

Referenzprofil

IT Product Coordinator

Stefan Dietze

Martin Schmidt

Dieses Referenzprofil wurde im Rahmen des bmb+f geförderten Projekts „Arbeitsprozess-orientierte Weiterbildung in der IT-Branche“ erarbeitet von:



Fraunhofer ISST

Bildungspartner

Unternehmenspartner

Danksagung

Diese Profilbeschreibung entstand auf Basis von Praxisprojekten der Firma *Cut5 Systemhaus GmbH* und in enger Zusammenarbeit mit dem *Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (BwHW)*. Wir bedanken uns daher an dieser Stelle besonders bei Herr Gregor Midell (Geschäftsführer der Cut5 Systemhaus GmbH) und Frau Dagmar Kresse (Cut5 Systemhaus GmbH).

Außerdem gilt unser Dank Herrn Norbert Schultze und Frau Ursula Krebs (beide BwHW) und Herrn Reinhard Schall vom *Ingenieurbüro Schall* für die konstruktive Zusammenarbeit.

Ohne ihre Hilfe hätte dieses Dokument nicht entstehen können.

Inhalt

1	EINFÜHRUNG: REFERENZPROZESSE ALS CURRICULA	4
1.1	EREIGNIS-PROZESS-KETTEN: SYMBOLIK	4
1.2	REFERENZPROZESS UND TEILPROZESSE	6
2	DAS PROFIL: IT PRODUCT COORDINATOR (IT- PRODUKTKOORDINATOR/IN).....	9
2.1	TÄTIGKEITSBESCHREIBUNG	9
2.2	PROFILTYPISCHE ARBEITSPROZESSE	9
2.3	PROFILPRÄGENDE KOMPETENZFELDER	10
2.4	QUALIFIKATIONSERFORDERNISSE	11
2.5	EINORDNUNG INS SYSTEM UND KARRIEREPFADE	11
3	DER REFERENZPROZESS.....	13
3.1	KONTINUIERLICHE PRODUKTPALETTENANPASSUNG	13
3.1.1	Referenzprozess: Kontinuierliche Produktpalettenanpassung	14
3.1.2	Das Beispielprojekt: Produktmanagement bei der cut5 systemhaus GmbH.....	15
3.1.3	Prozesskompass: Produktmanagement bei der cut5 systemhaus GmbH	17
3.1.3.1	Beobachten des Marktes	18
3.1.3.2	Überprüfen der Auswirkungen auf vorhandene Produktpalette	20
3.1.3.3	Identifizieren betroffener Produkte	22
3.1.3.4	Anpassen der vorhandenen Produktspezifikationen	25
3.1.3.5	Entwickeln einer Produktidee	27
3.1.3.6	Überprüfen der Realisierbarkeit der Produktidee	30
3.1.3.7	Festlegen von Produktspezifikationen	33
3.1.3.8	Abstimmen der Prozesse	36
3.1.3.9	Koordinieren der Entwicklungsarbeiten (inkl. Qualitätssicherung)	39
3.1.3.10	Freigeben des Produkts	41
3.1.3.11	Überprüfen der Vermarktungsstrategie	43
3.1.3.12	Anpassen der Vermarktungsstrategie an die Markterfordernisse	46
3.1.3.13	Festlegen der Vertriebsstrategie	49
3.1.3.14	Koordinieren der Markteinführung	52
3.1.3.15	Koordinieren des Vertriebs	55

1 Einführung: Referenzprozesse als Curricula

Das Referenzprojekt des IT Product Coordinator verdeutlicht paradigmatisch die diesem Tätigkeitsfeld zugrunde liegenden Arbeitsprozesse, die mit ihnen verbundenen Ansprüche sowie die daraus resultierenden Anforderungen an Inhalt und Durchführung einer qualitativ hochwertigen Weiterbildung.

Das Referenzprojekt erfüllt mehrere Funktionen:

Aus der Praxis für die Praxis

Als Abstraktion tatsächlich stattgefundener Projekte und Prozesse bieten die Referenzprozesse eine realistische und leicht nachvollziehbare Abbildung dessen, was die Tätigkeiten eines Industrial IT Product Coordinator sind.

Prozessorientierung als innovatives „Curriculum“

Als vollständige Darstellung aller wichtigen Arbeitsprozesse sowie der dazugehörigen Qualifikationen, Tätigkeiten und Werkzeuge bieten die Referenzprozesse die Grundlage für die Weiterbildung zum IT Product Coordinator. All diese Prozesse müssen – entsprechend den Vorgaben – einmal oder mehrfach durchlaufen werden und ermöglichen dadurch den Weiterzubildenden den arbeitsplatznahen, integrativen Erwerb von relevanten Kompetenzen. Durch den Verbleib im Arbeitsprozess wird nicht nur für die Weiterzubildenden eine hohe Motivation (Arbeit an echten Projekten/Aufgaben) und Nachhaltigkeit erreicht, sondern auch – aus Sicht des Unternehmens – die Kontinuität und Qualität der laufenden Arbeiten gesichert (keine Ausfallzeit durch Seminartage, kein mühsamer Transfer).

Qualitätsstandard für die Weiterbildung

Als Referenz bieten insbesondere die Teilprozesse und die mit ihnen verbundenen Tätigkeits- und Qualifikationsziele einen Qualitätsmaßstab für die arbeitsprozessorientierte Weiterbildung und die resultierenden Abschlüsse. Vollständige Transparenz und klare Zielvorgaben ermöglichen die qualitativ hochwertige Absicherung auch komplexer Kompetenzen sowie den systematischen Erwerb des notwendigen Erfahrungswissens.

Transferprozesse

Die Generalisierung des Referenzprojekts aus der Praxis und seine didaktische Anreicherung ermöglichen eine leichte Auswahl angemessener Transferprozesse, deren Bearbeitung die Grundlage der Weiterbildung ist. Transferprozesse sind reale Prozesse, die Referenzprojekte in einer lernförderlichen Umgebung abbilden. Abgeschlossene Transferprozesse auf Basis der hier dargestellten Anforderungen und Qualitätsmaßstäbe sind nicht nur Qualifikationsnachweis des Einzelnen, sondern bilden auch die Basis eines angemesseneren und zielgerichteteren Umgangs mit Geschäfts- und Arbeitsprozessen im Unternehmen.

1.1 Ereignis-Prozess-Ketten: Symbolik

Die Darstellung der Referenzprozesse in Form von Ereignis-Prozess-Ketten¹ ermöglicht einen schnellen Überblick. Vollständigkeit kann leicht überprüft werden, Anpassungen und Modifikationen in Hinblick auf das eigene Unternehmen sind problemlos möglich und An-

¹ Vgl. A.-W. Scheer, *Wirtschaftsinformatik*, Springer 1998.

knüpfungspunkte an andere Prozesse, aber auch zu weiterführenden Informationen ergeben sich automatisch.

Die bei der Darstellung der Referenz- und Teilprozesse verwendete Modellierungssprache stellt eine Anpassung und Weiterentwicklung der klassischen EPK-Modellierung dar:

Referenz- wie Teilprozesse sind aus der Sicht des jeweiligen Spezialisten, also als Arbeitsprozesse einer Person dargestellt.

Referenz- wie Teilprozesse stellen in der Regel keinen Geschäftsprozess dar.

Die EPK-Symbole werden hier wie folgt verwendet:

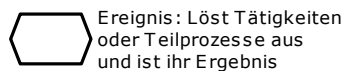
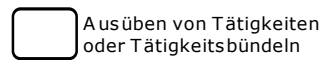
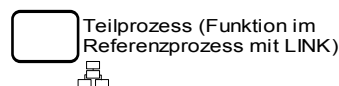


Abbildung 1: Grundlegende Symbole der Referenz- und Teilprozessmodelle.

Die wichtigsten Symbole sind:

- die Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsbündel oder Teilprozesse, die mit dem Funktionssymbol dargestellt werden
- die Ereignisse, die Tätigkeiten bzw. Teilprozesse auslösen und Ergebnisse von Teilprozessen sind

Grundsätzlich gilt: Auf ein Ereignis folgt immer ein Teilprozess bzw. eine Tätigkeit.

Ergebnisse von Tätigkeiten sind sehr oft Dokumente; diese werden dann zusätzlich durch das Dokumentsymbol dargestellt.

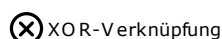
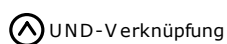


Abbildung 2: Konnektoren.

Wenn Alternativmöglichkeiten bestehen, werden Ereignisse und Teilprozesse/Tätigkeiten über Konnektoren (AND, OR, XOR) verbunden. Dabei steht AND für ein verbindendes „Und“, OR für ein „Oder“, das alle Möglichkeiten offen lässt, und XOR für ein „ausschließendes Oder“, welches nur einen der angegebenen Pfade ermöglicht.

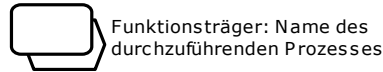


Abbildung 3: Schnittstelle.

Da die Prozesse aus der Sicht des jeweiligen Spezialisten formuliert werden, sind Schnittstellen zu Prozessen anderer Spezialisten oder zu Entscheidungsprozessen auf höherer Ebene notwendig. Dazu wird das Schnittstellensymbol verwendet. Es steht für Prozesse, die der Spezialist nicht selber durchführt, auf deren Durchführung er aber angewiesen ist. Parallel zu jeder Schnittstelle wird die Tätigkeit dargestellt, die der Spezialist selbst in diesem Zusammenhang ausübt, wie „Beraten bei ...“, „Unterstützen bei ...“ oder „Informieren des ...“.

Alle Prozesse werden durch die Verwendung dieser Symbole klar und einfach strukturiert dargestellt und sind offen für die Übertragung in konkrete Transferprozesse.

1.2 Referenzprozess und Teilprozesse

Der hier vorgestellte Referenzprozess und seine Teilprozesse stellen das Curriculum des Spezialistenprofils Industrial IT Product Coordinator dar.

Der Referenzprozess erhebt nicht den Anspruch eines Vorgehensmodells, sondern bildet beispielhaft den möglichen Arbeitsprozess und Verlauf eines Projekts auf Spezialistenebene ab.

Er bildet die Grundlage für Weiterbildungen und damit einen Qualitäts-, Niveau- und Komplexitätsmaßstab. Die zugehörigen Teilprozesse sind hier beispielhaft modelliert und stellen eine Möglichkeit der Durchführung dar. Einzelheiten zu den unverzichtbaren Prozessen und Kompetenzfeldern sind im Referenzprojekt festgelegt. Die Reihenfolge und Inhalte der Teilprozesse sind abhängig vom jeweils auszuwählenden Transferprojekt und werden in diesem Zusammenhang festgelegt.

Die Darstellung der Prozesse erfolgt systematisch:

Jeder Prozess wird mithilfe von Ereignis-Prozess-Ketten dargestellt. Einem auslösenden Ereignis folgt eine Funktion, die wiederum ein oder mehrere Ereignisse als Ergebnis hat. Ereignisse und Funktionen können mit AND, OR oder XOR, den Konnektoren, verbunden sein.

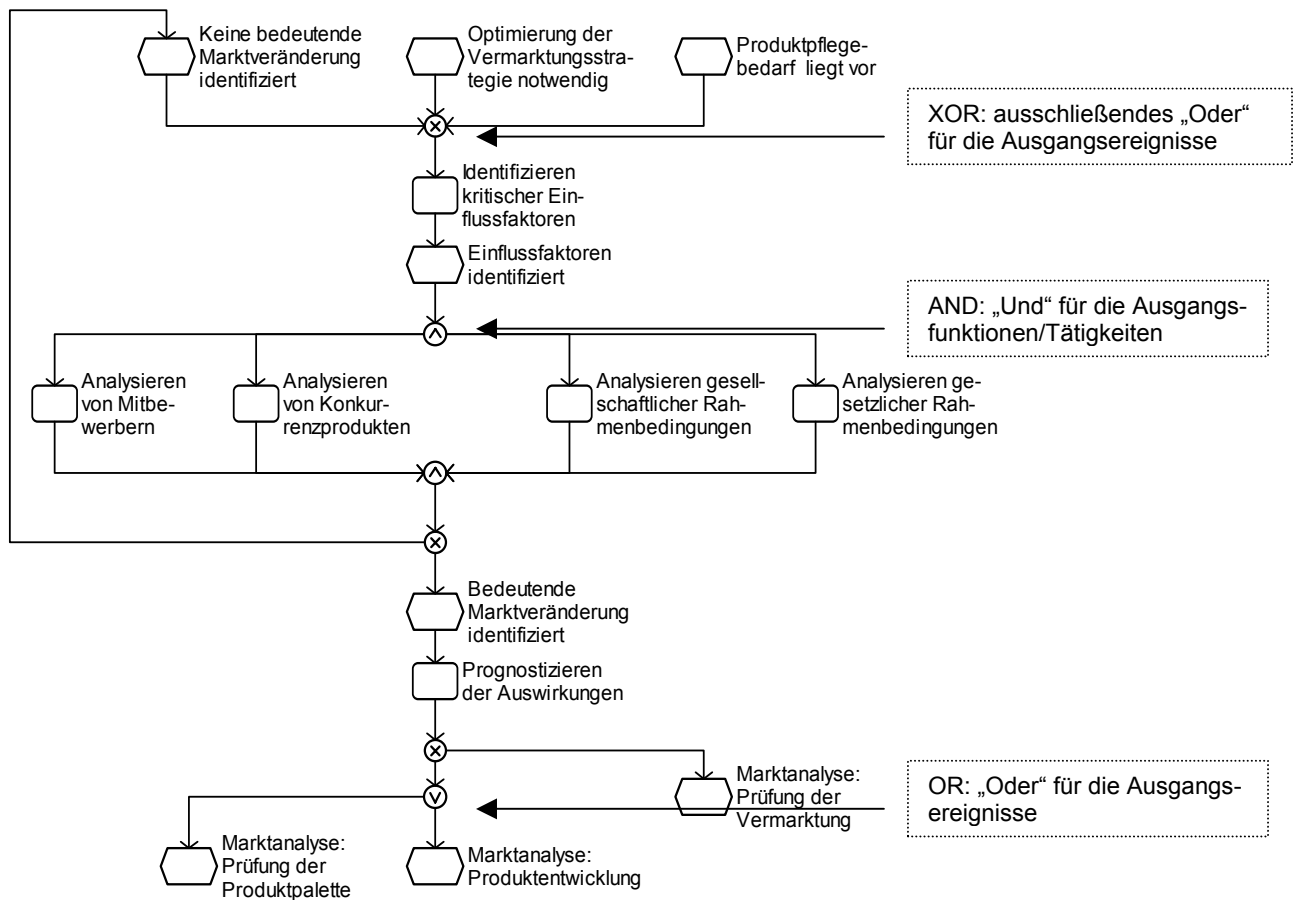


Abbildung 4: Beispielprozess (Teilprozess "Beobachten des Marktes") mit unterschiedlicher Verwendung von Konnektoren.

Die Verbindung von Referenzprozess und Teilprozessen erfolgt über die Funktionen des Referenzprozesses:

Jede Funktion im Referenzprozess steht für einen Teilprozess.

Ereignisse, die dem jeweiligen Teilprozess direkt vor- oder nachgeordnet sind, sind Anfangs- und Endereignisse der jeweiligen Teilprozesse. Damit stellen die Teilprozesse die Funktionen des Referenzprozesses ausführlich dar und ein Hin- und Herbewegen zwischen Referenz- und Teilprozessen ist jederzeit problemlos möglich.

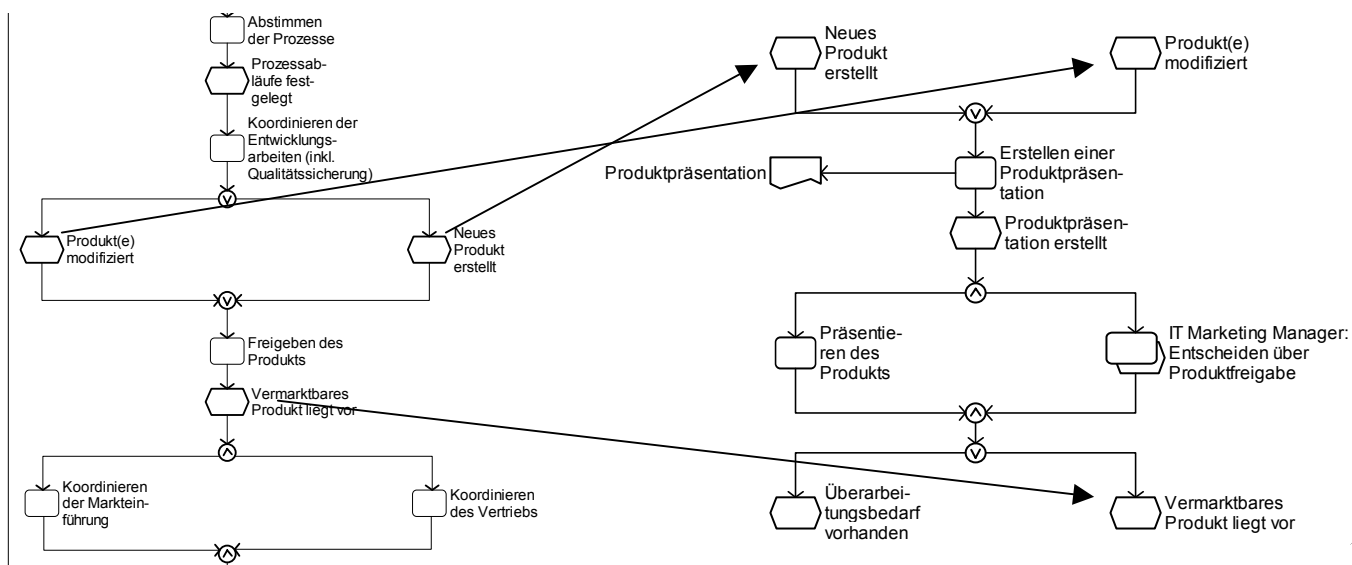


Abbildung 5: Ausschnitt aus dem Referenzprozess (links) und Zoom in den dazugehörigen Teilprozess „Freigeben des Produkts“ (rechts).

Die Teilprozesse stellen so die wesentlichen Teile eines Projekts dar und lassen sich entsprechend auf Transferprojekte übertragen. Den Teilprozessen sind die jeweils wesentlichen Tätigkeiten und Kompetenzfelder zugeordnet.

2 Das Profil: IT Product Coordinator (IT-Produktkoordinator/in)

IT Product Coordinator² entwickeln und optimieren marktgerechte Hardware- und Software-Produkte sowie Dienstleistungen. Sie begleiten Produkte über ihren gesamten Lebenszyklus.

