

Marketing für Standardanwendungssoftware aus Sicht eines Dienstleisters

Dr. Hans-Jörg Diehl

**MBI, Universität Würzburg
20. September 2001**

Agenda

- **Begriffsdefinition ERP-Software**
- **Anbieter von Klinikinformationssystemen**
- **Investitionen in IT-Lösungen**
- **Vermarktungsbesonderheiten von ERP-Software**
- **Abbau der Unsicherheit in der Marketing-Theorie**
- **Marketing für Dienstleistungsanbieter**
- **Produkt-/ Leistungs politik**
- **Qualitätskontrolle in der Leistungs politik**
- **Fazit**
- **Diskussion und Fragen**

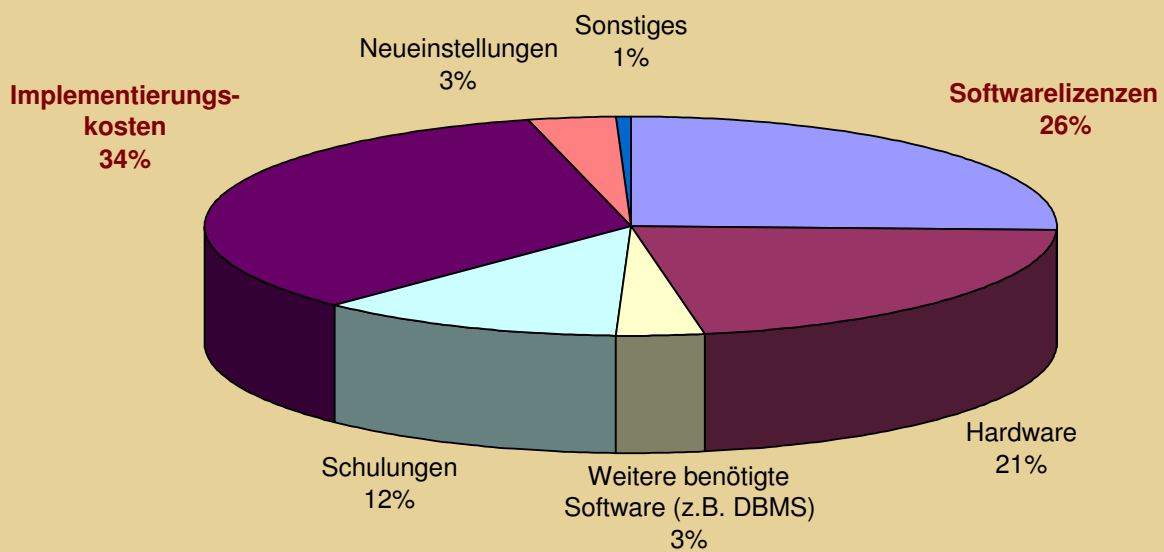
Begriffsdefinition ERP-Software

Begriffsdefinition ERP

ERP-Software steht für Enterprise Resource Planning Software und umfasst alle betriebswirtschaftlichen Standardanwendungssoftwareprodukte. Sie unterstützt als integrierte Softwarelösung alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens zumindest in den Bereichen Finanzwesen/ Rechnungswesen, Controlling, Verkauf und Distribution, Logistik/ Beschaffung und Lagerhaltung, Produktion und Personalwirtschaft.

Investitionen in ERP-Lösungen

Anteil der Projektkosten zur Einführung einer ERP-Software



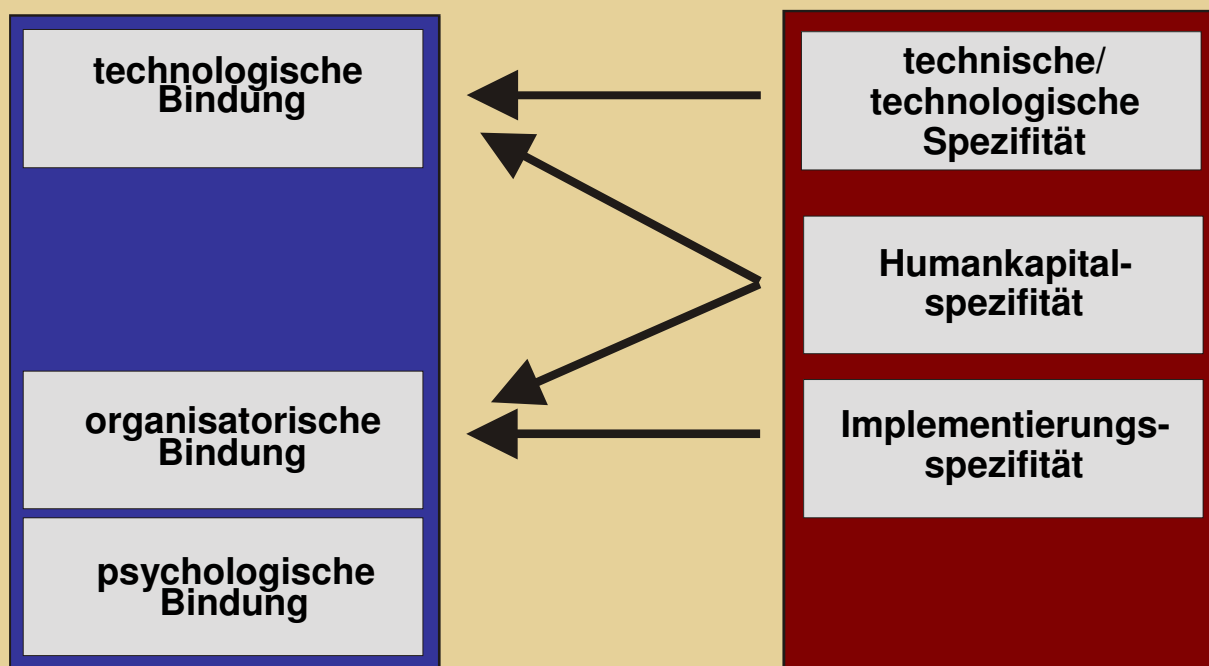
Vermarktungsbesonderheiten von ERP-Software

Vermarktungseigenschaften einer ERP-Software

- ERP-Software: Standardisiertes Angebot für einen anonymen Markt
- Modularer Aufbau der ERP-Software
- ERP-Software ist jederzeit erweiterbar
- Einmalige bzw. gelegentliche Transaktionen
- ERP-Software ist immateriell
- Bindung an ERP-Software bzw. Softwareanbieter erzwingt Folgeinvestitionen (Releasewechsel, Puts etc.)
- ERP-Software ist ein hoch komplexes Produkt
- Erfolg und Nutzen des Einsatzes einer ERP-Software sind vorher nicht genau abschätzbar
- ERP-Software muß erst „implementiert“ werden (Anpassung und Customizing)
- ERP-Software ist „Vertrauensgut“
- Kunde fragt ein vielfältiges Bündel an Dienstleistungen bei der Beschaffung einer ERP-Software nach

- Transaktionskosten umfassen den gesamten Aufwand, der zur Ermöglichung eines Güteraustauschs erbracht werden muss. In die Transaktionskosten fließen sowohl die internen Kosten als auch die externen.
- Wesentliche Einflussgrößen sind die **Faktorspezifität** des Anbieters und des Nachfragers, **Transaktionshäufigkeit** aus Sicht des Nachfragers und die **Unsicherheit** bzw. Komplexität der Transaktion.
- Die **Faktorspezifität des Nachfragers** (Kunden) ist definiert als „**Grad der Wiederverwendbarkeit**“ des Investitionsobjektes in alternativen Nutzungsfällen oder bei alternativen Nutzern **ohne „Wertverlust“** [vgl. Williamson (1990)]
- Durch die **Spezifität** entsteht eine **Bindung**, d.h. es entstehen ein- oder mehrseitige Abhängigkeiten, die von der jeweils anderen Seite ausgenutzt werden könnte (opportunistisches Verhalten). Der Kunde empfindet daher die Beschaffung einer ERP-Software als ein nicht genau abschätzbares Risiko („kaufentscheidende“ Unsicherheit).

