



Norbert Gerth

# IT-Marketing

Produkte anders denken –  
denn nichts ist, wie es scheint

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

## IT-Marketing

---

Norbert Gerth

# IT-Marketing

Produkte anders denken –  
denn nichts ist, wie es scheint

2., aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Norbert Gerth  
Hochschule Augsburg  
Augsburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-46926-2  
DOI 10.1007/978-3-662-46927-9

ISBN 978-3-662-46927-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler  
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011, 2015  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

*Dem Stern.*

---

## Neues Vorwort (2. Aufl.)

Kurz und knapp (so wie IT-ler es mögen):

Das neue IT-M Gerth™ 2.0, 28 cm/11“ (NG 23441-3)

Bewährtes Rezept – 15 % mehr Inhalt.

Elegante Optik in saphirblau; Full-HD für fabelhafte Momente.

Als Life-Book oder digitale Version.

Ein Buch, viele Möglichkeiten – Sie entscheiden.

Apropos ‚selbst entscheiden‘: Um den vielbeschriebenen und auch an meinen Studierenden zu beobachtenden ‚geänderten Lesegewohnheiten‘ Rechnung zu tragen, ist das Buch bewusst so konzipiert, dass es nicht von vorn nach hinten durchgelesen werden muss, um es zu verstehen, sondern dass jederzeit ein Einstieg bzw. ein isoliertes Lesen von nur einem Kapitel möglich und auch sinnvoll ist. Daher gibt es zu den wesentlichen Gedanken in jedem Abschnitt immer einen Verweis zu den Stellen, an denen die Grundlagen bzw. weiterführende Inhalte zu finden sind. Somit kann jeder Leser mit dem anfangen, was ihn am meisten interessiert und kommt dann darüber – hoffentlich – am Ende doch dazu, auch alle anderen Teile gelesen zu haben.

Danke an dieser Stelle noch dem *Springer-Verlag*, speziell Herrn *Michael Bursik*, für den Anstoß zur Zweitaufage und die gute Zusammenarbeit.

Augsburg, im August 2015

Prof. Dr. Norbert Gerth  
Fachgebiet Marketing und E-Commerce  
Hochschule Augsburg

---

## Vorwort zur ersten Auflage

Sie arbeiten selbst im Marketing bei einem IT-Unternehmen, möchten in diesen Bereich einsteigen bzw. planen, den Bereich Marketing in Ihrer Firma zu stärken. Oder aber Sie leisten von anderer Stelle aus, etwa als produktverantwortlicher Ingenieur in der Entwicklungsabteilung, einen wesentlichen Beitrag zum Marketingerfolg Ihres Unternehmens und sind auf der Suche nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten. Dann sind Sie hier richtig. In dem vorliegenden Buch finden Sie das komplette Rüstzeug, um Ihre Ansprüche erfolgreich umsetzen zu können.

Um Ihnen den Einstieg und die Umsetzung zu erleichtern, konzentriert sich dieses Buch auf die wesentlichen Aspekte des Marketing, die man im IT-Sektor benötigt und legt auch die dahinter stehenden wichtigsten ‚Denkmuster‘ des Marketing offen. Sie erfahren, welche Konzepte und Modelle für eine erfolgreiche Markt- und Kundenorientierung unabdingbar sind und erhalten Einblicke in notwendige Methoden, Tools und Instrumente für die Umsetzung in Ihrem Unternehmen. Die Inhalte sind systematisch und praxisnah aufbereitet und die Tauglichkeit der Ansätze wird anhand von vielen Anwendungsbeispielen aus verschiedenen Bereichen der IT verdeutlicht.

Ein besonderer Anspruch ist es auch, die anstehenden Aufgaben im Marketing in Form von Prozessdarstellungen quasi als ‚Handlungsfahrplan‘ aufzuarbeiten. Dies verbessert die Anwendbarkeit und Sie erhalten so eine optimale Arbeits- und Planungsgrundlage, mit der Sie sofort an den Start gehen können (sog. ‚Marketing to go-Ansatz‘).

Wählen Sie aus dem umfangreichen Informationsangebot einfach diejenigen Themen und Inhalte aus, die zu Ihren Anforderungen passen und übertragen Sie diese in maßgeschneiderte Konzepte für Ihr eigenes Unternehmen. Bedenken Sie: Bereits einzelne Verbesserungen bringen Sie mit Ihrer Tagesarbeit, aber auch Ihre Firma voran.

Und damit das Arbeiten mit dem Buch nicht nur lehrreich ist, sondern auch Freude bereitet, ist es sprachlich verständlich und lebendig geschrieben und bietet einige Anekdoten – sowohl aus meiner eigenen beruflichen Praxis als langjähriger Unternehmensberater wie auch aus meiner jetzigen Position als Professor für Marketing und E-Commerce an der Fakultät für Informatik der Hochschule Augsburg.

In diesem Zusammenhang möchte ich mich bei all denjenigen Geschäfts- und Gesprächspartnern, wie auch Freunden bedanken, die durch Ihre Unterstützung und Anregungen es überhaupt möglich gemacht haben, dieses Buch zu schreiben. Bestärkt, diese Idee umzu-

setzen, hat mich zudem auch der mitunter kritische Dialog mit meinen Kollegen und Studenten an der Fakultät. Zudem weiß Herr Stefan Luisoder um meine Wertschätzung, der als studentische Hilfskraft das Projekt in seiner ‚heißen Phase‘ tatkräftig unterstützt hat.

Weiterhin gilt Herrn *Christian Rauscher* vom *Springer-Verlag* mein ausdrücklicher Dank für die spontane Aufnahme der Idee und die entspannte und gute Zusammenarbeit.

Ganz besondere Anerkennung gebührt jedoch meiner Ehefrau, Dr. Claudia Gerth, die neben einer allgemeinen Anerkennung für das Projekt auch sehr wichtigen Input für die Arbeit geleistet hat und somit insgesamt einen wesentlichen Anteil daran hat, dass alles so ist, wie es ist.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich damit eine anregende Lektüre, ebenso viel Spaß beim Lesen wie ich ihn beim Schreiben hatte und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Augsburg, im August 2010

Prof. Dr. Norbert Gerth  
Fachgebiet Marketing und E-Commerce  
Hochschule Augsburg

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Marketing und die IT-Branche</b>	1
1.1	Spezialistenrollen dominieren im IT-Marketing	1
1.2	Idealposition: IT-Produktmanager als Unternehmer im Unternehmen	2
1.3	Anspruch und Aufbau des Buches	9
<b>2</b>	<b>Das ‚richtige‘ Marketing-Verständnis</b>	15
2.1	Abgrenzung von ‚Werbung‘ bzw. ‚Verkauf‘	15
2.2	Anspruch und Aufgaben des Marketing	19
2.3	Kundenorientierung – was heißt das eigentlich genau?	22
2.3.1	Kunde ist nicht gleich Kunde	22
2.3.2	Bedürfnisse als Kristallisierungskern des Marketing	24
2.3.2.1	Was versteht man unter einem Bedürfnis?	25
2.3.2.2	Bedürfnisarten	28
2.3.2.3	Bedürfnisse von Geschäftskunden	34
2.3.2.4	Wo und wie entfalten Bedürfnisse ihre Wirkung?	40
2.3.2.5	Marktforschungsansätze zur Identifikation relevanter Kundenbedürfnisse	44
2.3.3	Wünsche als das zentrale Aktionsfeld des Marketing	53
2.3.4	Vom Wunsch zur Nachfrage	60
2.3.5	Segmente und Zielgruppen	62
<b>3</b>	<b>Zum Kaufverhalten von Privat- und Geschäftskunden</b>	67
3.1	Unterschiede zwischen Privat- und Geschäftskundenmärkten	67
3.2	Besonderheiten im Kaufverhalten von Privatkunden	71
3.2.1	Der Kaufprozess von Individuen	71
3.2.1.1	Problemerkennung	72
3.2.1.2	Informationssuche	73
3.2.1.3	Bewertung der Alternativen	83
3.2.1.4	Kaufentscheidung	89
3.2.1.5	Verhalten nach dem Kauf	96
3.2.2	Beteiligte am B2C-Kaufprozess und Käuferrollen	102
3.2.3	Basistypen von B2C-Kaufentscheidungen	104