2.1 Tätigkeitsbeschreibung

IT Product Coordinator entwickeln und verantworten Produktstrategien unter Berücksichtigung der aktuellen Marktentwicklung und sich verändernder wirtschaftlicher, technologischer und gesetzlicher Rahmenbedingungen. IT Product Coordinator entwickeln aus den abstrakten Anforderungen des Marktes innovative Ideen für neue Produkte oder für die Optimierung vorhandener Produkte. Dazu führen sie Marktbeobachtungen und -evaluierungen sowie Wettbewerbsanalysen und Marktpotenzialanalysen durch.

IT Product Coordinator koordinieren und begleiten die Produktentstehungsprozesse von den Ideen über die Produktkonzeptionen, Prozessabstimmungen, Produktentwicklungen, Produktfreigaben bis hin zur Koordination der Vermarktung und des Vertriebs. Sie sind Ansprechpartner für das Qualitätsmanagement, für das Produktmarketing, für Vertriebspartner und Kunden. IT Product Coordinator entwickeln marktgerecht Produkte und Produktpaletten weiter, steuern das Life Cycle Management der Produkte und begreifen sich als kompetente Schnittstelle zwischen Anwender und Entwicklung. IT Product Coordinator verantworten die erfolgreiche Einführung und Positionierung von Produkten im Markt und die Markenführung und damit die nachhaltige Sicherung des Markterfolgs.

2.2 Profiltypische Arbeitsprozesse

Die im Folgenden beschriebenen Teilprozesse dokumentieren den gesamten profiltypischen Arbeitsprozess des IT Product Coordinator. Die Beherrschung dieses Arbeitsprozesses in Verbindung mit den Kompetenzen in den jeweiligen Kompetenzfeldern und der Berufserfahrung bildet die Grundlage für die berufliche Handlungskompetenz.

1. Beobachten und Analysieren der aktuellen oder prognostizierbaren Marktgeschehnisse, Erkennen von Marktlücken und neuen innovativen Lösungen (konzeptionell)
2. Überprüfen der Produkte, Produktpalette und Vermarktungsstrategien hinsichtlich der Marktgeschehnisse; Ändern von Produkten, Anpassen von Produktspezifikationen, Definieren neuer Produkte
3. Abstimmen der Prozesse, um einen zielgerichteten (ergebnisorientierten) Ablauf der weiteren Tätigkeiten zu gewährleisten; Einbeziehen aller an Wertschöpfungsprozessen Beteiligten
4. Überprüfen der Produktideen auf technische und rechtliche Realisierbarkeit und Wirtschaftlichkeit
5. Festlegen von Produktspezifikationen

² Das Kapitel 2 gibt – mit Ausnahme des Abschnittes 2.1 „Tätigkeitsbeschreibung“ – den offiziellen Text der „Vereinbarung über die Spezialistenprofile im Rahmen des Verfahrens zur Ordnung der IT-Weiterbildung“ vom 25.05.2002 (Bundesanzeiger 105, ausgegeben am 12.06.2002) wieder.

6. Koordinieren der Entwicklungsarbeiten (inkl. Qualitätsmanagement)
7. Freigeben der Produkte zur Vermarktung und zum Vertrieb
8. Festlegen und Überprüfen von Vermarktungsstrategien, Anpassen der Vermarktungsstrategie an die Markterfordernisse und Zielgruppen
9. Festlegen von Vertriebsstrategien, Bestimmen von direkten und indirekten Absatzkanälen in Abhängigkeit von der Wirtschaftlichkeit
10. Koordinieren von Markteinführungen
11. Koordinieren des Vertriebs um sicherzustellen, dass die festgelegten Vertriebsstrategien erfolgsorientiert durchgeführt werden

2.3 Profilprägende Kompetenzfelder

Die Beherrschung der profiltypischen Arbeitsprozesse setzt Kompetenzen unterschiedlicher Reichweite in den nachstehend aufgeführten beruflichen Kompetenzfeldern³ voraus. Den Kompetenzfeldern sind Wissen und Fähigkeiten sowie typische Methoden und Werkzeuge unterschiedlicher Breite und Tiefe zugeordnet.

Grundlegend zu beherrschende, gemeinsame Kompetenzfelder⁴:

- Unternehmensziele und Kundeninteressen
- Problemanalyse, -lösung
- Kommunikation, Präsentation
- Konflikterkennung, -lösung
- fremdsprachliche Kommunikation (englisch)
- Projektorganisation, -kooperation
- Zeitmanagement, Aufgabenplanung und -priorisierung
- wirtschaftliches Handeln
- Selbstlernen, Lernorganisation
- Innovationspotenziale
- Datenschutz, -sicherheit
- Dokumentation, -standards
- Qualitätssicherung

³ Die Kompetenzfelder werden in der nachfolgenden Auflistung jeweils durch ein zusammenfassendes Stichwort benannt. Da die Weiterbildung zum Spezialisten auf die erfolgreiche Bewältigung zunehmend offener beruflicher Handlungssituationen sowie ganzheitlichen Kompetenzerwerb abzielt, bildet der Kompetenzerwerb einen integralen Bestandteil der Arbeits- und Weiterbildungsprozesse und lässt sich nur im Zusammenhang mit diesen operationalisieren.

⁴ Jeder Spezialist muss in den in diesem Abschnitt genannten „weichen“ Kompetenzfeldern wie „Kommunikation, Präsentation“, „Konflikterkennung, -lösung“ usw. ein Niveau erreichen, das über dem einer Fachkraft liegt. Das heißt, er muss auch in diesen Feldern zu eigenständigem Handeln in der Lage sein und zum Erreichen des Ziels in dem jeweiligen Feld ggf. über den Rahmen bekannter Verfahren und Lösungen hinausgehen können.

Fundiert zu beherrschende, gruppenspezifische Kompetenzfelder:

- vernetztes Denken
- Marktüberblick
- nutzerorientierte Problemanalyse, -lösung
- Moderation
- Konfliktbewältigung
- kundengerechte Beratung
- Serviceorientierung
- mediengestützte Sach- und Ergebnispräsentation

Routiniert zu beherrschende, profilspezifische Kompetenzfelder:

- Anwendungen
- Systemkomponenten
- Markterfordernisse, Marktzusammenhänge und Kundenbedarfe
- Marketing
- Business Cases, Wirtschaftlichkeitsanalysen
- Handels- und Gesellschaftsrecht, Haftung
- Branchenüberblick
- Leitung
- Projektplanung, -abwicklung

2.4 Qualifikationserfordernisse

Im Regelfall wird ein hinreichendes Qualifikationsniveau auf der Basis einschlägiger Berufsausbildung oder Berufserfahrung vorausgesetzt.

2.5 Einordnung ins System und Karrierepfade

Das neue IT-Weiterbildungssystem gibt auf Basis der vier neuen IT-Ausbildungsberufe drei Ebenen für die Weiterqualifizierung vor:

1. die Spezialistenebene, auf der der IT Product Coordinator angesiedelt ist
2. die Ebene der operativen Professionals
3. die Ebene der strategischen Professionals

Obwohl der IT Product Coordinator der Spezialistenebene zugeordnet wird, besteht die Möglichkeit, dass sich der IT Product Coordinator sukzessive zu einem Professional weiterqualifiziert.

Verwandte Profile

Zu den verwandten Profilen des IT Product Coordinator gehören alle Profile, die eine kaufmännische oder managementorientierte Ausprägung aufweisen und speziell alle mit marketingrelevanten Aufgaben betrauten Profile. Aus der Gruppe der Advisor (Spezialisten), in der auch der IT Product Coordinator verortet ist, zählt daher der IT Sales Advisor zu den verwandten Profilen, da er den operativen Vertrieb der Produkte durchführt und somit als direkter Kundenbetreuer wichtige Informationen bezüglich der Produktpflege bzw. des Produktlebenszyklus' generiert.

Ebenfalls auf der Spezialistenebene, aber in der Gruppe der Koordinatoren ist der IT Project Coordinator angesiedelt, der die konkrete Durchführung von Entwicklungsprojekten steuert und koordiniert. Da die Erfolgskontrolle und die Konformität zu den definierten Produktspezifikationen im Rahmen der Entwicklung neuer IT-Produkte eine wichtige Aufgabe für den IT Product Coordinator darstellt, entstehen in diesem Zusammenhang ebenfalls Beziehungen zwischen diesen beiden Profilen. Der IT Project Coordinator besitzt zudem einen guten Überblick über die verfügbaren Ressourcen des Unternehmens und große Erfahrungswerte in der Durchführung von IT Projekten; daher stellt er allgemein eine wichtige Informationsquelle für den IT Project Coordinator dar.

Da das Profil des IT Product Coordinator auf der Spezialistenebene angesiedelt ist und somit über keine bzw. nur sehr beschränkte Entscheidungsbefugnis verfügt, stehen seine Aktivitäten in starker Beziehung zu denen des IT Marketing Manager, einem Profil auf der Ebene der operativen Professionals. In einer Vielzahl der Prozesse führt der IT Product Coordinator verschiedene entscheidungsvorbereitende Aufgaben durch, indem er Informationen beschafft, Handlungsalternativen identifiziert und evaluiert. Er stellt diese dem IT Marketing Manager vor und diskutiert sie mit ihm, um diesem Akteur die Entscheidung über den jeweiligen Aspekt zu ermöglichen.

Aufstiegsqualifizierung

Aufstiegsqualifizierungen aus dem Tätigkeitsfeld des IT Product Coordinator sind möglich. Das Tätigkeitsfeld des IT Product Coordinator ist eine ideale Grundlage für Aufstiegsqualifizierungen insbesondere zum kaufmännisch geprägten operativen Professional Certified IT Marketing Manager, zu dessen Tätigkeitsfeld die Produktentwicklung zählt. Ebenso bietet sich eine Aufstiegsqualifizierung zum Certified IT Business Manager an, der bei den entsprechenden Prozessen die Projektleitung inne hat und für Budget und Personal die Verantwortung trägt.

3 Der Referenzprozess

Der Referenzprozess gibt den gesamten Anpassungsprozess auf hohem Abstraktionsniveau wieder und ermöglicht so einen Überblick.

Mit den Teilprozessen wird in den Referenzprozess hineingezoomt. Die Teilprozesse entsprechen damit in etwa der Abbildung von Arbeitsprozessen, sie stellen einen konkreten Tätigkeitsverlauf, einschließlich auslösendem Ereignis und Ergebnis, dar.

Die zur Durchführung der Teilprozesse notwendigen Tätigkeiten und Kompetenzfelder werden jeweils in einem separaten Abschnitt aufgelistet.

Das Praxisprojekt dient als Beispiel zur Konkretisierung und Veranschaulichung. Es ist ein echtes, bereits durchgeführtes Projekt, auf dessen Grundlage die hier dargestellten Referenz- und Teilprozesse entwickelt wurden.

3.1 Kontinuierliche Produktpalettenanpassung

Die Überwachung und Anpassung existierender Produktpaletten als Referenzprozess des IT Product Coordinator besteht – kurz zusammengefasst – aus folgenden ineinander greifenden Teilen:

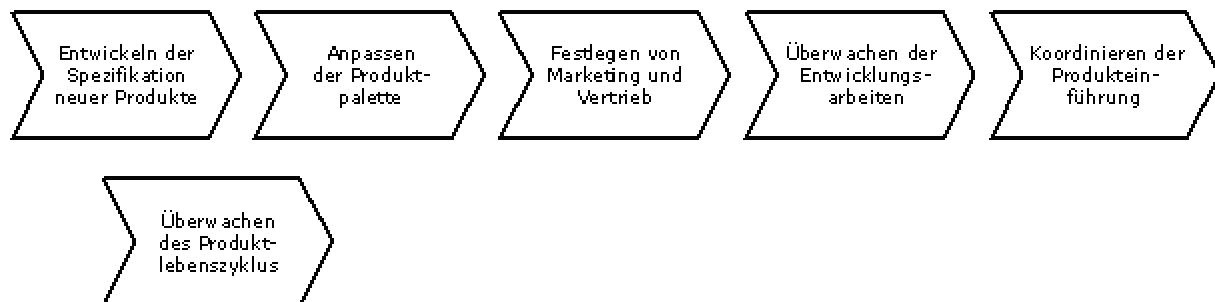


Abbildung 6: Zusammenfassung des Referenzprozesses „Kontinuierliche Produktpalettenanpassung“.

3.1.1 Referenzprozess: Kontinuierliche Produktpalettenanpassung

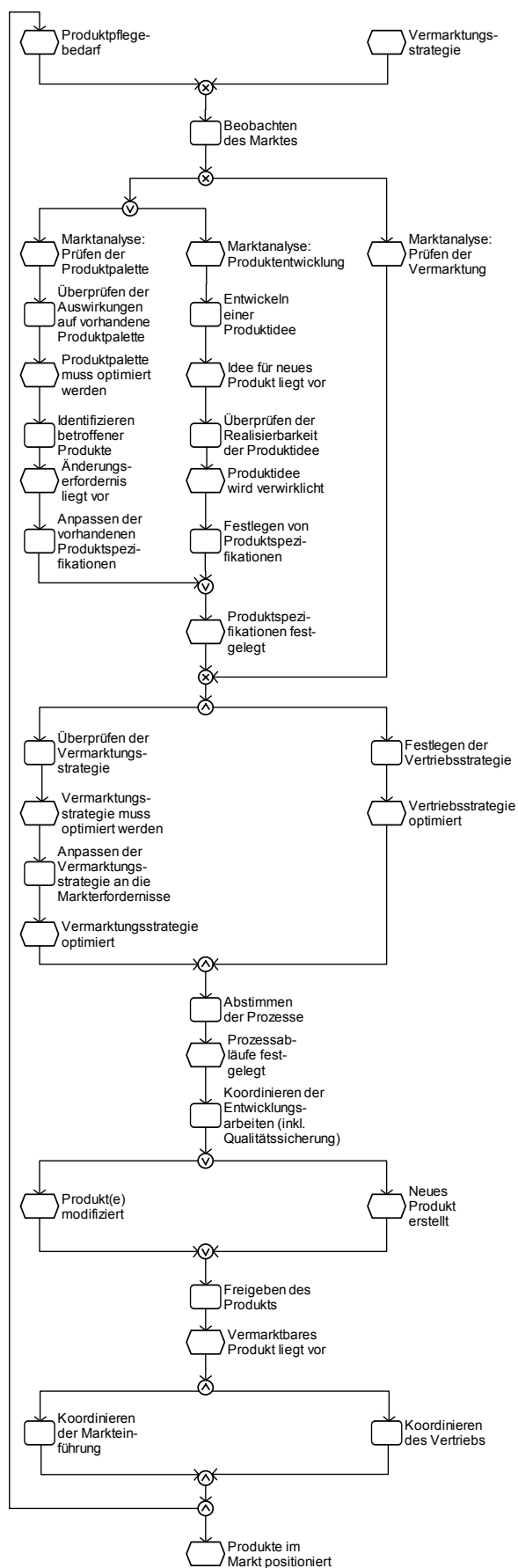


Abbildung 7: Referenzprozess des IT Product Coordinator.

Der dargestellte Prozess umfasst das gesamte Spektrum von Kenntnissen und Kompetenzen des IT Product Coordinator. Dies bedeutet, dass hier versucht wurde, alle typischen Aufgaben und Prozesse des IT Product Coordinator zu modellieren, die nicht in jedem Unternehmen mit der gleichen Intensität ausgeführt werden. Entsprechend den Charakteristika des Unternehmens (Branche, Größe, Produkte) liegen in den jeweiligen Unternehmen Schwerpunkte auf einzelnen Aktivitäten, Kompetenzen oder Teilprozessen, und es ist u. U. möglich, dass einzelne Teilprozesse auch gar keine Berücksichtigung in einem spezifischen Unternehmen finden. Es wurde bei der Entwicklung der Modelle versucht, eine größtmögliche Generalisierbar- und Allgemeingültigkeit zu generieren, wodurch das dargestellte Abstraktionsniveau maßgeblich beeinflusst wurde. So führt ein zu hoher Detaillierungsgrad unweigerlich zu einer geringen Verallgemeinerbarkeit der Modelle, während eine zu starke Abstraktion den Informationsgehalt der Modelle minimiert.

Ein wichtiger Aspekt dieses Referenzprozesses ist die Tatsache, dass die dargestellten Aufgaben i. d. R. keinen konkreten Projekten zugeordnet werden können, sondern als permanenter Prozess der Produktpalettenoptimierung verstanden werden können. Dieser Prozess findet somit projektübergreifend statt und kann sich auf eine bestimmte Produktlinie oder die gesamte Produktpalette des Unternehmens beziehen.

Wie bereits dargestellt wurde, trifft der IT Product Coordinator als Spezialistenprofil keine Entscheidungen, sondern bereitet diese lediglich vor, indem er den entsprechenden Profilen auf der Ebene der operativen bzw. strategischen Professionals zuarbeitet.

3.1.2 Das Beispielprojekt: Produktmanagement bei der cut5 systemhaus GmbH

Die funktionale Einordnung des Profils des Product Coordinator in die Prozesse des Unternehmens erfolgt eher auf einer projektübergreifenden als einer konkret projektspezifischen Ebene. Daher wurden die exemplarischen Beschreibungen konkreter Beispielprozesse im Folgenden nicht durchgängig einem spezifischen Projekt entlehnt, sondern beschreiben zu- meist Tätigkeiten, die projektübergreifend bei dem Praxispartner, der cut5 systemhaus GmbH stattgefunden haben.

Das aktuelle Leistungsportfolio der cut5 systemhaus GmbH umfasst allgemein IT-Beratungs- und Realisierungsleistungen für kleine und mittelständische Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio lässt sich in drei Segmente gliedern:

- kundenspezifische Entwicklung individueller Software-Lösungen
- Konzeption und Realisierung vernetzter IT-Systeme
- mediengerechte Erstellung und Wartung von Unternehmenspräsentationen im World Wide Web

Dabei liegt ein Fokus auf den folgenden Methoden und Werkzeugen, die zur Erstellung der o. g. Dienstleistungen verwendet werden:

Software-Entwicklung

- objektorientierte Entwurfs- und Design-Methoden
- Java-basierte Software-Entwicklung zur Erstellung von Desktop- und Client/Server-Applikationen

Realisierung vernetzter IT-Systeme

- TCP/IP-basierte Netzwerktechnologien
- UNIX-basierte Betriebssysteme
- Open-Source-basierte Netzwerksoftware

Webdesign

- kommunikationswissenschaftliche Theorien und publizistisches Know-How
- Internettechnologien (HTML, CSS, Java Script, Java etc.)

