

Management Summary

Konvergenz – Der Telekommunikations- und IT-Markt wächst zum ICT-Markt zusammen, die Umsätze und Margen der Telko-Unternehmen, so auch der Swisscom, erodieren, doch alle sprechen vom grossen Potenzial, das mit diesen neuen ICT Services (u.a. Cloud Services) im Schweizer KMU-Markt durch die Telko-Unternehmen erschlossen werden kann.

Was aber bedeutet dies genau für ein Telko-Unternehmen wie Swisscom? Wo stehen wir heute, und warum sind die bisherigen Wachstumsprognosen für die Cloud Services, gerade im KMU-Markt, bisher nicht eingetroffen? Und was versteckt sich eigentlich genau hinter dem weitläufig verwendeten Begriff „KMU“ und wie setzt sich dieser Markt überhaupt zusammen? Wie operiert Swisscom heute in diesem Markt und was für Herausforderungen stellen sich ihr für die Zukunft?

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen in den Kapiteln 2–3 bildet die Einführung zu dieser Arbeit und schafft die Grundlage, um in den beiden Hauptkapiteln 4 und 5 zu den eigentlichen Kernfragen zu kommen: Wie kann ein Telko-Unternehmen wie Swisscom den hoch fragmentierten KMU-ICT-Markt effektiv und effizient erschliessen? Was für Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um die zukünftigen ICT Services kostengünstig produzieren zu können und das Produktportfolio rasch an die sich wandelnden Marktbedürfnisse anzupassen?

Verschiedene Businessmodelle mit ihren Vor- und Nachteilen für die Erschliessung des KMU-ICT-Marktes werden ausführlich diskutiert. Auch der Aspekt des richtigen Timings, d.h. wann Swisscom den Einstieg tätigen sollte, wird beleuchtet.

Das eigentliche Herzstück dieser Arbeit bildet das „Funktionsorientierte Produktionsframework“. Es handelt sich hierbei um ein Modell zur Standardisierung der Produktion und des Vertriebes von ICT-Produkten im schweizerischen KMU-Markt. Dieses soll in Kapitel 5 schrittweise aufgebaut und seine Funktionsweise anhand eines Beispiels ausführlich erläutert werden. Weil in dem Beispiel wie auch in der gesamten Arbeit ein hoher Praxisbezug angestrebt wird, werden für die Sicherstellung einer nachhaltigen Umsetzung als Begleitmassnahme Governance-Richtlinien und ein Fragekatalog als Entscheidungshilfe für das taktische/operative Management erarbeitet.

Die vorliegende Arbeit erhebt nicht den Anspruch, sämtliche Fragen abschliessend zu beantworten. Zielsetzung ist vielmehr mit dem FOPF und seinen Begleitmassnahmen einen Lösungsansatz zu beschreiben, der es Swisscom ermöglicht, sich dank standardisierter Produktionsweise erfolgreich als ICT-Service-Anbieter im KMU-Markt zu etablieren. Die Nachhaltigkeit und die Wirtschaftlichkeit des Modells zeichnen sich im Besonderen durch folgende Punkte aus:

- **Marktgerechte und planbare Produktionskosten**, indem die Produkte in den Prozessen, Systemen und Ressourcen mit einem standardisierten Verfahren abgebildet werden. Dies garantiert ausserdem eine hohe Qualität und Verfügbarkeit der Services.
- Trotz der **hohen Standardisierung** bietet das Modell eine **hohe Flexibilität**. So ist die Einbindung externer Produktionspartner ebenso vorgesehen wie die Möglichkeit eines Bundling mit dem Telko-Produktportfolio. Dadurch wird einerseits die

Wirtschaftlichkeit verbessert, andererseits die Adaptionen-Rate neuer Produkte gesteigert.

- Durch die ebenfalls **standardisierte Methode** zur **Abbildung** der **Produkte** über einen zentralen **Produktkatalog** wird die **Entwicklungszeit** für **neue Services erheblich reduziert**. Dies weil zum einen bereits bestehende Komponenten auf der Produktionsseite (z.B. Speicher) und Vertriebsseite (z.B. Web-Shop) wieder verwendet werden können und zum anderen die Komplexität in den Projekten aufgrund der standardisierten Vorgehensweise reduziert wird. Somit lässt sich das Portfolio rasch neuen Marktbedürfnissen anpassen.
- Das FOPF berücksichtigt mit dem **Lösungsgeschäft** und dem **Massenmarktgeschäft** den **gesamten KMU-ICT-Markt** und maximiert so die Skaleneffekte und somit die Wirtschaftlichkeit.

Die Standardisierung in der neu entstandenen ICT-Branche ist ein kontinuierlicher und bereits heute hoch komplexer Prozess. Meistens wird dieser der Fachdisziplin IT Service Management zugeordnet. Durch das Zusammenwachsen der IT- und Telko-Branche wird nicht nur aufgrund des Verschmelzens verschiedener Technologien, sondern auch wegen des Zusammentreffens unterschiedlicher Kulturen und Denkweisen der jeweiligen Branchen die Herausforderung zukünftig noch grösser. Die Standardisierung gewinnt aber gerade auch wegen der bevorstehenden Konsolidierung des Marktes an Bedeutung. Sicherlich können für deren Steuerung viele Elemente aus dem IT Service Management übernommen werden, aber es zeichnet sich bereits heute ab, dass die dort etablierten Modelle für den neu entstandenen ICT-Bereich adaptiert werden müssen. Das liegt in erster Linie daran, dass die Telko-Unternehmen, im Speziellen die ehemaligen Staatsbetriebe, eine andere Entstehungsgeschichte und somit Ausgangslage haben als IT-Unternehmen. Das FOPF stellt einen solchen Adaptionversuch dar, zumal es speziell für ein Telko-Unternehmen entwickelt wurde und dessen Gegebenheiten bezüglich den Prozessen, Ressourcen und Systemen berücksichtigt.

