

convio Newsletter 2. Quartal 2010

Innovation durch Produktisierung

Viel wurde schon zu Innovation gesagt und geschrieben, doch reden wir alle vom Gleichen? Innovation, wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“ wird von den lateinischen Begriffen novus „neu“ und innovatio „etwas neu Geschaffenes“ abgeleitet. Wir verwenden den Begriff heute hauptsächlich im Sinne von neuen Ideen und Weiterentwicklungen sowie für deren wirtschaftliche Umsetzung. Innovationen sind demnach keine Schöpfungen aus dem Nichts, sondern werden auf Grundlage von bestehendem alten oder in Verbindung mit neuem Wissen entwickelt. Wer innovativ sein will, muss zunächst einmal wissen.

Dazu müssen Sie zunächst die Ziele Ihrer Kunden exakt verstehen. Kundenorientierte IT-Dienstleister richten sich an den Bedürfnissen und Geschäftsprozessen des Kundenunternehmens aus. Denn dieses Wissen ist Ihre Basis, um einen Wertbeitrag für Ihre Kunden zu liefern. Der Kundennutzen, also die Fähigkeit die Zielerreichung des eigenen Kunden zu verbessern, ist die entscheidende Größe für die Gestaltung zukünftiger, eigener Markterfolge.

Aber was hilft es, wenn die Einführung einer neuen, auf den Kunden abgestimmten Leistung erst dann erfolgt, wenn der Wettbewerb den Markt schon erobert hat?

Oder wenn Sie Kundenwünsche perfekt erfüllen, aber die eigenen Kosten in Fertigung und Betrieb aus dem Ruder laufen?

Oder wenn ein durch hohe Automatisierung kostengünstiges, aber inflexibles Produkt von den Kunden nicht (mehr) angenommen wird?



Mit einer konsequenten Produktisierung können Sie auf die Anforderungen Ihrer Kunden schneller, besser und billiger mit passenden Lösungen reagieren. Bieten Sie auf Ihre Kunden abgestimmte Lösungen als „Full Service“-Pakete an, die auf standardisierten und konfigurierbaren Modulen basieren. Denn entscheidend für die Einführung neuer Leistungen ist, neben dem angestrebten Leistungsumfang auch die widerstreitenden Ziele Time-to-Market, Flexibilität und Standardisierung richtig zu gestalten. So kann die gewünschte Differenzierung am Markt entstehen. Für eine erfolgreiche Produktisierung müssen Sie diese Ziele in ein angemessenes Verhältnis setzen, das zur jeweils gewünschten Lösung passt. Einige Beispiele:

Beispiel 1: Sie wollen einen neuen Geschäftsbereich aufbauen (z.B. Software as a Service): Für ein neues Leistungsportfolio wird meist zunächst ein Einstiegsprodukt mit begrenztem Umfang definiert. Die Investitionen in Automatisierung bleiben zunächst gering, Marketing und Vertrieb starten teilweise bereits während der Entwicklung. Qualität der Lösung und Skalierbarkeit müssen jedoch sauber geplant und schnell umsetzbar sein, damit ein Anfangserfolg nicht in einem Fiasko mündet. Eine agile Organisation mit kurzen Entscheidungswegen sowie hoher Initiative und Flexibilität ist hierfür unverzichtbar. Auch der Zukauf einzelner Elemente der neuen Leistungen kann hierfür sinnvoll sein.

Beispiel 2: Sie benötigen kundenspezifische Lösungen in größeren Projekten (z.B. Kundennetzwerk / VPN): Hier wird häufig auf eine standardisierbare Produktbasis zurückgegriffen, die mit definierten konfigurierbaren Elemente ergänzt wird. Grundlagen eines erfolgreichen konfigurierbaren Produkts sind eine saubere Modularisierung der Leistung sowie Investitionen in ein stark automatisiertes Basisprodukt. Sofern diese Investitionen aufgrund geringer Marktbreite oder zu hoher Kosten zu risikobehaftet sind, ist eine sehr schlanke Abbildung in Organisation und IT sinnvoller. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist hier die Qualität des Produkt- und Portfoliomanagements, das derartige Entscheidungsprozesse solide steuern muss.