Im Rahmen dieses servicebasierten Ansatzes werden die erstellten Dienstleistungen im IT-Bereich als IT-Produkte verstanden, wobei davon ausgegangen wird, dass sich das Dienstleistungsportfolio analog zu den Eigenschaften eines klassischen IT-Produktportfolios (z. B. Standardsoftware, Hardware-Komponenten) verhält. Dies ist auch dadurch begründet, dass auch Dienstleistungen wieder verwendbare Aspekte aufweisen, da z. B. die erstellte Individualsoftware oder das spezifische Know-How projektübergreifend eingesetzt und somit wieder verwendet werden können.

Als weitere Einschränkung ergab sich, dass in der cut5 systemhaus GmbH aufgrund der geringen Zahl der Mitarbeiter kaum eine konkrete und klar abgrenzbare Rollen- und Aufgabenverteilung stattfindet. Daher konnten die verschiedenen modellierten Prozessschnittstellen nur bedingt in den Beispielprozessen berücksichtigt werden, da viele profilübergreifende Aufgaben durch eine Person in Personalunion durchgeführt werden. Sofern in den folgenden Beispielprozessen nicht konkret auf Aktivitäten des cut5 systemhaus Bezug genommen werden kann, wird dies ausdrücklich erwähnt und u. U. ein fiktiver Beispielprozess dargestellt.

3.1.3 Prozesskompass: Produktmanagement bei der cut5 systemhaus GmbH

1. Beobachten des Marktes
2. Überprüfen der Auswirkungen auf vorhandene Produktpalette
3. Entwickeln einer Produktidee
4. Überprüfen der Vermarktungsstrategie
5. Identifizieren betroffener Produkte
6. Überprüfen der Realisierbarkeit der Produktidee
7. Anpassen der Vermarktungsstrategie an die Markterfordernisse
8. Anpassen der vorhandenen Produktspezifikationen
9. Festlegen von Produktspezifikationen
10. Abstimmen der Prozesse
11. Koordinieren der Entwicklungsarbeiten (inkl. Qualitätssicherung)
12. Freigeben des Produkts
13. Festlegen der Vertriebsstrategie
14. Koordinieren der Markteinführung
15. Koordinieren des Vertriebs

Die Teilprozesse geben im Folgenden den Prozess der kontinuierlichen Produktpflege über den gesamten Produktlebenszyklus ausführlich und detailliert wieder. Sie entsprechen den realen Prozessen eines Unternehmens, welches als Grundlage für den Referenz- und die Teilprozesse gedient hat und als Beispiel zur Veranschaulichung beschrieben wird.

Nicht alle hier dargestellten Teilprozesse sind zwingend notwendiger Bestandteil jedes Projekts, dennoch müssen alle einem IT Product Coordinator auf Spezialistenebene vertraut sein. Das gilt insbesondere für die marktrelevante Entwicklung von Produktideen, deren Ausarbeitung und Konkretisierung zu detaillierten Produktspezifikationen und die permanente Anpassung sowohl der Produktspezifikationen als auch der Vermarktungs- und Vertriebsstrategie über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg.

3.1.3.1 Beobachten des Marktes

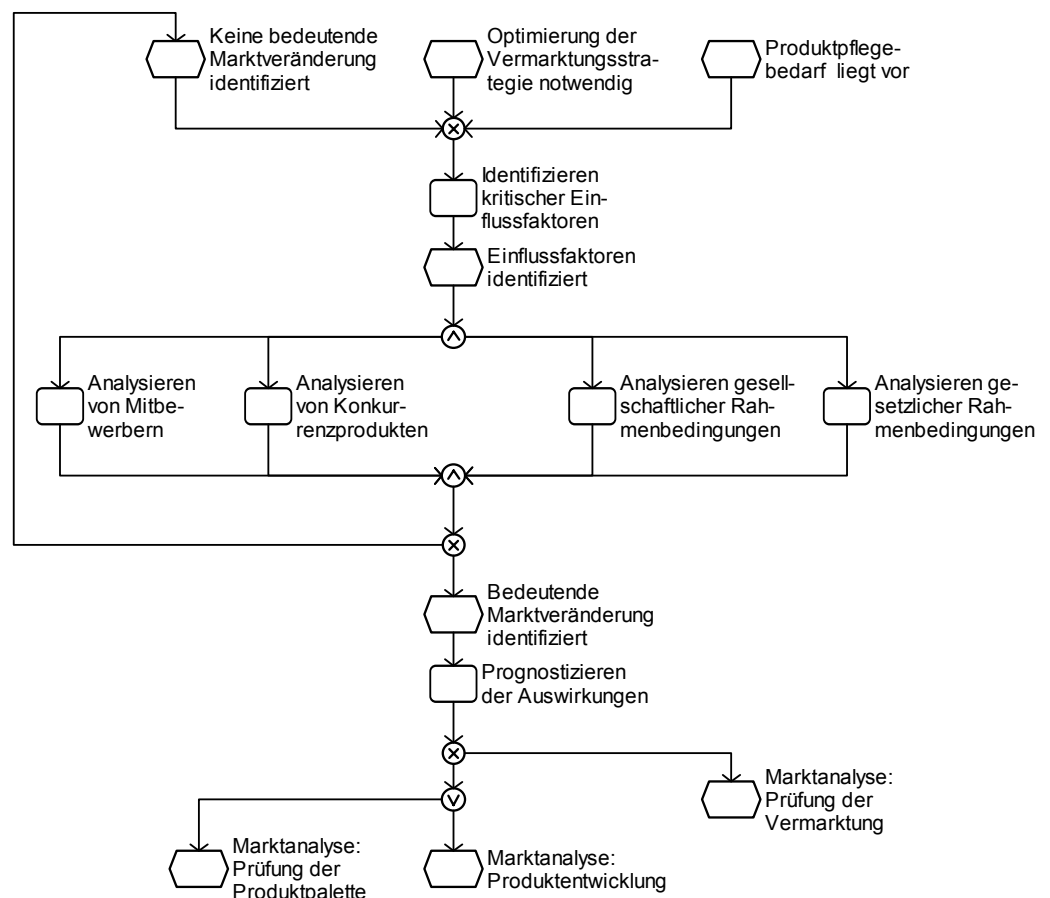


Abbildung 8: Beobachten des Marktes.

Das Ziel dieses Prozesses ist es, bedeutende Marktveränderungen zu identifizieren, die als Ausgangspunkt für eine Optimierung der Produktpalette bzw. deren Vermarktungs- und Vertriebsstrategie betrachtet werden kann. Als Einstieg in den Teilprozess der Marktbeobachtung dient die Identifikation eines Überarbeitungsbedarfs der Produkte bzw. der jeweiligen Vermarktungsstrategie. Diese Notwendigkeit resultiert z. B. aus einem signifikanten Umsatzrückgang bestehender Produkte.

Da dieser Prozess als kontinuierlicher Prozess modelliert wurde, kann auch eine erfolglose Marktbeobachtung als Ausgangspunkt für die erneute Ausführung dieses Prozesses dienen.

3.1.3.1.1 Tätigkeiten: Beobachten des Marktes

- Identifizieren der verschiedenen Einflussfaktoren des Marktes, welche Auswirkungen auf das Unternehmen bzw. das eigene Produkt zur Folge haben können
- Analyse der Konkurrenzunternehmen und von deren Produkten, um die Konsequenzen für die eigene Produktpalette und Unternehmensstrategie zu identifizieren (Markteinführung substituierender oder ergänzender Produkte, Positionierung bestehender Produkte)
- Analysieren der gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmensstrategie (z. B. demographische Veränderungen im Zielmarkt, allgemeiner Wertewandel, Revision rechtlicher Vorgaben wie Urheber- oder Software-Patentrecht)
- Prognostizieren der Auswirkungen von identifizierten Veränderungen am Zielmarkt auf das eigene Unternehmen (z. B. Änderung des Umsatzes, Marktwachstumspotenzials oder der Marktanteile)

3.1.3.1.2 **Kompetenzfelder: Beobachten des Marktes**

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Informationen beschaffen können
- Relevanz von Informationen einschätzen können
- wirtschaftliche Ereignisse und gesellschaftliche Prozesse ausmachen und deren Tragweite bewerten können
- Auswirkungen marktrelevanter Ereignisse prognostizieren können
- Konkurrenzprodukte recherchieren können
- technologische und marktspezifische Trends und Tendenzen identifizieren können (z. B. Auswirkung der Verabschiedung neuer Standards wie Protokolle oder der Etablierung proprietärer Quasi-Standards)
- mögliche Auswirkungen von technologischen Entwicklungen einschätzen und priorisieren können

Wissen

- marktrelevante Einflussfaktoren
- aktuelle Entwicklungstrends und Technologien im Marktsegment
- Marktanalyse (Grundlagen der Marktforschung)
- Marktsegment des Unternehmens
- IT-relevante gesetzliche Grundlagen (z. B. Urheberrecht, Software-Patente)
- produktrelevante Informationsquellen (z. B. Medien, Messen, Konferenzen)
- Anwendungsdomäne der Produktpalette des Unternehmens
- Wechselwirkungen marktwirtschaftlicher Ereignisse (VWL- und BWL-Grundlagen)

Methoden/Werkzeuge

- domänenspezifische und einschlägige Medien (Internet, Fachzeitschriften)
- Recherchertools (Suchmaschinen, Datenbanken)
- Informationsmanagementsysteme

3.1.3.1.3 **Beispiel: Beobachten des Marktes**

Die Marktbeobachtung findet bei Cut5 als permanenter Prozess statt, in welchem Änderungen der technologischen, gesellschaftlichen oder gesetzlichen Rahmenbedingungen oder die Konkurrenzunternehmen und deren Produkte im Kontext des eigenen Dienstleistungsportfolios betrachtet werden. Im Rahmen dieses Prozesses wurde beispielsweise festgestellt, dass die gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber Open-Source-basierten Technologien stetig wächst und bereits einen sehr hohen Stand erreicht hat. Die Analyse von Mitbewerbern hat außerdem ergeben, dass zunehmend Websites durch Auftragnehmer aus dem semiprofessionellen Bereich erstellt werden und es die technologischen Rahmenbedingungen den potenziellen Kunden zunehmend ermöglichen, Webpräsenzen eigenständig ohne die Inanspruchnahme professioneller Unterstützung zu realisieren.

Diese Marktveränderungen hatten sowohl die Initialisierung der Prozesse zur Prüfung der Vermarktung als auch das Anpassen der vorhandenen Produktspezifikationen zur Folge.

3.1.3.2 Überprüfen der Auswirkungen auf vorhandene Produktpalette

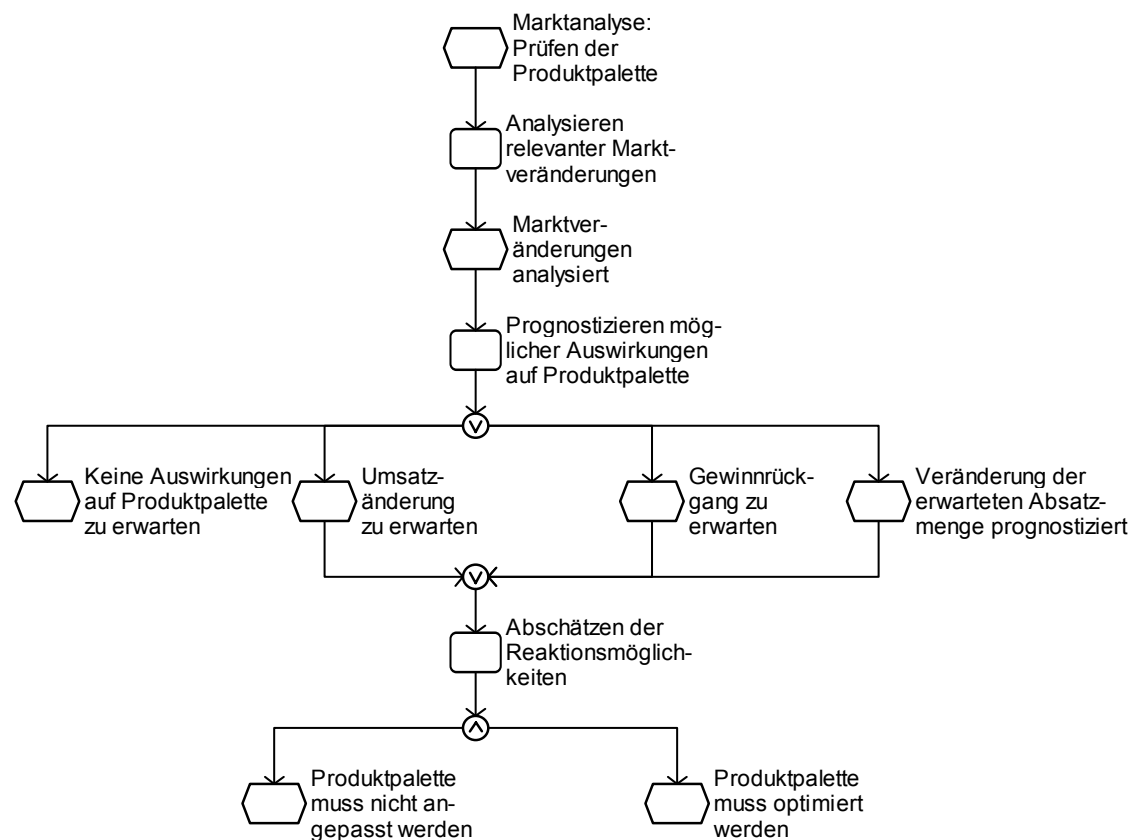


Abbildung 9: Überprüfen der Auswirkungen auf vorhandene Produktpalette.

Die Überprüfung der Auswirkungen auf die eigene Produktpalette verfolgt das Ziel, die Wechselwirkungen einer bereits festgestellten Marktveränderung mit der eigenen Produktpalette zu identifizieren. Dies kann z. B. eine ungeplante, prognostizierte Veränderung des Umsatzes, der Absatzmenge oder des Marktanteils umfassen. Dabei sollen sowohl positive als auch negative Auswirkungen eruiert werden, auf welche durch eine entsprechende Reaktion, z. B. die Modifikation von Produkteigenschaften, reagiert werden sollte. Als Ausgangspunkt für diesen Teilprozess dient die Identifikation bedeutender Marktveränderungen, die zur genaueren Prüfung der Produktpalette geführt haben.

3.1.3.2.1 Tätigkeiten: Überprüfen der Auswirkungen auf vorhandene Produktpalette

- Analysieren der relevanten Marktveränderungen und Prognostizieren möglicher Auswirkungen auf die eigene Produktpalette (Anstieg/Rückgang von Marktanteil, Umsatz, Gewinn, Wachstumspotenziale); die quantitative Bewertung der Auswirkungen sollte durch Kennzahlen gesteuert werden
- Abschätzen der Reaktionsmöglichkeiten auf das eingetroffene Marktveränderungsereignis; da die Ursachen für z. B. einen Gewinnrückgang sehr unterschiedlich sein können (Kostenanstieg einzelner Module, Umsatzrückgang, allgemeine wirtschaftliche Rezession, Konkurrenzprodukte), sind die Reaktionsmöglichkeiten sehr divers und einzelfallspezifisch abzuschätzen (z. B. Optimierung der Produktpalette, Anpassung der Produktpositionierung durch Änderung der Vermarktungsstrategie)

3.1.3.2.2 Kompetenzfelder: Überprüfen der Auswirkungen auf vorhandene Produktpalette

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- vorhandene Produktpaletten analysieren können
- Marktpositionierung vorhandener Produkte analysieren können
- Auswirkung marktrelevanter Ereignisse im wirtschaftlichen sowie betrieblichen Umfeld prognostizieren können, z. B. bezüglich des Absatzes, des Umsatzes, des Gewinns
- Auswirkung marktrelevanter Ereignisse auf die eigene Produktpalette einschätzen können
- Angemessenheit der Reaktionsmöglichkeiten auf Marktveränderungen für die eigene Produktpalette einschätzen können

Wissen

- umfangreiche Kenntnisse der Anwendungsdomäne der Produktpalette
- Produkte des eigenen Unternehmens und der Mitbewerber am Markt
- betriebswirtschaftliche Kenntnisse (Kosten- und Leistungsrechnung)
- volkswirtschaftliche Kenntnisse
- Zielmarkt des Unternehmens
- Grundlagen des Controllings (z. B. Kennzahlen)
- Grundlagen empirischer/statistischer Methoden

Werkzeuge/Methoden

- betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme
- Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung (z. B. Deckungsbeitragsrechnung), ggf. Unterstützung durch entsprechend qualifizierte kaufmännische Mitarbeiter
- ERP-Software-Systeme (wenn vorhanden)
- Datawarehouse-Systeme (wenn vorhanden)

3.1.3.2.3 Beispiel: Überprüfen der Auswirkungen auf vorhandene Produktpalette

Die Prognose der Auswirkungen der identifizierten Marktveränderungen führte bei der cut5 systemhaus GmbH zu zwei verschiedenen Ergebnissen.

Die zunehmende Realisierung (meist rein statischer) Webpräsenzen durch semiprofessionelle Dienstleister oder durch die Unternehmen selbst führte zur Prognose verminderter Absatzmöglichkeiten und eines damit verbundenen Gewinnrückgangs in Bezug auf die Erstellung statischer Webseiten. Zudem wurden durch die wachsende Akzeptanz von Open-Source-Technologien neue Absatzmöglichkeiten in diesem Bereich identifiziert. Das Abschätzen möglicher Reaktionen auf diese relevanten Marktveränderungen führte zur Notwendigkeit einer Optimierung der Produktpalette.

