

Die IT-Branche steht vor grossen Herausforderungen

Umkämpfte Märkte fordern das Marketing heraus. In kaum einer Branche wird jedoch ein so umfassender und tiefgreifender Strukturwandel deutlich wie in der Branche für Informationstechnologien (IT). Die Rezession der letzten Jahre verschärfte den Wandel und zwang die meisten Anbieter, ihre Marketingstrategie zu ändern.

■ Im Rahmen einer Untersuchung des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen standen unter anderem folgende Fragen im Vordergrund:

- Welches sind die wichtigsten Probleme, die im Bereich Marketing und Verkauf der IT-Branche von Führungskräften wahrgenommen werden?
- Welche Faktoren werden als besonders wesentlich für den Marketingerfolg der jeweiligen Unternehmung angesehen? Wo bestehen wesentliche Reserven bezüglich der Realisierung des Marketing?
- Welche Anforderungen werden an eine innovative und nutzenorientierte Gestaltung von Kunden- und Leistungssystemen für IT-Marktleistungen gestellt?

Strukturwandel als Herausforderung

Ein rückläufiger Umsatz wie jener in der schweizerischen IT-Branche ist für eine High-Tech-Branche eher ungewöhnlich. Es muss hierbei allerdings berücksichtigt werden, dass die einzelnen Bereiche durchaus unterschiedlich von der Marktentwicklung betroffen sind, was nicht zuletzt auf einen Strukturwandel in dieser Branche hinweist.

Noch vor zehn Jahren flossen ungefähr zwei Drittel aller IT-Investitionen in die Hardware und nur ein Drittel in Dienstleistungen und Software. Heute hat sich das Verhältnis fast umgekehrt. In der Schweiz wird sich gemäss einer Prognose der IDC der Anteil von Software und Services am Gesamtmarkt von 50,3 Prozent 1990 auf voraussichtlich 63,5 Prozent 1995 ausweiten. Das Hardwarevolumen reduziert sich innerhalb von Gesamtlösungen immer mehr. Der von der IDC für 1994 vorausgesagte Investitionszuwachs von 4,5 Prozent wird somit vor allem von den Bereichen Standardsoftware, Professional Services und Netzwerkdienstleistungen getragen werden.

Die derzeitigen Probleme der IT-Branche sind in erster Linie strukturell bedingt. Auch wenn die Penetration der Informationstechnologie in schweizerischen Unternehmungen bereits relativ hoch ist, so kann deshalb

noch nicht von einer allgemeinen Sättigung des Bedarfs an IT-Marktleistungen gesprochen werden. Weder die Anzahl der Bedarfsträger noch die IT-Verwendungsdensität je Bedarfsträger sinkt. Marktsättigung würde bedeuten, dass die Nachfrage höchstens noch zur Befriedigung des Ersatzbedarfs erfolgt. In einzelnen IT-Märkten wie beispielsweise dem Markt für Grossrechner ist dies zwar sicherlich der Fall. Aber andere IT-Märkte expandieren zur gleichen Zeit.

Informationssysteme sind somit typische Marktleistungen, welche eine Entwicklung von der Sach- zur Dienstleistung durchlaufen. Bedingt durch den strukturellen Wandel ändern sich die Anforderungen an das Marketing der Branche erheblich.

Marketingprobleme der IT-Branche

Bei der durchgeführten Untersuchung handelt es sich um eine schriftliche, standardisierte Befragung. Insgesamt wurde ein zehnteitiger Fragebogen an alle Geschäftsführer bzw. Marketing- und Verkaufsleiter von Unternehmungen der IT-Branche mit mindestens zehn Mitarbeitern in der deutschsprachigen Schweiz gesandt. Die Rücklaufquote war mit 36 Prozent sehr hoch. 119 Fragebögen konnten ausgewertet werden.

Eine zentrale Frage der Untersuchung war es, die dominierenden Marketingprobleme der IT-Branche herauszufinden. Die Tabelle Abb. 1 zeigt jene Probleme, mit denen sich Geschäftsführer und Marketingführerkräfte besonders konfrontiert sehen.

Zwei Problembereiche sind deutlich dominierend:

1) **Kundenverhalten:** Forderung nach unentgeltlichen Vorleistungen, zunehmende Ansprüche, Abschöpfen von Know-how mit Hilfe von Offerten;

2) **Kaufzurückhaltung und Marktdynamik:** Preisorientierung der Kunden, Rezession, aggressive Konkurrenz, Verunsicherung der Kunden durch die hohe Marktdynamik.

