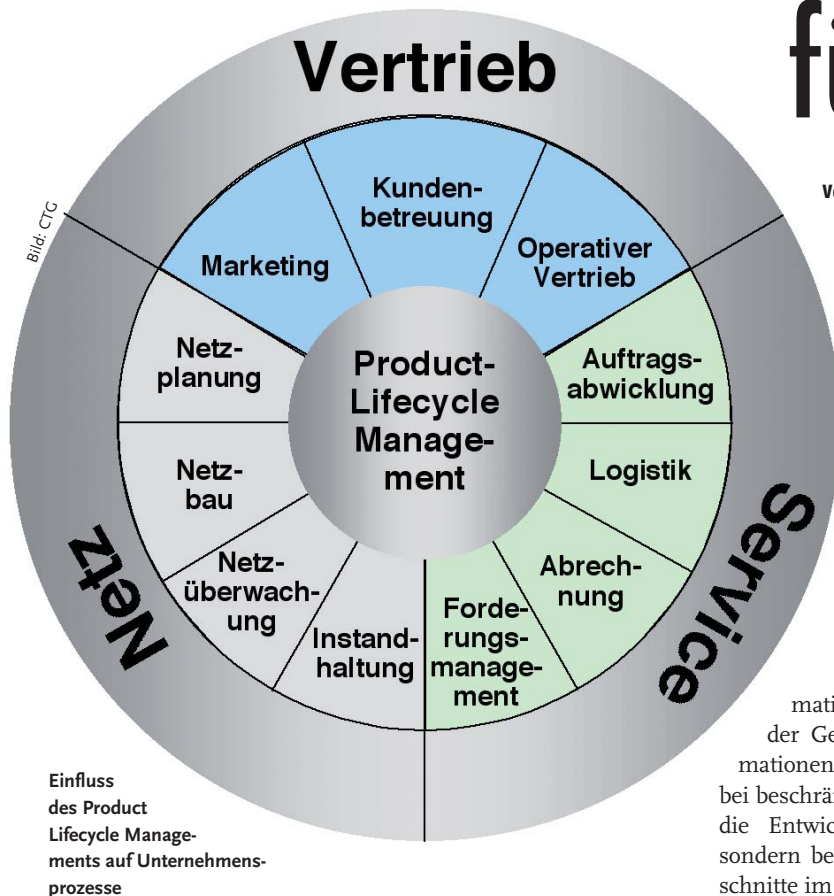


# Product Lifecycle Management für Telkos

Von Dr. Martin Ploss und Dr. Mario C. Speck

Im Kampf um Kunden und Marktanteile kommt der Fähigkeit von TK-Unternehmen, **Produkte schnell und kostengünstig am Markt platzieren zu können**, vermehrt eine Schlüsselrolle zu. Product Lifecycle Management soll das künftig leisten.



In tradierten Branchen, wie etwa der Automobilindustrie oder dem Flugzeugbau, in denen eine hohe Produktkomplexität vorliegt, schafft das Product Lifecycle Management (PLM) seit vielen Jahren die Basis, um durch komplexe Produktgetriebene Geschäftsprozesse zu optimieren. Das PLM verfolgt hierbei im Kern den Ansatz, alle produktspezifischen Informationen, wie zum Beispiel Materialien, Farben, Abmessungen oder auch Mindestbestellmengen und Lieferzeiten vorzuhalten, um diese den Geschäftsprozessen, wie etwa dem Einkauf, dem Vertrieb oder der Produktion stets aktuell bereitstellen zu können. Der Ansatz verfolgt ähnlich dem des CRM für die Kundenorientierung, das Ziel der organisatorischen und technischen Zentralisierung von Produktinfor-

mationen sowie der Orientierung der Geschäftsprozesse an den Informationen der Produktentwicklung. Hierbei beschränkt sich das PLM nicht nur auf die Entwicklungsphase von Produkten, sondern betrachtet auch die weiteren Abschnitte im Produkt-Lebenszyklus: von der Herstellung über die Vermarktung der Produkte bis hin zur Aftersales-Betreuung und einer Eliminierung von Produkten aus dem Markt.

Trotz vieler Unterschiede zwischen den physischen Produkten, beispielsweise der Automobilindustrie und TK-Produkten, haben diese einen entscheidenden Punkt gemeinsam: Komplexität. Ähnlich wie in der Automobilindustrie „treiben“ die Eigenschaften der TK-Produkte eine Vielzahl an Geschäftsprozessen in TK-Unternehmen. Insbesondere die Preisgestaltung (Tarife) sowie die Dienstekombination und Dienstqualität sind entscheidende Produktmerkmale, die viele weitere Folgeprozesse maßgeblich beeinflussen und steuern. Die Preisgestaltung beispielsweise hat Einfluss auf

- das Marketing als maßgeblichen Bestandteil der Kundenkommunikation;
- den Vertrieb als Steuerungsgröße unter anderem für Vertriebspartner über Werbekostenzuschüsse oder Absatzplanmengen;
- die Kundenbetreuung als Information

für die Kunden etwa bei Tarifwechselprozessen oder Vertragsverlängerungen; ■ und das Billing als maßgeblicher Bestandteil für die Ermittlung der Faktura-beträge.