Bindungseffekte durch Spezifität im ERP-Markt



Technische Spezifität

Hardware und Netze
Betriebssystem
Datenbanken bzw. Datenbankmanagementsysteme

Humankapitalspezifität

Know-how der Mitarbeiter
Know-how der Softwarespezialisten

Implementierungsspezifität

Projektmanagementkompetenz
Organisatorische Umstellung im Unternehmen
Anpassung alter Softwareprogramme
Altdatenübernahme und Datenkonvertierung

Unsicherheitsfaktoren beim Kunden durch Spezifität der ERP-Software

Es herrscht ein hohes Maß an Unsicherheit beim Kunden bezüglich:

Anpassungsaufwand

- Veränderung der Unternehmensorganisation
- Änderung der Geschäftsprozesse
- Änderung der IT-Strukturen

unternehmensinternes Wissen

- Know-how-Defizite im Unternehmen
- Qualifikation der Nutzer / Anwender

notwendige Investitionen

- Spezifische Investitionen bei der Implementierung
- Anschaffungspreis der Software

Softwarequalität

- Softwareergonomie und -funktionalität

Ziel des Marketing für Dienstleister im Markt für ERP-Software:

**„Wir müssen die Unsicherheit der Kunden nachhaltig reduzieren,
damit sie bei uns kaufen“**

oder anders ausgedrückt:

**„Wir müssen dem Kunden das Gefühl geben, dass er mit uns kein
Risiko beim Kauf und bei der Einführung einer ERP-Software
eingeht.“**

Abbau der Unsicherheit in der Marketing-Theorie

Reduktion der negativen Konsequenz

- Risikoüberwälzung
- Risikoteilung
- Reservenbildung

Abbau der Bindungseffekte

- Standardisierung
- Leasing

Aufbau von Gegenpositionen

- glaubhafte Zusicherung

Risikoüberwälzung

- ERP-Hersteller oder Dienstleister trägt teilweise oder vollständig evtl. entstehende negative Konsequenzen aus Implementierung
 - Versicherungen
 - vertragliche Garantien (Haftungsregelungen, Bürgschaften)
 - Rechtssicherheit
 - Konstrukt: Generalunternehmerschaft

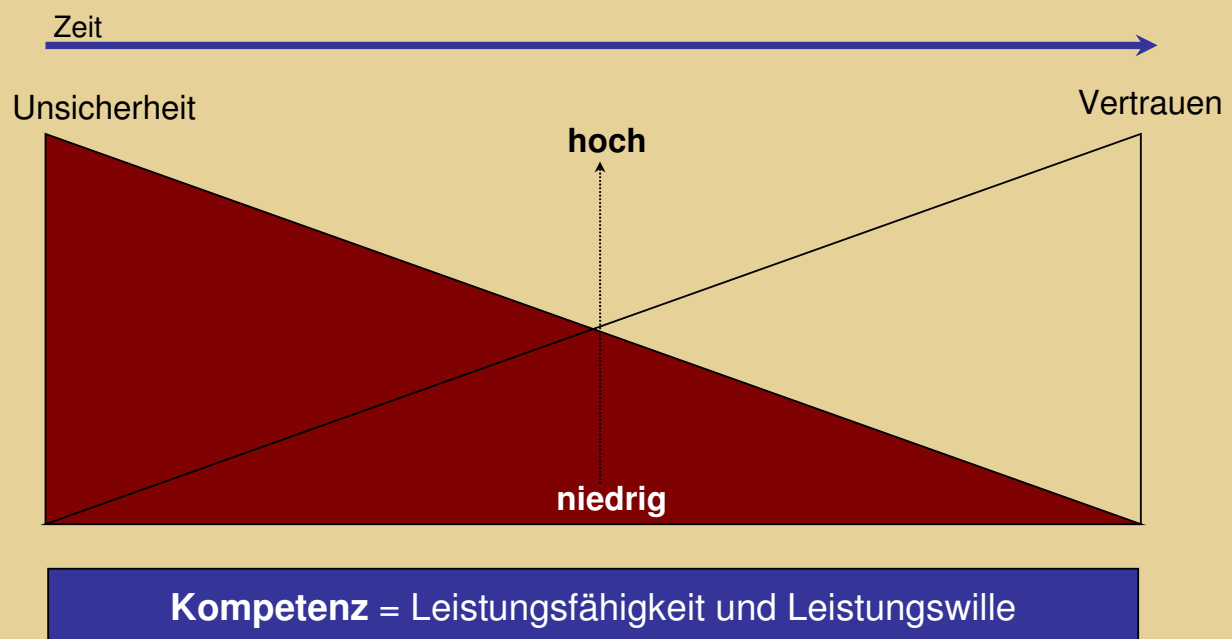
- Risikoteilung durch Aufteilung der Implementierungsleistung in verschiedene „Teillöse“ (Teilsysteme bzw. -module)
 - Ausschreibung von Teillosen
 - Abnahme von vereinbarten Meilensteinen
 - Verbindung Abnahmeeinheit und Erfüllungsbürgschaft
 - sukzessive Einführung verschiedener Module

- Bildung finanzieller, personeller und maschineller Reserven, um mögliche Schäden abzufangen („Reservepolitik“), z.B. über
 - Task Forces für Probleme
 - Support Center
 - finanzielle Rückstellungen oder Versicherungen
- Reservenbildung ist eher ein kurzfristiges Instrument, um kurzfristige Kapazitätsengpässe und Know-how-Defizite auszugleichen.

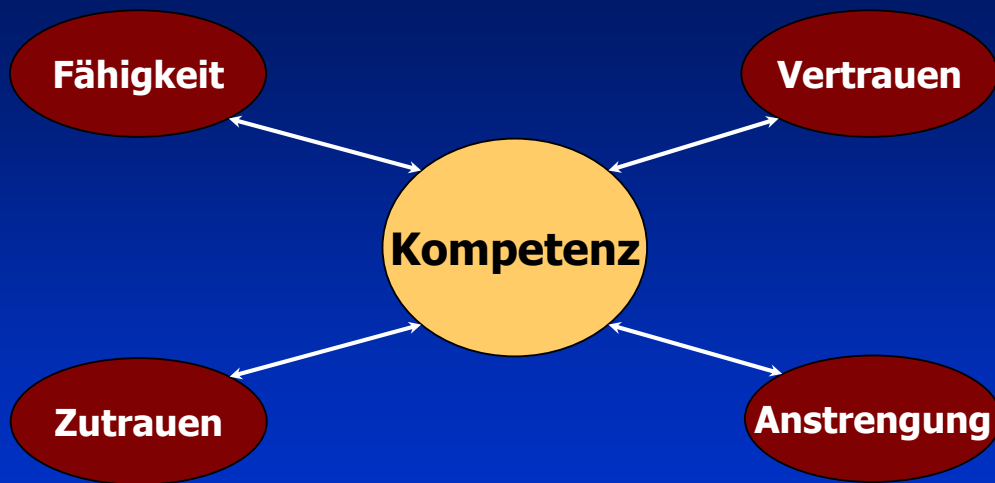
- Reduktion der Systembindungen (technological lock-in) durch weitgehende Standardisierung der Systemarchitektur und Systemschnittstellen.
- Erhöhung der Kompatibilität und der Investitionssicherheit
- Systemwechselkosten sind gering
- Prinzip der „offenen Systeme“

- Senkung von systemspezifischen Einstiegsinvestitionen (insb. Lizenzkosten und Hardwarekosten) durch verschiedene Finanzierungs- und Zahlungsmodelle.
- Vermietung und Verpachtung kann den finanziellen Systembindungseffekt senken.
- Sonderform: ASP-Modelle
- ABER: Spezifische Investitionen (Implementierungskosten) werden nicht reduziert.

