

Führen von IT-Service-Unternehmen

Zukunft erfolgreich gestalten

Dr. Kay P. Hradilak

3 Werden Sie ein Engineering-Unternehmen

3.1 Engineeringstärke und Service Design sind entscheidender als Größe

„If you can't differentiate yourself in this world, you get commodized instantaneously.“ Jeffrey R. Immelt

IT-Services kommodisieren, aber verschwinden nicht

Haben IT und IT-Services eine Zukunft? Auf jeden Fall! Die Kommodisierung ändert nichts daran, dass Informationstechnologie eine wesentliche Ressource zur Produktivitätssteigerung und zur Differenzierung eines Unternehmens ist. Die IT-Infrastruktur muss weiter stabil, sicher und kostengünstig betrieben und gemanagt werden und darf keine Chancen verstellen. Auch die IT-Komplexität verschwindet nicht, sie verschiebt sich: Während die Komplexität in den einzelnen Bausteinen sinkt – siehe zum Beispiel „Rechnerboxen“ und Client-Betriebssysteme – entsteht neue Komplexität in den Software-Lösungen und in den Prozessen.¹ Und auch weiterhin gehört die IT nicht zu den Kern-Kompetenzen eines Unternehmens, genausowenig wie seine Stromversorgung.

Größe oder Nische?

Die derzeitige Standardantwort auf die fortschreitende Kommodisierung und den preisgetriebenen Wettbewerb in den IT-Services ist „Größe oder Nische“: Marktbeobachter sehen einen Trend zum „Systemlieferanten“ respektive zum „Vollsortimenter“ [1], also zu Service-Unternehmen, die in der Lage sind, alle IT-Anforderungen ihrer Kunden umfassend abzudecken. Kleineren Anbietern bleibt hiernach als Perspektive nur die Spezialisierung oder die Subunternehmerschaft.

Schiere Größe in Umsatz, Mitarbeiteranzahl und Kapitalbasis gelten als Wettbewerbsvorteil: Sie sollen es ermöglichen, globale Kundenaufträge zu adressieren, „auf Augenhöhe“ internationale Accounts zu gewinnen sowie nahezu sämtliche vorstellbaren IT-Dienstleistungen anzubieten. Größe gewährleistet auch Flächenabdeckung und Marktbedeutung bei Kunden und bei Herstellern. Als Top-IT-Service-Unternehmen gelten Firmen mit einem Umsatz von über 1 Milliarde Euro [2]. In Deutschland gehören zu diesen Unternehmen unter anderem IBM Global Services, HP Services, EDS, T-Systems, SBS, CSC, accenture, CapGemini und BearingPoint.

1. Stichworte sind hier unter anderem Stagemanagement, Server-Virtualisierung, Security sowie Service Management/Delivery und „Servicefabrik“.

Zentrale Managementthemen in solchen „Großkampfschiffen“ sind Transparenz, Effizienz, Synergien, Standardisierung und Kostenbegrenzung. Untereinander stehen diese Großunternehmen in einem Preis- und Komplexitätswettbewerb: Jener Großanbieter gewinnt auf Dauer, der am günstigsten anbieten kann und der sein Unternehmen am besten im Griff behält. Die fortschreitende Konzentration im IT-Service-Markt scheint diese Sicht zu bestätigen. Dabei schafft der Glaube an die Größe ein gutes Stück seine eigene Realität. Unternehmen kaufen zu, weil sie überzeugt sind, dass „Größe an sich“ ein Wert ist. Schließlich übernehmen IT-Dienstleister Wettbewerber, um nicht selbst übernommen zu werden. Börsennotierte IT-Dienstleister unterliegen zudem dem Zwang, mit einer „Wachstumsstory“ stetig steigende Aktienkurse zu ermöglichen.

„Größe an sich“ ist selten ein Vorteil!

Größe ist ein Vorteil für die Wahrnehmung durch multinationale Großkunden mit abertausenden Bildschirm-Arbeitsplätzen. Diese Unternehmen machen aber nur einen Bruchteil der IT-Kunden aus und bündeln nur 15 bis 20 % des Marktvolumens.