3.3	Besonderheiten im Kaufverhalten von Geschäftskunden . . . . .	107
3.3.1	Der Kaufprozess von Organisationen . . . . .	107
3.3.1.1	Problemerkennung . . . . .	107
3.3.1.2	Generelle Bedarfsbeschreibung . . . . .	108
3.3.1.3	Leistungsspezifikation . . . . .	109
3.3.1.4	Lieferantensuche und –vorauswahl . . . . .	110
3.3.1.5	Einholen von Angeboten und Angebotsprüfung . . . . .	113
3.3.1.6	Auswahl des Lieferanten . . . . .	114
3.3.1.7	Verhandlungs- und Abschlussphase sowie Festlegen der Auftragsmodalitäten . . . . .	115
3.3.1.8	Bestell- und Abwicklungsphase . . . . .	115
3.3.1.9	Leistungsbewertung . . . . .	117
3.3.2	Beteiligte am B2B-Kaufprozess und Käuferrollen . . . . .	118
3.3.3	Basistypen von B2B-Kaufentscheidungen . . . . .	124
<b>4</b>	<b>Produkte als Objekte des IT-Marketing . . . . .</b>	<b>129</b>
4.1	Produkt- und Geschäftsarten in der IT-Branche . . . . .	129
4.2	Entscheidungstatbestände bei der Produktgestaltung . . . . .	132
4.3	Produkt und Kundennutzen . . . . .	136
4.4	Vom technischen zum erweiterten Produktverständnis . . . . .	143
4.5	Besonderheiten von IT-Produkten und deren Auswirkungen auf das Marketing . . . . .	150
4.5.1	Langlebige Gebrauchsgüter erzeugen ein hohes Kaufrisiko . . . . .	150
4.5.2	After-Sales-Services stellen die Gebrauchsfähigkeit sicher . . . . .	151
4.5.3	Hoher Dienstleistungsanteil erfordert Vertrauensaufbau . . . . .	151
4.5.4	Kurze Innovationszyklen erzeugen einen hohen Vermarktungsdruck . . . . .	153
4.5.5	Leistungsbündel als Absatzobjekte ermöglichen eine Angebots-Individualisierung . . . . .	155
4.5.6	Der Notwendigkeit einer Kundenintegration ist vielfältig zu entsprechen . . . . .	156
4.5.7	Hoher B2B-Geschäftsanteil erfordert Kopf- und Bauchansprache . . . . .	157
4.5.8	Verschiedene Strategieansätze für Produkt- und Systemgeschäft . . . . .	161
4.5.9	Software-Produkte sind leichter zu vertreiben, zu vervielfältigen und zu verändern . . . . .	163
<b>5</b>	<b>Prozesse im IT-Marketing . . . . .</b>	<b>167</b>
5.1	Überblick der Hauptprozesse im IT-Marketing . . . . .	167
5.2	Produktneuentwicklung . . . . .	170
5.2.1	Innovation und Marketing . . . . .	170

5.2.2	Der Innovationsprozess aus verschiedenen Perspektiven . . . . .	176
5.2.2.1	Produktneuentwicklung aus Entwicklersicht . . . . .	177
5.2.2.2	Produktneuentwicklung aus Kundensicht . . . . .	181
5.2.3	Der Produktneuentwicklungsprozess im Überblick . . . . .	187
5.2.4	Ideen sammeln und auswählen . . . . .	190
5.2.4.1	Neuprodukte sind mehr als nur Problemlöser . . . . .	190
5.2.4.2	Ablauf des Teilprozesses ‚Ideen sammeln und auswählen‘ . . . . .	193
5.2.4.3	Ideenquellen . . . . .	193
5.2.4.3.1	Mitarbeiter als Ideenquelle . . . . .	195
5.2.4.3.2	Kunden als Ideenquelle . . . . .	198
5.2.4.3.3	Externe Quellen . . . . .	198
5.2.4.4	Open Innovation als neuer Leitgedanke in der Produktentwicklung . . . . .	202
5.2.4.4.1	Kundenbefragungen . . . . .	204
5.2.4.4.2	Fokusgruppendiskussionen . . . . .	207
5.2.4.4.3	Ideenwettbewerbe . . . . .	212
5.2.4.4.4	Kundenbeobachtungen . . . . .	217
5.2.4.4.5	Community Based Research . . . . .	221
5.2.4.4.6	Beschwerdeanalysen . . . . .	228
5.2.4.4.7	„Lead-User Ansatz“ ( LUA ) . . . . .	233
5.2.4.4.8	Innovationszirkel . . . . .	237
5.2.4.4.9	Virtuelle Kundenintegration: ‚Crowd-Sourcing‘ . . . . .	239
5.2.4.4.10	Projektkooperationen . . . . .	248
5.2.4.5	Produktideen dokumentieren . . . . .	250
5.2.4.6	Ideenscreening und Vorauswahl . . . . .	251
5.2.4.7	Ausarbeiten eines Business-Case . . . . .	254
5.2.4.7.1	Anspruch und Inhalte . . . . .	254
5.2.4.7.2	Analyse des Marktpotenzials und der Wettbewerbsintensität . . . . .	255
5.2.4.7.3	Erweiterte Kundennutzenbetrachtung . . . . .	256
5.2.4.7.4	Technische Machbarkeit und Ideenschutz . . . . .	259
5.2.4.7.5	Portfolioirkungen und Risikobetrachtung . . . . .	261
5.2.4.7.6	Time to Market-Planung . . . . .	266
5.2.4.8	Ideenauswahl . . . . .	268
5.2.5	Ausgewählte Produktideen konkretisieren . . . . .	270
5.2.5.1	Ablauf des Teilprozesses ‚Produktidee konkretisieren‘ . . . . .	270
5.2.5.2	Anforderungsdefinition . . . . .	272
5.2.5.2.1	Means-End-Analyse . . . . .	279
5.2.5.2.2	Conjoint-Analyse . . . . .	290
5.2.5.2.3	Kano-Analyse . . . . .	300
5.2.5.2.4	Quality Function Deployment . . . . .	312
5.2.5.2.5	Dokumentation der Anforderungen . . . . .	321

5.2.5.3	Produktspezifikation . . . . .	322
5.2.6	Verfeinerung der Planung und Festigen der Produktidee . . . . .	324
5.2.6.1	Ablauf des Teilprozesses ‚Festigen der Produktidee‘ . . . . .	324
5.2.6.2	Erstellen eines produktbezogenen Businessplans . . . . .	324
5.2.6.3	Festlegen erster Grundzüge zur Vermarktung . . . . .	326
5.2.6.4	Erster Konzepttest . . . . .	327
5.2.7	Abstimmen der Produktidee mit der Entwicklungsabteilung . . . . .	329
5.2.7.1	Ablauf des Teilprozesses ‚Abstimmen der Produktidee mit der Entwicklungsabteilung‘ . . . . .	329
5.2.7.2	Prototypenentwicklung und Produkttest . . . . .	331
5.2.8	Markttest: Test fertiger Produkte . . . . .	337
5.2.9	Ergebnisse des Produktneuentwicklungsprozesses . . . . .	340
5.3	Entwicklung einer Produkt- und Marketingstrategie . . . . .	341
5.3.1	Die Marketingstrategie als Rahmenvorgabe . . . . .	341
5.3.2	Der Prozess der Strategieentwicklung im Überblick . . . . .	343
5.3.3	Formulierung der strategischen Marketingziele . . . . .	345
5.3.3.1	Die strategischen Ziele im Überblick . . . . .	345
5.3.3.2	Neukundengewinnung und Kundenbindung als wesentliche Grundausrichtungen . . . . .	346
5.3.3.3	Neukundengewinnung als Strategieansatz . . . . .	346
5.3.3.4	Kundenbindung als Strategieansatz . . . . .	349
5.3.4	Bestimmung des Grades der Differenzierung und des Umfangs der Marktbearbeitung . . . . .	355
5.3.4.1	Bedeutung der Marktsegmentierung . . . . .	355
5.3.4.2	Ablauf des Teilprozesses ‚Grad der Differenzierung und Umfang der Marktbearbeitung bestimmen‘ . . . . .	356
5.3.4.3	Umsetzung der Marktsegmentierung . . . . .	358
5.3.5	Entwerfen einer Differenzierungsstrategie . . . . .	365
5.3.5.1	Die Notwendigkeit zur Differenzierung . . . . .	365
5.3.5.2	Ablauf des Teilprozesses ‚Entwerfen einer Differenzierungsstrategie‘ . . . . .	366
5.3.5.3	Grundsätzliche Ausrichtung: Die Festlegung des Marktprofils . . . . .	367
5.3.5.4	Inhaltliche Konkretisierung durch Positionierung und Imageaufbau . . . . .	369
5.3.5.4.1	Bedeutung und Gegenstand der Positionierung . . . . .	369
5.3.5.4.2	Die Positionierungsanalyse . . . . .	372
5.3.6	Grundzüge des Marketing-Mix . . . . .	376
5.3.6.1	Ablauf des Teilprozesses ‚Grundzüge des Marketing-Mix formulieren‘ . . . . .	376
5.3.6.2	Wichtige Marketing-Mix-Vorgaben . . . . .	380