- Glaubhafte Zusicherungen sind in der Lage eine „Gegenposition“ aufzubauen.
- Form der „zukunftsbezogenen Selbstbindung“
- Aufbau einer guten Reputation:
 - Vertrauenswürdigkeit
 - Kompetenz

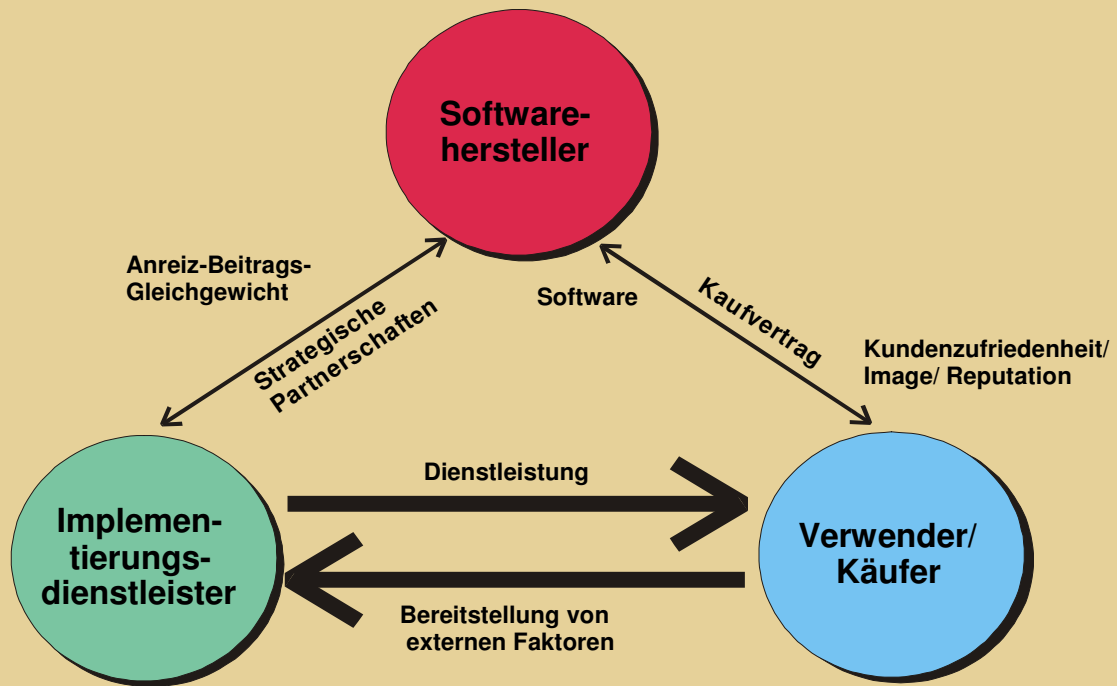


Kompetenz setzt sich zusammen aus:



Merkmale der Geschäftsbeziehung

- Die Geschäftsbeziehung auf dem Markt für ERP-Software ist durch vier Hauptmerkmale geprägt:
 - ❑ Es herrscht ein **Spezifitätsungleichgewicht** zwischen Nachfrager und Anbieter.
 - ❑ Die Einführung einer ERP-Software führt zu einem hohen, risikoreichen **Implementierungsaufwand** beim Nachfrager.
 - ❑ Die Entscheidung für eine Systemarchitektur bedeutet i. d. R. eine hohe **Bindung** an einen bestimmten Systemanbieter.
 - ❑ Keines der klassischen **Risikoinstrumente** im Marketing ist in der Lage die Unsicherheit der Kunden vor Projektbeginn nachhaltig zu senken.



Aussagen bzgl. Dienstleistern: Kundensicht

- **Softwaredienstleister haben wertvolle Kenntnisse für Organisationsberatung und Anwenderschulungen**
- **Externe Berater besitzen mehr Kenntnisse durch häufige Implementierung von Software**



- **Für die Auswahl der Module empfiehlt sich die Unterstützung durch Software-Dienstleister**
- **Externe Berater erlangen im Unternehmen mehr Respekt als interne Berater**
- **Durch die Existenz von Dienstleistern können sich die Softwareentwickler auf Kernkompetenzen konzentrieren**



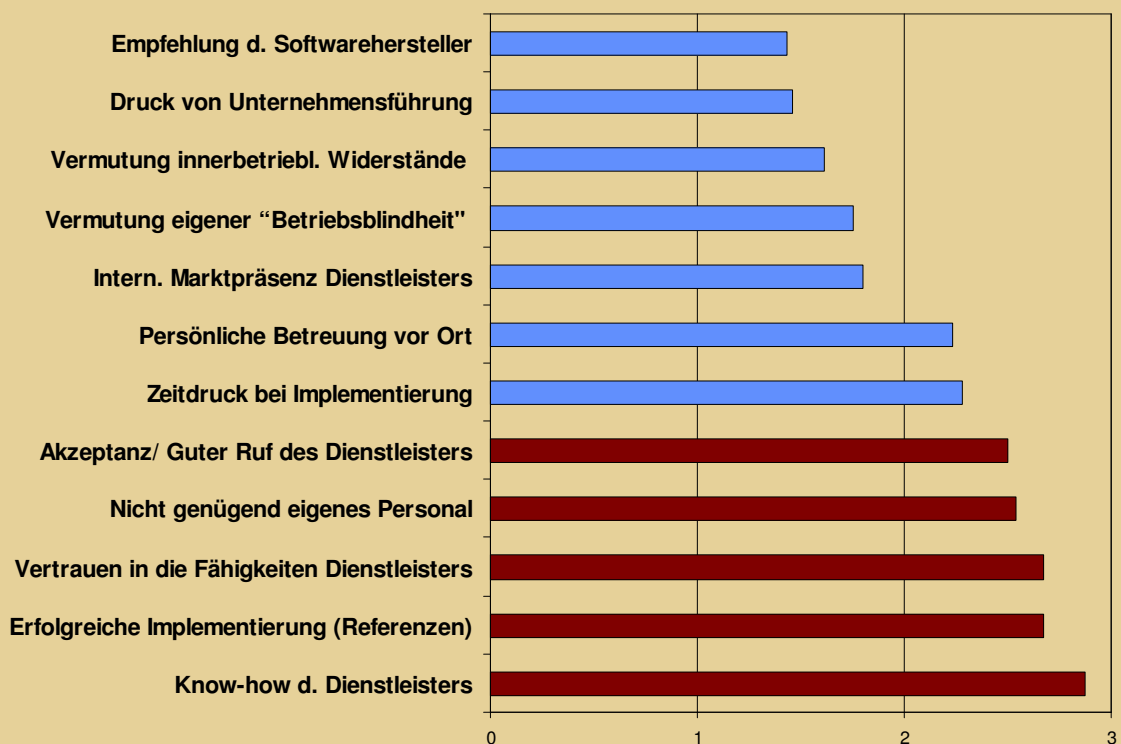
- **Softwaredienstleister haben wertvolle Kenntnisse für Organisationsberatung und Anwenderschulungen**
- **Externe Berater besitzen mehr Kenntnisse durch häufige Implementierung von Software**
- **Das Produkt ist sehr komplex, so dass Kunde Unterstützung benötigt**



- **Software-Dienstleister können sich auf bestimmte Dienstleistungen spezialisieren**
- **Externe Berater erlangen im Unternehmen mehr Respekt als interne Berater**



Motive für die Einschaltung von Dienstleistern (I)



„Dienstleister ist Vermittler zwischen den Welten“

Unternehmen beraten heisst Welten verbinden.

