

Erfolgsfaktoren im Lösungsgeschäft

Tagungsbericht der 56. AFSMI- Tagung vom 14.06/15.06.2007 in Garching

Die strategischen Herausforderungen und Erfahrungen bei der Einbindung des Lösungsgeschäfts in das vorhandene Produktportfolio mit den dazugehörigen Erweiterungen der internen Organisations- und Wissens- Strukturen auf Serviceorientierung sowie der Neuausrichtung im Wettbewerb waren Schwerpunktsthemen der Tagung.

Die Kundenbedürfnisse im B2B Geschäft nach Kostenreduktion, kürzeren Laufzeiten und minimalem Risiko erfordern bei den Komponenten- und Geräte-Herstellern in zunehmendem Maße das Angebot von professionell entwickelten Lösungen. Hierzu wurden in den Vorträgen verschiedene Sichtweisen erfolgreiche Implementierungskonzepte und Tools für das Angebot von so erzeugten „Hybriden Produkten“ detailliert dargestellt.

Besonders hervorzuheben war der Vortrag vom Gastgeber, Herrn Prof. Dr. Helmut Krcmar, der gemeinsam mit Herrn Christoph Ihl, der Herrn Prof. Dr. Ralf Reichwald vertrat, zum Thema Pricing und Contracting erste Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Hyprico“ vorstellte.



Foto: Wilhelm Taurel und Prof. Dr. Krcmar



Foto: Herr Ihl

Es wurden grundlegende Informationen und Definitionen zum Verständnis von Lösungen (= hybride Produkte) gegeben. Dabei wurden beide Perspektiven, die der Wertschaffung für den Kunden und die der Wertaneignung für den Anbieter betrachtet. Prof. Krcmar machte deutlich, wodurch denn für den Kunden Mehrwert generiert wird. Herr Ihl stellte dann die Anforderungen an Preis- und Vertragsgestaltung für die Wertaneignung vor. In 3 Arbeitshypothesen formulierte er die Erfolgsfaktoren für Lösungsanbieter und gab einen Ausblick auf die von „HyPrico“ angestrebten Ergebnisse.

Zur Unterstützung dieser Pricing und Contracting Prozesse sind ein Governance Value Engineering Toolkit, ein Referenzmodell zur Organisation des Preis- und Vertragsmanagements, ein Solution Management Cockpit sowie Qualifikationsprofile und Anreizsysteme Inhalte des Projekts.

Die umfangreiche Podiumsdiskussion im Anschluss an die Vorträge, die Dr. Tilo Böhmann leitete, und die zahlreichen Beiträge aus dem Teilnehmerkreis unterstrichen die hohe Bedeutung der Serviceorientierung für den Geschäftserfolg.

Eines der Ziele des AFSMI ist die Weitergabe von Expertenwissen über Trends und Konzepte im Service mit allen Aspekten von der strategischen Planung über die Leistungsdurchführung bis hin zum Controlling. Wilhelm Taurel, Vorstandsmitglied des AFSMI German Chapter, stellte diesen Aspekt neben anderen Aktivitäten des Verbandes in den Mittelpunkt der Tagung. Darüber hinaus stellte Prof. Krcmar in seiner Einführung die neue sci.TUM Services and Solutions Competence Initiative seines Lehrstuhls vor, die eine Einladung zur Zusammenarbeit an alle interessierte Personen und Organisationen aus Wissenschaft und Praxis ist, über Trends und aktuelle Forschung im Service- und Lösungsgeschäft zu diskutieren und gemeinsame Service und Solution Engineering Projekte zu initiieren.



Der Wandel vom Komponentenanbieter zum Lösungspartner bei einem internationalen Unternehmen des Maschinenbaus

- Konkrete Schritte und Herausforderungen -

Christoph-Albrecht Winter, Manager/Leiter Customer Solutions International, Festo AG & Co. KG

Herr Winter ist als Leiter des Bereichs Customer Solutions International bei der Festo AG verantwortlich für das internationale Servicegeschäft. Die Festo AG ist ein globaler B2B Hersteller von über 25.000 Komponenten der Pneumatik, Mechatronik und Steuerungstechnik für den Maschinenbau. Die Idee zusätzlich zum

Produktgeschäft Lösungen auf Basis der vorhandenen Komponenten anzubieten und eine konsequente Ausrichtung auf Services durchzuführen wurde bei Festo erst seit dem Jahr 2002 verfolgt. Anhand eines systematischen Prozesses und „Service Masterplans“ wurde ein standardisiertes Serviceportfolio umgesetzt und in mittlerweile 25 Landesgesellschaften etabliert.

