

1 Einleitung

Von Software-Krise spricht man schon seit den 60er Jahren. Gemeint war damit das Auseinanderklaffen von Erwartungen und tatsächlichen Leistungen bei Produktivität und Qualität der Software-Bereitstellung, sowohl bei Herstellern wie auch bei Anwendern. Trotzdem ging es der Branche über Jahrzehnte überwiegend blendend. Erst mit dem Platzen der Internet-Blase ab dem Jahr 2000 muss man von einer echten Krise der Software-Branche sprechen. Viele börsennotierte Software-Unternehmen gingen in die Insolvenz, in Deutschland etwa Brokat oder Heyde. Andere wurden übernommen, wie etwa NSE Software oder Rational. Diese Entwicklung kann als überfällige Konsolidierung nach einer Übertreibungsphase gesehen werden, doch dahinter verbergen sich auch die immensen Risiken eines schwierigen Geschäfts mit rascher Abfolge von Technologiewechseln, wenig Standardisierung und viel irrationalem Hype.

Auf der Anwenderseite ist nach den enormen Investitionen in IT in der Boom-Phase ebenfalls Ernüchterung eingetreten. Das „soft“ in Software wurde zu oft fehlinterpretiert im Sinne von „alles ist machbar“. Eine Vielzahl von Großprojekten sind völlig gescheitert, so zum Beispiel Retail-Banking- oder Wertpapier-Anwendungen in allen deutschen Bankengruppen. Andere Projekte sind kostenseitig und zeitlich massiv aus dem Ruder gelaufen und/oder haben nicht den erhofften Return on Investment gebracht. Doch auch hier darf nicht das Kind mit dem Bade ausgeschüttet werden. Die Frage ist nicht, ob noch in IT investiert werden soll, sondern wie erreicht werden kann, dass Investitionen zu dem gewünschten nachhaltigen geschäftlichen Erfolg führen. Genau darin liegt das Ziel eines systematischen Software-Produkt-Managements.

Produkt-Management ist eine Disziplin, mit der sich viele Branchen schon seit Jahrzehnten beschäftigen, allen voran die Konsumgüterindustrie. Die Erfindung von Produkt-Management als explizitem Steuerungskonzept wird Procter & Gamble zugeschrieben, die zwei konkurrierende Seifenprodukte 1931 jeweils mit einem Produkt-Manager versahen (siehe [Gorche00]). Seitdem hat sich diese Grundidee weit verbreitet, auch wenn es immer noch Unternehmen gibt, die meinen, ohne ein (explizites) Produkt-Management auskommen zu können. Eigentlich liegt es für jedes Un-

ternehmen nahe, die Produkte, mit denen es sein Geld verdient, die als Assets nachhaltige Werte des Unternehmens darstellen, explizit zu managen. Doch was bedeutet dieses Managen der Produkte tatsächlich? Leider ist diese Frage nur in Teilen allgemein zu beantworten, zeigt doch die Praxis, dass die Tätigkeit des Produkt-Managers stark abhängig ist von der Art des Produkts, der Kultur und Organisation des Unternehmens sowie dem Ziel- und Belohnungssystem. Grundsätzlich geht es um die Steuerung und Koordination aller relevanten Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit dem Ziel, den Produkterfolg nachhaltig zu optimieren. Innerhalb des Unternehmens umfasst dies insbesondere Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Logistik.

In über zwanzigjähriger Tätigkeit in der Software-Branche haben die Autoren die Erfahrung gemacht, dass all die Erkenntnisse und Erfahrungen aus anderen Branchen und Produktarten nur bedingt auf Software übertragbar sind. Die Tätigkeit eines Software-Produkt-Managers ist in wesentlichen Teilen geprägt durch die spezifischen Eigenschaften von Software. Am augenfälligsten sind die geringe Bedeutung von Produktion und Logistik und die große Bedeutung von Anforderungsmanagement, um Wunsch und Möglichkeit der häufigen Änderung des Produkts über seine Lebenszeit zu steuern. Da Software nach Auffassung der Autoren das komplexeste Erzeugnis menschlichen Handelns ist, das wir kennen (siehe Kapitel 3), stellt auch und gerade das Managen von Software-Produkten eine einzigartige Menge von Anforderungen an die Akteure. Dementsprechend schwer tun sich Software-Hersteller mit der Besetzung von Produkt-Management-Positionen, da es keine spezifischen Ausbildungsgänge für diese Tätigkeit gibt. Dies führt typischerweise dazu, dass man in solchen Funktionen einen Mix von sehr erfahrenen Leuten findet, die im Laufe ihrer Karriere in sehr unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens oder der Branche gearbeitet haben, und Spezialisten, die durch Ausbildung und Werdegang eine bestimmte Teilaufgabe kompetent abdecken können, z.B. Branding. Berufsanfänger sieht man hier jedenfalls selten. Auch einschlägige Literatur zu Software-Produkt-Management, die einem Einsteiger helfen könnte sich einzuarbeiten, steht weder auf dem deutschen noch auf dem amerikanischen Markt zur Verfügung (siehe Kapitel 2).