PRICEWATERHOUSECOOPERS
Unternehmensberatung GmbH



**THE HARD
PART ISN'T
GETTING IT
OFF THE
GROUND.**

**(IT'S GETTING IT
OUT THE DOOR.)**

In the new economy, you're only as fast as your slowest moving part. That's why you need mySAP.com's Supply Chain Management solution. Part of one of the world's most comprehensive e-business solutions, it seamlessly integrates into the core, complex supply chain, so you're always connected with your suppliers, distributors and customers. Just ask Airbus, or any of the millions of people across the globe who use SAP to stay organized, efficient, customer-focused and profitable. To find out more, visit sap.com.

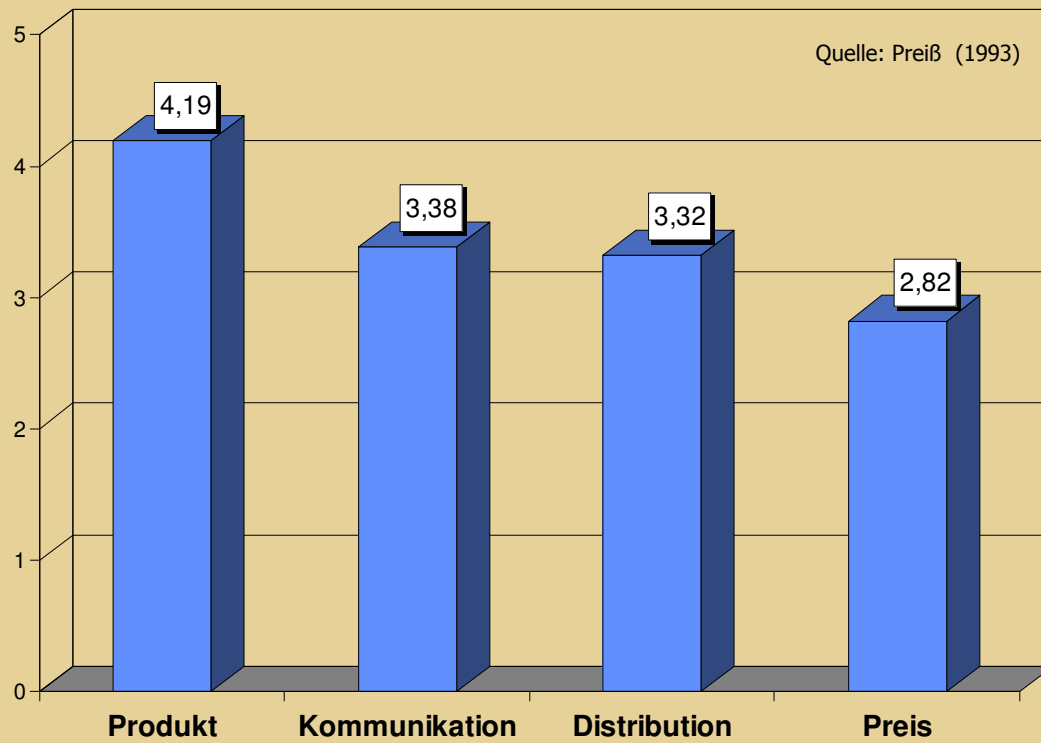
THE BEST RUN E-BUSINESSES RUN mysap.com



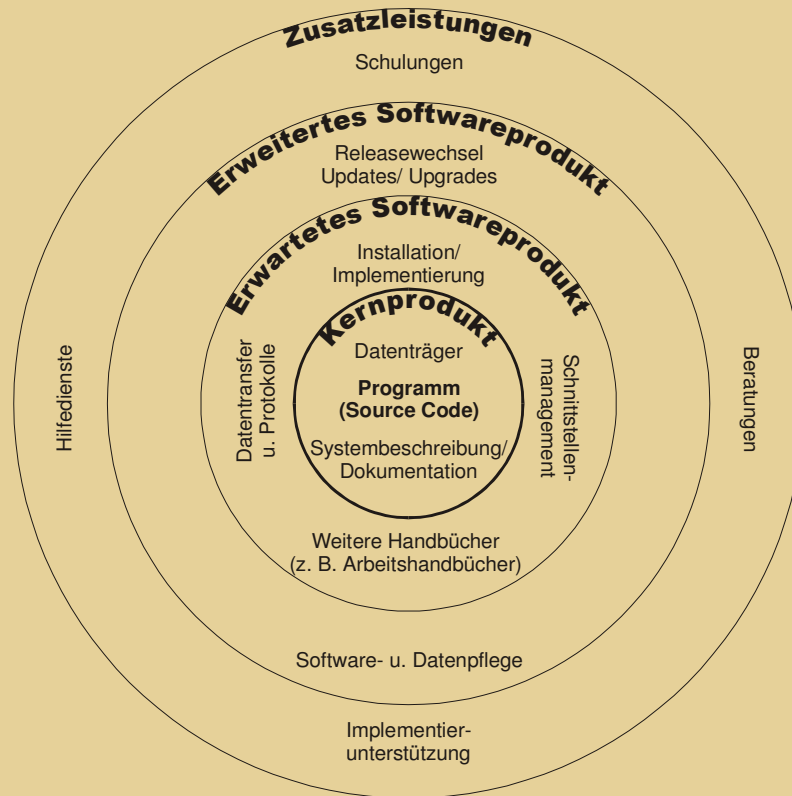
Marketing für Dienstleistungsanbieter

Wichtigkeit der Marketinginstrumente im ERP-Markt (I)

- Die **Produktpolitik** beschäftigt sich mit allen Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der Gestaltung des Leistungsprogramms eines Unternehmens stehen. Bei Dienstleistungen spricht man auch von der **Leistungspolitik**. („product“)
- Die **Preispolitik** umfasst sämtliche Entscheidungen, die mit der Festlegung von Preisen und Konditionen für Unternehmensleistungen in Zusammenhang stehen. („price“)
- Die **Kommunikationspolitik** einer Unternehmung umfasst die unternehmensinternen und -externen Maßnahmen, die auf Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern gegenüber den Unternehmensleistungen einwirken. („promotion“)
- Die **Distributionspolitik** beinhaltet sämtliche Entscheidungen, die auf eine Versorgung nachgelagerter Vertriebsstufen mit Unternehmensleistungen beziehen. („place“)