Neben dem Pre- Assembly Service werden weitere Dienstleistungen wie Energie-Saving Service, Druckluft Verbrauchsanalysen, Modernisierungs- Service, Supply Chain Service und Training angeboten.

Die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung zeigen sich dabei insbesondere bei der strategischen Einbindung in die Unternehmensplanung als notwendige Voraussetzung für den Erfolg, bei der konsequenten Orientierung des Portfolios an der Wertschöpfungskette des Kunden sowie bei der Entwicklung neuer Konzepte zur Serviceorientierung. Die Serviceleistungen wurden deshalb in die Balanced Score Card der Firma aufgenommen. Festo hat bewusst entschieden, einen integrativen Ansatz beim Thema Solutions zu verfolgen und das Serviceportfolio innerhalb des Unternehmens zu integrieren, anstatt eine eigene GmbH auszugründen.

Ziel für die Zukunft ist die Integration der einzelnen Service-Bausteine zu einem gesamten Lösungsangebot (Customer Solutions Angebot), die Schaffung von durchgängigen und effizienten Lösungsprozessen und die Bereitstellung von geeigneten Support Tools.



Erfolgreiches Lösungsgeschäft in der industriellen Messtechnik

Christoph- Alexander Grieser, Projektleiter Software related Business, Carl Zeiss Industrielle Messtechnik GmbH

Herr Grieser ist verantwortlicher Projektleiter für den Bereich Software- related Business bei Carl Zeiss. Am Beispiel der industriellen 3D Meßtechnik zeigte er wie ein traditionelles Industrieunternehmen zusätzlich zum Geschäft mit Präzisions-Produkten auch kundenspezifische Komplettlösungen gezielt und erfolgreich anbietet.

Eine besondere Herausforderung hierbei war der notwendige interne Sinneswandel vom Technologie- und Geräte- fokussierten Hersteller hin zum flexiblen, Kunden- und lösungsorientierten Dienstleister.

Als Lösungsansatz führt das Unternehmen hierzu Turn- Key Projekte durch, bei denen vom Auftrag bis zur betriebsfertigen Übergabe ganzheitliche Lösungsansätze gemeinsam mit Kunden entwickelt werden. Das Serviceportfolio umfaßt dabei das Consulting, die Fein- und Grobplanung, die Realisierung im Kundensystem, den Instandhaltungsservice und alle erforderlichen Schulungen. Zusätzlich werden auch Performance Messungen und Remote Service angeboten.

Die hieraus resultierenden Herausforderungen zeigen sich einerseits auf Seiten des Serviceangebots im Wettbewerb, da dieser Lösungs- Service leicht kopierbar ist und andererseits in der Ausrichtung der internen Organisation und Fähigkeiten.

Eine gezielte Differenzierung vom Wettbewerb wird durch entsprechende Transparenz bei den Leistungsinhalten erreicht, die auch Neu- und Weiter-Entwicklungen der eingesetzten Meßgeräte enthalten.

Unternehmens intern wird eine konsequente Serviceausrichtung umgesetzt, die auf einem entsprechenden Anforderungsprofil für das Support Personal aufsetzt.

Schlüsselerfahrungen sieht Herr Grieser in 4 Punkten:

- Die Entwicklung zum Serviceanbieter erfordert den richtigen Mix aus Tradition und modernem Solution providing. Eine komplette Neuorientierung würde der Kunde dem Unternehmen nicht abnehmen.
- Die neue Strategie muss von vorn hinein vom Vorstand gefördert werden.
- Produktmanagement und Vertrieb sollten in „echter“ Kundennähe und Präsenz gemeinsam agieren.
- Die Selektion der richtigen Gesprächspartner beim Kunden („we talk their talk“) ist entscheidend für das Lösungsgeschäft.

In einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung betont er den Einsatz von Scoutteams, einer heterogenen Gruppe von Nachwuchsführungskräften, die unternehmensrelevantes Wissen erarbeiten, bündeln und über neue Potentiale, wie z. B. die Etablierung eines Produktmanagements bei Services nachdenken.



**Paketierung vs. Customizing:
Herausforderung des Lösungsgeschäfts
am Beispiel des Outtaskings der
Arbeitsplatzkommunikation**

Medhard Schmidt, Portfolio & Pre-Sales Support,
Siemens Enterprise Networks GmbH & Co. KG

Herr Schmidt ist bei Siemens Enterprise Networks im Bereich Portfolio & PreSales Support tätig.

Beim Outtasking bzw. Outsourcing ist die Darstellung des Mehrwertes für den Kunden besonders wichtig.

Hierbei zählen die unterschiedlichen Anforderungen der drei Hauptadressaten Unternehmensleiter (CEO), Chief Information

Officer (CIO) und IT/TK-Leiter zu den größten Herausforderungen. Außerdem sind die divergenten Kundenanforderungen zu berücksichtigen, die zu einem Spannungsfeld zwischen Anbieter und Kunde führen können.

Outsourcing/Outtasking bedeutet immer ein Change Management beim Kunden („Liebgewonnenes“ loslassen), was den Lieferanten vor hohe Anforderungen stellt.

Als einen Lösungsansatz wählt Siemens Enterprise Networks in Form intelligenter Arbeitsplatzmodelle, die divergente Kundenanforderungen vereinen. Siemens spricht dabei nicht von konkreten Produkten, sondern Themenfeldern, die aus einem individuellen Angebot durch standardisierte Module für Endgeräte und Services kundenspezifisch zusammengestellt werden. Hierzu werden Voice-, Carrier-, Hosting-, Security-, Netz-, Mobile- Services und Application-Services in Bausteinen mit verschiedenen Ausbaustufen angeboten. Dadurch wird der Mehrwert für den Kunden individuell bestimmt.

Bei der Entscheidung, die Serviceangebote nicht zu customizen, sondern zu paketieren, sieht Herr Schmidt eingeschränkte Möglichkeiten. Service Pakete sind im Rahmen einer „Service Factory“ durchführbar und werden für übliche Geschäftsanforderungen angeboten; aber gewisse kundenspezifische Anpassungen seien immer notwendig.

Als Fazit zieht Herr Schmidt, dass Servicelösungen meist im Spannungsfeld entstehen, in den wenigsten Fällen 100% standardisierbar sind und daher flexibel und modular sein müssen („Servicelösungen sind mit dem Kunden vereinbarte Kompromisse“).



Lösungen und Produktisierung von Dienstleistungen – Erfolgsrezept oder Widerspruch?

Dr. Lothar Mackert, Vice President Integrated Technology Services GTS Germany, IBM Deutschland GmbH

Dr. Mackert ist Vice President des Bereiches Integrated Technology Services bei IBM Deutschland. Er berichtete in seinem Vortrag über aktuelle Herausforderungen und den Umbruch im IT- Services- Markt. Besonderes Augenmerk legte er dabei auf den Standort Deutschland und die Spezifika, die diesen Standort auszeichnen und vorantreiben.

So wird sich in den kommenden Jahren ein deutlicher Trend ergeben, zusätzliche Skill-Kapazitäten (auch mit höherer Qualität) in

Indien, China und Osteuropa zu schaffen, mit nach wie vor deutlichen Preisunterschieden zu USA und Westeuropa. Der Kampf um die Talente wird das Geschehen noch weit mehr bestimmen als heute schon.

Ein weiterer wichtiger Faktor für IT-Dienstleister ist die Verschiebung der IT-Kundenanforderungen hin zu mehr Businesswirkung. So haben neuere Umfragen von Gartner unter CIOs ergeben, dass die mit erster Priorität genannten drei wichtigsten Themen

- > Unterstützung geschäftlichen Wachstums
- > Verbindung von Geschäfts- und IT-Strategien und -Plänen
- > Demonstration des geschäftlichen Werts der IT

alle mit der geschäftlichen Wirkung der IT zu tun haben. Eine Umfrage der IBM bei über 700 Unternehmen zur Rolle des CIOs zeigt einen ganz ähnlichen Trend.

