

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 vergangenen Jahre verschärfte den Wandel und zwang die meisten Anbieter, die Erfolgsfaktoren zu überdenken und ihre Marketingstrategie zu ändern. Ausgehend von den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung in der Schweiz werden Forderungen an ein erfolgreiches IT-Marketing formuliert. Nutzen- und Erfolgsorientierung durch eine intensive Interaktion mit dem Kunden stehen dabei im Vordergrund.

IT-Marketing für Kundenvorteile

Sven Reinecke, lic. oec. HSG



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

In einer Untersuchung des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Hochschule St.Gallen (FAH-HSG) standen unter anderem folgende Fragen im Vordergrund (Reinecke/Belz 1994):

- Welches sind die wichtigsten Probleme, die Führungskräfte im Bereich Marketing und Verkauf der IT-Branche wahrnehmen?
- Welche Faktoren werden als besonders wesentlich für den Marketing-erfolg der jeweiligen Unternehmung angesehen?
- Wo bestehen wesentliche Reserven für die Realisierung des Marketing?
- Wodurch unterscheiden sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmungen in der schweizerischen IT-Branche?
- Welchen Anforderungen muss eine innovative und nutzenorientierte Gestaltung von Kunden- und Leistungssystemen für IT-Marktleistungen gerecht werden?

Untersucht wurde das Business-to-Business-Marketing der Bereiche Hardware, Software und Services der IT-Branche; das eher konsumgüterorientierte PC-Marketing wurde ausgeklammert. Investitions- und Konsumgütermarketing sollten nicht vermischt werden, weil sich nach Auf-

Prof. Dr. Christian Belz



Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Hochschule St.Gallen und Direktor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel; Mitherausgeber von THEXIS

fassung der Verfasser sowohl die Probleme als auch die Erfolgsfaktoren massgeblich unterscheiden.

1. Strukturwandel der IT-Branche als Herausforderung für das Marketing

Die derzeitigen Probleme der IT-Branche sind in erster Linie strukturell bedingt. Auch wenn die Penetration der Informationstechnologie in schweizerischen Unternehmen bereits relativ hoch ist (vgl. Lüthi et al. 1993, S. 19), so kann deshalb noch nicht von einer allgemeinen Sättigung des Bedarfs an IT-Marktleistungen gesprochen werden. Weder die Anzahl der Bedarfsträger noch die Intensität der IT-Verwendung je Bedarfsträger sinkt. Marktsättigung würde bedeuten, dass die Nachfrage höchstens noch der Befriedigung des Ersatzbedarfs dient. In einzelnen IT-Märkten wie beispielsweise dem Markt für Grossrechner ist dies zwar sicherlich der Fall. Aber andere IT-Märkte expandieren zur gleichen Zeit.

Noch vor zehn Jahren flossen ungefähr zwei Drittel aller IT-Investitionen in die Hardware und nur ein Drit-

softwaregestützte Philosophien und Konzepte wie Client/Server-Verarbeitung.

Im Services-Segment verliert das traditionelle Geschäft mit Hardware-Maintenance jedes Jahr (-3% in 1993) weiter an Boden. Früher konnte diese Entwicklung von der gesunden Nachfrage bei Professional Services kompensiert werden, dieser Bereich legte 1993 aber nur noch um 5% zu. Angesichts der Rezession kürzten die Unternehmen ihre Budgets für individuell angepasste Software. Gleichzeitig wuchs der Wettbewerb in dieser Sparte, nachdem traditionelle Systemanbieter wie IBM oder ICL in das Markt-

terrain der Services-Spezialisten vorstießen.

IDC geht davon aus, dass ähnliche Entwicklungen das Wachstum bei *Professional Services* auch in den nächsten Jahren einstellig, wenn auch über 5%, ausfallen lassen. Einzig der Professional Services-Teilbereich «IT-Beratung» dürfte deutlich besser abschneiden und zweistellige Resultate unter 15% einfahren. Dies gilt besonders in Bereichen wie Business Process Reengineering (BPR) und Outsourcing einschliesslich Facilities Management.

Vor diesem Hintergrund verbucht der Hardwarebereich in 1994 nur 38%

der europäischen IT-Gesamtausgaben, nachdem er in 1991 noch einen Anteil von 42% beanspruchte. Mehr überraschen dürfte jedoch, dass Single-User-Systeme (PCs und Workstations) 59% des Hardware-Marktes in 1994 ausmachen. Auf Packaged Software und Professional Services entfallen 20 bzw. 21% des europäischen Gesamtmarktes.

THEXIS

Fachzeitschrift für Marketing

Abo-Hotline: 071/41 43 41 (Frau Gschwend)

Das Kompendium

für Markenartikler!

