

UNIVERSITÄT ST. GALLEN

6. Semester

Hochschule für Wirtschafts-

SS 2002

Rechts- und Sozialwissenschaften

abraxas  
INFORMATIK AG

Seminararbeit an der Universität St. Gallen:

***Wie ändert sich das Kundenverhalten durch eine Auslagerung?  
Darstellung am Beispiel der Abraxas AG***

Veranstaltung: WBI Public Management (6.780)

Samuel von Siebenthal

98-619-968

Rosenbergstrasse 87

9000 St. Gallen

Abgabedatum: 30. April 2002

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1. Zusammenfassung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
2.1. Ausgangslage .....	1
2.2. Problem- und Fragestellung .....	1
2.3. Ansatz und Methodik .....	2
2.3.1 Fallstudie .....	2
2.3.2 Interviews .....	2
<b>3. Theoretischer Teil</b> .....	<b>4</b>
3.1. Kundenverhalten .....	4
3.1.1 Kunde .....	4
3.1.2 Industriegütermarkt .....	4
3.1.3 Geschäftsbeziehung zwischen Organisationen .....	5
3.1.4 Verhalten als Modell .....	5
3.2. Allgemeingültiger Bezugsrahmen .....	7
3.2.1 Organisationale Ebene .....	7
3.2.2 Individuelle Ebene .....	9
3.3. Fazit .....	10
<b>4. Empirischer Teil</b> .....	<b>11</b>
4.1. Präzisierung .....	11
4.2. Überblick .....	11
4.2.1 Abraxas Informatik AG .....	11
4.2.2 Zeitlicher Ablauf .....	11
4.3. Phase I: Passivität (1971-1994) .....	12
4.3.1 Zentralisation .....	12
4.3.2 Kundenverhalten .....	12
4.4. Phase II: Pflicht und Freiheit (1995-1998) .....	12
4.4.1 Trennung der Strategie und Operationen .....	12
4.4.2 Kundenverhalten .....	13
4.5. Phase III: Befreiungsschlag (1999-2000) .....	14
4.5.1 Auslagerung .....	14
4.5.2 Kundenverhalten .....	14
4.6. Phase IV: Entspannung und Normalität (ab 2001) .....	16
4.6.1 Etablierung .....	16
4.6.2 Kundenverhalten .....	16
<b>5. Schlussfolgerungen und Erkenntnisse</b> .....	<b>18</b>
5.1. Entwicklung in vier Phasen .....	18
5.1.1 Kundenverhalten auf organisationaler Ebene .....	18
5.1.2 Kundenverhalten auf individueller Ebene .....	20
5.2. Verallgemeinerung .....	22
<b>6. Schlussbemerkung</b> .....	<b>22</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>23</b>
<b>Anhang A: Kommunikationsverzeichnis</b> .....	<b>24</b>
<b>Anhang B: Gesprächsleitfaden Abraxas</b> .....	<b>25</b>
<b>Anhang C: Gesprächsleitfaden DIP</b> .....	<b>28</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Abgrenzung organisationaler Märkte vom Konsumgütermarkt</i> .....	4
Abbildung 2: <i>Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens</i> .....	6
Abbildung 3: <i>Buying-behavior-based Framework</i> .....	8
Abbildung 4: <i>Variablen des Kaufverhaltens</i> .....	9
Abbildung 5: <i>Molekularstruktur von Geschäftsbeziehungen</i> .....	10
Abbildung 6: <i>Verlauf der Markterwartungen</i> .....	18
Abbildung 7: <i>Entwicklung des organisationalen Kundenverhaltens</i> .....	20
Abbildung 8: <i>Entwicklung des individuellen Kundenverhaltens</i> .....	21

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <i>Wichtige Eckdaten der Abraxas Informatik AG</i> .....	11
---	----

## Abkürzungsverzeichnis

ADO	Amt für Datenverarbeitung und Organisation, SG 1971-1994
AFI	Amt für Informatik, SG 1995-1999
AID	Amt für Informatikdienste, ZH 1994-2000
AIP	Abteilung für Informatikplanung, ZH seit 1995
AOI	Abteilung Organisation und Informatik, ZH 1984-1993
Art.	Artikel
AV	Anlagevermögen
B2B	Business-to-Business, organisationale Kaufbeziehung
B2C	Business-to-Consumer, Beziehung im Konsumgütermarkt
DIP	Dienst für Informatikplanung, SG seit 1995
et al.	et alii
etc.	et cetera
MwSt	Mehrwertsteuer
sGS	Systematische Gesetzessammlung des Kanton St. Gallen
SLA	Service Level Agreement
UV	Umlaufvermögen
z.B.	zum Beispiel

# 1. Zusammenfassung

Das Kundenverhalten im organisationalen Beschaffungswesen, zu dem auch die Nachfrage der öffentlichen Hand gerechnet wird, kann auf zwei verschiedenen Ebenen untersucht werden. Erstens auf der organisationalen Ebene der Geschäftsbeziehung und zweitens auf der individuellen Ebene. Auf der organisationalen Ebene befinden sich mehrheitlich formalisierte Abläufe. Diese unterstützen rationale Entscheidungsprozeduren. Daher wird auf dieser Ebene überwiegend auf Kriterien wie den Preis oder den Servicegrad zurückgegriffen. Die individuelle Ebene wird von emotionalen Faktoren beherrscht, die zusammen auf das, die Geschäftsbeziehung begründende, Vertrauen wirken.

Das Kundenverhalten hat sich im untersuchten Fall in vier verschiedenen, sequentiellen Phasen verändert. Aus einem Zustand der Passivität entwickelten sich, zusammen mit der schrittweisen Marktöffnung, auf externe Anbieter zentrierte Beschaffungsprozesse. Im Gleichgang mit einer starken Preisfokussierung entstanden zu Beginn mehrheitlich kurzfristig orientierte Leistungsströme. In der anschliessenden letzten Phase gewannen dann längerfristige Geschäftsbeziehungen an Bedeutung zurück.

## 2. Einleitung

### 2.1. Ausgangslage

Auslagerungen von Unternehmensteilen liegen im Trend. Viele Unternehmen konzentrieren sich vermehrt auf ihre Kernkompetenzen und die Erstellung ihrer Kernprodukte oder –dienstleistungen. Im Zuge dieser Neuausrichtung werden auch Informatikabteilungen ausgelagert. Als weitere Gründe neben der Konzentration auf Kernkompetenzen werden vielfach Geschwindigkeit ("Time to Market"), Qualität, Verfügbarkeit, Sicherheit, Wissen und die technologische Entwicklungsgeschwindigkeit genannt.

Dies gilt auch für Verwaltungsteile. So hat sich das ehemalige Amt für Informatik (AFI) des Kantons St. Gallen seit dem 1. Januar 1999 merklich verändert. Zusammen mit dem zürcherischen Amt für Informatikdienste (AID), welches ein Jahr später folgte, wurde es unter das rechtlich selbständige Dach der Abraxas Informatik AG (nachfolgend Abraxas genannt) ausgelagert.

Was vor gut zwei Jahren begann, hat inzwischen konkrete Formen angenommen. Der Name Abraxas soll der neuen Unternehmensphilosophie Ausdruck verleihen: Streben nach Höherem (Effizienz und Qualität) und Ausbruch aus den alten Strukturen. Konkret bedeutet dies unter anderem Führung auf Grund unternehmerischer Grundsätze. Damit wird im Bereich Marketing auch vermehrt dem Kundenverhalten Beachtung geschenkt.

### 2.2. Problem- und Fragestellung

Wie ändert sich das Kundenverhalten durch eine Auslagerung? Diese anfängliche Fragestellung kann aus dem Kontext gerissen leicht missverstanden werden. Mit Auslagerung ist nicht ein Contracting Out gemeint, wie es Schedler und Proeller (2000, S. 166) verwenden. Vielmehr handelt es sich hier um eine Form der Privatisierung. Im Speziellen ist es eine Organisationsprivatisierung oder auch

Korporatisierung (Schedler & Proeller, 2000, S. 70; F. Albrecht, Telefongespräch, 26. April 2002). In der Folge soll weiterhin der Begriff der Auslagerung verwendet werden, gemeint ist aber damit die spezielle Form der Privatisierung.

Hauptziel der Arbeit ist es demnach, eine allfällige Veränderung im Kundenverhalten, die durch die rechtliche und organisatorische Auslagerung eines Verwaltungsteiles erzeugt wird, aufzuzeigen. Kapitel 3 geht daher zunächst näher auf die verschiedenen Aspekte von Kundenverhalten und deren Konzeptualisierung in unterschiedlichen Modellen ein. Daraus werden verschiedene Teile als Systematisierungskriterien benötigt, um den Vorher-Nachher Vergleich zu ermöglichen. Kapitel 4 befasst sich mit dem Kundenverhalten vor und nach der Auslagerung. In Kapitel 5 werden dann die aufgetretenen Veränderungen erklärt, wobei auch Potentiale und Implikationen für die Zukunft angesprochen werden. Eine eigentliche Wertung des Verhaltens aber – im Sinne einer Wirkung auf den Unternehmungswert auf der Angebotsseite – ist nicht Bestandteil der Arbeit.

