

Projekt- und produktorientierte IT-Unternehmen – Einige geschäftsmodellgestützte Überlegungen

Thomas Deelmann

T-Systems International GmbH
Strategy Development
Friedrich-Ebert-Allee 140
53113 Bonn
thomas.deelmann@t-systems.com

Abstract: Die Entwicklung von einem projektorientierten zu einem produktorientierten IT-Unternehmen scheint auf den ersten Blick durch die Möglichkeiten der Wiederverwendung von Software-Artefakten naheliegend und gut umsetzbar zu sein. Bei genauerer Betrachtung existieren zwischen den Geschäftsmodellen eines projekt- und eines produktorientierten Unternehmens jedoch deutliche Unterschiede. Der vorliegende Kurzbeitrag will sie vergleichend gegenüberstellen und so eine Hilfestellung für diesen in der Praxis kritischen Übergang bieten.

1 Einleitung: Motivation, Ziel, Aufbau

Die IT-Industrie befindet sich in einem Prozess der stetigen Weiterentwicklung. Mit Blick auf das Marktvolumen expandieren die meisten Branchensegmente. Gleichzeitig scheint bei Kunden eine Professionalisierung des IT-Managements und bei Lieferanten eine Industrialisierung der Leistungserbringung voranzuschreiten. Eine Komponente dieser Industrialisierung ist die Wiederverwendung von Software. Dies kann auf der Ebene kleinerer Artefakte ebenso erfolgen wie auf der Ebene von Modulen oder kompletten Projektergebnissen. Die Wiederverwendung hilft IT-Anbieter-Unternehmen, getätigte Aufwendungen mehrfach in Umsätze zu verwandeln. Ein konsequentes Verfolgen des Ansatzes führt zu einer Veränderung des Geschäftsmodells: Von der Durchführung von Softwareprojekten hin zu Produktion und Vertrieb von Softwareprodukten.

Durch einen solchen Schritt werden typischerweise weniger Projektmanagementkompetenzen (Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss von Projekten [DIN09]) benötigt, jedoch vermehrt Produktmanagementkompetenzen notwendig. Der Handlungsspielraum des Produktmanagements umfasst allgemein die Spezifikation des Leistungskerns, die Festlegung begleitender Dienste sowie die Bildung und Profilierung von Marken [HH08].

Der Entwicklung der Ausrichtung eines IT-Service-Unternehmens von einer Projektorientierung zu einer Produktorientierung verlangt nach Veränderungen von Geschäftsmodell und verfolgter Strategie der jeweiligen Organisation. Diese Notwendigkeit ist oftmals nicht in allen Facetten direkt erkennbar, jedoch vielfach vorhanden. Die aufgezeigte Entwicklung ist für ein Unternehmen von strategischer Bedeutung (vgl. auch [De10]). Sie mag auf der einen Seite naheliegend und reizvoll sein. Auf der anderen birgt sie auch Risiken, die insbesondere durch eine Nichtberücksichtigung notwendiger struktureller und operativer Veränderungen entstehen und ein sorgfältiges Abwägen verlangen.

Der vorliegenden Kurzbeitrag will Unterschiede zwischen den verschiedenen Ausprägungen der wesentlichen Elemente der Geschäftsmodelle eines projektorientierten und eines produktorientierten IT-Unternehmens aufzeigen, in einem Kurzvergleich gegenüberstellen und so eine Hilfestellung für diesen in der Praxis kritischen Übergang bieten.

Nach diesem einleitenden Abschnitt wird im Hauptteil des Beitrages zunächst das Geschäftsmodell inklusive seiner wesentlichen Bestandteile als Analyseeinheit eingeführt, bevor die Kernbestandteile jeweils für ein projekt- und ein produktorientiertes Unternehmen gegenübergestellt werden. Anschließend werden verschiedene Aspekte im Kontext eines möglichen Geschäftsmodellwechsels skizziert. Eine Zusammenfassung, ein Fazit und ein Ausblick auf weitere Forschungsfragen schließen den Beitrag ab.

