



DIE NÄCHSTE GENERATION VON SHARED SERVICES FÜR HR-ORGANISATIONEN



Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass der effektive Einsatz von Shared Services in HR-Organisationen Kosten senkt und gleichzeitig ein effizienteres Arbeiten ermöglicht – und somit erheblich zum allgemeinen Unternehmenserfolg beitragen kann. Zwei kürzlich von ASUG (Americas' SAP Users' Group) und SAP durchgeführte Benchmark-Studien zeigen, dass die Leistung im gesamten HR-Bereich durch Shared-Services um 20 % bis 30 % und in besonders erfolgreichen Unternehmen sogar um 40 % bis 50 % gesteigert werden kann. Doch diese Erfolgsgeschichten sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele Unternehmen ihren mit Shared Services verbundenen Gewinnerwartungen nicht gerecht werden und lediglich marginale Kosteneinsparungen und Leistungssteigerungen verzeichnen können.

Was kann der Grund hierfür sein? Die Antwort auf diese Frage hängt vom Reifegrad des jeweiligen Shared-Services-Ansatzes ab. Nur wenn die folgenden Voraussetzungen erfüllt sind, kann das volle Potenzial dieses Organisationsmodells ausgeschöpft werden:

- Etablierte Shared-Services-Organisationen dürfen nicht nachlassen, in den Bereichen Organisation, Geschäftsprozesse und Technologien innovativ zu agieren.
- Shared-Services-Organisationen mit wenig Erfahrung und neue Shared-Services-Organisationen dürfen es nicht versäumen, ihre Geschäftsabläufe kontinuierlich einer Bewertung zu unterziehen und sich von Best Practices leiten zu lassen.

Diese Ausgabe von *SAP Executive Insight* beschäftigt sich mit Best Practices, die Unternehmen zu einem erfolgreichen Einsatz von Shared-Services in HR-Organisationen verhelfen, beleuchtet die wichtigsten damit verbundenen Aspekte und erörtert die folgenden drei Fragen:

- Wie können weniger performante Organisationen ihren Rückstand gegenüber Spitzenreitern aufholen?
- Mit welchen Prozessen und Methoden können Unternehmen ihre Performance steigern?
- Welchen Beitrag leistet die IT zum Erfolg führender Unternehmen?

ÜBERBLICK

AUF EINEN BLICK

Mit Shared-Services in HR Mehrwert schaffen:

Besonders im Bereich des Managements von Humankapital (Human Capital Management, HCM) hat sich Shared Services als effektives Mittel zur Optimierung von Prozessabläufen seit langem etabliert. Unternehmen, die sich für einen Shared-Services-Ansatz entschieden haben, sparen nicht nur Kosten, sondern können oftmals auch von einem unternehmensweiten Talentmanagement, einer flexiblen Personalplanung und allgemein flexibleren Abläufen im HR-Bereich, wertvollen Hilfestellungen bei betrieblichen Umstrukturierungen sowie anderen Vorteilen profitieren, die gerade im Zuge von Mergers und Akquisitionen sowie beim Einstieg in neue Märkte zum Tragen kommen.

ASUG (Americas' SAP Users' Group) und SAP führten in den vergangenen

Jahren zwei Benchmark-Studien durch, die sich mit Prozessen und Methoden im Human Capital Management (2007) beziehungsweise Shared Services (2006) befassten und bestätigen, was vielen Unternehmen aus der Praxis wohl bekannt ist: Durch den Einsatz von Shared Services kann die Leistung im gesamten HR-Bereich um 20% bis 30%, in besonders leistungsstarken Unternehmen sogar um 40% bis 50% gesteigert werden.

Diese Studien zeigen deutlich, dass die Implementierung von Shared Services zu effektiveren Abläufen im Unternehmen führt und das Maß dieser Leistungssteigerung vom Reifegrad der jeweiligen Shared-Services-Organisation abhängt. Ein hoher Reifegrad wird durch eine konsequente Prozessstandardisierung, eine erfolgreiche Koordinierung weltweiter Unternehmensabläufe, eine intensive Nutzung von Self-Services

sowie die Integration entsprechender Technologien erreicht. Aus den genannten Studien geht unter anderem hervor, dass eine direkte Korrelation zwischen dem verstärkten Einsatz von Self-Services und einer allgemeinen Leistungs- und Effizienzsteigerung besteht (siehe Abbildung 1).