Auch korreliert die Größe eines IT-Dienstleisters nicht mit seiner Servicequalität. Zwar gewinnen international operierende Unternehmen mit einem globalen IT-Dienstleister einen Partner, der aus einer Hand weltweit Kapazitäten und eine Fülle an Serviceleistungen liefern kann. Aber international geltende Serviceverträge und globale Service Level Reports garantieren keine lokale Servicequalität. Die konkrete Servicequalität ergibt sich aus den zigtausend Schnittstellen der IT-Versorgung und hängt tagein tagaus von einer Vielzahl von Servicemitarbeitern und deren Zusammenspiel in einer Vielzahl von verschiedenen Prozessen wie Service-Anfragen, Desktop-Installationen und Applikations-Anpassungen ab.

Oftmals verwandelt sich die Größe des Dienstleisters sowohl für die Kunden als auch für den Dienstleister selbst in einen Nachteil: Komplexe Prozesse und vielschichtige Führungsstrukturen verhindern oder verlangsamen Erkenntnisse und Entscheidungen. Kunden, die nicht zum „Triple-A“-Segment des Dienstleisters gehören, werden nicht angemessen wahrgenommen. Kundenmitarbeiter sind mit stetig wechselnden Ansprechpartnern ohne persönliche Verbindlichkeit konfrontiert. Immer besteht die Gefahr zu hoher Overheadkosten, da diese in den komplexen Strukturen nicht transparent werden und so nur schwer beherrscht werden können (mehr hierzu ab Seite 109) [3].

Zudem befördert Größe den Preiswettbewerb, da die vorgehaltenen, großen Kapazitäten ausgelastet werden müssen und eine Differenzierung top-down am einfachsten durch Offshoring und Automatisierung, also durch Kostenvorteile, realisierbar ist. Preiswettbewerb liegt in der Logik der Größe.

Klasse statt Masse

Die Essenz des IT-Service-Geschäftes ist aber nicht Masse, sondern Klasse. Und zwar Klasse sowohl im technologischen Wissen und Können, als auch im Prozess- und Projektmanagement und im IT-Management. Wieviele wirklich exzellente Projektmanager kennen Sie? Wieviele Engineers kennen Sie, denen Sie blindlings Ihr Rechenzentrum überlassen würden? Wieviele SAP-Berater kennen Sie, die wissen, welche Einstellungen in der Materialwirtschaft besser unterbleiben, um nicht die Faktura lahmzulegen? Top-Projektmanager, Top-Engineers und Top-SAP-Berater sind Mangelware und nicht durch Masse zu ersetzen – im Gegenteil!

Mindestgrößen stellen keine ernsthaften Eintrittsbarrieren dar

Klasse statt Masse sorgt auch dafür, dass hinsichtlich der Größe die Eintrittsbarrieren in den Club der IT-Dienstleister vergleichsweise gering sind. Ein hochwertiges SAP-Beratungshaus mit einem bestimmten Branchenfokus braucht ca. 20 bis 30 erstklassige Berater, um anspruchsvolle Projekte adressieren zu können. Ein IT-Engineering-Dienstleister kann mit 40 bis 50 Top-Engineers die Kernthemen seines Segmentes fachlich hervorragend abdecken. Der Schlüssel hierfür ist die Kombination des persönlichen Könnens dieser Berater und Engineers. Diese Kombination ermöglicht eben nicht nur Nischenlösungen, sondern vollständige Lösungen für komplette Bereiche wie die ERP-Landschaft oder die gesamte IT-Basis zu liefern. Mit dieser Bündelung von Top-Leuten kommt es auch zu einer Konzentration von guter Reputation und erstklassigen Referenzen. Und: Wenn die Kernmannschaft eines Unternehmens aus Top-Leuten besteht, dann ist „Masse“, wie später beschrieben wird, in einem erheblichen Umfang zukaufbar.

Konzentration auf Engineeringstärke und Service Design

Größe allein sorgt nicht für Qualität, auch schützt sie nicht gegen Wettbewerber. Wie kann ein IT-Service-Unternehmen eine Marktposition erreichen, in der es sich trotz Kommodisierung und stetigem Preisdruck ertragreich behauptet? Auf diese Frage gibt es zwei klare Antworten: Engineeringstärke und Service Design.