3.1.3.3 Identifizieren betroffener Produkte

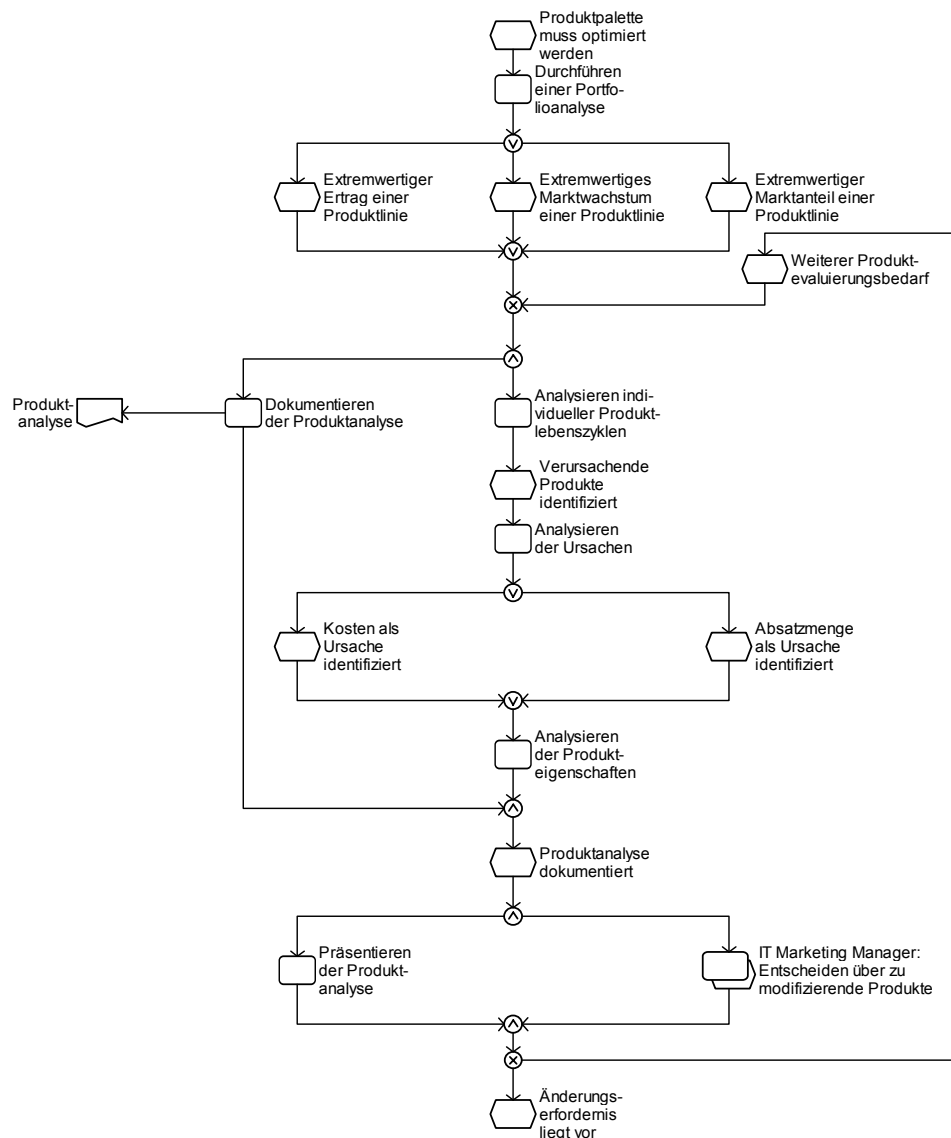


Abbildung 10: Identifizieren betroffener Produkte

Nachdem festgestellt wurde, dass auf eine eingetretene Marktveränderung durch die Anpassung der Produktpalette reagiert werden sollte, werden in diesem Teilprozess alle betroffenen Produkte identifiziert, für die ein Änderungsbedarf eingetreten ist. Dabei wird das Ziel verfolgt, ein Änderungserfordernis für ein konkretes Produkt zu identifizieren.

3.1.3.3.1 Tätigkeiten: Identifizieren betroffener Produkte

- Durchführen einer Portfolio-Analyse, z. B. SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threads) oder BCG-Matrix der Boston Consulting Group, um zu identifizieren, ob eine Veränderung verschiedener Kennzahlen (Marktanteil, -wachstum, Umsatz, Gewinn) oder qualitativer Faktoren (Image, Positionierung) festgestellt oder prognostiziert werden kann

- Analysieren individueller Produktlebenszyklen der Produkte, um die Verursacher innerhalb der Produktpalette zu identifizieren
- Analysieren der Ursachen (z. B. Produktionskostenanstieg, Sinken der Absatzmenge)
- Analysieren der Produkteigenschaften und -elemente, um Ansatzpunkte für eine Reaktionsmöglichkeit zu identifizieren (z. B. Funktionsumfang, Module, Varianten, Schnittstellen)
- Dokumentieren und Präsentieren der gesamten Produktanalyse als Entscheidungsvorlage für den Marketing Manager

3.1.3.3.2 Kompetenzfelder: Identifizieren betroffener Produkte

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- vorhandene Produktpaletten analysieren können
- Marktpositionierung vorhandener Produkte analysieren können
- produktspezifische Kennzahlen auswerten und vergleichen können
- Produkte in einen Produktlebenszyklus einordnen können
- Ursachen für Umsatzveränderungen einzelner Produkte analysieren können
- mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- eigenen Standpunkt gegenüber Entscheidern vermitteln können
- zielgruppengerechte Dokumente erstellen können
- präsentieren können

Wissen

- Produkte des Unternehmens und deren Evolutionsgeschichte
- Zielmarkt des Unternehmens und aller Einflussfaktoren
- Produktlebenszyklusmodell
- betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Grundlagen empirischer/statistischer Methoden
- Marktanalyse
- Grundlagen des Controllings

Werkzeuge/Methoden

- betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme
- Analysemethoden zur Auswertung von Produktlebenszyklen
- Moderationstechniken
- Visualisierungs- und Präsentationstools
- Methoden zur Analyse von Produktpaletten (z. B. BCG-Matrix, SWOT-Analyse)

3.1.3.3.3 Beispiel: Identifizieren betroffener Produkte

Die Identifikation der von der Marktveränderung betroffenen Produkte führte dazu, dass ein Umsatzrückgang für die Erstellung rein statischer Webseiten im Rahmen des Dienstleistungsangebots der Erstellung von Unternehmenspräsenzen identifiziert wurde. Als Ursache konnten verringerte Absatzmöglichkeiten dieser Dienstleistung aufgrund einer gestiegenen Anzahl von Mitbewerbern identifiziert werden.

Außerdem führte die steigende Akzeptanz von Open Source Software dazu, dass ein Anstieg des Marktwachstums, des Ertrags und auch des Marktanteils von Open-Source-Lösungen in allen drei Dienstleistungssegmenten identifiziert werden konnten. Daraus resultierte die Erkenntnis, dass sowohl die Eigenschaften (Spezifikationen) als auch die Vermarktung dieser Produkte (Dienstleistungen) angepasst und optimiert werden müssen, indem z. B. ein Fokus auf die Realisierung von Open-Source-basierten Lösungen gelegt wird.

3.1.3.4 Anpassen der vorhandenen Produktspezifikationen

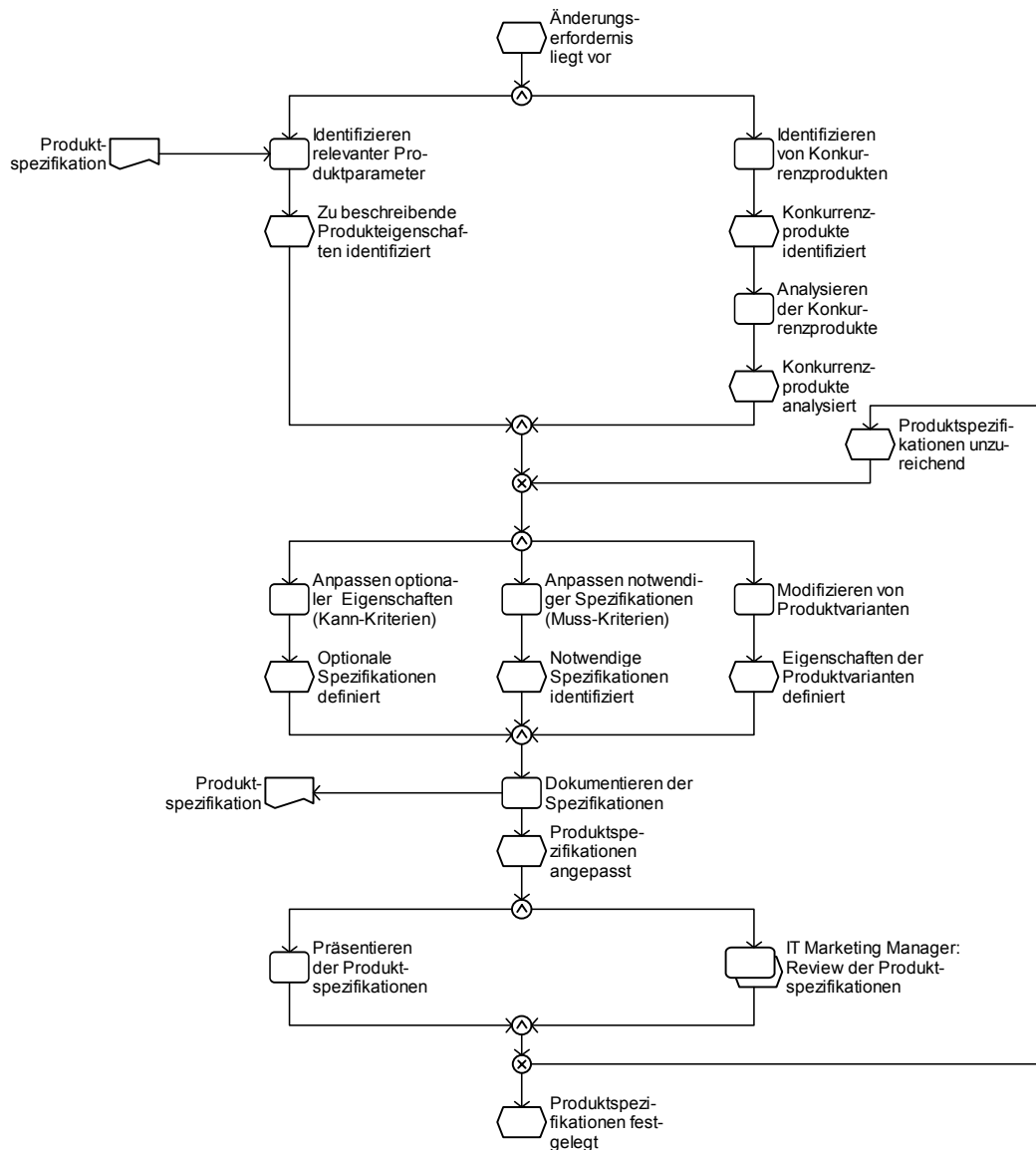


Abbildung 11: Anpassen der vorhandenen Produktspezifikationen.

Die Anpassung der Produktspezifikationen erfolgt analog zur Festlegung der Produktspezifikationen für ein neues Produkt. Primärer Unterschied hierbei ist die Möglichkeit, auf eine bereits existierende Produktspezifikation zurückzugreifen.

3.1.3.4.1 Tätigkeiten: Anpassen der vorhandenen Produktspezifikationen

- Analysieren existierender Konkurrenzprodukte, um mögliche Marktlücken, Produktparameter, notwendige Produkteigenschaften zu definieren und eine Abgrenzung des eigenen Produkts bzw. die Integration des Produkts in die supplementären Produkte zu ermöglichen
- Identifizieren aller zu beschreibenden Produktparameter (z. B. zu unterstützende Plattformen, Schnittstellen, Standards, Funktionalitäten) unter Berücksichtigung der vorhandenen Produktspezifikation
- Anpassen der identifizierten Produktparameter (Kann- und Muss-Kriterien), indem diesen konkrete Ausprägungen zugewiesen werden (z. B. Solaris, CORBA, Java Beans)

- Modifizieren der Produktvarianten
- allgemein verständliche und eindeutige Dokumentation der Spezifikationen des Produkts inkl. der optionalen Eigenschaften und der möglichen Produktvarianten
- Vorstellen und Diskutieren der angepassten Produktspezifikationen mit dem IT Marketing Manager mit anschließender Revision oder Verabschiedung der modifizierten Spezifikationen

3.1.3.4.2 Kompetenzfelder: Anpassen der vorhandenen Produktspezifikationen

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- allgemeine Zielsetzungen in konkrete Produktspezifikationen transformieren können
- relevante Produktparameter identifizieren und definieren können
- Produktspezifikationen im Kontext geänderter Anforderungen betrachten können
- Produktparameter
- Konkurrenzprodukte identifizieren und analysieren können
- komplexe Sachverhalte vermitteln können
- mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- eigenen Standpunkt gegenüber Entscheidern vermitteln können
- zielgruppengerechte, eindeutige Dokumente erstellen können
- präsentieren können
- Produktalternativen entwickeln und bewerten können

Wissen

- Anwendungsdomäne der Produkte des Unternehmens
- Produkte der Konkurrenzunternehmen
- Produktspezifikation

Werkzeuge/Methoden

- Modellierungsmethoden und -werkzeuge
- domänenspezifische und einschlägige Medien (z. B. Internet, Fachzeitschriften, Messen und Konferenzen)
- Recherchertools (z. B. Suchmaschinen, Datenbanken)
- Moderationstechniken
- Visualisierungs- und Präsentationstools

3.1.3.4.3 Beispiel: Anpassen der vorhandenen Produktspezifikationen

Die Anpassung der Produktspezifikationen bezieht sich im Rahmen dieses Praxiskontexts, wie bereits dargestellt wurde, auf die Optimierung des angebotenen Dienstleistungsportfolios. Die relativ informelle Analyse von konkurrierenden Wettbewerbern mit vergleichbaren Eigenschaften führte zu der Erkenntnis, dass man sich durch das Anbieten von Open-Source-basierten Software-Lösungen und durch die Integration der Erstellung von komplexen, datenbankbasierten Webapplikationen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen konnte. Daher wurden die angebotenen Dienstleistungen des cut5 systemhaus dahingehend angepasst, dass ein deutlicher Schwerpunkt auf Open Source in allen angebotenen Dienstleistungssegmenten gelegt wurde. Außerdem wurde die Realisierung von Webseiten rein statischen Inhalts aus dem Leistungskatalog entfernt und stattdessen modifiziert in Kombination mit Beratungsleistungen, Angeboten zur Implementierung von Content-Management-Systemen und komplexeren Webapplikationen und zur Wartung von Webseiten aufgenommen.

3.1.3.5 Entwickeln einer Produktidee

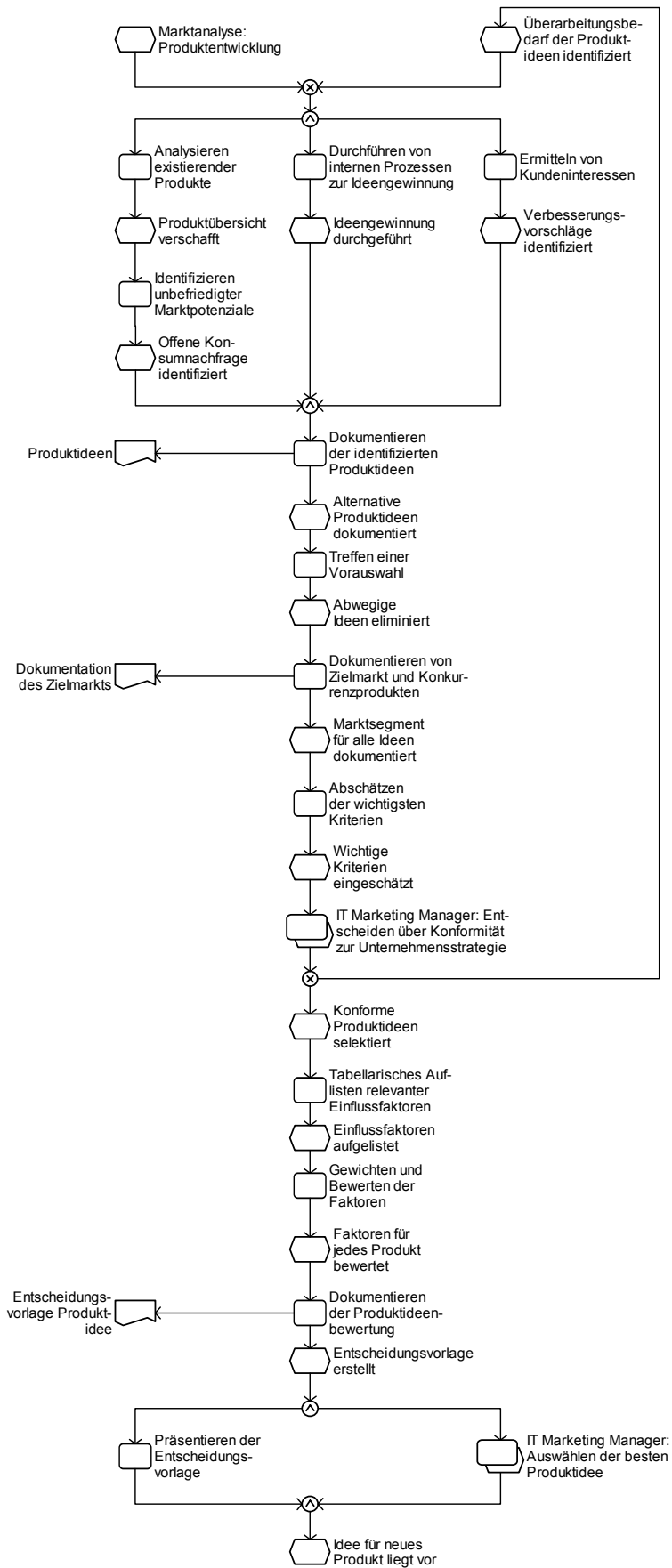


Abbildung 12: Entwickeln einer Produktidee.

Der Prozess der Entwicklung einer Produktidee unterstützt das Ziel, auf eine identifizierte Marktveränderung mit der Verwirklichung eines neuen Produkts zu reagieren, indem eine adäquate neue Produktidee definiert und ausgewählt wird.

