

Erfolgreiche Marktpositionierung

Autor(en): **Scherrer, Eric J. / Besch, Oliver / Seifert, Frank**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology**

Band (Jahr): **80 (2002)**

Heft 3

PDF erstellt am: **28.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-877187>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Erfolgreiche Marktpositionierung

Beim Wandel von unternehmensinternen IT-Abteilungen zu eigenständigen IT-Dienstleistern auf dem externen Markt fehlen den neuen Unternehmen meist grundlegende Funktionen und Prozesse für eine erfolgreiche Marktplatzierung. Dazu gehört unter anderem ein professionelles Produktmanagement.

Für das neue Unternehmen stellt sich häufig erst einmal die Frage, welche Produkte in der Informationstechnologie, IT, überhaupt erstellt werden und wie diese zukünftig betreut und auf dem externen Markt profitabel angeboten

ERIC J. SCHERRER, OLIVER BESCH UND
FRANK SEIFERT

werden können. Die Swisscom IT Services AG wurde am 1. Januar 2002 gegründet: Swisscom brachte ihr IT-Geschäft in eine Tochtergesellschaft ein und legte diese mit der AGI IT Services AG zusammen. Der folgende Beitrag beschreibt das neu konzipierte IT-Produktmanagement und das angewendete Vorgehen.

Ausgangssituation des neuen IT-Dienstleisters

In der Regel sourcen Unternehmen ihre interne IT-Abteilung aus, sowohl um die eigene IT-Abteilung Marktbedingungen zu unterwerfen, als auch um IT-Leistungen Gewinn bringend auf dem externen Markt zu platzieren. Während des Wandelprozesses wird häufig sehr schnell deutlich, dass dem neuen Unternehmen eine Reihe von wesentlichen Unternehmensfunktionen fehlt, wie beispielsweise Personal, Finanzen, Controlling, Sales und Marketing. Eine besondere Bedeutung kommt dabei allen marktgerichteten Prozessen zu, die im internen Verhältnis nicht als relevant erachtet werden. Dazu zählt unter anderem das Produktmanagement.

Um das Produktmanagement aufzubauen, braucht das Unternehmen

zunächst einen Überblick über die eigenen Produkte. Häufig fällt es jedoch schwer, überhaupt Produkte als solche zu benennen. Vielmehr sind Begriffe wie «Systeme», «Anwendungen» und «Plattformen» geläufig. Doch diese sind – verbunden mit nur intern verständlichen Kürzeln – nicht marktgängig, da den Kunden die Leistung, also das Produkt, nicht transparent ist. Die Frage lautet folglich: Was ist überhaupt ein IT-Produkt? Im Anschluss daran stellen sich die Fragen, welche IT-Produkte das neue Unternehmen anbieten kann, wie profitabel und kostenintensiv diese Produkte sind und wie eine langfristige Produktbetreuung aussehen kann.

Genau mit diesen Fragen beschäftigt sich auch die Swisscom IT Services AG. Für das zukünftige Produktmanagement wurde deshalb in Zusammenarbeit mit der ESPRIT Unternehmensberatung AG ein umfassendes Produktmanagementkonzept erstellt. Dabei wurden drei Kernbereiche adressiert:

- Aufstellen eines marktorientierten Produkteportfolios
- Aufbau der Prozesse und der Organisation
- Etablieren von Unterstützungsmaßnahmen und -werkzeugen

Marktorientiertes Produkteportfolio

Die Etablierung eines marktgängigen Produkteportfolios setzt voraus, dass der Begriff «Produkt» definiert wird und entsprechend Produkte identifiziert werden.

