

Arbeitskreis Professional Services 2006ff. - Fachliche Schwerpunkte (Diskussionsvorschlag) -

0 Vorbemerkung - 6 Themencuster für den AK PRS

In Telefonkonferenzen der Kandidaten für den Vorstand des Arbeitskreises Professional Services (AK PRS) wurde vorgeschlagen, 6 (nicht vollkommen überschneidungsfreie) Themencuster in den Mittelpunkt der Arbeit im Jahre 2006 zu rücken.

1. Marktentwicklung und –umfeld,
2. Performance Management,
3. Partner Management,
4. Interaktion Kunde,
5. IT-Strategie Kunde,
6. IT im IT-Service-Unternehmen.

Im Zuge der eingeführten BITKOM-Prozesse für das Themenportfolio-Management können die Themencuster im IV. Quartal an die aktuellen Erfordernisse und Wünsche der Akteure aus den Mitgliedsunternehmen angepasst werden.

Die vorgeschlagenen Schwerpunkte für den Arbeitskreis werden im vorliegenden Dokument in einer Übersichtsgrafik dargestellt und in textlicher Form erläutert. Der vorliegende Entwurf wird den Mitgliedern des AK PRS zum Meeting am 21. Februar 2006 in Bensheim zur Diskussion unterbreitet.

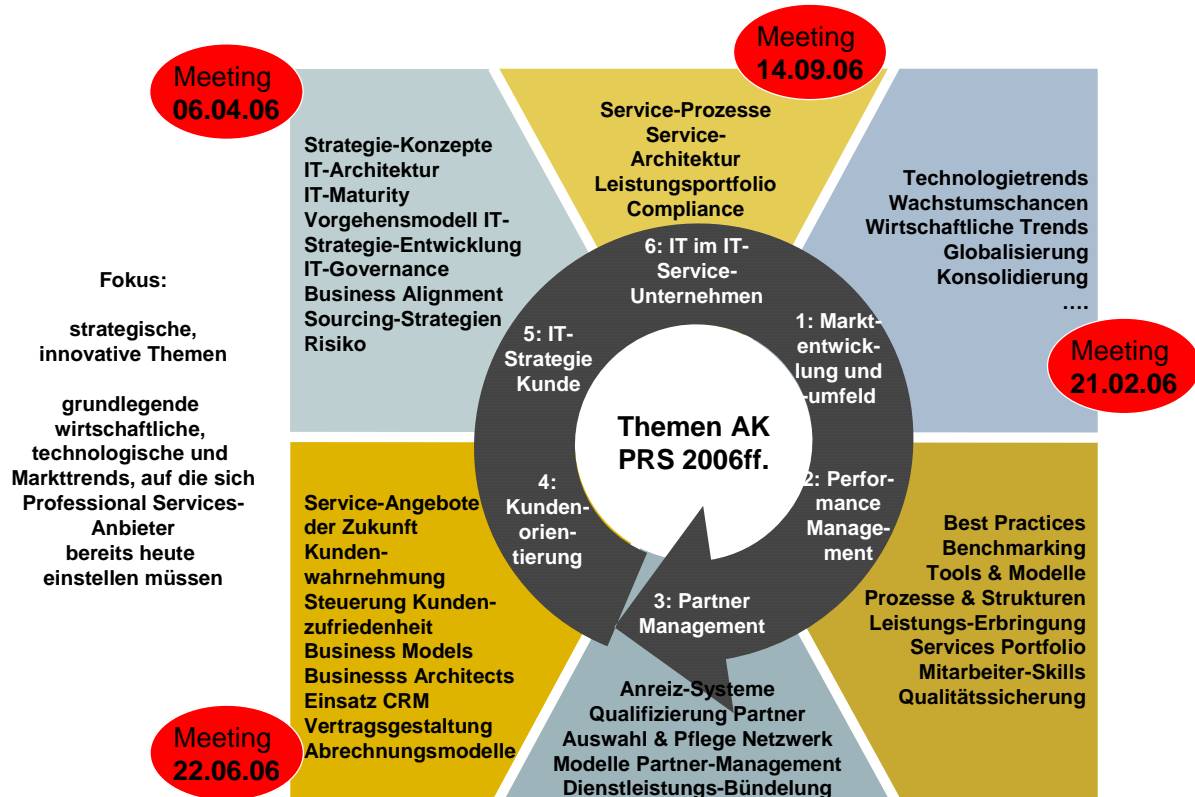


Abbildung 1: Themenfelder des AK PRS für 2006ff.