---

5.3.6.2.1	Auswahl der ‚richtigen‘ IT-Services . . . . .	380
5.3.6.2.2	Preispolitische Rahmenvorgaben . . . . .	390
5.3.6.2.3	Festlegung geeigneter Vertriebswege . . . . .	400
5.3.6.2.4	Markierung des Angebots . . . . .	413
5.3.7	Marktteilnehmerstrategie festlegen . . . . .	426
5.3.8	Wachstumspotenziale darlegen . . . . .	430
5.3.9	Ergebnisse des Prozesses Produkt- und Marketingstrategieentwicklung . . . . .	432
5.4	Produkteinführung und -vermarktung . . . . .	434
5.4.1	Umsetzung der Marketingstrategie durch die operative Marketingplanung . . . . .	434
5.4.2	Verbreitung von Neuprodukten im Markt . . . . .	437
5.4.3	Der Produkteinführungs- und -vermarktsprozess im Überblick . . . . .	442
5.4.4	Festlegung der Zielkunden in der Markteinführungsphase . . . . .	443
5.4.5	Fixieren der operativen Marketingziele . . . . .	447
5.4.5.1	Ablauf des Teilprozesses ‚Fixieren der operativen Marketingziele‘ . . . . .	447
5.4.5.2	Bedeutung der Zielplanung und Überblick wichtiger Marketingziele . . . . .	448
5.4.5.3	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als zentrale Imperative des IT-Marketing . . . . .	452
5.4.5.4	Kundenwertsteigerung als neue Leitmaxime . . . . .	464
5.4.6	Festlegen der konkreten Angebotsinhalte . . . . .	466
5.4.6.1	Ablauf des Teilprozesses ‚Festlegen der konkreten Angebotsinhalte‘ . . . . .	466
5.4.6.2	Umsetzung der produktpolitischen Entscheidungen . . . . .	468
5.4.7	Bestimmen der Produktpreise und Konditionen . . . . .	478
5.4.7.1	Die besondere Bedeutung des Preises als Aktionsparameter . . . . .	478
5.4.7.2	Ablauf des Teilprozesses ‚Festlegen der Produktpreise und Konditionen‘ . . . . .	481
5.4.7.3	Umsetzung der preispolitischen Entscheidungen . . . . .	484
5.4.8	Justieren der Vertriebspolitik . . . . .	497
5.4.8.1	Ablauf des Teilprozesses ‚Eingliederung neuer Produkte in das Vertriebs- und Servicesystem‘ . . . . .	497
5.4.8.2	Umsetzung der vertriebspolitischen Entscheidungen . . . . .	499
5.4.9	Ausarbeitung des Kommunikationskonzepts . . . . .	507
5.4.9.1	Ablauf des Teilprozesses ‚Ausarbeitung eines Kommunikationskonzepts‘ . . . . .	507
5.4.9.2	Umsetzung der kommunikationspolitischen Entscheidungen . . . . .	514

5.4.9.3	Online-Werbung und Social Media-Kommunikation als Herausforderung	534
5.4.10	Ergebnisse der Produkteinführung und –vermarktung	573
<b>Literatur</b>		<b>575</b>
<b>Sachverzeichnis</b>		<b>593</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b>	Die IT-Berufsprofile des BIBB	4
<b>Abb. 1.2</b>	Exemplarisches Aufgabenraster eines IT-Produktmanagers	5
<b>Abb. 1.3</b>	Vorzüge des Produktmanagements	6
<b>Abb. 1.4</b>	Der Produktmanager als „technischer Projektleiter“	6
<b>Abb. 2.1</b>	Marketing ist kundenorientierte Wertschöpfung	19
<b>Abb. 2.2</b>	Aufgaben des Marketing	21
<b>Abb. 2.3</b>	Aktive und passive Komponente des Marketing	22
<b>Abb. 2.4</b>	Kundenarten	23
<b>Abb. 2.5</b>	Bedürfnispyramide nach Maslow	30
<b>Abb. 2.6</b>	Die TOP 7 Bedürfnisse für die Marketingpraxis	32
<b>Abb. 2.7</b>	Bedürfnisrelevanz im B2C-/B2B-Vergleich	38
<b>Abb. 2.8</b>	Wirkungsschwerpunkte von Bedürfnissen	41
<b>Abb. 2.9</b>	Der Wunsch als Verknüpfung von Produkt und Bedürfnis	55
<b>Abb. 2.10</b>	Verschiedene Produkte adressieren ein und dasselbe Bedürfnisse	56
<b>Abb. 2.11</b>	Ein Produkt kann mehrere Bedürfnisse befriedigen	57
<b>Abb. 2.12</b>	Produktfeatures und ihr Bezug zu unterschiedlichen Bedürfnissen	57
<b>Abb. 2.13</b>	Nutzenvorteile der Segmentierung	63
<b>Abb. 3.1</b>	Unterschiede von Geschäfts- und Privatkundenmärkten	70
<b>Abb. 3.2</b>	Protokoll einer privaten Kaufentscheidung	71
<b>Abb. 3.3</b>	Fünf-Phasen-Modell eines Kaufentscheidungsprozesses von Privatkunden	72
<b>Abb. 3.4</b>	Beliebte Informationsquellen bei IT-Produkten	74
<b>Abb. 3.5</b>	Alternativenmengen im Kaufentscheidungsprozess	78
<b>Abb. 3.6</b>	Akzeptanz durch bedürfnisadäquate Werbung	79
<b>Abb. 3.7</b>	Arten wahrgenommener Kaufrisiken	80
<b>Abb. 3.8</b>	Techniken zur Reduktion von Kaufrisiken	82
<b>Abb. 3.9</b>	Typische Denkschablonen im Rahmen der Produktbeurteilung	84

<b>Abb. 3.10</b> Übersicht verbreiteter Restriktionen im Entscheidungsprozess .....	90
<b>Abb. 3.11</b> Möglichkeit der Reduktion von Präferenzkonflikten durch Herstellerempfehlung .....	93
<b>Abb. 3.12</b> Mögliche Auslöser für Ambivalenzkonflikte im Kaufprozess .....	94
<b>Abb. 3.13</b> Techniken zur Reduktion von Nachkauf-Dissonanzen .....	100
<b>Abb. 3.14</b> Typische Phasen im Kaufentscheidungsprozess von Geschäftskunden. ....	107
<b>Abb. 3.15</b> Einflussnahme der Mitglieder im Buying Center auf die einzelnen Kaufphasen .....	121
<b>Abb. 3.16</b> Grundtypen von B2B-Kaufentscheidungen .....	125
<b>Abb. 4.1</b> Beispiel für ein Produktprogramm eines Hardware-Anbieters .....	133
<b>Abb. 4.2</b> Beispiele für Nebenleistungen beim Notebook-Kauf .....	135
<b>Abb. 4.3</b> Verschiedene Nutzenarten beim Notebook-Kauf .....	140
<b>Abb. 4.4</b> Das erweiterte Produktverständnis .....	147
<b>Abb. 5.1</b> Basisprozesse im IT-Marketing .....	168
<b>Abb. 5.2</b> Ein Beispielprozess zur Erläuterung der verwendeten Symbole .....	169
<b>Abb. 5.3</b> Bedeutsame Flops der IT-Branche .....	172
<b>Abb. 5.4</b> Innovationsarten und deren Bedeutung .....	175
<b>Abb. 5.5</b> Zu viele unnötige Funktionen .....	179
<b>Abb. 5.6</b> Geringes Kundeninteresse an technischen Details .....	180
<b>Abb. 5.7</b> Der Produktneuentwicklungsprozess im Überblick .....	189
<b>Abb. 5.8</b> Der Teilprozess, Ideen sammeln und auswählen‘ .....	194
<b>Abb. 5.9</b> Quellen für die Neuproduktentwicklung .....	195
<b>Abb. 5.10</b> Ergebnisbeispiel einer Suche nach produktbezogenen Kommentaren in Blogs .....	223
<b>Abb. 5.11</b> Ablauf der Lead-User Analyse .....	234
<b>Abb. 5.12</b> Chancen und Risiken des Lead-User-Ansatzes .....	238
<b>Abb. 5.13</b> Inhalte und Struktur eines Ideensteckbriefs .....	251
<b>Abb. 5.14</b> Vom ‚Ideensteckbrief‘ zum ‚Marketingplan‘ .....	251
<b>Abb. 5.15</b> Checkliste für ein erstes Ideenscreening (Grobauswahl) .....	253
<b>Abb. 5.16</b> Erweiterung der Ideenskizze hin zum Business-Case .....	254
<b>Abb. 5.17</b> Raster zur Übersetzung von Bedürfnissen in Leistungsmerkmale .....	258
<b>Abb. 5.18</b> Fragen im Rahmen der technischen Machbarkeitsprüfung .....	260
<b>Abb. 5.19</b> Typische Risiken einer Neuproduktentwicklung .....	264
<b>Abb. 5.20</b> Risikostrategien in Abhängigkeit der Risikoklasse .....	265
<b>Abb. 5.21</b> Verkürzung der Time to Market als Anspruch .....	267
<b>Abb. 5.22</b> Beispiel eines Scoring für eine Produktidee .....	269
<b>Abb. 5.23</b> Der Teilprozess ‚Produktideen konkretisieren‘ .....	271
<b>Abb. 5.24</b> Beispiel für ein (fiktives) semantisches Netz .....	281
<b>Abb. 5.25</b> Grundschema einer Means-End-Kette .....	282
<b>Abb. 5.26</b> Instrumentale und terminale Werthaltungen nach Rokeach .....	285