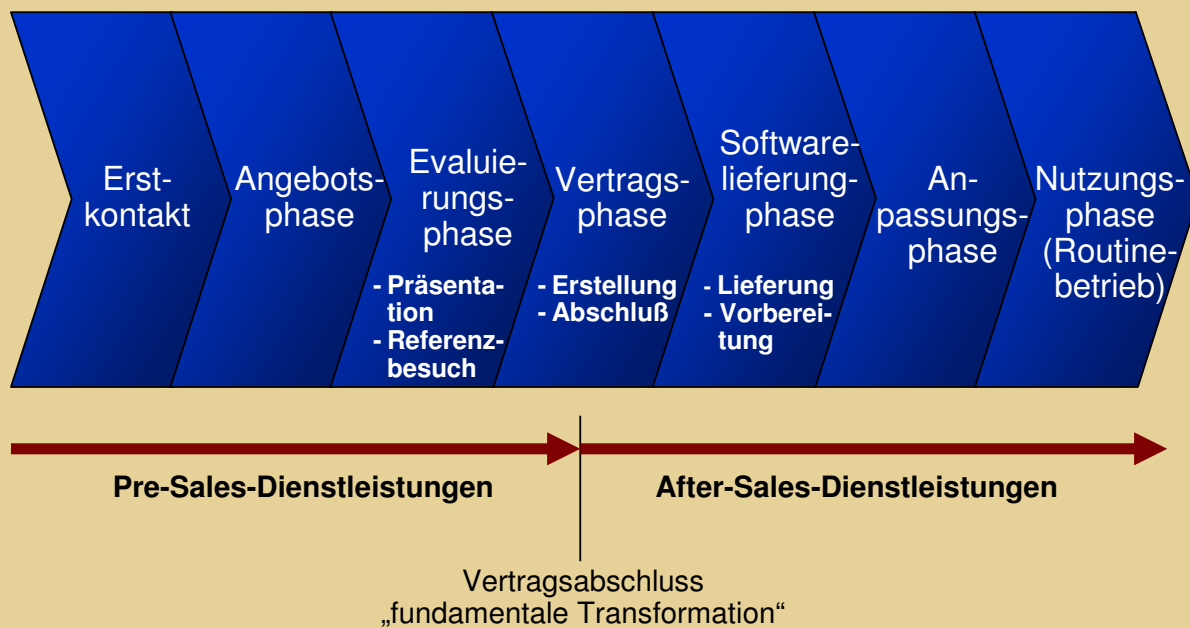


Produkt-/ Leistungspolitik



Phasen der Geschäftsbeziehung

Idealtypische Geschäftsbeziehung (Phasenmodell)



■ Pre-Sales Dienstleistungen:

- ☐ Machbarkeitsstudien
- ☐ Testversionen
- ☐ Demoverversionen
- ☐ Beratung bei der Softwareauswahl/ Ausschreibungsunterstützung
- ☐ Abgabe von Erfolgsgarantien
- ☐ Angebot unterschiedlicher Zahlungsmodalitäten (Finanzierung)

Fokus auf sogenannter **Präventivpolitik**

■ Vertragsphase:

- ☐ Präsentation der Systemlösung
- ☐ Angebotspräsentation und -aufbereitung
- ☐ Vertragsverhandlung

Fokus auf Angebotsabgabe und **Verhandlung**

■ Softwarelieferungs- und Vorbereitungsphase:

- ☐ Schulungen der Systemadministratoren/ Projektteams
- ☐ Schulungsversionen der Software
- ☐ Angebot voreingestellter Systeme (Templates)
- ☐ Methoden Coaching
- ☐ Referenzlösungen
- ☐ Installation bzw. Unterstützung bei der Installation

Fokus auf sogenannter „**Unterstützungspolitik**“

■ Anpassungsphase:

- ☐ Support bei Implementierung
- ☐ Bereitstellung und Konvertierung von Altdaten (Altdatenübernahme)
- ☐ Schulung der Anwender/ Nutzer
- ☐ Änderung/ Anpassung der Geschäftsprozesse
- ☐ Schnittstellenanpassungen für Daten
- ☐ Schnittstellenanpassungen für Fremdsysteme
- ☐ Erstellung und Fortschreiben der Software-Dokumentationen
- ☐ Individuelle Anpassung der Software
- ☐ Dokumentenverwaltung während der Einführung
- ☐ Projektabwicklungsmanagement
- ☐ Individuelle Umprogrammierung

Fokus auf Implementierung und **Projektmanagement**

■ Nutzungsphase:

- ☐ Support während Softwarebetrieb (SLA / UHD)
- ☐ Update Service
- ☐ Hotline / Trouble-Shooting
- ☐ Wartung / Pflege des Systems

Fokus auf „**Wiederkaufpolitik**“

Dienstleistungsmix für ERP-Software (I)

■ Folgende Fragen sollten in einer Studie beantwortet werden:

- ☒ Welche Dienstleistungen sind dem Kunden wichtig?
- ☒ Welche Dienstleistungen stellen Mussleistungen dar, welche Kannleistungen?
- ☐ Welche Dienstleistungen soll der Dienstleister erbringen, welche der Softwareanbieter?
- ☐ Gibt es unterschiedliche Kundengruppen (Marktsegmente), die unterschiedliche Leistungen nachfragen? (Ableitung eines segmentspezifischen Dienstleistungsmixes)

■ Mussleistungen:

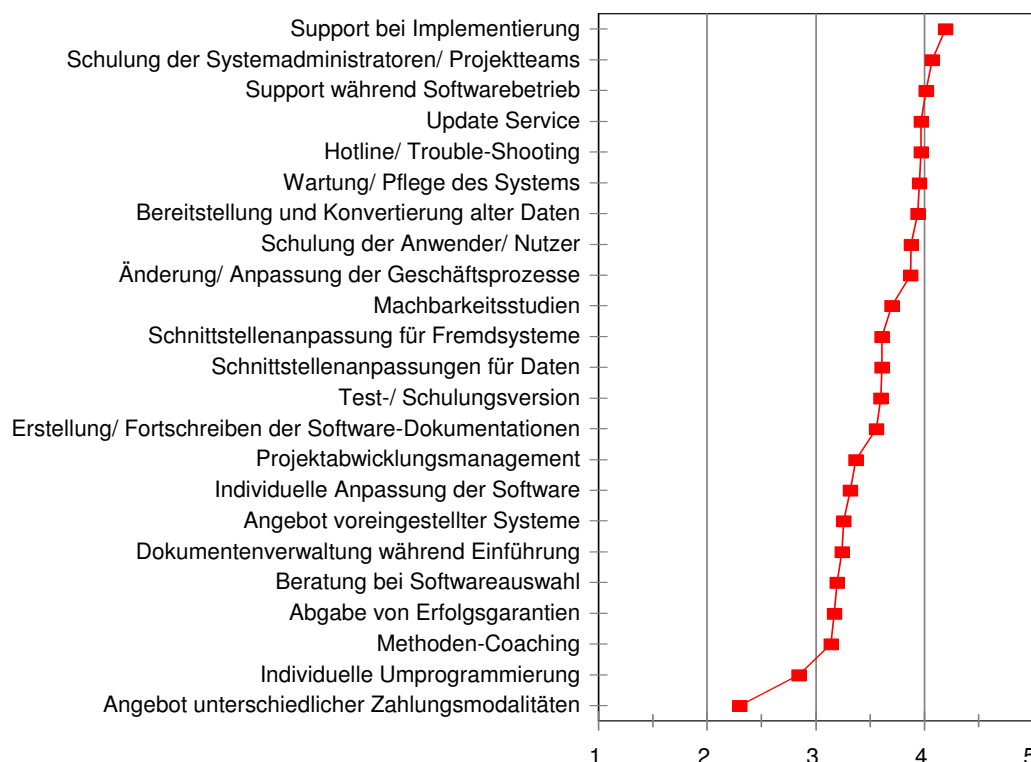
- Leistungen, die ein Anbieter anbieten und erbringen muss. Der Kunde nimmt diese Leistungen als „obligatorische“ Leistungen wahr. Bietet der Anbieter diese nicht an, so wird er mit dem Kunden nicht „ins Geschäft kommen“.