Definition von IT-Produkten

Die Definition des Begriffs «Produkt» ist selbst in der klassischen Fachliteratur nicht immer einheitlich festgelegt. In der Welt der Informationstechnologie

herrscht noch grössere Unklarheit: Lediglich bunt schillernde Softwarepakete samt Inhalt werden als echte IT-Produkte wahrgenommen. Die weiteren Leistungen des Unternehmens, wie beispielsweise die Wartung von Systemen, fallen in der allgemeinen Wahrnehmung nur selten in die Kategorie «Produkt». Bei einem IT-Produkt handelt es sich nicht um ein physisch greifbares Produkt, sondern um ein Zusammenwirken aus Know-how, Technologien und Hardware. Ein IT-Produkt stellt somit ein Leistungspaket dar, das dem Kunden zur Verfügung gestellt werden kann. Eine systematische und marktorientierte Beschreibung von IT-Produkten umfasst in dem bei der Swisscom IT Services AG angewendeten Verfahren die folgenden drei Merkmale:

- Tätigkeiten, die zur Erstellung des Produkts notwendig sind: Die Gesamtheit der wertschöpfenden Tätigkeiten, die von IT-Dienstleistern bei der Erstellung eines IT-Produkts ausgeführt werden, führt zur so genannten IT Value Chain. Diese unterteilt sich in die Abschnitte IT Strategy und Consulting, Application Engineering und Systems Integration, Infrastructure Providing, Technical and Functional Operations, Support sowie Maintenance and Enhancement. Jedes Produkt eines IT-Dienstleisters umfasst mindestens eine Tätigkeit der IT Value Chain (Bild 1).
- IT-Technologien, die bei der Erstellung des Produkts eingesetzt werden: Die meisten Tätigkeiten der IT Value Chain verlangen den Einsatz von IT-Technologien, wie beispielsweise den Einsatz von Application Server, ATM-Netzen und Programmiersprachen. Die eingesetzten Technologien kennzeichnen ein Produkt und sind ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber Konkurrenzprodukten.
- Kundenfunktionen, die durch das Produkt unterstützt werden sollen: Ein IT-Produkt ist nur dann ein Produkt, wenn

es verkauft werden kann. Gekauft werden IT-Produkte von Kunden, die eine IT-Unterstützung ihrer Unternehmensprozesse (Value Chain) benötigen. Da jeder Kunde individuelle Prozesse hat, spricht man hier von der Customer Value Chain.

Die Tabelle 1 verdeutlicht die Definition von IT-Produkten anhand von zwei Beispielen.

Alle drei genannten Merkmale sind vielfach miteinander kombinierbar, sodass eine hohe Anzahl von Produkten möglich ist. Insgesamt spannen die drei Merkmale einen Raum auf, der alle potenziellen Produkte enthält und grafisch in Form eines Würfels wiedergegeben werden kann, dem so genannten *Product Cube*. Jede Kombination innerhalb des Product Cube stellt ein Produkt dar. Die einzelnen Produkte können wiederum zu grösseren, umfangreicheren Produkten zusammengefasst werden (Bild 2).

Identifikation von IT-Produkten

Die historisch gewachsenen Funktionalitäten und Systemlösungen sind stark auf den ehemals einzigen Auftraggeber zugeschnitten. Es mangelt meist sogar an der Fähigkeit der Systeme, mehr als einen Kunden zu bedienen (Mandantenfähigkeit). Daher ist es zunächst sehr schwierig, die Systeme, die für das Mutterhaus entwickelt und betrieben wurden, für den externen Markt transparent darzustellen.

Die Aufgabe besteht darin, die vorhandenen Leistungskomponenten so zu systematisieren, dass «Marktprodukte» identifiziert werden können. Mit dem oben beschriebenen Product Cube kann dieses Identifikationsproblem gelöst werden. Da die heutigen Systeme und Projekte bestimmte Tätigkeiten der IT Value Chain umfassen, bei denen Technologien zum Einsatz kommen und bestimmte Kundenfunktionen unterstützt werden, kann aus den Projekt- und Systemkosten ermittelt werden, welche Komponenten (Bausteine) des Product Cube bisher erstellt wurden.

Einzelne bzw. Kombinationen dieser Produktbausteine bilden dann die potenziell vermarktungsfähigen Produkte. Da es sich um einen unternehmerischen Entscheid handelt, mit welchen Produkten der IT Dienstleister sich in Zukunft am Markt positionieren will, ist die Auswahl der Produkte in einem strategischen Portfolioprozess zu treffen.