## Organisation und IT-Systeme beherrschen

Der PLM-Ansatz ist wie der des CRM kein technikorientierter Ansatz. Vielmehr ist die Frage zu klären, wie zunächst die Unternehmensprozesse und darauf abgestimmt dann die unterstützenden IT-Systeme auszurichten sind, um die Vorteile der Produktorientierung realisieren zu können. PLM ist somit primär eine Managementherausforderung, auch wenn die konsequente Realisierung eines PLM-Ansatzes die Anpassung einer Reihe von IT-Systemen bedeutet.

Für die Realisierung eines PLM bei TK-Unternehmen sind vorrangig zwei Perspektiven zu berücksichtigen: Eine Produktentwicklungssicht, welche die Informationen aus Produktneueinführungen oder -anpassungen in die Unternehmensprozesse überführt sowie eine Produktsteuerungssicht, welche die Ergebnisse der Ausführung der Unternehmensprozesse für die Produktentwicklung im Sinne einer Produkterfolgsmessung verfügbar macht. Bei der Überführung der Produktkonzept-

Dr. Martin Ploss ist Senior Associate und Dr. Mario C. Speck Senior Manager bei der CTG Corporate Transformation Group.

tion in die tatsächlichen Service-Delivery-Prozesse sind zunächst Produkteigenschaften relevant. Beispiele hierfür sind etwa Tarife, Service-Qualitäten oder auch Service-Optionen, wie etwa netzbasierte Anrufbeantworter oder bereitzustellende E-Mail-, VoIP- oder TV-on-Demand-Dienste. Durch die Marktentwicklung sowie die Verfügbarkeit neuer Dienste motiviert, nimmt hierbei die Anzahl der durch die Produkte gesteuerten Prozesse rasant zu. Dies ist primär durch die zunehmende Kombination unterschiedlicher Dienste in einem Produkt eines Anbieters, wie dies mit Mobilfunk-, Festnetz- und Internetdiensten bereits üblich ist, bedingt. Aufgabe der Produktentwicklungssicht ist, die „Verteilung“ der produktspezifischen Informationen dieser komplexen Produkte in die Folgeprozesse wie etwa die der Aktivierung und der Kundenbetreuung und Abrechnung zu koordinieren. Kernfrage ist somit: Welcher Unternehmensprozess benötigt welche Produktinformation? IT-bezogene Lösungsansätze bieten hierbei das Potenzial, eine Produktneuentwicklung sowie -anpassung hochgradig in der Umsetzung zu automatisieren. Sollen etwa einzelne Preisbestandteile eines Tarifs angepasst werden, so kann ein integriertes PLM-System diese neuen Preisinformationen in das CRM-System, das Online-Kunden-Portal, das Online-Vertriebspartnerportal sowie an das Billing-System und die Controllingsysteme konsistent weiterleiten. Entsprechendes gilt auch für die Einrichtung neuer Endgeräte oder die Änderung von Dienstqualitäten eines Produktes im Rahmen der von den Netz- und Aktivierungssystemen vorgegebenen maximalen und minimalen Dienstqualitäten.

Der zweite Teil, die Steuerungssicht des PLM, bündelt alle produktbezogenen Informationen, die insbesondere für die operative Marketing- und Vertriebssteuerung erforderlich sind. Hierzu gehören beispielsweise realisierte Deckungsbeiträge, Absatz- oder Umsatzzahlen mit Detaillierungen etwa nach geografischen oder kundengruppenspezifischen Kriterien. Diese Informationen sind entscheidend für die Aufgaben eines Produktmanagers, um den Erfolg unterschiedlicher Produkte anhand der Ziele des Unternehmens steuern zu können.

### Einbettung in die Prozess- und Systemlandschaft

Die erfolgreiche Einführung eines Product Lifecycle Managements ist in der Praxis von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Ei-

nen wichtigen Punkt stellt hierbei der Stellenwert des Produktentwicklungsprozesses im Unternehmen dar. Dieser wird insbesondere in TK-Unternehmen häufig noch stiefmütterlich behandelt. Ursache hierfür ist oftmals eine starke Technikorientierung des Unternehmens, welche in der Folge zu einer Überbewertung der netzbetrieblichen Aufgaben im Verhältnis zu Aufgaben in Marketing, Vertrieb, Kundenbetreuung und Billing führt. Unternehmen, in denen die Produktentwicklung entsprechend als eine reine Unterstützungsfunktion betrachtet wird, laufen bei der Einführung von PLM Gefahr, nicht die erforderlichen Anpassungen in den Prozessen und IT-Systemen umsetzen zu können. Hier sollte jedenfalls eine begleitende Prozessanpassung für die Produktentwicklung im Rahmen einer PLM-Einführung angestrebt werden.