■ Kannleistungen:

- Leistungen, die der Kunde nicht voraussetzt, die er aber als wichtig und sinnvoll erachtet. Es handelt sich um freiwillige „Zusatzleistungen“, die der Anbieter erbringen kann („Value added Services“). Über diese „fakultativen“ Leistungen kann der Anbieter einen Mehrwert für den Kunden erzeugen und somit „interessanter“ und evtl. „kompetenter“ erscheinen.

■ Eine Differenzierung der Anbieter ist nur über Kannleistungen möglich!

Die wichtigsten Dienstleistungen bei ERP-Software





Pre-Sales Dienstleistungen

Mussleistungen des Dienstleisters:

- Machbarkeitsstudien
- Abgabe von Erfolgsgarantien

Kannleistungen des Dienstleisters:

- Beratung bei der Softwareauswahl



Softwarelieferungs- und
Vorbereitungsphase

Mussleistungen des Dienstleisters:

- keine

Kannleistungen des Dienstleisters:

- Schulungen der Systemadministratoren/ Projektteams
- Methoden-Coaching
- Installation bzw. Unterstützung bei der Installation



Anpassungsphase

Mussleistungen des Dienstleisters:

- Support bei Implementierung
- Projektabwicklungsmanagement

Kannleistungen des Dienstleisters:

- Bereitstellung und Konvertierung von Altdaten (Altdatenübernahme)
- Schulung der Anwender/ Nutzer
- Schnittstellenanpassung für Daten
- Individuelle Anpassung der Software
- Dokumentenverwaltung während der Einführung
- Individuelle Umprogrammierung



Nutzungsphase

Mussleistungen des Dienstleisters:

- keine

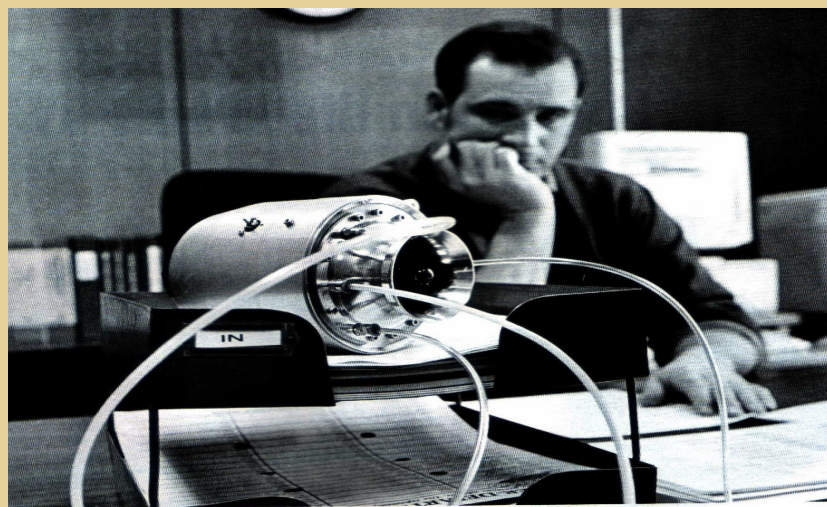
Kannleistungen des Dienstleisters:

- keine

- In der Pre-Sales-Phase und Anpassungsphase sind Leistungen insbesondere vom Dienstleister zu erbringen. Die Dienstleister sind dabei in der Lage, sich durch fakultative Dienstleistungen erheblich zu differenzieren.
- In der Softwarelieferungsphase und insbesondere in der Nutzungsphase sind Leistungen insbesondere vom Softwarehersteller zu erbringen. Hier hat der Dienstleister, wenn überhaupt, nur eine unterstützende Rolle.
- Der Kunde erbringt ebenfalls in allen Phasen Leistungen, versteht sich aber lediglich als „Unterstützer“. Die eigentliche Leistungserbringung fordert er vom Hersteller oder Dienstleister.

Fazit zur Rolle des Dienstleisters

Dienstleister ist „Enabler“ und unterstützt den Kunden bei der Zusammenführung von Software und eigener Organisation