### **2.3. Ansatz und Methodik**

#### *2.3.1 Fallstudie*

Nach Minett (2002, S.4) ist Marketing – und somit auch die Kundenverhaltensforschung – eine relativ junge Disziplin. Da sich die Literatur erschwerend dazu mehrheitlich auf das Konsumentenverhalten – also den Konsumgüterbereich – konzentriert, verwundert es nicht, dass zum Thema dieser Arbeit eher schmale Literatur vorhanden ist. Die Lehrbücher befassen sich meist nur in einem angehängten Kapitel mit organisationalem Kaufverhalten (Backhaus, 1999, S.1). Diesem wird nach Kotler und Bliemel (2000, S. 403) auch das öffentliche Beschaffungswesen hinzugerechnet. Des Weiteren besteht nach Meffert und Bruhn (2000, S. 6-19) auch in diesen Märkten der Trend zu Zusatzleistungen und Value-added-services, wie auch zur Entwicklung eines integrierten Sachgüter–Dienstleistungsfokus (Schmidt, 2000, S. 6), was manche ältere Publikationen zu organisationalem Kaufverhalten obsolet werden lässt. Besonders im hier betroffenen Bereich der Informatikdienstleistungen, da diese noch nie einen reinen Sachgüterfokus aufwiesen und durch den Trend noch mehr auf die Dienstleistungsseite wandern.

Diese Arbeit präsentiert sich daher auch als eine Fallstudie. Es ist nicht die wissenschaftliche Motivation, in dem laut M. Müllner (E-mail, 19. April 2002) noch kaum erforschten Gebiet, generell gültiges Wissen zu generieren. Vielmehr ist diese Arbeit eine Fallstudie, bei der Kunden betrachtet werden, die sowohl vor der Auslagerung als auch nach der Auslagerung Kunden des betrachteten Verwaltungsteiles waren. Gemäss der Vorgabe geschieht diese Darstellung am Beispiel der Abraxas. Es gehören also jene Kunden zum Untersuchungsobjekt, die sowohl verwaltungsinterne Kunden der entsprechenden Ämter waren und nach wie vor (externe) Kunden der Abraxas sind.

#### *2.3.2 Interviews*

Die Interviewpartner repräsentieren die zwei Seiten der untersuchten Geschäftsbeziehung zwischen der Abraxas und ihren Kunden. Die Interviewpartner wurden nach den Kriterien der Relevanz und der Zugänglichkeit selektioniert. Die Interviewpartner sind am Ende dieser Arbeit im Anhang A aufgeführt.

Die Interviews selbst waren übereinstimmend mit Stier (1999, S. 188) als Leitfadengespräche konzipiert, da ein exploratives Vorgehen von Vorteil war. Ein solches Vorgehen wird vorzugsweise genutzt, um Hypothesen zu gewinnen und auch zu testen. Ferner war es wichtig, Sachverhalte zu klären. Als Grundlage diente ein Fragenkatalog mit gleichen oder ähnlichen Schlüssel- und Eventualfragen (Stier, 1999, S. 188), um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Die beiden Fragenkataloge für die beiden Seiten der Geschäftsbeziehung sind am in den Anhängen B und C abgedruckt. Die Auswertung der Leitfadengespräche erfolgte durch Prüfen der Transkriptionen, vornehmlich auf Übereinstimmungen und Widersprüche.

### 3. Theoretischer Teil

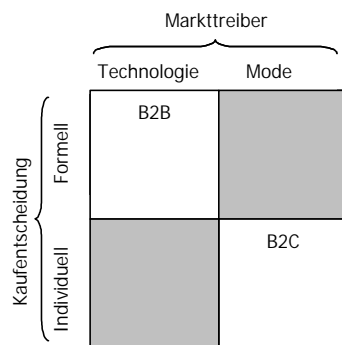
#### 3.1. Kundenverhalten

##### 3.1.1 Kunde

Für den Vorher-Nachher Vergleich sind zwei verschiedene Definitionen unumgänglich. Die veränderten Voraussetzungen durch die Auslagerung machen dies nötig. Schedler und Proeller (2000, S. 58) definieren den Kunden einer Verwaltungseinheit als jemanden, der von ihr individuell Leistungen abnimmt. Kunde der Abraxas ist laut H. Olsen (Interview, 23. April 2002) jede Organisationseinheit, die mit Abraxas einen Vertrag hat, Leistungen bezieht (nicht unbedingt nutzt) und bezahlt. Für Passagen zu der Zeit vor der Auslagerung wird demnach die erste, für die Zeit nach der Gründung der Abraxas die zweite Wortbedeutung verwendet.

##### 3.1.2 Industriegütermarkt

Der stärkste Unterschied im Kundenverhalten ist zwischen Konsumgütermärkten und Industriegütermärkten festzustellen (Minett, 2002). Wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist, ist der Industriegütermarkt mehrheitlich ein Markt für organisationale Marktteilnehmer.



**Abbildung 1: Abgrenzung organisationaler Märkte vom Konsumgütermarkt. Minett (2002).**

Kuss und Tomczak (2000, S. 225) zählen dazu bekräftigend

- ? den industriellen Einkauf von Gütern und Dienstleistungen etc.,
- ? den Einkauf von Vereinen und Verbänden und
- ? die Beschaffungen durch staatliche Institutionen

als typische Beispiele für organisationales Kaufverhalten auf.

Nach Backhaus (1999, S. 3) oder auch Kotler (2001, S. 374-375) lässt sich die Betrachtung der Nachfrageseite in diesen Geschäftsfeldern aus verschiedenen Gründen schwieriger an. Einige der angeführten Gründe sind:

- ? Abgeleiteter Bedarf
- ? Weniger, dafür umso grössere potentielle Käufer als im Konsumgütermarkt
- ? Feste Geschäftsbeziehungen
- ? Professionelle und formalisierte Kaufprozesse
- ? Mehrpersonenentscheidungen



Weiterführende Implikationen ergeben sich z.B. aus dem abgeleiteten Bedarf oder der geringeren Anzahl von Nachfragern. Aus ersterem ergibt sich eine mehr oder weniger preisunelastische Gesamtnachfrage. Der Bedarf an Konsumgütern beeinflusst rückwirkend die Nachfrage nach Industriegütern. So ändert etwa ein Schuster nicht ohne weiteres die Produktionsmenge, nur weil er das Leder billiger einkaufen kann (Kotler & Bliemel, 2001, S. 375). Er orientiert sich an der Nachfrage im nachgelagerten Konsumgütermarkt. Der zweite Umstand der numerisch kleineren Nachfrageseite macht es möglich und nötig, direkte Kontakte und somit dauerhafte Geschäftsbeziehungen aufzubauen und zu pflegen (Kuss & Tomczak, 2000, S. 226).

### 3.1.3 *Geschäftsbeziehung zwischen Organisationen*

Solche Geschäftsbeziehungen ergeben sich zum Teil auch zwangsläufig: Während im Konsumgütermarkt der Anbieter durch seinen Marketing-Mix einen Stimulus setzt und bei den potentiellen Kunden eine Reaktion auslöst (Kuss & Tomczak, 2000, S. 2), erfolgt im Verhandlungsprozess der organisationalen Geschäftspartner um Leistungs- und Gegenleistungspakete eine Rückkopplung. Diese Interaktionen finden nicht isoliert voneinander statt, sondern werden als eine Geschäftsbeziehung betrachtet (Backhaus, 1999, S. 5).

### 3.1.4 *Verhalten als Modell*

Diese Beziehungen können in Modellen zusammengefasst und vereinfacht abgebildet werden. Im Bereich der qualitativen Nachfrageanalyse existieren einige Modelle. Die Menge der Modelle kann in zwei Untergruppen zerlegt werden. Backhaus (1999, S. 60) unterscheidet Totalmodelle und Partialansätze.

#### 3.1.4.1 *Totalmodelle*

Backhaus (1999, S. 116-132) behandelt verschiedene Totalmodelle, die er weiter in die Subtypen Prozessmodelle und Strukturmodelle strukturiert. Derartige Modelle hier detailliert darzustellen, würde den Rahmen dieser Seminararbeit sprengen. Eine wichtige Erkenntnis aus deren Betrachtung ist aber, dass in allen ähnliche Grobbestandteile enthalten sind:

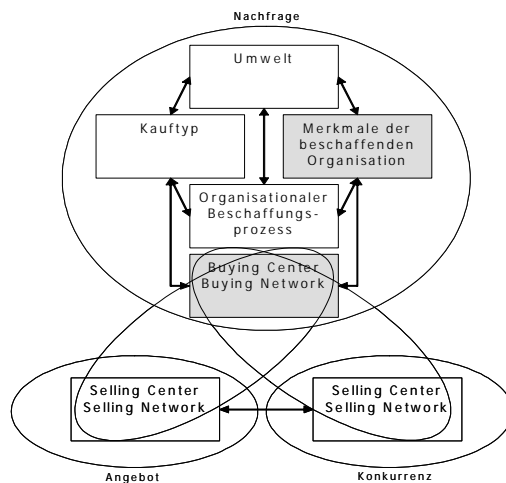
- ? Die Umwelt,
- ? Die Organisation,
- ? Das Buying Center und
- ? Die Individuen

#### 3.1.4.2 *Partialansätze*

Wie oben erwähnt, bestehen auch Partialansätze. Diese untersuchen nur einen isoliert betrachteten Teil des Beschaffungsverhaltens, der von einem Teil des ganzen Systems beeinflusst wird. Ein solcher Ansatz, sich auf die wichtigsten Elemente zu beschränken, scheint für diese Arbeit ein sinnvolles Vorgehen zu sein und soll demzufolge weiter verfolgt werden.

Die behandelten Fragestellungen lassen sich Backhaus (1999, S. 60) zufolge auf drei Grundgebiete zurückführen: Den Prozessablauf der Kaufentscheidung, die involvierten Personengruppen als auch die einzelnen Personen und weitere Faktoren, die den Kaufprozess beeinflussen. Zusammen decken sie natürlich denselben Umfang ab wie die im Abschnitt zuvor angeschnittenen Totalmodelle. Die

Beziehungen und Einflüsse, welche zwischen diesen Teilen im organisationalen Beschaffungsprozess auftreten, illustriert Abbildung 2:



**Abbildung 2: Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens. Backhaus (1999)**

Im Folgenden werden von den fünf nachfrageseitigen Komponenten Umwelt, Kauftyp, Merkmale der beschaffenden Organisation, Organisationaler Beschaffungsprozess und Buying Center diejenigen näher erläutert, die für den weiteren Verlauf der Arbeit von Interesse sind. Es sind dies das Buying Center und die Merkmale der beschaffenden Organisation. Denn in den anderen drei Bereichen lassen sich Veränderungen nicht so einfach beobachten, oder sie sind im Zusammenhang der Arbeit nicht dem Erkenntnisinteresse dienlich.

