

Der IT-Produktkompass – Ein Instrument für die Analyse von Geschäftsmodellen und die strategiekonforme Positionierung von IT-Produkten

Wolfram Pietsch

Fachhochschule Aachen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Eupener Str. 70
52066 Aachen
pietsch@fh-aachen.de

Abstract: IT-Produkte werden auf unterschiedlichen Ebenen und für unterschiedliche Entwicklungsstufen angeboten und können je nach Aufgabe und Hintergrund verschieden betrachtet werden. Es wird ein Modell vorgestellt, welches die verschiedenen Perspektiven und Stufen integriert und eine zielgerichtete und fokussierte Positionierung von IT-Produkten unterstützt – der IT-Produktkompass. Das Gestaltungsfeld der Positionierung von IT-Produkten wird anhand von drei idealtypischen Geschäftsmodellen – Lizenzgeschäft, Lizenz plus Service und Projektgeschäft analysiert und Handlungsoptionen abgeleitet.

1 Abgrenzung und Positionierung von IT-Produkten

Das Management von IT-Produkten erfordert eine ganzheitliche Behandlung von betriebswirtschaftlichen und technischen Aspekten. Das Produktmanagement ist die Querschnittsfunktion für die Integration der unterschiedlichen Perspektiven und Aufgaben [AH07; Be01]; die verfügbaren Methoden stellen allerdings vornehmlich Konsumgüter und weniger Dienstleistungen in den Mittelpunkt. IT-Produkte beinhalten jedoch komplexe Dienstleistungen und sind selten Massen-Konsumgüter. Das klassische Produktmanagement ist daher nur bedingt anwendbar, es muss auf die spezifischen betriebswirtschaftlichen und technischen Charakteristika von IT-Produkten abgestimmt werden.

Es gibt mehrere Ansätze für ein spezifisches Software-Produktmanagement einerseits aus einer eher betriebswirtschaftlichen Perspektive [CC02; Dv03; LW04] und andererseits aus einer technisch-ingenieurmäßigen Perspektive [PBL05; We06]. Kein Ansatz erweitert die Betrachtung über die Software hinaus und integriert zudem die betriebswirtschaftliche und die technische Perspektive. Die bestehenden Ansätze zeigen, wie komplex die Integration bereits aus der jeweiligen Teilperspektive ist. Ein umfassendes Detailmodell ist daher kaum praktikabel. In der Praxis erfolgt die Komplexitätsreduktion durch die kreative Leistung der verantwortlichen Personen. Folglich ist die Überzeugungs-fähigkeit der wesentliche Bestandteil für den Erfolg des Produktmanagements in der Praxis [Be01].

Die Festlegung der Ausrichtung von Produkten für ein bestimmtes Zielmarktsegment, die Produktpositionierung, ist ein zentrales Aufgabenfeld des Produktmanagements [AH07] und wesentlich für die Koordination der betriebswirtschaftlichen und technischen Produktplanung. So betrachten zuweilen Entwicklungsabteilungen jedes freigegebene Entwicklungswerkzeug als Produkt, während im Marketing zwischen Software-Lizenzen, technischen Einrichtungen und ergänzenden Dienstleistungen differenziert wird. Hier entstehen oft Missverständnisse welche die Effektivität und Effizienz der Entwicklung und Vermarktung von Produkten stark beeinträchtigen.

Langjährige Erfahrungen der Autoren mit der Durchführung von Schulung von IT-Produktmanagern haben gezeigt, dass einschlägige Instrumente wie z. B. Portfolio Management, Geschäftsfeldanalyse und Roadmapping einzelne Aspekte des Planungsprozesses unterstützen, jedoch nur bedingt zur Orientierung beitragen. Die Autoren haben deshalb zuerst für die Ausbildung von IT-Produktmanagern ein Hilfsmittel konzipiert und mittlerweile auch in mehreren Fallstudien erprobt, welches den ganzheitlichen Diskurs über die Ausrichtung von IT-Produkten unterstützt.

2 ‚Himmelsrichtungen‘ für das Management von IT-Produkten

Das vorgestellte Hilfsmittel soll wie ein Kompass die Orientierung der Beteiligten erleichtern, jedoch nicht die Entscheidung über den Weg vorgeben. Die zentrale Bezugsgröße eines Kompass ist die Himmelsrichtung. Es stellt sich die Frage, welche Bezugsgröße für die Positionierung von IT-Produkten geeignet ist. Im Folgenden werden zuerst die ‚Himmelsrichtungen‘ für die IT-Produktpositionierung erläutert und anschließend der IT-Produktkompass für die Navigation in verschiedenen Geschäftsmodelltypen eingesetzt.

Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive bieten sich die zentralen Elemente des Marketing-Mix, die „4P“ (Product, Price, Place, Promotion) [LW04] als Himmelsrichtungen an. Die 4Ps bilden jedoch nur einen Teilaspekt der Managementaufgabe ab und sind nicht unmittelbar auf IT-Produkte anwendbar. Für den IT-Bereich existiert kein Konzept mit vergleichbarer Stringenz und Verbreitung. Relativ bekannt ist das Konzept des linearen Software- bzw. Systemlebenszyklus, der die Entwicklung stufenweise vom Allgemeinen zum Speziellen führt. Auch im Marketing ist das Konzept des Produktlebenszyklus einschlägig [Be01].

Es existieren sehr viele Lebenszyklusmodelle für IT-Systeme. So wurde das klassische Wasserfallmodell [Bo76] nur für Softwaresysteme entwickelt, während der deutsche Entwicklungsstandard „V-Modell XT“ [RHH05] Hard- und Softwaresysteme integriert. Teilaspekte des Systemlebenszyklus finden sich in verschiedenen Standards wieder, allerdings weder annähernd vollständig noch konsistent. Dies liegt unter anderem an der hohen Komplexität und starken Ausdifferenzierung der Geschäftsmodelle im IT-Bereich.