Mit der vorliegenden Arbeit versucht der Autor, eine Brücke zwischen den Bereichen Telko und Informatik zu schlagen. Ebenfalls hofft er, einen positiven Impuls zur Weiterentwicklung der Standardisierung in der ICT-Branche und dem IT Service Management beizusteuern, indem das FOPF als Inspirationsquelle für zukünftige Master-Arbeiten auf diesem Gebiet dienen kann.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	I
Management Summary	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund, Kontext und Motivation	1
1.2 Struktur und Aufbau	2
1.3 Begriffsdefinitionen und Anwendungskontext	3
1.4 Zielsetzung und Mehrwert	4
2 Analyse KMU-Markt Schweiz	5
2.1 Motivation für dieses Kapitel	5
2.2 Die Besonderheiten der Schweiz	5
2.3 Definition des Begriffs „KMU“ in der Schweiz	6
2.4 Der schweizerische KMU-Markt im Detail	7
2.4.1 Die KMU-Marktstruktur nach Anzahl Firmen und Beschäftigten	7
2.4.2 Das „typische“ KMU und seine Bedeutung	9
2.4.3 Adaptionsverhalten der KMU im Hinblick auf neue ICT-Produkte	9
2.5 Cloud-Technologien treiben Wandel im KMU-ICT-ECO-System voran	11
2.6 Übersicht der wichtigsten Akteure im KMU-ICT-ECO-System	12
2.7 ICT-Marktvolumen und Absatzpotenzial für Swisscom	16
2.8 Konklusion	20
3 Bearbeitung des KMU-Marktes durch Swisscom	22
3.1 Die KMU-Organisation von Swisscom	22

3.2	Wie Swisscom den KMU-Markt segmentiert	24
3.2.1	Segmentierung nach Umsatz	24
3.2.2	Segmentierung nach Bedürfnissen	26
3.3	KMU-Portfoliomanagement – eine spezielle Herausforderung für Swisscom..	27
3.4	Abhängigkeit zwischen den Marktsegmenten, Kanälen und Produkten	28
3.5	Konklusion.....	29
4	Konvergenz – Erschliessung des ICT-Marktes als Herausforderung.....	30
4.1	Ausgangslage – Für was der Swisscom Brand heute steht	30
4.2	Herausforderungen beim Zugang zum KMU-ICT-Markt.....	31
4.2.1	Reputation als Risiko für die ICT-Markterschliessung	31
4.2.2	Das Dilemma der massenmarktorientierten Produktionslandschaft..	32
4.3	Die Hauptunterschiede der ECO-Systeme für ICT und Telko	32
4.4	Die Rahmenbedingungen für den Einstieg ins ICT-Geschäft	36
4.5	Zeitpunkt und Vorgehen beim Markteinstieg.....	37
4.6	Mögliche Businessmodelle für die ICT-Markterschliessung	39
4.6.1	Theoretischer Bezug zu vertikalen Geschäftsbeziehungen	39
4.6.2	Vor- und Nachteile der einzelnen Geschäftsmodelle für Swisscom..	40
4.7	Konklusion.....	42
5	Funktionsorientiertes Produktionsframework für den KMU-ICT-Markt.....	45
5.1	Theoretischer Bezug: Das ARIS-Haus mit Phasenmodell.....	45
5.2	Definition des KMU-ICT-Geschäftsfeldes.....	49
5.3	Begriffsdefinition.....	49
5.4	Die KMU-ICT-Funktionslandschaft	50
5.4.1	Grundfunktionen für das Massenmarkt- und Lösungs-Geschäft.....	51
5.4.2	Spezialfunktionen für das Lösungs-Geschäft	51
5.5	Nutzen und Fokus des funktionsorientierten Produktionsframework (FOPF) ..	53
5.5.1	Strategieumsetzungsprozess der Swisscom (blauer Bereich)	53
5.5.2	Adressierte Problematik und Nutzen des FOPF (roter Bereich)	54
5.6	Funktionsorientiertes Produktionsframework für das KMU-ICT-Geschäft	54
5.6.1	FOPF – Das Basismodell und seine Funktionsweise	55



5.6.2	FOPF für das KMU-ICT-Massenmarkt-Geschäft	57
5.6.3	FOPF mit zusätzlichen Funktionen für das Lösungs-Geschäft	58
5.6.4	FOPF für das gesamte KMU-ICT-Geschäftsfeld	59
5.6.5	Nutzen des FOPF innerhalb des strategischen Planungsprozesses	62
5.7	Vorgehensmodell für Umsetzung des FOPF in der Produktentwicklung	67
5.7.1	Ausgangslage des konkreten Produktentwicklung-Szenario	67
5.7.2	Abbildung Geschäftsanforderungen auf Funktionen-Ebene	70
5.7.3	Abbildung funktionale Anforderungen auf Prozessebene	71
5.7.4	Anforderung an die Hierarchie-Ebene Ressourcen und Systeme.....	74
5.8	Governance-Richtlinien für die erfolgreiche operative Umsetzung des FOPF .	79
5.9	Verankerung der Governance-Richtlinien in der Organisation	81
5.9.1	Fragekatalog für die Sicherstellung der Einhaltung der Richtlinien...	83
5.10	Konklusion.....	85
6	Schlussfolgerung und Ausblick	88
6.1	Kernaussagen Entwicklungstrends und Handlungsempfehlungen	88
6.2	Ausblick Umsetzungsszenario	89
6.3	Anregungen für weitere Master-Arbeiten	92
6.4	Schlusswort	93
	Literaturverzeichnis	XCV