Eine recht neue Entwicklung hat auf der Anwenderseite eingesetzt. Mit der zunehmend isolierten Betrachtung, z.B. Auslagerung oder innerbetrieblicher Leistungsverrechnung, von Unternehmenseinheiten, in denen die Bereitstellung von Software eine zentrale Rolle spielt, wird die Notwendigkeit gesehen, die Software-Produkte als die entscheidenden Assets explizit zu managen. Auch die Erkenntnis, dass Unternehmen IT-fremder

Branchen plötzlich zu „Standard-Software-Lieferanten“ für ihre Kunden werden, indem sie auf ihrer Website Java Applets bereitstellen (z.B. Finanzdienstleister), mag zu dieser Entwicklung beigetragen haben. Dabei wird Software-Produkt-Management bei Anwendern bisher überwiegend nicht so konsequent betrieben wie bei Herstellern. Hier liegt Verbesserungspotential.

Mit diesem Buch wollen die Autoren die erste umfassende Darstellung des Themas Software-Produkt-Management liefern. Dabei wird eine integrierte Behandlung für Hersteller und Anwender verfolgt, da die Gemeinsamkeiten, die durch die Spezifika von Software als Produkt induziert werden, stärker wirken als die Unterschiedlichkeit der Sichten. Trotzdem muss dieser Unterschiedlichkeit am Ende Rechnung getragen werden durch unterschiedliche Schwerpunktsetzung bei den Aufgaben des Software-Produkt-Managements (siehe Kapitel 6). Zielgruppe dieses Buches sind alle Personen, die bei Hersteller- und Anwenderunternehmen mit Software-Produkt-Management zu tun haben, insbesondere die Top-Management-Ebene dieser Unternehmen, die ein bewussteres Management ihrer Software-Assets anstrebt. Natürlich freuen wir uns auch über Leser aus dem Hochschulbereich, wobei dieses Buch nicht den Anspruch einer wissenschaftlichen Monografie oder eines Lehrbuchs hat.

Um der Breite des Themas gerecht werden zu können, sind klare Abgrenzungen notwendig. Auch wenn Software-Produkt-Management wichtige Schnittstellen zur Entwicklung hat, werden hier weder die Themen Software-Entwicklungsmethodik und -management noch Projektmanagement behandelt. Ähnliches gilt für die Funktionen Marketing, Vertrieb und Consulting. Der Begriff Software-Produkt-Management wird im Folgenden noch klar definiert, doch sei hier zur Abgrenzung bereits gesagt, dass damit nicht das Software License Management gemeint ist, also die ordnungsgemäße Buchhaltung, Verwaltung und Bezahlung der in einem Unternehmen vorhandenen und verwendeten Software-Lizenzen.

Wie oben ausgeführt gibt es viel Literatur zum Thema Produkt-Management, aber deutlich weniger Bücher, die für das Software-Produkt-Management nützlich sind. In Kapitel 2 wird ein Überblick über Bücher gegeben, die uns hilfreich erscheinen, ohne damit einen akademischen Vollständigkeitsanspruch zu verknüpfen. In Kapitel 3 wird der schwierige Versuch gemacht, allgemeingültig den Begriff „Software-Produkt“ zu definieren. Kapitel 4 betrachtet die Business-Seite von Software. Den Hauptteil des Buches macht die Darstellung der Kernelemente des Software-Produkt-Managements in Kapitel 5 aus. Hier werden detailliert alle Facetten des Themas von Marktpositionierung bis Lizenzmodell behandelt, die

für Software relevant sind. Die Einordnung von Software-Produkt-Management als Teil der Unternehmensstruktur bei Herstellern und Anwendern ist Thema von Kapitel 6. Dabei geht es um Zusammenspiel und Abgrenzung von Software-Produkt-Management und Unternehmensstrategie, Produkt-Portfolio-Management, Management von Produktplattformen und Produktfamilien sowie den Funktionen Entwicklung, Marketing, Vertrieb und Consulting. Darauf aufbauend werden aufbauorganisatorische Alternativen und die spezifische Ausgestaltung des Software-Produkt-Managements nach Unternehmens- und Produktarten dargestellt. Das Buch endet mit Zusammenfassung und Ausblick in Kapitel 7.

In diesem Buch werden Begriffe wie „Manager“ oder „Leiter“ geschlechtsneutral verwendet, d.h sie beziehen sich auf weibliche und männliche Personen gleichermaßen. Diese Konvention dient nur der Lesbarkeit, hat also keinerlei diskriminierenden Charakter.