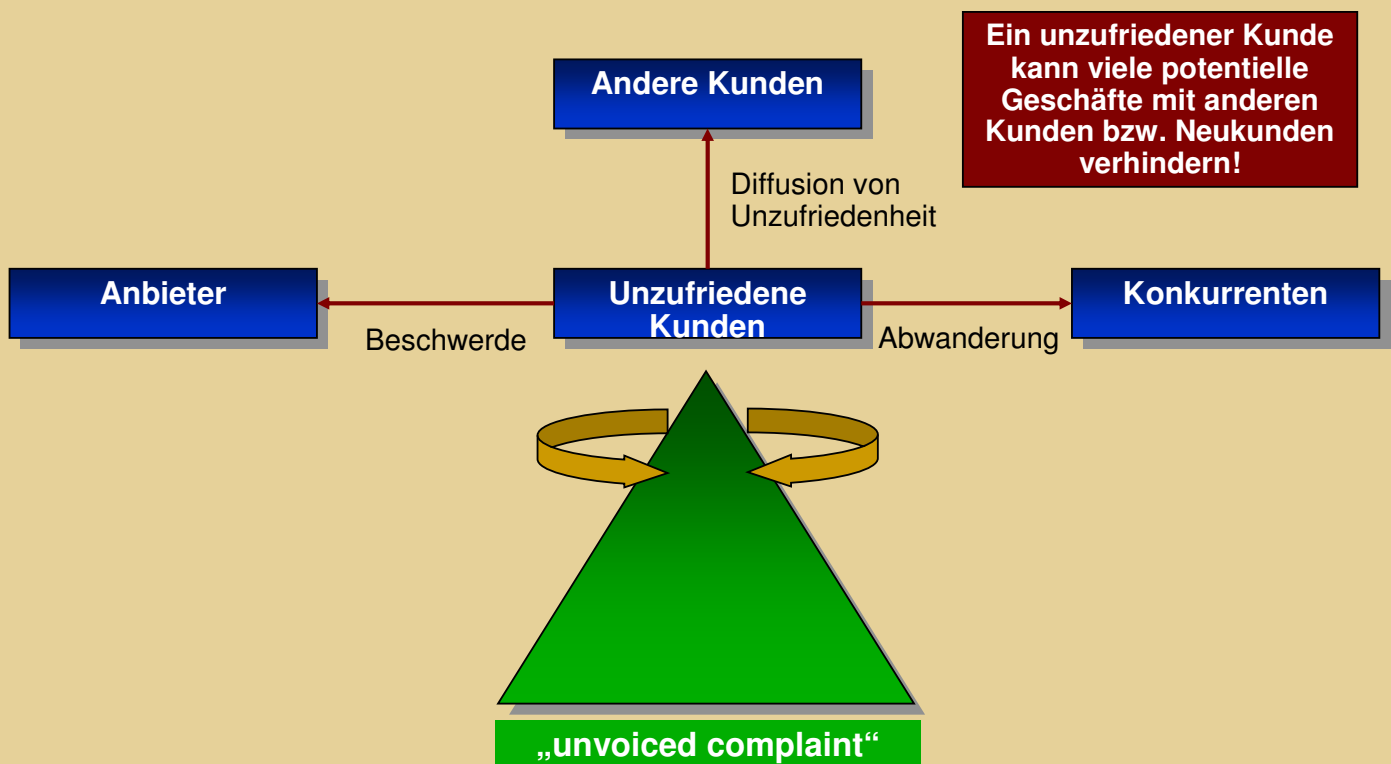


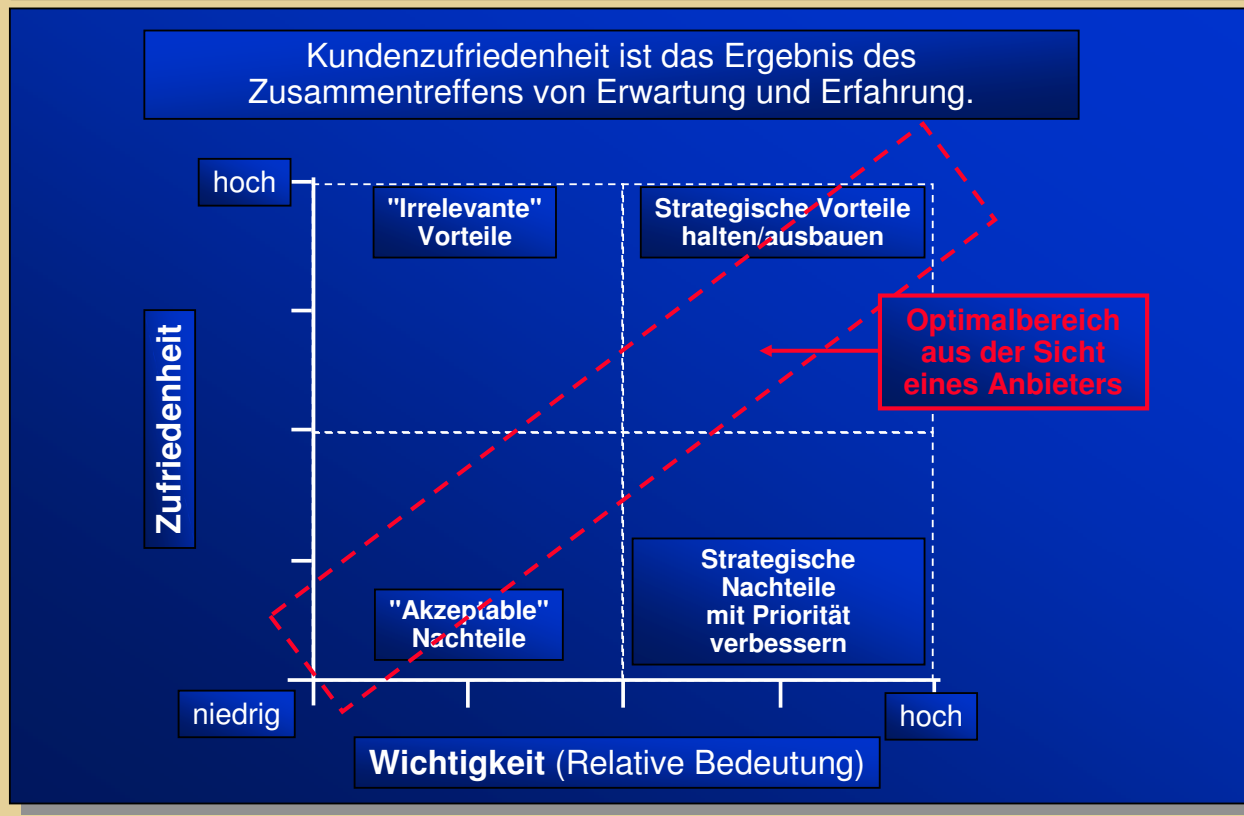
**JETZT BESTELLEN SIE FALLSTROM-
TURBINEN SO EINFACH WIE BLEISTIFTE.**
(WAS SIE DANN DAMIT ANFANGEN, IST IHRE SACHE.)

Qualitätskontrolle in der Leistungspolitik

- Messung von Kundenzufriedenheit -

Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit





Kundenzufriedenheitsportfolio

- Um die Zufriedenheit der Kunden in den Vertriebsphasen zu ermitteln, werden die Mittelwerte bezüglich der Wichtigkeit und der Zufriedenheit über alle Befragten in einem Kundenzufriedenheitsportfolio dargestellt.
- Das Portfolio besteht aus vier Feldern, da man die Wichtigkeit in "wichtig" und "unwichtig" unterteilen kann, und die Zufriedenheit in "zufrieden" und "unzufrieden". Aus diesen vier Feldern lassen sich Normstrategien ableiten:
 - **Strategische Vorteile** sollten weiter ausgebaut werden, da sie zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz genutzt werden können
 - **Strategische Nachteile** müssen unbedingt beseitigt werden, um nicht ins Hintertreffen zu geraten
 - Unwichtige Kriterien stellen entweder **irrelevante Vorteile** oder **akzeptable Nachteile** dar, d.h. aufgrund der mangelnden Relevanz aus Kundensicht besteht kein verstärkter Handlungsbedarf.

- Die gewichtete Zufriedenheit vergleicht die Zufriedenheit mit der Erwartung des Kunden (Wichtigkeit).
- Ein Zufriedenheitsurteil ist stärker zu gewichten, wenn der Kunde den Fragegegenstand besonders wichtig einstuft
 - ⇒ Eine Zufriedenheitsnote wird abgewertet, wenn die Wichtigkeitsnote nach oben oder unten von ihr abweicht, d.h. wenn das Gesamturteil nicht dem vorne gezeigten Optimalbereich entspricht!

$$GZ_k = \frac{\sum_{i=1}^n EZ_{ik} + \left(\frac{|EZ_{ik} - W_{ik}|}{5} \right)}{n}$$

GZ_k = gewichtete Zufriedenheit des Merkmals k
 EZ_{ik} = Einzelzufriedenheit des Kunden i mit dem Merkmal k
 W_{ik} = Wichtigkeit des Merkmals k für den Kunden i
 n = Anzahl der Antworten je Merkmal

Gewichtete Zufriedenheit

© 2001

Gewichtete Kundenzufriedenheit

56

hoch	1	1,8	1,6	1,4	1,2	1,0
	2	2,6	2,4	2,2	2,0	2,2
	3	3,4	3,2	3,0	3,2	3,4
	4	4,2	4,0	4,2	4,4	4,6
	5	5,0	5,2	5,4	5,6	5,8
	niedrig	5	4	3	2	1

