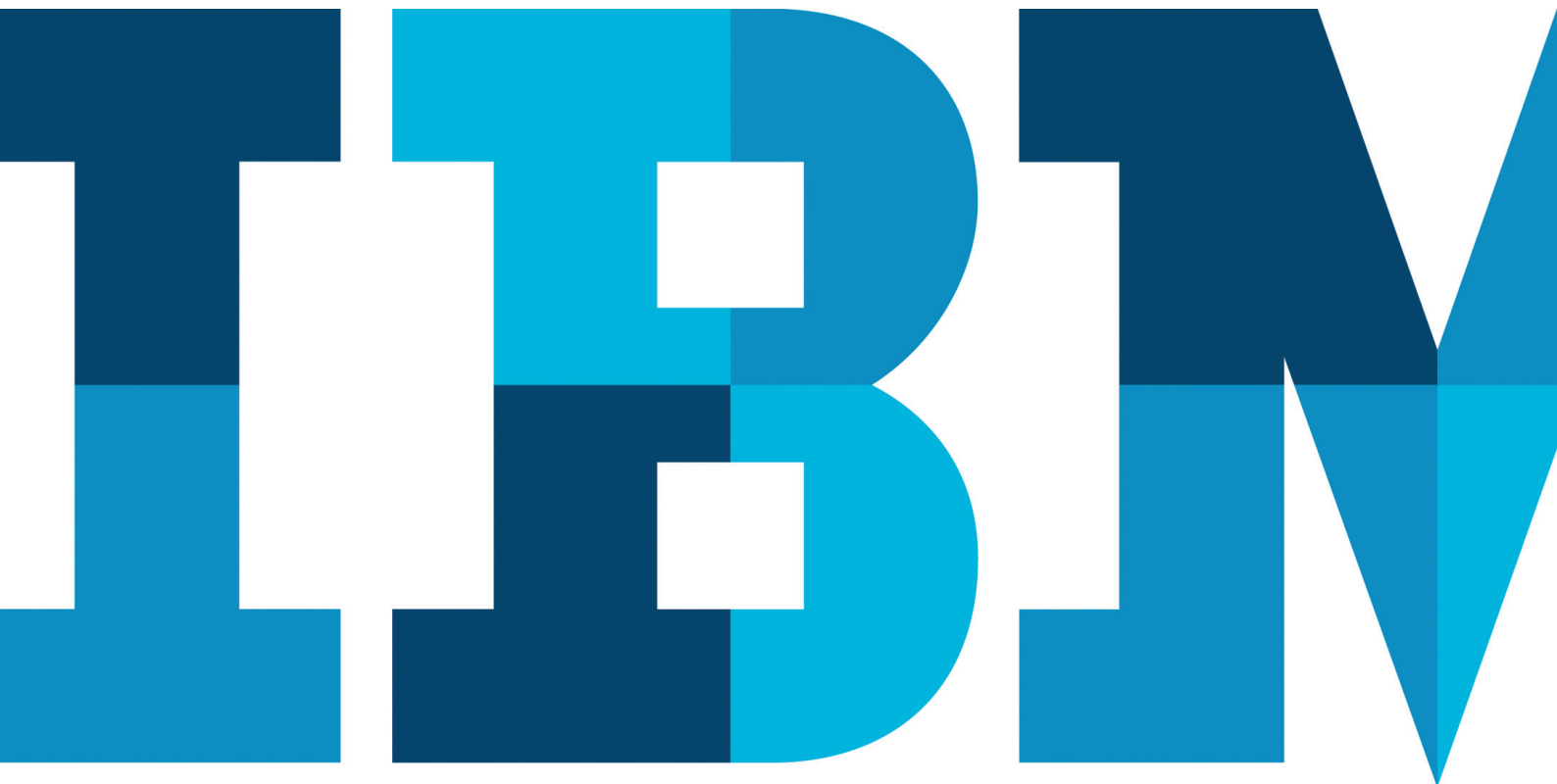


# Vier Voraussetzungen zur Erstellung von Produkten mit hohem Nutzenfaktor

*Intelligente Produkte durch Portfolio-, Produkt-, Projekt- und Leistungsmanagement*



