

TK-Produktion: Von der Manufaktur zur Fabrik



von Dr. Uwe Alkemper und Timon Lutze

Fast alle neuen Dienstleistungen im privaten sowie im geschäftlichen Bereich beruhen heute ganz maßgeblich auf sicherer und zuverlässiger Datenübertragung, die überall, jederzeit und mit hoher Datenrate verfügbar sein muss. Immer neue Apps führen zu einer dramatischen Veränderung des Kommunikationsverhaltens, der sich weder Individualnutzer noch Unternehmen entziehen können.

Preis, Verfügbarkeit, Durchsatz und „Quality-of-Service“ sind die Parameter, an denen TK-Dienste und deren Anbieter heute gemessen werden. TK-Dienste werden von Endanwendern als „Commodity“ wie z.B. Strom- und Wasserversorgung wahrgenommen. Dies führt zu einem bislang nicht dagewesenen Preis- und Leistungsdruck. Wer sich in diesem Marktumfeld langfristig behaupten will, ist gezwungen, eine sehr effiziente Produktion aufzubauen. Nur mit weiterer Standardisierung und Automatisierung in allen Kernprozessen können Umsätze nachhaltig in positive Betriebsergebnisse überführt werden. Wer diesen Weg nicht rechtzeitig und konsequent beschreitet, wird als Anbieter von Standard-TK-Diensten auf absehbare Zeit am Markt nicht mehr konkurrenzfähig agieren können, bzw. den Qualitätsansprüchen nicht mehr genügen.

Was macht die TK-Fabrik aus?

Der Begriff „Fabrik“ beschreibt bildlich die Anforderungen am besten, die an eine effiziente TK-Produktion gestellt werden. Er verkörpert neben den Veränderungen der Produktionsprozesse auch den kulturellen Unternehmenswandel, der mit der konsequenten Industrialisierung in der Telekommunikation verbunden ist. Ein großer Teil der notwendigen Veränderungen kann unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ in Deutschland subsummiert werden.

Die TK-Fabrik zeichnet sich durch die folgenden wesentlichen Merkmale aus:

- Standardisierte und modular aufgebaute Produkte und Dienstleistungen
- Standardisierte und automatisierte Bestell-, Produktions- und Lieferprozesse („Order to Cash“)
- Standardisierung und Automatisierung von Schnittstellen mit Zulieferern und Vertriebspartnern (Horizontale Vernetzung)
- Aufbau einer unterstützenden Enterprise IT (BSS/OSS), die sich an den Produktionsprozessen orientiert (Vertikale Vernetzung)
- Konsequente Vermeidung jeglicher Medienbrüche in den Abläufen

Hierbei ist zu beachten, dass die prozessualen Umsetzungen in der Regel nur gelingen, wenn auch die Unternehmenskultur und Organisationsstruktur auf die neuen Erfordernisse ausgerichtet werden.

Schlüsselfaktoren einer konsequenten Fabrik-Strategie

Eine konsequent umgesetzte Fabrik-Strategie hat so tiefgreifende Auswirkungen auf TK-Unternehmen, dass es etablierten Anbietern oft schwer fällt, diesen Weg mit aller Konsequenz zu gehen.

So erfordert eine nachhaltige Umsetzung fast immer die Bereinigung und tiefere Modularisierung des Produktportfolios sowie eine Reduzierung der Flexibilität bei individuellen Kunden- und Partnerlösungen. Bestehende Produkte

müssen konsolidiert und Kundenverträge angepasst werden. In der Übergangsphase wird man sogar in Kauf nehmen müssen, dass Kunden vereinzelt abwandern. Individuelle Kundenlösungen werden weitgehend durch ein besser modularisiertes Portfolio ersetzt, das es gestattet den Großteil der Kundenanforderungen mit einem überschaubaren Set an Vorprodukten zu liefern. All diese Faktoren stellen eine Herausforderung für Unternehmen dar, da sie scheinbar auf den ersten Blick die wertvoll etablierte Kundenorientierung belasten.

Gleichmaßen stellt dies neue Anforderungen an den Vertrieb: die Lösungsberatung muss an den modularen „Bauteilen“ ausgerichtet sein und nicht am „theoretisch Machbaren“. Flankiert wird dieses Vorgehen durch professionelle „Self service“ und „Self care“ Portale für Endkunden, die, insbesondere in den unteren Preissegmenten, im Wesentlichen die Vertriebs- und Supportanfragen abdecken.

Die Kommunikation mit Partnern erfolgt über Partnerportale und alle Aufträge werden vollständig automatisiert verarbeitet. Der Vertrieb gewinnt so Zeit, sich nachhaltig auf lösungsorientierte und margenträchtige Kundensegmente zu fokussieren.

Die schwierigste und kostenintensivste Herausforderung liegt jedoch darin, die IT- Architektur des TK-Unternehmens auf die Anforderungen einer modernen IT-Fabrik auszurichten. Die gewachsene Applikationslandschaft muss in der Regel harmonisiert und modularisiert werden. Standardisierte und klar definierte Schnittstellen zwischen Anwendungen und IT-Domänen sind unverzichtbar. Mit einer noch häufig vorherrschenden „never touch a running system“ - Mentalität ist eine solche Veränderung definitiv nicht realisierbar.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist unserer Erfahrung nach die Konfiguration, Kommunikation und Einhaltung der Zielprozesse in den Business (BSS) und Operational Support Systemen (OSS). Jede Prozessabweichung erhöht die Fehlerrate sowie den Supportaufwand und führt zu arbeitsintensiven Medienbrüchen. In der IT Fabrik ist dies gleichbedeutend mit Qualitätsverlust und Margenerosion.