Die Probleme sind zum Teil dem bisherigen Marketing in der IT-Industrie zuzuschreiben. Insbesondere die zunehmenden Kundenanforderungen vor Auftragsver-

gabe können nicht unwesentlich auf das Verkaufsverhalten der Anbieter zurückgeführt werden, welches durch das Wechselspiel von Pflichtenheften und Offerten dominiert ist. Die Kunden wurden dazu erzogen, ein Pflichtenheft zu erstellen und mehrere Anbieter zur Offertabgabe aufzufordern.

Selbstverständlich ist es aus Kundensicht notwendig, mehrere Angebote einzuholen. Allerdings führt das derzeitige Verhalten nicht nur volkswirtschaftlich zu Ineffizienzen, weil beispielsweise notwendige Analysen und Vorstudien mehrmals durchgeführt werden. Für den einzelnen Anbieter entsteht neben diesen Analysekosten zusätzlich noch ein sehr hoher Aufwand für die Pflege der Kundenbeziehungen während der Entscheidungsphase. Da die Vorleistungen wegen des allgemeinen Branchenverhaltens nicht verrechenbar sind, besteht ausserdem die Gefahr eines unentgeltlichen Know-how-Abflusses an die Kunden, welche dieses an Billiganbieter weitergeben können.

Es ist erschreckend, dass 40 Prozent der Anbieter ihre Erfolgsquote bei Offerten auf deutlich unter ein Viertel einschätzen. 20 Prozent der Anbieter geben sogar zu, dass ihre häufig sehr umfassenden Angebote in nicht einmal 14 Prozent der Fälle erfolgreich sind. Diese Tatsache wiegt um so schwerer, wenn man bedenkt, dass es sich bei diesen Zahlen um Schätzungen von Führungskräften handelt. Viele kleinere Kundenanfragen und Offerten wurden hierbei sicherlich gar nicht berücksichtigt.

Ein wichtiger Lösungsansatz ist sicherlich die Konzentration der Unternehmungsaktivitäten auf jene Bereiche, in denen die Kunden- und Projektkompetenz besonders hoch sind. Eine genaue Kunden- und Projektse-

lektion ermöglicht es dem Anbieter, sich auf Bereiche zu konzentrieren, die er besser als die Konkurrenz beherrscht. Wird dies dem Kunden in angemessener Weise kommuniziert, so dass er die Vorteile erkennt, können die Vorleistungen zum Teil als Element der Hauptleistung verrechnet werden. Weitere Möglichkeiten zur Verrechnung bisheriger Gratisleistungen sind (siehe hierzu insbesondere: Belz, C. et al., Erfolgreiche Leistungssysteme, Stuttgart 1991):

- Erklärung und transparente Gestaltung der Dienstleistungen: Wichtig ist hierbei, dass die IT-Anbieter jeweils einen Bezug der Dienstleistung zum Kunden herstellen und den Nutzen der IT-Services in ihren Dokumentationen differenziert herausstellen.
- Verbesserung der Dienstleistung und parallele Einführung der Verrechnung: Wird eine Dienstleistung in einer wesentlich besseren Qualität als branchenüblich erbracht und dementsprechend kommuniziert, kann dieser Mehrwert auch eher verrechnet werden.
- Dienstleistungen vom Kerngeschäft trennen: Einige Unternehmungen der schweizerischen IT-Branche haben Tochterunternehmungen oder Profit-Center gegründet, welche Beratungsdienstleistungen und Schulungen anbieten. Diese Entbündelung der Leistungen wird vom Kunden akzeptiert, wenn sie mit einer wahrgenommenen Kompetenzerhöhung einhergeht.
- Wahlalternativen für den Kunden eröffnen: IT-Unternehmungen können ihre Angebote staffeln und Lei-



Die IT-Branche – im Bild Einblick in eine Compaq-Produktionshalle in Houston, Texas – steht vor grosser Aufgaben

stung und Gegenleistung genau definieren. Ein Beispiel hierfür sind Service-Level-Agreements, aber auch flexibilisierte Outsourcing-Verträge.

Die derzeitig zu beobachtende Kaufzurückhaltung ist zum Teil sicherlich rezessionsbedingt. Andererseits führen der technologische Fortschritt und die Standardvielfalt auch zu einer Verunsicherung der Abnehmer. Diese investieren nicht, wenn sie das Risiko einer Fehlentscheidung als zu hoch einschätzen.