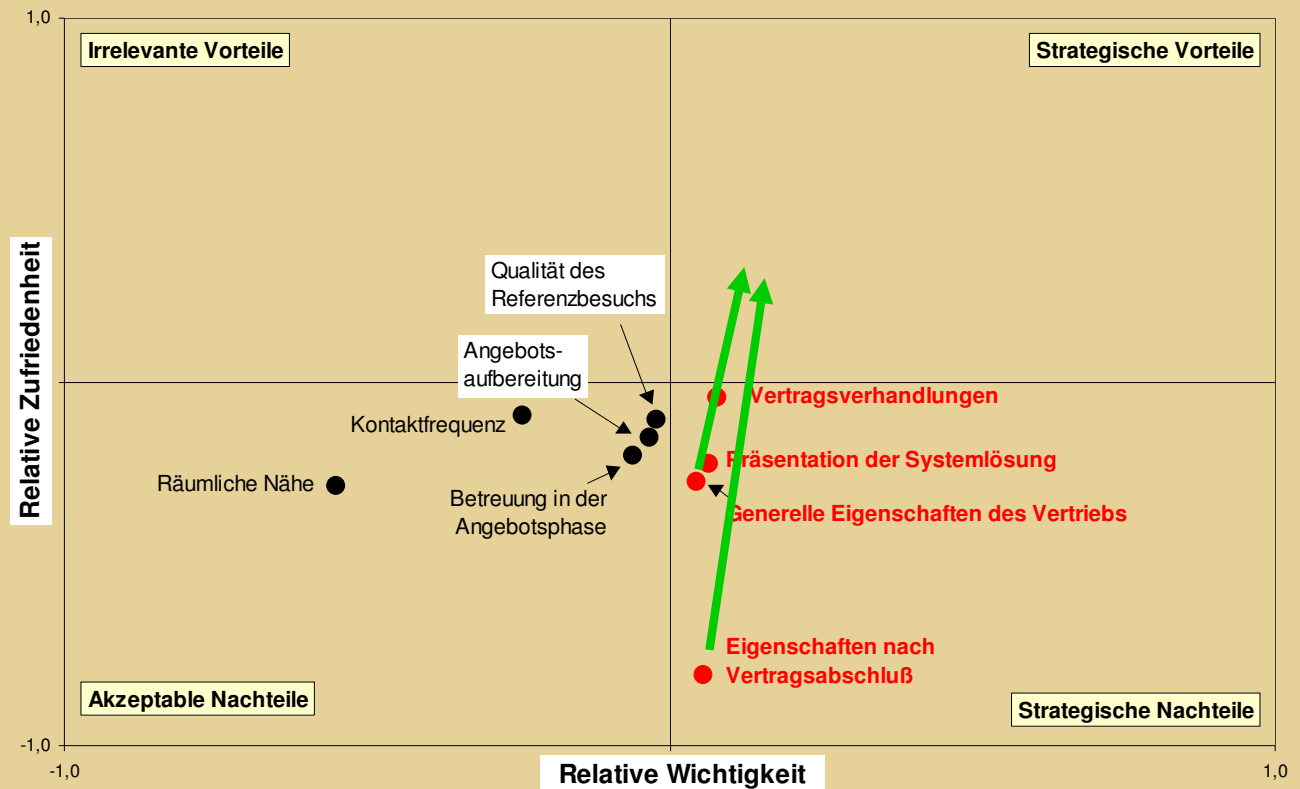
$$GZ_k = \frac{\sum_{i=1}^n EZ_{ik} + \left(\frac{|EZ_{ik} - W_{ik}|}{5} \right)}{n}$$

Wichtigkeit

hoch

Gewichtete Zufriedenheit

© 2001



Zufriedenheit mit dem Hauptsystemlieferanten (ohne Dienstleister)

Zufriedenheit mit

- der Erstimplementierung des Systems: 2,71
- der Unterstützung bei Releasewechseln/ Updates: 2,63
- der Hotline: 2,88
- der Information/ Kommunikation hinsichtlich Produktverbesserungen/ -erweiterungen: 2,94

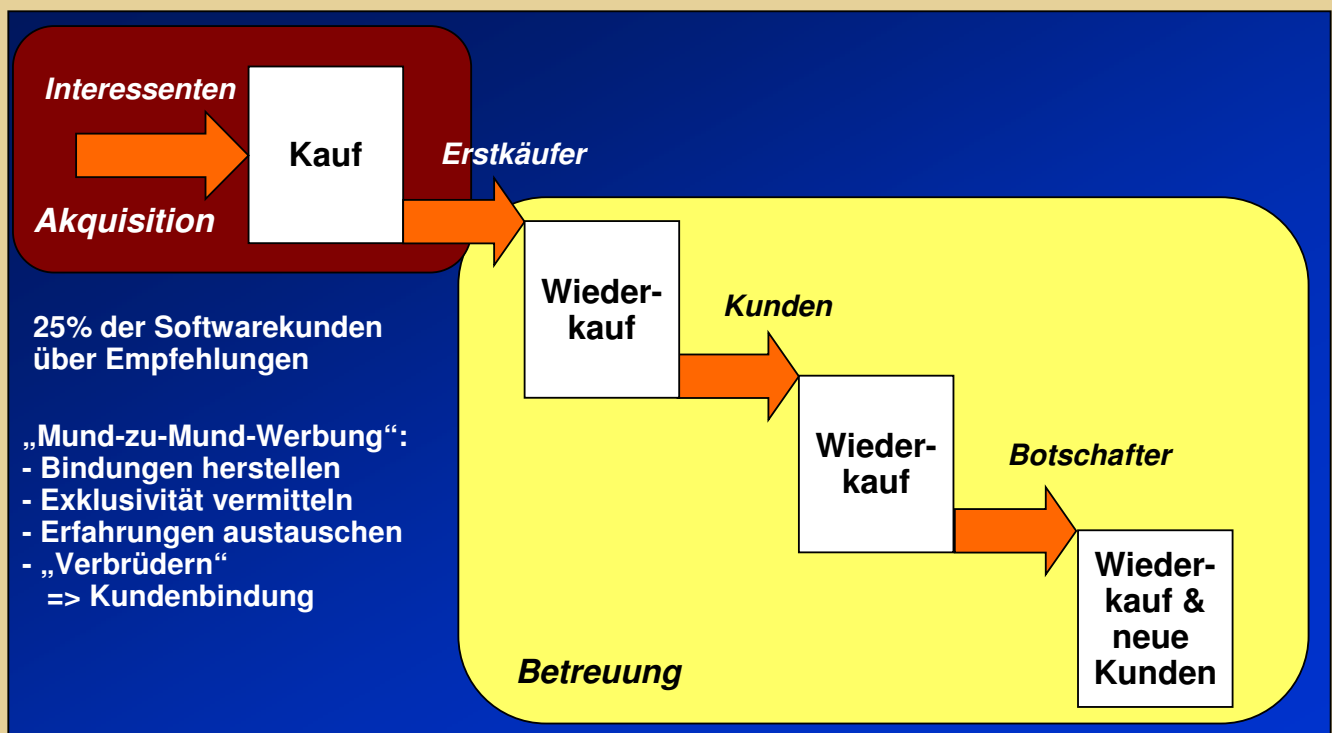
1 = positiv



5,8 = negativ



Gesamtzufriedenheit mit dem Vertriebsprozess



Fazit

Schlussfolgerungen

- Durch die Einschaltung eines Implementierungsdienstleisters, der zusammen mit dem ERP-Anbieter die Implementierung beim Kunden unterstützt und weitere kundenindividuelle Dienstleistungen anbietet, kann
 - die Unsicherheit des Kunden im Markt für ERP-Software nachhaltig reduziert sowie
 - die Geschäftsbeziehung aufgebaut und stabilisiert werden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Bei Fragen:

Dr. Hans-Jörg Diehl,
PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH,
Moskauer Str. 19, 40221 Düsseldorf
E-Mail: hans-joerg.diehl@de.pwcglobal.com