Auch ein zweiter wichtiger Erfolgsfaktor, die Einbettung in eine bestehende Systemlandschaft, stellt hohe Anforderungen an das Unternehmen. Bereits die adäquate Formulierung der Anforderungen an das konzeptionelle Produktmodell sowie an die Flexibilität der beteiligten IT-Systeme stellen erhebliche Herausforderungen an die Organisation. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass nicht alle eingesetzten IT-Systeme in der Regel die Entkopplung von Produktinformationen unterstützen und so gegebenenfalls hoher Anpassungsaufwand entsteht.

Ein durchdachtes PLM-System bildet im Ergebnis eine weitere Säule in der IT-Architektur, neben anderen prozessbezogenen IT-Systemen, wie zum Beispiel den Systemen für CRM, dem Enterprise Resource Planning (ERP) oder auch der Aktivierung und des Billings.

### Ergebnisse eines PLM

Neben der Durchlaufzeitenreduktion für Produktentwicklungen und -anpassungen können durch die Einführung von PLM die Betriebs- und Wartungskosten für den laufenden Betrieb der Kern-IT-Systeme deutlich reduziert werden. Projektanalysen belegen deutlich die Erzielung von Kostenvorteilen bis zu 20 Prozent, die durch die stärkere Modularisierung der IT-Systeme im Zuge einer PLM-Einführung hervorgerufen werden. Das Product Lifecycle Management stellt daher ein in der TK-Industrie bisher zu Unrecht vernachlässigtes Instrument zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette dar. Durch den zunehmenden Marktdruck werden die

## MARKTSITUATION ERFORDERT INTEGRIERTEN ANSATZ

Die Wettbewerbssituation für Telkos hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Die Margen der Unternehmen schrumpfen kontinuierlich und ein Ende des bestehenden Verdrängungswettbewerbs ist aktuell noch nicht in Sicht. In dieser Situation hat eine Reihe von innovativen TK-Unternehmen zunehmend den Wert ihrer Kunden erkannt und in Folge konnte sich das Customer Relationship Management (CRM) als ein Kernkonzept zur Erweiterung der Kundenbasis und zur Steigerung des Kundenwertes branchenweit durchsetzen. Dies hat teilweise zu massiven Anpassungen von Geschäftsprozessen und IT-Systemen geführt. Neben einer starken Kundenorientierung wird jedoch zunehmend eine ebenfalls starke Produktorientierung zu einem Erfolgsrezept innovativer Unternehmen im Markt: Im Kampf um Kunden und Marktanteile kommt der Fähigkeit der TK-Unternehmen, Produkte schnell und kostengünstig am Markt platzieren zu können, vermehrt eine Schlüsselrolle zu.

Nur wenige Unternehmen der TK-Branche haben bisher den hohen Erfolgsbeitrag wertorientierter Produktentwicklungsprozesse erkannt und konsequent verfolgt. Im Ergebnis sind in der Praxis daher häufig unflexible und kostenintensive Prozesse zur Produktentwicklung und -anpassung zu beobachten, die lange Produktentwicklungs- und Produkteinführungszeiten nach sich ziehen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Marktsituation erstaunlich, da sich mit einem integrierten Ansatz, der neben den Kunden auch die Produkte in den Fokus rückt, erhebliche Vorteile erzielen lassen:

- Realisierung neuer Tarife und Services in kürzeren Zeiten mit Halbierung von Produktbereitstellungszeiträumen;
- Steigerung der Kundenbindung im Privat- und Geschäftskundenbereich durch deutliche Verbesserungen der Kundenbetreuungsprozesse;
- Ausweitung der Kundenbasis durch Stützung einer Diversifikationsstrategie mit kundenindividuellen Angeboten zu geringen Stückkosten;
- Senkung der IT-Aufwendungen für Produkteinführungen mit erheblichen Kostensenkungspotenzialen;
- Verbesserte Transparenz über Produkterfolge und -misserfolge mit zeitnahen Informationen zur Steuerung der Vertriebsprozesse.

TK-Anbieter in den nächsten Jahren jedoch die Potenziale eines PLM realisieren und ähnlich den CRM-Systemen wird sich ein breiter Trend zur Umsetzung eines PLM entwickeln. (AW)