

Media Review

Media Review

16.11.04

Stefan Leser im Moneycab-Interview

Stefan Leser, CEO EDS Schweiz: Mit "mess for less" ist kein Staat zu machen



Nach der Übernahme der Atraxis durch die EDS entstand in Zürich das weltweite Kompetenzzentrum für die Sparte "Transportation". Dessen Leitung - und ab dem 1.12.2004 die aller 1000 Mitarbeitenden der ganzen EDS Schweiz - liegt bei Stefan Leser. Wie es um die EDS steht, welche Bedeutung der Standort Zürich hat, verrät er im Moneycab Interview.

Von [Helmuth Fuchs](#)



**Moneycab:
Michael H.
Jordan hat
Mitte
September
mit seiner
Aussage,
EDS wolle
in den**

nächsten Jahren bis zu 20'000 Stellen kürzen, für Aufregung gesorgt. Dies nachdem letztes Jahr schon 5'000 Mitarbeiter entlassen wurden, der Vertrag mit der US Navy für ein Minus in Milliardenhöhe sorgte und der Vertrag mit Dow Chemical aufgelöst wurde. Wie besorgniserregend ist der Zustand der EDS?

Stefan Leser: Gar nicht. Genau genommen steht der Konzern Ende

dieses Jahres finanziell besser da als je in seiner Geschichte - die neue Führung um Michael Jordan hat damit die Grundvoraussetzung für Erfolg geschaffen. Aber sie haben natürlich recht: Auch EDS hat Verträge abgeschlossen, die sich als problematisch erweisen sollten. Aber gerade zur Navy möchte ich eines betonen: Dies ist eine Erfolgsgeschichte, trotz der Finanzen. Warum? Nun, weil wir der einzige Dienstleister sind, der über solange Zeit ein derartiges Durchhaltevermögen zeigt. Es gibt genügend Beispiele von IT-Grossprojekten, die in sich zusammenfielen. EDS wird der Navy liefern, was versprochen wurde. Der Kunde rechnet uns das enorm hoch an.

Das dritte Thema, das sie anschnitten, sind die Mitarbeitenden. Mitarbeitende zu

Legal Reminder: Media Review articles are for EDS internal use only. External circulation of these articles may be violating existing laws and can be prosecuted.

Contact: Mark Saxer / +41 – (0) 43 813 52 01 / mark.saxer-eds@eds.com

entlassen ist ein schmerzlicher Schritt - ich weiss das aus einiger Erfahrung nur zu genau. Aber wir dürfen nicht an den Zeichen der Zeit vorbei agieren. Die Informatikbranche steht mitten in jenem Umbruch, den Fertigungsindustrien vor einer Dekade und mehr hinter sich brachten: Produktionsstandorte werden weltweit konsolidiert - und zwar genau dort, wo es betriebswirtschaftlich am sinnvollsten ist. Zudem werden Rechenzentren zunehmend automatisiert, auch und gerade von EDS. So ist es denn schlicht eine Frage der Ehrlichkeit festzuhalten, dass unsere ganze Branche bei bestimmten Tätigkeiten in den so genannten Hochpreisländern mittelfristig eher vor Personalabbau als vor -aufbau steht.

«Im weltweiten Schnitt stellen wir fest, dass die IT-Ausgaben in der Luftfahrtbranche langsam wieder anziehen.»

Stefan Leser, CEO EDS Schweiz

Marktanalysten wie Gartner und Forrester bescheinigen dem Outsourcing Markt zwar nach wie vor interessante jährliche Wachstumsraten von ca. 8%, sehen aber ein Ende der Megadeals. Gerade EDS hat mit solchen Abschlüssen in Milliardenhöhe immer wieder Schlagzeilen gemacht. Wie beurteilen Sie die Situation und welche Art von Abschlüssen werden das Portfolio der EDS bilden?

