

2 IT-Produktmanagement

Kernaussagen

- Für das Management von IT-Produkten gibt es keine allgemein akzeptierte Grundlage, sondern viele unterschiedliche Ansätze, die schwer vergleichbar und nur unter bestimmten Voraussetzungen anwendbar sind.
- Der IT-Produktlebenszyklus ist ein evolutionärer Prozess mit den Aufgabebereichen Erstellung, Betrieb, Anwendung, Support und Pflege.
- Das Management von IT-Produkten erfolgt auf unterschiedlichen (Abstraktions-)Ebenen von den Daten und dem technischen Basissystem über Basic und Business Services bis hin zum Anwendungssystem im Geschäftsprozess und der Wertschöpfung durch das Informationssystem.
- Der IT-Produktkompass unterstützt die Einordnung von Unternehmen, Geschäftsmodellen und Produkten sowie die (Re-)Positionierung von IT-Produkten und Dienstleistungen.
- Die Ebenen und Perspektiven des IT-Produktkompasses dienen der Einordnung der Methoden und Instrumente für das Management von IT-Produkten.

2.1 Orientierung als Herausforderung

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;⁶ die verfügbaren Methoden stellen allerdings vornehmlich Konsumgüter und weniger Dienstleistungen in den Mittelpunkt. IT-Produkte beinhalten jedoch komplexe Dienstleistungen und sind selten Massenkonsumgüter. Das klassische Produktmanagement ist daher nur bedingt anwendbar, es muss auf die spezifischen betriebswirtschaftlichen und technischen Charakteristika von IT-Produkten abgestimmt werden.

6. Siehe u.a. Albers/Herrmann (2007) oder Becker (2006)

Es gibt mehrere Ansätze für ein spezifisches Softwareproduktmanagement, einerseits aus einer eher betriebswirtschaftlichen Perspektive⁷ und andererseits aus einer technisch-ingenieurmäßigen Perspektive.⁸ 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 Überzeugungsfähigkeit wesentlich für den Erfolg des Produktmanagements in der Praxis.⁹

Die Festlegung der Ausrichtung von Produkten für ein bestimmtes Zielmarktsegment – die sogenannte Produktpositionierung – ist ein zentrales Aufgabefeld des Produktmanagements und ist wesentlich für die Koordination der betriebswirtschaftlichen und technischen Produktplanung.¹⁰ So betrachten zuweilen Entwicklungsabteilungen jedes freigegebene Entwicklungswerkzeug als Produkt, während im Marketing zwischen Softwarelizenzen, technischen Einrichtungen und ergänzenden Dienstleistungen differenziert wird. Hier entstehen oft Missverständnisse, welche die Effektivität und Effizienz der Entwicklung und Vermarktung von Produkten stark beeinträchtigen.

Die Orientierung im Dschungel der IT-Technologien allein stellt für das IT-Produktmanagement eine Herausforderung dar: Was ist für das Management von IT-Produkten relevant bzw. was ist für ein erfolgreiches Management erforderlich? Es gibt viele unterschiedliche Standards wie ITIL für das Servicemanagement¹¹ oder Methodenkomplexe wie Six Sigma für das Qualitätsmanagement, die jedoch nur einen Rahmen vorgeben und keine konkrete Handlungsanweisung. Die Diskussion in Wissenschaft und Praxis wird zumeist von technischen Konzepten und Methoden wie UML, Multi-Tier-Architekturen, Application Services Providing (ASP) bzw. On-Demand-Services oder SOA-Konzeptionen dominiert. Darüber hinaus haben »bodenständige« Themen wie Wartung und Mainframes und zum Teil auch Cobol für die sogenannten »Altlasten« eine nicht unwesentliche Bedeutung und machen in der Praxis immer noch einen großen Teil der Produktivität aus.

Nahezu alle Standards, Methoden und Werkzeuge gehen von unterschiedlichen Annahmen, Begriffen und Konzepten aus, ohne diese überhaupt oder nicht unmittelbar nachvollziehbar offenzulegen. Für das »Management von IT-Produkten« ist diese nahezu babylonische Verwirrung von zentraler Bedeutung. Wer-

7. Siehe u.a. Condon u.a. (2002), Dver (2003) oder Lehmann/Winer (2004)

8. Siehe u.a. Pohl/Böckle/van der Linden (2005), van de Weerd u.a. (2006)

9. Siehe u.a. Becker (2006)

10. Siehe u.a. Albers/Herrmann (2007)

11. ITIL gilt als De-facto-Standard für das IT-Servicemanagement und wird in Kapitel 9 erläutert und eingeordnet.

den IT-Themen aus der Managementperspektive betrachtet, liegt es in der Natur der Sache, dass mehrere Aspekte kombiniert werden. Deshalb wird nach unseren Erfahrungen in Wissenschaft und Praxis gerade beim »Management von IT-Produkten« oft aneinander vorbei geredet. Die Diskussion über die Einführung eines Produktes in einem Unternehmen könnte beispielsweise auf das materielle Ergebnis des Entwicklungsprozesses oder sogar auf eine Standard-DVD, die einen konsolidierten Releasestand für alle Kunden umfasst, verkürzt werden. In dieser Diskussion könnte auch von dem materiellen Ergebnis abstrahiert und die umfassende Definition individueller Dienste und des Mehrwertes für den Anwender in den Mittelpunkt gestellt werden.

