



IT-Lösungspakete: Risiken auf Anbieter wie Abnehmerseite

Vielversprechend oder viel versprechend

Im täglichen Leben gilt: Nicht jedes Paket, das geschnürt und ausgeliefert wird, erweist sich als Quell der Freude. Das ist in der IT nicht anders. Weil das Bündeln von Leistungen und Produkten in der IT immer beliebter wird, könnte es leicht sein, dass auch Ärger und Frust über missratene Pakete zunehmen werden – egal ob bei Anbietern oder Anwendern.

Wie ist die Lage? Angesichts der wenig erfreulichen Erlössituation im derzeitigen Markt für IT-Dienstleistungen sehen viele IT-Anbieter Chancen in der Neuorientierung ihrer Service-Offerings. Vom Bündeln ihrer Leistungen versprechen sie sich beispielsweise eine wirkungsvollere Kundenansprache und/oder eine Komplexitätsreduktion in Verkaufsförderung, Vertrieb und Leistungserbringung. Auch die Kundenbindung gehört zum Spektrum der möglichen strategischen Ziele. Außerdem erscheinen größere preispolitische Spielräume möglich, vor allem wenn die gebündelten Leistungen a) besondere Qualitätsmerkmale – Zertifizierungen oder ähnliches – aufweisen oder b) unterschiedliche Marktsegmente abdecken und somit die Preis-Leistungs-Differenzierung erleichtern.

Erfolgreich nutzen werden die Anbieter ihre Chancen aber nur unter den Vorzeichen einer klaren Strategie und konsequenten Implementierung. »Gerade bei Dienstleistungspaketen im IT-Servicemarkt liegen Wunsch und Wirklichkeit teilweise weit auseinander«, warnt Helmut Krcmar, Professor für Wirtschaftsinformatik an der TU München. Einerseits, so Krcmar, zeigten die Erfahrungen, dass Pakete sich

für alle IT-Service-Marktsegmente eignen und für Produkthanbieter aus dem Hard- und Softwarebereich geradezu unentbehrlich sind; zudem habe eine respektable Zahl von Unternehmen positive Erfahrungen mit der Paketbildung gemacht. Andererseits seien bedenklich viele dabei auch gescheitert.

Krcmar führt dies auf Defizite in der Umsetzung zurück: »Zu selten wird ganz zu Beginn die Frage gestellt: „Kann ich als Anbieter den Nutzen des Pakets für den Kunden klar formulieren?“« Dabei gebe es gerade dafür genügend konkrete Ansatzpunkte, ergänzt Wilhelm Taurel, Inhaber der gleichnamigen Düsseldorfer Unternehmensberatung. Sie reichten vom Festpreis und der schnellen Implementierung über die Risikominimierung via Nutzung von Best-Practice-Erfahrungen bis zu einer eventuell vorhandenen Zertifizierung [1].

Pakete erreichen Umsatzanteile von 30 Prozent.

Dass es immer wichtiger wird, die Zielgruppe, an die ein Paket sich richtet, präzise zu adressieren, beweisen nach Angaben Taurels die vorläufigen Ergebnisse einer erstmalig in Deutschland durchgeführten Expertenstudie: Demnach erreichen Pakete bei großen Dienstleistungsanbietern inzwischen Umsatzanteile von 20 bis 30 Prozent. Im oberen Bereich handelt es sich bei diesen Paketen in der Regel um gebündelte Services-Produkt-Kombinationen mit Finanzvolumina von 50.000 bis über eine Million Euro. Reine Dienstleistungspakete im mittleren Bereich kosten im Schnitt 15.000 Euro; kleine Dienstleistungspa-

kete beginnen bei rund 500 Euro (etwa für IT-basierte Processing-Service-Module). So gut wie alle einschlägigen Anbieter, vermerkt die Studie, hätten sich ambitionierte Ziele gesteckt und wollten den Prozentanteil ihres Paketgeschäfts weiter steigern (siehe Kasten auf der folgenden Seite).

Nicht nur bei der Kundenadressierung kann man Fehler machen. Taurel stellt beispielsweise auch Defizite in Sachen Implementierungstiefe fest: »Der Anbieter muss sich entscheiden, ob sein Paket nur ein Vertriebstool ist oder fast schon Produktcharakter bekommt«. Gerade bei gemischten Paketen von Soft- oder Hardwareprodukten mit Dienstleistungen sollte auch die Wartung der paketierte Lösung ein Thema sein. Taurel weiter: »Diese gemischten Pakete können die Anbieterunternehmen nicht zuletzt vor die Frage stellen, wie sie ihre Berater steuern sollen.« Grund: Statt nach Leistungsmaßstäben aus dem Produktgeschäft (Umsatz, Stückzahl, Auftragseingang, ...) sei hier oft eine Steuerung nach Marge oder Profit anzuraten.