## Konkrete Ergebnisse als Voraussetzung für hohen Nutzen

Wer smarte Produkte effizient bereitstellt, kann den geschäftlichen Nutzen für das Unternehmen deutlich steigern. Ebenso den Nutzen für die Investoren. Und den Nutzen für die Führungsetage. Außerdem entsteht durch die Einführung des richtigen Produkts zum richtigen Zeitpunkt auch ein Nutzen für die Kunden, was vermutlich am wichtigsten ist. Wenn diese anhaltend von einem Produkt profitieren, werden sie sich an das jeweilige Unternehmen binden, zur Stärkung dessen Marktposition und zu soliden Kapitalrenditen beitragen.

Im Gegensatz dazu kann sich das falsche Produkt – oder sogar das richtige Produkt zum falschen Zeitpunkt – schmälernd auf den Geschäftserfolg und auf den Kundenkreis auswirken. Die möglichen Folgen einer unzureichend durchdachten Produktbereitstellung sind neben einem Imageverlust auch ein schrumpfender Marktanteil und steigende Kundenservicekosten. Kunden mit kleiner Geldbörse werden nicht noch einen weiteren Versuch unternehmen und das qualitativ hochwertigere oder nützlichere Produkt erwerben. Das heißt, Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie die passenden Produkte und Services anbieten. Durch eine effiziente Produktbereitstellung erhöhen sich ihre Geschäftschancen. Für ein erfolgreiches Bestehen ist es heute wichtiger denn je, Kunden zum von ihnen gewünschten Zeitpunkt einen hohen Mehrwert zu liefern.

Die Entwicklung neuer, innovativer Produkte als Grundlage für hohen geschäftlichen Nutzen ist ein entscheidender Faktor. Laut einem Bericht der Boston Consulting Group übertrafen innovative Unternehmen bei den Shareholdererträgen im weltweiten Kontext über einen Zeitraum von drei Jahren ihre Mitbewerber auf das Jahr umgerechnet um eindrucksvolle 12,4 Prozentpunkte. Wird dieses Zeitfenster auf zehn Jahre erweitert, ergibt sich ein immer noch beachtlicher Unterschied von zwei Prozentpunkten. Eine Innovation wird heutzutage sozusagen am Grad der Intelligenz eines Produkts bemessen: Inwieweit ermöglicht es die Vernetzung von Benutzern untereinander und wie eng ist es in andere Produkte und Services integriert? Mobile Endgeräte zum Beispiel schaffen eine Vernetzung zwischen Benutzern und ihrer Bank, ihrer Musik, ihrem Kalender und vielem mehr.

Neuerungen zu entwickeln und einzuführen, ist jedoch nicht einfach. Intern müssen Unternehmen dafür Sorge tragen, dass ihre Produkte an den Zielmarktsegmenten, technologischen Strategien, Wachstumszielen und Kernkompetenzen ausgerichtet sind. Extern ist es ihre Aufgabe, die von den Kunden benötigten Produkte bereitzustellen und sie dabei mit dem überzeugendsten und wettbewerbsfähigsten Nutzenversprechen zu versehen. Es kommt darauf an, einen Unternehmensplan aufzustellen, der trotz eingeschränkter Investitionsmöglichkeiten das Vertrauen der Stakeholder gewinnt.

In der Regel bedeutet dies, scheinbar widersprüchliche Informationen und Meinungen in Einklang zu bringen: Es gibt zahlreiche interne und externe Beteiligte mit jeweils unterschiedlichen Interessen, zahlreiche zu berücksichtigende Faktoren und viele Ansichten zur besten Vorgehensweise. Wenn ein Unternehmen in der Lage ist, subjektive Beiträge in einen objektiven Entscheidungsfindungsprozess einzubringen, kann es dadurch sicherstellen, dass nicht nur der lautesten Stimme im Raum Gehör geschenkt wird und dass am Ende dieses Prozesses eine fundierte und vertrauenswürdige Entscheidung steht. Durch einen Interessenausgleich hinsichtlich der zu verfolgenden Prioritäten, der sowohl die internen Stakeholder als auch die Kunden repräsentiert, ist eine Durchführung der Pläne entsprechend den gesetzten Zielen gewährleistet.