Um Missverständnisse zu vermeiden könnten wir ausschließlich eine Perspektive wählen. Damit würde jedoch das Problem nicht gelöst; wir wollen mit diesem Buch dazu beitragen, die Orientierung für das Management von IT-Produkten zu verbessern. Wir können und wollen jedoch mit diesem Buch nicht die gesamte IT in eine einheitliche Form gießen und auch keine Definitionsorgien betreiben. Vielmehr geben wir zu Beginn des Buches eine pragmatische Orientierungshilfe, die wir gezielt für das Management von IT-Unternehmen entwickelt haben und erfolgreich einsetzen.

2.2 »Himmelsrichtungen« für das Management von IT-Produkten

Bei dieser Orientierungshilfe handelt es sich nicht um einen allgemeinen Bezugsrahmen, der Informatik und Betriebswirtschaftslehre integrieren soll, sondern um ein praktikables Modell, das unsere praktischen Erfahrungen mit den von uns eingesetzten sowie von uns selbst entwickelten konzeptionellen Ansätzen vereint.

Zur Verbesserung der Orientierung sind einerseits eine Differenzierung nach Ebenen – vom technischen Basissystem bis hin zu der durch IT-Produkte erreichten Wertschöpfung – und andererseits der Kontext – von der Entwicklung über Betrieb/Nutzung bis hin zum Support – erforderlich. Dieses Modell soll wie ein Kompass funktionieren. Zuerst werden sozusagen die Himmelsrichtungen erläutert, und im weiteren Verlauf des Buches wird der Kompass für die Navigation eingesetzt.

Welche »Himmelsrichtungen« gibt es für die Orientierung im Management von IT-Produkten? Im Marketing haben sich weltweit die »4Ps« (Product, Price, Place, Promotion) etabliert und können als Himmelsrichtungen des Marketings aufgefasst werden. Sie bilden jedoch nur einen Teilaspekt der Managementaufgabe ab und sind nicht unmittelbar auf IT-Produkte anwendbar.¹² Im IT-Bereich existiert kein Konzept mit vergleichbarer Stringenz und Verbreitung. Relativ unstrittig und bekannt ist das Konzept des linearen Software- bzw. Systemlebens-

12. Zu den Elementen des Marketing-Mix siehe Kapitel 6

zyklus, der die Entwicklung stufenweise vom Allgemeinen zum Speziellen führt, wie in Abbildung 2–1 dargestellt.

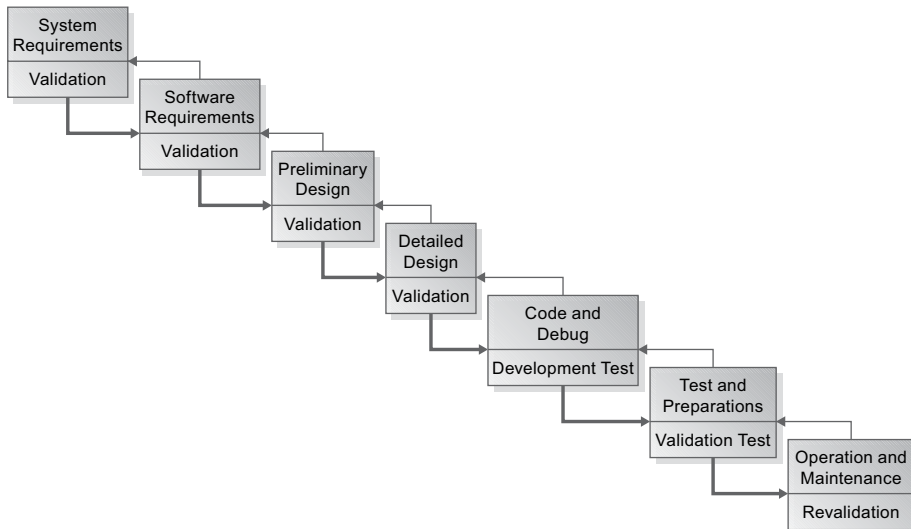


Abb. 2–1 Klassisches Wasserfallmodell¹³

Das klassische Wasserfallmodell wurde nur für Softwaresysteme entwickelt, während das deutsche Standardmodell, das »V-Modell XT«, bereits Hard- und Softwaresysteme integriert. Für IT-Systeme existieren unzählige viele solcher Modelle, die bei oberflächlicher Betrachtung viele Ähnlichkeiten aufweisen. Die Tücke liegt jedoch im Detail – bei der konkreten Ausgestaltung scheiden sich die Geister.