---

<b>Abb. 5.27</b> Beispielhafte Hierarchical-Value-Map .....	288
<b>Abb. 5.28</b> Relevante Produktmerkmale und Merkmalsausprägungen beim Notebook-Kauf .....	292
<b>Abb. 5.29</b> Merkmalsbezogene Darstellung zweier Notebook-Varianten .....	293
<b>Abb. 5.30</b> Teilnutzenwerte verschiedener Notebook-Merkmale .....	295
<b>Abb. 5.31</b> Gesamtnutzenvergleich von zwei Notebook-Modellen .....	296
<b>Abb. 5.32</b> Unterschiedliche Wirkungsfunktionen der Kano-Merkmalsarten .....	302
<b>Abb. 5.33</b> Funktionale und dysfunktionale Fragestellung des Kano-Fragebogens .....	304
<b>Abb. 5.34</b> Die Kano-Auswertungstabelle .....	306
<b>Abb. 5.35</b> Die Kano-Ergebnistabelle .....	308
<b>Abb. 5.36</b> Stärken und Schwächen der Kano-Analyse .....	311
<b>Abb. 5.37</b> Schritte der QFD-Durchführung .....	313
<b>Abb. 5.38</b> HoQ-Beispiel .....	314
<b>Abb. 5.39</b> Der Teilprozess ‚Festigen der Produktidee‘ .....	325
<b>Abb. 5.40</b> Erweiterung des Business-Case hin zu einem produktbezogenen Businessplan .....	326
<b>Abb. 5.41</b> Typische Fragen im Rahmen eines Konzepttests .....	328
<b>Abb. 5.42</b> Der Teilprozess ‚Abstimmen der Produktidee mit der Entwicklung‘ .....	330
<b>Abb. 5.43</b> Der Prozess der Strategieentwicklung im Überblick .....	344
<b>Abb. 5.44</b> Vorzüge und Verstärker einer Neukundengewinnungsstrategie .....	348
<b>Abb. 5.45</b> Risiken der Neukundengewinnungsstrategie .....	349
<b>Abb. 5.46</b> Vorzüge und Verstärker einer Kundenbindungsstrategie .....	353
<b>Abb. 5.47</b> Risiken der Kundenbindungsstrategie .....	354
<b>Abb. 5.48</b> Der Teilprozess ‚Grad der Differenzierung und Umfang der Marktbearbeitung bestimmen‘ .....	357
<b>Abb. 5.49</b> Der Teilprozess ‚Entwerfen einer Differenzierungsstrategie‘ .....	366
<b>Abb. 5.50</b> Grundlegende Änderung der Marktschichten-Struktur .....	369
<b>Abb. 5.51</b> Prüfkriterien für einen USP .....	371
<b>Abb. 5.52</b> Der Teilprozess ‚Grundzüge des Marketing-Mix formulieren‘ .....	378
<b>Abb. 5.53</b> Übersicht gängiger IT-Dienstleistungen vor dem Kauf .....	382
<b>Abb. 5.54</b> Übersicht gängiger IT-Dienstleistungen nach dem Kauf .....	382
<b>Abb. 5.55</b> Profitabilitäts-Bindungs-Portfolio für IT-Services .....	389
<b>Abb. 5.56</b> Typische Absatzkanäle im IT-Vertrieb .....	404
<b>Abb. 5.57</b> Wichtige Eckpunkte für Vertriebsvereinbarungen .....	410
<b>Abb. 5.58</b> Was ‚leistet‘ eine Marke? .....	414
<b>Abb. 5.59</b> Logos bekannter IT-Firmen .....	416
<b>Abb. 5.60</b> IT-Logos mit ‚kleinen Fehlern‘ .....	417
<b>Abb. 5.61</b> Muster-Varianten möglicher Markenbotschaften (Stand 2010) .....	422
<b>Abb. 5.62</b> Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Markenaufbau .....	426

<b>Abb. 5.63</b> Der Teilprozess ‚Marktteilnehmerstrategie festlegen‘ . . . . .	427
<b>Abb. 5.64</b> Strategische Verhaltensoptionen in Bezug auf die Konkurrenz . . . . .	430
<b>Abb. 5.65</b> Ausgewählte Wachstumsbereiche im Bereich Business-IT . . . . .	433
<b>Abb. 5.66</b> Idealtypische Diffusionskurve . . . . .	440
<b>Abb. 5.67</b> Adopterkategorien im Diffusionsprozess . . . . .	441
<b>Abb. 5.68</b> Der Produkteinführungs- und -vermarktungsprozess im Überblick . . . . .	443
<b>Abb. 5.69</b> Der Teilprozess ‚Fixieren der operativen Marketingziele‘ . . . . .	447
<b>Abb. 5.70</b> Wichtige Sekundärziele im Marketing . . . . .	450
<b>Abb. 5.71</b> Anlässe für eine Kontaktaufnahme mit dem Kunden . . . . .	461
<b>Abb. 5.72</b> Arten von Wechselbarrieren zur Absicherung der Kundenbindung . . . . .	462
<b>Abb. 5.73</b> Der Teilprozess ‚Festlegen der Angebotsbestandteile‘ . . . . .	467
<b>Abb. 5.74</b> Verbreitete Service-KPIs . . . . .	476
<b>Abb. 5.75</b> Der Teilprozess ‚Festlegen der Produktpreise und Konditionen‘ . . . . .	482
<b>Abb. 5.76</b> Exemplarische Inhalte eines Verkäufertraining zum Thema ‚Pricing‘ . . . . .	494
<b>Abb. 5.77</b> Gängige Techniken der Preisargumentation . . . . .	495
<b>Abb. 5.78</b> Der Teilprozess ‚Eingliederung von Produkten in das Vertriebs- und Servicesystem‘ . . . . .	498
<b>Abb. 5.79</b> Wichtige Verkaufsunterlagen und Hilfen für den Vertrieb . . . . .	500
<b>Abb. 5.80</b> Ansatzpunkte zur Berücksichtigung von Markenwerten im Kundenkontakt . . . . .	502
<b>Abb. 5.81</b> Exemplarische ‚Value Card‘ für ein neues CRM-System . . . . .	505
<b>Abb. 5.82</b> Der Teilprozess ‚Ausarbeitung eines Kommunikationskonzepts‘ . . . . .	509
<b>Abb. 5.83</b> Wichtige Merkpunkte für ein Agentur-Briefing . . . . .	510
<b>Abb. 5.84</b> ‚Klassische‘ Kommunikationsinstrumente für das IT-Marketing . . . . .	512
<b>Abb. 5.85</b> ‚Neuere‘ Kommunikationsinstrumente für das IT-Marketing . . . . .	513
<b>Abb. 5.86</b> Typisches Beispiel für die sachlich-rationale Ansprache in der IT-Branche . . . . .	515
<b>Abb. 5.87</b> Übliche Ansatzpunkte einer sachlich-rationalen Kommunikationsgestaltung . . . . .	516
<b>Abb. 5.88</b> Beispiel für einen emotionalen Werbeappell . . . . .	517
<b>Abb. 5.89</b> Mögliche Ansatzpunkte einer emotionalen Kommunikationsgestaltung . . . . .	518
<b>Abb. 5.90</b> Zur Problematik einer sachlich-rationalen Positionierung . . . . .	519
<b>Abb. 5.91</b> Musteranzeige der ‚ThinkIBM‘-Kampagne 2009 . . . . .	521
<b>Abb. 5.92</b> Ausgewählte Gestaltungsregeln für die Umsetzung von IT-Kampagnen . . . . .	522
<b>Abb. 5.93</b> Häufig genutzte Kommunikationsinstrumente in der IT-Branche . . . . .	524
<b>Abb. 5.94</b> Beispiele ungewöhnlicher Außenwerbung . . . . .	528
<b>Abb. 5.95</b> Beispielhafte Customer Journey über verschiedene Online- bzw. Offline-Kontaktpunkte . . . . .	530