Ideen und Wissen für die tägliche Arbeit

Manfred Bruhn (Hrsg.)
**HANDBUCH
MARKENARTIKEL**
Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis
1994. 3 Bände, gesamt
2204 Seiten. Gebunden im
Schuber, zahlreiche
Abbildungen, zusammen
DM 395,-/öS 3081,-/sFr 382,-
ISBN 3-7910-0718-1
Markenprodukte begleiten
unser gesamtes Leben, ihr



Gebrauch und ihre Allgegenwärtigkeit ist in der heutigen Zeit eine Selbstverständlichkeit. Damit kommt dem Markenartikel in einer modernen Volkswirtschaft große Bedeutung zu. Die Konzeption und Umsetzung einer erfolgreichen Markenpolitik erfordert von den Herstellern die Bewältigung einer ganzen Reihe von analytischen und kreativen Aufgaben. Dieses Handbuch ist für jeden Markenartikler eine wahre

Fundgrube an Ideen und Wissen für die tägliche Arbeit. Die Darstellung sämtlicher markenrelevanter Forschungsansätze macht es auch für Wissenschaftler und Studenten zu einem unentbehrlichen Nachschlagewerk.

Jetzt in Ihrer Buchhandlung!

Schäffer-Poeschel Verlag
Postfach 10 32 41
70028 Stuttgart

**SCHÄFFER
POESCHEL**

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

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

² Standardabweichung (gibt die Streuung an)

Abb. 2: Probleme im Marketing der IT-Branche

- *Wahlalternativen für den Kunden eröffnen:* IT-Unternehmungen können ihre Angebote staffeln und Leistung und Gegenleistung genau definieren. Ein Beispiel hierfür sind Service-Level-Agreements, aber auch flexibilisierte Outsourcing-Verträge.

3. Erfolgsfaktoren im IT-Marketing

Die Erfolgsfaktorenforschung hat sich zu einem wichtigen Forschungsfeld der Betriebswirtschaftslehre entwickelt (für einen umfassenden Überblick vgl. insbesondere Fritz 1990, S. 91 ff.; Lingenfelder 1990; Chrusbasik/Zimmermann 1987, S. 426 ff.; Preiß 1992). Im Rahmen der durchgeführten Untersuchung erschien es sinnvoll, bei den Marketing-Erfolgs-

faktoren zwischen den Aspekten «Bedeutung» und «Erfüllungsgrad» zu unterscheiden. Dadurch wird es möglich, wesentliche Reserven im Marketing aufzudecken. Abbildung 3 gibt die aus der Sicht der befragten Führungskräfte wichtigsten Erfolgsfaktoren wieder.

Neben den beiden 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 beruht auf der strategischen Relevanz der Informatik. Nur wenn eine Unternehmung aus einer Unternehmungsstrategie eine Informationssystem-Strategie definiert, in welcher die Bedürfnisse und Prioritäten für eine 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 Form von Referenzinstallationen 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

tel in Dienstleistungen und Software. Heute hat sich das Verhältnis fast umgekehrt. In der Schweiz wird sich gemäss einer Prognose der Marktforschungsunternehmung 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. Für den von der IDC für 1994 vorausgesagten Investitionszuwachs von 4,5 Prozent werden vor allem die Bereichen Standardsoftware, Professional Services und Netzwerkdienstleistungen sorgen.

Informationssysteme sind somit typische Marktleistungen, welche eine *Entwicklung von der Sach- zur Dienstleistung* durchlaufen. Abbildung 1 zeigt den Entwicklungsverlauf idealtypisch (Specht 1992, S. 157).

Bedingt durch den *strukturellen Wandel* ändern sich die Anforderungen an das Marketing der Branche erheblich.

2. Probleme im Marketing der IT-Branche

Bei der zitierten Untersuchung (Reinecke/Belz 1994) handelt es sich um eine schriftliche, standardisierte Befragung. An alle Geschäftsführer bzw. Marketing- und Verkaufsleiter von Unternehmen der IT-Branche mit mindestens zehn Mitarbeitern in der deutschsprachigen Schweiz wurde ein zehnteitiger Fragebogen gesandt. Die Rücklaufquote war mit 36 Prozent sehr hoch. 119 Fragebögen konnten ausgewertet werden.

Eine zentrale Frage der Untersuchung galt den dominierenden Marketingproblemen der IT-Branche. Abbildung 2 zeigt jene Probleme, mit denen sich Geschäftsführer und Marketingführungskräfte besonders konfrontiert sehen.

Zwei Problembereiche dominieren deutlich.