So ist zum Beispiel die Entwicklung eines Navigationssystems nicht mit der Einführung einer CRM-Software zu vergleichen. Falls es überhaupt möglich wäre, ein umfassendes Referenzmodell zu erstellen, so wäre dies sicher sehr komplex. Gesucht wird ein einfacheres Modell, das dennoch der Orientierung dient. Als Ausgangspunkt eignet sich der klassische Lebenszyklus. Um das gesamte Spektrum von IT-Produkten abdecken zu können, wurde dieser erweitert mit anderen Konzepten kombiniert. Systemlebenszyklusmodelle gehen i. d. R. davon aus, dass

- a) der Lebenszyklus überwiegend bis zum Ende der Entwicklung betrachtet wird: Einführung und Betrieb von IT-Systemen sind wichtige eigenständige Geschäftsfelder. Sie begründen ebenfalls IT-Produkte und müssen deshalb berücksichtigt werden.
- b) für jedes IT-System alle Phasen durchlaufen werden: Im IT-Bereich können auch Ergebnisse aus Teilzyklen als Produkte verkauft werden, z. B. die Konzeptentwicklung oder die Auslagerung der Programmierung von Systemen im Offshore-Bereich. Die Phasen müssen also für IT-Produkte nicht zwangsläufig vollständig durchlaufen werden; die Phasen sind nicht als strenge Sequenz, sondern vielmehr als Komponenten zu sehen.
- c) ein IT-System typischerweise „auf der grünen Wiese“ entwickelt wird: Kaum ein IT-System wird vollständig neu entwickelt. Es werden vielfältige Soft und Hardware-Komponenten integriert und spätestens im Betrieb muss es mit anderen IT-Produkten zusammengefügt werden. Genau das führt zum nächsten Punkt.
- d) die Lebenszyklen unterschiedlicher IT-Systeme unabhängig voneinander betrachtet werden können: IT-Produkte und die betreffenden Lebenszyklen sind stark miteinander verwoben, z. B. erfordert eine neue Betriebssystemversion Anpassungen in vielen anderen darauf aufbauenden Programmen, z. B. Gerätetreibern.
- e) eine gemeinsame herstellerübergreifende Entwicklung (oder auch abteilungsübergreifende Entwicklung) nicht besonders betrachtet werden muss: Ein Beispiel ist die Entwicklung der Grafikkarten und der auf ihnen enthaltenen Chipsätze. Dabei arbeiten verschiedene Hersteller zusammen, die aus ihrer Sicht ein eigenes IT-Produkt entwickeln. Aus Sicht der Anwender handelt es sich dabei um eine Komponente eines IT-Produktes. Die Entwicklung kann dabei durch beide Hersteller vorangetrieben werden, jedoch sind beide in hohem Maße vom jeweils anderen IT-Produkt abhängig.

Für IT-Produkte sind also unterschiedliche Phasenabfolgen und -kombinationen möglich. Für die Positionierung von IT-Produkten kann der Systemlebenszyklus nicht im Sinne eines Vorgehensmodells (normativ), sondern als eine Gliederung möglicher Perspektiven und Aufgaben (deskriptiv) verstanden werden. Dies entspricht der Interpretation des allgemeinen Produkt-Lebenszyklus im Marketing [AH07; Be01].

In IT-Unternehmen existieren häufig verschiedene Sichtweisen auf die IT. So sind Programmierer zumeist auf den Kontext der Entwicklung, die Fachabteilungsleiter auf den Einsatz, Endbenutzer auf den Support und traditionelle IT-Leiter auf den IT-Betrieb fokussiert. Damit das Ganze funktioniert, müssen die Perspektiven stimmig sein und zwar nicht nur für ein System oder Dienst, sondern für alle bestehenden und zukünftigen Systeme/Dienste. Damit ergeben sich folgende Himmelsrichtungen für das Management von IT-Produkten: Entwicklung, Betrieb, Anwendung und Support. Diese sollen in diesem Sinne nicht vorbestimmte Phasen/Zyklen darstellen, sondern idealtypische Perspektiven und Aufgabenkontexte für das Management von IT Produkten, die als Himmelsrichtungen im Sinne der oben dargestellten Metapher verstanden werden können - dies zeigt Abbildung 1.

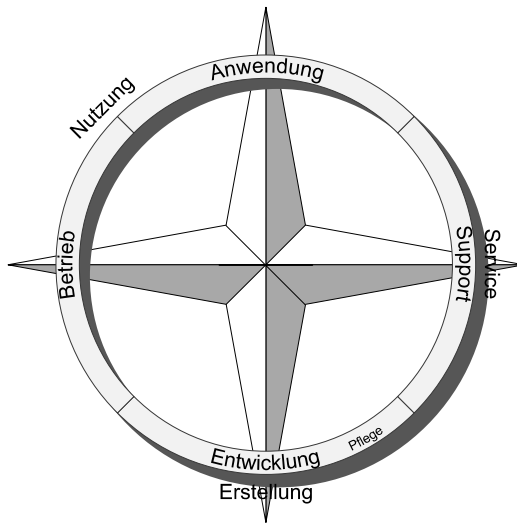


Abbildung 1: Perspektiven (Himmelsrichtungen) für das Management von IT-Produkten

Unter Entwicklung wird die Erstellung des IT-Systems verstanden. Hier beginnen alle IT-Systeme, jedoch ist die Entwicklung kein einmaliger Vorgang, sondern vielmehr ein iterativer Prozess, der mehrfach durchlaufen wird und auch nach der Auslieferung eines IT-Systems nicht beendet ist. Zum Betrieb gehören Aufgaben wie Installation, Sicherung und Operating. Den Bereich der Anwendung kann man in die Administration und den Einsatz unterteilen. Während Einsatz die operative (tägliche) Arbeit mit dem IT-System meint, beschäftigt sich die Administration mit übergreifenden Aufgaben, die sich aus den strategischen Zielen ableiten. Hierzu zählen z. B. die Umsetzung von Sicherheitsregeln nach außen und innen sowie unternehmensweite Einstellungen, die eine Software an unternehmensspezifische Besonderheiten anpasst. Diese Aufgabe stellt damit eine Schnittgrenze zum Betrieb dar, dessen Aufgabe die Unterhaltung eines IT-Systems ist. Der Support lässt sich in einen reaktiven und einen proaktiven Bereich unterteilen, wie dies auch in Standards wie ITIL für das IT-Service-Management vorgesehen ist. Den reaktiven Part kann man als Störungsbeseitigung bezeichnen, da sich um die jeweils vorliegenden Störungen gekümmert wird. Im proaktiven Part der Störungsprävention geht es um die Problemerkennung und die Störungsvorbeugung. Außerdem ist im Supportbereich auch der Aufgabenbereich der Beratung anzusiedeln.