Den Befragten wurde die Möglichkeit gegeben, drei ergänzende Kernprobleme aus dem Bereich Marketing und Verkauf zu nennen. Besonders deutlich wurde hierbei, dass in den Bereichen Marketing-Know-how und Controlling von Marketingaktivitäten grosse Defizite gesehen werden.

Die Qualifikation des Marketingpersonals scheint für viele Anbieter problematisch zu sein. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass für manche Unternehmungen Marketingaufgaben eher eine Nebensache darstellen und häufig nicht strategisch geplant werden. Die Anforderungsprofile für die betroffenen Mitarbeiter sind häufig so gestaltet, dass die Personalakquisition schwierig wird. Es werden nicht nur hervorragende Informatiker, sondern auch Personen mit gutem betriebswirtschaftlichen Know-how und mit ausgeprägten Managementfähigkeiten gesucht.

Abb. 1: Erfolgsfaktoren im IT-Marketing
Bei der Untersuchung erschien es sinnvoll, bei den Marketing-Erfolgsfaktoren zwischen den Aspekten «Bedeutung» und «Erfüllungsgrad» zu unterscheiden. Dadurch wird es möglich, wesentliche Reserven im Marketing aufzudecken. *Abbildung 2* gibt die aus der Sicht der befragten Führungskräfte wichtigsten Erfolgsfaktoren wieder.

Neben den beiden bereits analysierten Aspekten Image und Qualität sehen die Führungskräfte die Kenntnis der Kundenbranche und Fachprobleme der Kunden als bedeutendsten Erfolgsfaktor an. Die Bedeutung der Branchenkenntnisse für Entwicklung und Vertrieb von Software leitet sich aus der strategischen Relevanz der Informatik ab. Nur wenn eine Unternehmung aus einer Unternehmungsstrategie eine Informationssystem-Strategie definiert, in welcher die Bedürfnisse und Prioritäten der IT-Strategie festgelegt sind, kann es zu einem erfolgsunterstützenden Einsatz der Informationstechnologie kommen. Es ist in der IT-Branche somit nicht mehr möglich, mit exzellenten Informatikkenntnissen allein neue Projekte zu akquirieren und erfolgreich durchzuführen. Den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen der Mitarbeiter kommt eine zunehmende Bedeutung zu. Mitarbeiter aus dem Bereich Marketing oder Verkauf einer Unternehmung der IT-Branche, welche mit den Erfolgsfaktoren einer Branche nicht in ausreichendem Masse vertraut sind und primär die Informationstechnik in den Mittelpunkt stellen, geraten schneller in Argumentationsschwierigkeiten und werden nicht als kompetente Ansprechpartner akzeptiert.

Die besondere Bedeutung der Branchenerfahrung zeigt aber auch, wie wichtig eine differenzierte Marktsegmentierung für die Anbieter ist. Es ist unmöglich, auf allen Gebieten des Einsatzes von Informationstechnologie führend zu sein. Eine Selektion attraktiver Segmente oder Kundenbranchen ist für den langfristigen Erfolg entscheidend.

Die Analyse der verschiedenen Erfolgsfaktoren verdeutlicht, dass neben Aspekten der Marktleistungsgestaltung auch die Gestaltung der Beziehungen zu den Kunden eine wesentliche Rolle spielt. Beispielsweise wird Referenz-Selling als ein sehr wichtiges Marketinginstrument beurteilt. Die Ursache hierfür liegt nicht zuletzt im gestiegenen Sicherheitsbedürfnis der Kunden. Ein Kompetenzbeweis in der Form von Referenz-Installationen erhöht die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters massgeblich. Dieses Instrument wird in der Regel in zwei Phasen des Sales-Cycles eingesetzt. Zum einen haben Referenzen eine gewisse «Türöffnerfunktion»: Fast kein Kunde ist mehr bereit, als erster eine Software- oder Gesamtlösung bei sich installieren zu lassen. Kompetenz muss bei anderen bereits bewiesen worden sein, bevor das notwendige Vertrauen für einen Geschäftsabschluss vorhanden ist. Zum anderen dient das Referenz-Selling der Bestätigung eines Entscheides. Hat sich ein Kunde grundsätzlich bereits für einen Anbieter entschieden, möchte er dennoch vor Vertragsabschluss noch eine Referenzinstallation besichtigen.