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.¹⁴ So ist z.B. 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. Wir suchen ein vereinfachendes Modell, das dennoch der Orientierung dient. Dazu nutzen wir die Idee des Lebenszyklus, erweitern diese und kombinieren sie mit anderen Konzepten.

Viele Systemlebenszyklusmodelle gehen davon aus, dass

- a) der Lebenszyklus überwiegend bis zum Ende der Entwicklung betrachtet wird,
- b) für jedes IT-System alle Phasen durchlaufen werden,

13. Vgl. Boehm (1976), S. 1226–1241

14. Geschäftsmodelle für IT-Produkte werden in Kapitel 3 erläutert.

- c) ein IT-System typischerweise »auf der grünen Wiese« entwickelt wird,
- d) die Lebenszyklen unterschiedlicher IT-Systeme unabhängig voneinander betrachtet werden können,
- e) eine gemeinsame herstellerübergreifende Entwicklung (oder auch abteilungsübergreifende Entwicklung) nicht besonders betrachtet werden muss.

Zu a) Einführung und Betrieb von IT-Systemen sind wichtige eigenständige Geschäftsfelder. Sie begründen ebenfalls IT-Produkte und müssen deshalb berücksichtigt werden.

Zu b) 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.

Zu c) Kaum ein IT-System wird vollständig neu entwickelt. Es werden vielfältige Software- und Hardwarekomponenten integriert, und spätestens im Betrieb muss es mit anderen IT-Produkten zusammengefügt werden. Genau das führt zum nächsten Punkt.

Zu d) 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.

Zu e) 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 mehrere 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. Daher haben wir folgendes Modell entwickelt:

Wir verstehen den Systemlebenszyklus nicht im Sinne eines Vorgehensmodells (normativ), sondern als eine Gliederung möglicher Perspektiven und Aufgaben (deskriptiv). Dies entspricht der Interpretation des allgemeinen Produktlebenszyklus im Marketing.¹⁵ 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.

15. Vgl. u.a. Becker (2006), S. 723ff. oder Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 821ff.

Damit ergeben sich folgende Himmelsrichtungen für das Management von IT-Produkten:

- Erstellung
- Betrieb
- Anwendung
- Service & Support
- Pflege

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 die folgende Abbildung 2–2:

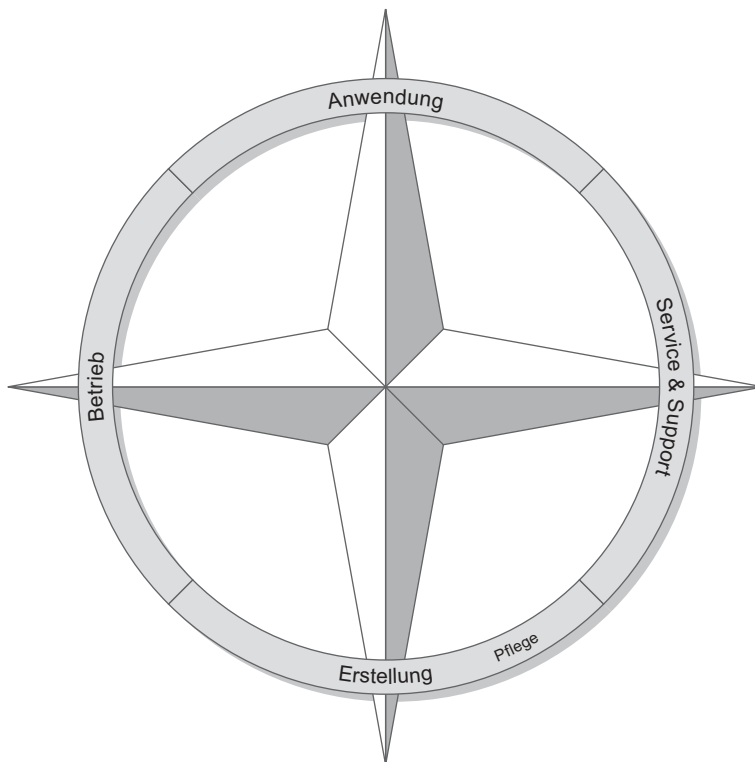


Abb. 2–2 Perspektiven (Himmelsrichtungen) für das Management von IT-Produkten

Zu den Aufgabenkontexten im Einzelnen:

Erstellung: Mit der Neuentwicklung beginnt für IT-Systeme der Lebenszyklus. Die Erstellung von IT-Produkten ist jedoch kein einmaliger Vorgang, sondern vielmehr ein iterativer Prozess, der mehrfach durchlaufen wird und auch nach der Auslieferung eines IT-Systems nicht beendet ist. Auf die Neuentwicklung folgt die Pflege, dann Weiterentwicklung und Pflege.