2 Geschäftsmodelle: Konzept Einführung und Gegenüberstellung

Geschäftsmodell als Analyseeinheit: Ein Geschäftsmodell kann als „eine abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit angesehen werden. In der Regel wird bei der Modellkonstruktion auf Organisationseinheiten, Transformationsprozesse, Transferflüsse, Einflussfaktoren sowie Hilfsmittel, oder einer Auswahl hieraus, zurückgegriffen.“ [SDL02]

Der Begriff Organisationseinheit umfasst profitorientierte und nichtprofitorientierte Organisationen sowie Organisationen in ihrer Gesamtheit und Teile hiervon. Zusätzlich kann die sogenannte betrachtete Organisationseinheit und die externe Organisationseinheit (i.e. Kunde, Lieferant, Partner) unterschieden werden. Transferflüsse sind Güter-, Informations- und Finanzflüsse. Transformationsprozess, d.h. die konkrete Leistungserbringung, und Transferfluss sind sogenannte Wertträger. Ihnen kann bei Bedarf ein monetärer Wert zugeordnet werden und so die Wertschöpfung in einer Geschäftsmodellabbildung dokumentiert werden.

Das Geschäftsmodell eines projektorientierten Unternehmens besteht regelmäßig in der Dienstleistungserbringung für einen oder mehrere Kunden in Form von Projekten [Br05]. Demgegenüber besteht das Geschäftsmodell eines produktorientierten Unternehmens darin, ein Werk gegen Zahlung einer Vergütung herzustellen. Verschiedene Unterschiede der Geschäftsmodelle werden nachfolgend entlang der Bestandteile unter Zuhilfenahme einer gewissen Vereinfachung aufgezeigt.

Organisationseinheit: Die Aufbauorganisation eines produktorientierten Unternehmens unterscheidet sich an verschiedenen Stellen von der eines projektorientierten Unternehmens. Das Vorhandensein eines Produktmanagement-Bereiches ist hierbei offensichtlich. Daneben sind Unterschiede im Vertrieb, Personalmanagement und Servicebereich vorhanden. Während Vertriebsmitarbeiter in einem projektorientierten Unternehmen regelmäßig zusätzlich die Rolle eines Projektleiters innehaben, bekleiden sie in einem produktorientierten Unternehmen eine monodimensionalere Funktion. Das Personalwesen in einer Projektumgebung fordert und fördert stärker Mitarbeiter, welche neben technischen Fachkenntnissen auch über gute sogenannte Soft Skills verfügen und in der Interaktion mit Kunden bestehen können. Produktionsorientierte Unternehmen haben hingegen einen ausgeprägten (After Sales-) Servicebereich, da eine gegebene Kundeninteraktion nicht mit der Bezahlung des Hauptproduktes beendet ist (z.B. Bezahlung einer Software oder Bezahlung von Projektleistungen), sondern z.B. durch Anfragen von Kunden bei einer Service-Hotline deutlich länger wirkt.

Transformationsprozess: Der wesentliche Transformationsprozess in einem projektorientierten Unternehmen besteht in der meist kollektiven und teilweise kundengemeinschaftlichen Arbeit an einer individuellen Fragestellung. Diese Arbeit wird durch geeignet zusammengestellte Projektteams erledigt und erfolgt im Anschluss an ein gegebenes Leistungsversprechen. Bei einem produktorientierten Unternehmen steht die antizipierte Lösung von voraussichtlich bei mehreren (potenziellen) Kunden auftretenden Problemen im Mittelpunkt der Aktivitäten. Die Erbringung einer konkreten Leistung wird um die entsprechende Vermarktung ergänzt.

Transferfluss: Transferflüsse können, wie oben beschrieben, aus Gütern, Informationen und Finanzmitteln bestehen. Ein wesentlicher Unterschied zwischen einem produkt- und einem projektorientiertem Unternehmen besteht im Zeitpunkt des Eintretens der Finanzflüsse. Während im Projektgeschäft alle Finanzflüsse zeitlich relativ nahe beieinander liegen können sich im Produktgeschäft deutliche Asynchronitäten ergeben. Im Projektgeschäft erfolgen z.B. Zahlungsströme in Form der Mitarbeiterentlohnung zeitnah zur Rechnungsstellung gegenüber dem Kunden sowie zum korrespondierenden Zahlungseingang. Im Produktgeschäft liegt oftmals eine deutliche zeitliche Lücke zwischen dem Zahlungsstrom in Form der Mitarbeiterentlohnung und der Auslieferung des Produktes an den Kunden und der Bezahlung eines Produktpreises und/oder Servicegebühr.