Es ist zu vermuten, dass Referenzen in einem eher kleinen und überschaubaren Markt wie der Schweiz eine wichtigere Rolle spielen als in grösseren und somit anonymen Märkten.

Weitere Aspekte des Kundenmanagements, welche als besondere Erfolgsfaktoren im Marketing der IT-Indu-

Probleme im Marketing der IT-Branche	Mittelwert ¹	Std.-Abw. ²
Offerten sind mit sehr hohen Vorleistungen verbunden, die nicht verrechnet werden können.	5,60	1,49
Die Kunden schränken ihre Investitionen in die Informationstechnologie wegen der Rezession ein oder stellen sie zurück.	5,51	1,51
Die Entscheidungsdauer beim Kunden ist sehr lang und verlängert die Akquisitionsphase.	5,47	1,25
Die Kunden sind durch die schnelle Marktentwicklung verunsichert.	5,29	1,15
Informationsbedarf der Kunden und konkrete Kaufbereitschaft klaffen weit auseinander.	5,27	1,40
Die Ansprüche der Kunden werden immer höher. Sie fordern zunehmend unentgeltliche Zusatz- und Nebenleistungen.	5,26	1,57
Es herrscht eine äusserst aggressive Konkurrenz.	5,03	1,54
Die Kunden verlangen Standardlösungen, welche gleichzeitig ihren individuellen Wünschen entsprechen sollen.	4,97	1,68
Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Messen ist ungenügend.	4,95	1,81
Die Risikobereitschaft der Kunden nimmt ab.	4,92	1,37
Der Preis wird als Entscheidungskriterium immer wichtiger.	4,87	1,50
Kundenentscheidungen erfolgen häufig aus politischen und nicht-sachlichen Gründen.	4,80	1,44
Es ist nicht möglich, Beratungsleistungen im Vorfeld eines Auftrags zu verrechnen.	4,79	1,67
Die Kunden schöpfen mit Hilfe von Pflichtenheften und Offerten häufig Know-how bei Anbietern ab.	4,73	1,81
Die Produkt- und Anwendungsentwicklung erfolgt immer schneller.	4,72	1,74

¹arithmetischer Mittelwert bei Verwendung einer siebenstufigen Ordinalskala von 1 (absolut kein Problem) bis 7 (sehr grosses Problem)

²Standardabweichung (gibt die Streuung an)

strie eingeschätzt werden, sind «Beziehungsmanagement» und «Key-Account-Management». Wie in vielen anderen Investitionsgüterbranchen wird es auch in der IT-Branche immer wichtiger, dem Kunden die richtigen und entscheidungsrelevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Erfolgsrelevant ist es auch, den Kunden während des gesamten und in der IT-Branche sehr langen Entscheidungsprozesses zu begleiten sowie freundschaftliche Kontakte zu knüpfen. (Zu Erkenntnissen und integrierten Ansätzen sowie Fallbeispielen des systematischen Beziehungsmanagements siehe Belz et al., Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen 1994.)

Reserven im IT-Marketing

Die grösste Reserve im Marketing liegt darin, den Aspekt des Beziehungsmanagements zu den Kunden zu intensivieren und zu strukturieren (siehe Abb. 3). Der Ruf der IT-Branche hat in den letzten Jahren stark gelitten – somit ist es nicht verwunderlich, dass die Verbesserung des Images der einzelnen Unternehmung eine wesentliche Reserve darstellt. Gleichzeitig sehen die Befragten es als dringend notwendig an, die jeweilige Kunden- und Projektselektion zu verbessern.

Interessant ist es, die Untersuchungsergebnisse nach Marketinginstrumenten zu untersuchen, welche von den Führungskräften als übererfüllt gelten, das heisst bei denen der Erfüllungsgrad die Bedeutung überschreitet. Insgesamt konnte nur ein solcher Faktor festgestellt werden. Die meisten Unternehmungen beurteilen die Bedeutung von Messeveranstaltungen geringer als den Grad, in dem sie dieses Instrument einsetzten (mittlere «Reserve» von minus 0,34). Messen werden in Zukunft hauptsächlich durch Werbe- und Fachveranstaltungen für spezifische Kundengruppen substituiert – hier sehen die Befragten überwiegend noch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten (1,06). Dieses Ergebnis bestätigt somit auch eine branchenübergreifende Untersuchung von Tomczak und Belz vom Herbst 1992. Auch hier zählten Messen zu jenen Marktbearbeitungsinstrumenten, bei denen sowohl massive Budgetkürzungen vorgenommen worden waren als auch ein grosses Potential für künftige Kosteneinsparungen gesehen wurde (siehe hierzu: Tomczak, T. & C. Belz, Rationalisierung im Marketing, in: Belz et al. (Hrsg.), Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen 1994, S. 28–51).

