

Aktives Portfolio-Management als Wertbeitrag in einem IT-Service Unternehmen

Karsten Lienau

arvato Systems
An der Autobahn 200
33333 Gütersloh
karsten.lienau@bertelsmann.de

Abstract

Die unterschiedlichsten IT Unternehmen werden am Markt häufig als einheitliche Klasse „IT Unternehmen“ gesehen. Bei genauerer Betrachtung kann eine Unterscheidung in Anbieter von (1) IT-Geräten/Standardsoftware, (2) IT-Projekten und (3) IT-Services getroffen werden. Obwohl es auch Unternehmen gibt, die zwei oder drei dieser Klassen unter einem Firmennamen vereinen, sind diese Unternehmen typischerweise pro Klasse in eigenständige Business Units gegliedert. Diese agieren betriebswirtschaftlich und operativ wie eigenständige Firmen. Betrachtet man die Bedeutung eines aktiven Portfolio-Managements in einem IT Unternehmen, können somit auch Mischunternehmen jeweils nach den o. g. Klassen getrennt betrachtet werden.

Im Folgenden sollen IT Unternehmen des Typs (3) betrachtet werden, deren Geschäftsmodell darin besteht, ihren Kunden einen ständig laufenden IT Service zu gewährleisten, der typischerweise über vertraglich geregelte Service Level Agreements (SLA) qualitativ beschrieben ist. Bei IT Unternehmen des Typs (1), die entweder IT- Geräte (wie bspw. Drucker, PCs und Notebooks, Server, Netzwerkrouter) oder Standardsoftware (wie bspw. PC-Betriebssysteme, Office-Anwendungen, ERP-Anwendungen) herstellen, wird der Begriff „Produkt“ unmittelbar intuitiv richtig interpretiert: Das „Produkt“ sind eben solche Geräte oder Software. Im Gegensatz dazu fällt die Begriffsbestimmung des „Produkts“ bei IT-Services nicht so einfach aus. Was ist ein Service, und was ist ein Produkt? Worin bestehen die Unterschiede? Der Schlüssel zur Beantwortung dieser Frage liegt in der Herkunft des Wortes „Produkt“. Jedes Wirtschaftsunternehmen verbindet Material und Arbeitskraft zu einem neuem Wert, dem „Produkt“ seiner Arbeit. Der Wert bei IT-Service Unternehmen ist aber genau der IT-Service; somit ist in diesem Umfeld der Begriff *Produkt* synonym zum Begriff *Service* zu sehen.

Gleichzeitig verbindet man mit dem Begriff *Produkt* eine Reproduzierbarkeit, d.h. eine wiederholte Nutzbarkeit einer gleichen Sache. Gerade im IT Service Geschäft waren die Anfänge der Branche meist durch *Projekte* geprägt. Diese zeichnen sich durch eine konkrete Anforderung eines Unternehmens an die IT aus, die dann durch eine speziell auf diese Situation zugeschnittene IT Lösung abgedeckt wird. Die Realisierung der IT Lö-

sung erfolgt in einem dedizierten *Projekt*. Die Wiederverwendbarkeit im Sinne eines standardisierten *Produkts* ist häufig nicht gegeben. Für ein IT Unternehmen des Typs (3) ergibt sich somit ein Widerspruch, denn das Geschäftsmodell sollten keine *Projekte* sondern *Produkte* sein. Der Weg aus dem Projektgeschäft hin zu standardisierten IT Services, also *Produkten*, beginnt bei den Anforderungen. Werden individuelle Anforderungen an einen IT Service Provider heran getragen, mündet dies regelmäßig in einem individuellen Projekt. Dreht man dies um, also stellt der IT Service Provider die Anforderungen auf und trägt diese zu den Kunden, kann dies standardisiert geschehen und es können in der Tat *Produkte* etabliert werden, die vielfach produziert und an Kunden verkauft werden.

Auf den ersten Blick kommen wir somit aber zu einem naiven Geschäftsmodell: der Dienstleister diktiert die Anforderungen und der Kunde kauft diese. Prinzipiell ist dies richtig, allerdings noch nicht vollständig. Es kommt ein weiterer Aspekt hinzu, der das Produkt- respektive Portfolio-Management bei einem IT Service Provider erst sinnvoll macht: der Vertriebsprozess. Der IT Markt sowie die funktionale Machbarkeit in der IT werden zunehmend komplex und für die Verantwortlichen in einem beliebigen Wirtschaftsunternehmen immer weniger durchschaubar. Mit welchem IT Angebot am Markt werden die Bedarfe des Unternehmens gedeckt? Hier steckt der Ansatzpunkt für den Vertrieb von IT Produkten. Hat der Provider die Kompetenz aufgebaut, den Business Bedarf seiner Kunden zu kennen und zu verstehen, lässt sich ein potentieller Kunde bei seinem individuellen Bedarf adressieren und daraus systematisch eine Lösung ableiten, aufbauend auf vordefinierten und standardisierten Produkten. An dieser Stelle findet die eigentliche Leistung statt: Beim Ableiten der Lösung müssen stets die Produkte im Fokus stehen, ansonsten droht erneut ein individuelles Projekt. Argumentativ muss besonders Wert auf die Zukunftsfähigkeit der Lösung gelegt werden, die umso höher ist, je mehr Marktstandards und -trends berücksichtigt werden. Diese Kompetenz innerhalb des Vertriebs wird häufig als *Sales Consulting* oder *Solution Architecture* bezeichnet und stellt die eigentliche Brücke zwischen Serviceerbringung (Herstellung) und Kunde (Nutzung) dar.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine strategische und langfristige Service-Entwicklung im Sinne eines *Produkt Managements* in einem IT Service Unternehmen nur dann sinnvoll ist, wenn alle Bereiche des Unternehmens, insbesondere die Vertriebsbereiche, Teil dieser Struktur sind. Fehlt diese Integration, bleibt nur noch das Angebot von selbsterklärenden Services, wie man sie meist bei Anbietern von *Cloud Services* findet, die ihre Produkte über sogenanntes *Self Provisioning* an die Kunden vertreiben. Hierbei ist das Aufdecken des Kundenbedarfs in Form einer Beratung (Sales Consulting) nicht ausschlaggebend. Anders formuliert stellt sich der Wertbeitrag eines aktiven *Produkt* oder *Portfolio Managements* für das IT-Service Unternehmen primär durch das operative Einhalten des strategischen Wegs des Unternehmens dar. Ein nicht intendiertes Abgleiten sowohl zum Projektgeschäft als auch zum Cloud Anbieter wird effektiv verhindert. Aspekte wie Kosten/Nutzen oder Qualität können vielmehr als sekundär betrachtet werden.