Die Implementierung von Shared Services im HR-Bereich läutet jedoch nicht immer eine Erfolgsgeschichte ein. Vielen Unternehmen, die Investitionen in Shared Services getätigt haben, gelingt es letztlich nicht, den angestrebten ROI zu erzielen. Einige scheitern bereits in der Implementierungsphase, andere schaffen es nicht, anfängliche Gewinne über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten. Und viele Unternehmen, die in den 90er-Jahren – der Blütezeit des Shared-Services-Modells – gegründet wurden und von Anfang an darauf bauten, haben es versäumt, ihre Technologien und Geschäftsprozesse den Anforderungen der modernen Unternehmenswelt anzupassen und ihre ehemalige Vorreiterrolle so längst eingebüßt.

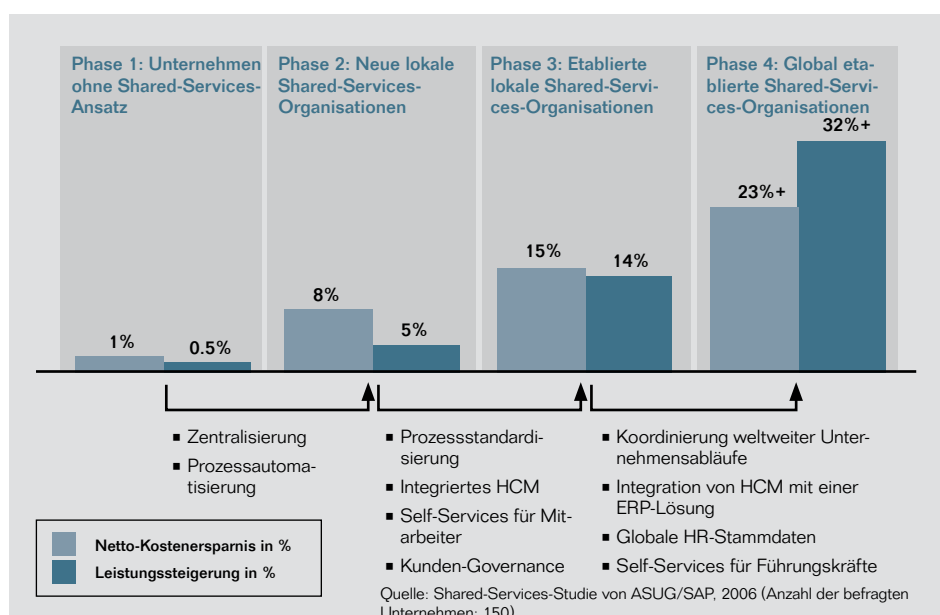


Abb. 1: Verbesserungen in den Bereichen Effizienz und Effektivität durch Einsatz von Shared-Services

ÜBERLEGUNGEN ZUR MEHRWERTOPTIMIERUNG IN DEN BEREICHEN ORGANISATION, GESCHÄFTSPROZESSE UND TECHNOLOGIEN

Shared Services mit global integrierter Unternehmenssoftware

Ein US-amerikanisches, international agierendes Chemieunternehmen implementierte Shared Services im HR-Bereich im Jahre 1996 und setzt dieses Modell heute zur Durchführung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen und anderen Aufgaben ein, die rund um die Verwaltung seiner 8.000 Mitarbeiter in den Vereinigten Staaten anfallen. Die 18.000 Mitarbeiter des Unternehmens außerhalb des Landes können durch das Unternehmensportal auf Self-Services zugreifen. Das Erfolgsrezept? Eine zentrale, globale Instanz einer ERP-Software (Enterprise Resource Planning), die den unternehmensweiten Zugriff auf allgemeine Prozesse und Funktionen ermöglicht.