Neben diesen Aufgabenkontexten, die gleichzeitig auch eigene Himmelsrichtungen repräsentieren, gibt es weitere Aufgabenkontexte, die in die Segmente der Himmelsrichtungen eingeordnet werden können. Eine Himmelsrichtung stellt eine Richtung dar, auf die sich ein Unternehmen spezialisieren kann. Weitere aus den einschlägigen Lebenszyklusmodellen bekannte Phasen z. B. Installation und Außerdienststellung werden nicht als Segmente des Kompass dargestellt, da jedes Angebot geplant, eingeführt und außerdienst gestellt werden muss. Es handelt sich daher nicht um eine spezifische Ausrichtung für Anbieter von IT-Produkten, sondern um allgemeine Aufgaben, die für jedes Segment anfallen und sozusagen eine weitere (dritte) Dimension bilden. Der IT-Kompass soll die Positionierung von IT-Produkten unterstützen und nicht die Ablaufplanung. Abbildung 2 veranschaulicht, dass der Kompass im Laufe der Zeit mehrfach durchlaufen wird: Es handelt sich um einen Lebens-, Zyklus' im Sinne des Wortes.

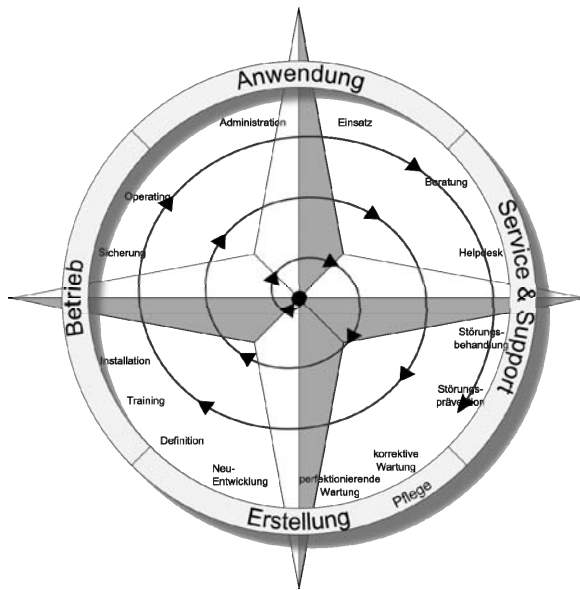


Abbildung 2: Lebenszyklus von IT-Produkten im Kompass

Im Kompass zeigt sich die Folge von Entscheidungen für die Weiterentwicklung und Pflege von IT-Produkten, die in der Praxis oft innerhalb aufeinanderfolgender Projekte getroffen werden. Auf jede Entscheidung für ein bestimmtes Projekt folgt deren Ablauf mit den Phasen: Einführung, Nutzung und Außerdienststellung/Abkündigung. Der Kompass dient als Entscheidungshilfe: Welcher Weg soll eingeschlagen werden? Er ersetzt nicht die Projektplanung, sondern stellt den strategisch/taktischen Rahmen bereit. Für die ausgelieferten Versionen fallen Wartungsaufgaben an, die man als eigenen Bereich „Pflege“ zusammenfassen kann, was aber eigentlich ein Teil der Erstellung ist und deshalb auch im Kompass mit diesem Aufgabenkomplex zusammen dargestellt wird. Bei Bedarf lässt sich an dieser Stelle noch zwischen korrekativer Wartung, bei der die Behebung einer Störung oder eines Problems im Vordergrund steht, und perfektionierender Wartung, bei der aus einer Wartung eine erweiterte Funktionalität resultiert, unterscheiden.

Mit dem letzten Aufgabenkomplex schließt sich der Kreis der Aufgaben, die einem Lebenszyklus folgen. Dabei wird hier auch die Besonderheit, dass Wartung (insbesondere perfektionierende Wartung) eine Weiterentwicklung darstellt, berücksichtigt. Mit der entstehenden neuen Version kann der Zyklus erneut beginnen. Der Entwicklungszyklus wird im klassischen Phasenmodell zur Vereinfachung linear aufgelöst. In der Praxis ist der Ablauf jedoch eher unstetig wie in der Abbildung 3 skizziert. Der dargestellte Zyklus spiegelt den evolutionären Charakter der IT im Speziellen und des Managements der IT im Besonderen wider.