- > Innovation beginnt ganz oben, der CIO muss die Integration von Business und Technologie in Gang setzen
- > Innovation geht über Produkte und Services hinaus, der CIO muss die Geschäftsmodell-Innovation fördern.
- > Zusammenarbeit muss vertieft und ausgeweitet werden, der CIO muss interne und externe Zusammenarbeit ermöglichen.

Insgesamt ist eine schnelle Rollenveränderung der IT und Ihrer Führungskräfte zu beobachten, auf die sich Dienstleister zügig einstellen müssen.

Mit Bezug auf die von Kunden gewünschte Individualität von Services betont Mackert, dass man nicht prinzipiell Leistungen kundenspezifisch angepasst haben möchte, sondern nur die Bereiche, mit denen er sich vom Wettbewerb differenzieren kann.

Im Wandel der IBM zum full service IT Dienstleister stellt Mackert die Veränderungen des Unternehmens vor und nennt angepasste Anreizverfahren, organisatorischen

Wandel und Kulturwandel der Mitarbeiter als notwendige Voraussetzungen für eine konsequente Serviceorientierung.

Im Produktportfolio schafft IBM im Bereich IBM Global Technology Services einen Mehrwert für den Kunden durch zehn miteinander verknüpfte Service Produktlinien, die jeweils bestimmte Teilmärkte abdecken. Zentrales Thema auf dem Weg zum Service Dienstleister sind Verhaltensänderungen der Mitarbeiter, die für die Neuausrichtung gewonnen und begeistert werden müssen, auf Basis von Asset basierten Modellen.



Foto: Podiumsdiskussion mit den Vortragenden – Moderation Dr. Tilo Böhmann

Das Rahmenprogramm

Das interessante Rahmenprogramm begann mit Führungen in Gruppen durch die Bereiche: **Forschungsreaktor**, **Flugsimulator** und **Robotik** der Universität. Die Teilnehmer erhielten dabei Einblick in die aktuellen Forschungsergebnisse.

Besonders beeindruckend war der Besuch des Forschungsreaktors FRM2 mit einer umfangreichen Erklärung der dazugehörigen, physikalischen Zusammenhänge der Kernspaltung und Kettenreaktion.



Der virtuelle Flug im neuen Flugsimulator erzeugte bei den Besuchern über die dreidimensionale Projektion der Außenwelt ein simuliertes Fluggefühl. Es handelt sich nicht nur um ein Trainingsobjekt, sondern um eine allgemeines Modell, dass in unterschiedlicher Forschungstiefe auch im Vorfeld der Flugzeugentwicklung von der Industrie genutzt wird.

Auch die Vorführung eines über Sprache gesteuerten Roboters mit Objekterkennung, der auf Anweisung Montagearbeiten ausführte, begeisterte die Teilnehmer. Bei der Diskussion der technischen und mathematischen Einzelheiten verfolgte der Roboter seinen Anweisungsgeber im Raum.

Insgesamt vermittelte die TUM das Ambiente einer Hochleistungs-Universität mit wissenschaftlich hohem Anspruch aber auch praxisnahem Forschungsvorgehen und Studienbedingungen, wie man sie sich besser kaum vorstellen kann.

Dem wurde auch das gelungene Abendprogramm in allen Punkten gerecht, denn in der bodenständigen Forschungsumgebung des Instituts für Brauereiwesen in Weihenstephan stellte Herr Prof. Dr. Arndt Bode in einem beeindruckenden Referat die Excellence Initiative der TU München vor.



Foto: Herr Prof. Dr. Arndt Bode – Vizepräsident der TUM

Danach kam auch ein ordentliches Essen auf den Tisch und wurden die Forschungsergebnisse beim Abendessen ausführlich verkostet und diskutiert.



Foto: Teilnehmer beim „Studium Generale“

Die 56. Tagung des AFSMI German Chapter war mit den interessanten Vorträgen, Vorführungen und dem gesellschaftlichem Rahmen ein sehr gutes und informatives Ereignis.

An dieser Stelle ein großes Dankeschön auch an das Team der TUM, dass uns ein so exzellentes Szenario für die gesamte Tagung gestaltete.