Vorteile dieses Shared-Services-Ansatzes:

- Kosteneinsparungen bei der Bearbeitung von Transaktionen von mehr als 60 %
- Akkurate und einheitliche Daten dank synchronisierter Stammdaten
- Standardisierte Prozesse

Differenzierung von Shared Services: 1st Level Support im Shared Service Center, 2nd und 3rd Level Support in Backoffice und Center of Expertise

In erfolgreichen HR-Organisationen werden Shared Services differenziert eingesetzt. Verantwortlichkeiten werden kompetenzspezifisch an entsprechend qualifizierte und spezialisierte Mitarbeiter delegiert. Das Unternehmen kann von Skaleneffekten profitieren, ein hohes Dienstleistungsniveau bieten und gleichzeitig kostensparend arbeiten. Das Ergebnis eines solchen Ansatzes ist ein verbesserter Service im HR-Bereich und somit zufriedener interne Kunden. In Shared-Services-Organisationen werden folgende Einheiten differenziert: 2nd und 3rd Level Support im Backoffice und Center of Expertise.

Diesen Einheiten werden klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten zugewiesen und somit die Abläufe in den einzelnen Einheiten als auch die Interaktion untereinander und mit anderen Abteilungen des Unternehmens geregelt. Der Bearbeitung von Serviceanfragen liegt ein mehrstufiges Prinzip zugrunde (siehe Abbildung 2), ein Ansatz, bei dem mindestens 80 % aller Anfragen von Mitarbeitern und Führungskräften, die nicht in Form von Self-Services erfolgen, in

den Kompetenzbereich eines 1st Level Support im Shared Service Center fallen. Ein solches Center dient als zentrale Anlaufstelle und ist mit Generalisten besetzt, die über ein breites Wissen im Personalwesen verfügen. Der Schwerpunkt dieser Einheit liegt darauf, HR-Dienstleistungen möglichst effizient zu gestalten und ihren Kunden – den Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens – einen bestmöglichen Service zu bieten.

Anfragen, die durch Nutzung von Self-Services oder im 1st Level Support im Shared Service Center nicht abschließend behandelt werden können, werden an das 2nd oder 3rd Level Support Backoffice oder das Center of Expertise weitergeleitet. Zu den typischen Aufgaben des Backoffice gehören die Erstellung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen, das Management von Personaldaten, die Verwaltung von Rentenplänen und Vereinbarungen zum Bezug von Zusatzleistungen sowie alle mit einer Versetzung von Mitarbeitern verbundene Vorgänge. Centers of Expertise sind für strategische Planungen verantwortlich, gestalten beispielsweise Modelle zur Vergütung und Erbringung von Zusatzleistungen und beschäftigen sich mit Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, Personalbeschaffung und -planung – Bereiche, in denen sich Skaleneffekte besonders deutlich bemerkbar machen. Diese Einheiten stimmen HR-Services auf die aktuellen

Unternehmen, die eine Spitzenposition im Bereich Shared Services erreichen und halten möchten, müssen eine Kultur schaffen, in deren Mittelpunkt die kontinuierliche Verbesserung steht. Dies setzt die Umsetzung von Best Practices in Bezug auf Organisation, Geschäftsprozesse und Technologien voraus. Aus der vorgestellten Studie geht hervor, dass eine Implementierung der im Folgenden vorgestellten Best Practices Unternehmen dabei hilft, den Mehrwert, den der Einsatz von Shared Services im Personalbereich verspricht, tatsächlich zu erzielen.