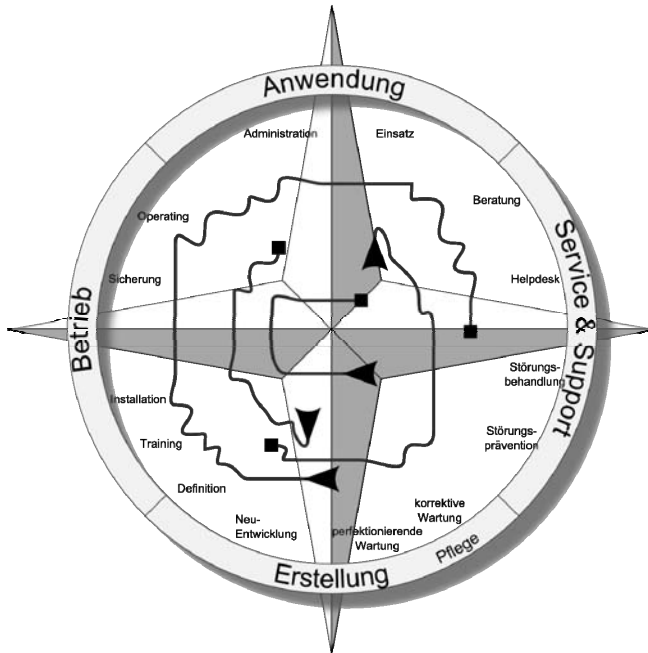


Abbildung 3: Evolution von IT-Produkten im Kompass

3 Abstraktionsebenen für das Management von IT-Produkten

Für eine sinnvolle Positionsbestimmung reichen die Himmelsrichtungen alleine jedoch nicht aus. Es ist ebenfalls erforderlich zu klären, welche Ebene adressiert wird, sonst redet zum Beispiel ein Entwickler über die Datenstruktur mit einem anderen, der an die gesamte Systemarchitektur denkt. Analog kann es zu Missverständnissen kommen, wenn ein Systemanalytiker, der den gesamten Geschäftsprozess vor Augen hat, mit einem Anwender über das Format des Feldes in einer Maske diskutiert. Die erforderlichen Abstraktionsebenen sind nicht an den Aufgabenkontext gebunden, sondern können allgemein bestimmt werden. Für Client-Server-Architekturen ist eine Aufteilung in Daten, Funktionsschicht und Präsentationsschicht üblich, für die Positionierung von IT-Produkten jedoch nicht ausreichend. Abbildung 4 skizziert eine differenziertere Unterteilung für das IT-Produktmanagement.

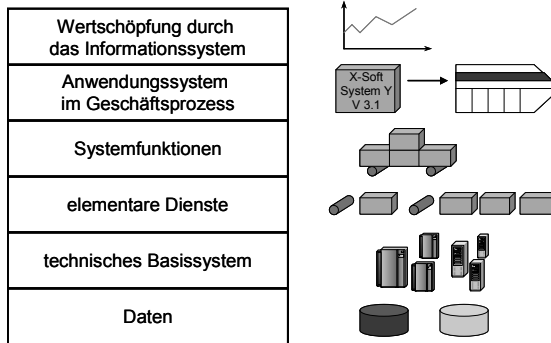


Abbildung 4: Betrachtungsebenen für das Management von IT-Produkten

Ohne **Daten** kommt kein IT-Produkt aus, durch IT-Produkte werden daraus verwertbare Informationen, dies gilt für ERP-Systeme ebenso wie für Internet-Dienste. Die Daten sind bei manchen IT-Produkten untrennbar mit einem Basissystem bzw. Dienst verknüpft, sie können jedoch auch wie z. B. Navigationssystemen getrennt vermarktet werden und sollten daher als eine eigenständige Produkt-Schicht betrachtet werden.

Das **technische Basissystem** bestehend aus Hardware, Systemsoftware und Peripherie stellt für das Management von IT-Produkten eine eigenständige Betrachtungsebene dar und bildet damit eine Abstraktionsebene bzw. Schicht. Eine weitere Differenzierung ist nicht erforderlich, da das Basissystem im Sinne der zugrundeliegenden Architektur transparent sein sollte. Einen Sonderfall stellen eingebettete Systeme dar. Als technisches Basissystem ist hierbei die unterste Systemschicht, zumeist die unterste Hardwareebene zu verstehen. Die Funktionalität des Systems setzt auf dem technischen Basissystem auf. Dabei kann man im Sinne moderner, mehrschichtiger Systemarchitekturen zwischen elementaren Diensten und komplexen Systemfunktionen unterscheiden.

Elementare Dienste sind Basisfunktionen und werden zum Teil nur intern genutzt wie z. B. ein SMTP-Postausgangsdienst. Sie können nur im Zusammenhang mit anderen Basisfunktionen die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems bereit-/sicherstellen wie z. B. E-Mail. Durch sachgerechte Kombination und Abstimmung von Basisfunktionen (SMTP, POP3, Editor) entstehen **komplexe Systemfunktionen** (E-Mail). Durch unterschiedliche Ausgestaltungen einzelner Basisfunktionen eines Virenschanners können z. B. unter Einbeziehung von Zusatzsoftware eine Profi-Systemfunktion und eine Anfänger-Systemfunktion komponiert werden.

Anwendungssysteme kombinieren Einzelfunktionen und technische Einrichtungen zu einem funktionsfähigen technischen System. Die in einer Anwendungssoftware verfügbaren Systemfunktionen ergeben im Kontext eines Geschäftsprozesses ein betriebswirtschaftliches Anwendungs- bzw. Informationssystem (vgl. dazu die Unterscheidung nach [FS06]). Das Anwendungssystem stellt die Funktionalität bereit, erst im **Geschäftsprozess** und mit den beteiligten Menschen werden die übermittelten Daten zu betriebswirtschaftlich verwertbaren Informationen. In der modernen Systemanalyse steht der Geschäftsprozess im Mittelpunkt der Betrachtung und die technischen Einrichtungen befinden sich in unserem Modell auf einer tieferen Ebene.

Aus der Perspektive des Top-Managements wird jedoch nicht das gesamte Informationssystem mit seinem Umfeld im Detail betrachtet; dort steht die finale betriebswirtschaftliche Wirkung des Informationssystems, nämlich die erreichte *Wertschöpfung* im Mittelpunkt der Betrachtung. Auf der zweiten Ebene von oben werden die Wirkungen im Detail betrachtet: Was leistet das Anwendungssystem im Geschäftsprozess? Auf der nächsten Betrachtungsebene wird das Anwendungssystem in Einzelfunktionen zerlegt und der Nutzwert einzelner Systemfunktionen unabhängig vom Geschäftsprozess adressiert. Mit jeder Betrachtungsebene sind unterschiedliche Fragestellungen, Interessenlagen und dementsprechend auch Argumentationen und Konzeptionen verbunden und erfordern eine differenzierte Behandlung im Management von IT-Produkten.

4 Positionierung von IT-Produkten

4.1 Gegenstand und Ziel der Positionierung

Durch Kombination der Himmelsrichtungen mit den Abstraktionsebenen entsteht ein Polarkoordinatensystem wie in Abbildung 5 dargestellt.