Engineeringstärke. In einer kommodisierten IT-Welt werden nicht die größten IT-Service-Unternehmen den größten Erfolg haben, sondern die Unternehmen, die über die meisten Topkräfte hinsichtlich Engineering-Vertrieb, Projektmanagement und Technologie-Know How verfügen. Diese Top-Engineers, -Verkäufer und -Projektmanager bestimmen Branchentrends, sie gelangen auf die Shortlists der wichtigsten Projektausschreibungen und überzeugen gemeinsam mit ihren Teams durch stetig herausragende Leistungen. Der Zusammenhalt dieser Top-Leute, ihr Korps- und Unternehmensgeist macht ein IT-Service-Unternehmen nur schwer schlagbar und schafft viel wirkungsvollere Eintrittsbarrieren als schiere Größe.

Service Design. Auch in IT-Betriebssituationen ist eine dauerhafte Differenzierung über Kostenvorteile nicht möglich. Gegen das eigene neue Call Center in Ungarn wird von der Konkurrenz ein Call Center in Bulgarien und schließlich in Indien gesetzt. Der vollautomatische Anti-Spam-Service wird vom nächsten Anbieter in einem noch größeren Rechenzentrum noch billiger angeboten. In den Mittelpunkt muss die Frage rücken, wie IT-Services so gestaltet werden, dass sie nicht nur effizient sind, sondern auch die wirklichen Bedürfnisse der Servicekunden zufrieden stellen. IT-Services müssen zu einer positiv unvergesslichen Kundenerfahrung werden.

Den Preiswettbewerb relativieren

Unternehmen mit Engineeringstärke sind prädestiniert für die Marktführerschaft in Service-Segmenten, die noch nicht kommodisiert sind und in denen Können und Lösungsfähigkeit noch eine übergeordnete Rolle zum Preis spielen. Engineeringstärke schafft aber auch eine hervorragende Grundlage, um in Segmenten mit hoher Standardisierung einen vorrangig preisgetriebenen Wettbewerb zu relativieren und wesentlich zu entschärfen: Auch in bereits standardisierten Engineering-Bereichen, wie zum Beispiel Storage-Konsolidierungen oder Windows-Migrationen, können Qualitäts- und Kompetenzvorteile ausgespielt werden, die höhere Preise verkaufbar machen. In Betriebsituationen kann durch die Kombination von überragender Kundenerfahrung mit wettbewerbsfähigen Kosten gleichfalls der Preiswettbewerb relativiert werden.

Die Regeln des Geschäftes ändern

Konzentration auf Engineeringstärke und Service Design bedeutet, die Regeln des Geschäftes nachhaltig zu verändern und dabei eine ganze Reihe traditioneller Grundüberzeugungen über Bord zu werfen. Dies betrifft die Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing, aber auch Personal, Beschaffung, Organisation und Management. Erst das Zusammenwirken all dieser Veränderungen macht die Wettbewerbsposition eines IT-Dienstleisters unkopierbar!

Die Differenzierung über Engineeringstärke und Service Design baut dabei naturgemäß vorrangig auf weichen Faktoren auf: Es geht nicht um Patente, große Produktionsanlagen und auch nicht um Immobilienstandorte, sondern um Kompetenzen und Prozesse. Es geht um die Fähigkeit von Organisationen, ertragreiche Service-Segmente zu besetzen und überlegene Abläufe, Strukturen und Kulturen zu schaffen. Wettbewerbsvorteile sind nicht das Ergebnis einer handvoll brillanter Einfälle, sondern das Resultat harter, ausdauernder Arbeit, die von einer klaren Vision geleitet wird.

Die nun folgenden Kapitel beschreiben, wie die Konzentration auf Engineeringstärke und Service Design die Regeln des Geschäftes verändert. Was sind die wesentlichen Inhalte dieser Kapitel?

Forschung und Entwicklung „on the road“. Eine Differenzierung über Engineeringstärke und Service Design setzt zuerst voraus, dass die angebotenen Leistungen „produktisiert“ werden. Forschung- und Entwicklung darf jedoch nicht als Labor- oder „Hinterstuben“-Tätigkeit stattfinden, sondern muss vielmehr als experimentelle Tätigkeit „on the road“ durch die besten Engineers und Verkäufer geschehen. Dabei zeigt sich, dass die Produktentwicklung einzelner Bereiche eine Reihe von Besonderheiten hat. So hängt die Qualität von Engineering-Produkten stark von dem rechtzeitigen Erkennen „reifer technologischer Potentiale“ und von einem zügigen Ausprobieren in konkreten Projekten ab. Bei Betriebsprodukten kommt es insbesondere auf die Feldforschung und ein sorgsames Prototyp-Design an.