3.1.3.5.1 Tätigkeiten: Entwickeln einer Produktidee

- Analysieren bereits existierender Produkte, um etwaige ungenügend befriedigte Marktpotenziale zu identifizieren
- Durchführen von internen Prozessen zur Ideengewinnung (z. B.: Brainstorming)
- Identifizieren von Kundeninteressen und damit verbundenen Marktpotenzialen (sehr unternehmensspezifischer Prozess, der z. B. bei Unternehmen mit einem anvisierten Massenmarkt die Durchführung strukturierter Kundenbefragungen in Kooperation mit externen Unternehmen oder bei Unternehmen mit sehr begrenztem und individuellem Kundenstamm eigenständig ausgeführte Telefoninterviews umfassen kann)
- Dokumentieren der identifizierten Produktideen
- Eliminieren nicht realitätsgerechter bzw. nicht realisierbarer Ideen (informelle Vorauswahl)
- Dokumentieren des Zielmarktes und des momentanen Marktumfelds der verbliebenen Produktideen
- grobes Abschätzen wichtiger Kriterien (Entwicklungskosten und -dauer, Produktionskosten, realisierbare Absatzmengen und -preise)
- Abschätzen wichtiger Einflussfaktoren für die Realisierung und Einführung des Produkts (kritische Elemente, kostentreibende Faktoren, benötigte Ressourcen)
- Gewichten und anschließendes Bewerten der Faktoren für jede Produktidee aus der Sicht des Unternehmens, um dadurch einen möglichst objektiven Vergleich zu ermöglichen
- Dokumentieren und Präsentieren der Resultate der Bewertung der Produktideen als Entscheidungsvorlage für den IT Marketing Manager, welcher die Entscheidung über die beste Alternative trifft

3.1.3.5.2 Kompetenzfelder: Entwickeln einer Produktidee

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Marktpotenziale analysieren können
- Auswirkungen marktrelevanter Ereignisse prognostizieren können
- Produktideen entwickeln können
- Produktideen analysieren und bewerten können
- Produktideen zielgruppengerecht dokumentieren können
- Konkurrenzprodukte identifizieren und analysieren können
- zur Produktrealisierung notwendige Ressourcen einschätzen können
- Kosten zur Produktentwicklung abschätzen können
- ergebnisorientierte Besprechungen moderieren können
- mit Mitarbeitern sowie Kunden des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) kommunizieren können
- eigenen Standpunkt gegenüber Entscheidern vermitteln können
- präsentieren können

Wissen

- Präsentationstechniken
- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- zur Produktrealisierung notwendige technische, organisatorische, personelle und wirtschaftliche Voraussetzungen
- Anwendungsdomäne des Unternehmens
- Unternehmensstrategie und Marktausrichtung
- mikro- und makroökonomische Kenntnisse
- Dokumentationserstellung

Werkzeuge/Methoden

- Methoden der Ideenfindung (Merkmalsauflistung, Brainstorming, Morphologische Analyse, Gegenstandsverknüpfung, Synektik)
- Nutzwertanalysen
- Kommunikationswerkzeuge
- Office-Software-Anwendungen, hier besonders: Tabellenkalkulationswerkzeuge
- Visualisierungs- und Präsentationstools
- Moderationstechniken

3.1.3.5.3 Beispiel: Entwickeln einer Produktidee

Die Entwicklung einer neuen Produktidee basiert im Rahmen der kundenspezifischen Dienstleistungen der cut5 systemhaus GmbH im Wesentlichen auf den individuellen Anforderungen des jeweiligen Kunden. Neue Produktentwicklungen, in spezifischen Projekten entstandene Qualifikationen o. Ä. führen häufig dazu, dass die Dienstleistung als neues Produkt in das existierende Portfolio integriert wurde. So wurden z. B. in konkreten Projekten kundenindividuelle Software-Lösungen angefordert und entwickelt und diese Kompetenz anschließend in das eigene Dienstleistungsportfolio im Sinne einer neuen Produktidee integriert. In einem konkreten Projekt zur Entwicklung der Infrastruktur für ein Online-Reisebüro ergab eine Analyse konkurrierender, branchenspezifischer Standardsoftware, dass diese Produkte zwar bestimmte Funktionalitäten abdecken, aber nicht umfassend die Bedürfnisse des Kunden befriedigen können und daher die Entwicklung einer individuellen Software-Lösung notwendig sei.

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass gerade im Dienstleistungssektor das angebotene Dienstleistungsportfolio analog zur Anzahl der durchgeführten Projekte und dem damit verbundenen Erfahrungs- und Kompetenzzuwachs wächst. Beispielsweise wurde am Markt und in verschiedenen Entwicklungsprojekten ein großer Bedarf für Java-basierte Software-Lösungen identifiziert. Da aber zu Beginn nicht ausreichend Entwicklerressourcen oder diese nur einhergehend mit hohen Kosten verfügbar waren, entwickelten sich die diesbezüglich realisierbaren Dienstleistungspotenziale sukzessive im Rahmen der durchgeführten Projekte.

Der Prozess der Ideengewinnung war also in allen Fällen direkt von den spezifischen Kundeninteressen und den existierenden Konkurrenzprodukten abhängig und interne Prozesse zur Ideengewinnung wurden nicht explizit ausgeführt. Wie im modellierten Prozess wurden auch im konkreten Praxiskontext Überlegungen angestellt, ob die erstellte Dienstleistung konform zur anvisierten Zielgruppe des Unternehmens und zur prinzipiellen Unternehmensstrategie geht, um somit die Möglichkeit zur Integration in das allgemeine Produktportfolio zu verifizieren.

3.1.3.6 Überprüfen der Realisierbarkeit der Produktidee

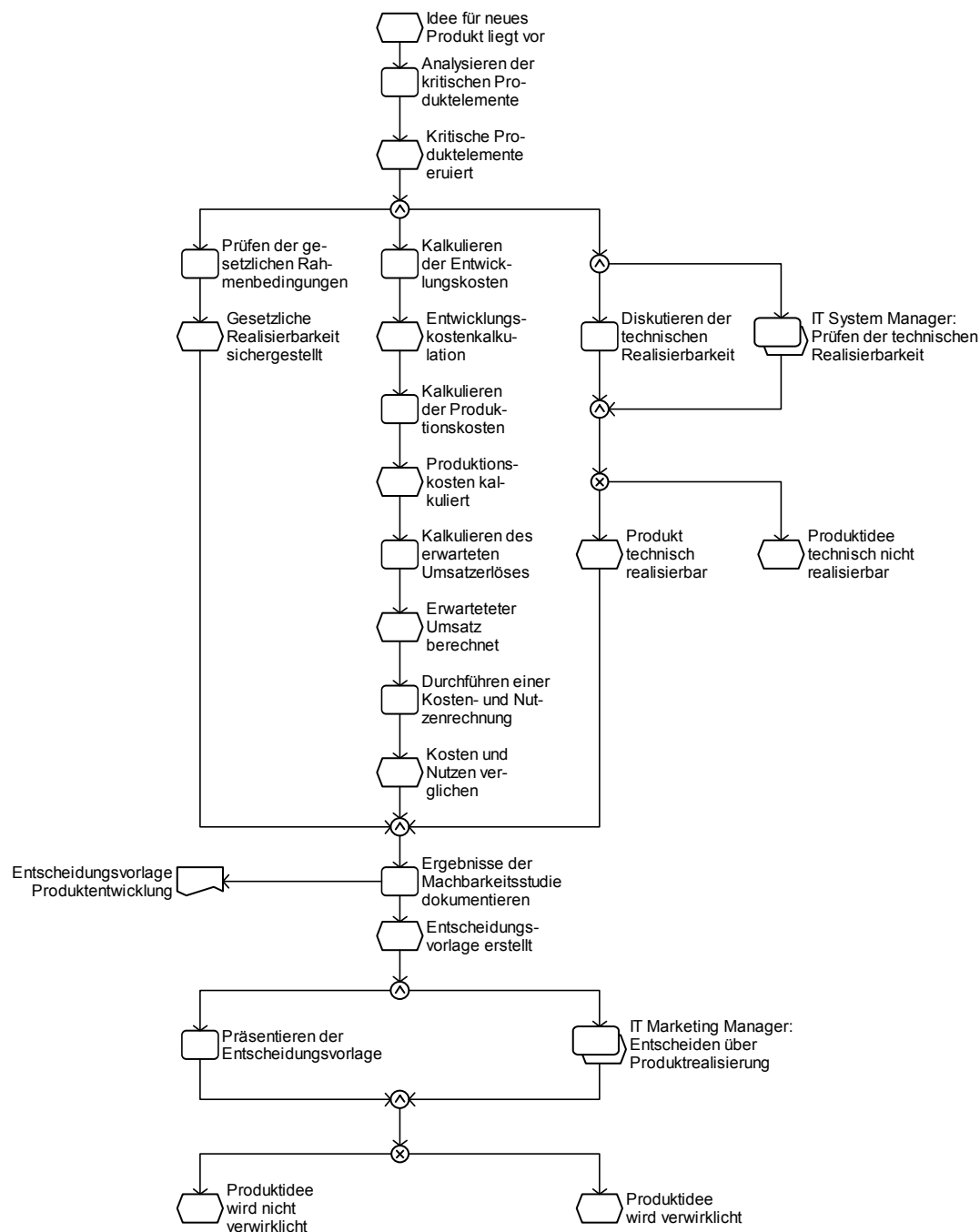


Abbildung 13: Überprüfen der Realisierbarkeit der Produktidee.

Die Realisierbarkeit einer Produktidee hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab und muss bereits in einer frühen Phase der Produktentwicklung geprüft werden. Dieser Prozess verfolgt das Ziel, die finale Entscheidung über die Verwirklichung der Produktidee zu ermöglichen.

3.1.3.6.1 Tätigkeiten: Überprüfen der Realisierbarkeit der Produktidee

- Identifizieren kritischer Produktelemente, welche von besonderer Bedeutung für die Produktentwicklung sind (besonders aufwandsintensive, Ressourcen bindende, kostentreibende oder zeitkritische Bestandteile)

- Diskutieren und Prüfen der technischen Realisierbarkeit aus der Sicht des Unternehmens
- Diskutieren und Prüfen der rechtlichen Realisierbarkeit - sehr unternehmensspezifisch ausgeführte Tätigkeit (ggf. über die eigene Rechtsabteilung, bei kleinen Unternehmen selbstständig oder mit einem externen Rechtsberater)
- Kalkulieren von Entwicklungs- und Produktionskosten unter Berücksichtigung von Make-Or-Buy-Entscheidungen und möglichen Kooperationspartnern (Zulieferer)
- Kalkulieren realistischer Umsatzerlöse
- Durchführen von Kosten- und Nutzenrechnung
- Dokumentieren und Präsentieren aller Resultate in einer Machbarkeitsstudie als Entscheidungsvorlage für den entsprechenden Professional

3.1.3.6.2 Kompetenzfelder: Überprüfen der Realisierbarkeit der Produktidee

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- (kritische) Elemente eines Produkts erkennen können
- Kosten eines Entwicklungsprojekts näherungsweise abschätzen können
- Realisierbarkeit von Entwicklungsprojekten einschätzen und begründen können
- mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- eigenen Standpunkt gegenüber Entscheidern vermitteln können
- komplexe Inhalte ergebnisorientiert und zielgruppengerecht dokumentieren und vermitteln können
- präsentieren können

Wissen

- Produkte des Unternehmens
- strategische Ausrichtung des Unternehmens und der aktuellen bzw. möglichen Unternehmensziele
- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- Marktposition des Unternehmens
- Unternehmensressourcen und Produktionskapazitäten
- juristische Rahmenbedingungen der Anwendungsdomäne der zu entwickelnden Unternehmensprodukte (z. B. Urheberrecht, Lizenzrecht)
- betriebswirtschaftliche Kenntnisse (Kosten-Nutzen-Rechnung)

Werkzeuge/Methoden

- Aufwandsabschätzungsmethoden (z. B. Multiplikatormethode, Function-Point-Analyse)
- Office-Software-Anwendungen, hier besonders: Tabellenkalkulationswerkzeuge
- Recherchertools
- Visualisierungs- und Präsentationstools

3.1.3.6.3 Beispiel: Überprüfen der Realisierbarkeit der Produktidee

Bei der Überprüfung der Realisierbarkeit von Open-Source-basierten Dienstleistungen und Systementwicklungen waren vor allem gesetzliche und finanzielle Aspekte von Bedeutung. Die Evaluierung der kostenspezifischen Aspekte ergab, dass die Verwendung von Open-Source-basierten Systemen eindeutige Kostenvorteile bietet, da die Einstiegskosten durch

das Wegfallen etwaiger Lizenzgebühren wesentlich minimiert werden können und auch Updates und etwaige Erweiterungen frei verfügbar sind. Zudem ergab die Überprüfung der technischen Realisierbarkeit eindeutige Vorteile gegenüber proprietären Systemen, da Open-Source-basierte Lösungen angepasst und erweitert und somit den Anforderungen der Kunden entsprechend modifiziert werden können. In diesem Rahmen wurden natürlich auch gesetzliche Rahmenbedingungen respektive lizenzrechtliche Aspekte einzelner Open-Source-Lösungen evaluiert, um die freie Verwendbar- und Modifizierbarkeit im Rahmen einer kommerziellen Verwertung zu verifizieren.

Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass gerade im Dienstleistungssektor die angebotenen Produkte respektive die Dienstleistungen in hohem Maße von den verfügbaren Ressourcen und Qualifikationen des Unternehmens abhängen. Beispielsweise werden von der cut5 systemhaus GmbH Java-basierte Software-Entwicklungen eindeutig präferiert. Da aber entsprechende Entwicklerressourcen nur schwer und zu vergleichsweise hohen Kosten am Markt verfügbar sind, können bisher nicht ausschließlich Java-basierte Lösungen entwickelt und daher kann nur ein entsprechender Schwerpunkt im Produktportfolio gesetzt werden.

3.1.3.7 Festlegen von Produktspezifikationen

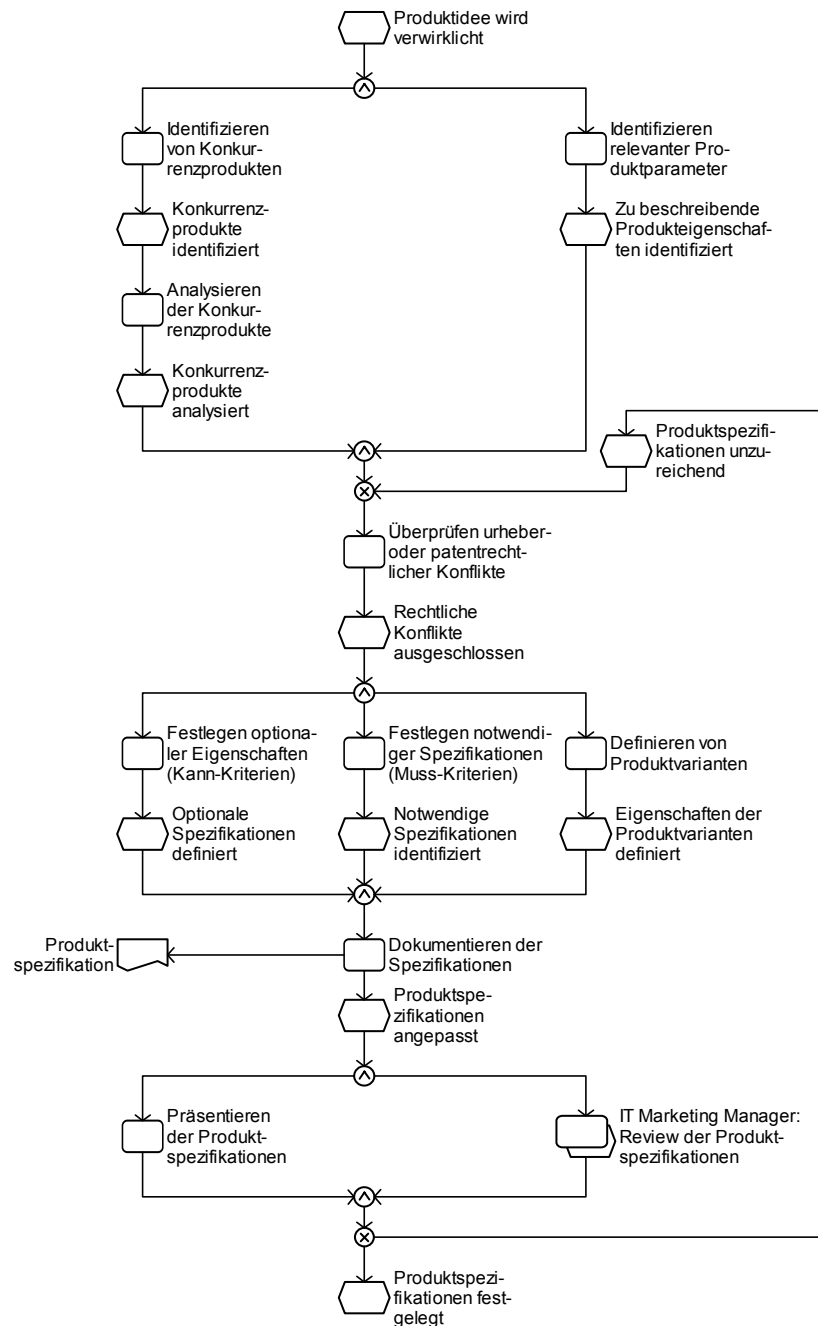


Abbildung 14: Festlegen von Produktspezifikationen.

Nachdem die finale Entscheidung über die Entwicklung einer Produktidee getroffen wurde, werden die Produktspezifikationen in einem dedizierten Prozess ausgearbeitet und dokumentiert. Die in diesem Prozess dokumentierten Spezifikationen beschreiben lediglich die funktionalen Aspekte des Produkts und berücksichtigen in dieser Phase der Produktbeschreibung noch keine implementations- bzw. realisierungsspezifischen Aspekte, die erst zu einem späteren Zeitpunkt in Kooperation mit entsprechend qualifizierten Akteuren ausgearbeitet werden.

3.1.3.7.1 Tätigkeiten: Festlegen von Produktspezifikationen

- Analysieren existierender Konkurrenzprodukte, um mögliche Marktlücken, Produktparameter, notwendige Produkteigenschaften zu definieren und eine Abgrenzung des eigenen Produkts bzw. die Integration des Produkts in die supplementären Produkte zu ermöglichen
- Identifizieren aller zu beschreibenden Produktparameter (z. B. zu unterstützende Plattformen, Schnittstellen, Standards, Funktionalitäten)
- Definieren der identifizierten Produktparameter, indem diesen konkrete Ausprägungen zugewiesen werden (z. B. Solaris, CORBA, Java Beans); dabei sollte eine Unterscheidung zwischen optionalen (Kann-) und notwendigen (Muss-)Kriterien durchgeführt werden
- Festlegen von Produktvarianten, um verschiedene Konfigurationen des Produkts bereitstellen zu können
- allgemein verständliche und eindeutige Dokumentation der Spezifikationen des Produkts inkl. der optionalen Eigenschaften und der möglichen Produktvarianten erstellen
- Vorstellen und Diskutieren der Produktspezifikationen mit dem IT Marketing Manager mit anschließender Revision oder Verabschiedung der Spezifikationen

3.1.3.7.2 Kompetenzfelder: Festlegen von Produktspezifikationen

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- allgemeine Zielsetzungen in konkrete Produktspezifikationen übertragen können
- Konkurrenzprodukte identifizieren und analysieren können
- relevante Eigenschaften des Produkts bestimmen und festlegen können
- mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- technische Details des Produkts zielgruppengerecht darstellen können
- zielgruppengerechte, eindeutige Dokumente erstellen können
- komplexe Sachverhalte vermitteln können

Wissen

- Anwendungsdomäne der Produkte des Unternehmens
- Zielmarkt des zu entwickelnden Produkts
- juristische Rahmenbedingungen der zu entwickelnden Produkte (hier besonders: Patentrecht)
- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- formale Spezifikation

Werkzeuge/Methoden

- allgemeine Modellierungsmethoden und -werkzeuge (z. B. Flussdiagramme, Visio)
- domänenspezifische Modellierungsmethoden und -werkzeuge (z. B. UML, Use-Case-Diagramme, CASE-Tools)
- Recherchertools
- Visualisierungs- und Präsentationstools

3.1.3.7.3 *Beispiel: Festlegen von Produktspezifikationen*

Da dieser Prozess starke Parallelen zum Prozess „Anpassen der vorhandenen Produktspezifikationen“ aufweist, wird an dieser Stelle auf eine erneute Darstellung eines Beispiels verzichtet.