Es werden nach wie vor Mega-Deals abgeschlossen werden - solche Beispiele gibt es ja auch 2004 einige. Aber wir setzen nicht mehr allein auf diese ganz grossen Verträge. Nehmen wir das Beispiel unserer "Agile Enterprise": Wir sind überzeugt, dass es höchste Zeit ist, die gewachsenen IT-Strukturen von Grosskonzernen durch flexible Architekturen abzulösen. Dabei handelt es sich allerdings um mehrjährige Prozesse. Wir haben die Erfahrung

gemacht, dass diese Vision der Agilität Anklang findet - aber kaum jemand unterschreibt einen 5jahres-Projektvertrag mit unzähligen Variablen. Das ist für beide Seiten kaum attraktiv. Entsprechend haben die so genannt "mittelgrossen" Abschlüsse ab 50 Millionen \$ in unserer Planung wesentlich an Bedeutung gewonnen.

Seit der Übernahme der Atraxis im November 2001 hat sich die Geschäftseinheit „Transportation“ in Zürich als Kompetenzzentrum der Luftfahrtbranche in Europa, Mittelost und Afrika (EMEA) gut entwickelt. Die Luftfahrtindustrie ist immer noch in einem Konsolidierungsprozess, die Zukunft der Swiss zum Beispiel immer noch ungewiss. Führt das bei Ihnen zu mehr Nachfrage oder schmälert das Ihren Markt?

Es ist sicher so, dass der Konsolidierungsprozess den Abschluss neuer, langfristiger Serviceverträge behindert. In dieser Situation haben wir die so genannte "Joint Funding"-Initiative ergriffen: Da gegenwärtig niemand in dieser Branche allein jene grossen Entwicklungsschritte finanzieren kann, die die Kernsysteme wirklich weiterbrächten, setzen wir uns mit unseren Kunden an einen Tisch und priorisieren die Verwendung der knappen Mittel in einem abgestimmten Verfahren. Das hat sich erstaunlich gut angelassen.

Die immer populärer werdenden Billiganbieter sind eigentliche Spezialisten im Einkauf von Leistungen. Wie hat das ihr Geschäft bis anhin beeinflusst? Ist dieses Segment für Sie eine Wachstumschance oder sind Ihre bestehenden Strukturen dafür zu teuer?

Die Billigflieger unterscheiden sich vor allem im Bereich der Passenger Services von den traditionellen Airlines. Das heisst für uns, dass wir dort kaum einen Markt für ein Reservationssystem suchen

dürfen, das als "der Rolls-Royce" gilt. Aber beispielsweise der Flugplanungs-Prozess ist unabhängig vom Geschäftsmodell immer der gleiche. Entsprechend haben wir bereits Billigflieger im Kundenportfolio - und sind überzeugt, dass uns dieses Segment eine Wachstumschance bietet.

In der Schweiz haben in den letzten Monaten die Zurich Financial Services und die tamedia ihr Informatikgeschäft an Outsourcer vergeben (ZFS an CSC, tamedia an Swisscom IT Services). Andere Projekte sind klar gescheitert (DaimlerChryslers Desktop Outsourcing an HP, Dow Chemical Outsourcing an EDS). Was sind die wichtigsten Faktoren für einen Erfolg oder Misserfolg?

Mir fällt an ihrer Aufzählung auf, dass drei der vier Deals negative Presse hatten - aus verschiedenen Gründen. Der einzige, der wohl wirklich ein Erfolg ist, ist jener, in dem sich ein Kunde einem echten Branchenspezialisten anvertraut hat. Tiefe Prozesskompetenz ist das A&O - wenn die fehlt, nützt alles nichts.

In letzter Zeit sieht man vermehrt die Tendenz, dass statt reiner Rechnerleistung ganze Geschäftsprozesse ausgelagert werden (Business Process Outsourcing (BPO)). Hiermit lagert der Kunde jedoch auch wichtige Teile seines Wissens und seiner Entscheidungskompetenz aus. Wie stark steigt damit die Abhängigkeit vom Outsourcing Partner und wie schlägt sich die stärkere Position im Preis nieder?

