

Strategieentwicklung/Unternehmensberatung

## Lukas Aurnhammer

### **Aufbau eines Produktportfoliomanagements – Implementierung des Stage Gate®- Produktentwicklungsprozesses im IT-Dienstleistungsgewerbe**

Master of Business Engineering

k+k information services GmbH



## **Projektausgangslage**

Die k+k information services GmbH ist ein mittelständischer IT-Dienstleister mit Hauptsitz in Fellbach. Das 1994 gegründete Unternehmen ist in verschiedenen Bereichen der Informationstechnologie (IT) tätig.

Die Mitarbeiter von k+k arbeiten zum einen in facettenreichen Tätigkeitsfeldern der IT-Beratung und dem Master Data Management sowie zum anderen in der Technischen Kommunikation und Visualisierung von Ersatzteilen. Die Entwicklung der Management-Software WissIntra NG ist ebenfalls ein Geschäftsbereich des Unternehmens.

Insbesondere die technische Ersatzteildokumentation sowie die Pflege der Konfigurationsdaten von Fahrzeugbaureihen von Premium OEMs sind die Erfolgs- und Umsatzgaranten. Trotz der langjährigen Zusammenarbeit ist die Situation als direkter Zulieferer stets von langwierigen und konfrontativen Verhandlungen gekennzeichnet. Druckmittel ist oftmals der Entzug wichtiger Projekte und deren Verlagerung in Niedriglohnländer. Allerdings erfordert die Komplexität der Projekte spezifisches Know-how und die Datenqualität in diesen Ländern entspricht meistens nicht dem geforderten Standard, weshalb die Projekte oftmals nach wenigen Quartalen wieder an k+k übergeben werden.

Nicht erst seit der Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2007 bis 2010 hat sich die Stabilisierung und Diversifizierung des Produktportfolios von k+k als essentiell für den Fortbestand des Unternehmens erwiesen. Eine unternehmensspezifische Krise des wichtigsten Key-Accounts im Jahr 2014 hat die k+k information services vor große wirtschaftliche Herausforderungen gestellt. Nach der Konsolidierung stammen derzeit circa 60% des Gesamtumsatzes des aktuellen Produktportfolios von wenigen Key Accounts.

## **Zielsetzung des Projekts**

Um diese Situationen in Zukunft zu vermeiden, wird ein Berater der SCMT GmbH im Rahmen des Master of Business Engineering (MBE) die Basis für ein Produktportfoliomanagement bei der k+k information services GmbH schaffen.

Das Produktportfolio soll der Kern der neu entwickelten „Strategie 2020“ werden, mit dem Ziel die Abhängigkeit von Key Accounts sukzessive zu reduzieren und den Hauptumsatz mit neuen, hochvariablen Produkten zu erwirtschaften. Die strategischen Ziele des Unternehmens sollen in das Produktportfolio integriert werden.

Um die strategischen Ziele zu erfüllen, müssen zuerst neue Produkte entwickelt werden, die das Potenzial haben, das Produktportfolio auf die neue Unternehmensstrategie auszurichten. Hierfür wird zuerst der Stage Gate®-Produktentwicklungsprozess ausgearbeitet, getestet und in der Organisation verankert, da bisher noch kein standardisierter Innovationsprozess im Unternehmen etabliert wurde.

Nach erfolgreich durchgeführten Pilotprojekten und einer Validierung des Prozesses kann anschließend an dieses Projekt weiterführend ein Portfolio-Review-Prozess aufgebaut werden.

## **Projektentwicklung**

Nach tiefgreifender Literaturrecherche werden unterschiedliche Innovationskonzepte gegenübergestellt und bewertet. Der Stage Gate®-Produktentwicklungspro-

zess passt im Vergleich zu anderen Innovationsmodellen am besten zu den Unternehmensanforderungen.

In einer prozessspezifischen Literaturrecherche wird das Wissen über den Aufbau und die Implementierung des Stage Gate®-Prozesses zusammengetragen. Im Anschluss daran werden zwei individuell auf k+k zugeschnittene und den internen Anforderungen entsprechende Prozesse aufgesetzt: Ein Prozess für die Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten und ein weiterer für die Entwicklung von Software.

Für die während der Arbeitsphasen anzustellenden Analysen werden Vorlagendokumente erstellt. Für die Bewertung der darin enthaltenen Informationen werden entsprechende Bewertungsbögen konzipiert. Um den Prozess im Unternehmen zu implementieren, wird eine Schnittstellenanalyse durchgeführt, um den Prozess in die bestehende Prozesslandschaft zu integrieren und Synergieeffekte zu bestehenden Prozessen im Unternehmen herzustellen.

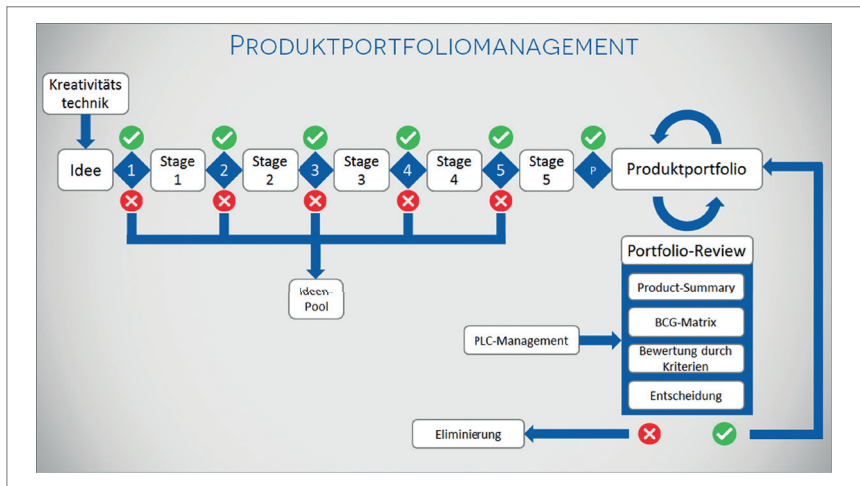
Im Rahmen eines Pilotprojekts wird der Stage Gate®-Prozess für die Dienstleistungsentwicklung getestet und Optimierungspotenziale gehoben. Zudem werden Maßnahmen zusammengetragen, um die Effektivität und die Effizienz des Prozesses im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu steigern.

## **Mehrwert für das Projektunternehmen**

Durch den Stage Gate®-Prozess erhält die k+k information services GmbH die Möglichkeit im Rahmen des Produktportfoliomanagements neue Produkte zielgerichtet und erfolgsorientiert zu entwickeln. Produktideen werden phasenweise entwickelt und nach Abschluss einer Entwicklungsphase auf ihre strategische Übereinstimmung überprüft. Auf diese Weise werden nur Produkte entwickelt und auf dem Markt platziert, die die Erreichung der Unternehmensstrategie unterstützen. Alle anderen Produktideen werden bei der strategischen Überprüfung negativ bewertet und aus dem Produktentwicklungstrichter entfernt.

So werden nur Neuprodukte in das Produktportfolio aufgenommen, die das Unternehmen strategisch ausrichten. Der Stage Gate®-Innovationsprozess ist somit

ein strategisches Werkzeug im betriebswirtschaftlichen Werkzeugkasten der k+k information services GmbH.



Big Picture Lukas Aurnhammer (Quelle: Eigene Darstellung)