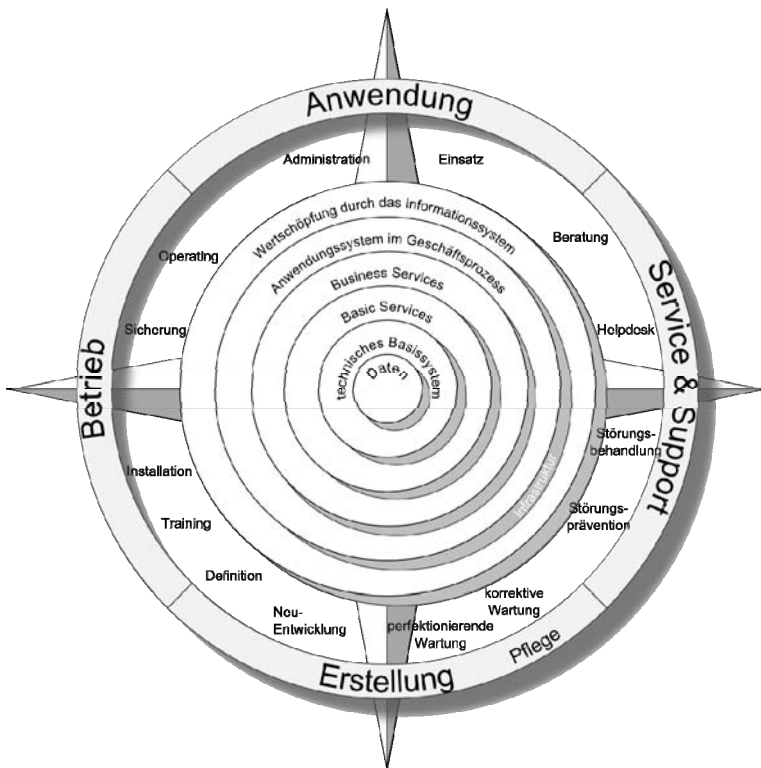


Abbildung 5: Kompass für das Management von IT-Produkten (IT-Produktkompass)

Dieses Angebot passt sicherlich zu einer strategischen Partnerschaft, jedoch nicht zu einer zielgerichteten Produktvermarktung im Sinne der Definition im ersten Kapitel. Das Produkt ist weder abgegrenzt noch ist dessen technische Reife oder die Marktfähigkeit mit einer Partnerschaft begründet. Es ist nicht klar, wo die Stärken des Anbieters liegen und wo er Schnittstellen zu unternehmensinternen Anbietern oder Partnern bzw. Unterschiede zu Mitbewerbern sieht.

Es liegt in der Natur des Produktmanagements, dass es verschiedene Perspektiven, Aufgaben und hierarchische Ebenen in Unternehmen koordiniert und integriert [Be93]. Folglich hängt die Art und Weise wie das Produktmanagement ausgestaltet wird, von dem jeweiligen Kontext ab. Es existieren zwar detaillierte Analysen einzelner Geschäftsmodelle und Branchen (e.g. [Cu98]), es gibt jedoch nur wenige branchenübergreifende Ansätze, die das ganze Spektrum von IT-Produkten und nicht nur das Software-Geschäft adressieren. In einer praxisorientierten Analyse werden die Aufgaben nach dem zugrundeliegenden Geschäftsmodell ausdifferenziert und idealtypische Geschäftsmodelle für IT-Produkte definiert: Lizenzgeschäft, Lizenz plus Service, Projektgeschäft und Systemservicegeschäft [Pi06]. Auf Grundlage von drei dieser vier idealtypischen Geschäftsmodelle soll die Positionierung im IT-Produktkompass veranschaulicht werden.

4.2 Lizenzgeschäft

Das Geschäftsmodell im Lizenzgeschäft basiert auf einem Massengeschäft. Nur für einzelne Konsumgüter ist es möglich, sozusagen aus dem Stand in das Massengeschäft einzusteigen. Beispiele sind z. B. spezifische Dienstprogramme, die im Internet gehandelt werden und sich durch persönliche Empfehlungen verbreiten. IT-Produkte erfordern üblicherweise eine breite Kundenbasis als Ausgangspunkt für die Vermarktung im reinen Lizenzgeschäft ohne ergänzende Dienstleistungen. Damit das IT-Produkt in unterschiedlichen Einsatzfeldern bestehen kann, muss das IT-Produkt einerseits ausgereift sein, d. h. es muss praktisch und technisch funktionieren. In einem Massenmarkt treten die individuellen Anforderungen der Anwender zugunsten der Funktionalität zurück. Innerhalb der Werbung und des Vertriebs werden die angebotenen Funktionen mittels generischer Nutzenargumentationen in die individuellen Anforderungen übersetzt, z. B.: Die Schnittstelle zu PDA's ermöglicht das orts- und zeitunabhängige Arbeiten im Außendienst.

Je klarer die Argumentation auf ein bestimmtes Einsatzszenario oder eine Branche ausgerichtet ist, desto überzeugender ist die Positionierung. Allerdings wird durch die damit verbundene Beschränkung der Zielmarkt kleiner und damit auch die Voraussetzung für ein Massengeschäft. Unabhängig von der Kommunikation sollte das Massenprodukt selbst klar definiert und abgegrenzt sein. Dabei ist die Vermarktung von den Ergebnissen der Produktentwicklung abhängig. Nicht nur bei IT-Produkten entscheidet der Übergang von der Entwicklung zur Vermarktung über den Produkterfolg. Die Fokussierung ist typischerweise keine Stärke von Entwicklern. Daher kann eine wesentliche Leistung der Produktvermarktung darin bestehen, aus den umfangreichen Spezifikationen eine marktgerechte, fokussierte Produktdefinition zu entwickeln.

Das Polarkoordinatensystem spannt den Gestaltungsrahmen für die Positionierung von IT-Produkten auf. Bei der dargestellten Aufteilung in Ebenen und Perspektiven stehen die Aufgaben im Mittelpunkt: Aufgaben der Erstellung von Daten, des technischen Basissystems, der Funktionen etc.; Aufgaben der Nutzung von Daten etc. Für die Ausführung dieser Aufgaben ist eine technische und organisatorische Infrastruktur erforderlich von Servern über Räume bis hin zum Personal. Diese Infrastruktur ist eine notwendige Voraussetzung, steht jedoch nicht im primären Fokus des Managements, sondern stellt eine sekundäre Dimension dar und wird daher nicht im Vordergrund sondern perspektivisch als ‚Tiefe‘ des Modells dargestellt. Durch die Infrastruktur werden die Schichten verbunden, im IT-Produktkompass sind sie deshalb auf allen Ebenen als ‚Rand‘ der konzentrischen Kreise dargestellt.