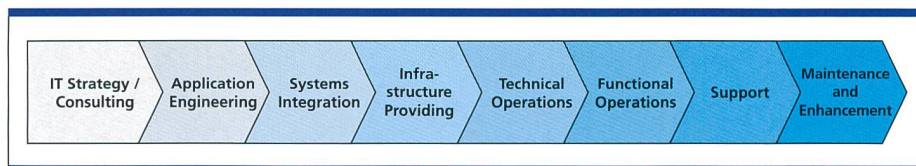


Bild 1. Darstellung der IT Value Chain.

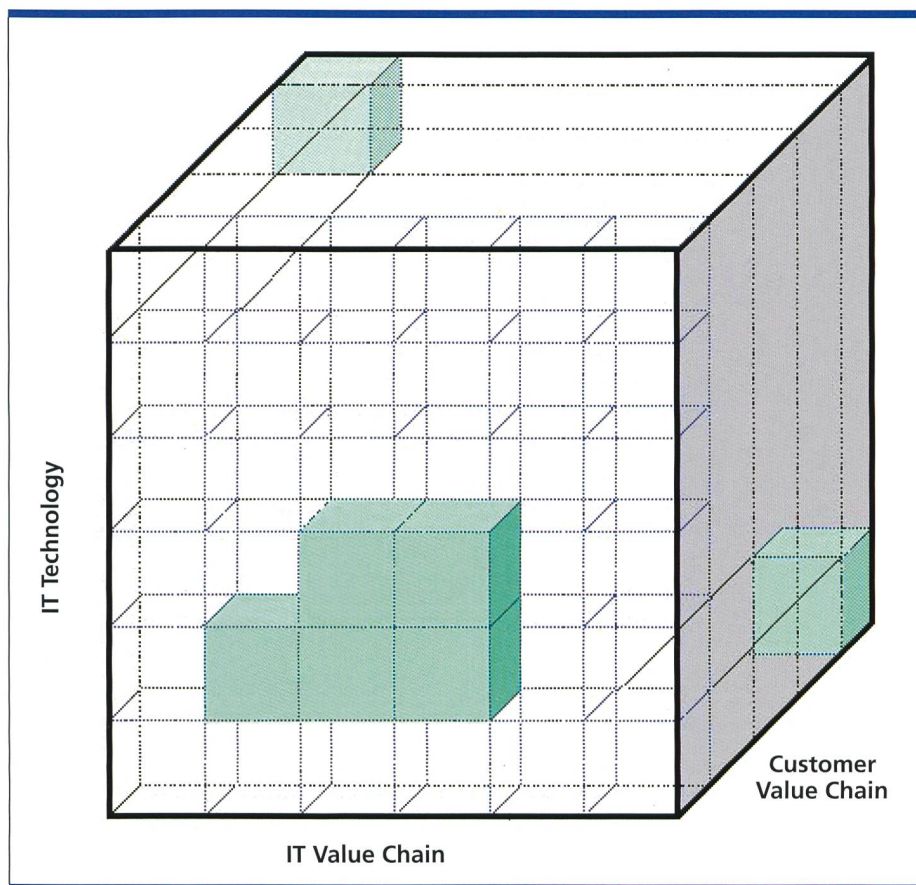


Bild 2. Der Product Cube ermöglicht eine Darstellung des Raums aller IT-Produkte.