1 Cluster 1 - Marktentwicklung und -umfeld

Dieses Themencluster ist ein Dauerbrenner im AK PRS.

Hier geht es um

- Technologietrends,
- Wachstumschancen,
- wirtschaftliche Trends,
- Trends bei der Globalisierung und der Konsolidierung der ITKM-Wirtschaft.

Allen Vertretern der Mitgliedsunternehmen im AK PRS geht es darum, die zukünftigen Markttrends zu verstehen und Schlussfolgerungen für das eigene Unternehmen zu ziehen. Dabei gilt es, weit über das laufende Jahr hinauszuschauen und die **strategische** Sicht einzunehmen.

Der Blickwinkel ist eher von außen auf die BITKOM-Branche. Langfristige Entwicklungen im Umfeld der ITKM-Wirtschaft und ihre Implikationen für die Mitgliedsunternehmen sollen erörtert werden.

Der AK will deutlich über den Status Quo hinausgehen und antizipieren, was die PRS-Anbieter mittel- und langfristig - in 2 bis 5 Jahren - an **technologischen und Markttrends und Innovationsthemen** beschäftigen sollte und könnte. Es geht darum, die Weichen rechtzeitig in die Zukunft zu stellen, um die Wettbewerbsfähigkeit auf lange Sicht zu sichern.

2 Cluster 2 - Performance Management

Die zunehmende Verschmelzung großer PRS Anbieter und die Zusammenführung auch kleinerer, regionaler Anbieter zu **Anbiertgemeinschaften** zeigt, dass der Preisdruck auf die Dienstleistungserbringung groß ist, sollen doch die Verschmelzungen zusätzliche **Skalierungspotentiale** realisierbar machen. Daneben bietet das Management der Performance Möglichkeiten, Effizienz zu erhöhen und damit Kostensenkungen greifbarer zu machen.

Performance Management hat zwei Perspektiven:

- eine interne, nach innen gerichtete und
- eine externe, auf den Markt bzw. den Kunden gerichtete.

Die erste hat die **Prozesse und Strukturen der Leistungserbringung** zum Gegenstand, die zweite dagegen die Vermarktung mit den Prozessen, die zwischen Dienstleister und Kunden in Marketing, Vertrieb und Support ablaufen (vgl. 4).

Performance Management muss daher eine Strategie sein, in die mehrere Teilsysteme eingebettet sind, mit dem Ziel, die Dienstleistung performanter im gesamten Leistungsbild zu vermarkten.

Hierzu helfen demnach (Themen)

- Strategie-Konzepte (vgl. Abschnitt 6),
- Tools, Lösungen,
- IT-Alignment:(Service- und Produktkatalog, Pricing, Leistungsabrechnung, Service-Level Management, Schnittstellen zum Kunden, Portfolio),
- sowie konsequentes Kundenmanagement (vgl. Abschnitt 4).

Best Practice Beispiele, **Scorecard** Modelle usw. können Gegenstand eines AK-Meetings sein.

3 Cluster 3 – Partner-Management

Bei Anbietern, die Lösungen vermarkten und professionelle Dienstleistungen erbringen bzw. Hardware mit Dienstleistungen koppeln ruhen sowohl Leistungserbringung als auch Vertrieb und Marketing nicht nur auf den Schultern des eigenen Personals, sondern mitunter auf einer höheren Zahl an Partner-Organisationen. Mit dem Wandel des wirtschaftlichen und technologischen Umfeldes verändern sich auch die Geschäftsmodelle (vgl. Abschnitt 4).