<b>Abb. 5.96</b> Formen einer integrierten Kommunikation. . . . .	532
<b>Abb. 5.97</b> Die wichtigsten Instrumente der Online-Werbung im Überblick . . . . .	542
<b>Abb. 5.98</b> Schwerpunktziele der verschiedenen Social Media-Kanäle . . . . .	557
<b>Abb. 5.99</b> Social Media-Nutzung im Praxisbeispiel . . . . .	560

*„Marketing is too important to be left to the marketing department.“*  
David Packard<sup>1</sup>

---

## 1.1 Spezialistenrollen dominieren im IT-Marketing

### **Vielfalt an Stellen**

Wer mit einem Interesse an einer Marketingtätigkeit in die IT-Branche will, sieht sich einer unüberschaubaren Vielzahl und Vielfalt von Stellenbeschreibungen gegenüber. Die Bezeichnungen der ausgeschriebenen Positionen reichen vom ‚Produkt- oder Marketing-Spezialisten‘ über ‚IT-Projektmanager‘ und ‚Product Coordinator‘ bis hin zu besonderen Rollen, wie etwa ‚Channel Analyst‘, ‚Business Development Manager‘, ‚Kampagnen Manager‘, ‚Online-Direktmarketing‘ oder ‚Customer Relationship Manager‘ bzw. eher allgemein ausgerichteten Funktionen, wie die eines ‚Account Managers‘ oder ‚Marketing-Managers‘. Und auf der Ebene der in Aussicht gestellten Tätigkeiten, reicht die Vielfalt von der Durchführung von Marktbeobachtungen bzw. Marktanalysen, über das Aufstellen von Produktentwicklungsplänen bzw. Anforderungsbeschreibungen, die Release-Planung oder das Anstellen von Wirtschaftlichkeitsvergleichen bis hin zum Erstellen von Verkaufshilfen und Konkurrenzprofilen.

### **Spezialisten statt Generalisten**

Allerdings weisen die einzelnen Stellen zum Teil sehr einseitige Einsatzschwerpunkte auf, was nicht nur mit einer Spezialisierung zu tun haben kann, denn unter den ausschreiben-

---

<sup>1</sup> David Packard († 26. März 1996) gründete 1939 zusammen mit Bill Hewlett den US-amerikanischen Technologiekonzern *Hewlett-Packard*.

den Firmen sind kleinere und mittlere Unternehmen meist in der Mehrzahl. Etwas vereinfacht lassen sich drei typische Grundausrichtungen beobachten.

- Einerseits gibt es eine eher analytisch-strategische Ausrichtung der Stellen mit einem Fokus auf Marktbewertungen und Positionierungsfragen. Diese Rolle ist meist als Stabsfunktion in Ergänzung zur Geschäftsleitung oder der Marketingabteilung konzipiert.
- Dann gibt es den ‚Werbefachmann‘, dessen Hauptaufgabe darin besteht, Promotionsmaßnahmen zu entwickeln und neue Werbekonzepte mit der Agentur zu besprechen.
- Und schließlich erkennt man eher entwicklungsnahe Stellenprofile mit Tätigkeits schwerpunkten in den Bereichen Anforderungsanalyse und Entwicklungskoordination mit dem dazu notwendigen Projektmanagement.

### **Praktische Gründe für diese Ausdifferenzierung**

Sucht man nach Erklärungen für diese jeweils einseitige Ausrichtung der Marketingprofile, so erkennt man schnell einfache Gründe. Zum einen führt die Breite der Aufgaben und Anforderungen, die das Marketing mit sich bringt, in der Praxis schnell dazu, dass es schwierig wird, Mitarbeiter zu finden, welche alle erforderlichen Fähigkeiten mitbringen. Die Konzentration auf bestimmte Themenfelder erleichtert somit v. a. die Personalfindung.

Auch existieren in vielen IT-Unternehmen bis heute zum Teil sehr eigenwillige bzw. spezielle Vorstellungen, bzgl. der Inhalte und Aufgaben des Marketing als solches (siehe hierzu auch die Diskussion in Teil 2 dieses Buches), was sich dann konsequenterweise auch in den Stellenausschreibungen ausdrückt.

Bei allem Verständnis für derartige Umstände und Hintergründe, muss allerdings klar gesagt werden, dass die Spezialisierung auf bestimmte Facetten des Marketing im Endeffekt nur suboptimale Ergebnisse liefert kann, da jeweils wesentliche Marketingaufgaben unberücksichtigt bzw. unbearbeitet bleiben. Das Marketing, so die Beobachtung, ‚verkommt‘ dadurch in vielen IT-Unternehmen wahlweise zu einem Entwicklungsvorhaben mit ein wenig Abnehmerbezug oder zu einer aktionsorientierten Vermarktungsmaschine.

---

## **1.2 Idealposition: IT-Produktmanager als Unternehmer im Unternehmen**

### **Eine Lösung für alle Probleme**

Ideal, um die Potenziale des Marketing umfassend zu nutzen, ist die Position des IT-Produktmanagers.<sup>2</sup> In ihr sammeln sich alle wichtigen Aufgaben, die im Rahmen des IT-Marketing zu leisten sind, weswegen an dieser Stelle kurz auf dieses Konzept eingegangen werden soll.

---

<sup>2</sup> In diesem Buch erfolgt die Verwendung von Personenbeschreibungen in geschlechtsneutraler Form, d. h. die Bezeichnungen beziehen sich auf weibliche und männliche Personen gleichermaßen. Diese Konvention dient einer verbesserten Lesbarkeit.

### **Der ‚Unternehmer im Unternehmen‘**

Die Rolle des Produktmanagers (PM) ist eine in vielen Branchen erprobte und bewährte Position. Beim Produktmanagement handelt es sich um eine zusätzliche Managementebene, deren Hauptaufgabe aus einer Querschnittskoordination besteht. In diesem Sinne kümmert sich der Produktmanager um die abteilungsübergreifende Abstimmung markt- bzw. kundenbezogener Erfordernisse im Hinblick auf das Produkt.

Die Neuartigkeit dieses Ansatzes liegt in der produktzentrierten Sichtweise und der darauf aufbauenden organisatorischen Zusammenführung und Verankerung der Verantwortung für alle Tätigkeiten rund um das Produkt in einer einzigen Stelle. Der Produktmanager ist verantwortlich für alle Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen, die im Zusammenhang mit der Entwicklung, Variation und Vermarktung eines Produkts stehen. Diese Verantwortung besteht über alle Phasen des Produktlebenszyklus hinweg. Und für die Umsetzung greift der Produktmanager auf das Fachwissen der übrigen Abteilungen im Unternehmen (z. B. F&E, Produktion, Marktforschung) zurück und koordiniert diese (wie auch externe Dienstleister, z. B. Werbeagenturen) im Sinne der Produkt- und Markterfordernisse – und das i. d. R. ohne Weisungsbefugnis. Dabei ist seine Richtschnur der nachhaltige Geschäftserfolg auf der einen Seite und der Kundennutzen auf der anderen.

Er verantwortet und managt so quasi als ‚Unternehmer im Unternehmen‘ sein ihm zugeordnetes Produkt und ist der Motor für den Produkterfolg. Produktmanager können dabei für einzelne Produkte, ganze Produktgruppen oder alle Produkte z. B. einer bestimmten Branche zuständig sein.