Betrieb: Zum Betrieb gehören Aufgaben wie Installation, Sicherung und Operating. Beim Betrieb steht eher die technische Seite der Nutzung im Mittelpunkt, während bei der Anwendung die fachliche Perspektive dominiert.

Anwendung: 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.

Support: Der Support lässt sich in einen reaktiven und einen proaktiven Bereich unterteilen, wie dies auch in Standards wie ITIL für das IT-Servicemanagement vorgesehen ist. Den reaktiven Part kann man als Störungsbeseitigung bezeichnen, da die jeweils vorliegenden Störungen bearbeitet werden. 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 Lebenszyklusmodellen bekannte Phasen, z.B. Installation und Außerdienststellung, stellen wir nicht als Segmente des Kompasses dar, da es sich um allgemeine Aspekte des Lebenszyklus jedes Segmentes handelt. Jedes Angebot muss geplant, eingeführt und außer Dienst gestellt werden. Dies stellt eine eigene dritte Dimension dar.

Der Kompass soll die Positionierung von IT-Produkten unterstützen und nicht die Ablaufplanung. Abbildung 2–3 veranschaulicht, dass der Kompass im Laufe der Zeit mehrfach durchlaufen wird: Es handelt sich um einen Lebens-»Zyklus« im Sinne des Wortes.

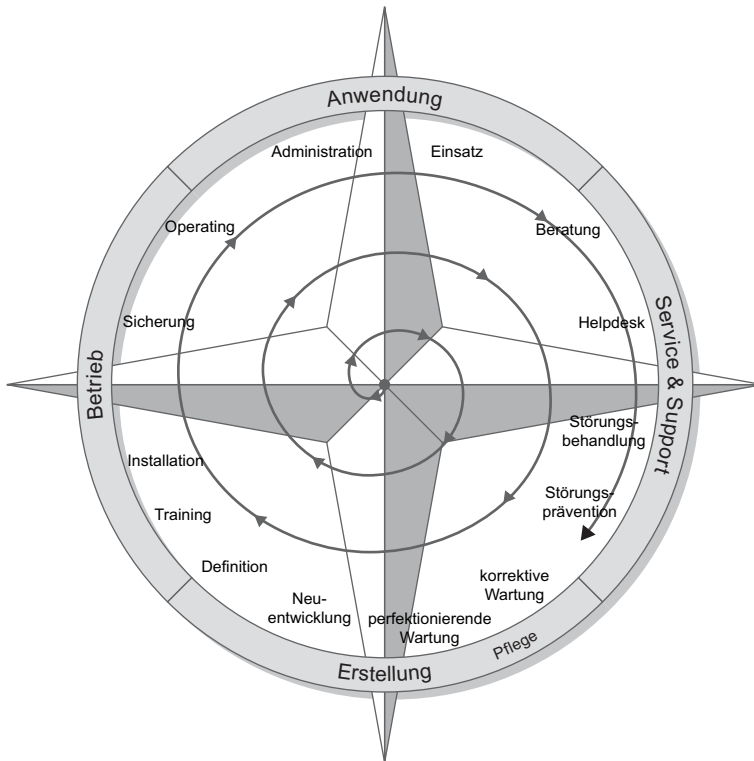


Abb. 2-3 Lebenszyklus von IT-Produkten im Kompass

Im Kompass zeigt sich die Folge von Entscheidungen für die Erstellung und Pflege von IT-Produkten, die in der Praxis oft innerhalb aufeinanderfolgender Projekten getroffen werden. Die Planung wird in dieser Darstellung zusammen mit der Entscheidung dargestellt. Der Kompass dient als »Entscheidungshilfe« hinsichtlich des »Weges«, der eingeschlagen werden soll. Er ersetzt nicht die Projektplanung, sondern stellt den strategisch/taktischen Rahmen bereit.

Erstellung/Pflege: Für die ausgelieferten Versionen fallen Wartungsaufgaben an, die man zu einem 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 korrekiver Wartung, bei der die Behebung einer Störung oder eines Problems im Vordergrund steht, und perfektionierender Wartung, bei der aus einer Wartungsaktivität 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 Pflege (insbesondere perfektionierende Wartung) eine Weiterentwicklung darstellt, berücksichtigt. Mit der entstehenden neuen Version kann der Zyklus erneut beginnen.