Dr. Tilo Böhm, TU-Assistent, weist auf weiteres Fehlerpotenzial hin: Dienstleistungspakete können auch auf dem Feld der Vermarktung oder Erbringung scheitern. Kritisch sei hier zum einen die Vertriebsqualifikation; zum anderen gingen die mit der Paketbildung verbundenen Vorteile verloren, sobald die Pakete stark an spezifische Kundenanforderungen angepasst würden oder sogar aufgeschnürt werden müssten. »Um solche Situationen zu vermeiden, ist am Erwartungsmanagement gegenüber den Kunden anzusetzen

Das Bündeln von Paketen, bestehend aus IT-Dienstleistungen und/oder IT-Produkten, setzt sich immer weiter durch. Anwender wie Anbieter sehen das Paket zunehmend als Mittel der Wahl. Ein Wundermittel ist es nicht; denn es eröffnet zwar Chancen, verlangt jedoch zur Risikovermeidung überlegtes Vorgehen.

zen, das heißt die Mitarbeiter in der Delivery müssen entsprechend geschult werden,« fordert Taurel.

Service-Engineering tut not. Und nicht immer ist Paketbildung die geeignete Strategie. Böhmann weist darauf hin: Wenn Standardisierung in der Leistungserstellung im Vordergrund steht – wie so oft bei komplexen IT-Dienstleistungen – empfiehlt sich für die Anbieter die Modularisierung. Sie erlaubt eine Aufteilung der Dienstleistung in einzelne Bausteine, die dann kundenspezifisch kombiniert werden können. »Aber«, so Böhmann, »diese Bausteine können dann auch wieder das Bündeln von Leistungen erleichtern.«

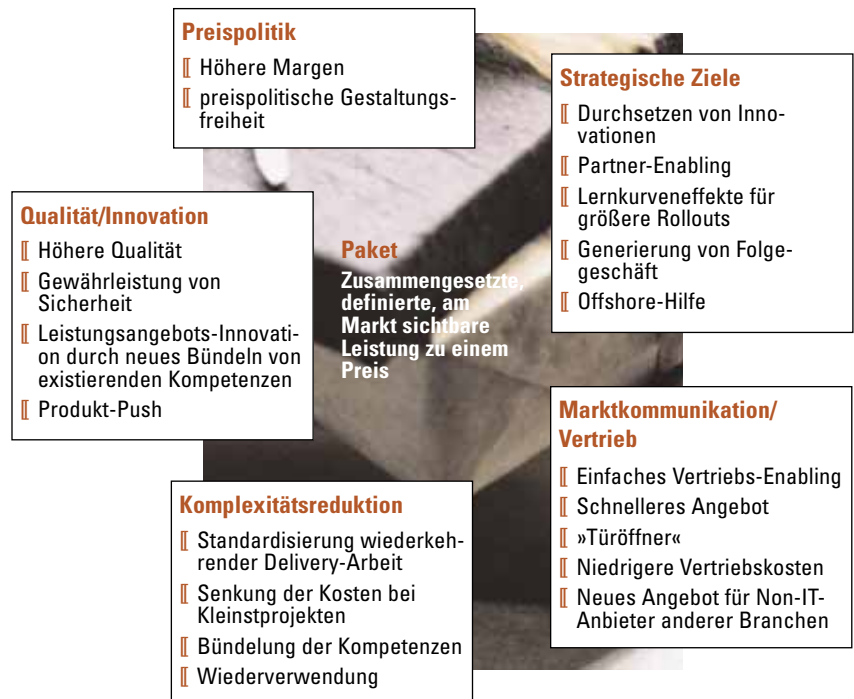
Welche Strategie die Anbieter auch verfolgen: »Die Paketbildung und auch die Modularisierung erfordern systematisches Service-Engineering«, betont Krcmar. »Ein wesentlicher Baustein dafür ist das Lebenszyklusmanagement«. Dazu Taurel: »Im Rahmen des Lebenszyklusmanagements muss das Portfolio der paketierte Leistungsangebote regelmäßig bewertet, erweitert und bereinigt werden.« Gerade fehlendes Lebenszyklusmanagement führe dazu, dass ein Paket die Anforderungen des Marktes verfehlt. Lebenszyklusmanagement beginne schon damit, dass sich ein Anbieter zunächst vor der Aufgabe sehe, die richtige Größe eines Leistungsbündels zu erkennen. Lediglich einmalige Versuche lieferten in dieser Hinsicht unzureichende Erkenntnisse. Daher ist nach Einschätzung von Taurel ein strategischer Ansatz empfehlenswert, da Paket-Erfolg am ehesten bei durchgängiger Implementierung von der Entwicklung über die Vertriebseinbeziehung bis zur Einbettung in die Delivery-Organisation einträte (siehe Kasten auf Seite 13).

