

Hans-Bernd Kittlaus, Autor des Buchs "Software-Produkt-Management": Nicht gleich jeder heulenden Sirene nachrennen

Im Frühjahr 2003 entbrannte in den amerikanischen Medien unter der provokanten Überschrift „IT Doesn't Matter“ eine Diskussion über die Frage, ob über IT eine Differenzierung am Markt bald genauso wenig möglich sein werde wie über die Verwendung von elektrischem Strom. Hans-Bernd Kittlaus, einer der Autoren des jüngst veröffentlichten Buchs "Software-Produkt-Management", teilt diese Skepsis nicht. Im Gespräch mit SAP INFO online erklärt er, wie Anwender ihre Software nachhaltiger managen können, um so durch sie Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Was ist Software-Produktmanagement?

Kittlaus: Das Management des Produkts "Software" umfasst ähnliche Aufgaben wie das Management von Produkten vieler anderer Branchen: Positionierung des Produkts am Markt, Markt- und Bedarfsanalyse, Produktstrategie im Einklang mit der Unternehmensstrategie, Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern, Marketing-Instrumente steuern, Vertrieb, Vertragsgestaltung, Support und Planung. Die spezifischen Eigenschaften von Software erfordern allerdings spezifische Ausprägungen und Schwerpunkte.

Was ist bei das Besondere beim Produkt "Software"?

Kittlaus: Software ist ein immaterielles Gut, das sich von klassischen Investitionsgütern durch hohe Änderungshäufigkeit über den Lebenszyklus sowie die relativ geringe Bedeutung von Produktion und Logistik unterscheidet. Die eigentlich zentrale Aufgabe eines Produktmanagers für Software ist das Anforderungsmanagement: Den Rückmeldungen der Kunden und einigen weiteren Quellen wie Marktstudien oder Kundeninterviews entnimmt er neue Produkthanforderungen, bewertet und bündelt diese, um ihre Umsetzung in weiteren Entwicklungsprojekten zu überwachen. Die Zeit vom Erfassen bis zum Umsetzen von Kundenanforderungen ist entscheidend für die Kundenzufriedenheit und damit für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

In einem Unternehmen, das Software anwendet, macht ein Software-Produktmanager ebenfalls Sinn: Er sollte die verwendeten Lösungen auf eine Weise

managen, dass sie bestmöglich zum Unternehmenserfolg beitragen. Im Idealfall ist er Auftraggeber für alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Entwicklung beziehungsweise dem Einkauf von Software. Damit trägt er auch Verantwortung für Finanzierung, Inhalte und Abnahme der Ergebnisse und positioniert das Produkt "Software" in der Unternehmensplanung so, dass Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden.

Wen wollen Sie mit Ihrem Buch ansprechen?

Kittlaus: Meine Co-Autoren und ich haben unsere langjährigen Erfahrungen auf Hersteller-, Anwender- und Beraterseite in einen umfassenden Ansatz zum Software-Produktmanagement einfließen lassen, der für Hersteller und Anwender gleichermaßen nutzbringend ist. Unser Buch richtet sich daher nicht nur an Manager bei Software-Herstellern, sondern auch bei Unternehmen, die sich einer Software bedienen. Bisher existierte weder im deutsch- noch im englischsprachigen Raum eine ganzheitliche Darstellung des Themas Produktmanagement für Software. Während Software-Hersteller schon länger Produktmanagement betreiben, ist es für die Anwender überwiegend Neuland.

Wie sollen Anwender Software-Produktmanagement betreiben?

Kittlaus: Sie müssen die im Unternehmen verwendeten Software-Produkte und – Services im eigenen Unternehmen positionieren. Die hauseigene IT-Abteilung, ob ausgelagert oder in-house, muss sich als "preferred supplier" im Unternehmen durchsetzen, indem sie für ein gutes Image der gekauften und der eigenentwickelten Software sorgt. Damit zielt die Marketing-Strategie von Herstellern und Anwendern in die gleiche Richtung (Co-Marketing). Die IT-Fachleute können der Unternehmensführung die ökonomischen Vorteile einer kohärenten, nachhaltigen IT-Strategie und den Anwendern deren wohltuende Auswirkungen deutlich machen – und nicht voreilig der Versuchung nachgeben, immer neue alternative Lösungen anzuschaffen. Wie Odysseus sollten sie sich an den Mast binden und ihren Gefährten, den Anwendern, die Ohren verstopfen, um nicht auf den Werbegesang ständig neuer Sirenen hereinzufallen. Die IT-Organisationen der Anwender können, wenn sie ihre Software besser managen, künftige geschäftliche und technologische Herausforderungen besser bewältigen.