3.1.3.8 Abstimmen der Prozesse

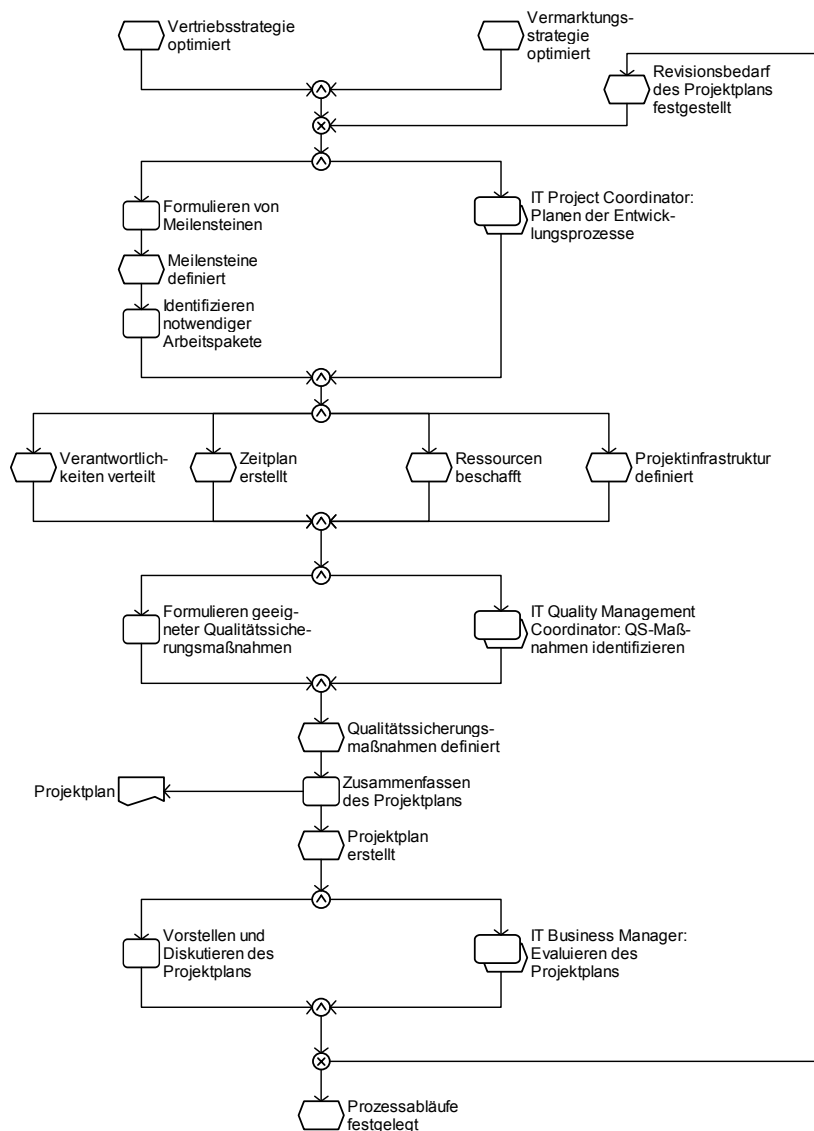


Abbildung 15: Abstimmen der Prozesse.

Die Prozessabstimmung bereitet als planender Prozess die spätere Entwicklung des Produkts vor und bildet damit die Basis für die Implementierungsphase. Dieser Prozess findet in enger Zusammenarbeit mit dem IT Project Coordinator statt, der die anschließende Entwicklung operativ koordiniert und daher bereits eingehend in die Planung einbezogen werden sollte.

3.1.3.8.1 Tätigkeiten: Abstimmen der Prozesse

- konkretes Formulieren von Meilensteinen, die in verschiedenen Entwicklungsphasen erreicht werden sollen und den Entwicklungsprozess in abgrenzbare Abschnitte einteilen
- Ableiten von Arbeitspaketen, die zur Erreichung der Meilensteine notwendig sind, und Formulieren eines geeigneten und realisierbaren Zeitplans in Zusammenarbeit mit dem IT Project Coordinator, welcher die nötigen Ressourcen (Material, Personal) beschafft, Verantwortlichkeiten verteilt und eine geeignete Projektinfrastruktur (Groupware, Workflow- und Dokumentenmanagement-Systeme, Datenbanken) definiert

- Formulieren geeigneter Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Überwachung und Steuerung des Entwicklungsprozesses (in Kooperation mit dem IT Quality Management Coordinator)
- zusammenfassende Dokumentation des gesamten Projektplans (Meilensteine, Arbeitspakete, Zeitplan, Zuständigkeiten) in einer allgemein verständlichen Form; wird anschließend von einem entsprechend qualifizierten Professional evaluiert mit dem Ergebnis der Überarbeitung oder Verabschiedung des Projektplans

3.1.3.8.2 Kompetenzfelder: Abstimmen der Prozesse

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- grobe Konzepte für technische Lösungsansätze erstellen können
- eine Gesamtlösung in einzelne Teilelemente strukturieren, modularisieren können
- für die Projektumsetzung notwendige Ressourcen realistisch einschätzen können
- aus komplexen Prozessen das Wichtigste extrahieren und dokumentieren können
- zielgruppengerechte, eindeutige Dokumente erstellen können
- Realisierbarkeit von Meilensteinen realistisch einschätzen können
- Mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- eigenen Standpunkt gegenüber Entscheidern vermitteln können
- präsentieren und moderieren können

Wissen

- Ressourcen des Unternehmens (Personal, Material, Produktionskapazitäten)
- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- Projektcontrolling
- Projektplanung und Projektmanagement
- Modelle der Projektorganisation
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung
- domänentypische Projektorganisationsformen
- domänentypische Projektabläufe und Produktionsprozesse (z. B. Vorgehensmodelle des Software Engineering wie Rational Unified Process oder V-Modell)
- Risikomanagement

Werkzeuge/Methoden

- Projektmanagement- und -planungssoftware (z. B. MS Project)
- Aufwandsschätzungsmethoden (z. B. Multiplikator- oder Function-Point-Methode)
- Qualitätssicherungsmethoden des Projektcontrollings (z. B. kennzahlenbasierte Projektkontrolle und -steuerung)
- Methoden des Risikomanagements
- Software zur Visualisierung von Prozessen und Strukturen (z. B. Visio)
- Medien
- Tabellenkalkulations- und Textverarbeitungssoftware
- Moderationstechniken
- Visualisierungs- und Präsentationstools

3.1.3.8.3 Beispiel: Abstimmen der Prozesse

Die Teilprozesse „Abstimmen der Prozesse“, „Koordinieren der Entwicklungsarbeiten“ und „Freigeben des Produkts“ beziehen sich auf die Produktentwicklung basierend auf internen Anforderungen und Abhängigkeiten und sind in dieser Phase des Referenzprozesses noch nicht direkt mit einem spezifischen Kundenprojekt assoziierbar.

Bei der cut5 systemhaus GmbH finden auf dieser Ebene aber keine konkreten Produktentwicklungsprozesse statt, da das Leistungsportfolio einfach durch das Hinzufügen neuer Dienstleistungsangebote erweitert wird und der konkrete Produktentwicklungsprozess ausschließlich im Rahmen eines konkreten Kundenprojekts basierend auf den kundenspezifischen Anforderungen stattfindet. Da diese Abläufe aber signifikant anderen Anforderungen genügen müssen und daher deren Ausführung auch von dem hier modellierten Teilprozess abzugrenzen ist, wurde auf die Darstellung eines Prozessbeispiels an dieser Stelle verzichtet.

Als weitere Informationsquelle kann im Rahmen dieses Teilprozesses der Teilprozess „Spezifizieren des Projektauftrags“, der im Rahmen des Referenzprofils des IT Project Coordinator definiert wurde, hinzugezogen und dessen beispielhafte Prozessbeschreibung berücksichtigt werden.

3.1.3.9 Koordinieren der Entwicklungsarbeiten (inkl. Qualitätssicherung)

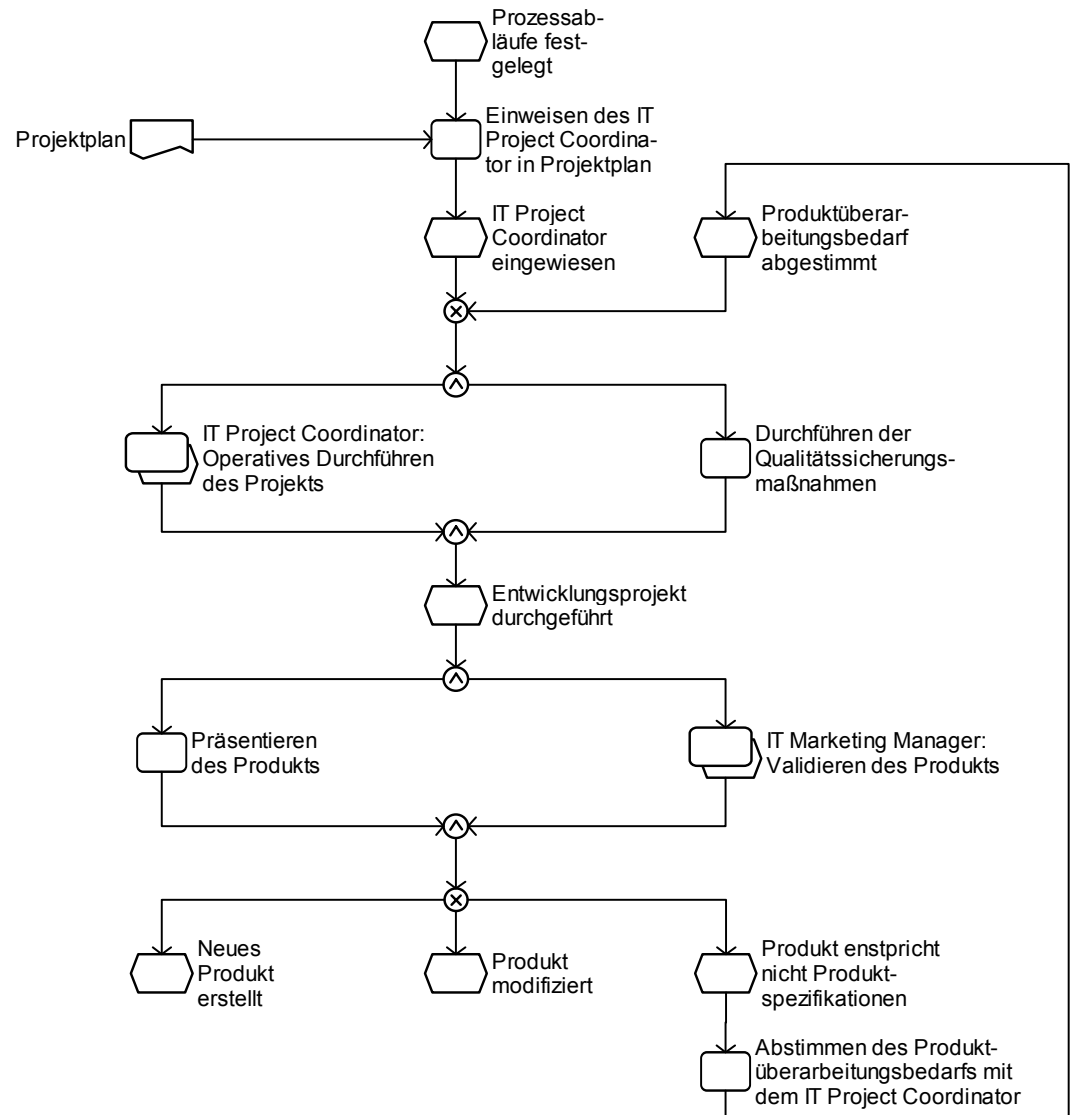


Abbildung 16: Koordinieren der Entwicklungsarbeiten (inkl. Qualitätssicherung).

Die Koordination der Entwicklungsarbeiten basiert auf dem erstellten Projektplan und hat zum Ziel, den Prozess der Produktentwicklung bzw. -anpassung bis zum erfolgreichen Abschluss zu überwachen und zu koordinieren. Da die operative Durchführung und Steuerung der Entwicklungsaktivitäten dem IT Project Coordinator obliegt, findet dieser Prozess in enger Kooperation mit diesem Profil statt. Der IT Project Coordinator bildet in diesem Teilprozess auch die Schnittstelle zu allen anderen in die Entwicklung involvierten Mitarbeitern.

3.1.3.9.1 Tätigkeiten: Koordinieren der Entwicklungsarbeiten (inkl. Qualitätssicherung)

- Einweisen des Project Coordinator in den konkreten Projektplan für das Entwicklungsprojekt
- Durchführen der im Projektplan definierten Qualitätssicherungsmaßnahmen, während der IT Project Coordinator das Entwicklungsprojekt durchführt; korrigierendes Eingreifen, sobald Abweichungen vom Projektplan bzw. den Produktspezifikationen festgestellt werden

- Präsentieren des Produkts bei den entscheidungsbefugten Professionals, welche das Produkt validieren
- ggf. Abstimmen des Produktüberarbeitungsbedarfs mit dem IT Project Coordinator und erneute Durchführung der Entwicklungsaktivitäten

3.1.3.9.2 Kompetenzfelder: Koordinieren der Entwicklungsarbeiten (inkl. Qualitätssicherung)

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Projektfortschritt analysieren können
- Abweichungen von Projektplan und -zielen identifizieren können
- qualitätssichernde Maßnahmen von der Theorie in die Praxis übertragen können
- mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- konstruktiv mit Mitarbeitern des Unternehmens zusammenarbeiten können
- präsentieren können

Wissen

- Ressourcen des Unternehmens (Personal, Material, Produktionskapazitäten)
- Projektcontrolling
- Kommunikations- und Konfliktmanagement
- Qualitätssicherungsmethoden

Werkzeuge/Methoden

- Projektmanagement- und -planungssoftware (MS Project)
- Kennzahlensysteme und -überwachung
- Metriken zur Prozessbewertung
- Office Software, hier besonders: Tabellenkalkulationssoftware
- Präsentationstools

3.1.3.9.3 Beispiel: Koordinieren der Entwicklungsarbeiten (inkl. Qualitätssicherung)

Die Teilprozesse „Abstimmen der Prozesse“, „Koordinieren der Entwicklungsarbeiten“ und „Freigeben des Produkts“ beziehen sich auf die Produktentwicklung basierend auf internen Anforderungen und Abhängigkeiten und sind in dieser Phase des Referenzprozesses noch nicht direkt mit einem spezifischen Kundenprojekt assoziierbar.

Bei der cut5 systemhaus GmbH finden auf dieser Ebene aber keine konkreten Produktentwicklungsprozesse statt, da das Leistungsportfolio einfach durch das Hinzufügen neuer Dienstleistungsangebote erweitert wird und der konkrete Produktentwicklungsprozess ausschließlich im Rahmen eines konkreten Kundenprojekts basierend auf den kundenspezifischen Anforderungen stattfindet. Da diese Abläufe aber signifikant anderen Anforderungen genügen müssen und daher deren Ausführung auch von dem hier modellierten Teilprozess abzugrenzen ist, wurde auf die Darstellung eines Prozessbeispiels an dieser Stelle verzichtet.

Als weitere Informationsquelle kann im Rahmen dieses Teilprozesses der Teilprozess „Organisieren der Entwicklungsprozesse“, der im Rahmen des Referenzprofils des IT Project Coordinator definiert wurde, hinzugezogen und dessen beispielhafte Prozessbeschreibung berücksichtigt werden.

3.1.3.10 Freigeben des Produkts

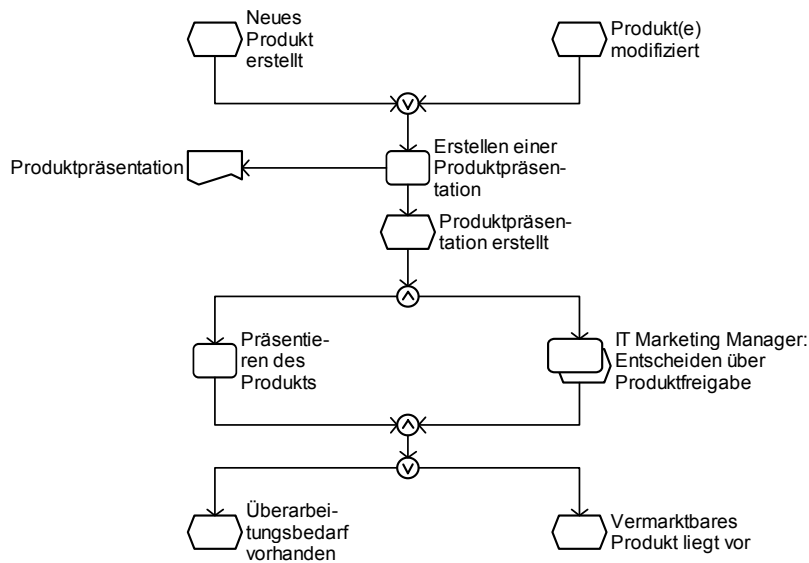


Abbildung 17: Freigeben des Produkts.

Die Freigabe des Produkts stellt einen internen Prozess dar, in welchem der Product Coordinator das entwickelte Produkt vor den jeweiligen entscheidungsbefugten Personen präsentiert und diesen dadurch ermöglicht wird zu entscheiden, ob das Produkt den Produktspezifikationen entspricht und eine erfolgreiche Markteinführung durchführbar erscheint.

3.1.3.10.1 Tätigkeiten: Freigeben des Produkts

- Erstellen von Produktpräsentationen
- Präsentieren von Produkten im Kontext der definierten Produktspezifikationen

3.1.3.10.2 Kompetenzfelder: Freigeben des Produkts

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Präsentationen adäquat erstellen können
- mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- eigenen Standpunkt gegenüber Entscheidern vermitteln können

Wissen

- Produktspezifikationen
- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- Kenntnisse der/des Corporate Identity/Design

Werkzeuge/Methoden

- Moderationstechniken
- Informationsvermittlung
- Visualisierungs- und Präsentationstools

3.1.3.10.3 Beispiel: Freigeben des Produkts

Die Teilprozesse „Abstimmen der Prozesse“, „Koordinieren der Entwicklungsarbeiten“ und „Freigeben des Produkts“ beziehen sich auf die Produktentwicklung basierend auf internen Anforderungen und Abhängigkeiten und sind in dieser Phase des Referenzprozesses noch nicht direkt mit einem spezifischen Kundenprojekt assoziierbar.