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. Dies gilt insbe-

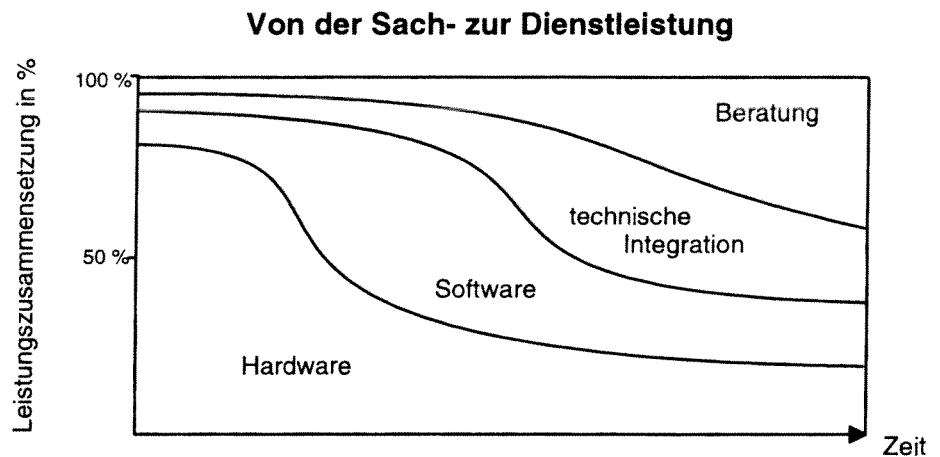


Abb. 1: Von der Sach- zur Dienstleistung

Quelle: Specht 1992, S. 157.

sondere für die zunehmenden Kundenanforderungen vor Auftragsvergabe. Der Verkaufsprozess ist durch ein Wechselspiel von Pflichtenheften und Offerten gekennzeichnet. Die Kunden wurden letztlich von den Anbietern dazu erzogen, ein Pflichtenheft zu erstellen und jeweils 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 Wissen 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.

Unternehmungen sollten sich auf jene Bereiche konzentrieren, in denen ihre Kompetenz besonders hoch ist. Eine *genaue Kunden- und Projektselektion* 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 (vgl. auch Belz et al. 1991, S. 95):

- *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 Unternehmen der schweizerischen IT-Branche gründeten Tochterunternehmen oder Profit-Center, welche Beratungsdienstleistungen und Schulungen anbieten. Diese Entbündelung der Leistungen wird vom Kunden akzeptiert, wenn sie mit einer wahrnehmbaren Kompetenzerhöhung einhergeht.

eine wichtigere Rolle spielen als in grösseren und somit anonymen Märkten.

Weitere Aspekte des Kundenmanagements, welche als besondere Erfolgsfaktoren im Marketing der IT-Industrie eingeschätzt werden, sind «*Beziehungsmanagement*» und «*Key-Account-Management*» (vgl. hierzu Belz et al. 1994 und Senn/Belz 1994). 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 (vgl. Belz et al. 1994).

4. Reserven im IT-Marketing

Wie Abbildung 4 zeigt, liegt die grösste Reserve im IT-Marketing darin, den Aspekt des *Beziehungsmanagements* zu den Kunden zu intensivieren und zu strukturieren. 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 danach zu analysieren, welche Marketingmassnahmen nach Auffassung der befragten Führungskräfte 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 einsetzen (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 Mes-

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	4,81
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	4,64
Key-Account-Management	5,47	4,54
Werbe- und Fachveranstaltungen für spezifische Kundengruppen	5,40	4,30

¹ Skala von 1 (gar keine Bedeutung) bis 7 (sehr hohe Bedeutung)
² Skala von 1 (gar nicht erfüllt) bis 7 (vollkommen erfüllt)

Abb. 3: Erfolgsfaktoren 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

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

Abb. 4: Reserven im IT-Marketing

sen zu jenen Marktbearbeitungsinstrumenten, bei denen sowohl massive Budgetkürzungen vorgenommen worden waren als auch ein grosses Potential für künftige Kosteneinsparungen gesehen wurde (vgl. Tomczak/Belz 1994, S. 28 ff.).

5. Unterscheidung erfolgreicher und nicht erfolgreicher Unternehmungen

Die meisten Erfolgsfaktorenstudien verfolgen letztlich das Ziel, erfolgrei-

Partnerschaftskonzept von SAP

Partnerschaft von SAP mit Hardwareherstellern

Hardwarepartner: AT & T, Bull, Compaq, DEC, Hewlett-Packard, IBM, Siemens-Nixdorf Informationssysteme, IBM, Sun Microsystems.

Aktivitäten der Hardwarepartner:

- Durchführung von SAP-Veranstaltungen und Seminaren;
- Präsentation der SAP-Standardsoftware auf Messen;
- regelmässige SAP-Artikel in Kundenzeitschriften (z.B. in jeder zweiten DEC-Info);
- Schalten klassischer Werbung (z.B. IBM-Inserat über SAP R/3 in der Bilanz)
- Herausgeben von Partner-Broschüren (z.B. HP-Prospekt: Starke Partner. Eine solide Grundlage. – Wie SAP R/3 auf offenen Systemen

von HP die Effizienz in Ihrem Unternehmen durchgreifend verbessern kann.);

- Kundenakquisition.

Kooperationsregeln:

- SAP verhält sich neutral: die Hardwareplattform wird vom Kunden ausgesucht (In der Regel finden auch keine gemeinsame Kundenbesuche statt; es sei denn, der Kunde hat sich bereits für einen Hardwarehersteller entschieden.);
- Softwarelizenzvertrag wird immer von SAP mit dem Kunden direkt abgeschlossen;
- SAP schliesst keine typischen Generalunternehmerverträge ab (keine Integration von Hardware, keine Garantie von Fixpreisen);
- Gemeinsames Kompetenzzentrum mit Hardware- und weiteren Technolo-

giepartnern in Deutschland (Ziel: technische Koordination, Absprache von Standards, Koordination des internen Marketing).