### **Er hat den ‚Masterplan‘**

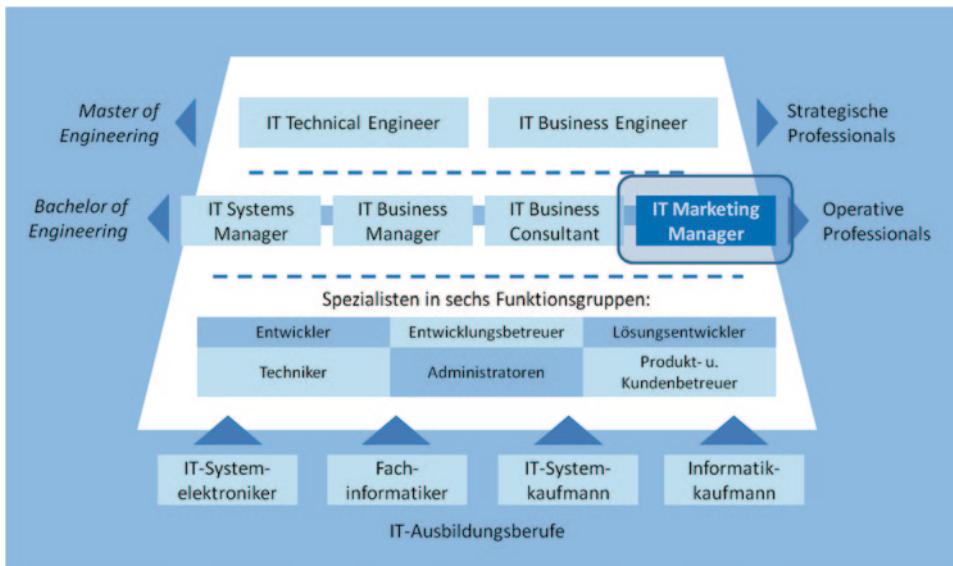
Als intimer Kenner seines Marktes und seiner Zielgruppen ermittelt er alle Anforderungen zur Verbesserung bestehender bzw. zur Entwicklung neuer Produkte und erarbeitet Marketing- oder Businesspläne, die auch Aussagen zur späteren Preisgestaltung sowie zum Vertrieb und zu notwendigen Kommunikationsmaßnahmen enthalten. Marketing- und Businesspläne verkörpern somit das zentrale Planungs- und Arbeitsfeld des Produktmanagements (siehe hierzu auch die Kap. 5.2.6.2, 5.3.1 bzw. 5.4.1).

Die Aufgabe des Produktmanagers besteht also darin, ein Produktkonzept mit einer klaren Positionierung zu erarbeiten, das den Erwartungen und Bedürfnissen der Zielkunden entspricht und dem Unternehmen eine nachhaltige Differenzierung erlaubt. Es sind also im Kern v. a. konzeptionelle Aufgaben, die der Produktmanager zu leisten hat.

### **Produktmanagement ist auch etwas für die IT-Branche**

Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, dürfen es sich auch IT-Unternehmen nicht erlauben, unausgereifte/fehlerhafte Produkte mit zweifelhaftem Kundennutzen am Markt anzubieten, was angesichts des hohen Innovationsdrucks der Branche nicht immer einfach ist.

Auch die Vermarktung der Produkte kann das einzelne Unternehmen heute nicht mehr dem Zufall überlassen. Die Produkte müssen mit einer klaren Positionierung ausgestattet sein (z. B. *Apple*, *Microsoft*, *Linux*), welche die Leistung positiv im Markt darstellt und



**Abb. 1.1** Die IT-Berufsprofile des BIBB. (Quelle: BMBF 2002, S. 10)

möglichst klar vom Wettbewerber abgrenzt. Darüber hinaus müssen die Produkte systematisch bei Handel und Endkunden bekannt gemacht und beworben werden. Und auch Vertrieb und Logistik sind heute nahezu fehlerfrei auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten.

Fazit: Auch IT-Produkte gehören heute professionell gemanagt: Von der Erstentwicklung und Markteinführung bis hin zum Neu-Release kann ein professionelles Produktmanagement entscheidend mit dazu beitragen, dass dies marktorientiert und zielfokussiert gelingt.

### Produktmanager als IT-Berufsprofil

Eine dem Produktmanager entsprechende zentrale Marketingposition findet sich auch im offiziellen IT-Weiterbildungssystem des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), welches dieses im Jahr 2002 gemeinsam mit dem Fraunhofer Institut für Software- und Systemtechnik (ISST) entwickelt hat. Hierin wurde explizit die Rolle eines ‚IT Marketing Managers‘ als operativem Management-Professional vorgeschlagen und damit als relevant für die IT-Branche definiert (siehe Abb. 1.1).

### Der IT-Produktmanager als ‚Tausendsassa‘

Die grundsätzliche Forderung an den Produktmanager, alle mit der Betreuung eines Produkts oder einer Produktgruppe verbundenen Tätigkeiten, von der Information über die Planung bis hin zur Kontrolle und Koordination, zu übernehmen, macht dessen Aufgabenspektrum sehr umfangreich und vielschichtig, wie auch das in Abb. 1.2 dargestellte Raster verdeutlicht.

**Abb. 1.2** Exemplarisches Aufgabenraster eines IT-Produktmanagers. (Quelle: Pragmatic Marketing 2010)

So gesehen hat der IT-Produktmanager etwas von einem ‚Zehnkämpfer‘, der sehr viele Aufgaben gleichzeitig verantwortet und auf entsprechend vielen ‚Baustellen‘ agiert (vgl. auch Bruhn und Hadwich 2006, S. 3). Dieses Bild kommt der Ursprungsidee des Konzeptes am nächsten und ermöglicht, dass sich die erwarteten Vorteile (siehe Abb. 1.3) auch einstellen.

### Die Realität ist jedoch anders

Sieht man sich Ausschreibungen für das Produktmanagement von IT-Unternehmen an, so findet man sehr häufig eher technisch ausgerichtete Profile, die dem eines Entwicklungs-betreuers nahe kommen – der Produktmanager als ‚technischer Projektleiter‘. Entsprechend liegen die Tätigkeitsschwerpunkte in den Bereichen Anforderungsanalyse und Entwicklungskoordination mit dem dazu notwendigen Projektmanagement (vgl. Abb. 1.4). Hinzu tritt oft noch die Erwartung einer technischen Vorbildung (z. B. Abschluss als Dipl.-Informatiker) und nicht selten berichten derart ausgerichtete Produktmanager immer noch an die Entwicklung oder das Engineering bzw. sind diesen Bereichen nachgelagert.

### Trennung von Marketing und Entwicklung

Damit jedoch ist die Produktentwicklung vielfach immer noch eine unantastbare Domäne von Technikern. Zwar sind jetzt Titel und Visitenkarten umformuliert und klingen irgendwie moderner, aber Marketingaspekte spielen hier, wenn überhaupt, nur eine

Vorzüge eines Produktmanagements				
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Größere Kunden-/Marktnähe:</b> Kunden- und bedürfnisorientierte Produktplanung.</li> <li>+ <b>Hohe Effizienz:</b> Bündelung von Kompetenzen und Ausrichtung auf das Produkt; abteilungsübergreifende Koordination der Kräfte (F&amp;E, Design, Produktion, Einkauf, Kunde, Vertrieb).</li> <li>+ <b>Gesteigerte Effektivität:</b> Entwicklung spezieller (an die jeweiligen Marktsegmente angepasste) Vermarktungskonzepte.</li> <li>+ <b>Höhere Geschwindigkeit:</b> Möglichkeit der schnelleren Reaktion auf Marktveränderungen.</li> <li>+ <b>Verbesserter Informationsfluss:</b> Kommunikationsbarrieren werden abgebaut. Die Beteiligten kommen in den Genuss rascherer und umfassenderer Information.</li> <li>+ <b>Größerer Produkterfolg:</b> Durch mehr ‚Durchschlagskraft‘ der Vermarktung, weniger Flops in F&amp;E, mehr Effizienz in der Zusammenarbeit und zufriedenere Kunden.</li> <li>+ <b>Verbesserte Zusammenarbeit:</b> Abteilungsdenken wird zugunsten einer objektbezogenen Teamarbeit aufgelöst (speziell auch die Kluft zwischen Technologie und Vermarktung).</li> <li>+ <b>Entlastung anderer Abteilungen:</b> Deutliche Entlastung der Geschäftsleitung im Bereich Konzeptentwicklung (Idee, Vermarktung etc.). Aber auch die Fachabteilungen können sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.</li> <li>+ <b>Eindeutigkeit:</b> Mit dem PM besteht eine eindeutige und verantwortliche Ansprechstelle für alle produktbezogenen Themen. Damit wird es z.B. möglich, produkt- und absatzbezogene Ideen einfach zu deponieren und deren Umsetzung anzuregen.</li> </ul>				