#### 3.1.4.2.1 Verhalten als Entscheidungsprozess – Buying Center

Die Menge der an einem Einkauf beteiligten Personen wird als Buying Center bezeichnet (Kuss & Tomczak, 2000, S. 234; Kotler & Bliemel, 2001, S. 381). Die Personen in diesen problembezogenen Gruppen können nach der Unterscheidung von Webster und Wind (1972, S. 78) fünf verschiedenen Rollen zugeteilt werden: Entscheider, Informationsselektierer, Beeinflusser, Einkäufer und Benutzer. Zu beachten ist nach Kuss und Tomczak (2000, S. 236) zusätzlich, dass eine Person mehrere Rollen wahrnehmen kann, aber auch mehrere Personen dieselbe Rolle.

Somit sind dies alles Personen, die schlussendlich in irgendeiner Form Verhandlungspartner sind. Zum einen erhöht dies die Komplexität einer Geschäftsbeziehung erheblich, da ein Netzwerk von Beziehungen entsteht. Auf der anderen Seite werden solche Buying Center für Beschaffungsprozesse installiert, die durch ein Individuum gar nicht alleine bewältigt werden könnten.

Buying Center beeinflussen also die Art einer Geschäftsbeziehung schon nur durch ihre Existenz. So setzen sie unter anderem der individuellen Beziehungsebene eine zusätzliche Interaktionsebene auf. Ausserdem formalisieren sie durch die intern festzulegenden Vorgehensschritte den Kaufprozess und strukturieren in gewissem Sine das Kundenverhalten. Zudem können sie auch als Hinweis für die Beschaffenheit der nachgefragten Produkte dienen.

#### 3.1.4.2.2 *Verhalten nach Merkmalen der beschaffenden Organisation*

Wie oben erläutert, werden Kaufentscheide immer von Menschen alleine oder in gegenseitiger Interaktion gefällt. Es ist aber häufig, dass die Entscheidungsfreiheit eingeschränkt ist. Organisatorische Regelungen setzen die Grenzen fest (Backhaus, 1999, S. 108).

Aus diesem Grund ist die wichtigste Unterscheidung bei der Betrachtung der beschaffenden Organisation diejenige, ob es sich um ein Industrieunternehmen oder ein Verwaltungsorgan handelt. Denn das Beschaffungsverhalten der öffentlichen Hand hat formellen und materiellen Gesetzen zu folgen (Kotler & Bliemel, 2001, S. 403). Diese Gesetze wurden in Ausführung des GATT-Übereinkommens über das öffentliche Beschaffungswesen vom 15. April 1994, SR 0.632.231.422, beschlossen.

Im Kanton St. Gallen wurde das öffentliche Beschaffungswesen mittels Ausschreibung oder Submissionsverfahren (Schedler & Proeller, S. 165), wie es auch genannt wird, durch die Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen, sGS 841.11, konkretisiert. Darin ist sehr detailliert vermerkt, wie bei der Vergabe von Bau-, Liefer- und Dienstleistungsaufträgen vorgegangen werden muss. So wird beispielsweise auf Grund des Auftragswerts in Art. 14 bis 16 die Wahl des Verfahrens vorgeschrieben, die Ausschreibung hat gemäss Art. 17 im kantonalen Amtsblatt publiziert zu sein und Art. 34 listet Zuschlagskriterien auf.

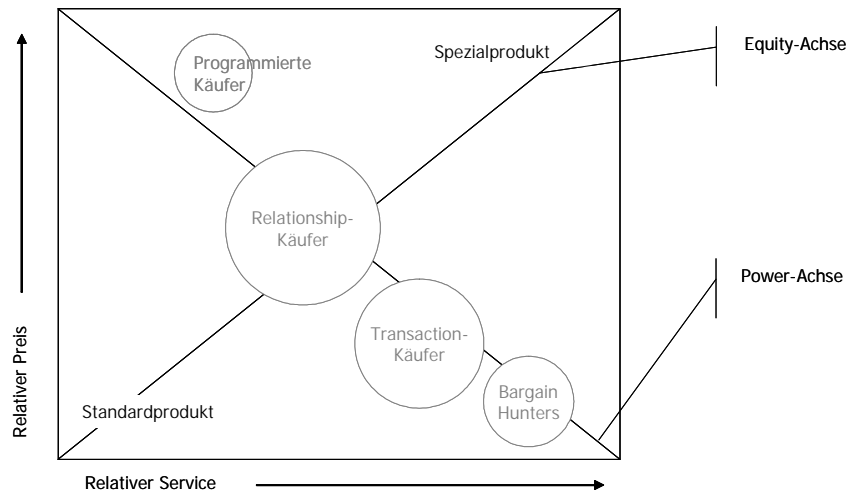
Diese rechtlichen Rahmenbedingungen können zu einem gewissen Teil auch zur Komponente Umwelt gezählt werden (Backhaus, 1999, S. 113). Wichtiger ist aber, dass durch diese Auflagen ein weiteres strukturierendes Element das organisationale Verhalten der öffentlichen Hand beeinflusst. Daraus folgt, dass diese Rahmenbedingungen die Flexibilität des Auftraggebers erheblich einschränken und der Kaufprozess besser voraussehbar wird.

### **3.2. Allgemeingültiger Bezugsrahmen**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass zwischen einer organisationalen Ebene und einer individuellen Ebene des Kundenverhaltens unterschieden wird. Um dieser Struktur Rechnung zu tragen, werden in der Folge zwei Modelle vorgestellt, die je eines der Gebiete abdecken.

#### 3.2.1 *Organisationale Ebene*

Zum Vergleich von Kundenverhalten auf organisationaler Ebene muss ein sehr einfaches Modell verwendet werden. Ein Modell, das die sehr unterschiedlichen Konstellationen vor, während und nach der Auslagerung mit Hilfe weniger gemeinsamer Nenner gleichzeitig darstellen kann. Ein solches ist jenes von Rangan, Moriarty und Swartz (1992, S. 72-82):



**Abbildung 3: Buying-behavior-based Framework. Rangan et al. (1992)**

Der Modellraum wird von den zwei Dimensionen Relativer Preis und Relativer Service aufgespannt. Die Diagonalen beschreiben zwei entgegengesetzte Kombinationsmöglichkeiten der beiden Modelldimensionen. Auf der Achse der Ausgeglichenheit (Equity Achse) stimmen das Preisniveau und das Servicelevel überein. Neben dieser Diagonale fallen die beiden Dimensionen auseinander. Entweder ist der Preis im Verhältnis zum Servicelevel zu hoch – oberhalb der Equity Achse – oder der Preis ist im Vergleich zum Servicelevel zu tief. In letzterem Fall befindet sich das Segment unterhalb der Equity Achse.

Dieses Modell kann auf "reife" Märkte angewandt werden (Rangan et al., 1992, S. 72). Ein wesentliches Merkmal von reifen oder kompetitiven Märkten ist die Tatsache, dass die angebotenen Produkte äquivalent sind und sich die Preise auf Grund der herrschenden Konkurrenzsituation aneinander angeglichen haben (Rangan et al., 1992, S. 73). Nach der Ansicht von K. Kengelbacher (Interview, 22. April 2002) ist der Markt für Informatikdienstleistungen in einem entsprechenden Stadium angelangt. Erwarten könnte man die Positionierung der Kunden entlang der Equity Achse. Das Standardprodukt für anspruchlose Kunden ist in der unteren linken Ecke positioniert. Wer ein höheres Servicelevel benötigt oder wünscht, wird dafür auch einen höheren Preis bezahlen müssen. Der Grenznutzen durch zusätzlichen Service muss mit einer vergleichbaren Preiserhöhung erkaufte werden.

Rangan et al. (1992, S. 72-82) fanden in ihrer Untersuchung aber eine andere Anordnung vor. Die vier Kundentypen Programmierte Käufer, Relationship Käufer, Transaction Käufer und Bargain Hunters positionieren sich auf der Power Achse (siehe Abbildung 3). Weswegen, wird am Ende dieses Abschnitts kurz erläutert.

Gefunden wurden diese Typen durch Rangan et al. (1992, S. 72-82) über die in Abbildung 4 aufgelisteten Indikatoren. Obwohl die Untersuchung schon ein Jahrzehnt zurückliegt, tauchen diese Variablen auch in neueren Publikationen auf. So z.B. die Wahrscheinlichkeit eines Lieferantenwechsels und die Bedeutung des Produkts bei Freytag und Clarke (2001, S. 479) oder der Marktanteil, die Komplexität des Beschaffungsprozesses und ganz allgemein das Machtgefälle zwischen zwei Geschäftspartnern bei Belz et al. (1998, S. 46).