Der Entwicklungszyklus wurde im klassischen Phasenmodell zur Vereinfachung linear aufgelöst. In der Praxis werden die Zyklen selten stetig abgearbeitet, wie in Abbildung 2–3 dargestellt; oft werden Vorhaben abgebrochen, nur bestimmte Aufgaben durchgeführt und Aktivitäten zusammengefasst oder aufgeteilt, wie Abbildung 2–4 beispielhaft zeigt. Diese Darstellung veranschaulicht den evolutionären Charakter der IT im Speziellen und des Managements der IT im Besonderen.

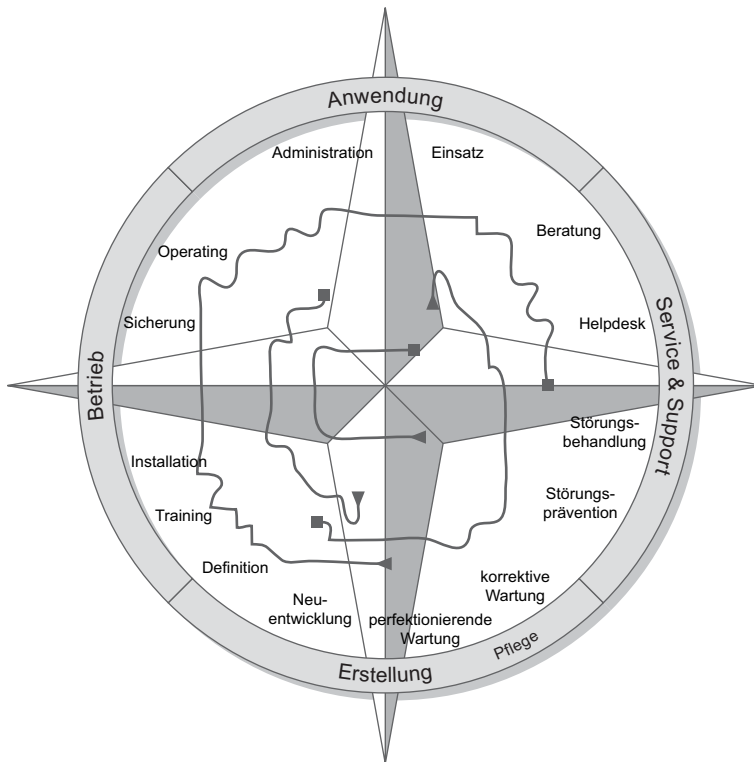


Abb. 2-4 Evolution von IT-Produkten im Kompass

2.3 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 z.B. ein Entwickler über die Datenstruktur mit einem anderen, der an die gesamte Systemarchitektur denkt.

Oder als anderes Beispiel: Jemand, der den gesamten Geschäftsprozess vor Augen hat, diskutiert mit einem Anwender über das Format des Feldes in einer Maske. 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 (Abb. 2–5).

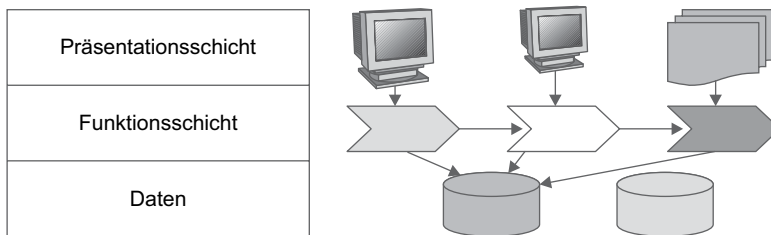


Abb. 2-5 Einfaches Schichtenmodell

Das technische Basissystem, d.h. 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 zugrunde liegenden Architektur transparent sein sollte. Einen Sonderfall stellen eingebettete Systeme dar. Als technisches Basissystem ist hierbei die unterste System-schicht, 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 (Basic Services) und komplexen Systemfunktionen, die man als Business Services bezeichnet, unterscheiden. Basic Services 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, Browser/Editor) entstehen komplexe Systemfunktionen, die Business Services (E-Mail). Durch unterschiedliche Ausgestaltungen und Kombinationen einzelner Basic Services eines Virencanners können z.B. unter Einbeziehung von Zusatzsoftware eine Systemfunktion für Profis und eine für Anfänger komponiert werden.