Vorteile der Kooperation für die Hardwarepartner:

- Kompetenzausweis;
- Ausweitung des klassischen Hardwaregeschäfts (R/3 benötigt viel Hardwareressourcen);
- Dienstleistungsgeschäft (IBM hat in der Schweiz und in Deutschland beispielsweise eine Tochtergesellschaften für SAP-Dienstleistungen gegründet).

Vorteile der Kooperation für SAP:

- Unterstützung des eigenen Marketing (Bekanntheitsgrad, Image, Marktpenetration);
- Akquisition von Neukunden durch Hardwarepartner.

Partnerschaft von SAP mit Consultants

SAP-Logopartner in der Schweiz: Andersen Consulting, ATAG Informatik, Consoft, Datamind, DEC, EDS, Plaut, Ploenzke, SAP GmbH, STG-Coopers & Lybrand Consulting, Sulzer Informatik.

Aktivitäten der Logopartner (abhängig von Kundenauftrag):

- ggf. Revisionsmandat;
- ggf. Pflichtenhefterstellung;
- Beratung der Kunden;
- Einführung der Standardsoftware.

Kooperationsregeln:

- SAP verhält sich neutral bezüglich der Wahl des Logopartners;
- SAP will beim Einführungsprozess der Software ausreichend vertreten sein;
- Partner sind mit einer Kontrolle ihrer Arbeit durch SAP einverstanden;

- Durchführung gemeinsamer Marketingaktivitäten;
- Partner verpflichten sich zur permanenten Weiterbildung ihrer Mitarbeiter;
- Vertrieb (nicht Einführung!) fremder Standardsoftware darf nur mit Einwilligung von SAP erfolgen;
- Wenn der Kunde es wünscht, führt SAP die Software auch selber ein (allerdings behält sich SAP in diesem Fall vor, Unteraufträge an Dritte zu vergeben.);
- Selektionskriterien für Logo-Partner: mindestens sechs bis zehn für SAP ausgebildete Berater sowie mindestens drei erfolgreiche SAP-Einführungen in der Schweiz; lokale Präsenz notwendig.

Vorteile der Partnerschaft für die Logo-Partner:

- Teilnahme an internen SAP-Veranstaltungen;
- Schulungen bei SAP;
- Nutzung von SAP-Demosystemen;

- gemeinsame Marketingveranstaltungen mit SAP;
- SAP weist Kunden auf bestehende Partnerbeziehungen hin.

Vorteile der Partnerschaft für SAP:

- Erhöhung der Kapazität;
- Akquisition zusätzlicher Aufträge (Die Partner sind in der Regel eher im Geschäft als SAP, weil sie Revisionsmandate erfüllen beziehungsweise Studien oder Pflichtenhefte für die Kunden erstellen.);
- Risikodelegation durch Vermeidung eines zu schnellen internen Wachstums.

Akzente in Zukunft:

- Kooperationen auch mit Softwarepartnern, die Value-Added-Lösungen für Bereiche anbieten, die SAP selber nicht abdecken kann (beispielsweise Spital- oder Baulösungen, Bereitstellung von Daten);
- Einsetzen eines Alliance-Managers durch SAP (zuständig für die Betreuung der Partner).

che und nicht erfolgreiche Unternehmungen zu unterscheiden und die Gründe für die Erfolgsunterschiede zu analysieren. Bei solchen Analysen muss man sich jedoch immer bewusst sein, dass «Erfolg» eine Variable ist, die nicht leicht zu quantifizieren ist. Auch die Erfolgsforschung berücksichtigt zunehmend, dass Erfolge und Misserfolge nicht objektive Tatbestände sind, sondern die Erwartungen der Mitarbeiter, ihr persönlicher Einsatz und ihre Erfolgserlebnisse das Urteil über Erfolg oder Misserfolg massgeblich prägen (vgl. Bonoma in Belz/Spies 1992).

Aufgrund der vorliegenden Daten lassen sich jedoch einige Muster und signifikante Zusammenhänge ermitteln, die im folgenden dargestellt werden sollen. Allerdings dürfen diese Aussagen selbstverständlich nicht als Patentrezepte für ein erfolgreiches Marketing verstanden werden, da bei solchen Aggregationen wesentliche situative Faktoren unberücksichtigt bleiben. Die Ergebnisse können also *nicht für eindimensionale «Wenn ... dann ...»-Aussagen verwendet werden*, zumal sie auf vergangenheitsorientierten Daten beruhen und somit für die Extrapolation der Zukunft nicht geeignet sind.