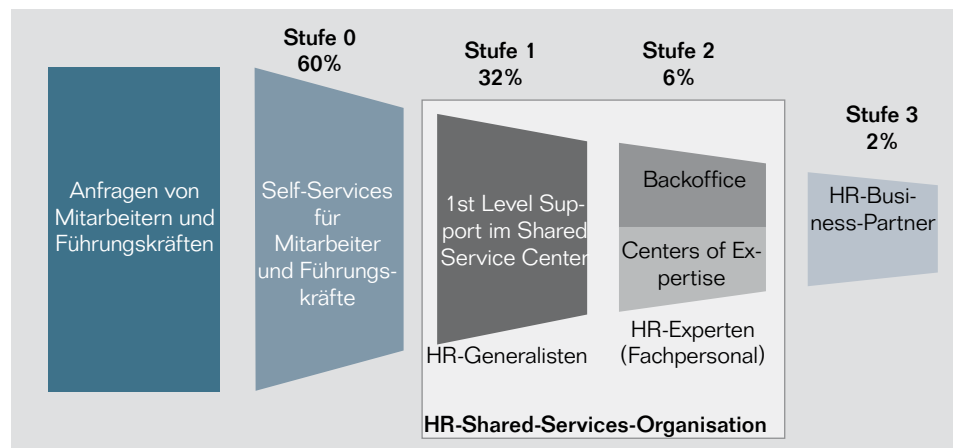


Abb. 2: Stufenmodell für Shared Services in HR-Organisationen

BEST PRACTICES IN DEN BEREICHEN ORGANISATION UND GESCHÄFTS-PROZESSE

Bedürfnisse des Unternehmens ab und beeinflussen strategische Entscheidungen. Sie leisten Hilfestellung und Unterstützung bei betrieblichen Umstrukturierungen, der Ressourcenplanung sowie in den Bereichen Mitarbeiterführung und Unternehmensentwicklung und können somit wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen.

Auswahl des besten Standorts

Den genannten ASUG/SAP-Studien zufolge verlagern nur wenige Unternehmen ihre Shared-Services-Center ins Ausland, obwohl diese Maßnahme signifikante Kosteneinsparungen verspricht. Viele Unternehmen lassen sich von der komplizierten Logistik und von den mit einem „Offshoring“ verbundenen Risiken abschrecken. Jedes Unternehmen muss die potenziellen Risiken und Vorteile, die das „Offshoring“ mit sich bringt, selbst abwägen. Denn es gibt durchaus gangbare Alternativen zu dieser Art der Auslagerung. Für amerikanische Unternehmen mit standortbedingten hohen Lohnkosten (etwa an der Ost- und Westküste), besteht beispielsweise die Möglichkeit, ihre Shared-Services-Center in Gebiete innerhalb der USA auszulagern, die in dieser Hinsicht günstigere Konditionen bieten (wie z. B. der Mittlere Westen und der Süden). Dadurch können Kosten eingespart werden, ohne dass die mit einer Auslagerung ins Ausland verbundenen Risiken in Kauf genommen werden müssen. Aus den genannten Studien geht jedoch auch hervor, dass einige erfolgreiche Unternehmen dem Standortfaktor nur wenig Beachtung schenken und stattdessen durch den effektiven Einsatz von Technologien Prozesse automatisieren und so Preisunterschiede wettmachen können.

Globale Standardisierung und Koordination von Shared-Services-Prozessen

Immer mehr Unternehmen setzen Shared Services unternehmensweit ein, doch nur wenige agieren in diesem Bereich global

und können auf vollständig standardisierte und koordinierte Dienstleistungen zurückgreifen. 15 % der Teilnehmer an den von ASUG und SAP durchgeführten Benchmark-Studien gaben an, über globale oder global koordinierte Shared Services zu verfügen und weitere 25 % Prozent waren um eine „Globalisierung“ oder globale Standardisierung ihrer Shared Services bemüht. Mit global koordinierten Shared Services können signifikante Skaleneffekte und eine höhere Effizienz erzielt werden. Doch das ist noch längst nicht alles. Der Mehrwert eines solchen Ansatzes im HR-Bereich begründet sich beispielsweise auch durch die holistische Herangehensweise an das Talentmanagement, die durch die Standardisierung ermöglicht wird: Personaldaten und Informationen zur Personalentwicklung sind durchgängig konsistent und unternehmensweit abrufbar. Globale Shared Services auf der Basis von standardisierten, integrierten Prozessen und Systemen erleichtern und beschleunigen außerdem die Integration nach großen, komplexen Mergers und Akquisitionen auf überregionaler und internationaler Ebene.