Vier maßgebliche, aufeinanderfolgende Schritte erleichtern die Bewältigung dieser Herausforderung:

1. Portfoliomanagement
2. Produktmanagement
3. Projektmanagement
4. Leistungsmanagement

## IBM Lösungen für das Produkt-, Projekt-, Portfolio- und Leistungsmanagement

Portfolio-management	Produkt-management	Projekt-management	Leistungs-management
Die richtigen Investitionen tätigen	Das richtige Marktsegment, den richtigen Zeitpunkt, den richtigen Inhalt und Umfang bestimmen	Die richtigen Aufgaben erledigen	Leistung im Kontext der Geschäftsziele messen
Ausrichtung von Portfolioinvestitionen an Geschäftsprioritäten	Optimierung der Vorhersagbarkeit des Produkterfolgs	Verwaltung und Optimierung der Projektdurchführung	Messung der Teamleistung und Projektergebnisse

### Bewährte Verfahren und Prinzipien

Bereitstellungsplattform für Rational-Software und -Systeme von Jazz 

Abbildung 1: Portfolio-, Produkt-, Projekt- und Leistungsmanagement werden zusammengeführt.

### Ausrichtung von Portfolioinvestitionen zur Umsetzung von Geschäftsprioritäten

Bei der Abstimmung der Strategien an den allgemeinen Zielen des Unternehmens ist der erste Schritt das Portfoliomanagement. Auf dessen Grundlage können sich Unternehmen auf die Fertigung und Bereitstellung von Produkten für Marktsegmente, die optimale Umsätze in Aussicht stellen, konzentrieren. Doch anhand eines effektiven Portfoliomanagements werden nicht nur Möglichkeiten zur Einführung neuer Produkte und zur Erschließung neuer Marktsegmente aufgedeckt. Darüber hinaus lässt sich ermitteln, welche vorhandenen Segmente, die nicht der verfolgten Strategie entsprechen, aufgegeben und welche Produkte eingestellt werden, da sie hinter den Erwartungen zurückbleiben.

Zu den obersten Prioritäten der Produktportfolioverwaltung zählt Folgendes: Bewertung der Übereinstimmung zwischen Unternehmensstrategien und -zielen, Mitbewerberanalyse, Bestimmung der Größe und Attraktivität von Marktsegmenten, Ermittlung der technischen Durchführbarkeit und zugehörigen Risiken, Bewertung der Kapitalrendite. Portfoliostrategien orientieren sich an zahlreichen und vielfältigen Aspekten. Beim erfolgreichen Portfoliomanagement werden diese Aspekte aus allen Bereichen der Wertschöpfungskette zusammengeführt. Es werden die Anforderungen interner Stakeholder hinsichtlich Inhalt, Umfang und Zielsetzung erfasst. Gleichzeitig werden die Marktanforderungen ermittelt, die als Voraussetzung für geschäftlichen Nutzen zu erfüllen sind. Indem Unternehmen diese Informationen zentral verwalten, können sie alle Aspekte angemessen in ihre Überlegungen einfließen lassen und die besten Ideen umsetzen.

Selbst wenn alle Informationen an einer zentralen Position gebündelt werden, handelt es sich möglicherweise dennoch um eine Sammlung subjektiver Ansichten und in Konflikt stehende Prioritäten können einzelne Gruppen im Unternehmen zu abweichenden Handlungsmustern veranlassen. Daher ist es wichtig, eindeutige Kriterien für die Beurteilung dieser Informationen festzusetzen. Sich über den relativen Stellenwert aller Kriterien im Klaren zu sein, ist ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg. Wenn die verschiedenen Perspektiven anhand der definierten Kriterien bewertet werden, läuft die Entscheidungsfindung weniger subjektiv ab.