6 Indikatoren für Variationen entlang der Equity Achse	6 Indikatoren für Variationen entlang der Power Achse
? Relativer Preis	? Jährlich ausgelöster Umsatz
? Relativer Service	? Marktanteil als Beliebtheitsmass
? Preiselastizität der Nachfrage (Preisnachlass)	? Bedeutung des Produkts
? Preiselastizität der Nachfrage (Preiserhöhung)	? Wahrscheinlichkeit eines Lieferantenwechsels
? Serviceelastizität der Nachfrage (Serviceverbesserung)	? Marktkenntnis
? Serviceelastizität der Nachfrage (Serviceverschlechterung)	? Komplexität des Beschaffungsprozesses

**Abbildung 4: Variablen des Kaufverhaltens. Rangan et al. (1992)**

### 3.2.1.1 Programmierte Käufer

Die Programmierten Käufer nehmen einen zu hohen Preis in Kauf. Entweder sind sie von einem speziellen Anbieter abhängig oder sie besitzen nicht genügend Marktkenntnisse, um sich aus der Beziehung zu lösen. So können sie unter Umständen ein Produkt überbewerten, da keine Vergleichsmöglichkeiten bekannt sind.

Es ist aber auch möglich, dass das bezogene Produkt nicht allzu wichtig für die Geschäftsoperationen ist, was nach sich zieht, dass sich grosser Suchaufwand gar nicht lohnt (Rangan et al., 1992, S.77).

### 3.2.1.2 Relationship Käufer

Für Relationship Käufer steht eine partnerschaftliche Beziehung im Vordergrund (Rangan et al., 1992, S. 77). Sie ziehen die Stabilität und eine längerfristige Geschäftsbeziehung einem rein preisbasierten Interaktionsverhältnis vor.

### 3.2.1.3 Transaction Käufer

Transaction Käufer sind im Verhältnis zu den Relationship Käufern durchschnittlich grössere Kunden (Rangan et al., 1992, S. 77). Dadurch kommen sie leichter in Genuss von Mengenrabatten. Obwohl sie das Preis-Leistungs Verhältnis eingehend auswerten, entscheiden sie sich im Zweifelsfalle lieber für das billigere Angebot (Rangan et al., 1992, S. 78). Da diese Kunden ein ausgeprägtes Marktwissen aufweisen, wechseln sie Lieferanten schneller als etwa die Relationship Käufer (Rangan et al., 1992, S. 77).

### 3.2.1.4 Bargain Hunters

Bargain Hunters verstehen es ausgezeichnet, einen tieferen Preis als den angemessenen Betrag zu bezahlen. Durch ihre Grösse profitieren sie zum einen von Rabatten, andererseits erschliesst sich ihnen dadurch eine profunde Marktkenntnis, die sie geschickt auszunutzen wissen (Rangan et al., 1992, S. 78). Diese Gruppe weist die tiefsten Elastizitäten der Nachfrage auf.

## 3.2.2 Individuelle Ebene

Zum Vergleich der Geschäftsbeziehungen und des Kundenverhalten auf individueller Ebene bietet sich das von Diller und Kusterer (1988, S. 211-220) vorgeschlagene Modell der Molekularstruktur von Geschäftsbeziehungen an. Das Modell unterscheidet fünf verschiedene Elemente, welche unten kurz erläutert werden (Kuss & Tomczak, 2000, S. 258).

### 3.2.2.1 Subjektives Leitbild

Dieses Element beinhaltet Strategien, Werthaltungen und Einstellungen bezüglich der Geschäftsbeziehung. Dies können beispielsweise die sich gegenseitig ausschliessenden Ausprägungen Egoismus oder Partnerschaft sein. Bei unterschiedlichen Leitbildern entstehen Konflikte und Disharmonien.

### 3.2.2.2 Zeithorizont

Je länger der Zeithorizont ist, umso grössere Erwartungen bestehen an eine intensive Beziehung.

### 3.2.2.3 Innere Verpflichtung

Sich zu einer Geschäftsbeziehung verpflichtet fühlen, fördert die Toleranz und die Treue zum Geschäftspartner und erhöht damit die Austrittsbarrieren.

### 3.2.2.4 Ökonomischer Anreiz

Der ökonomische Anreiz begründet und festigt das Interesse und die Investitionsbereitschaft in eine Geschäftsbeziehung. Neben der gegenwärtigen Situation wird er auch durch Entwicklungspotentiale bestimmt.

### 3.2.2.5 Vertrauen

Vertrauen entsteht über das Zusammenspiel der anderen vier umgebenden Faktoren.

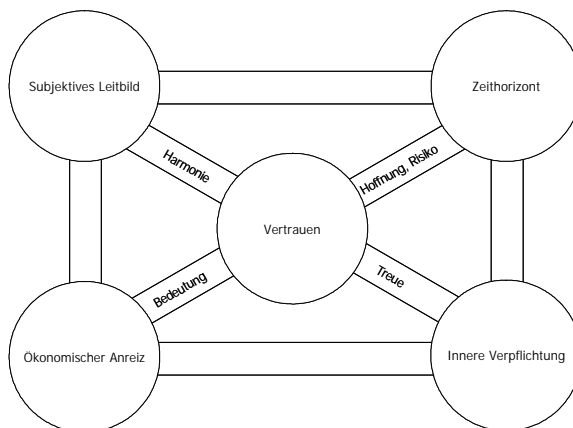


Abbildung 5: Molekularstruktur von Geschäftsbeziehungen. Diller und Kusterer (1988)

## 3.3. Fazit

Für die Bewertung der Fallstudie kann also folgendes festgehalten werden:

Es werden zwei verschiedene Modelle verwendet. Mit dem Modell von Rangan et al. (siehe Abbildung 3) wird die organisationale Sicht auf das Kundenverhalten untersucht. Das Molekularmodell (siehe Abbildung 5) bietet sich zur Betrachtung der individuellen Ebene einer Geschäftsbeziehung an.

Zusätzlich dienen zwei weitere Sichten auf das Verhalten als Kriterien: Das Verhalten kann als Entscheidungsprozess oder nach den Merkmalen der beschaffenden Organisation gut untersucht werden.

Nachdem nun die Beurteilungskriterien für die Untersuchung eines Fallbeispiels festgehalten sind, kann mit der Betrachtung eines konkreten Falls begonnen werden.

## 4. Empirischer Teil

### 4.1. Präzisierung

Wenn zu Beginn der Arbeit von einem Vorher-Nachher Vergleich die Rede war, ist dies insoweit zu präzisieren, dass nicht nur der Ausgangspunkt und Endpunkt der Transformation von Interesse sind. Vielmehr ist auch der Transformationsprozess, die Entfaltung hin zu einem neuen Verhalten, ausserordentlich spannend. Es soll demnach keine reine Zeitpunkt Betrachtung sein, sondern vielmehr ein Vorher-Nachher Vergleich im Sinne einer Entwicklungsbetrachtung.

Die heutige Abraxas setzt sich aus ehemaligen Teilen der st. gallischen und zürcherischen Verwaltungen zusammen. Die in der Verwaltung verbliebenen Amtsstellen sind somit Kunden der Abraxas geworden. Es sind dies der Dienst für Informatikplanung (DIP) und die Abteilung für Informatikplanung (AIP). Mit F. Albrecht, Leiter der AIP in Zürich, bestand im Gegensatz zu K. Kengelbacher, Leiter des DIP in St. Gallen, nur telefonischer Kontakt. Er schätzt die Entwicklungen in der AIP und dem DIP vor dem Zusammenschluss nichtsdestoweniger als deckungsgleich ein (Telefongespräch, 26. April 2002). Die vorliegende Fallbetrachtung konzentriert sich daher für die Zeit vor der Gründung der Abraxas auf die Entwicklungen im Kanton St. Gallen.

### 4.2. Überblick

#### 4.2.1 Abraxas Informatik AG

Die Abraxas Informatik AG (nachfolgend Abraxas genannt) wurde am 24. September 1998 gegründet. Sie besteht aus dem ehemaligen AFI des Kantons St. Gallen und dem AID des Kantons Zürich. Das Aktienkapital von CHF 10 Millionen wird paritätisch von den beiden Kantonen gehalten. Weitere wichtige Eckdaten sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Wissenswert dazu ist, dass dem AV in einem Dienstleistungsunternehmen ein höherer Stellenwert als in anderen Unternehmungen beigemessen wird (H. Olsen, Interview, 23. April 2002). Noch typischer für die Abraxas ist die statutarische Beschränkung des Kundenkreises. Dieser umfasst einem Grundsatzentscheid folgend lediglich alle öffentliche Verwaltungen, Institutionen des öffentlichen Rechts und Organisationen mit öffentlicher Zweckbestimmung. Innerhalb der Marktgrenzen der Deutschschweiz liegt die Markkonzentration klar in den Kantonen St. Gallen und Zürich (H. Olsen, Interview, 23. April 2002).

**Tabelle 1: Wichtige Eckdaten der Abraxas Informatik AG. H. Olsen (Interview, 23. April 2002)**

	2001	2000		2001	
<b>Cash Flow</b>	13.4	12.0	Mitarbeitende	275	
<b>UV</b>	33.7	30.5	Kunden	850	
<b>AV</b>	17.5	20.8			
<b>Umsatz</b>	Dienstleistungen	75.1	72.6	betriebene Server	750
	DL & Handelswaren	76.6	76.6	betriebene Clients	17000

*Anmerkung.* Die finanziellen Kennzahlen verstehen sich in Mio. CHF und exkl. MwSt.

#### 4.2.2 Zeitlicher Ablauf

Der "Fall Abraxas" zieht sich über mehrere Jahre hinweg. Vor über 30 Jahren begann der Aufbau von Informatiklösungen im Kanton St. Gallen. 1971 wurde das Amt für Datenverarbeitung und Organisa-

tion (ADO) ins Leben gerufen. In den Jahren vor 1995 wurde durch interne Veränderungen allmählich eine Neuregelung der Informatik nötig. In der Aufspaltung des ADO in einen Dienst für Informatikplanung (DIP) und ein Amt für Informatik (AIF) wurde sie umgesetzt. Drei Jahre darauf wurde das AFI durch eine Auslagerung in die Abraxas gewandelt. In diesem Zeitabschnitt veränderte sich das Kundenverhalten in vier Phasen. Auf diese soll unten näher eingegangen werden.