Im folgenden werden unter erfolgreichen Unternehmungen jene verstanden, welche im Durchschnitt der letzten Jahre nach eigenen Angaben eine Gewinnsteigerung erreichen konnten und bei denen der Umsatz nicht rückläufig war. 50 Unternehmungen konnten somit als erfolgreich, 56 als weniger erfolgreich eingestuft werden. (Der grosse Anteil erfolgreicher Unternehmungen lässt sich eventuell darauf zurückführen, dass diese Unternehmungen eher gewillt sind, an empirischen Untersuchungen mitzuwirken und daher in dieser Studie überrepräsentiert sind.)

Aufgrund der Analyse der Daten lassen sich unter anderen folgende Aussagen treffen:

(*: Irrtumswahrscheinlichkeit bei Diskriminanzanalyse < 0,10;

**: signifikante Aussage, Irrtumswahrscheinlichkeit bei Diskriminanzanalyse < 0,05;

***: hochsignifikante Aussage, Irrtumswahrscheinlichkeit bei Diskriminanzanalyse < 0,01)

1) Unternehmungen, die schwerpunktmässig *Hardware* oder *Packaged Software**** anbieten, sind weniger erfolgreich als solche, die diese Markt-

leistungen nicht anbieten. Dieses Ergebnis ist sicherlich nicht überraschend, handelt es sich doch bei Hardware und der Packaged Software als einfacher Standardsoftware um jene Märkte, die am härtesten umkämpft sind. Preiswettbewerb und Konkurrenz sind hier am intensivsten, der Added Value des einzelnen Anbieters am geringsten.

- Erfolgsunternehmungen haben geringere Schwierigkeiten, sich gegenüber der Konkurrenz als *Added Value-Anbieter* zu profilieren bzw. den Nutzen ihrer Marktleistungen zu belegen.**

- Erfolgreiche Unternehmungen sehen in der *Abschöpfung von Know-how* durch Kunden bei der Offertstellung zwar ein Problem, aber in einem geringeren Ausmass als nicht erfolgreiche.*** Sie haben auch weniger Schwierigkeiten, *Offertvorleistungen* wie Beratung zu verrechnen und Festpreise durchzusetzen.**

Die letzten Aussagen zeigen deutlich, dass auch in der IT-Branche *konstruktives Marketing* möglich ist. Wenn ein Anbieter in der Lage ist, den Nutzen seiner Marktleistung zu vermitteln, dann ist der Kunde unter Umständen sogar bereit, Vorleistungen zu honorieren. In solchen Fällen kann der Anbieter dem Kunden vertrauensvoll entgegentreten. Selbstverständlich darf ein Anbieter sein Know-how nicht kostenlos preisgeben und sich von potentiellen Kunden ausnutzen lassen – vielmehr sollte jeweils versucht werden, Leistung und Gegenleistung zu definieren.

- *Technologieführerschaft* wird von erfolgreichen Unternehmungen häufiger angestrebt und positiver beurteilt als von weniger erfolgreichen Unternehmungen.*

- Erfolgreiche Unternehmungen gehen seltener *Kooperationen* mit anderen Anbietern ein.*** Sie beurteilen die Erfolgsrelevanz von Kooperationen auch tendenziell skeptischer** und sehen in der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern geringere Reserven.**

Dieses Ergebnis erscheint auf den ersten Blick erstaunlich. Auf internationaler Ebene sind Kooperationen zwischen Unternehmungen der IT-Branche überlebensnotwendig. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass eine Unterscheidung strategischer und operativer Kooperationen notwendig ist. Kooperationen werden von den beteiligten Unter-

nehmungen insbesondere dann besonders gut geplant und abgestützt, wenn sie für beide Partner erfolgsscheidend sind. Ein herausragendes Beispiel hierfür ist sicherlich SAP. Dieser Standardsoftwareunternehmen ist es gelungen, strategische Partnerschaften mit Hard- und Softwareherstellern sowie mit Consultants einzugehen, die es ihr erlauben, die eigene Standardsoftware weltweit zu vermarkten (Tafel 1). Auch in der Schweiz war SAP jener Anbieter, welcher aus der Sicht der befragten Führungskräfte das erfolgreichste Marketing betreibt.

Reaktive und halbherzige Kooperationen auf der operativen Ebene ohne wirkliche Synergien leiden häufig bereits zu Beginn an fehlendem Engagement einer Seite oder sogar bei der Partner.

- Erfolgreiche Unternehmungen streben häufiger danach, ihre eigene *Wertschöpfung auszudehnen*, um die Kunden dadurch umfassend zu entlasten.**

Aufgrund der tendenziellen Verlagerung der Wertschöpfung in der IT-Branche von der Hardware zu Software und Services können sich solche Unternehmungen besonders gut im Markt behaupten, die diesen Trend konsequent im Rahmen ihres eigenen Marketing durchsetzen. Es kann für Anbieter daher attraktiver sein, ihren Umsatz zulasten kundeneigener EDV-Abteilungen auszuweiten als Konkurrenten Marktanteile streitig zu machen.