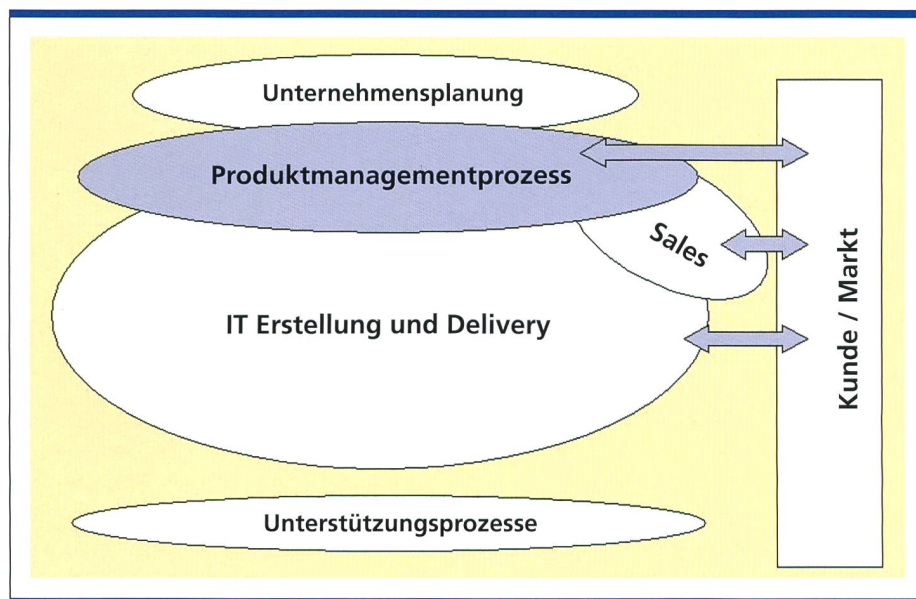


Bild 3. Die Einordnung des Produktmanagementprozesses in die Kernprozesse eines IT-Dienstleisters.

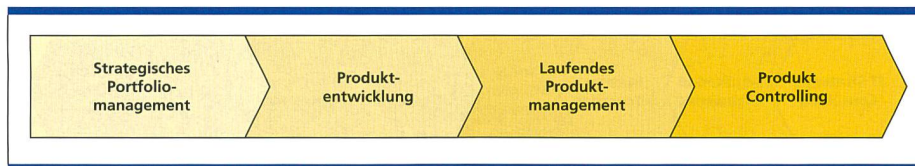


Bild 4. Phasen des Produktmanagementprozesses.

	Kostentreiber	Rate	Menge	Produktkosten
Application Engineering	Personal	135.- Fr./h	250 h	33'750.- Fr.
Serverbetrieb	Rechenkapazität	0.085 $\frac{\text{Fr.}}{\text{CPU sec}}$	1'000'000 sec	85'000.- Fr.
Support	• Verfügbarkeit	10'000.- Fr.	einmal	10'400.- Fr.
	• Anz. Support Cases	10.- $\frac{\text{Fr.}}{\text{Case}}$	40 Cases	
	Summe:			129'150.- Fr.

Bild 5. Prozesskostenansatz übertragen auf IT-Produkte.

Prozesse und Organisation

Die Definition der Produkte ist eine wesentliche Voraussetzung des Produktmanagements. Nun stellt sich aber die Frage, wer hat die Produktverantwortung, wer stellt die Produkte her, wer verkauft sie und vor allem wie funktioniert dies? Dazu müssen die notwendigen organisatorischen und prozessualen Massnahmen erarbeitet werden.

Produktmanagementprozess

Der Produktmanagementprozess ist Bestandteil des IT-Geschäftsprozessmodells und muss sich als solcher nahtlos darin einfügen (Bild 3). Als wesentliche Schnittstellen sind die Unternehmensplanung, der Sales-Prozess und die IT-Produkterstellung zu nennen.

Der Produktmanagementprozess verantwortet das Produkt von der ersten Produktidee bis hin zur Einstellung des Produkts und sorgt für eine optimale Abstimmung der Markt- und Produktpositionierung. Er besteht aus vier Phasen:
 – Im *strategischen Portfoliomanagement* wird das Produkteportfolio so festge-

legt, dass die Unternehmensstrategie bestmöglich umgesetzt werden kann. Ausgehend von Marktanalysen werden die strategischen Geschäftsfelder definiert und kontinuierlich anhand von Key-Performance-Indikatoren, wie beispielsweise Marktwachstum und relativer Marktanteil, beurteilt, analysiert und angepasst.

- In der *Produktentwicklung* wird ein Produkt detailliert geplant, entwickelt und schliesslich eingeführt. Der so genannte Produktmanager erstellt aufgrund seiner Marktkennntnis den Business-Plan und steuert die Entwicklungsplanung. Er unterstützt Marketing & Sales bei der Definition des Marketing-Mix und bei der Kampagnenplanung zur Markteinführung.
- Im *laufenden Produktmanagement* werden Kundenanfragen für bestehende Produkte bearbeitet und die Leistungserstellung für diese geplant und überwacht. Bei bereits erteilten Aufträgen übernimmt das Produktmanagement die Koordination der Produkterstellung. Der Produktmanager

stellt das Produkt entsprechend den Kundenanfragen in Standard- oder spezifischen Aufträgen zusammen. Die Einführung beim Kunden entspricht dem IT-Delivery-Prozess.