### **4.3. Phase I: Passivität (1971-1994)**

#### *4.3.1 Zentralisation*

1971 wurde die als Profitcenter organisierte ADO geschaffen. Die Informatikkompetenz war in diesem Amt zentralisiert, so, dass es für alle Belange der Informatik zuständig war (H. Olsen Interview, 23. April 2002). Das erstaunt aber nicht, da es klassische Querschnittsaufgaben verrichtete (Schedler & Proeller, 2000, S. 98).

Es gab sogar eine Art Leistungsverrechnung, welche aber nur auf einem primitiven Niveau stattfand (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002). Die Leistungen wurden nur intern buchhalterisch umgebucht. Daher überrascht es nicht, dass viele der Preise subventionierte Preise waren (K. Kengelbacher Interview, 22. April 2002).

#### *4.3.2 Kundenverhalten*

Was für das interne Kundenverhalten entscheidend war, ist der Umstand, dass das ADO selbst am besten wusste, welcher Leistungsbezüger was benötigte. Es budgetierte den Aufwand gleich von sich aus und führte das Projekt auch durch, was K. Kengelbacher (Interview, 22. April 2002) mit "es war eigentlich sehr bequem" umschreibt.

Ein Kundenverhalten im eigentlichen Sinne war demnach inexistent. Zumindest war Passivität die vorherrschende Haltung. Ein Kostenbewusstsein gab es kaum. Dazu H. Olsen (Interview, 23. April 2002) mit einem Beispiel zur Planung eines Projektes: "Ob es 20 Stunden oder 30 Stunden brauchte, war gleich, es war ja immer der Kanton". Die internen Verrechnungen waren ein Nullsummenspiel.

Der Zeithorizont der Beziehung zwischen dem ADO und einem Kunden war faktisch auf mehrere Jahre festgelegt, da keine Möglichkeit bestand, extern vom Markt Leistungen zu beziehen. Dies schien nach der Ansicht von K. Kengelbacher (Interview, 22. April 2002) bei einigen Dienststellen Unmut hervorzurufen, worauf sich eine organisatorische Neugestaltung abzeichnete.

### **4.4. Phase II: Pflicht und Freiheit (1995-1998)**

#### *4.4.1 Trennung der Strategie und Operationen*

Zu Beginn des Jahres 1995 wurde das ADO in den DIP und das AFI aufgeteilt. Mit der Teilung unterstützte man das Prinzip der Dezentralisation (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002). Gemäss Schedler und Proeller (2000, S. 98) bezweckte eine solche Massnahme, die vom zentralen Amt (ADO) gleichzeitig wahrgenommenen Koordinationsaufgaben und Dienstleistungsaufgaben voneinander zu lösen. Angestrebt wurde damit die Trennung von strategischen und operativen Teilen (Schedler & Proeller, 2000, S. 98–99). Der neue DIP nahm strategische, planerische und konzeptionelle Tätigkeiten als Kunde und Auftraggeber auf, während das neue AFI zu einem Dienstleister in-



nerhalb der Verwaltung wurde (Schedler & Proeller, 2000, S. 99; H. Olsen, Interview, 23. April 2002).

Durch die Dezentralisation erhielten die Verwaltungseinheiten Informatikkompetenzen, im Zuge derer sie z.B. entscheiden konnten, bei wem sie bestimmte Dienstleistungen beziehen wollten. Somit entstand ein System aus institutionalisierten und fakultativen Bezügen.

Damals entwickelte sich auch eine Terminologie, dass von Marketing, Verkauf und Kunden gesprochen wurde; letztere waren bis zu diesem Zeitpunkt als "Leistungsbezügler" bezeichnet worden (H. Olsen, Interview, 23. April 2002).

#### 4.4.2 Kundenverhalten

Diese Kunden mussten zuerst lernen, Kunden zu sein (H. Olsen, Interview, 23. April 2002; K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002): Rechtzeitige Planung, ein Budget aufstellen, einen Auftrag beschreiben, einen rechtsverbindlichen Informatikvertrag aufsetzen, anstatt auf Zuruf abzuschließen, ein SLA definieren, die Leistungserbringung überwachen oder den Betrieb sicherstellen – all dieses Wissen war nur ungenügend vorhanden. Die Kunden waren noch nicht reif genug, selbständig in einem Marktverhältnis zu stehen.

K. Kengelbacher (Interview, 22. April 2002) zufolge, war ganz zu Beginn der Reorganisation eines der größten Probleme, dass im Zuge der neu erhaltenen Bezugsfreiheiten viele Ämter bei unterschiedlichen Anbietern kaufen wollten. Um die Kompatibilität der Systeme und Einrichtungen zu gewährleisten, wurden vom DIP departementsübergreifende Rahmenverträge geschlossen. Der DIP bündelte also die verschiedenen Anforderungen aus den Fachbereichen und trat als eine Art Buying Center gegen aussen auf.

Von der Möglichkeit der externen Bezüge wurde nach den Angaben von K. Kengelbacher (Interview, 22. April 2002) ganz unterschiedlich Gebrauch gemacht: Bei einigen Ämtern existierten Hemmschwellen, den internen Anbieter links liegen zu lassen. An anderen Stellen entwickelte sich ein Marktfokus, wobei zum Teil auch Abneigungen gegen interne Mitarbeiter im Spiel waren.

Das AFI, welches sich gegenüber externer Konkurrenz durch die Kenntnis der Verwaltungsabläufe profilieren konnte, verstand es nicht, dadurch höhere Preise als die marktüblichen durchzusetzen (H. Olsen, Interview, 23. April 2002). Die Preiselastizität der Nachfrage war viel zu klein. Die Kunden wollten in erster Linie das Markterlebnis, worunter sie damals vor allem tiefere Preise verstanden (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002).

Nach Schedler und Proeller (2000, S. 104) führt eine Dezentralisierung zu einem besseren Kostenbewusstsein. Dies geschah im Verlauf jener Phase dann auch, weil die Begehren, die aus den Departementen und Ämtern an den DIP gelangten, die vorhandenen Mittel um mehr als das Doppelte überschritten (H. Olsen, Interview, 23. April 2002). Daher musste über die Kosten und den Preis eine Priorisierung vorgenommen werden, was einen bis dahin undenkbaren Lerneffekt im Kostenbewusstsein und Nutzen-Kosten Denken auslöste (H. Olsen, Interview, 23. April 2002).

Eine weitere, voraussehbare Komponente des Kundenverhaltens ergab sich aus der Kongruenz der Pflichten bei Lieferung und Bezug (Schedler & Proeller, 2000, S. 100). Was der DIP beim AFI bezog,

musste auch abgenommen werden. Es gab zu einem gewissen Teil einen Pflichtkonsum (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002).

Diese Phase war also eine Zeit des Lernens. Vom externen Markt ging eine gewisse Anziehungskraft des Neuen aus. Die externen Vertragsschlüsse entfalteten sich zu Beginn aber noch zögerlich, da die Nachfrageseite nicht für einen solchen Kontakt gewappnet war.

#### **4.5. Phase III: Befreiungsschlag (1999-2000)**

##### *4.5.1 Auslagerung*

Das AFI hatte im Vergleich mit Dritten Nachteile im Wettbewerb (H. Olsen, Interview, 23. April 2002). Unter anderem musste das AFI als Dienststelle weiterhin der Personalplanung der gesamten Verwaltung entsprechen und konnte beispielsweise nicht die gewünschten Personen auf bestimmten Projekten einsetzen. Obwohl versucht wurde, externe Kooperationen einzugehen, verfügte das AFI als juristisch nicht selbständige Organisation nur über ungenügenden Handlungsspielraum. Da im Kanton Zürich dieselbe Situation entstanden war, wurde beschlossen, die beiden operativ tätigen Ämter – AFI und AID – unter einem gemeinsamen privaten Dach zu korporatisieren (Schedler & Proeller, 2000, S. 70; F. Albrecht, Telefongespräch, 26. April 2002).

##### *4.5.2 Kundenverhalten*

Dies läutete eine noch grössere Umbruchphase ein. Auf einen Schlag gab es keinen internen Dienstleister mehr. Die institutionalisierten, obligatorischen Bezüge wurden damit hinfällig. Diese Transformation von einem internen Verhältnis zu einem marktüblichen Kunden-Lieferanten Verhalten war nicht nur für die Abraxas eine Herausforderung, sondern vor allem auch für die Kunden (H. Olsen, Interview, 23. April 2002; K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002; F. Albrecht, Telefongespräch, 26. April 2002):

Die neue Rechtsform machte es für die Abraxas neben anderem auch nötig, die Mehrwertsteuer (MwSt) einzufordern. Damit kamen die Kunden mehrheitlich nicht zurecht. Dies wurde teilweise in einem solchen Mass nicht akzeptiert, dass etliche Kunden diese Prozente nicht begleichen wollten. Die Abraxas galt scheinbar in gewissem Sinne immer noch als eine Dienststelle. Dies muss der Grund gewesen sein, dass man die erhöhten Preise inklusive MwSt nicht goutierte, obwohl dies schon während einigen Jahren bei externen Lieferanten nie zur Diskussion gestanden hatte.

Ein weiterer kostentreibender Faktor waren die neu durch die Abraxas zu tragenden Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten. Dazu zählten die eigenen Gebäude, das eigene Personalwesen und Rechnungswesen, welches vor der Auslagerung als interner Dienst bezogen werden konnte. Diese neuen Kostenblöcke mussten auf die Preise umgelagert werden.

Auf Grund der aufgestauten Unzufriedenheit mit der Abraxas verlagerte sich das Augenmerk der Leistungskäufer stark zunehmend auf andere anbietende Marktteilnehmer. Durch eine ausgeprägte Abwanderungswelle verlor die Abraxas zahlreiche Kunden. H. Olsen (Interview, 23. April 2002) umschreibt den damaligen Grundtenor mit: "Wir machen alles neu."