Mit BPO lagert ein Kunde eigentlich sehr wenig wenn nicht keine Kernkompetenzen aus - aber er entledigt sich administrativer Aufgaben. Lassen Sie mich das Beispiel HR BPO hernehmen, wo wir mit Infineon über eine angesehene Referenz verfügen: Traditionelle Personalabteilungen

beschäftigen sich laut verschiedenen Analysen zu etwa 50% mit reiner Administration. Der Mehrwert der Abteilung liegt aber etwa in Beratung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte, in Karriereplanung und Strategien zum Personalmix. Eine Auslagerung einzelner oder aller Administrationsprozesse kostet keine einzige Kernkompetenz - im Gegenteil: Es setzt unter Excel-Listen zugeschüttetes Wissen der HR-Mitarbeitenden frei.

Der Preis der Dienstleistung richtet sich dabei nicht nach dem Grad der Abhängigkeit - denn eine solche entsteht ja nicht, sondern beispielsweise nach der Art und der Zahl der Prozesse, die übergeben werden, nach dem Automatisierungsgrad der Schnittstellen zwischen beiden Firmen und nach dem Standort des Dienstleistungszentrums, an das ausgelagert wird.

Outsourcing wird auch bei heutigen Deals oft mit der Auslagerung von unbewältigten Problemen verbunden (wenig standardisierte Abläufe, personeller Überhang). Können solche Problem vom Outsourcer besser bewältigt werden oder erkaufte man sich hier einfach die externe Lösung von internen Problemen?

Unsere Vision ist klar: EDS standardisiert die so genannte "Commodity" und fokussiert auf den weiteren Ausbau von Business-Prozess Expertise. Was heutige Kunden interessiert, ist in allen Fällen der geschäftliche Nutzen, die nachhaltige Verbesserung ihrer Prozesse - mit dem blossen "mess for less" ist kein Staat mehr zu machen.

Für den Bereich "Transportation" haben Sie in Zürich ein weltweit einmaliges Kompetenzzentrum aufgebaut mit ca. 1'000 Mitarbeitern. In der ganzen Diskussion der Auslagerung von Informatikprojekten in Billiglohnländer (Indien, Russland, Polen...), wird immer wieder

erwähnt, dass Informatikdienstleistungen in der Schweiz zu teuer seien. Wie beurteilen sie die Situation und die Weiterentwicklung des Kompetenzzentrums in der Schweiz?

Unser Kompetenzzentrum trägt seinen Namen deshalb, weil es vor allem Fachwissen hinsichtlich Geschäftsprozessen der Luftfahrt vereint. Damit aber ist es weit weg von "Commodity", die in der Tat kaum gegen die Standortkonsolidierung und Kostenoptimierung zu verteidigen wäre. Die Betreuung eines Reservationssystem, das unzählige Prozesse abbildet und entsprechend etwa 60 Millionen Zeilen Quellcode aufweist, lässt sich abgesehen vom Business Know-how schon rein technologisch nicht einfach verlagern. Entsprechend hat unser Mutterkonzern, der ja Dienstleistungsstandorte zusammenlegt, Zürich erst vor wenigen Wochen als EMEA Transportation Industry Centre bestätigt. Leider mussten wir auch hier restrukturieren, aber es besteht nach meinem besten Wissen und Gewissen kein Grund zur Angst um den Standort.

Die Übernahme der Atraxis durch die EDS war für die Mitarbeiter nach der turbulenten Zeit des Swissair-Niederganges zuerst einmal eine Erlösung und dann ein Kulturschock. Wie sind Sie in dieser Phase mit der neuen Situation umgegangen, was hat dazu geführt, dass Sie sich auch in der neuen Organisation erfolgreich behaupten konnten?

Diese Frage würde Ihnen sicher jede und jeder etwas anders beantworten. Persönlich habe ich, ganz ehrlich gesagt, zunächst einmal gewartet bis sich der Staub etwas legte. Es ist schwer zu beschreiben, was "abgeht", wenn der hoch angesehene Mutterkonzern kollabiert und plötzlich Heerscharen von Externen über einen hereinbrechen - so empfand ich es damals.