- Im *Produkt-Controlling* wird die Einhaltung der im Business-Plan festgelegten Ziele und der Key-Performance-Indikatoren überprüft. Bei Abweichungen werden Massnahmen zur Korrektur geplant und umgesetzt. In dieser Phase wird zudem der Entscheid über eine Produktweiterführung, eine mögliche Neupositionierung oder ein allmähliches Auslaufen des Produkts getroffen (Bild 4).

Alle genannten Phasen lassen sich in einzelne Teilprozesse zerlegen, in denen konkrete Aufgaben, wie die Detaillierung der Marketinganforderungen nach Zielgruppen oder die Evaluation der technischen Machbarkeit, identifiziert und formuliert werden können. Zu jeder Aufgabe werden neben dem notwendigen Input und Output noch Häufigkeit, Dauer, Kosten und verwendete Tools definiert.

Organisation

Die definierten Produktmanagementprozesse und -aufgaben werden organisatorischen Verantwortungen zugeordnet, aus denen sich die entsprechenden Rollendefinitionen für Mitarbeiter ableiten lassen. Auf dieser Basis wird die Organisationsstruktur des Produktmanagements abgebildet.

Für jede Aufgabe wird bestimmt, wer im Unternehmen die Verantwortung trägt, wer die Aufgabe bearbeitet, wer an der Bearbeitung beteiligt ist und an wen Informationen gegeben werden müssen. Mit Hilfe dieser geordneten Aufgabenübersicht können die notwendigen Schnittstellen zu den angrenzenden Prozessen abgeleitet werden. So kann ein möglichst effizientes und reibungsloses Zusammenspiel der Prozesse sichergestellt werden.

Zentrale Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Produktmanager und dem Portfoliomanager zu. Der Produktmanager ist während des gesamten Lebenszyklus' für die detaillierte Produktplanung, die Steuerung der Entwicklung und Markteinführung und das kontinuierliche Monitoring der Key-Performance-Indikatoren für ein oder mehrere Produkte verantwortlich. Er verantwortet zudem die Einhaltung des Budgets und der Zeitplanung. Der Portfoliomanager ist im Gegensatz dazu nicht für ein Pro-

dukt zuständig. Er trägt vielmehr die Verantwortung für das gesamte Portfolio oder Teile des Portfolios. Dabei kommen die Methoden und Werkzeuge des Portfoliomanagements (z. B. Portfolioanalysen, Wettbewerbsanalysen) und nicht des Produktmanagements zur Anwendung.

Da ständig neue Anforderungen an das Produkteportfolio gestellt werden, entsteht ein kontinuierlich neuer Entscheidungs- und Informationsbedarf, der über die Grenzen der Produktmanagement-Organisationseinheiten hinausreicht. Daher werden für die Entscheidungs- und Informationsbedürfnisse temporäre Gremien gebildet, auf Produktebene beispielsweise Product Boards und auf Portfolioebene Portfolio Boards. Die Boards bestehen zusätzlich aus Mitarbeitern von Organisationseinheiten, wie Sales Management, IT-Delivery und auch der Geschäftsleitung.

Mit der Bestimmung der Produkte, Prozesse, Aufgaben und Rollen innerhalb des IT-Produktmanagements sind die Voraussetzungen für eine optimale organisatorische Ausgestaltung des neuen IT-Dienstleisters geschaffen.

Unterstützende Werkzeuge

Die Etablierung eines professionellen Produktmanagements erfordert die Bereitstellung unterstützender Werkzeuge und Informationen. Zur effizienten Erfüllung der Aufgaben eines Produkt- bzw. Portfoliomanagers gehören beispielsweise Analyse-Tools zur Bewertung des Portfolios, Templates für Business Cases und White Papers. Aber auch Kalkulationsvorlagen in Tabellenform und Scoring Tables zur Entscheidungsvorbereitung sind denkbar.