Neu war auch die Notwendigkeit eines minimalen Marktverständnisses. Ein solches war kundenseitig noch unterentwickelt und daher in manchen Fällen auch unzureichend. Die Kunden wussten sich

noch nicht kundengerecht zu verhalten. Wenn möglich, wollten sie Preis, Leistung und auch die Termine bestimmen. Offensichtlich war die Meinung vertreten, der Kunde habe nur Rechte, aber keine Pflichten. Der Kunde sei doch König, wurde von verschiedenen Seiten beanstandet (H. Olsen, Interview, 23. April 2002).

Das Kundenverhalten diene hauptsächlich den eigenen, auf sich selbst fokussierten Zielen. Mit Sicherheit kann daher gesagt werden, dass dies keine Geschäftsbeziehungen waren, die auf Gegenseitigkeit beruhten. Ob und wie weit dieser Zustand mit einem auf Seiten der Abraxas ebenfalls notwendigen Lernprozess verknüpft war, darauf kann hier nicht näher eingegangen werden.

Die Abraxas ihrerseits wünschte sich Kundenbeziehungen im Sinne von Partnerschaften. Eine Situation der gegenseitigen Rechte und Pflichten, von Verständnis und Kooperation. Dies war aber nicht immer der Fall. So kam es den Angaben von H. Olsen (Interview, 23. April 2002) zufolge vor, dass der Kunde versäumte, seine Räumlichkeiten für eine zu liefernde Installation zugänglich zu machen. Auch passierte es, dass der Lieferant nicht über dienstfreie Tage informiert wurde, worauf dieser dann vor verschlossenen Türen stand.

Mit der im Rahmen des GATT-Übereinkommens (siehe oben) eingeführten und ab 1. Juli 1998 (Art. 50 der Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen vom 21. April 1998, sGS 841.11) angewandten Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen wurde dieser Zustand abgeschwächt. Entstehen hatte er aber nur können, da die Verordnung kundenseitig nur die Vergabe und nicht auch die anschließenden Verhaltensweisen regelt. Zwar existieren, wie oben gesehen, in Art. 34 der Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen vom 21. April 1998, sGS 841.11, Zuschlagskriterien für die Vergabe. Dies sind aber Sollenspunkte für den Lieferanten, ähnliche Kriterien für die Bezugsseite sind nicht formuliert.

Dennoch kann festgestellt werden, dass die Kunden gewissermassen "erzogen" wurden (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002): Erstens wurde das Kostenbewusstsein gefördert, da die Verordnung je nach finanziellem Umfang des Auftrages ein unterschiedliches Vergabeverfahren verlangt. Zweitens musste der Kunde durch die Standardisierung des Vergabeprozesses endgültig dazulernen, wovor er zur Zeit des AFI noch ausweichen konnte, indem er ständig intern einkaufte.

Durch die zwingende Prüfung aller eingehenden Angebote steigerte sich die Marktkennntnis markant (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002). Eine Auswirkung dessen war, dass die Preiselastizität der Nachfrage extrem tief war (H. Olsen, Interview, 23. April 2002). Somit hielt die durch die Markteuphorie zu Beginn ausgelöste Abwanderungstendenz an (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002).

Abschliessend kann festgehalten werden, dass das Submissionsverfahren dem Kundenverhalten eine weitere, voraussehbare Komponente des Kundenverhaltens hinzufügte. Eine andere Konstante dieser Phase war die hohe Bedeutung, die dem Preis einer Leistung zugemessen wurde.

## 4.6. Phase IV: Entspannung und Normalität (ab 2001)

### 4.6.1 Etablierung

Die organisationellen Gebilde Abraxas und DIP blieben bestehen. Die Abraxas konnte sich nach einem turbulenten Anfangsjahr fangen und mittels qualitativer Leistung verlorene Anteile zurückgewinnen. Nachdem die durch den Zusammenschluss aus AFI und AID erhoffen Skaleneffekte zunächst ausblieben (F. Albrecht, Telefongespräch, 26. April 2002) deutet vieles auf eine Etablierung hin. Auch die Abraxas vollzieht eine steile Lernkurve.

### 4.6.2 Kundenverhalten

Nach der grossen Dynamik und der anfänglichen Euphorie trat eine Phase der realistischeren gegenseitigen Einschätzung ein. Der Preis verlor an Bedeutung des wichtigsten oder gar einzigen Entscheidungskriteriums. Heute wird nun die Serviceelastizität zur dominierenden Determinante der Geschäftsbeziehungen. So steht es auch als Vorgabe in Art. 34 der Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen vom 21. April 1998, sGS 841.11, wonach das wirtschaftlich "günstigste" Angebot, nicht etwas das billigste, den Zuschlag erhält.

Auf der Kundenseite wurde erkannt, dass langjähriges Kennen und Zusammenarbeiten auch einen Stellenwert hat. So kehren die Aufträge von Dritten wieder vermehrt zur Abraxas zurück (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002), sofern sie nicht gesetzlichen Vorbehalten unterworfen sind. So sind die Leistungsbezüge des DIP von ursprünglich gut der Hälfte beim AFI mit der Phase III auf etwa ein Viertel (bei Abraxas) zurückgegangen und sind nun wieder zunehmend (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002). H. Olsen (Interview, 23. April 2002) schätzt den heutigen Kundenstamm bekräftigend dazu als ungefähr gleich wie vor der Auslagerung ein.

Was sich aber aus der Sicht von K. Kengelbacher (Interview, 22. April 2002) drastisch verändert hat, ist die Komplexität der durchgeführten Projekte. Während der Projektumfang früher die reine Technik umfasste, ist es heutzutage eine sehr strategische Zusammenarbeit etwa mit dem Bund oder mit Gemeinden. Es kann auch gut vorkommen, dass Regierungsmitglieder das Auftraggebergremium leiten, was bis vor vier, fünf Jahren undenkbar gewesen wäre (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002).

Das bedeutet, dass sich eine facettenreiche Gruppe aus diversen Fachbereichen versammelt, um einen Auftrag zu formulieren. Das kann auch als ein klassisches Buying Center interpretiert werden. Im Zuge der gesteigerten Komplexität werden die Informatikkompetenzen zunehmend wieder an eine zentrale Stelle – die Leitung des DIP – zurückgegeben (H. Olsen, Interview, 23. April 2002; K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002), was die Bildung eines Buying Center weiter unterstützt.

Laut K. Kengelbacher (Interview, 22. April 2002) ist der DIP als Kunde viel anspruchsvoller geworden. Für den DIP ist es schwierig geworden einen Partner zu finden, der im Rahmen eines komplexen Projekts eine Dienstleistung erbringen kann, die die erwartete Qualität aufweist, und der in der Lage ist, den Auftrag terminkonform durchzuführen.

Eine sehr spezielle Ausprägung des Kundenverhaltens ist, dass sich einige Kunden der Abraxas verpflichtet fühlen. War sie in Phase III höchstens als einer von vielen Marktteilnehmern wahrgenommen worden, so taucht in letzter Zeit auch die andere Sicht wieder auf: die Sicht des Eigners. Das

Aktienkapital liegt immer noch zu 100 Prozent bei den beiden Gründerkantonen. So empfindet K. Kengelbacher (Interview, 22. April 2002) vermehrt die moralische Pflicht, neben der objektiven Marktsicht dem ehemaligen internen Partner die Treue zu halten.

Aus diesen Gründen ist die Hauptentwicklung in dieser letzten Phase zu einem grossen Teil der technologischen Entwicklung zuzuschreiben. Die eben erst begonnen Megatrends wie z.B. Electronic Government können nicht mehr im Alleingang bewältigt werden. Sie erfordern letztlich strategische Zusammenarbeit oder zumindest Geschäftsbeziehungen auf Vertrauensbasis.

## 5. Schlussfolgerungen und Erkenntnisse

### 5.1. Entwicklung in vier Phasen

In einem ersten groben Überblick kann festgestellt werden, dass sich das Kundenverhalten in vier Phasen entwickelt hat. Zu Beginn des betrachteten Zeitabschnitts wurden die Kunden stark von einem falschen Marktverständnis geleitet. Der verwaltungsexterne Markt wurde klar überbewertet. Der Verlauf dieser Markteuphorie ist in Abbildung 6 schematisch dargestellt. Wie sich die einzelnen Phasen im Speziellen auszeichnen, wird unten genauer festgehalten. Dazu werden die zwei oben dargestellten Modelle der organisationalen und individuellen Ebene und zwei weitere wichtige Aspekte herangezogen.

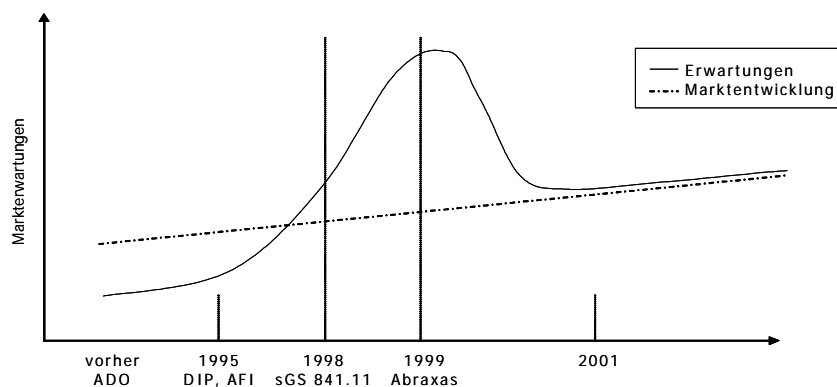


Abbildung 6: Verlauf der Markterwartungen. Eigene Darstellung.