Bei der cut5 systemhaus GmbH finden auf dieser Ebene aber keine konkreten Produktentwicklungsprozesse statt, da das Leistungsportfolio einfach durch das Hinzufügen neuer Dienstleistungsangebote erweitert wird und der konkrete Produktentwicklungsprozess ausschließlich im Rahmen eines konkreten Kundenprojekts basierend auf den kundenspezifischen Anforderungen stattfindet. Da diese Abläufe aber signifikant anderen Anforderungen genügen müssen und daher deren Ausführung auch von dem hier modellierten Teilprozess abzugrenzen ist, wurde auf die Darstellung eines Prozessbeispiels an dieser Stelle verzichtet.

3.1.3.11 Überprüfen der Vermarktungsstrategie

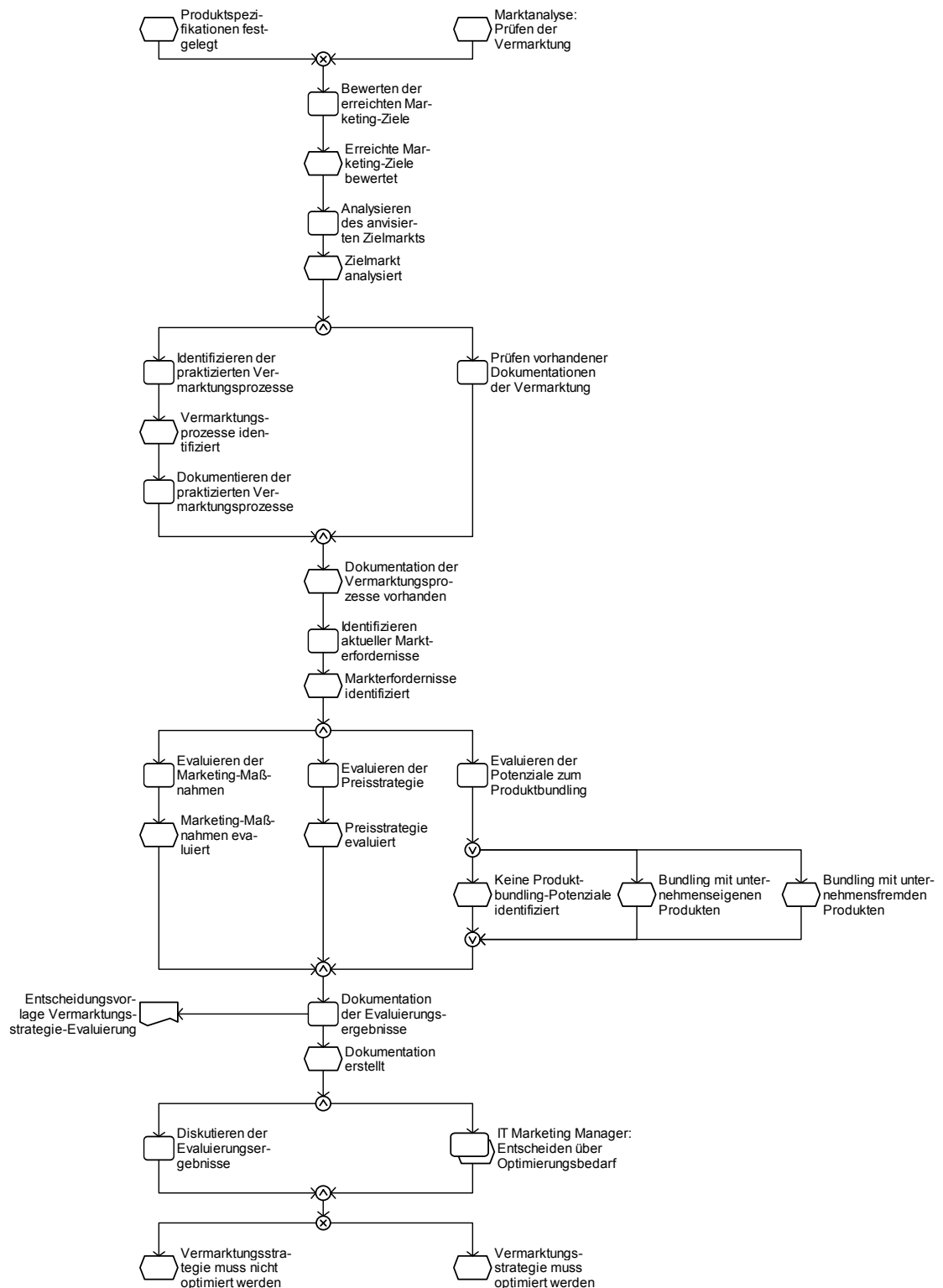


Abbildung 18: Überprüfen der Vermarktungsstrategie.

Die Überprüfung der Vermarktungsstrategie wird produktbezogen ausgeführt und verfolgt das Ziel, einen etwaigen Optimierungsbedarf zu identifizieren. Die Vermarktungsstrategie ist direkt mit der verwendeten Vertriebsstrategie verknüpft, d.h. dass sowohl die Vermarktungs-

strategie maßgeblich für die instrumentalisierten Vertriebswege ist und, vice versa, die Vermarktungsmöglichkeiten durch die Vertriebsstrategie determiniert werden. Daher werden beide Aspekte in einem parallelen Prozess durchgeführt. Zudem wurde im Referenzprozess definiert, dass zwar die Vermarktungs- und Vertriebsstrategien unabhängig von Produktentwicklungs- bzw. -anpassungsprozessen festgelegt werden können, die Vermarktung und der Vertrieb aber in jedem Fall immer überprüft und ggf. angepasst werden. Dies ist notwendig, da auch nach erfolgter Produktentwicklung bzw. -anpassung die Vermarktung und der Vertrieb an die neuen Produktspezifika angepasst werden müssen. Dem IT Product Coordinator kommt in diesem Prozess die Aufgabe zu, alle relevanten Aspekte der Vermarktungsstrategie zu prüfen und eine ergebnisorientierte Entscheidungsvorlage zu entwickeln, die es dem IT Marketing Manager ermöglicht, eine Entscheidung über einen Handlungsbedarf zur Optimierung der Vermarktung zu treffen.

3.1.3.11.1 Tätigkeiten: Überprüfen der Vermarktungsstrategie

- Bewerten der Realisierung der definierten Marketingziele
- Identifizieren und Dokumentieren praktizierter Vermarktungsprozesse unter Berücksichtigung bereits vorhandener Dokumente
- Identifizieren aktueller bzw. veränderter Anforderungen des Marktes
- Evaluieren der Preisstrategie und der identifizierten Marketing-Maßnahmen im Kontext aktueller Marktanforderungen
- Dokumentieren, Vorstellen und Diskutieren der Evaluierungsergebnisse

3.1.3.11.2 Kompetenzfelder: Überprüfen der Vermarktungsstrategie

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Ziele des firmeneigenen Marketings bewerten und einschätzen können
- Dokumentationen nach spezifischen Kriterien auswerten können
- zielgruppengerechte, eindeutige Dokumente erstellen können
- Prozesse und prozessrelevante Aspekte darstellen können
- das Erreichen definierter Marketing-Ziele evaluieren können
- aktuelle Marktbedingungen analysieren können
- Mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können

Wissen

- Marketing (z. B. Preisstrategien, Marketing-Maßnahmen)
- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- Mikro- und Makroökonomie
- Vermarktungsstrategien
- Zielmarkt des Produkts
- branchenspezifische Marktanforderungen
- Vermarktungsstrategie des Unternehmens
- quantitative und qualitative Marktforschungsmethoden
- Grundlagen empirischer/statistischer Methoden
- Marketing-Ziele des Unternehmens (allgemein und produktspezifisch)

Werkzeuge/Methoden

- Modellierungswerkzeuge
- Office Software, hier besonders: Tabellenkalkulations- und Textverarbeitungssoftware
- strukturierte Evaluierungsmethoden (z. B. Nutzwertanalyse)
- betriebswirtschaftliche Statistiksoftware
- marktspezifische Medien (Zeitschriften, Websites)
- Visualisierungs- und Präsentationstools

3.1.3.11.3 Beispiel: Überprüfen der Vermarktungsstrategie

Die Überprüfung der Vermarktungsstrategie erfolgte bei der cut5 systemhaus GmbH weitaus informeller, als in der detaillierten Prozessmodellierung dargestellt wurde, wobei aber die meisten der dargestellten Tätigkeiten auch als implizite Überlegungen bzw. Arbeitsschritte ausgeführt wurden. Die Vermarktung des eigenen Produktportfolios basiert im Wesentlichen auf der Präsentation des Unternehmens auf der Unternehmenswebsite und auf individuellen Kontakten. Die Überprüfung der in diesem Kontext kommunizierten Inhalte, also der „Vermarktungsstrategie“, ergab, dass eine Anpassung der vermarkteten und publizierten Dienstleistungen notwendig ist, um damit dem angepassten Dienstleistungsportfolio Rechnung zu tragen.

3.1.3.12 Anpassen der Vermarktungsstrategie an die Markterfordernisse

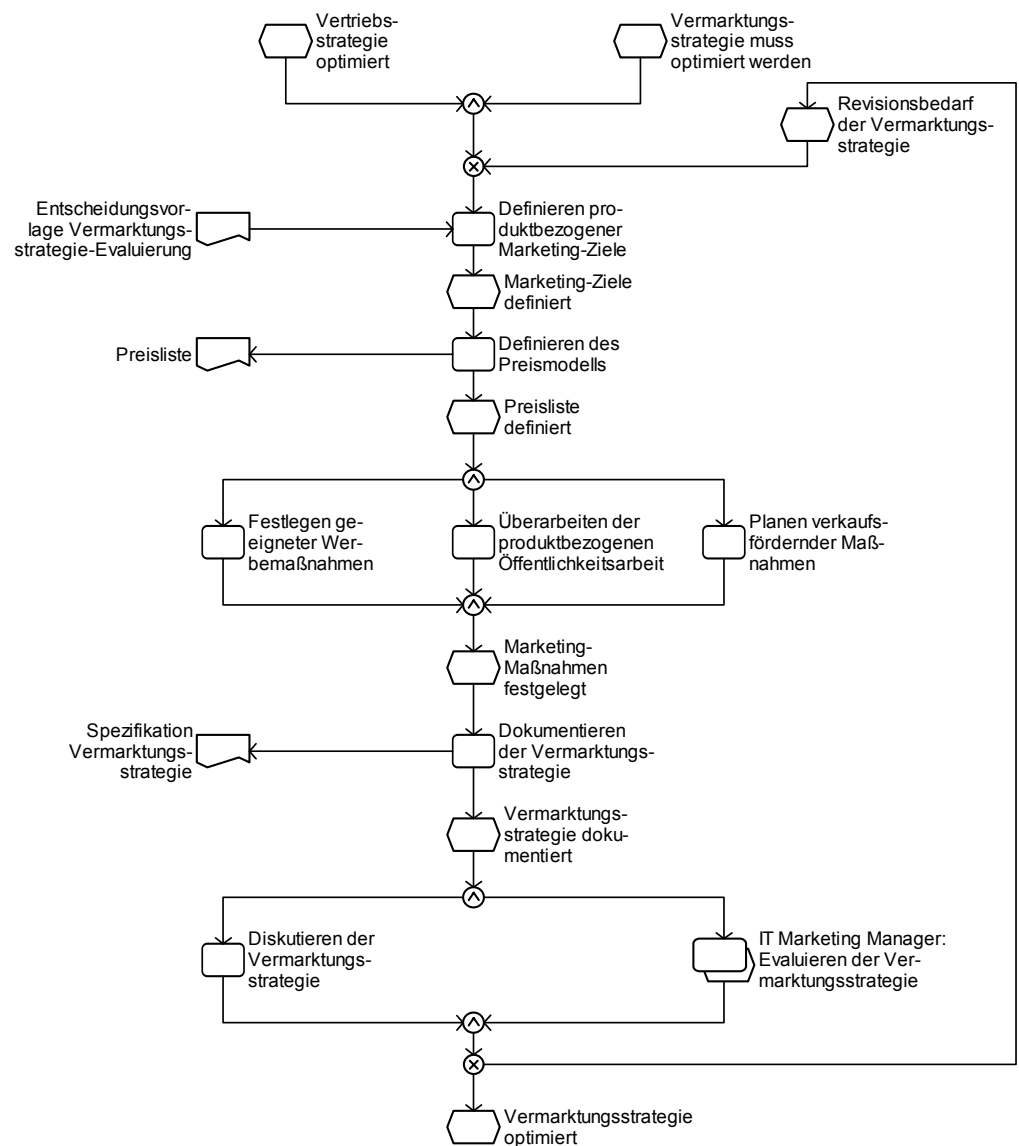


Abbildung 19: Anpassen der Vermarktungsstrategie an die Markterfordernisse.

Falls der Teilprozess zur Überprüfung der Vermarktungsstrategie einen Handlungsbedarf zur Optimierung der Vermarktung identifiziert hat, wird der Prozess zur Anpassung der Vermarktungsstrategie an die neuen Markterfordernisse ausgeführt. Im Rahmen dieses Teilprozesses werden die Vermarktungsstrategie überarbeitet und die Änderungen in einem Dokument spezifiziert, welches im Anschluss in Kooperation mit dem Marketing Manager diskutiert und evaluiert wird.

3.1.3.12.1 Tätigkeiten: Anpassen der Vermarktungsstrategie an die Markterfordernisse

- Definieren bzw. Anpassen produktbezogener Marketing-Ziele (basierend auf der Evaluierung der Vermarktungsstrategie)
- Definieren bzw. Überarbeiten des Preismodells
- Festlegen geeigneter absatzfördernder Marketing-Maßnahmen

- zusammenfassendes Dokumentieren und Diskutieren der angepassten Vermarktungsstrategie

3.1.3.12.2 Kompetenzfelder: Anpassen der Vermarktungsstrategie an die Markterfordernisse

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Markterfordernisse identifizieren können
- Marketing-Ziele und ein darauf basierendes Preismodell festlegen können
- Identifizieren von absatzfördernden, realisierbaren Marketing-Maßnahmen basierend auf definierten, produktbezogenen Marketing-Zielen und der allgemeinen Unternehmensstrategie
- mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- Realisierbarkeit von Marketing-Zielen einschätzen können
- strukturiert, ergebnisorientiert und zielgruppengerecht dokumentieren können

Wissen

- Unternehmensstrategie
- Unternehmensressourcen
- Marketing-Ziele (Absatz-, Marktanteils-, Gewinn-, Marktwachstumsziele)
- Marketing-Maßnahmen (z. B. Werbung, Sponsoring)
- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- Preismodelle und -strategien
- anwendungsdomänenspezifische Produktpreise

Werkzeuge/Methoden

- Office Software: Tabellenkalkulationssoftware, Textverarbeitungssoftware
- Modellierungsmethoden (z. B. Flussdiagramme zur Darstellung geplanter Marketing-Maßnahmen)
- strukturierte Evaluierungsmethoden (z. B. Nutzwertanalyse)
- anwendungsdomänenspezifische Medien (z. B. Fachzeitschriften)
- Visualisierungs- und Präsentationstools

3.1.3.12.3 Beispiel: Anpassen der Vermarktungsstrategie an die Markterfordernisse

Die Anpassung der Produktspezifikationen respektive des angebotenen Dienstleistungsportfolios ergab bei der Überprüfung der Vermarktungsstrategie einen Optimierungsbedarf der Vermarktungsstrategie. Dies bedeutete für die cut5 systemhaus GmbH, dass ihre neu definierten Kernkompetenzen auf der Website des Unternehmens entsprechend kommuniziert werden mussten. Der Schwerpunkt des angepassten Produktportfolios auf den Open-Source-Technologien wurde dementsprechend in dem auf der Website dargestellten Leistungsangebot hervorgehoben. Außerdem wurde die Erstellung rein statischer Webseiten als eigenständige Dienstleistung entfernt und durch die kombinierte Dienstleistung inkl. der Erstellung datenbankbasierter Webapplikationen oder der langfristigen Wartung der Website ersetzt.

Ein weiteres Beispiel der Anpassung der Vermarktungsstrategie an veränderte Markterfordernisse konnte bezüglich der Darstellung des eigenen Preismodells identifiziert werden. Ein früheres Preismodell der cut5 systemhaus GmbH sah verschiedene Stundensätze für die Dienstleistungen Beratung und Lösungsentwicklung vor, wobei der Beratungssatz wesentlich über dem Entwicklungspreis lag. Nachdem bei den Kunden und am Markt allgemein

festgestellt werden konnte, dass eine sinkende Bereitschaft und ein geringeres Verständnis für die Beratungsdienstleistungen existieren und der Kunde eher dazu bereit ist, die eigentliche Entwicklungsleistung zu finanzieren, wurde das Preismodell geändert, indem die verschiedenen Stundensätze zu einem Stundensatz zusammengelegt wurden, der einen groben Mittelwert zwischen beiden bisherigen Stundensätzen darstellte. Die Beratungsdienstleistung wird nun eher vom Kunden als eine der Entwicklung immanente Dienstleistung wahrgenommen, und entstandene Kosten sind somit besser zu rechtfertigen.