Gerade für Anbieter von Outsourcing oder ASP-Leistungen oder für ausgelagerte IT-Abteilungen ist ein koordiniertes Anforderungsmanagement von zentraler Bedeutung, sollte aber mit der Strategie des Mutterunternehmens abgestimmt sein. Es hat sich bewährt, für den Prozess des Anforderungsmanagements einen End-to-End-Verantwortlichen mit Eskalationsrecht zu benennen, dessen Erfolg sich an der Anwenderzufriedenheit messen lässt.

Was machen die Anwender von Software bisher falsch? Viele betreiben doch bereits IT-Portfolio-Management

Kittlaus: In den letzten Jahren starrte man zu einseitig auf die Kosten, was dazu führte, dass nur noch sehr kurze Zeiträume betrachtet wurden.

Unternehmenssoftware hat aber erwiesenermaßen eine lange Lebensdauer: nicht selten 25 Jahre und mehr. Für IT-Organisationen ist diese Software ein echtes Asset, also ein nachhaltiger Wert, der auch mit Blick über das aktuelle Release hinaus gemanagt werden muss. Der Begriff „Portfolio-Management“ stammt aus der Finanzwelt und meint im Kern die grobgranulare Finanzallokation bezogen auf ein Anlageportfolio. Im Software-Bereich macht der Ansatz Sinn als Teil der Unternehmenssteuerung, d.h. bei der Frage, wie viel Geld das Unternehmen in welches Software-Produkt bzw. welches Entwicklungsprojekt investieren will. Zur feingranularen Steuerung halten wir den Ansatz allerdings nicht für geeignet. Die Entscheidung, welche Anforderungen in einem neuen Produkt-Release realisiert werden, lassen sich besser mit einem konsequenten Anforderungsmanagement treffen.

Warum ist das Anforderungsmanagement von so zentraler Bedeutung für Software?

Kittlaus: Einer Untersuchung der Standish Group zufolge gehören unzureichendes Anforderungsmanagement, genauer gesagt, mangelnde Einbindung der Anwender, unvollständige oder wechselnde Anforderungen und unrealistische Erwartungen zu den häufigsten Ursachen für das Scheitern von Softwareprojekten. Anforderungen sollten daher genau spezifiziert und dokumentiert, Änderungswünsche für die weitere Produktentwicklung priorisiert werden. Dabei muss der Produktmanager den Konflikten zwischen Vertrieb, Entwicklung und Produktmanagement standhalten, die sich aus geänderten Anforderungen ergeben. Er erfasst Anforderungen aus

verschiedenen Quellen, bündelt und bewertet sie nach ihrer Business-Relevanz. In weiteren Schritten analysiert er sie fachlich und technisch und überwacht ihre Realisierung. Gegebenenfalls muss er dafür sorgen, dass wichtige Änderungen auch während der Entwicklung berücksichtigt werden. Damit umfassen seine Aufgaben auch Qualitätssicherung, Umsetzungs- und Change Management.

Inwiefern wird die IT Ihrer Ansicht nach wettbewerbsentscheidend bleiben?

Kittlaus: Natürlich hat es keinen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, wenn es dem Pförtner einen 19-Zoll-Super-Ultra-TFT-Bildschirm statt seines alten 15-Zoll-Röhrenmonstrums spendiert. Wichtiger sind die Effektivität der Geschäftsprozesse, die Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie die Gestaltung der Schnittstelle zum Kunden. Erik Brynjolfsson [siehe SAP-INFO-Artikel von ihm] von der MIT Sloan School of Management hat in einer Untersuchung festgestellt, dass die Kombination organisatorischer Veränderungen (Automatisierung von Routine-Aufgaben, dezentralisierte Entscheidungskompetenz, besserer Informationsfluss, Weiterbildung) mit innovativen IT-Lösungen in über 1.000 untersuchten amerikanischen Unternehmen für erhöhte Produktivität gesorgt hat. Wettbewerbsvorteile lassen sich also vor allem durch innovative Verschmelzung von IT und Organisation erzielen.

Mittlerweile sind die Investitionen in Innovationen wieder angestiegen. So fielen in den USA die Venture-Capital-Ströme im IT-Bereich im Jahr 2002 zwar deutlich niedriger aus als im Boom-Jahr 2000, lagen aber wieder höher als 1998. Technologische Entwicklungen wie Web Services oder Grid Computing bieten neue Möglichkeiten des Zusammenwirkens zwischen Software-Anwendern, Herstellern und Outsourcing-Dienstleistern. Mit der fortschreitenden Standardisierung in diesen Themen werden neue Formen der Arbeitsteilung in Entwicklung und Produktion möglich, die interessante innovative Business-Modelle, zum Beispiel als Web Service Provider, erwarten lassen.

Mehr Informationen finden Sie im Buch:

Hans-Bernd Kittlaus, Christoph Rau, Jürgen Schulz: Software-Produkt-Management – Nachhaltiger Erfolgsfaktor bei Herstellern und Anwendern, Springer-Verlag, Heidelberg 2004.