Für die Komposition der komplexen Strategie und zielgerichtete Positionierung von IT-Produkten eignet sich der in Kapitel 1 eingeführte Kompass für das Management von IT-Produkten (IT-Produktkompass) als Orientierungshilfe. Eine unklare Positionierung der IT-Produkte erschwert nicht nur die interne Organisation und auch die Kommunikation nach Außen, sondern ist auch ein Ausdruck eines strategischen Defizits, der in der Praxis oft durch zusätzliche Intensivierung der Bemühungen kompensiert wird: Es werden sehr viele Aktivitäten entwickelt, die jedoch weder effizient noch effektiv sind und dementsprechend verpuffen. Abbildung 6 gibt ein Beispiel für ein mittelständisches Softwarehaus mit einem umfassenden Angebot von der Beratung über Entwicklung, Einführung, Betrieb und Help-Desk bis hin zur Wartung.

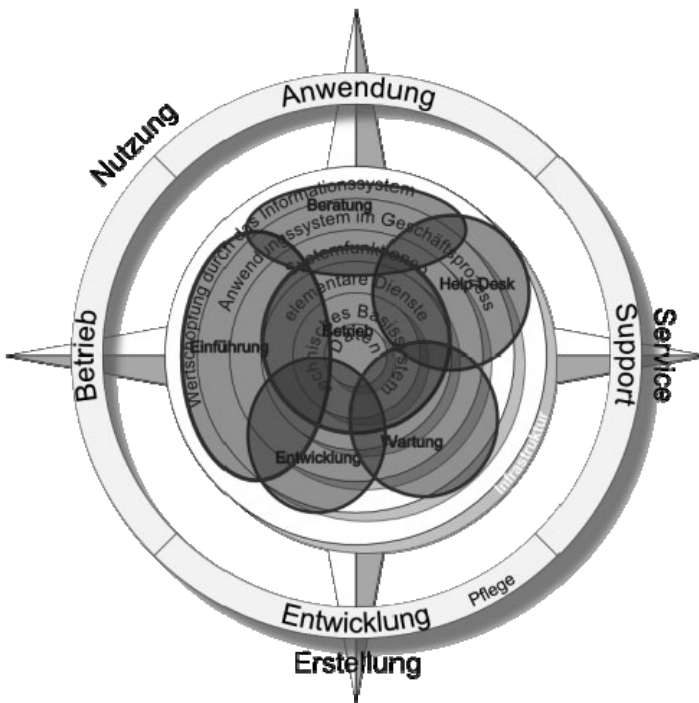


Abbildung 6: Beispiel für eine umfassende und undifferenzierte Positionierung

Während das Geschäftsmodell Vermarktung von IT-Standardprodukten im Lizenzgeschäft die Marktfähigkeit begründet, ist die IT-Standardproduktentwicklung für die technische Reife verantwortlich. Das Ergebnis der Entwicklung wird als Lizenz vertrieben, jedoch nicht die Entwicklung als individuelle Dienstleistung. Ohne IT-Standardproduktentwicklung, unabhängig davon ob diese selbst oder durch Partner ausgeführt wird, ist keine Vermarktung möglich. Deshalb wurde die Entwicklung in Abbildung 7 in den IT-Produktkompass eingeordnet, allerdings nicht in blau wie die Produkte, sondern rot im Sinne einer Vorleistung oder Ressource dargestellt.

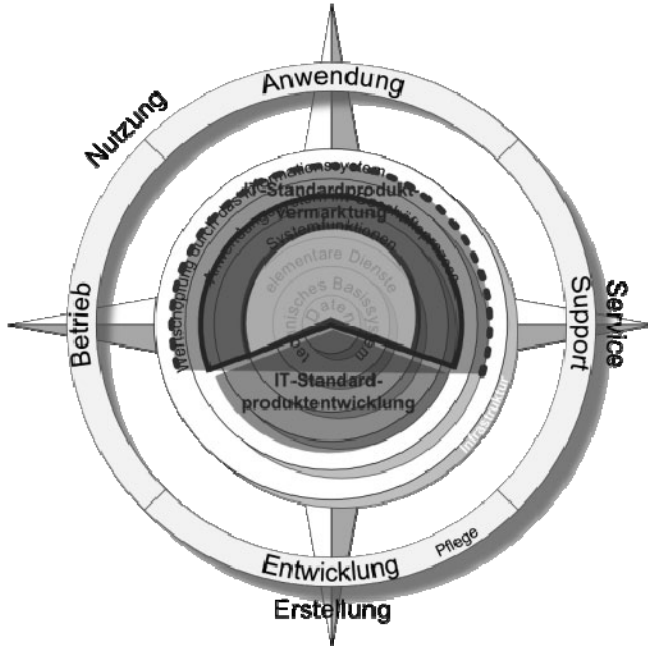


Abbildung 7: Positionierungsbereich für das Geschäftsmodell IT-Standardprodukte

Wenn es sich wirklich um ein Massengeschäft und ein Standardprodukt handelt, erfordern die Entwicklung und die Vermarktung von IT-Produkten andere Ziele, Rollen, Kompetenzen und Prozesse. Grundlegende Innovationen entstehen oft ungeplant aus einer Technologie heraus. Auch die besten Innovationen und auch die leistungsfähigsten Produkte haben geringere Erfolgchancen, wenn Sie nicht die Bedarfe der Anwender treffen. Die beiden Geschäftsmodelle im Lizenzgeschäft sind komplementär. Die Klarheit und Konsequenz der Trennung zwischen Vermarktung und Entwicklung ist Ausdruck der Professionalität im Lizenzgeschäft.

Neben den (technologiegetriebenen) Innovationen ist die Entwicklung für eine kontinuierliche Releaseplanung verantwortlich, um den Anwender die Planungssicherheit zu geben – ein wichtiges Merkmal der Dienstleistungsqualität. Für den langfristigen Produkteinsatz ist die Produktpflege mit Nach-/Verbesserungen sowie die Migration auf moderne Plattformen wichtig: Auch dieses Merkmal, die Investitionssicherung bzw. Zukunftsfähigkeit des IT-Produktes, bestimmt das Vermarktungspotential.