Die Fokussierung auf bestimmte Produkt- bzw. Dienstleistungsbereiche bringt mit sich, dass man nicht denselben Partner an verschiedene (konkurrierende) Anbieterorganisationen binden kann. So ist hier eine sorgfältige Auswahl, Qualifizierung und Pflege der Partner notwendig - verbunden mit einer Art „Life-Cycle-Management“ des Partner-Portfolios. In den Projekten sind zudem gestiegene Anforderungen an das Projektmanagement im Zusammenhang mit Partnern zu realisieren, die aus den Anforderungen an Qualität und aus dem Termin- und Kostendruck erwachsen.

Zu diesem Cluster gehören u.a. folgende Themen:

- Modelle für das Partner-Management,
- Qualifizierung der Partner,
- Entwicklung und Pflege von Kooperations-Netzwerken,
- Sourcing-Strategien,
- Anreizsysteme.

4 Cluster 4 – Interaktion mit Kunden und Kundenorientierung

In den letzten Jahren hat sich bereits abgezeichnet, dass die Beziehungsstrukturen zwischen den IT Dienstleistern und den Kundenorganisationen Veränderungen unterworfen sind.

Vor allem im mittleren und oberen Segment zeigt sich zunehmend, dass zum direkten Partner des Kunden derjenige Anbieter wird, der im Sinne eines Architekten ein Design zu entwickeln vermag, das der Kundenproblematik im Rahmen des gegebenen branchenspezifischen Geschäftsumfeldes und der organisatorischen Gegebenheiten Rechnung trägt.

In der Leistungserbringung fügt dieser **Business-Architekt** solche Ressourcen aus dem eigenen personellen Fundus und aus dem Portfolio an Partnerressourcen (vgl. Abschnitt 3) zusammen, die auf drei Bereiche spezialisiert sind:

- die Geschäftsprozesse,
- die Lösungen und
- die Infrastruktur.

Die Kundenorganisation sucht folglich nicht mehr einzelne Dienstleister für die Bereiche Infrastruktur, Lösungen und Geschäftsprozesse, sondern vielmehr einen Business-Architekten, der einzelne **Dienstleistungen bündelt** und aggregiert.

Daraus ergeben sich Konsequenzen für die **Geschäftsmodelle** der Business-Architekten, aber auch der Zulieferer, die in große Projekte eingebunden werden. Es stellen sich neue Herausforderungen an die Fähigkeiten im **Sourcing** der Dienstleis-

tungserbringung, an das Management der Partner (Zulieferer) und an Marketing und Vertrieb.

Zu den relevanten Themen gehören:

- Marktveränderungen (vgl. Abschnitt 1) und Geschäftsmodelle
- Marktaussichten für Deutschland und für den Europaraum?
Anpassungsdruck bei großen PRS-Anbietern (vgl. Abschnitt 1)
- Strategien kleiner PRS-Anbieter im Wettbewerb mit den „Großen“ (Kooperationsmodelle – vgl. Abschnitt 3)

Kundenorientierung steht hier für mehr als nur den Begriff **Kundenzufriedenheit** und deren Messung. Kundenorientierung heißt, in allen Bereichen der Wertschöpfungskette und in den übrigen Verwaltungs- und Managementbereichen die Elemente zu überprüfen und zu steuern, die wirksamen Einfluss auf die **Wahrnehmung** seitens des Kunden haben und damit das Verhältnis Kunde – Dienstleister mittelbar und unmittelbar treffen. Daraus folgt, dass es nicht hinreichend ist, die Kundenzufriedenheit zu prüfen und aus den Ergebnissen einer Messung Maßnahmen abzuleiten. Umfassend und allen Bedingungen gerecht wird dieser Vorgang erst dann, wenn ihm ein **Wirkungsmodell** zugrunde liegt, aus dem die Beziehungen zwischen Kundenwahrnehmung und den operativen Variablen eines Unternehmens transparent werden und damit auch steuerbar. Hier bieten sich u.a. **Scorecard-Modelle** an, die zur Steuerung unter Berücksichtigung der Unternehmens- und operativen Ziele dienlich sind.