- Eine *genaue Kunden- und Projektselektion* erfolgt bei erfolgreichen Unternehmungen in einem hochsignifikant stärkeren Ausmass als bei weniger erfolgreichen.***

Die Zeit eines generellen und allgemeinen Marketing ist in der IT-Branche vorbei. Auch wenn Segmentierungen höhere Anforderungen an Marketing und Verkauf stellen, so sind sie doch die einzige Möglichkeit, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und berechtigten Anforderungen der Kunden einzugehen. Das *Dilemma der Marktsegmentierung* «Wirtschaftlichkeit kontra Kundennähe» (vgl. Belz 1993, S. 12 ff.) kann nur dadurch gelöst werden, dass die Unternehmungen sich von einem «Gelegenheitsmarketing» trennen. Gerade aufgrund der hohen Projektvorlaufkosten müssen die Anbieter attraktive Kundengruppen mit ähnlichen Bedürfnissen identifizieren. Dazu gehört sicherlich auch, dass man be-

reits in der Vorphase gewisse Offertanfragen und Pflichtenhefte konsequent ausscheidet und ein Engagement ablehnt.

- *Referenz-Selling* wird von erfolgreichen Unternehmungen stärker betont.** Auch führen sie häufiger *Werbe- und Fachveranstaltungen* für spezifische Kundengruppen durch.**
- Erfolgreiche Unternehmungen weisen ein grösseres Defizit bezüglich der *Kenntnis der Kundenbranche* und der Fachprobleme der Kunden auf.* Dasselbe gilt für das *Beziehungsmanagement****

Weitere Einflussfaktoren wie Umsatz oder Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmungen, die Grösse und Branche der Kundenunternehmungen oder andere ermittelte Erfolgsfaktoren hatten im Rahmen dieser Studie keinen signifikanten Einfluss auf den quantitativen Unternehmungserfolg einer Unternehmung.

6. Plädoyer für ein nutzenorientiertes IT-Marketing

Die Analyse der Marketingprobleme der IT-Branche und die Untersuchung der Erfolgs- und Misserfolgskriterien haben gezeigt, dass in der Praxis noch deutliche Marketingdefizite bestehen. Aber auch in der Wissenschaft fehlen noch konkrete Ansätze, die es erlauben, ein wirklich nutzen- und wertschöpfungsorientiertes Marketing für IT-Marktleistungen zu realisieren. Nachfolgend sollen daher, ausgehend von bestehenden Defiziten, Forderungen aufgestellt werden, die sowohl in Marketingkonzepten als auch in der Marketingforschung berücksichtigt werden sollten.

Ergänzung des Produkt-Know-hows durch Kunden-Know-how

Marketing in der IT-Branche ist immer noch *sehr stark technologiebezogen* und somit produktorientiert. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie belegen die Bedeutung der Qualitätsführerschaft – die Technologie wird in der IT-Branche als High-Tech-Branche von entscheidender Bedeutung bleiben. Allerdings kann der Einsatz technologisch führender Hardware oder Software für den Kunden jeweils nur die Basis für ein auf seine spezifischen Bedürfnisse zugeschnittenes nutzenbringendes IT-Gesamtkonzept sein. Technologisches Innovationsmanagement ist nur eine Dimension

für ein erfolgreiches Marketing. Weitere Dimensionen sind *Kunden- und Problemlösungsmanagement* (vgl. Belz et al. 1991; Preiß 1992, S. 53.).

Die Untersuchung hat dabei gezeigt, dass die grössten Reserven nicht so sehr in den technologiebezogenen, also vielmehr in den kundenbezogenen Aspekten liegen. Partnerschaftssysteme, Key-Account- und Beziehungsmanagement sind somit wichtige Ansatzpunkte für eine Differenzierung von der Konkurrenz in der IT-Branche: «Das Know-how über eine effiziente Zusammenarbeit mit Kunden kann wichtiger sein als das Produkt!» (Belz 1991, S. 36) Technologisches Produkt- und Projektmanagement-Know-how sind in der Regel vorhanden – es muss durch Kunden- und Anwendungs-Know-how ergänzt werden. In Anbetracht der Tatsache, dass der Systembindungseffekt aufgrund technologischer Merkmale bei IT-Marktleistungen abnimmt (Stichwort: offene Systeme), sollte es Ziel des Marketings sein, «*proprietäre Kundenbeziehungen*» aufzubauen, um dadurch weiterhin die Vorteile des Systemgeschäfts nutzen zu können (Differenzierung von der Konkurrenz, hohe Markteintrittsbarrieren, gutes Cross-Selling-Potential usw.). Solche Kundenbeziehungen weisen auch den Vorteil auf, dass die Anbieter latent vorhandene Kundenbedürfnisse sehr frühzeitig erfassen können und somit zu einer weiteren Vertiefung der Kooperation beitragen können (vgl. Tomczak/Reinecke 1995).