#### 5.1.1 Kundenverhalten auf organisationaler Ebene

Aus der Sicht der vier Grobbestandteile von Totalmodellen des Kundenverhaltens (siehe oben) kann schon ein etwas genauerer Blick auf die Entwicklung geworfen werden:

Die Umwelt hat sich rasant entwickelt. Die technologischen Rahmenbedingungen als Teil der Umwelt sind kaum mehr mit früher vergleichbar. Das Kundenverhalten ist davon nachhaltig verändert worden. Die vereinfachte Zugänglichkeit zu Wissen aller Art hat die Marktkenntnis vervielfacht.

Die organisatorischen Regelungen haben sich im Zuge der Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen am stärksten verändert. Das Beschaffungsverhalten wurde im Vergleich zur vorherigen Praxis stark standardisiert. Somit wurde das Verhalten der Kunden berechenbarer.

Buying Center haben sich kontinuierlich entwickelt und wegen der wachsenden Komplexität der verwaltungstechnischen Problemstellungen an Bedeutung gewonnen. Die Kompetenzen werden daher mehr und mehr wieder an einer zentralen Stelle konzentriert, die Interessen bündeln kann. Die Professionalität der Verhandlungen nimmt stetig zu.

Auf personeller Ebene wurden zunehmend Personen aus der Privatwirtschaft eingestellt, um den Lernprozess zu beschleunigen (K. Kengelbacher, Interview, 22. April 2002).

Werden die 12 in Abbildung 4 aufgelisteten Indikatoren zur näheren Betrachtung der vier Phasen herangezogen, entsteht ein noch differenzierteres Bild.

### 5.1.1.1 Phase I

In der ersten Phase waren die Elastizitäten der Nachfrage extrem hoch. Was das ADO plante, wurde geliefert. Den Preis kümmerte niemanden, da nur intern verbucht wurde. Ein kalkulatorischer Relativpreis im Verhältnis zu den anderen drei Phasen kann als eher hoch angenommen werden. Die Kunden hätten einen solchen auf jeden Fall beglichen, da es nur den einen Lieferanten gab. Aus demselben Grund war das Serviceniveau im Vergleich zu den anderen Phasen verhältnismässig tief. Der "Marktanteil" war sehr hoch, ein Lieferantenwechsel konnte aus faktischen Gründen ausgeschlossen werden

Daraus liess sich ein Kunde mit einiger Sicherheit am westlichen Rand des Portfolios im Bereich der Programmierten Kunden finden (siehe Abbildung 8).

### 5.1.1.2 Phase II

Mit der Öffnung und dem teilweisen Wettbewerb musste das AFI dem Diktat des Marktes folgen. Als Amt unter Ämtern war es nicht sonderlich flexibel. Die Programmierten Kunden waren anfällig für marktseitige Konkurrenzangebote (Rangan et al., 1992, S. 79). Da ein Kunde für ein Standardprodukt nur dann den Preis eines exklusiveren Produkts bezahlt, wenn es nach seiner Ansicht trotzdem hochwertiger ist, werden diese Kunden durch Konkurrenzangebote den wahren Wert der bisher bezogenen Leistungen einschätzen gelernt haben. Die Preiselastizität bewegte sich nach unten und der Marktanteil des AFI schrumpfte. In dieser Phase des Lernens verlagerte sich der Fokus der Nachfrage vermehrt auf die Preiskomponente eines Angebots. Die Unerfahrenheit der Ämter im Umgang mit dem Markt wurde durch die vom DIP geschlossenen Rahmenverträge relativiert. Dies schliesst weitgehend aus, dass der Grossteil der Kunden zu hohe Preise bezahlte.

Es scheint daher sinnvoll, dass sich das Gros der Kunden in Richtung des Standardproduktes verschob, wo die Preise ihren Wünschen entsprechend tief waren.

### 5.1.1.3 Phase III

Mit der zu Beginn der Phase III ausgebrochenen Markteuphorie setzte sich der preislartige Trend fort. Kunden versuchten einen möglichst hohen Service zum tiefstmöglichen Preis zu diktieren. Die Abraxas verlor grosse Stücke am Marktanteil. Die Wahrscheinlichkeit eines Lieferantenwechsels war extrem hoch. Die Marktkenntnis nahm stetig zu.

Die meisten Kunden versuchten sich als Bargain Hunters, obwohl sie zu klein waren. Ausserdem muss als Relativierung gesagt werden, dass auf Grund der Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen keine Preisverhandlungen zulässig waren, die für eine wirkliche Verfolgung einer solchen Strategie notwendig sind.

Letztendlich scheiterten diese Versuche einer Bargain Hunter Strategie aber an der ungenügenden Marktkenntnis. An dieser lag es aber auch, dass die Kunden trotzdem versuchten, sich in den südöstlichen Quadranten zu verlagern. Es kann also gesagt werden, dass zumindest das Experiment, als Bargain Hunter aufzutreten, gewagt wurde.

#### 5.1.1.4 Phase IV

Mit der zunehmenden Komplexität der Informatikwelt und der damit verbundenen gestiegenen Wichtigkeit einwandfreier Produkte wurden immer vermehrt Beratungsdienste und qualitativ hoch stehende Services unabdingbar. Die Partnerschaft in einer Geschäftsbeziehung erlangte einen immer höheren Stellenwert. Mit der Positionierung im Kreuz der beiden Diagonalen wird ganz klar dem Bedürfnis zu Stabilität Ausdruck verliehen.

Dem Servicelevel scheinen keine Grenzen gesetzt, womit auch eine Positionierung im nordöstlichen Bereich des Portfolios denkbar wäre. Solche Spezialprodukte sind zum Beispiel die im Zusammenhang mit Electronic Government möglichst vollständig geforderte Datensicherheit und Datenschutz (Schedler & Proeller, 2000, S. 231-235; H. Olsen, Interview, 23. April 2002). Wegen der marktweiten Preisexplosion müssen heute aber auf der Nachfrageseite Abstriche gemacht werden.

Werden diese vier Phasen in einer Abbildung integriert, ergibt sich in Abbildung 8 der ganze Verlauf des Kundenverhaltens. Beachtet werden muss dabei allerdings, dass sich die Positionierungen der einzelnen Phasen am jeweiligen Standardprodukt der entsprechenden Phase orientieren.

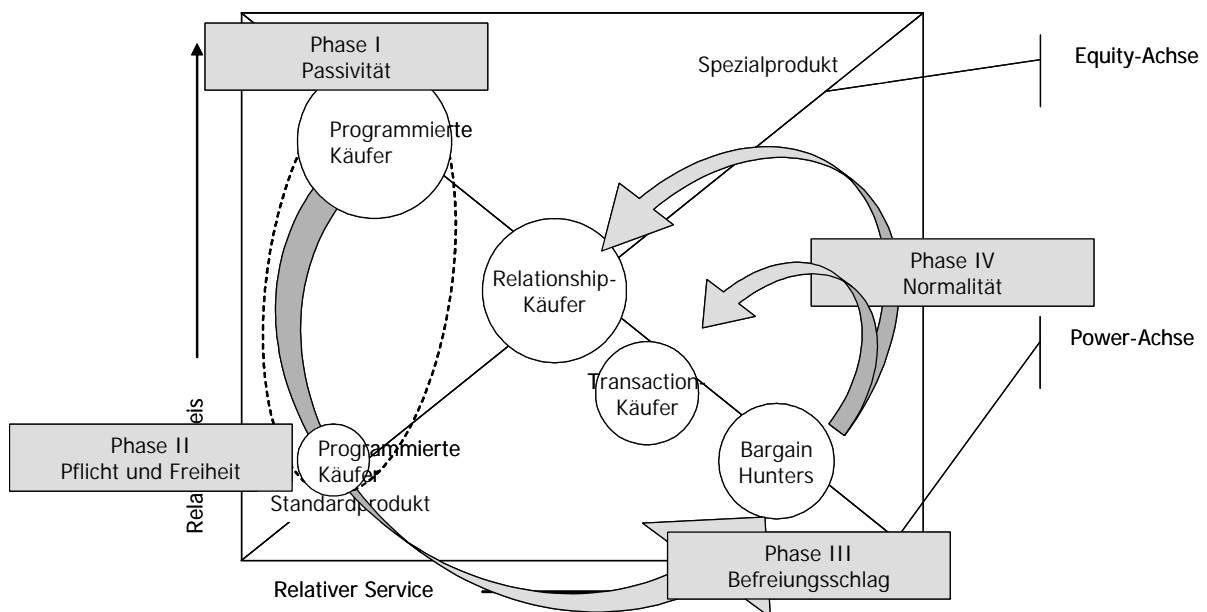


Abbildung 7: Entwicklung des organisationalen Kundenverhaltens. In Anlehnung an: Rangan et al. (1992)

#### 5.1.2 Kundenverhalten auf individueller Ebene

Nachdem nun die Entwicklung auf organisationaler Ebene aufgezeigt wurde, wird der ganze Prozess nochmals auf einer tiefer liegenden, individuellen Ebene aufgerollt.

##### 5.1.2.1 Phase I

Zur Zeit des ADO war der Zeithorizont der wichtigste der vier das Vertrauen beeinflussende Bestandteile. Die Beziehung zwischen dem ADO und seinen Kunden schien auf unbestimmte Zeit festgelegt. Aus der kundenseitigen Passivität entwickelte sich aber mit der Zeit ein Risiko. Das bequeme Dasein erkaufte sich der Einzelne mit einem Flexibilitätsverlust. Das Vertrauen schwand allmählich.



### 5.1.2.2 Phase II

Dieser Umstand wurde durch die teilweise Öffnung verstärkt. Es herrschte eine grosse Unsicherheit. Das Individuum versuchte, sich neu zu orientieren. Es setzte eine Übergangsphase ein. Die im subjektiven Leitbild enthaltenen Strategien und Werthaltungen mussten neu formuliert werden.