Ausserdem ist der Zugriff auf aktuelle Kostendaten und Key-Performance-Indikatoren sicherzustellen. Dabei ist es wichtig, entsprechende Reports im ERP-System zu hinterlegen. Diese werten die aktuellen Kostendaten aus und bereiten sie entsprechend den definierten Indikatoren und der Kalkulationsmethodik aus. So hat der Produktmanager jederzeit einen Überblick über die aktuelle Situation, kann Nachkalkulationen durchführen und Prognosen für den weiteren Jahresverlauf abgeben.

Diese Anforderungen mögen für am Markt bereits operierende Unternehmen selbstverständlich sein. Doch werden interne Dienstleister generell als «Cost Center» geführt. Der Nachweis der Profi-

Produkt	IT Value Chain	IT-Technologie	Customer Value Chain
Entwicklung Host-basierter Billing-Lösungen	Entwicklung von IT-Lösungen	Grossrechner (Software und Hardware)	Rechnungswesen Billing
Java-Software-Entwicklung	Software-Entwicklung	Java	Interne IT des Kunden

Tabelle 1. Beispiele für die Definition von IT-Produkten.

tabilität der Produkte und Leistungen muss häufig nicht erbracht werden. Nun ist die Unternehmensrentabilität und damit auch die Produktrentabilität von entscheidender Bedeutung. Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit der Produktkalkulation, die in Bild 5 exemplarisch dargestellt wird.

Zur Gewährleistung einer hohen Aktualität der Kostendaten ist eine Abbildung der Kalkulationsmethodik und Erfassung der Kostendaten in einem ERP-System unerlässlich.

Bewertung

Das in Zusammenarbeit mit der ESPRiT Unternehmensberatung AG und der Swisscom IT Services AG entwickelte IT-Produktmanagement stellt eine entscheidende Neuerung im Bereich des Produktmanagements für IT-Unternehmen dar. Die systematische Erarbeitung von IT-Produkten unterstützt die strukturierte Anpassung des Produkteportfolios auf die gängigen Marktanforderungen. Eine klare Definition von Produkten und Produktbausteinen bildet die Basis für transparente Kalkulationen und erlaubt so eine Steuerung des Gesamtprodukteportfolios. Die Auskunftsfähigkeit gegenüber Kunden wird erhöht, wodurch gleichzeitig das Sales Management unterstützt wird. Es werden alle Prozesse des Produktlebenszyklus, von der ersten Produktidee bis hin zur Einstellung des Produkts, betrachtet. Effiziente Prozesse und die klare organisatorische Aufteilung der Verantwortung stellen eine optimale Betreuung der Produkte sicher. Damit wird eine ideale Grundlage für die Ausrichtung des IT-Unternehmens und der angebotenen Produkte auf dem externen Markt sichergestellt. 13

Eric J. Scherrer, Project Manager, Swisscom IT Services AG, **Oliver Besch**, Consultant, und **Frank Seifert**, Partner, ESPRiT Unternehmensberatung AG.

Swisscom IT Services AG
Eric J. Scherrer
Poststrasse 6
CH-3050 Bern
Tel. 031 342 33 49
E-Mail: ericj.scherrer@swisscom.com
Homepage: www.swisscom.com

ESPRiT Consulting AG
Prinzregentenplatz 15
D-81675 München
Tel. +49 (0)89 455 99-0
Homepage: www.esprit-consulting.de

ESPRiT Unternehmensberatung AG
Spitalgasse 3
CH-3011 Bern
Tel. 031 310 07 00
E-Mail: frank.seifert@esprit-consulting.de
Homepage: www.esprit-consulting.ch

Summary

IT Product Management: successful Market Positioning

When companies spin off their internal IT departments to independent IT service providers, the new companies often lack the basic functions and processes to enable them to position themselves successfully on the market. This includes professional product management. For the company that is being hived off the question most often asked is which IT products will the company provide and how will they be managed so that they can be offered profitably on the open market. Swisscom IT Services AG is a spin-off IT company within the Swisscom Group. The following article takes a look at the newly designed IT product management process and the procedures employed.