Immer häufiger werden heute „Work arounds“ um bestehende IT Systeme gebaut, die nicht selten mehr Rücksicht auf die Inkonsistenz der „Altsysteme“ nehmen als auf die Erfordernisse der Prozessoptimierung und Produktionsautomatisierung. Mittelfristig ist jedoch ein radikaler Schnitt in der Regel der einzige Weg zu besseren Ergebnissen – sowohl betriebswirtschaftlich als auch qualitativ, welches sich wiederum positiv beim Kunden auswirkt.

Konsequenzen für das TK-Unternehmen

Die Umstellung eines „gewachsenen“ Unternehmens auf die Prinzipien einer IT-Fabrik ist ein aufwändiger und langwieriger Prozess. Nicht zuletzt müssen viele herkömmliche Arbeitsabläufe geändert werden. Dies geht einher mit der Veränderung von Gewohnheiten. Entsprechende Change Prozesse sind schmerzhaft und müssen intensiv begleitet werden. Häufig sind auch hohe Investitionen in neue IT-Systeme und deren Einführung im laufenden Betrieb eine große Hürde.

Dennoch: Eine Differenzierung jenseits von Preis und Qualität kann nur von wenigen Anbietern erfolgreich etabliert werden. Dies macht die hier beschriebenen Veränderungen zunehmend überlebenswichtig. Unternehmen, die den Fabrikansatz als sogenannte Exzellenzstrategie konsequent verfolgen, erarbeiten sich damit einen strategischen Vorteil im Markt. Bei der zunehmenden Konsolidierung im TK-Markt werden die Unternehmen mit einer exzellenten Produktion, sprich mit einer hohen Effizienz und geringer Fehlerrate, die Gewinner sein.

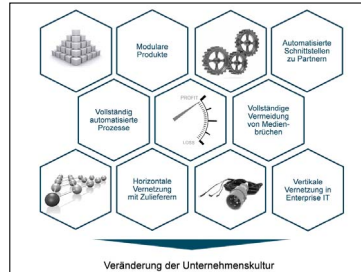


Abb. 1: Zentrale Elemente einer integrierten TK-Fabrik (Quelle: LATUS 2015)

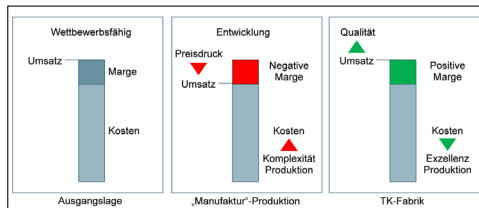


Abb. 2: Einfluss der Produktionsstrategie auf die Margenentwicklung bei zunehmendem Preisdruck (Quelle: LATUS 2015)

Fazit

Der Kulturwandel im Unternehmen, der Aufbau einer effizienten IT-Fabrik, die Veränderung des Produktportfolios und die konsequente Optimierung der Produktionsprozesse sind Aufgaben, die als ein gemeinsames Transformationsprojekt im Unternehmen begriffen werden müssen, damit sie erfolgreich umgesetzt werden können. In diesem Change Prozess ist es erfolgskritisch, dass alle Mitarbeiter von der Geschäftsführung bis zum technischen Support eingeschlossen sind und Weiterqualifizierung beim Personal gewährleistet ist.

Die Transformation von einem gewachsenen Unternehmen mit einer Produktion, die zum Teil noch auf Manufaktur (projektorientierter Arbeitsstruktur) beruht, hin zu einer effizienten TK-Fabrik ist ein Prozess, der mehrere Jahre konsequenten Umbaus erfordern kann.

Unternehmen, die an vielen Schritten noch im Sinne einer Manufaktur festhalten und sich Individualität und Flexibilität mit Abweichungen von der Standardproduktion sowie Medienbrüchen im Unternehmen erkaufen, werden als Anbieter von TK-Diensten vom Markt zunehmend verschwinden. Erfolgreich und profitabel werden jene Anbieter sein, die sich rechtzeitig und mit aller Konsequenz für Exzellenz im Sinne der TK-Fabrik entscheiden.

Dr. Uwe Alkemper und Timon Lutze sind Managing Partner der LATUS consulting GmbH

LATUS consulting GmbH ist eine Management- & Technologieberatung mit umfassender Industrieexpertise in den Segmenten Telekommunikation, IT, Internet, Neue Medien und Energieversorgung mit Sitz in Eschborn. Die aktuellen Beratungsschwerpunkte sind Strategieentwicklung, Geschäftsmodelle und Lösungen in den Bereichen Breitbandversorgung, Enterprise Mobility sowie Smart Energy. Weitere Schwerpunkte liegen in den Bereichen Change & Performance Management sowie Technologie- und Vertriebsstrategie in neuen High Tech Märkten.

www.latus-consulting.de