Hilfsmittel: Sie unterstützen Transformationsprozesse oder Transferflüsse. Durch die explizite Vertriebsorganisation wird ein produktorientiertes Unternehmen Hilfsmittel vornehmlich in diesem Bereich einsetzen (z.B. CRM-Systeme). Ein stärker auf Services und Projekte ausgerichtetes Unternehmen wird versuchen, primär diese Bereiche zu unterstützen, z.B. mit Skill-Management- oder Knowledge-Management-Systemen.

Einflussfaktoren: Beide Geschäftsmodelle werden durch unterschiedliche (externe) Faktoren maßgeblich beeinflusst. Während Angebot und Nachfrage grundsätzlich von Relevanz sind, ist im Projektgeschäft die wirtschaftliche Lage der Kunden von großer Bedeutung. In schlechten Situationen werden Projekte zurückgestellt, zeitlich gestreckt oder inhaltlich eingeschränkt. Zudem verringert sich die Zahlungsbereitschaft nicht nur in der absoluten Höhe der Ausgaben, sondern auch auf Basis von z.B. Tagessätzen.

Das Produktgeschäft reagiert hier – insbesondere in einer Koppelung mit Servicegebühren – weniger volatil, was wiederum geringere Auswirkungen auf das Geschäftsmodell hat. Gleichzeitig besteht durch die ausgewiesenen Produkteigenschaften eine stärkere Vergleichbarkeit gegenüber Wettbewerbsprodukten, Substituten oder Eigenleistungen.

Werträger: Transformationsprozessen und Transferflüssen können Werte zugewiesen werden. Während im Projektgeschäft der Transformationsprozess (z.B. ‚Projekt‘) werttreibend ist, kommt im Produktgeschäft den Transferflüssen (z.B. ‚Produktübergang‘, ‚Bezahlung‘) diese Eigenschaft zu. Für das jeweilige Unternehmen ist es daher von Relevanz, hieran jeweils weitere Umsatzströme zu koppeln. Bei Projekten gelingt dies durch Change Requests und Folgeprojekte, bei Produkten durch Updates und Servicegebühren.

3 Transition: Übergang und Wechsel von Geschäftsmodellen

Die Unterschiede zwischen projekt- und produktorientierten Geschäftsmodellen gilt es bei einem Übergang zu berücksichtigen. Als Grundlage für die Entscheidung über einen Wechsel kann bei wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen eine Prognose über Gewinn- und gegebenenfalls auch Umsatzverläufe genutzt werden. Sind bei dem zukünftigen produktorientierten Unternehmen die erwarteten Gewinne absolut und/oder als Marge höher als beim projektorientierten Unternehmen und stellt auch die neue Umsatzerwartung kein Hindernis dar, so kann ein Wechsel empfohlen werden. Sind die Gewinnerwartungen geringer, so kann von einem Wechsel abgeraten werden.

Neben diesen idealisierten Szenarien sind weiterhin Fälle denkbar (und treten vermutlich deutlich häufiger auf), in denen eine Entscheidung nicht hinreichend deutlich getroffen werden kann, nicht nachhaltig erscheint oder in denen zunächst bewusst mit zwei Geschäftsmodellen parallel operiert wird. In diesen hybriden Situationen gilt es, die oben aufgeführten Differenzen der Geschäftsmodelle zu berücksichtigen. Es kann in diesen Fällen die Bildung von zwei Geschäftsbereichen, von denen einer ein projektorientiertes und einer ein produktorientiertes Geschäftsmodell verfolgt, in Betracht gezogen werden.

Regelmäßig sollen auch nach der Bildung von Geschäftsbereichen sog. Synergiepotenziale realisiert werden. Unbeschadet dessen ist darauf zu achten, dass bei drei Geschäftsmodell-Bestandteilen, bei denen besonders große Unterschiede bestehen, eine Trennung herbeigeführt wird (vgl. auch den Bericht eines verwandten Praxisbeispiels in [To03]):

- (i) *Organisationseinheiten:* Es ist wichtig, dass die beteiligten Mitarbeiter Kenntnis darüber haben, in welchem Geschäftsmodell sie tätig sind und ggf. bei Parallelaktivitäten bewusste Unterscheidungen herbeiführen, durch z.B. Zeitbuchungen auf unterschiedliche Kostenstellen. Dies kann störende Irritationen und Zielkonflikte vermindern.
- (ii) *Finanzflüsse:* Zwei Geschäftsmodelle verfügen typischerweise über unterschiedliche Umsatzströme und Gewinnmargen. Der Erfolg des einen Geschäftsbereiches kann bei vorliegen von Quersubventionierungen und Vermischungen nicht hinreichend gewürdigt werden und es kann auch hier zu Verstimmungen bei den Betroffenen führen.