Etablierung transparenter Governance-Prozesse

Ohne eine effektive Governance-Struktur ist der erfolgreiche Einsatz von Shared Services nicht möglich. Transparente Unternehmensabläufe und die Bereitstellung von relevanten Daten ermöglichen es den Führungskräften, Prozesse schlüssig nachzuvollziehen und zu evaluieren. HR-Business-Partner, Mitarbeiter im Finanzwesen und andere Stakeholder im Unternehmen können anhand von Parametern wie beispielsweise Service Level Agreements und unternehmenskritischen Kennzahlen End- und Zwischenergebnisse mit Zielvorstellungen abgleichen und außerdem Leistungen, Service-Level und Projektfortschritte überwachen und diese zusammen mit Plänen für zukünftige Projekte weiterleiten. Einfachheit ist das Erfolgsrezept für

effektive Governance-Abläufe, denn nur so lässt sich unnötiger administrativer Mehraufwand vermeiden.

Unternehmen der Dokumentenmanagement-Branche schafft Mehrwert durch Umsetzung innovativer Best Practices

Ein international agierendes Unternehmen der Dokumentenmanagement-Branche mit 35.000 Mitarbeitern weltweit restrukturierte seine HR-Organisation, um die Expansionsstrategie des Unternehmens zu unterstützen und die Qualität der angebotenen Dienstleistungen zu verbessern. Redundanzen in allen Bereichen wurden abgeschafft und eine neue Organisationsstruktur mit einer globalen Orientierung implementiert. Innerhalb dieser neuen Struktur leisten Centers of Expertise wertvolle Unterstützung in Bezug auf strategisches Führungsmanagement, Talentmanagement, Vergütungs- und Bonussysteme, Wachstumsbeschleunigung, Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung und zusätzliche Services. Darüber hinaus entschied sich das Unternehmen für den Einsatz von HCM-Kerntechnologien und schaffte übermäßig komplexe und benutzerdefinierte, unzureichend integrierte Systeme ab.

Vorteile dieses Shared-Services-Ansatzes:

- Stärkere Fokussierung auf unternehmenskritische bzw. HR-kritische Aktivitäten, wie beispielsweise Rekrutierung, Entwicklung und Bindung hoch qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen
- Umsetzung der angestrebten Ziele in puncto Verhältnis von HR-Personal zu Mitarbeitern im Unternehmen und mit HR-Services verbundene Kosten pro Mitarbeiter
- Gemeinsamer Zugriff aller Stakeholder auf Wissensbestände und Prozesse und optimale Verwertung von Fachwissen

Global Business Services als Katalysator für Wachstum und Innovation in einem multinationalen Unternehmen der Konsumgüterbranche

Dieses Unternehmen implementierte ein großflächiges Shared-Services-Netzwerk zur Verwaltung seiner 140.000 Mitarbeiter und gehörte damit zu den Vorreitern in der Gruppe der multinationalen Konzerne. Strategische Ziele und Kosteneinsparungen standen von Anfang an im Mittelpunkt. Global Business Services (GBS) wurden in drei Service Centers rund um den Globus gebündelt und unterstützten das Unternehmen dabei, eine globale Neuausrichtung zur Vermarktung seines Produktangebots in mehr als 80 Ländern erfolgreich umzusetzen. Die Einführung von GBS bedeutete ein neues Kapitel in der Unternehmensgeschichte. Sie brachte nicht nur die erhofften Kosteneinsparungen mit sich, sondern erwies sich als ein wahrer Katalysator für Wachstum und Innovation: Auf der Basis relevanter Echtzeitinformationen konnten strategische Entscheidungen zur richtigen Zeit getroffen und Markteinführungen beschleunigt werden.

Vor der Einführung von GBS hatte jede Niederlassung ihre eigenen Prozesse konzipiert und umgesetzt. Die Folge: redundante und ineffiziente Abläufe.

Vorteile dieses Shared-Services-Ansatzes:

- Schnellere Integration von Akquisitionen
- Höhere Transparenz von Daten und Prozessen dank global standardisierter Berichte
- Fundierte Geschäftsentscheidungen basierend auf Echtzeitinformationen

Maximierung der Nutzung von Self-Services

Durch die intensive Nutzung von Self-Services lassen sich erhebliche Kosteneinsparungen realisieren. In einem Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitern werden im Durchschnitt pro Jahr mehr als 200.000 Anfragen von Mitarbeitern generiert. Daraus folgt, dass Unternehmen, die einen Großteil dieser Anfragen über ein Self-Services-Portal – eine rollenbasierte Standardoberfläche – bearbeiten, signifikante Verbesserung in punkto Effizienz erzielen können. Den genannten Benchmark-Studien zufolge werden in führenden Unternehmen mindestens 60 % aller Anfragen über Self-Services bearbeitet. Dies bedeutet eine Kostensparnis von beinahe 50 % in diesem Bereich, da über Self-Services durchgeführte Transaktionen nur etwa 20 % der Kosten einer manuellen Bearbeitung verursachen.