Beispiel 3: Sie wollen einen Massenmarkt erobern, in dem Leistungsunterschiede für das Basisprodukt kaum wahrgenommen werden (z.B. Internet-Zugang): Die Differenzierung erfolgt hier vor allem über den Preis (bei Akzeptanz des Leistungsumfangs als Voraussetzung). Hilfreich für den Markterfolg können insbesondere Zusatzfeatures oder neue Leistungsbündel sein, die eine Alleinstellung gewährleisten. Hier werden meist hohe Investitionen in Automatisierung und Qualität der Fertigung des Basisprodukts schon vor oder zu Beginn der Markteinführung erforderlich.

Der Erfolg einer Produktisierung entscheidet sich durch die Ergebnisqualität von zwei wesentlichen Schritten:

- ✓ **1. Definition eines zielgerichteten Leistungsportfolios**
Hierzu führen Sie kreative Diskussionen mit Kunden und Fachbereichen, mit einer anschließenden strukturierten Analyse von Ideen und Chancen. Das Ausloten von Alternativansätzen und eine konsequente Priorisierung führen zur Aufdeckung versteckter Umsatzpotentiale. Das Ergebnis ist eine verständliche und modularisierte Beschreibung der einzelnen Leistungen in einem Katalog.
- ✓ **2. Umsetzung mithilfe eines fokussierten Programm-Managements**
Die Umsetzung beginnt mit einer Analyse der von der Produktisierung betroffenen Bereiche. Wesentliche Elemente sind die Herstellung von durch alle Bereiche gemeinsam getragenen Entscheidungen und ein Ausgleich der unterschiedlichen Bereichsinteressen. So können präzise Anforderungen formuliert und z.B. in einem Lastenheft festgehalten werden. Dieses Ergebnis bildet die Basis für die operative Umsetzung in Organisation und IT.

Für viele Unternehmen stellt sich darüber hinaus die Frage, wie sie ihre Fähigkeit zur Produktisierung fundamental verbessern können. Hierfür sind zwei zentrale Voraussetzungen zu schaffen:

- ✓ **1. Voraussetzung: Eine flexible IT-Architektur**
Sie ermöglicht eine schlanke und weitgehend einheitliche Abbildung modularisierter Lösungen. Hierdurch sind Änderungen leichter möglich, zukünftige Einführungen werden beschleunigt, neue Features müssen nicht mehr mehrfach für verschiedene Produkte eingeführt werden.
- ✓ **2. Voraussetzung: Eine anpassungsfähige Organisation**
Flexible Strukturen ermöglichen hier den erforderlichen Handlungsspielraum für unternehmerisch agierende Mitarbeiter. Dadurch wird die Reaktionsfähigkeit erhöht, auftretende Schwierigkeiten können zielorientiert und schnell ausgegletzt werden.

Durch Produktisierung erschließen Sie neue Ertragspotenziale und es gelingt Ihnen, Leistungspakete bei höheren Margen zu schnüren und besser zu vermarkten. Sie vermeiden Kosten und verkürzen die „time-to-market“ deutlich. Ihr Leistungsangebot wird skalierbar und kann an die Ansprüche und Bedürfnisse des Kunden angepasst werden. Sie erhöhen die Qualität der Leistung.

Die Produktisierung von IT-Services kann damit ein entscheidender Hebel für Innovationen zum Nutzen Ihrer Kunden sein.

Herausgegeben von

convio Leadership Consulting

Friedhofsweg 9
22337 Hamburg

Telefon: +49 40 1801 2101
Fax: +49 40 1801 2102
Internet: www.convio.de
E-Mail: info@convio.de

Copyright: convio ist eine eingetragene Marke der convio Leadership Consulting. Die hier veröffentlichten Artikel dürfen frei verwendet oder weitergegeben werden, solange sie nicht verändert werden. Die Weitergabe von Auszügen aus einzelnen Dokumenten, die Verwendung oder Weitergabe zu kommerziellen Zwecken sowie die öffentliche Bereitstellung im Internet bedürfen der vorherigen schriftlichen Zustimmung der convio Leadership Consulting.