Anwendungssysteme kombinieren Einzelfunktionen und technische Einrichtungen. Die in einer Anwendungssoftware verfügbaren Systemfunktionen ergeben im Kontext eines Geschäftsprozesses ein betriebswirtschaftliches Anwendungs- bzw. Informationssystem. Das Anwendungssystem stellt die Funktionalität bereit; erst im Geschäftsprozess und mit den beteiligten Menschen werden die übermittelten Daten zu betriebswirtschaftlich verwertbaren Informationen;¹⁶ Abbildung 2–6 veranschaulicht diese Abgrenzung.

16. Dieser Abgrenzung liegt der betriebswirtschaftliche Informationsbegriff zugrunde; Informationen werden als entscheidungsrelevante Inhalte verstanden und sind nicht notwendigerweise an eine technische Repräsentation gebunden.

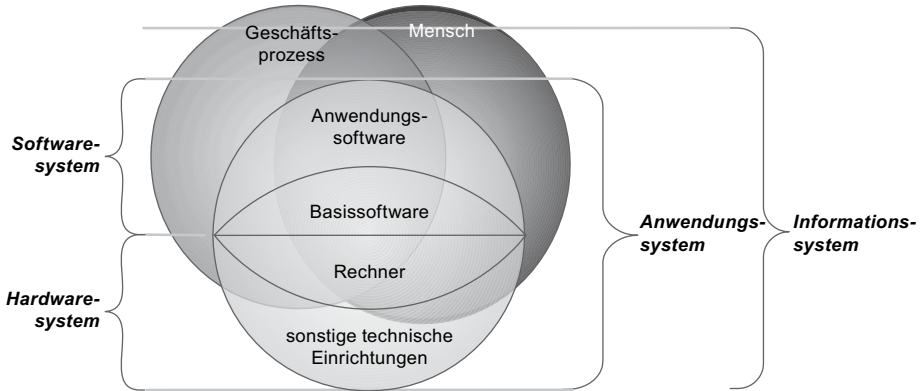


Abb. 2-6 Abgrenzung zwischen Anwendungs- und Informationssystem

In der modernen Systemanalyse steht der Geschäftsprozess im Mittelpunkt der Betrachtung, und die technischen Einrichtungen befinden sich in unserem Modell auf einer tieferen Ebene. Auf der obersten Ebene betrachten wir nicht das gesamte Informationssystem mit seinem Umfeld. Dazu müssten auch soziologische und psychologische Aspekte berücksichtigt werden. Es ergeben sich sechs verschiedene Betrachtungsebenen, wie in Abbildung 2-7 dargestellt.

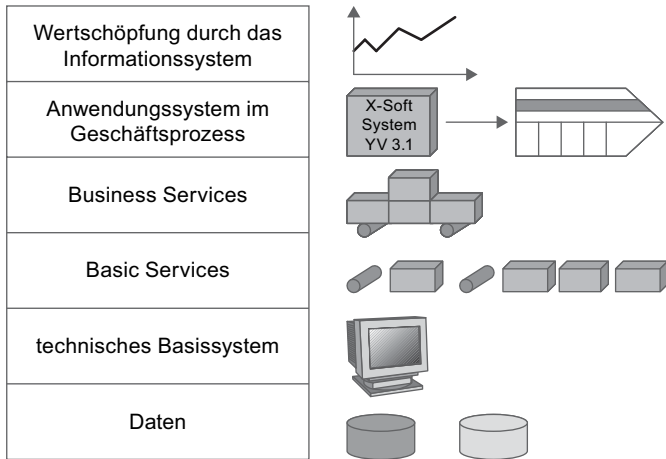


Abb. 2-7 Betrachtungsebenen für das Management von IT-Produkten

Auf der obersten Ebene steht die finale betriebswirtschaftliche Wirkung des Informationssystems, nämlich die erreichte Wertschöpfung. Auf der nächsten Ebene 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 Business Services unabhängig vom Geschäftsprozess adressiert.

Mit jeder Betrachtungsebene sind unterschiedliche Fragestellungen, Interessenlagen und dementsprechend auch Argumentationen und Konzeptionen verbunden, und jede Betrachtungsebene erfordert eine differenzierte Behandlung im Management von IT-Produkten.

2.4 Kompass für das Management von IT-Produkten

Durch Kombination der Himmelsrichtungen mit den Abstraktionsebenen entsteht der in Abbildung 2–8 gezeigte IT-Produktkompass, der sich wie ein roter Faden durch das gesamte Buch zieht. Der Gestaltungsrahmen des Managements von IT-Produkten wird in einem Polarkoordinatensystem aufgespannt.