Ansätze für ein erfolgreiches IT-Marketing

Die Untersuchung zeigt, dass jene Unternehmungen erfolgreicher waren, die:

- 1) eine positivere Einstellung gegenüber einer starken Verkaufsorientierung aufweisen,
- 2) eine bessere Verrechnung von Vorleistungen durchsetzen,
- 3) die Technologieführerschaft anstreben und
- 4) eine sorgfältige Kunden- und Projektselektion durchführen.

Fazit: Die IT-Branche steht vor grossen Herausforderungen. Es gilt daher, die erhobenen Erfolgsfaktoren und Reserven bei der Gestaltung der Marketingaktivitäten zu berücksichtigen. Die IT-Unternehmungen müssen sich auf ihre Stärken konzentrieren, die Beziehun-

Erfolgsfaktoren im IT-Marketing

Erfolgsfaktoren im IT-Marketing	Bedeutung (Mittelwert) ¹	Erfüllung (Mittelwert) ²
Kenntnis der Kundenbranche und Fachprobleme der Kunden	6,31	5,17
gutes Image des Anbieters	6,28	4,94
absolute Qualität der Marktleistung	6,25	5,04
gute Wartung und hervorragender Service	6,13	5,19
Referenz-Selling	6,13	5,05
hohe Produktflexibilität (Ausbau-, Anpassungs-, Integrationsfähigkeit)	6,01	5,36
betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Mitarbeiter	5,98	4,87
genaue Kunden- und Projektselektion	5,98	4,66
Beziehungsmanagement	5,86	4,43
Schaffen von Kostenvorteilen für den Kunden	5,90	4,66
standardisierte Problemlösepakete für spezifische Kundengruppen	5,49	4,62
Key-Account-Management	5,47	4,52
Werbe- und Fachveranstaltungen für spezifische Kundengruppen	5,40	4,30

¹Skala von 1 (gar keine Bedeutung) bis 7 (sehr hohe Bedeutung)

²Skala von 1 (gar nicht erfüllt) bis 7 (vollkommen erfüllt)

Reserven im IT-Marketing

Reserven im IT-Marketing	Mittlere Differenz zwischen Bedeutungsgrad und Erfüllungsgrad ¹
Beziehungsmanagement	1,43
gutes Image der Unternehmung	1,35
genaue Kunden- und Projektselektion	1,34
absolute Qualität der Marktleistung	1,22
Kenntnis der Kundenbranche und der Fachprobleme der Kunden	1,19
betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Mitarbeiter in Marketing und Verkauf	1,15
Schaffen von Kostenvorteilen für den Kunden	1,15
hervorragende Werbung	1,13
Referenz-Selling	1,09
Werbe- und Fachveranstaltungen für spezifische Kundengruppen	1,06
hohe Messepräsenz	-0,34

¹Die Werte stellen ungewichtete Differenzwerte dar. Bei einer Gewichtung der Differenz mit dem Bedeutungsgrad des jeweiligen Erfolgsfaktors ergeben sich keine wesentlichen Verschiebungen.

gen zu den Kunden überprüfen und den Nutzen in den Vordergrund ihrer Argumentation stellen.

Die Gesamtuntersuchung ist als Fachbericht erschienen und kann beim Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Bodanstr. 8, 9000 St. Gallen, Tel. 071-302 845, bezogen werden (Kosten: Fr. 50,-). Zahlreiche Praxisbeispiele (u.a. SAP, EDS) zeigen nicht nur die Schwierigkeiten der Branche, sondern auch mögliche Lösungsansätze für ein erfolgreiches IT-Marketing auf.

OUTPUT

LIC. OEC. SVEN REINECKE

wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen (HSG)

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ

Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing und Direktor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der HSG

Abb. 2 (oben):
Erfolgsfaktoren im
IT-Marketing

Abb. 3 (unten):
Reserven im
IT-Marketing