Der Trend vieler Anbieter, ihre Aktivitäten in Richtung Dienstleistungen auszuweiten, ist allerdings häufig reaktiv geprägt; dies reicht als strategische Ausrichtung allein nicht aus. Der von einigen Anbietern angestrebte interne *Wandelprozess* vom Hardware- zum umfassenden IT-Anbieter dauert viel länger als erwartet, und der Erfolg stellt sich nicht automatisch ein – vielmehr bedarf es aktiver Massnahmen, um sich im Wettbewerb abzuheben und von der Konkurrenz zu differenzieren. Dienstleistungen erfordern andere Marketingansätze als Hardware. Kundenbezug und intensive Interaktion mit dem Kunden sind hierbei entscheidend.

Sehr deutlich zeigt sich dieser Wandel am Beispiel des Marktbearbeitungsinstruments *Messe*. Viele Messen haben sich zu Technologieshows entwickelt – die Interaktion mit dem Kun-

den ist gering: Zum einen ist nicht ausreichend sichergestellt, dass überhaupt die relevante Zielgruppe angesprochen wird, zum anderen reicht die Zeit nicht aus, um intensiv auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Für den Verkauf der zunehmend bedeutenderen Dienstleistungen ist dies aber unerlässlich. Daher verwundert es nicht, dass die Anbieter zunehmend auf Werbe- und Fachveranstaltungen für spezifische Kundengruppen ausweichen, um eine intensivere und ungestörtere Interaktion mit den «richtigen» Kunden zu erreichen.

Perspektivenwechsel: Kunden- statt Anbietersichtweise

Wie in anderen High-Tech-Branchen ist auch in der IT-Branche das Marketing primär durch eine Anbieterperspektive geprägt. Qualität wird absolut in Form von Eigenschaftsmerkmalen definiert. Aber eine Leistung führt nur dann zu wirklichen Kundennutzen, wenn sie auf Bedürfnisse beim Kunden trifft. Somit kann immer nur *Wahrnehmung der Leistung durch den Kunden* entscheidend für die Definition der Qualität sein.

Auch die *Risikowahrnehmung* des Kunden beim Kauf von IT-Marktleistungen wird in der Praxis häufig vernachlässigt. Kaufhemmnisse hängen nicht unbedingt mit einer unzureichenden Marktleistung zusammen, sondern eventuell auch damit, dass der Kunde dem Anbieter nicht das notwendige Vertrauen entgegenbringt und dessen Kompetenz und Reputation anzweifelt. Vielleicht scheut er auch das Risiko einer langfristigen Bindung. Hier gilt es, bestehende Ansätze (vgl. u.a. Belz/Kopp 1994, Backhaus/Weiss 1989, Backhaus/Aufderheide/Späth 1994, Schicht 1993) weiterzuentwickeln.

Stiefkind im IT-Marketing-Mix:

Der Preis

Während im IT-Konsumgütermarketing die Preisgestaltung als wichtiges Marketinginstrument erkannt wurde, wird dieses Instrument im IT-Investitionsgütermarketing vernachlässigt. Zwar werden gelegentlich Bundling- und Unbundling-Strategien diskutiert. Bei umfassenden Grossprojekten dominieren jedoch Ansätze, die auf einer einfachen *Zuschlagskalkulation* beruhen (Verrechnung nach Manntagen), oder sogenannte *Fixpreise*. Letztere ergeben sich zumeist

aufgrund introvertierter Kostenkalkulationen, der Abschätzung von Konkurrenzpreisen sowie dem Verhandlungsgeschick des Kunden. Bei der Preisgestaltung sind jedoch innovative Konzepte erforderlich, die den speziellen, individuellen Anforderungen im Investitionsgütermarketing gerecht werden und sich am jeweiligen Kundennutzen orientieren.

Notwendigkeit eines erfolgsorientierten IT-Marketing

Eine der wichtigsten Besonderheiten des IT-Markts ist die Tatsache, dass es sich bei Informationssystemen als Investitionsgütern in der Regel *nicht um eine abgeleitete Nachfrage handelt* (vgl. Samli/Wills 1986, S. 26 f.): Computer sind zwar nützlich, jedoch *nicht* unbedingt notwendig. Aus diesem Grund ist es notwendig, beim IT-Marketing den Nutzen und den Wert der Informationstechnologie in den Vordergrund zu stellen.

Eine entscheidende Barriere hierbei ist jedoch, dass Informationstechnologie und Unternehmungsführung in den meisten Kundenunternehmungen noch zu wenig miteinander verknüpft sind. Das Management scheut häufig eine Auseinandersetzung mit Aspekten einer informationsbewussten Unternehmungsführung. Gleichzeitig wird kritisiert, dass es nicht möglich sei, den Nutzen von IT-Investitionen zu belegen. Auf der anderen Seite ist die DV-Leitung einer Unternehmung häufig noch technisch und nicht unternehmerisch geprägt. Hier gilt es, Brücken zu schlagen. Es kann sogar die Aufgabe eines IT-Anbieters sein, diesen *Integrationsprozess zu unterstützen*, um sich dadurch von anderen Anbietern zu differenzieren. In einem solchen Fall würde nicht nur der problembezogene Einsatz (Stichwort: hohe Bedeutung des Branchen- und Kunden-Know-hows), sondern sogar ein erfolgsbezogener Einsatz der Informationstechnologie möglich. Es muss somit versucht werden, den *unternehmerischen Nutzen von IT-Investitionen zu operationalisieren*. (Häufig wird mit Hilfe von Wirtschaftlichkeitsrechnungen versucht, den Nutzen detailliert zu quantifizieren. Dies ist nach Auffassung der Verfasser jedoch aufgrund der Subjektivität des Nutzenbegriffs letztlich nicht möglich.) Erste Ansätze hierzu hat beispielsweise der IT-Dienstleister EDS in den USA verwirklicht: Die Bezahlung des Kunden für eine EDV-