Gleichzeitig aber ging es für uns darum, so etwas wie einen möglichst geordneten Übergang von Atraxis zu EDS sicherzustellen - im Interesse unserer Kunden. Wenn ich heute zurückdenke muss ich vor meinen Kolleginnen und Kollegen den Hut ziehen. Es wurde damals schier Unzumutbares kommentarlos erledigt. Dem einen oder der anderen mag die Arbeitslast geholfen haben, den Swissair-Schock zu verdrängen. Vielen aber, und das ist nicht minder wichtig, öffneten diese Monate Türen beim neuen Arbeitgeber: Es ist zahllosen meiner Kollegen aus der Fliegerei gelungen, innerhalb des zweitgrößten IT-Dienstleisters dank ihrer Expertise Karriere zu machen.

Vor allem im Segment der mittelgrossen Unternehmen steigt der Kostendruck und somit auch der Bedarf nach Outsourcinglösungen. Im Finanzbereich bietet neu zum Beispiel die Privatbank MaerkiBaumann ihre Bankenlösung anderen Unternehmen als Outsourcing Lösung an. Wie beurteilen sie diese neue Art von Konkurrenz, wo sehen sie die Vor- und Nachteile gegenüber dem Outsourcingangebot der EDS?

Auch die Credit Suisse rüstet sich diesbezüglich auf. Solche Brands starten hierzulande, Globalisierung hin oder her, sicher mit einem psychologischen Heimvorteil. Andererseits stellt sich das Frage der Neutralität: Es dürfte nicht einfach sein, direkte Mitbewerber auf die eigenen Systeme zu holen.

Mit dem Outsourcing-Geschäft sind Sie in einem Wachstumsmarkt zuhause, das Fluggeschäft leidet zur Zeit eher unter zu hohen Treibstoffpreisen und zu tiefer Auslastung. Wie sehen Sie die weitere Entwicklung Ihres Geschäftsbereiches in den nächsten drei Jahren bezüglich neuen Abschlüssen, Umsatzwachstum und Entwicklung der Arbeitsstellen?

Wie gesagt: Outsourcing und Business Process Services sind sicher ein Markt, in dem sich mittelgrosse Abschlüsse realisierbar sind. Aber auch in der Fliegerei sieht es zum Glück etwas besser aus. Die Frage, wann die Auslastung genügend und wann sie zu tief ist, wäre allein einen kleinen Aufsatz wert - aber jedenfalls stellen wir Wachstum fest. In dem Zusammenhang möchte ich daran erinnern, dass die Wirtschaftszyklen der Airlines denen der Volkswirtschaften folgen - aber exponentiell. Das lässt noch nicht gerade jubeln, aber aufatmen. Und tatsächlich stellen wir im weltweiten Schnitt fest, dass die IT-Ausgaben in der Luftfahrtbranche langsam wieder anziehen.

Sie haben zwei Wünsche frei, wie sehen diese aus?

Erstens wünsche ich mir, dass es uns gelingt, EDS in der Schweiz zum respektierten Brand von einiger Bekanntheit zu machen, wofür ich hart arbeiten werde.

Zweitens: Ich hoffe, dass mir mein Umfeld erhalten bleibt, das mich in den letzten Jahren unterstützt hat - denn allein ist niemand erfolgreich.

http://www.moneycab.com/de/home/dossier/topceos/interviews/041114_stefan_leser_eds_hfu.html

Stefan Leser

Stefan Leser, ab dem 1.12.2004 CEO EDS Schweiz AG, ist als Vice President verantwortlich für das EDS Travel and Transportation Geschäft in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika (EMEA).

In dieser Funktion leitet er das EMEA Transportation Centre of Excellence in Zürich mit über 600 Experten.

1999 - 2001: Executive Vice President und Mitglied der Geschäftsleitung von Atraxis, verantwortlich für das Business Development, Key Account Management sowie die globale Verkaufs- und Marketingorganisation.

1996 - 1999: Principal der Convergence Management Consultants in Duesseldorf (D).

1993 - 1996: CEO der HS&S Tours GmbH/Feria Internationale Reisen in München (D).

1991 - 1993: Managing Director Finanzen der HS&S Tours GmbH in Bremen (D).

Stefan Leser hat seine Ausbildung als Betriebswirt im Bereich "Travel and Transportation" und 1997 ein MBA in "Finance and Strategic Management" an der Augusta State University of Georgia abgeschlossen.