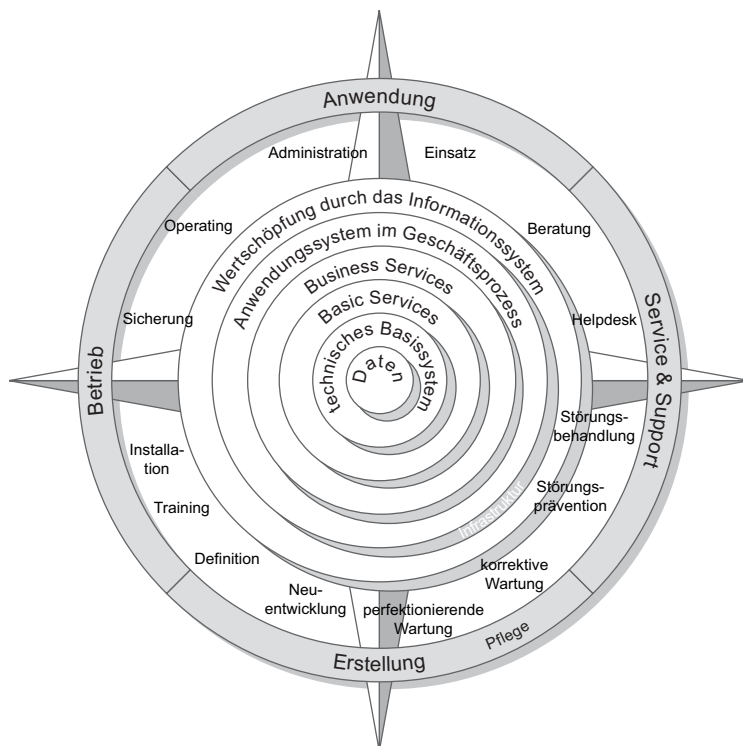


Abb. 2–8 Kompass für das Management von IT-Produkten

Bei der dargestellten Aufteilung in Ebenen und Perspektiven stehen die Aufgaben im Mittelpunkt: Aufgaben der Erstellung von Daten, des technischen Basissystems, der Basic und Business Services etc. Für die Ausführung dieser Aufgaben ist eine technische und organisatorische Infrastruktur erforderlich, von Server 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 per-

spektivisch als »Tiefe« des Modells dargestellt. Durch die Infrastruktur werden die Schichten verbunden. In unserem Modell ist sie deshalb auf allen Ebenen als »Rand« der konzentrischen Kreise dargestellt.

Der IT-Produktkompass dient als Instrument für die Strukturierung der Analyse, Abgrenzung, Fokussierung und Kommunikation von Produktkonzeptionen. Dies soll anhand der folgenden idealtypischen Szenarien veranschaulicht werden.

2.4.1 Individualsoftware

Das klassische Szenario der unternehmensspezifischen Entwicklung von IT-Systemen ist nach wie vor aktuell und wird von Unternehmen wie sd&m erfolgreich als Produkt vermarktet. Die Kunden betreiben die Systeme selbst und stellen auch den Support bereit; der Anbieter konzipiert, realisiert und überführt die Systeme in den operativen Betrieb. Manche Anbieter übernehmen zudem das Projektmanagement. Diese Aufgabe wird jedoch auch von Systemintegratoren, die im Sinne von Generalunternehmern agieren, als Produkt angeboten. Abbildung 2–9 veranschaulicht die unterschiedlichen Aufgabenbereiche und die damit verbundenen Geschäftsfelder.