Employee Interaction Center und Customer Relationship Management (CRM) – eine unschlagbare Kombination

Führende Unternehmen setzen HCM-Technologien in Verbindung mit dem SAP Shared Services Framework ein, um die Leistungen ihrer Shared Services Organisationen zu optimieren. Mit einem effektivem Daten- und Auftragsmanagement sowie Funktionen zur Workflow-Verwaltung können qualifizierte HR-Teams Anfragen von Mitarbeitern schneller, effizienter, günstiger und kundenorientierter bearbeiten.

Integration von HCM- mit ERP-Software

Die Integration von HCM-Software mit einer ERP-Lösung versetzt Unternehmen in die Lage, fundierte strategische Geschäftsentscheidungen anhand zentralisierter, relevanter Daten zu Mitarbeitern, ihren Kompetenzen und Aufgaben zu treffen. Eine

integrierte Prozessverwaltung und stets aktuelle Informationen zum Zertifizierungsstand der Mitarbeiter reduzieren Compliance- und andere unternehmerische Risiken. Zudem wird der Zeitaufwand für Datenprüfungen und Kontenabgleiche minimiert und dadurch die Transaktionskosten im HR-Bereich verringert. Und nicht zuletzt werden die Gesamtbetriebskosten gesenkt, da auf entwicklungs- und wartungsintensive Schnittstellen verzichtet werden und der Einsatz zusätzlicher Mitarbeiter in Centers of Excellence bedarfsorientiert erfolgen kann.

Eine Reduktion der Zahl der eingesetzten ERP-Anwendungen oder gar die Implementierung einer zentralen Software zur Standardisierung globaler Prozesse kann die Gesamtkosten der Transaktionsbearbeitung deutlich verringern.

Einsatz lokalisierter HCM-Anwendungen

International agierende Unternehmen sehen sich tagtäglich vor die nicht einfache Aufgabe gestellt, unternehmenskritische Prozesse in mehreren Ländern – und somit häufig in mehreren Sprachen – abzuwickeln. Führende internationale Shared-Services-Organisationen nutzen HCM-Anwendungen mit länderspezifischen Softwareversionen zur Erstellung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Steuer- und anderen Pflichtberichten usw. Dank lokalisierter HCM-Anwendungen können Shared-Services-Organisationen an Standorte verlagert werden, die günstige Konditionen (geringe Lohnkosten usw.) bieten, und von dort aus ihre Kunden in anderen Regionen und Ländern betreuen.

Verwaltung globaler HR-Stammdaten

Ohne eine effektive Verwaltung globaler HR-Stammdaten bleibt das Ziel einer erfolgreichen globalen Talentstrategie Utopie. Nur anhand akkurater, zentral verwalteter und einheitlicher Daten können Unternehmen

SHARED SERVICES – DIE NÄCHSTE GENERATION

100 %ig globale Personalstrategien implementieren und Feedback zu den Leistungen ihrer Mitarbeiter effektiv mit Informationen zu Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, Entwicklungs- und Nachfolgeplänen, Kompetenz- und Vergütungsprofilen kombinieren. Durch eine effektive Verwaltung und Pflege globaler HR-Stammdaten können HR-Organisationen strategische Geschäftsentscheidungen maßgeblich beeinflussen, indem sie verlässliche Informationen über das (nach Meinung vieler CEOs) wichtigste Unternehmenskapital liefern – Mitarbeitertalent.