Servicevertrieb: Reißen Sie Wände ein. Im Vertrieb muss mit der strikten Funktionsteilung von Verkauf, Presales und Technik gebrochen werden. Diese traditionelle Trennung verschwendet ein gewaltiges vertriebliches Potential. Das Kapitel beschreibt, wie die Vertriebskraft erheblich multipliziert werden kann, indem auch die Serviceorganisation Vertriebsaufgaben übernimmt. Gleichzeitig muss die Vertriebsmannschaft ohne Einschränkung alle Serviceprodukte beherrschen und offensiv platzieren. Zur Professionalisierung des Vertriebes gehört auch die Einführung der mittelfristigen Kundenentwicklung, die der tagtäglichen Vertriebsarbeit einen Rahmen gibt, der über das jeweilige Quartal weit hinausreicht.

„Human Branding“ und Marketing der „Besten Praxis“. Marken von IT-Service-Unternehmen sind per se „menschlich“. Sie haben nicht nur eine unersetzliche Bedeutung für die Außenwirkung, sondern auch für das Selbstverständnis der Organisation. Die Markenbildung von IT-Service-Unternehmen vollzieht sich nur zum kleinen Teil über die klassische Außendarstellung mit Hilfe von Logo, Flyern, Webpräsentation und Werbekampagnen. Die erlebte Dienstleistung ist der entscheidende Faktor für die Ausprägung einer Service-Marke. Ziel ist deshalb, dass Kunden und Marktteilnehmer das Unternehmen als einen sympathischen, verlässlichen und kompetenten Dienstleister wahrnehmen. Das Kapitel zeigt, wie dieses Marken-Wunschbild in der Organisation und in der Sprache der Organisation erarbeitet wird und wie das Marketing dieses Markenbild mit der größten Wirkung verbreitet.

Personal: Die Besten gewinnen, fördern und entwickeln. Die Zukunft eines IT-Service-Unternehmens hängt wesentlich davon ab, so viele Top-Engineers und Top-Verkäufer als möglich für das Unternehmen zu gewinnen und zu entwickeln. Dieses Kapitel beschreibt, was ein Unternehmen aktiv tun kann, um die „Besten der Besten“ zu beheimaten.

So ist wichtig zu erkennen, dass eine erfolgreiche Akquise wesentlich von der Anziehungskraft beruflicher Netzwerke und von „Mund-Propaganda“ abhängt. Und: Das Unternehmen muss dafür bekannt sein, dass wirklich jeder Mitarbeiter die Chance hat, Geschäft zu entwickeln und eigene Teams

und Bereiche aufzubauen. Jeder Mitarbeiter muss den „Marschallsstab im Tornister“ haben. Um diesen hohen Anspruch zu realisieren, sind transparente und verbindliche Karrierepfade unerlässlich, die nicht von Willkür abhängen.

Vergütung: Bezahlen Sie für die persönliche Wertschöpfung. Die Vergütung, eines der naturgemäß sensibelsten Themen, muss Systeme schaffen, die direkt an der persönlichen Wertschöpfung ausgerichtet sind und die gemocht werden. Ein Unternehmen, das von seinen Mitarbeitern eine ertragreiche Entwicklung „ohne Grenzen“ wünscht, darf auch den Verdienstchancen keine Grenzen setzen. Eine variable Vergütung sowohl für Verkäufer wie für Engineers ist damit unerlässlich. Für die Bemessung der variablen Vergütung werden die entscheidenden Stellschrauben vorgestellt.

Fokussierte Beschaffung und Partnerschaftsnetze. Fokussierte Beschaffung und Partnernetzwerke sind ein exzellenter Hebel, um etwaige Größennachteile auszugleichen. Es geht aber auch um die Entscheidung, welches Können intern vorgehalten wird und welches extern bezogen wird.