Zu möglichen Themen für den Arbeitskreis gehören:

- Kundenorientierung und -zufriedenheit
Wie organisiert man ihre Messung und leitet aus den Ergebnissen Maßnahmen ab?
- Scorecard-Modelle zur Steuerung der Kundenzufriedenheit
Wie sehen die Modelle aus, und welche Erfahrungen liegen damit vor?
- Kundenzufriedenheit
Wie wird sie definiert und welche Folgen hat sie?
Wie zufrieden sind Kunden von Professional Services?
- Methodiken zur Messung von Kundenwahrnehmung
Welche Best Practices liegen hierzu vor?
- Einsatz von CRM
Lassen sich Effekte messen, und welche Investitionen lohnen sich?

5 Cluster 5 – IT-Strategie Kunde

Eng mit dem „Cluster 4 – Interaktion mit Kunden und Kundenorientierung“ hängt das Cluster 5 zusammen. Die Hauptfrage lautet: Wie helfen PRS-Anbieter ihren Kunden bei der Entwicklung einer IT-Strategie am besten?

Vorgeschlagen wird die Entwicklung eines **Vorgehens-Modells**, mit dem man IT-Strategien valide so entwickeln kann, dass sie nicht einseitig auf Technologien oder auf Sourcing fokussiert sind. Die Herausforderung besteht darin, dass ein solches Vorgehens-Modell ein breites Spektrum von Themen - vom Risiko bis zur Governance - berücksichtigen muss.

Zu den Bausteinen einer IT-Strategie gehören in diesem Zusammenhang:

- IT-Architekturstrategie:
Anwendungsbewertung (Funktion, Kriterien, Kosten, Integration, Reife)

Architekturbewertung
Innovation/Trends
Generalbebauung/Architektur
Plattform, Netze, Technologie, Projekt

■ IT-Betriebsstrategie:

Make or Buy, IT Outsourcing, Insourcing, ...
IT Prozess-Strategie (ITSM, ITIL, Operating, ...)
Organisationsentwicklung

■ IT-Governance:

Metaprozesse
Planung und Steuerung, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator (KPIs), Scorecard, Controlling, Ressourcen, ...
Compliance
Organisationsstruktur
Risikomanagement, Security, ...
Qualitätsmanagement.

Neben dem Vorgehensmodell sollten als ein weiteres Ergebnis auch die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen der einzelnen Themen aufgezeigt werden.

6 Cluster 6 – IT im IT-Service-Unternehmen

Der „Cluster 6 – IT im IT-Service-Unternehmen“ ist eine Konkretisierung des „Cluster 5 – IT-Strategie Kunde“ für die IT-Services-Anbieter selbst. Es geht also um die strategische Ausgestaltung der IT eines IT-Dienstleistungs-Unternehmens. Wie sieht eine Service-IT aus? Wie ist die Informationstechnologie zu gestalten, die der Service-Anbieter selber nutzt? Wie und unter Nutzung welcher Tools setzt ein Service-Provider seine ITK-Architektur auf? Die im Abschnitt 5 beschriebene Problemstellung ist auf die Strategien und Operationen eines Service-Anbieters zu spiegeln.

Größere Anbieter von IT-Services bedienen die Kunden mit einer Reihe von Unternehmensbereichen für Angebote in den Bereichen Outsourcing, Systemintegration, Consulting, ..., Maintenance. Die Bereiche stellen sehr differenzierte Anforderungen an die IT im Unternehmen. Hier stellt sich die Frage, mit welcher IT diese verschiedenen Geschäftsprozesse am besten unterstützt werden können.

Wichtige Themen sind in diesem Zusammenhang:

- Service-Prozesse,
- Service-Architektur,
- Leistungsportfolio,
- Compliance.