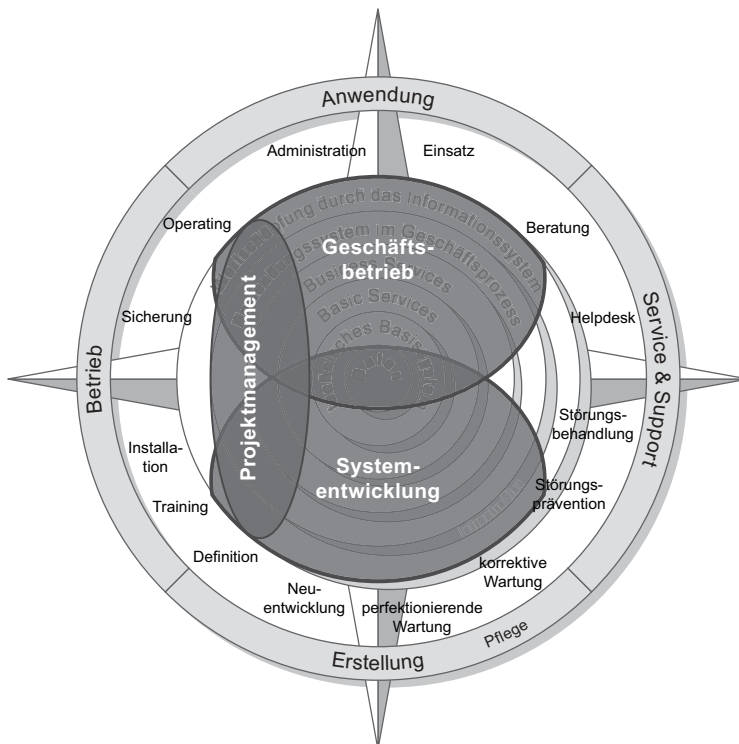


Abb. 2–9 Produktbereiche bei der Individualsoftwareentwicklung

Abbildung 2–9 zeigt zudem die Problematik der Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Bereichen. So ist die Übertragung von der Entwicklungsumgebung in die Produktionsumgebung insbesondere von der Datenseite her nicht ganz einfach, ebenso der Durchgriff des Projektmanagements auf den Entwicklungsbereich und die Systementwicklung. Im Support entsteht zudem oft eine Lücke an der Schnittstelle zwischen Systementwicklung und Geschäftsbetrieb.

2.4.2 Betriebswirtschaftliche Standardsoftware

Im Markt für betriebswirtschaftliche Standardsoftware sind typischerweise die eigentlichen Softwareprodukte von den Dienstleistungen und diese wiederum im Lebenszyklus getrennt. Marktführer wie SAP und Microsoft Dynamics konzipieren und realisieren die Standardsoftware bis zur Ebene der Geschäftsprozesse, die eigentliche Einführung wird oft von spezialisierten Dienstleistern als eigenständiges Produkt (Einführungsberatung) vermarktet. Viele Unternehmen konzentrieren sich auf den originären Geschäftsbetrieb und übergeben spezialisierten IT-Dienstleistern den Systembetrieb und/oder Supportfunktionen (Helpdesk), die wiederum ein eigenständiges Produkt begründen. Abbildung 2–10 positioniert diese Geschäftsfelder im IT-Produktkompass.

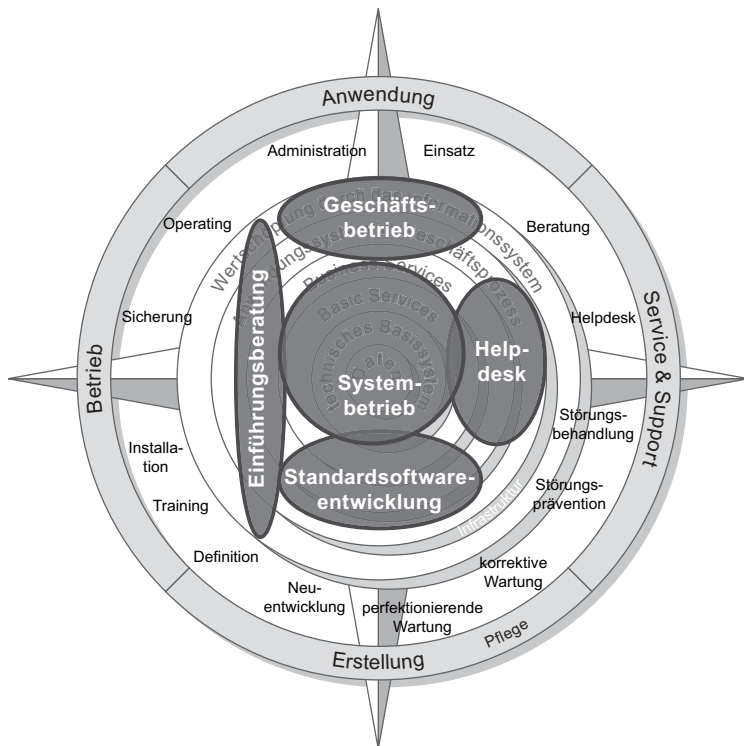


Abb. 2–10 Produktbereiche bei betriebswirtschaftlicher Standardsoftware

Der Hersteller von Standardsoftware hat das Interesse, die Übertragbarkeit der Entwicklungsergebnisse zu optimieren und kann somit nicht jede einzelne Anforderung der Kunden berücksichtigen. Diese Aufgabe übernimmt die Einführungsberatung – sie ist näher am Kunden, ebenso der Dienstleister für den Systembetrieb und das Helpdesk.

Die Managementaufgaben von Standardsoftwareherstellern wie SAP und Microsoft und Dienstleistern wie sd&m unterscheiden sich signifikant. Mithilfe des IT-Produktkompasses können die Positionen von Unternehmen, Geschäftsmodellen und Produkten analysiert, diskutiert und konzipiert werden. Jede Position hat Vor- und Nachteile. Um diese besser ausloten zu können, werden im folgenden Kapitel 3 die relevanten Geschäftsmodelle identifiziert und diskutiert, in Kapitel 5 die Ableitung einer Vermarktungsstrategie und in Kapitel 6 die Umsetzung in Vermarktungskonzepte dargestellt.