Kann ein Unternehmen nachweisen, dass Investitionsentscheidungen auf Basis objektiver Analysen getroffen werden, bei denen zahlreiche unterschiedliche Ansichten und Szenarios Berücksichtigung gefunden haben, sind die interne Akzeptanz und eine unternehmensweite einheitliche Umsetzung gesichert. Jede derartige Entscheidung ist mit einem bestimmten Risiko bezüglich der Realisierung verbunden. Dieses wird durch die

Messung von Variablen im Portfolioprozess greifbar, sodass die Möglichkeit zum Ergreifen geeigneter entschärfender Maßnahmen besteht. Erfolggekröntes Portfoliomanagement ist durch ein Entscheidungsfindungskonzept gekennzeichnet, das im gesamten Unternehmen konsistent angewendet wird.

In Portfolios sollten Produktprioritäten je nach ihrem Nutzenpotenzial vergeben werden. Durch den Einsatz von Tools zur Ermittlung und Priorisierung von Investitionen entsprechend ihrem möglichen geschäftlichen Nutzen können Unternehmen überdies schnell auf eine sich verändernde Markt- oder Bedarfsituation reagieren. Mitunter besteht die schwierigste Entscheidung nicht darin, die idealen Investitionsmöglichkeiten zu ermitteln, sondern vielmehr die Produkte und Produktvarianten, die aus dem Sortiment zu nehmen sind. Sobald diese ausfindig gemacht wurden, lassen sich die Erfolg versprechenden Produkte einfacher definieren.

## Portfoliomanagement



Abbildung 2: Beim Portfoliomanagement werden zur Entscheidung über potenzielle Investitionen relevante Informationen erfasst und ausgewertet.

## Optimiertes Produktmanagement zur besseren Vorhersagbarkeit des Produkterfolgs

Während sich das Portfoliomanagement um die Schaffung eines Ausgleichs von Markt- und Geschäftsanforderungen dreht, verfolgt das Produktmanagement einen sozusagen interdisziplinären Ansatz, indem es eine Brücke zwischen Unternehmensbetrieb und Entwicklung schlägt. Ziel des Produktmanagements ist es, Kundenpräferenzen und Geschäftsvorgaben bereits in der Entwicklung von Produkten Rechnung zu tragen. Mithilfe der Produktverwaltung wird der geeignete Produktentwurf erstellt, und zwar auf der Grundlage des durch das Portfoliomanagement ermittelten optimalen Marktsegments und Zeitpunkts. Unternehmen müssen während der Entwicklungsphase kontinuierlich Investitions- und Ressourcenanforderungen neu überprüfen. Nur so ist sichergestellt, dass die Produkte nach wie vor die Bedürfnisse des Markts erfüllen.

Möchte ein Unternehmen smarte Produkte entwickeln, ist es unverzichtbar, sich zunächst mit den Kundenerwartungen vertraut zu machen. Zur Entwicklung und Priorisierung von Produktmerkmalen, die exakt auf Kundenanforderungen zugeschnitten sind, ist ein nutzenorientiertes Konzept anzuwenden. Andernfalls werden Produkte unter Umständen mit kostspieligen Funktionen und Merkmalen ausgestattet, die weder durch die Kernkompetenzen noch durch die Geschäftsziele gerechtfertigt sind. Je solider das Produktmanagement, desto effizienter lässt sich der Produktentwurf auf neu entstehende Marktbedingungen abstimmen.

Es ist stets eine Herausforderung, die richtige Entscheidung im Hinblick auf Produktmerkmale zu treffen. Marktspezifische Aspekte sind häufig schwer einzuschätzen. Wenn Kunden beispielsweise nach den von ihnen bevorzugten Merkmalen gefragt werden, werden sie darauf vermutlich eine sehr subjektive Antwort geben. Anhand bestimmter Verfahren, etwa des Paarvergleichs, ist es möglich, diese subjektiven Angaben in verlässliche objektive Informationen umzuwandeln. Diese Informationen müssen anschließend auf Basis bestimmter Faktoren – z. B. benötigter Kosten- und Zeitaufwand zum Hinzufügen des betreffenden Merkmals – bewertet werden. Sind alle Informationen vollständig ausgewertet, kann eine präzisere Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt werden. Ein zuverlässiges Produktmanagement bietet die Möglichkeit, den relativen Stellenwert der einzelnen Faktoren, Kundenpräferenz, Kosten, Zeitaufwand zu ändern und die jeweiligen Auswirkungen auf den konkreten Nutzen für die Kunden zu