3.1.3.13 Festlegen der Vertriebsstrategie

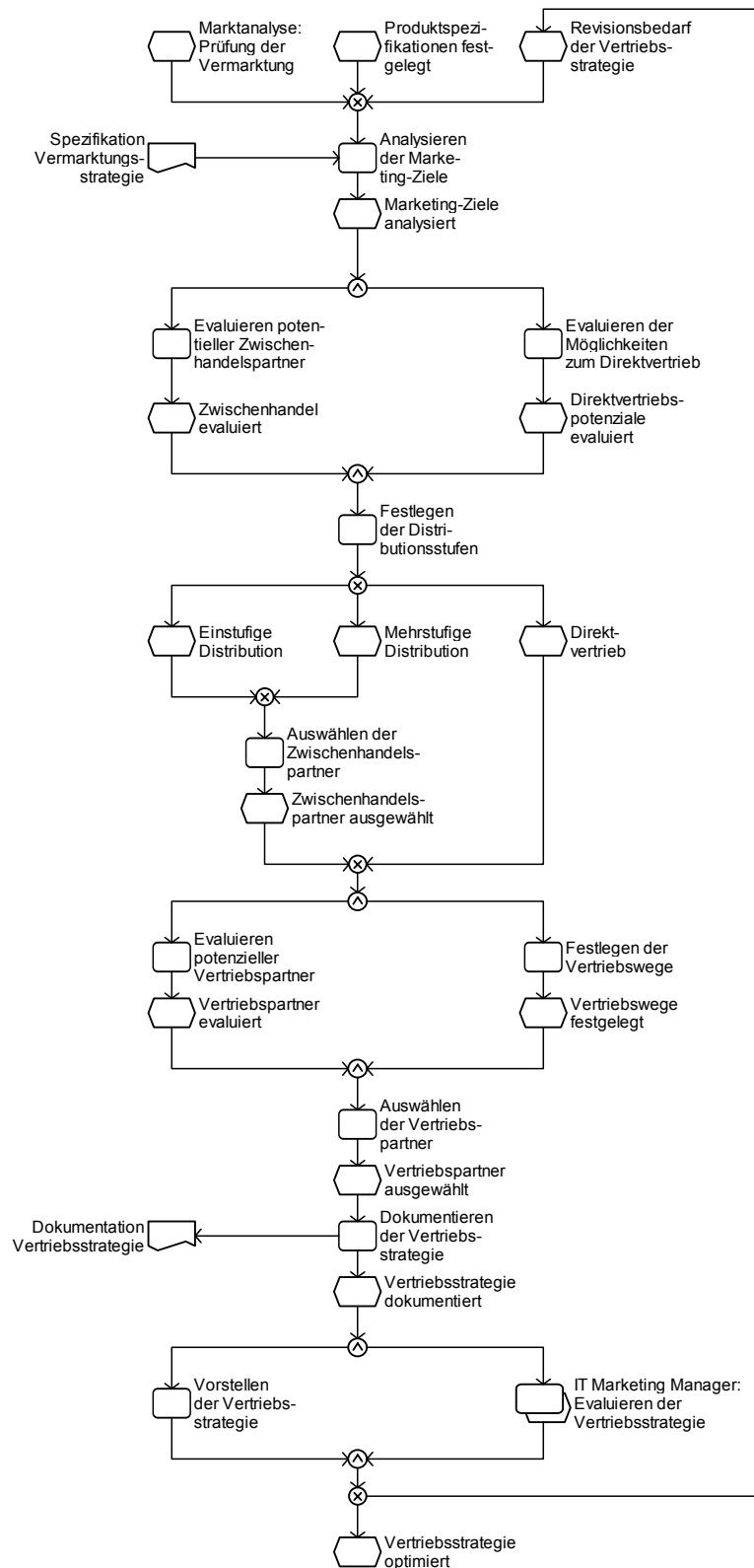


Abbildung 20: Festlegen der Vertriebsstrategie.

Die Festlegung der Vertriebsstrategie erfolgt parallel zur Überprüfung und Anpassung der Vermarktungsstrategie mit dem Ziel, eine optimale und an die evtl. modifizierten Produktspezifika bzw. die optimierte Vermarktungsstrategie angepasste Vertriebsstrategie zu

entwickeln. Die Vertriebsstrategie umfasst die instrumentalisierten Distributionsstufen, die Vertriebswege und die Vertriebspartner und wird in einem Dokument explizit erfasst. Dabei ist es von Bedeutung, die Einordnung des betreffenden Produktes in seinen Lebenszyklus zu berücksichtigen und die Vertriebsstrategie daran auszurichten. Die Ergebnisse werden dem IT Marketing Manager vorgestellt und in einem kooperativen Prozess evaluiert.

3.1.3.13.1 Tätigkeiten: Festlegen der Vertriebsstrategie

- Auswerten der Marketing-Ziele basierend auf der Vermarktungsstrategie zur Identifikation vertriebsrelevanter Zielvorgaben (z. B. geographischer und demographischer Zielmarkt, Marktwachstums- und Marktanteilsziele)
- Evaluieren von Zwischenhandelspartnern und der Möglichkeiten zum Direktvertrieb
- Festlegen der Distributionsstufen, evtl. Zwischenhandelspartner (Groß-, Einzelhändler)
- paralleles Evaluieren möglicher Vertriebswege und -partner und anschließendes Festlegen zu verwendender Vertriebskanäle und der dazu notwendigen Vertriebspartner
- Zusammenfassen, Dokumentieren, Vorstellen und Diskutieren der Vertriebsstrategie

3.1.3.13.2 Kompetenzfelder: Festlegen der Vertriebsstrategie

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Vermarktungsstrategien auswerten und daraus resultierende, vertriebsrelevante Aspekte identifizieren können
- potenzielle, anwendungsdomänenspezifische Vertriebspartner selbstständig evaluieren und auswählen können
- Vertriebspartner und -wege selbstständig im Kontext der Marketing-Ziele und Vertriebsstrategie evaluieren und entsprechend einschätzen können
- Direktvertriebspotenziale entsprechend den Unternehmensstrategien und -ressourcen bewerten können
- mögliche Distributionsstufen und Zwischenhandelspartner identifizieren und die Konsequenzen abschätzen können
- mit Mitarbeitern und (Vertriebs-)Partnern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- eigenen Standpunkt gegenüber Entscheidern vermitteln können
- zielgruppenspezifisch dokumentieren und Inhalte vermitteln können
- präsentieren können

Wissen

- Unternehmensstrategie
- Unternehmensressourcen
- Marketing
- Logistik
- Distributionssysteme
- relevante, anwendungsdomänenspezifische Distributionspartner (Zwischenhandelsunternehmen und Vertriebspartner wie z. B. Speditionen)
- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- produktspezifische Vermarktungsstrategie

Werkzeuge/Methoden

- Office Software, hier besonders: Tabellenkalkulations- und Textverarbeitungssoftware
- strukturierte Evaluierungsmethoden (z. B. Nutzwertanalyse)
- branchen- und anwendungsdomänenspezifische Medien
- Moderationstechniken
- Visualisierungs- und Präsentationstools

3.1.3.13.3 Beispiel: Festlegen der Vertriebsstrategie

Da dieser Prozess durch rein dienstleistungsorientierte Unternehmen wie der cut5 systemhaus GmbH, die ausschließlich kundenindividuelle Lösungen anbietet, nicht direkt stattfindet, wurde an dieser Stelle auf die Darstellung eines Beispielprojekts verzichtet.

3.1.3.14 Koordinieren der Markteinführung

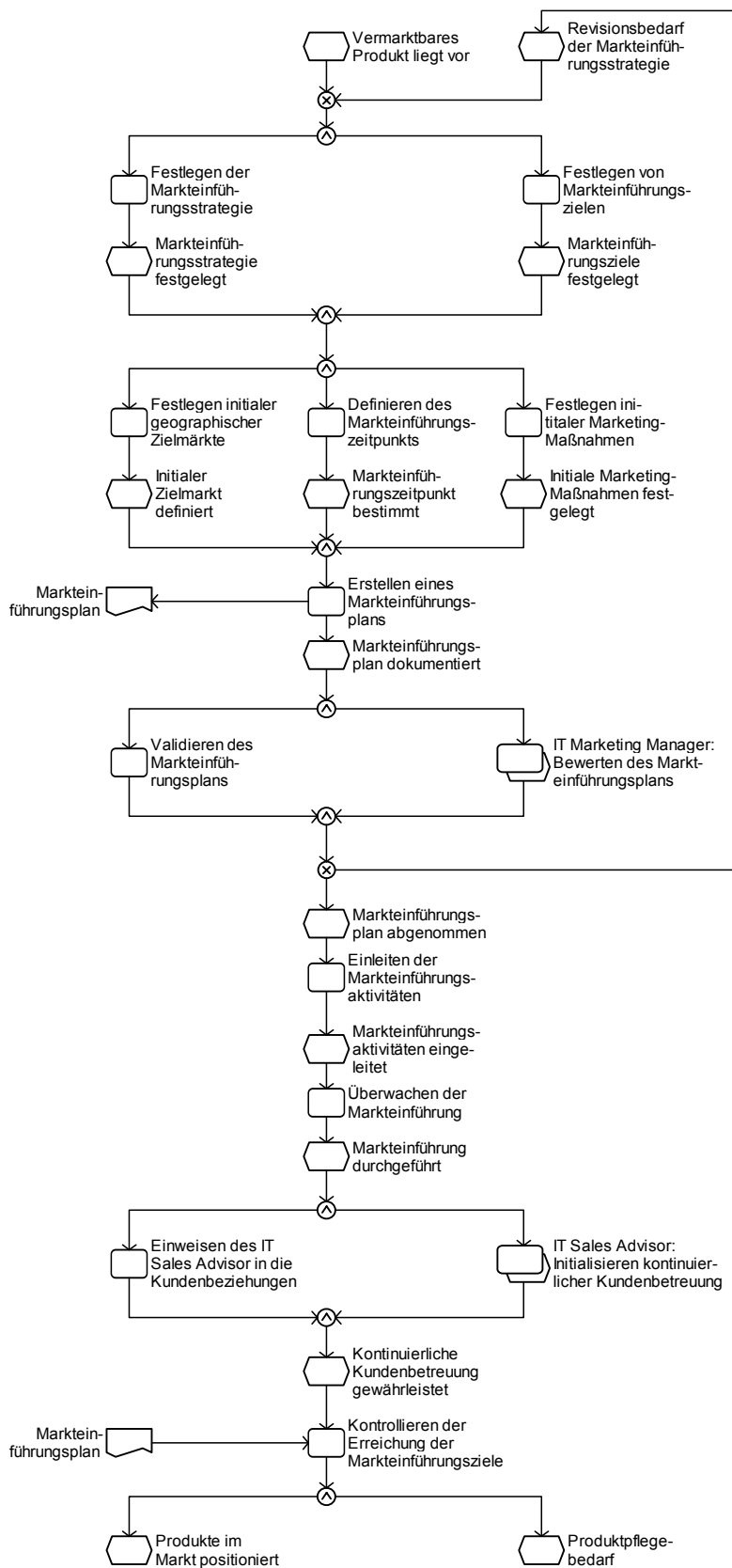


Abbildung 21: Koordinieren der Markteinführung.

Mit der Koordinierung der Markteinführung wird die Einführung des Produkts in den Zielmarkt geplant und durchgeführt, was zur adäquaten Positionierung des Produkts oder zur Identifikation eines Produktpflegebedarfs führen kann. In diesem Prozess werden initiale Zielmärkte in Abgrenzung zum allgemeinen Zielmarkt definiert und entsprechende initiale Marketing-Maßnahmen in einen zeitlichen Kontext eingeordnet und in einem Markteinführungsplan dokumentiert. Nach der Validierung durch den IT Marketing Manager werden die notwendigen Aktivitäten zur Markteinführung eingeleitet, wobei der Product Coordinator deren Ausführung kontrolliert und bei einer ungenügenden Äquivalenz zu den definierten Markteinführungszielen einen Produktpflegebedarf identifiziert und somit die erneute Durchführung des Referenzprozesses startet.

3.1.3.14.1 Tätigkeiten: Koordinieren der Markteinführung

- Festlegen von Markteinführungszielen und einer -strategie basierend auf der definierten Marketing-Strategie und Abwägen aller Risiken
- Definieren eines Markteinführungsplans (initiale Zielmärkte, initiale Marketing-Maßnahmen, zeitlicher Ablauf)
- Vorstellen und Validieren des Markteinführungsplans in Kooperation mit dem Marketing Manager
- Einleiten und Überwachen der Markteinführungsaktivitäten basierend auf dem Markteinführungsplan
- Erfolgskontrolle anhand des Markteinführungsplans

3.1.3.14.2 Kompetenzfelder: Koordinieren der Markteinführung

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- (Markteinführungs-)Ziele basierend auf (abstrakteren) Marketing-Zielen operationalisieren können
- mit Mitarbeitern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können
- Maßnahmen zur Zielerreichung identifizieren und bewerten können
- Inhalte zielgruppengerecht dokumentieren und vermitteln können

Wissen

- Markteinführungsstrategien
- Marketing-Maßnahmen (z. B. Werbung, Sponsoring, Product Placement)
- relevante Zielmärkte
- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- Kennzahlensysteme (zur Erfolgskontrolle)
- Grundlagen empirischer/statistischer Methoden

Werkzeuge/Methoden

- Modellierungsmethoden zur Darstellung zeitlich abhängiger Prozesse
- Projektmanagement bzw. -planungssoftware (z. B. MS Project)
- Marketing-Methoden
- Visualisierungs- und Präsentationstools

3.1.3.14.3 Beispiel: Koordinieren der Markteinführung

Da dieser Prozess durch rein dienstleistungsorientierte Unternehmen wie der cut5 systemhaus GmbH, die ausschließlich kundenindividuelle Lösungen anbietet, nicht direkt stattfindet, wurde an dieser Stelle auf die Darstellung eines Beispielprojekts verzichtet.

3.1.3.15 Koordinieren des Vertriebs

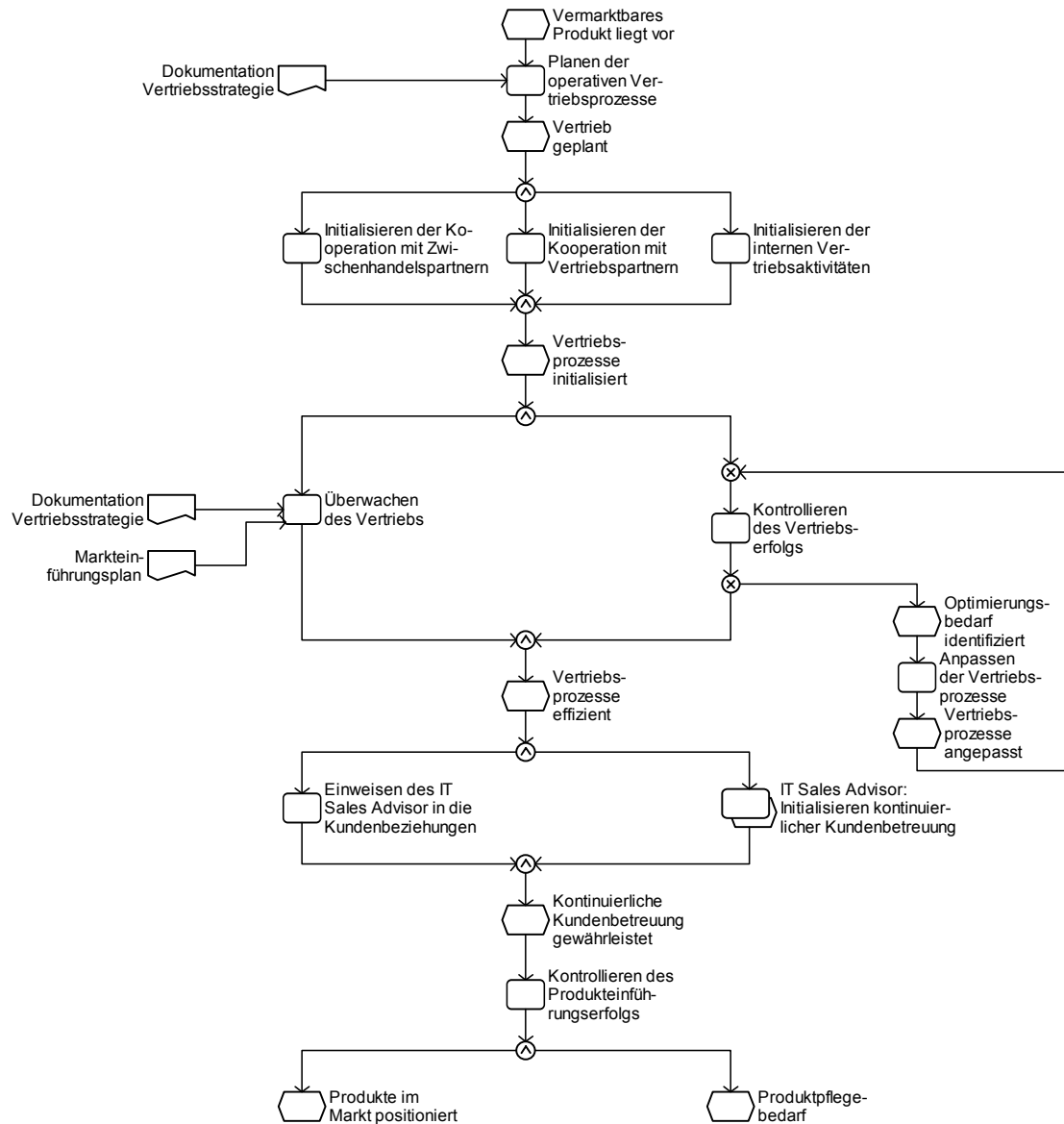


Abbildung 22: Koordinieren des Vertriebs.

Die Koordination des Vertriebs erfolgt in der Phase der Markteinführung und umfasst die Initialisierung und Kontrolle der Vertriebsprozesse bis zur erfolgreichen Marktpositionierung der Produkte. Wichtige Bestandteile sind die Initialisierung der Kooperationen mit etwaigen Zwischenhandels- und Vertriebspartnern und der internen Vertriebsaktivitäten. Im Rahmen der Markteinführung werden anschließend die praktizierten Vertriebsprozesse analysiert und optimiert. Zudem wird der IT Sales Advisor, also der Vertriebsbeauftragte des Unternehmens, in die Prozesse eingewiesen und somit befähigt, die operativen Aufgaben des Vertriebs nach der erfolgreichen Markteinführung der Produkte zu übernehmen.

3.1.3.15.1 Tätigkeiten: Koordinieren des Vertriebs

- Planen der operativen Vertriebsprozesse basierend auf der definierten Vertriebsstrategie

- Initialisieren der unternehmensinternen Vertriebsaktivitäten und der Kooperationen mit allen Projektpartnern (Vertriebspartner, Zwischenhandelspartner)
- Überwachen des Vertriebs und Kontrollieren des Vertriebserfolgs
- Optimieren der Vertriebsprozesse
- Einweisen des IT Sales Advisor in die anschließenden Aktivitäten des kontinuierlichen Vertriebs und der Kundenbetreuung

3.1.3.15.2 Kompetenzfelder: Koordinieren des Vertriebs

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Vertriebsziele operationalisieren können
- mit Mitarbeitern und (Vertriebs-)Partnern des Unternehmens angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) unter Beachtung der Firmenorganisation und -kultur kommunizieren können

Wissen

- produktspezifische Vertriebsstrategie
- Logistik
- Vertriebsprozesse

Werkzeuge/Methoden

- Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- Moderationstechniken

3.1.3.15.3 Beispiel: Koordinieren des Vertriebs

Da dieser Prozess durch rein dienstleistungsorientierte Unternehmen wie der cut5 systemhaus GmbH, die ausschließlich kundenindividuelle Lösungen anbietet, nicht direkt stattfindet, wurde an dieser Stelle auf die Darstellung eines Beispielprojekts verzichtet.