**Abb. 1.3** Vorzüge des Produktmanagements

		Business Plan	Positioning	Marketing Plan					
		Market Problems	Market Definition	Pricing	Buying Process	Customer Akquisition			
		Win/Loss Analysis	Distribution Strategy	Buy, Build or Partner	Buyer Personas	Customer Retention			
		Distinctive Competence	Product Portfolio	Product Profitability	User Personas	Program Effectiveness			
Strategic		Market	Strategy	Business	Planning	Programs	Readiness	Support	Tactical
		Competitive Analysis	Product Roadmap	Innovation	Requirements	Launch Plan	Sales Process	Presentation & Demos	
		Technology Assessment			Use Scenarios	Thought Leadership	Collateral	‘Special’ Calls	
		<i>‘Technical Product Manager’</i>			Status Dashboard	Lead Generation	Sales Tools	Event Support	
						Referrals & References	Channel Training	Channel Support	

**Abb. 1.4** Der Produktmanager als ‚technischer Projektleiter‘. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Pragmatic Marketing 2010)

untergeordnete Rolle. Diese werden dann stattdessen meist von einer anderen Person im Unternehmen verantwortet, was dann faktisch wieder eine strikte Trennung von Marketing- und Entwicklungsaufgaben zur Folge hat.

### **Produktentwicklung ,Inside-Out‘**

Das Problem dabei: Technisch ausgerichtete Produktverantwortliche verbringen zu viel Zeit damit, Anforderungskataloge und technische Dokumente zu erstellen, anstatt sich in dieser Zeit mit dem Kunden auseinander zu setzen, um einen Eindruck davon zu erhalten, welche Probleme und Bedürfnisse die eigenen Produkte tatsächlich lösen sollen.

Warum sollte er auch? Ingenieure verspüren ja quasi einen inneren Drang dazu, permanent technische Erfindungen und Weiterentwicklungen schaffen zu wollen. Sie sind ständig auf der Suche nach einer Neuerfindung, einer revolutionären Technologie oder irgend-einem Feature, welches ein Produkt aus ihrer Sicht noch besser machen würde. Und das ist angesichts deren Ausbildung und Neigung auch nicht nur logisch, sondern auch gut so. Jedenfalls, solange sie für derartige Weiterentwicklungen auch bezahlt werden können.

### **Aber nicht alle Erfindungen werden vom Kunden honoriert**

Problematisch wird es, wenn diejenigen, die seine Erfindungen bezahlen sollen – die späteren Kunden also – das ganz anders sehen. In diese Richtung zielt die selbstkritische Aussage eines Entwicklungschiefs, der sagte: „*Die Meisten verstehen gar nicht, was wirkliche wahre Innovation ist. Wir lösen sogar Probleme, die die Leute gar nicht haben.*“

Was aber folgt, wenn Kunden solch hoch entwickelte Produkte nicht mit der gleichen Begeisterung sehen wie ihre „Schöpfer“? Die Ablehnung oder Kritik erzeugt bei den Schaffenden i. d. R. ein Gefühl des missverstandenen seins, auf welches nicht selten ein Sich-Zurückziehen folgt, verbunden mit einem trotzigen Abwinken in Richtung Kunde, getreu dem Motto „Der weiß ja eh nicht, was wirklich gut ist“.

### **Die Marketingabteilung unter Druck**

Das ist dann i. d. R. auch der Zeitpunkt, zu welchem das „Marketing“ auf den Plan gerufen wird. Und die Verantwortlichen dort erhalten dann den Auftrag, sich für dieses vom Kunden „ungeliebte“ Produkt „knackige“ Promotions und Werbung auszudenken, durch welche der Markterfolg sichergestellt werden kann. In seiner Verzweiflung versucht das Marketing dann wirklich alles, von hübschen Produkt-Flyern über hochkarätig besetzte Road-Shows, ambitionierten Webseiten bis hin zu T-Shirts und Kaffeetassen mit Firmen-Logo, um die vorgegebenen Produkte mit viel Aufwand und ein wenig „heißer Luft“ attraktiv erscheinen zu lassen.

### **Das kann nicht gut gehen**

Und spätestens hier wird die ganze Tragweite des Problems sichtbar: Unausgereifte oder überentwickelte Produkte werden mit überdimensionierten Werbebudgets und einem immensen Vertriebsaufwand (inkl. Preisnachlässe und Zugaben) in den Markt „gedrückt“. Dieses Vorgehen kostet jedoch unnötig viel Geld und auch der Markterfolg bleibt fraglich.

### **Ein Umdenken ist notwendig**

Hier ist ein Umdenken erforderlich, wie es in anderen Branchen bereits stattgefunden hat. Aus dem Englischen stammt die Forderung nach einer ‚Market-driven Company‘ und meint ein Unternehmen, welches sich organisatorisch, aber auch bei seinem gesamten Tun ganz eng am Marktgeschehen orientiert. In diesem Sinne ist Marketing als eine Gesamtverantwortung aufzufassen, die nicht in eine Abteilung delegierbar ist. Denn IT-Produkte müssen heute mehr denn je auf den Zielmarkt und die Kunden hin entwickelt und professionell über ihren Lebenszyklus hinweg ‚gemanaged‘ werden. Statt um Forschung geht es um das Umwandeln von Technologien in Problemlösungen und marktreife Produkte.

### **,Outside-in‘-Ansatz**

Dazu müssen sich alle wertschöpfenden Aktivitäten im Unternehmen konsequent an den vorhandenen Problemen und Bedürfnissen der Kunden ausrichten (und weniger an den Möglichkeiten der Unternehmen). Marketing macht nur wirklich Sinn, wenn dieses bereits zu Beginn als Interessenvertreter des Kunden im Unternehmen auch die Produkte mit definieren kann, und diese nicht nur später promotet. Oder um ein Beispiel aus dem Alltag zu bemühen: Die Auswahl des Essens sollte sich, um erfolgreich zu sein, an den Wünschen der Tischgesellschaft ausrichten, und nicht an den vorhandenen Lebensmitteln in der Küche. Das ist das Geheimnis des richtigen Marketing.

Und das harte und aufwendige Verkaufen wird dadurch auch beinahe überflüssig, oder wie *Peter Drucker*, ein bekannter amerikanischer Unternehmensstratege, einmal sagte: „*There will always, one can assume, be need for some selling. But the aim of marketing is to make selling superfluous. The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself.*“

Es ist eben deutlich erfolgversprechender die Bedürfnisse im Markt aufzuspüren und diese zu bedienen, als immer wieder neue Käufer für davon unabhängig entwickelte Produkte zu finden.

### **Richtiges Marketing geht anders**

Entsprechend gilt es zuerst, Marktanforderungen, Trends und Bedürfnisse zu identifizieren und dann erst Produkte (in Zusammenarbeit mit der F&E-Abteilung) zu kreieren, die genau diese Bedürfnisse bedienen. Für diese Produkte sind zeitgleich umfassende Vermarktungskonzepte zu entwickeln, bei denen das Gut als solches gedanklich sogar etwas in den Hintergrund rückt. Dabei werden Positionierungen festgelegt, wie das Produkt in der Wahrnehmung der Kunden platziert werden soll, um sich möglichst erfolgreich von denen der Konkurrenz abheben zu können. Dabei können durchaus verschiedene Konzepte für verschiedene Zielgruppen entstehen – auf *Basis* einer Produktidee. Im Anschluss daran sind stimmige Aktivitätenbündel zu entwerfen, von der Produktgestaltung im engeren Sinne, über die Festlegung der gewünschten Services und Preise, bis zu Vertriebs- und Logistikfragen. Erst dann werden konkrete Werbemaßnahmen geplant, die genau dieses im täglichen Konkurrenzumfeld umsetzen sollen. So, und nur so, ist das Marketing in der Lage, einen wirklichen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten.

### Allerdings nicht alleine

Zusätzlich ist es notwendig, die strikte Trennung der Verantwortungsbereiche aufzuheben. Marketing und Produktentwicklung müssen idealerweise als ‚Team‘ agieren. In diesem Sinne ist dem Marketing Zugang zu Produktentwicklungsprojekten zu gewähren. Gleichzeitig sind die diesbezüglichen Aufgaben und Kompetenzen neu zu ordnen, damit Marketingvertreter dort der ‚Stimme des Kunden‘ auch tatsächlich Nachdruck verleihen können.