simulieren. Auf diese Weise werden die Produktmerkmale mit der höchsten Priorität versehen, die Kunden das größte Nutzenpotenzial bieten.

Beim Produktentwurf geht es immer darum, einen Kompromiss für die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten auszuarbeiten. Je stärker sich Unternehmen auf die Kundenanforderungen konzentrieren und dabei zur Untermauerung ihrer Investitionsentscheidungen Kosten-Nutzen-Analysen durchführen und Vor- und Nachteile abwägen, umso besser können sie einen bestmöglichen Konsens erzielen und Produktmerkmale mit dem größten kundenspezifischen Nutzen bereitstellen.

## Optimierte Projektdurchführung zur Gewährleistung hoher Produktflexibilität

Auch lückenlos ausgearbeitete Pläne können fehlschlagen, wenn Unternehmen es versäumen, für die Projektdurchführung dieselben Prinzipien wie für die strategischen Prozesse anzuwenden. So wie sich das Produktmanagement mit dem Entwurf des richtigen Produkts befasst, steht beim effektiven Projektmanagement der geschäftliche Nutzen im Mittelpunkt. Die Planung und Terminierung von Aufgaben, die Ressourcenzuordnung sowie die Überwachung und Protokollieren des Fortschritts sind unabdingbare Voraussetzungen für eine effiziente und prognostizierbare Produktbereitstellung. Das Projektmanagement muss sich als Schnittpunkt für eine dynamische, kooperative Vorgehensweise gestalten, an dem die Interessen der Stakeholder und die Anforderungen des Arbeitsablaufs zusammenfließen.

Für eine optimale Durchführung werden Projekt- und Produktmanagement in einer zentralen Umgebung für die Zusammenarbeit zusammengeführt. So lassen sich auch Verzögerungen und Fehlern entgegenwirken. Wenn sich beispielsweise Produkthanforderungen ändern, können Projektleiter umgehend informiert werden. Diese können dann die Folgen der jeweiligen Änderungen auf den zeitlichen Ablauf und die Liefergegenstände bewerten. In ähnlicher Weise haben Produktmanager die Möglichkeit, die betreffenden Informationen für die Freigabeplanung zu verwenden. Durch die Automatisierung der Projektverwaltung und durch ihre Integration in den gesamten Ablauf und die zugehörigen Tools werden Tätigkeiten in verschiedene Aufgabenbereiche eingeteilt und Zuständigkeiten, Aktivitäten und Liefergegenstände eindeutig ermittelt.

Kunden ein hohes Nutzenniveau zu bieten, ist eine Teamaufgabe. Wird die Transparenz der Produktbereitstellung durch die Übermittlung von Plänen, Fortschritten und Ergebnissen verbessert, kann sich die Verlässlichkeit der internen Projektbeteiligten nachhaltig festigen. Das Projektmanagement kann eine allgemeine Auskunft darüber liefern, welche Verfahren zur konsistenten und prognostizierbaren

Produktbereitstellung sich in einem Unternehmen am besten bewähren werden. Eine kontinuierliche Verwaltung von Kosten, Projektinhalt und -umfang, Vorteilen sowie Risiken führt zu einer effizienten Neuimplementierung von Ressourcen angesichts neu entstehender Geschäftsbedingungen. Eine gute Zusammenarbeit bringt niedrige Entwicklungskosten und kürzere Entwicklungszeiten.