(iii) *Transformationsprozesse*: Die Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse in den beiden betrachteten Geschäftsmodellen sind regelmäßig unterschiedlich (z.B. hinsichtlich ihrer Wiederholfrequenz) und bilden verschiedene Arbeitskulturen heraus. Eine Trennung bzw. das Bewusstsein über vorhandene Unterschiede hilft, Konflikte zu vermeiden.

Diese Darstellung ist stark vereinfacht. Die Umsetzung erfolgt in der Praxis regelmäßig deutlich differenzierter und auf die jeweilige Unternehmenssituation zugeschnitten. Auch können sich im Zeitverlauf Verschiebungen in der Gewichtung des projekt- und produktorientierten Geschäftsmodells ergeben. Unbeschadet dessen erscheinen die Hinweise für den Umgang mit parallel verfolgten Geschäftsmodellen hilfreich, um eine erfolgreiche Transition zu unterstützen.

4 Abschluss

Der vorliegende Kurzbeitrag hat die Diskussion über eine organisatorische Entwicklung „vom Projekt zum Produkt“ um Überlegungen entlang der Bestandteile eines Geschäftsmodells erweitert. Auch wenn im ersten Schritt ein Übergang naheliegend erscheint und die Arbeitsweisen einer projekt- und einer produktorientierten Organisation Ähnlichkeiten aufweisen, so ist im Rahmen einer Detailbetrachtung anzumerken, dass die jeweiligen Geschäftsmodellkomponenten deutliche Unterschiede aufweisen.

Das Wissen hierüber und ein bewusstes Behandeln der Eigenschaften sind hilfreich, wenn eine Geschäftsmodellweiterentwicklung „vom Projekt zum Produkt“ erfolgen soll. Ergänzende Aktivitäten, wie z.B. das Formulieren und Implementieren einer Strategie, die eine Geschäftsmodell-Erweiterung aufgreift oder die Beachtung und Umsetzung rechtlicher Rahmenbedingungen müssen separat betrachtet werden.

Die oben aufgezeigten Unterschiede sind nur kurz angerissen worden und bedürfen einer weiteren theoretischen Ausgestaltung und praktischen Umsetzung. Ebenso können Fallstudien den Erkenntnisprozess über den (Miss-) Erfolg von Unternehmenstransformationen von einer Projektorientierung zu einer Produktorientierung fördern.

Literaturverzeichnis

- [Br05] Brugger, R.: IT-Projekte strukturiert realisieren. Vieweg Verlag, Wiesbaden, 2005, insb. S. 102-113.
- [De07] Deelmann, T.: Geschäftsmodellierung: Grundlagen, Konzeption und Integration. Logos Verlag, Berlin, 2007, S. 137.
- [De10] Deelmann, T.: Geschäftsmodelldiversifikation von Unternehmensberatungen – Einige Überlegungen zu den Optionen für Beratungs- und Service-Unternehmen im IT-Umfeld. In: Schumann, M.; Kolbe, L. M.; Breitner, M. H. und Frerichs, A. (Hrsg.): Proceedings zur MKWI 2010. Universitätsverlag Göttingen, Göttingen 2010, S. 637-648.
- [DIN09] Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN-Norm: DIN 69901-5:2009-01, Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe.
- [HH08] Herrmann, A.; Huber, F.: Produktmanagement: Grundlagen, Methoden, Beispiele. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2008, S. 1-2.
- [SDL02] Scheer, C.; Deelmann, T.; Loos, P.: Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell. In: Loos, P. (Hrsg.): Working Papers of the Research Group ISYM. Paper 12, Mainz, 2003, S. 22.
- [To03] Toffler, B.L.: Final Accounting. Broadway Books, New York, USA 2003.