Genauso wichtig ist es, dass Entwicklung und Marketing zukünftig an dieselbe Person berichten. Das minimiert Konflikte und verringert das Risiko, dass wichtige Aufgaben unerledigt bleiben. Außerdem fördert eine derartige Regelung eine gemeinsame Zielausrichtung.

Mindestens genauso bedeutsam ist es ferner, eine Kultur zu schaffen, der zufolge sich jeder Mitarbeiter im Unternehmen in seinem Handeln ein Stück für das ‚Kundenglück‘ verantwortlich fühlt. Denn Marketing ist, wie oben dargelegt, keine delegierbare ‚Restaufgabe‘. Erfolgreiche Kundenorientierung geht schwerlich von getrennten Schreibtischen aus – und schon gar nicht mit verschränkten Armen.

---

## 1.3 Anspruch und Aufbau des Buches

### Die IT-Branche ist ein weites Feld

Streng genommen verbietet es sich eigentlich, von *dem* IT-Markt zu sprechen. Denn hier sind mit Hardware, Software und Dienstleistung drei völlig unterschiedliche Bereiche zusammengefasst, und auch innerhalb der einzelnen Bereiche sind die Unterschiede groß. So reicht der Bereich ‚Software‘ von einer einfachen Bildbearbeitungs-Software bis hin zum komplexen CRM-System. Und ähnlich ist es bei der Hardware. Hierzu gehören gleichermaßen Drucker für den Hausgebrauch, wie auch komplexe Infrastruktur-Lösungen z. B. im Rahmen eines Webshop-Systems oder das Geschäft mit CPUs als reine Komponentenlösung.

### Dennoch gelten überall die gleichen Spielregeln

Was hier zunächst nach großen Unterschieden und ein wenig unvereinbar klingt, ist aus Sicht des Marketing jedoch gar nicht wirklich weit auseinander, auch wenn die zunehmende Zahl an Spezialpublikationen mit ihren immer neuen Kreationen an ‚Bindestrich-Marketing‘ (z. B. ‚Software-Marketing‘, ‚Hardware-Marketing‘, ‚CRM-Marketing‘ etc.) einen anderen Eindruck zu vermitteln versucht. Denn letztlich geht es in allen Bereichen immer um Kunden und den Versuch, deren Verhalten zu beeinflussen. Auch sind diese Kunden immer Menschen, die egal welche Rolle sie gerade einnehmen – ob als Geschäfts- oder als Privatmann – doch immer dieselben bleiben. Und schließlich ist aus der Perspektive des Marketing das dabei gerade gehandelte Produkt, auch wenn es einigen schwer fällt, dieses zu akzeptieren, beinahe nebensächlich, wie die nachfolgende Anekdote verdeutlichen mag.

### Eine Anekdote

Ein guter Freund nahm nach etlichen Jahren in Marketingverantwortung bei Unternehmen unterschiedlicher Branchen ein Angebot zum Wechsel auf die Marketingleiterposition eines Automobilzulieferers an.

Im Rahmen der üblichen Einarbeitungswochen war für ihn auch ein umfassendes Programm vorgesehen, durch das er mit dem Produkt vertraut gemacht werden sollte, u.a. mit Führungen durch die Produktion. Und von seiner Sekretärin angesprochen auf die Frage, wann ihm denn die Führungen und Vorträge zeitlich gut passen würden, meinte er zu dem gut gemeinten Angebot: „*Ich würde gerne etwas anderes vorschlagen: Mir als Marketingleiter ist es nämlich eigentlich egal, ob ich Autoreifen, Schokolade oder Höschenwindeln vermarkte. Detailliertes Wissen zum Produkt und seiner Entstehung irritieren mich eher. Was ich wissen muss ist, welche Bedürfnisse unsere Kunden haben und was sie mit unserem Produkt anstellen. Und das erfahre ich in der Regel nicht hier intern. Machen Sie mir stattdessen lieber Termine bei unseren wichtigsten Kunden, damit ich mir dort vor Ort einen Eindruck verschaffen kann. Und für das Vorstellen und Kennenlernen der Kollegen aus der Entwicklung, Produktion etc. arrangieren Sie mir bitte einen Abendtermin bei einem guten Italiener in der Nähe.*“

### Eine Frage der Umstände

So gesehen verbietet es sich streng genommen sogar, von einem eigenen ‚IT-Marketing‘ zu reden. Warum dieses Buch dennoch diesen Titel trägt, ist daher eher in etwas Anderem begründet, und zwar in den speziellen Umständen, die in vielen IT- Unternehmen vorherrschen, wenn es um Marketingfragen geht, als da v. a. sind:

- Der bereits oben angesprochenen häufigen Trennung von Marketing und Produktentwicklung, sowohl in organisatorischer Hinsicht, als auch in den Köpfen.
- Das hier verbreitete Missverständnis, dass Marketing nur etwas für die Marketingabteilung ist.
- Die Tatsache, dass Marketingaufgaben in IT-Unternehmen vielfach von technischen Fachkräften ohne spezifische Marketing-Vorprägung oder -Ausbildung wahrgenommen werden.

Diese Umstände sind es, die entscheidend mit dazu beitragen, dass es etlichen Anbietern im IT-Markt nicht recht gelingen mag, ihr zweifellos vorhandenes Leistungspotenzial auch adäquat in ‚Markt-Performance‘ umzusetzen.

Hier gilt es anzusetzen, und genau das ist der Hauptanspruch dieses Buches: Die in vielen IT-Unternehmen vorherrschenden Fehleinschätzungen und Know-how-Defizite was Marketingaspekte angeht, ein gutes Stück zu beseitigen und dadurch dazu beizutragen, dass es gelingt, die Kraft des Marketing voll zur Entfaltung kommen zu lassen und so den wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig zu steigern.

### **Ein Buch für alle Marketingverantwortlichen**

Folglich handelt es hier also nicht um ein Buch über eine spezielle Art des Marketing, sondern v. a. um ein Marketing-Buch für eine spezielle Zielgruppe, nämlich pauschal gesagt, für all diejenigen, die mit der Entstehung und Vermarktung von IT-Produkten zu tun haben. Konkret stehen dabei zwei Gruppen im Fokus:

- direkt Marketingverantwortliche in IT-Unternehmen, deren tägliche Aufgabe die erfolgreiche Umsetzung von Marketing in und außerhalb des Unternehmens ist, bzw.
- indirekt Marketingverantwortliche aus anderen Abteilungsbereichen, die zum großen Teil unwissentlich einen wesentlichen Beitrag zum Marketingerfolg liefern.

**Direkt Marketingverantwortlichen**, wie IT-Produktmanagern oder Werbefachleuten, soll dieses Buch ...

- helfen, ein tieferes Marketing-Verständnis zu entwickeln, insbesondere wenn ihnen eine spezifische Marketing-Vorprägung fehlt.
- gute (bessere) Argumente für die anstehenden internen Diskussionen mit anderen Fachabteilungen an die Hand zu geben, damit sie der ‚Stimme des Kunden‘ überzeugend Gehör verschaffen können.
- konkrete Handlungsfahrpläne (im Sinne von ‚Muster-Marketingprozessen‘) anbieten, mit denen sie ihre umfangreichen Aufgaben systematisch Schritt für Schritt planen können.
- wertvolle Methoden und Tools (jeweils kontext- bzw. prozessbezogen) aufzeigen, welche sie bei den einzelnen Tätigkeiten vorteilhaft unterstützen.

**Indirekt Marketingverantwortlichen**, allen voran produktverantwortlichen Ingenieuren in der Entwicklungsabteilung, aber auch Mitgliedern der Unternehmensleitung soll dieses Buch ...

- die Einsicht schärfen, dass zu einem erfolgreichen Produkt mehr gehört als nur ein gutes Produkt.
- die Sinnhaftigkeit einer Kundenorientierung belegen, die schon früh im Entwicklungsprozess beginnt.
- praxiserprobte Instrumente an die Hand geben, mit denen sich sehr gut auch in der Entwicklung eine Kundenorientierung sicherstellen lässt.
- die wichtigsten ‚Denkmuster‘ des Marketing näher bringen, um dadurch bestehende Missverständnisse ausräumen zu können, die einer gedeihlichen Zusammenarbeit zwischen Technik und Marketing derzeit oft noch im Wege stehen.

Und beide Gruppen sollen an die unbedingte Notwendigkeit eines engen und reibungslosen Zusammenspiels zwischen Entwicklung und Marketing erinnert werden.