## Produktmanagement

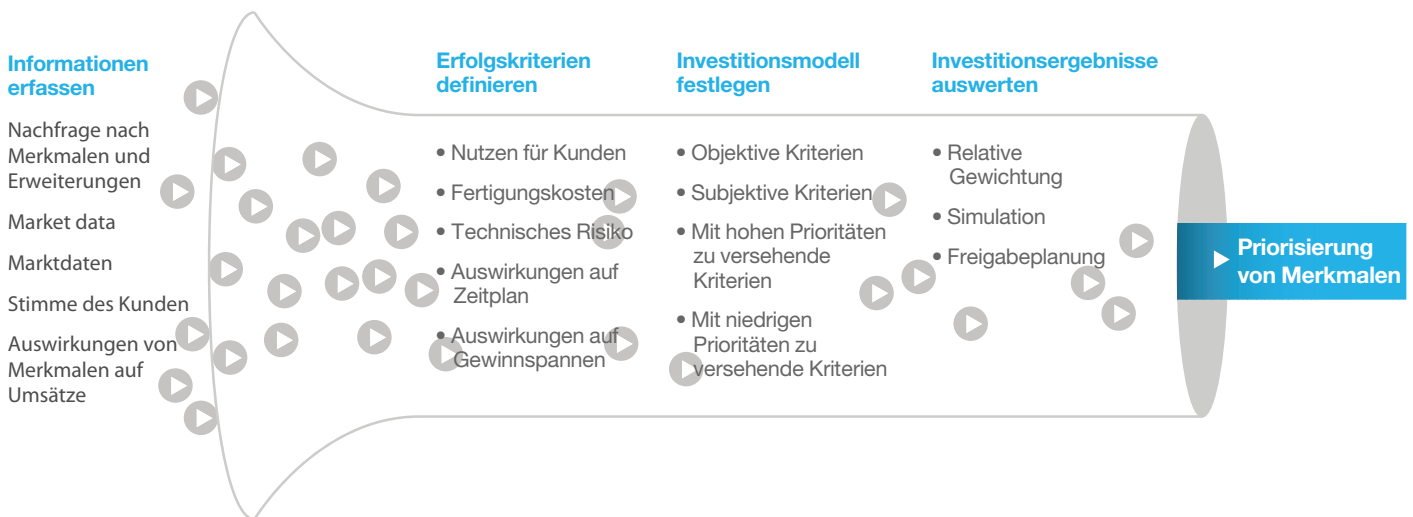


Abbildung 3: Entscheidungsfindung für Produktmanagement

## Messung von Leistung und Ergebnissen zur Verbesserung des Projektfortschritts

Unternehmen stehen verstärkt unter dem Druck, ständig wachsende Aufgaben mit immer weniger Mitteln bewältigen zu müssen. Daher ist es notwendig, Methoden zur effizienteren Projektabwicklung zu ermitteln. Indem sie das Leistungsmanagement in den Vordergrund rücken, können sie die Bedeutung einer kontinuierlichen Optimierung deutlich machen und eine entsprechende Unternehmensphilosophie schaffen. Mittels Leistungsanalysen ist es zudem möglich, Probleme bereits vor ihrem Auftreten zu prognostizieren.

Bei einem erfolgreichen Leistungsmanagement werden präzise und verlässliche Informationen den richtigen Stakeholdern zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt. Es bewirkt, dass das Projektmanagement effektiver abläuft und darüber hinaus auch die Geschäftsprozesse eine Verbesserung erfahren.

Leistungsmanagement bedeutet, mehrere unterschiedliche Datenquellen zusammenzufassen und zu analysieren und somit zuverlässige Informationen zu erstellen. Da diese Informationen häufig über das gesamte Unternehmen verteilt sind, trägt die automatische Erfassung und Auswertung von Leistungsdaten zu einer Verringerung des Arbeitsaufwands bei der Datenerfassung und -formatierung, zu einer größeren Konsistenz sowie zu einer frühzeitigen Ermittlung von Problembereichen bei. In einem dynamischen Prozess steht eine schnelle Problemerkennung für schnelle Bereitstellung, geringe Ausgaben und hohe Qualität. Wer in der Lage ist, die Ursache eines Problems in Beziehung zu den Geschäftsprozessen zu setzen und den Zusammenhang zu verstehen, erkennt leichter Möglichkeiten zur Optimierung dieser Prozesse.