Distributionslösung war weitgehend abhängig davon, inwieweit damit unternehmerische Ziele erreicht wurden, insbesondere eine Senkung des durchschnittlichen Lagerbestands sowie eine Reduktion der Anzahl Fehllieferungen und Kundenbeschwerden.

Solange es nicht gelingt, den Nutzen von IT-Investitionen für den unternehmerischen Erfolg der Kundenunternehmung zu belegen, wird das IT-Marketing defensiv und reaktiv geprägt sein. Aktives IT-Marketing zielt dagegen darauf, die *Lücke zwischen der Leistungsfähigkeit der Computer und ihrem potentiellen Nutzen* zu schliessen: «Companies shouldn't aim to build computers. They should aim to create persistent value in computing.» (Rappaport/Halevi 1991, S. 69)

Literaturverzeichnis

Backhaus, K./Aufderheide, D./Späth, G.-M. (1994):

Marketing für Systemtechnologien – Entwicklung eines theoretisch-ökonomisch begründeten Geschäftstypenansatzes, Stuttgart.

Backhaus, K./Weiss, P. (1989):

Kompetenz – die entscheidende Dimension im Marketing, in: Harvard Manager, Nr. 3, S. 107–114.

Belz, C. (1991):

Suchfelder im Marketing, Zürich und St.Gallen.

Belz, C. (1993):

Strategisches Kundenmarketing, Berichte und Materialien aus dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Nr. 3, St.Gallen.

Belz, C. et al. (1991):

Erfolgreiche Leistungssysteme, Stuttgart.

Belz, C. et al. (1994):

Management von Geschäftsbeziehungen, St.Gallen.

Belz, C./Spies, S. (1992):

Ganzheitliches Marketing, in: THEXIS, 9. Jg., Nr. 5, S. 11–16.

Belz, C./Kopp, K.-M. (1994):

Markenführung für Investitionsgüter als Kompetenz- und Vertrauensmarketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Marketingartikel, Stuttgart, S. 1577–1601.

Chrubasik, B. & H.-J. Zimmermann (1987):

Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren, in: DBW, Nr. 4, S. 426–450.

Fritz, W. (1990):

Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: Marketing ZFP, Nr. 2, S. 91–110.

Lingenfelder, M. (1990):

Die Marketingorientierung von Vertriebsleitern als strategische Erfolgsfaktor, Diss., Mannheim.

Lüthi, A. et al. (1993):

Einsatz von Informationstechnologien in Schweizer Unternehmen 1993, Freiburg/Hergiswil.

Preiß, F. J. (1992):

Strategische Erfolgsfaktoren im Software-Marketing – Ein Konzept zur Erfassung und Gewichtung strategischer Erfolgsfaktoren mit Hilfe quantitativer Verfahren, Frankfurt/Bern.

Rappaport, A.S./Halevi, S. (1991):

The Computerless Computer Company, in: Harvard Business Review, Nr. 4, S. 69–80.

Reinecke, S./Belz, C. (1994):

Marketing in der Informationstechnologie-Branche: Probleme, Lösungen, Erfolge, THEXIS-Fachbericht für Marketing, Nr. 3, St.Gallen.

Rominiski, D. (1992):

Wie kommen Computerhersteller über den Berg? Dynamik aus neuer Offenheit, in: ab-satzwirtschaft, Nr. 3, S. 31–39.

Samli, A.C./Wills, J. (1986):

Strategies for Marketing Computers and Related Products, in: Industrial Marketing Management, 15. Jg., S. 23–32.

Schicht, R. (1993):

Leistungssysteme in High-Tech-Märkten, Diss., St.Gallen.

Senn, C./Belz, C. (1994):

Key Account Management – Eine Bestandesaufnahme in der Schweiz, THEXIS-Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St.Gallen.

Specht, G. (1992):

Distributionsmanagement, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln.

Tomczak, T./Belz, C. (1994):

Rationalisierung im Marketing, in: Belz, C./Schögel, M./Kramer, M. (Hrsg.), Lean Management und Lean Marketing, Fachbuch für Marketing, St.Gallen, S. 28–51.

Tomczak, T./Reinecke, S. (1995):

Die Rolle der Positionierung im strategischen Marketing, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.), Management-Kompetenz, St.Gallen (erscheint im April 1995).