Den Anwendern geben Taurel und Böhmann den Rat mit auf den Weg, jedes Paket – gleich welches Anbieters – darauf abzuklopfen, ob

- || der Leistungsumfang und auch die vom Anwender zu erbringenden Beistellungsleistungen detailliert beschrieben sind,

Warum IT-Anbieter Pakete schnüren

Quelle: Dr. Böhmann/TU München



Die Paketbildung und auch die Modularisierung erfordern systematisches Service-Engineering.

Kleiner Streifzug durch die Welt der IT-Pakete

- || **Ixos** verschafft Kundenunternehmen mittels des Lösungspakets »File System Archiving« Platz auf den Dateiservern, indem alle betreffenden Daten langfristig sicher im Ixos-eigenen Econ-Server abgelegt werden.
- || **SBS** hat unter anderem Operational-Services-Angebote im Portfolio, darunter den »Managed Workplace«.
- || **Hemmersbach** propagiert unter anderem das Business-Process-Outsourcing von Vor-Ort-Services. So können große PC-Anbieter bei ihren Massenaktionen kleine Servicepakete mit anbieten.
- || **Microsoft** bündelt unter anderem Services so, dass sie präzise der jeweiligen beim Kunden gegebenen Life-Cycle- beziehungsweise Entscheidungsphase entsprechen.
- || **Dell** präsentiert eine Mittelstandssuite, bestehend aus vier Servicebausteinen, die sich ähnlich dem Built-to-Order-Prinzip kombinieren lassen.
- || **TDS** (»myTDS«), **Steeb** (»Formel 75+50«) und **Plaut** (»PlautWorks«/»PlautTools«) bereichern die SAP-Welt mit diversen mittelstandsorientierten Lösungspaketen.

» Fehlendes Lebenszyklusmanagement

führt oft dazu, dass ein Paket die Anforderungen des Marktes verfehlt. «

Definition Lebenszyklusmanagement

Lebenszyklusmanagement von IT-Services ist gemäß Kurzdefinition von Wilhelm Taurel das systematische Management von Produkten oder Dienstleistungsangeboten, beginnend mit der Planung und endend mit der Herausnahme aus dem Produktportfolio des jeweiligen Unternehmens. Ein Beispiel für fehlendes beziehungsweise schlechtes Lebenszyklusmanagement liefern Dienstleistungen, die nicht mehr vertrieben werden, auf die aber noch Mitarbeiter angesetzt sind. Häufig muss diese Unterauslastung von Experten geradezu nachhaltig sein, damit ein IT-Dienstleister endlich erkennt, dass er seine Leistungspalette einschließlich der dazugehörigen Skills reno- beziehungsweise innovieren muss; dann aber ist sein »Produkt« bereits tief in den roten Zahlen. Wird die richtige Größe eines Leistungsbündels nicht erkannt, so liegt ein Versagen von Produktplanung und Produktmanagement vor. Beide sind Teile des Lebenszyklusmanagements.

- II es seine Praxistauglichkeit bewiesen hat,
- II es kalkulatorische Unwägbarkeiten birgt,
- II es zügig, also in einem überschaubaren Zeitrahmen implementiert wird, und
- II Lernkurvenvorteile bietet.

Sollten die genannten Kriterien erfüllt sein, bleibe immer noch zu prüfen, ob das ins Auge gefasste Standardpaket auch wirklich auf den konkreten Bedarf zugeschnitten ist, oder ob eine nachträgliche Individualisierung unumgänglich ist. Eine solche Individualisierung, sofern sie überhaupt möglich ist, be-

deute zusätzliche, schwer abschätzbare Kosten. Wäre die Individualisierung nicht möglich – etwa weil der Anbieter nicht über das notwendige Know-how verfügt – so geriete der Erwerb des Pakets zur Fehlinvestition und zöge die Kosten für eine völlig neue Lösung nach sich. Taurel und Böhmann weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die beschriebenen Risiken mit zunehmender Paketgröße häufiger und ausgeprägter aufträten und sich deshalb vor Vertragsschluss oft die Einschaltung eines erfahrenen, objektiven Beraters empfehle.

Jochen Ewe

Jochen Ewe ist freier Journalist in Flintsbach a. Inn.

[1] Hinweis: Die TU München und die Unternehmensberatung Taurel kooperieren bei der Veranstaltung von Workshops zu wechselnden Themen. So wird der 3. Münchner IT-Services-Workshop das Thema »Produktmanagement von IT-Dienstleistungen« behandeln.

Termin: 5. Okt. 2005; Ort: TU München, Garching. (www.service-engineering.info)