Im Rahmen der Entscheidungsfindung bezüglich der Zuordnung oder Neuordnung von Ressourcen benötigen verschiedene Projektbeteiligte Leistungsdaten eventuell in unterschiedlicher Auswertung oder in unterschiedlichen Zeitintervallen. Tools für das Leistungsmanagement sorgen für eine Automatisierung des Prozesses, damit Stakeholdern aktualisierte Informationen zum gewünschten Zeitpunkt und in der gewünschten Form vorliegen. Dank einer derartigen zentralen Quelle exakter Projektdaten können sie fundierte Entscheidungen treffen.

## IBM Rational Lösungen zur nutzenorientierten Entscheidungsfindung

IBM Lösungen für Portfolio-, Produkt-, Projekt- und Leistungsmanagement revolutionieren die Art und Weise, wie Unternehmen Nutzen anhand von Produkten definieren und bereitstellen. Sie bieten Teams Unterstützung bei der Abstimmung von Produktinvestitionen und Geschäftszielen, bei der Verbesserung von Prognostizierbarkeit und Projekterfolg, bei der Verwaltung und Optimierung der Projektdurchführung sowie bei der Messung der Teamleistung und der Projektergebnisse.

**IBM Rational Focal Point** – Mithilfe dieser Software lassen sich Investitionsszenarios objektiv bewerten und Entscheidungen zum Produkt- und Projektportfolio am übergreifenden geschäftlichen Nutzen ausrichten. Sie ist mit Funktionen zur gemeinsamen Entscheidungsfindung ausgestattet, sodass Perspektiven und Interessen aller Beteiligten eines Unternehmens zusammengeführt und analysiert werden können.

**IBM Rational Team Concert** – Diese Software bildet eine Umgebung zur kooperativen Entwicklung mit agiler Planung, Quellcodeverwaltung, Verwaltung der Arbeitsschritte, Build-Management und Überwachung des Projektstatus sowie mit integrierter Berichterstellung und mit Prozessunterstützung. Sie dient dazu, verteilt arbeitende Entwicklerteams miteinander zu verbinden. Dadurch sollen die Produktivität des Einzelnen und des gesamten Teams verbessert, die Entwicklungszyklen gestrafft und hochwertige Softwareprodukte schnell bereitgestellt werden. Die Lösung schafft die Grundlage für gemeinsames Projekt- und Ressourcenmanagement. Ziel hierbei ist es, die Projektabwicklung zu optimieren und gleichzeitig Teams auf Basis einer integrierten Lebenszyklusverwaltung die Anpassung an kontinuierliche Veränderungen zu erleichtern.

**IBM Rational Insight** – Bei dieser Software handelt es sich um eine Lösung zur automatisierten Leistungsmessung und -verwaltung. Optimale Projekt- und Prozessergebnisse werden mit objektiven und an die Anforderungen verschiedener Stakeholder anpassbaren Dashboards erreicht, sodass Risiken, Fortschritte und Trends transparent dargestellt und auch analysiert werden können.

Wir verwenden Smart Phones – intelligente Mobiltelefone. Wir fahren intelligente Autos. Unsere Ärzte verschreiben intelligente Medikamente. Unsere Energie wird über Smart Grids – intelligente Netzwerke – bereitgestellt. Praktisch keine Branche kann sich den Ausläufern dieser Epoche technologischer Innovationen entziehen. Die Geschwindigkeit, mit der Verände-



rungen auftreten, führt dazu, dass Marktsegmente hart umkämpft sind und dass es vermutlich noch nie zuvor von so essenzieller Bedeutung war, Geschäftsziele auf die Marktsituation und die Kundenanforderungen zuzuschneiden.