Mehrwertoptimierung – mit der neuen Generation von Shared Services für HR-Organisationen

Für Unternehmen, die Shared Services optimal einsetzen möchten, bietet sich ein Abgleich der aktuell im HR-Bereich eingesetzten Technologien mit den hier vorgestellten Best Practices an, die durch die Integration einer hoch entwickelten HCM-Anwendung mit einem Self-Services-Portal und dem Shared Services Framework sowie lokalisierten Softwareversionen umgesetzt werden können. Mit Shared Services der nächsten Generation müssen HR-Mitarbeiter nicht länger unnötig viel Zeit für Basistransaktionen (wie beispielsweise die Bearbeitung von Anfragen) aufwenden, sondern können sich auf die wirklich wichtigen Aufgaben konzentrieren: das Talentmanagement sowie weitere strategische Aktivitäten mit hohem Mehrwertpotenzial.

Implementierung von Shared Services mit SAP

Das Value Engineering (VE) Team von SAP hilft Ihnen dabei, herauszufinden, wie auch Ihre Shared-Services-Organisation mit SAP-Software einen optimalen Mehrwert erzielen kann. Benötigen Sie Unterstützung bei der Erstellung eines Business Case, hätten Sie gerne ein Team an Ihrer Seite, das Ihnen in jeder Entwicklungsphase geballte

Fachkompetenz zur Verfügung stellt und Ihnen Wege aufzeigt, Ihre SAP-Software zum maximalen Nutzen Ihres Unternehmens einzusetzen? Dann kontaktieren Sie unser VE-Team unter value.engineering@sap.com.

Informationen zum Benchmarking- und Best Practices-Programm von ASUG/SAP

Interessierte Unternehmen können sich jederzeit am Benchmarking- und Best Practices-Programm von ASUG/SAP beteiligen. Eine jährliche Teilnahme wird empfohlen, um Trends eruieren und sich über Best Practices austauschen zu können sowie eine effektive Messung von Effizienz- und Leistungsverbesserungen zu ermöglichen. Neben dem Bereich Human Capital Management beschäftigen sich die Benchmarking-Programme von ASUG/SAP mit den folgenden Themen: Finanzwesen, Lieferantenmanagement und Beschaffungswesen, Governance-, Risiko- und Compliance-Management, Supply-Chain-Planung, Produktion, Entwicklung und Einführung neuer Produkte, Customer Contact Centers, Warehouse Management, Transportmanagement, Business Intelligence und Geschäftsanalytik, Gesamtbetriebskosten (TCO) usw. Wenn Sie an einem dieser Programme teilnehmen möchten, senden Sie eine E-Mail an benchmarking@asug.com.



Weiterführende Literatur

Wenn Sie mehr über die hier behandelten Themen erfahren möchten, besuchen Sie uns im Internet unter <http://www.sap.com/germany> oder fragen Sie Ihren Ansprechpartner bei SAP nach den folgenden Materialien:

- **Serie zum Thema Wachstum, erschienen in SAP Executive Insight:** Eine komplette SAP-Serie zum Thema Wachstum, u. a. mit Informationen zum Wachstum durch Mergers and Akquisitionen und zu organischem Wachstum
- **ASUG/SAP-Benchmarking:** Zusammenfassende Berichte zu den wichtigsten Ergebnissen im Bereich HR und TCO
- **ASUG/SAP-Berichte zu Best Practices:** Umfragebasierte Berichte zu Themen wie ERP-Upgrades, Verwaltung von Stammdaten und Shared Services
- **New Era for HR Shared Services Whitepaper**

50 088 779 (08/03)

© 2008 SAP AG. Alle Rechte vorbehalten. SAP, R/3, mySAP, mySAP.com, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, Business ByDesign, ByDesign, PartnerEdge und weitere im Text erwähnte SAP-Produkte und -Dienstleistungen sowie die entsprechenden Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. These materials are provided by SAP AG and its affiliated companies ("SAP Group") for informational purposes only, without representation or warranty of any kind, and SAP Group shall not be liable for errors or omissions with respect to the materials. Der SAP-Konzern steht lediglich für Produkte und Dienstleistungen nach der Maßgabe ein, die in der Vereinbarung über die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ausdrücklich geregelt ist. Aus den in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergibt sich keine weiterführende Haftung.

www.sap.com/germany/contactsap

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