Dieses Kapitel zeigt, dass „Make or Buy“-Entscheidungen von der Frage geleitet sein müssen, welches Können unerlässlich für die Differenzierung über Engineeringstärke und Service Design ist. Stabile Servicepartnerschaften werden als Hebel vorgestellt, der es einem IT-Service-Unternehmen erlaubt, die adressierbaren Projektgrößen zu vervielfachen, ohne in entsprechende personelle Vorleistungen zu treten.

Organisation: Regionen, Kunden, Projekte, Produkte. Die Organisation steht vor der nicht einfachen Herausforderung, einen Rahmen für alle unternehmerischen Aktivitäten zu schaffen, ohne aber das Unternehmen erstarren zu lassen. Die Organisation muss Kundennähe und übergreifende Kompetenzen in eine Struktur bringen, die die Energien nicht absorbiert und Verantwortungen nicht verschwinden lässt. Hierfür sind Prioritäten notwendig. So beschreibt das Kapitel, warum die Organisation zuerst nach Regionen und Kunden ausgerichtet wird.

Eine Organisation, die auf „Unternehmern vor Ort“ beruht, hat ein Wachstumsgen eingebaut. Soll dieses Wachstum ab einer bestimmten Unternehmensgröße nicht in zu vielen Hierarchiestufen erstarren, dann muss die Organisation die Kunst des „horizontalen“ Wachstums lernen.

Innovations- und Qualitätskultur – vom Schlagwort zur Realität. Eine Kultur, die Engineeringstärke und Service Design befördert, ist weder erzwingbar noch konstruierbar. Jedoch können für eine gewünschte Unternehmenskultur die Rahmenbedingungen geschaffen werden. Weiterhin zeigt dieses Kapitel, dass Kultur durch dauerhaftes Vorleben und durch positive Beispiele „gesät“ werden kann. Ist eine Innovations- und Qualitätskultur einmal erungen, so ist sie nicht nur unkopierbar, sondern auch ein unersetzliches Bindemittel für das gesamte Unternehmen.

Die Bewährungsproben einer Kultur sind Unternehmensübernahmen und wirtschaftliche Krisen. In diesen Situationen muss nicht nur der Mut vorhanden sein, zu den eigenen Werten zu stehen, sondern auch, diese Werte durchzusetzen.

Servicecontrolling – von unten nach oben. Das Controlling eines IT-Service-Unternehmens muss mit der gewachsenen Praxis brechen, vor allem eine Stabsstelle für die Geschäftsführung zu sein. Erste Aufgabe des Controllings ist es, die Vertriebsleiter und Service-Teamleiter mit den notwendigen Werkzeugen auszustatten, damit sie „ihr“ Geschäft wirkungsvoll steuern können. Diese Werkzeuge für eine wirkliche Steuerung sind Hauptgegenstand des Kapitels. Das Controlling von unten nach oben wird vervollständigt durch Kalkulationsverfahren und -regeln, welche die weitgehende Eigenverantwortung und Schnelligkeit der operativen Bereiche garantieren, und durch eine operative Business Planung, die wirklich ihrem Namen gerecht wird.

Management: Führen „von der Front“. Unternehmen mit den bisher beschriebenen Eigenschaften sind Hochleistungsorganisationen. Ihre Führung erfordert vom Management sowohl intensive Präsenz, als auch das Schaffen weitgehender Freiräume. Das Management muss dafür sorgen, dass das laufende Geschäft nahezu vollständig ohne seine Einbindung erfolgreich läuft. Dieses Loslassen ermöglicht dem Management wiederum, seinen „Feldherrnhügel“ zu verlassen und in der Tradition Alexanders des Großen Schlüsselvorhaben, die nachhaltig die Zukunft des Unternehmens bestimmen, in der ersten Reihe persönlich voranzubringen.

Bereits heute gibt es eine Reihe von Unternehmen, die mit einem Fokus auf Engineeringstärke außerordentlich erfolgreich wachsen und gedeihen. Diese Unternehmen konzentrieren zum Beispiel einen Großteil der Top-Fachleute im Systemmanagement in ihren Reihen und sind in vielen der Top-Projekte ihres Segmentes präsent. Die Chance ist, nicht nur ein IT-Service-Segment, sondern den gesamten IT-Service-Markt zu erobern. Beginnen wir nun mit der Produktentwicklung „on the road“.