Laut einem von der Aberdeen Group erstellten Bericht zu Innovationen profitieren die leistungsfähigsten Unternehmen von sehr hoher Rentabilität: 25 Prozent ihrer Erträge sind auf neue Produkte zurückzuführen. ... Diese Topunternehmen, so heißt es weiter, verzeichnen im Vergleich zum Branchendurchschnitt einen 2,9-mal höheren Anstieg der Gewinnspanne. Das bedeutet offensichtlich, sie treffen fundiertere Entscheidungen hinsichtlich ihres gesamten Produktportfolios und erzielen somit größere Erfolge. ... Schließlich zeichnen sich diese leistungsfähigen Unternehmen auch im Falle der Nutzenbewertung vor ihren Mitbewerbern aus, denn die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Produkte die erwarteten Umsätze mit sich bringen, liegt 44 Prozentpunkte über dem durchschnittlichen Branchenwert.<sup>2</sup>

Das Gesamtziel, erstklassige Geschäftsergebnisse zu erreichen, mag sich als komplexe, schwierige Herausforderung darstellen. Der Weg dorthin ist jedoch in einige Etappen unterteilt, d. h. in einige wichtige, auf formalen Prozessen basierende Vorstufen: Portfolio-, Produkt-, Projekt- und Leistungsmanagement. IBM Rational-Lösungen bieten Unternehmen bewährte Verfahren, damit sie die Abläufe optimieren und Produktstrategien einführen können, anhand derer sich Geschäftsvorgaben effizient, kostengünstig und bei geringem Risiko umsetzen lassen.

## Weitere Informationen

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Sie mithilfe von IBM Rational-Lösungen Portfolio, Produkte, Projekte und Leistung Ihres Unternehmens verbessern können, wenden Sie sich an den zuständigen IBM Vertriebsbeauftragten oder IBM Business Partner oder besuchen Sie uns unter:

[ibm.com/software/rational/ppm](http://ibm.com/software/rational/ppm)

Finanzierungslösungen von IBM Global Financing bieten Vorteile wie effektive Finanzdisposition, Schutz vor der Veralterung von Technologien, Reduzierung der Gesamtbetriebskosten und einen höheren ROI. Zudem helfen unsere Global Asset Recovery Services dabei, durch neue energieeffizientere Lösungen auch dem Umweltschutz Rechnung zu tragen. Weitere Informationen zu IBM Global Financing finden Sie unter:

<http://www-03.ibm.com/financing/us/index.html>



IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
[ibm.com/de](http://ibm.com/de)

IBM Österreich  
Obere Donaustrasse 95  
1020 Wien  
[ibm.com/at](http://ibm.com/at)

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
[ibm.com/ch](http://ibm.com/ch)

Die IBM Homepage finden Sie unter:

[ibm.com](http://ibm.com)

IBM, das IBM Logo, [ibm.com](http://ibm.com) und Rational sind Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter:

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

Der Inhalt dieser Dokumentation dient nur zu Informationszwecken. Obwohl die in dieser Dokumentation enthaltenen Informationen auf ihre Vollständigkeit und Genauigkeit hin überprüft wurden, wird sie auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus basieren diese Informationen auf der aktuellen Produktplanung und -strategie von IBM, die sich jederzeit ohne Vorankündigung ändern kann. IBM übernimmt keine Haftung für irgendwelche Schäden, die aus der Nutzung dieser oder einer anderen Dokumentation entstehen oder damit in Zusammenhang stehen. Aus dem Inhalt dieser Dokumentation können kein Gewährleistungsanspruch oder andere Anforderungen an IBM (oder seine Lieferanten oder Lizenzgeber) abgeleitet werden, noch kann der Inhalt eine Änderung der Bedingungen der geltenden Lizenzvereinbarung, der die Nutzung der IBM Software unterliegt, bewirken.

<sup>1</sup> The Boston Consulting Group: „Innovation 2010“, April 2010,  
<http://www.bcg.com/documents/file42620.pdf>

<sup>2</sup> Aberdeen Group: „Managing the Innovation Portfolio“, Michelle Boucher, August 2009,  
<http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/6097/RA-product-innovation-portfolio.aspx>

© Copyright IBM Corporation 2011  
Alle Rechte vorbehalten.



Bitte der Wiederverwertung zuführen