4.3 Lizenz plus Service

Neben dem Lizenzgeschäft bieten fast alle Anbieter von IT-Produkten auch ergänzende Dienstleistungen wie Schulungen, kleinere Anpassungen etc. an. Dienstleistungen können das Produktportfolio im Lizenzgeschäft ergänzen, wie die Zertifizierungen bei Toolanbietern, oder das Projektgeschäft kann durch Lizenzen erst begründet werden, wie bei betriebswirtschaftlicher Standardsoftware. Wenn Lizenz- und Projektgeschäft nicht möglich sind oder auch um das Marktfeld zu erweitern, kann durch zielgerichtete Kombination von Lizenzen und Services ein eigenständiges Geschäftsmodell entstehen. So gibt es IT-Produkte, deren Nutzwert sich nicht allein durch die Funktionsbeschreibungen erschließt, die jedoch die Begründung eines Projektes nicht rechtfertigen. Durch ergänzende Dienstleistungen, z. B. eine Schulung oder eine kleine Vorstudie kann das Produkt vom Anwender erfasst werden oder die Machbarkeit nachgewiesen werden.

Abbildung 8 veranschaulicht den Positionierungsbereich im IT-Kompass. Es werden Lizenzen für die Nutzung von Daten bis hin zu Elementen des Anwendungssystems bereitgestellt und standardisierte IT-Services veredeln diese Lizenzen bezüglich des Nutzwertes im individuellen Unternehmen und in Richtung Einführung/Installation und Support/Pflege.

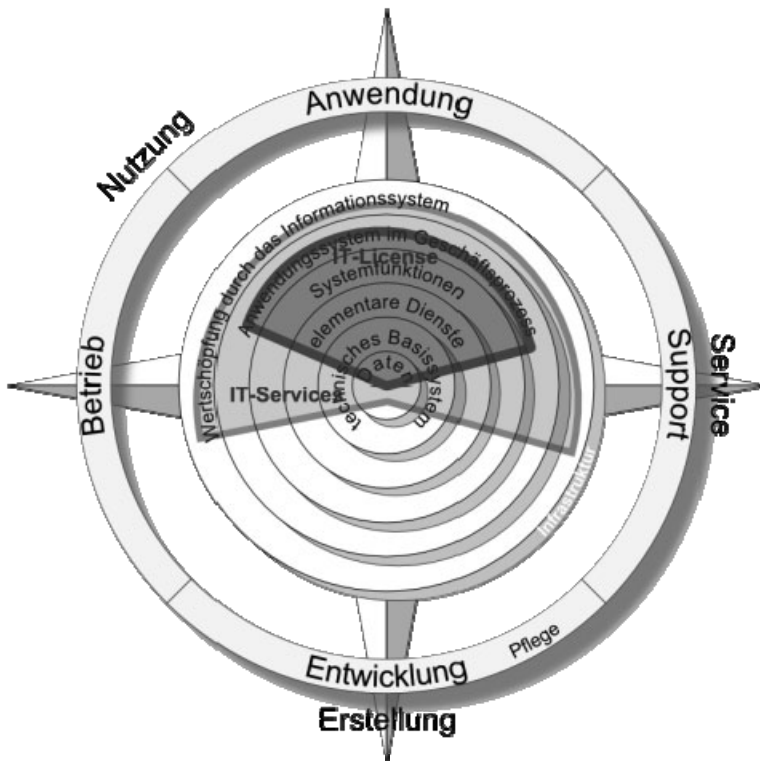


Abbildung 8: Positionierungsbereich für das Geschäftsmodell IT-Lizenz plus Service

Das Geschäftsmodell Lizenz plus Service vereint Aspekte von Lizenz- und Projektgeschäft. Anders als beim reinen Lizenzgeschäft ist das IT-System nicht fest standardisiert, sondern es gibt einen standardisierten Kern, der eingeschränkt angepasst werden kann, z. B. hinsichtlich der Präsentation, dem Reporting oder auch spezifischer lokaler Schnittstellen. Lizenz plus Service wird typischerweise als gemischter Bereitstellungs- und Werkvertrag angeboten. Die ergänzenden Dienste müssen deshalb – anders als beim Projektgeschäft - klar definiert und einfach planbar sein. Wegen der eingeschränkten Anpassung ist das Anwendungsfeld des Geschäftsmodells Lizenz plus Service Geschäft eingeschränkt – einer Durchdringung eines Anwenders wie beim Projektgeschäft sind enge Grenzen gesetzt. Daher liegt der Schwerpunkt zumeist beim Neukundengeschäft – oft werden spezifische Nischen gezielt bearbeitet.

4.4 Projektgeschäft

Das IT-Projektgeschäft wird durch Dienstleistungen in Form von zwei Teil- Geschäftsmodellen, der IT-Projektdurchführung und der IT-Projektbegründung bestimmt; Aspekte des Vertrauensgütermarketings spielen eine zentrale Rolle. Referenzen sind von entscheidender Bedeutung bei der Akquisition und die Kundenzufriedenheit ein zentrales Erfolgsmaß.

Für die IT-Projektdurchführung kann auf einschlägige Software-Prozessmodelle bzw. Industriestandards zurückgegriffen werden. Bei der Projektbegründung dagegen stehen Aspekte des Multi-Projekt- bzw. Programm-/Portfoliomanagements im Mittelpunkt. Die Projektbegründung wird in größeren Unternehmen vielfach entweder organisatorisch im Unternehmen getrennt von der Durchführung behandelt oder der jeweils nicht im eigenen Unternehmen verrichtete Teil sogar an Vertragspartner vergeben. Standardisierung und Professionalisierung erfolgt beim Projektgeschäft in Form von Geschäftsprozessen – der Prozess ist das Produkt, bzw. dessen Effektivität und Effizienz sowie Glaubwürdigkeit für die Beteiligten. Je nach Zielgruppe können schlanke, persönliche Prozesse oder aufwendige, fest strukturierte Prozesse sinnvoll sein. Firmenimage und Public Relations sind strategische Gestaltungsbereiche im Rahmen der Vermarktung, die produktbezogene Kommunikation eher ein operatives Vertriebsinstrument.

Wird Projektgeschäft als Produkt vertrieben, ist der Prozess das Produkt – von der Anforderungsanalyse bis hin zur Gewährleistung. Im Rahmen des Geschäftsmodells IT-Projektbegründung werden ein oder auch mehrere Projekte aufgesetzt, die dann im Rahmen des Geschäftsmodells IT-Projektdurchführung geordnet abgewickelt werden. Die Verantwortung für das Ergebnis nach Projektabschluss, insbesondere der Betrieb des IT-Systems, liegt prinzipiell beim Kunden. Abbildung 9 stellt das IT-Projektgeschäft im IT-Produktkompass dar.

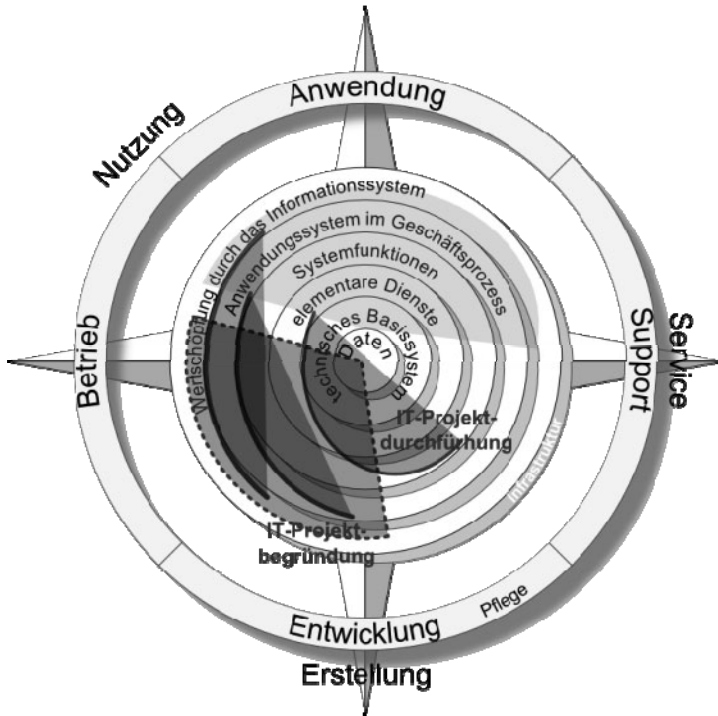


Abbildung 9: Positionierungsbereich für das Projektgeschäft

Bei der IT-Projektbegründung wird eine umfassende Perspektive mit gleitenden Übergängen zu den unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Ebenen gewählt, die resultierenden IT-Projekte werden klar definiert und abgegrenzt, damit Sie im Projektabwicklungsprozess abgearbeitet werden können.

5 Fazit und Ausblick

Die Anwendung des IT-Produktkompass auf drei generische Geschäftsfelder zeigt deutliche Unterschiede hinsichtlich des Handlungsfeldes des IT-Produktmanagements. Die einzelnen Geschäftsmodelle sind nicht als Bausteine zu betrachten, die beliebig kombiniert werden können, sondern drücken unterschiedliche Strategiemuster im Sinne Porters klassischen generischen Strategien auf [Po85]. So ist eine Kombination von Lizenz- und Projektgeschäft zwar technisch und organisatorisch praktikabel, jedoch im analog zu Porter's 'stuck in between the middle' als gefährliche Zwischenlage zu bewerten.

Der IT-Produktkompass eignet sich nicht nur als Hilfsmittel für die Positionierung von IT-Produkten, sondern für Vermarktungsstrategie, Vertriebskonzepte, das Servicemanagement und auch für wirtschaftliche Betrachtungen. Eine Monographie zum Management von Softwareprodukten mit Hilfsmitteln wie dem IT-Produktkompass erscheint in Kürze [HP08].

Literaturverzeichnis

- [AH07] Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation – Kontrolle, Gabler: Wiesbaden 2007.
- [Be01] Becker, J.: “Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements”, Vahlen, München 2001.
- [Bo76] Boehm, B.W.: Software Engineering. In: IEEE Transactions on Computers. Vol. 25, No. 12, 1976.
- [CC02] Conde, D.; Condon, D.: Software Product Management: Managing Software Development from Idea to Product to Marketing to Sales, Aspatore 2002.
- [Cu98] Cusomano, M.A.: Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets and Manages People, Free Press 1998.
- [Dv03] Dver, A.S.: Software Product Management Essentials, Meghan Kiffer 2003.
- [FS06] Ferstl, O. K.; Sinz, E.J.: Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, Oldenbourg 2006.
- [HP08] Herzwurm, G.; Pietsch W.: Management von Softwareprodukten, erscheint bei dpunkt vorauss. Ende 2008
- [LW04] Lehmann, D.R.; Winer, R.S.: Product Management, McGraw Hill 2004.
- [PBL05] Pohl, K.; Böckle, G.; van der Linden, F.: Software Product Line Engineering. Foundations, Principles, and Techniques, Springer 2005
- [Pi05] Pietsch, W.: Customer-Oriented Specification and Evaluation of IT Service Level Agreements", in Richardson, I. (ed.): 12th European conference on Software Process Improvement (EuroSPI 2005), Budapest, November 9 - 11, 2005. Lecture notes in computer science 3792, Springer 2005, S. 83 - 94.
- [Pi06] Pietsch, W.: Geschäftsmodelle als Grundlage für das Software-Produktmanagement, in Lehner, F. (Hrsg.): Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2006 in Passau, Berlin 2006, Band. 2. S. 211 - 222.
- [Po85] Porter, M.E.: Competitive Advantage, New York 1985.
- [RHH05] Rausch, A.; Höhn, R.; Höppner, S.: Das V-Modell XT, Springer, Berlin 2005.
- [We06] van de Weerd, I.; Brinkkemper, S.; Nieuwenhuis, R.; Versendaal, J.M.; Bijlsma, A.: “On the Creation of a Reference Framework for Software Product Management: Validation and Tool Support”, Proc. of the International Workshop on Software Product Management, St. Paul / Minnesota, 2006, pp. 3-12.