### 5.1.2.3 Phase III

In der verbreiteten Konfusion um die vollständige Marktöffnung und die weitgehende Freiheit besann man sich zuerst auf die eigenen kurzfristigen Vorteile. Die Ziele von Kunde und Lieferant entsprachen sich nicht mehr, dem Verhältnis zur Abraxas wurde keine grosse Bedeutung beigemessen. Eine latente Disharmonie überschattete die individuellen Beziehungen zwischen Mitarbeitern der Kundenseite und der Abraxas.

### 5.1.2.4 Phase IV

Durch eine längerfristige Denkweise lenkte sich das vorrangige Interesse auf eine vertrauensbasierte Beziehung. Dadurch konnten die ökonomischen Anreize objektiv beurteilt werden. Die Kenntnisse der Verwaltungsabläufe auf Seiten der Abraxas begannen sich auszuzahlen. Der Marktanteil der Abraxas scheint sich zu erholen.

Der eine oder andere Kunde entdeckte zunehmend auch die spezielle Beziehung zur Abraxas. Teilweise handelt es sich um eine Art innerer Verpflichtung, die in die Kunden-Lieferanten Beziehung mit hineinspielt.

Daraus folgt abschliessend für die Betrachtung der individuellen Ebene, dass sich das Vertrauen durch eine sehr emotionale Zeit von einem zuerst nur scheinbaren in ein echtes zu wandeln beginnt.

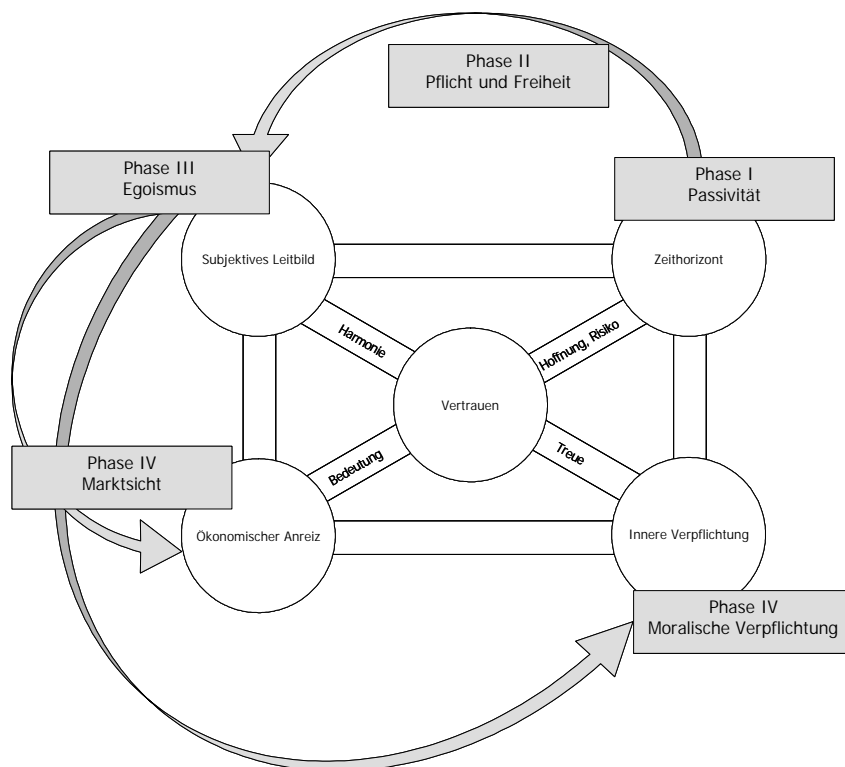


Abbildung 8: Entwicklung des individuellen Kundenverhaltens. In Anlehnung an: Diller und Kusterer (1988)

## 5.2. Verallgemeinerung

Nach dieser Betrachtung stellt sich die Frage, ob die gefundenen Entwicklungen auf andere Fälle ausgeweitet werden können.

In einem kleinen Rahmen ist dies sicher möglich. Die Ergebnisse treffen zu einem grossen Teil auch auf die Entwicklungen im Kanton Zürich zu. Die Voraussetzungen waren dort genau dieselben (siehe oben).

Um eine Verallgemeinerung auf andere, zukünftige Fälle geben zu können, müsste diese Darstellung am Beispiel der Abraxas zuerst von den Auswirkungen der situativen Faktoren (GATT-Übereinkommen, technologische Entwicklung und Lernprozess auf Lieferantenseite) bereinigt werden, um zur reinen Veränderung im Kundenverhalten zu gelangen. Das ist aber im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich und umso weniger auch ein Ziel dieser Arbeit. Zum einen fehlt es sicher an der dazu nötigen vergleichbaren Datenbasis. Zum andern werden in der Zukunft ganz andere Entwicklungen einen Auslagerungsprozess begleiten, deren Auswirkungen noch gar nicht bekannt sind. Als Beispiele können die IT-Trends der Entwicklung hin zur Informationsgesellschaft, die übergreifende Geschäfts- und Prozessintegration und die Rezentralisierung der IT gegeben werden.

Was aber als sicher angenommen werden kann, ist, dass auch in anderen Fällen der schon beinahe klassische Verlauf in die Extreme und wieder in ein Gleichgewicht beschritten wird (siehe Abbildung 6). Ein dazu verwandter Aspekt, der auch in einem neuen, ähnlichen Fall anzutreffen sein könnte, ist jener der vorbelasteten Beziehung. Die Beziehungen, die in den alten Strukturen ihren Anfang finden, werden gegenüber den neuen, unproblematischen Beziehungen unterbewertet.

## 6. Schlussbemerkung

Das Kundenverhalten hat sich im Betrachtungszeitraum in vier Phasen entwickelt. Die durch die Auslagerung angestossenen Prozesse sind aber noch nicht zum Stillstand gekommen. In dem Masse, wie die Abraxas Informatik AG weiter nach Höherem streben wird, wird sich auch das Verhalten ihrer Kunden weiter wandeln.

Eine Frage, die mich parallel zum Verfassen dieser Arbeit beschäftigt hat, war folgende: Welche Implikationen ergeben sich aus der Tatsache, dass nach der bewusst herbeigeführten Dezentralisierung die Informatikkompetenzen wieder vermehrt an einen zentralen Ort zurückgegeben werden?

## Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. (1999). *Industriegütermarketing* (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Belz, Ch., Brademann, E., Fuchs, H. J., Gessner, W., Hidber, F., Kleiner, J-C., Knecht, W., König, Ch., Schaub, O., Schlegel, H., Schleiffer, P., Simon, G., Steffen, G. & Vogt, O. J. (1998). *Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte - Integrierte Anwendungen - Anwendungen in der Praxis*. St. Gallen/Wien: Thexis/Ueberreuter.
- Diller, H. & Kusterer, M. (1988). Beziehungsmanagement - Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. *Zeitschrift für Personalforschung*, 2, 211-220.
- Freytag, V. & Hojbjerg Clarke, A. (2001). Business to Business Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 30, 473-486.
- Gomez, P. & Probst, G. (1997). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, Unternehmerisch handeln, Persönlich überzeugen* (2. Auflage). Bern: Haupt.
- Hilke, W. (1989). Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing. In H. Jacob (Hrsg.), *Schriften zur Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kotler, Ph. & Bliemel, F. (2001). *Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung* (10. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kuss, A. & Tomczak, D. (2000). *Käuferverhalten: eine marketingorientierte Einführung* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2000). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Minett, St. (2002). *B2B Marketing*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Rangan, V. K., Moriarty, R. T. & Swartz, G. S. (1992). Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 56 (4), 72-82.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2000). *New Public Management*. Bern: Haupt.
- Schmidt, H. (2000). *Marketingkonzeptionen in Unternehmen sicherheitstechnischer Dienstleistungen*. Dissertation, Universität Cottbus. Aachen: Shaker.
- Stier, W. (1999). *Empirische Forschungsmethoden* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Webster, F. & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36 (4), 12-19.

## Anhang A: Kommunikationsverzeichnis

<b>Name</b>	<b>Position</b>	<b>Organisation</b>	<b>Art</b>	<b>Ort, Datum</b>
Albrecht, Felix	Abteilungsleiter	AIP	Telefon	Zürich/St. Gallen 26. April 2002
Müllner, Markus	Assistent	FAH-HSG	E-mail	E-mail, 19. April 2002
Kengelbacher, Kurt	Amtsleiter	DIP	Interview	St. Gallen, 22. April 2002
Olsen, Hugo	Leiter Marketing	Abraxas	Interview	Zürich, 23. April 2002

## Anhang B: Gesprächsleitfaden Abraxas

***"Wie ändert sich das Kundenverhalten durch eine Auslagerung? Darstellung am Beispiel der Abraxas AG"***

***Stichwortkatalog zum Leitfadengespräch  
Herr Samuel von Siebenthal mit Herrn Olsen  
vom 23. April 2002 ab 10:30 Uhr***

### Situation

- ✍ Im Arbeitsumfeld
- ✍ ca. 1 ½ Stunden
- ✍ Leitfadengespräch
- ✍ Audio-Aufnahme

### Einführung

- ✍ Vorstellen meiner selbst
- ✍ Vorstellen der Arbeit
- ✍ Datenschutz

### Ziel des Interviews

- ✍ Dimensionen der Fragestellung ausarbeiten
- ✍ Klären von Sachverhalten
- ✍ Einblick in die Perspektive der interviewten Person und der vertretenen Anspruchsgruppe
- ✍ Vorher – Nachher Vergleich der Problemsituation/Untersuchungsobjekt
- ✍ Überprüfen von Hypothesen

### Begriffsdefinitionen

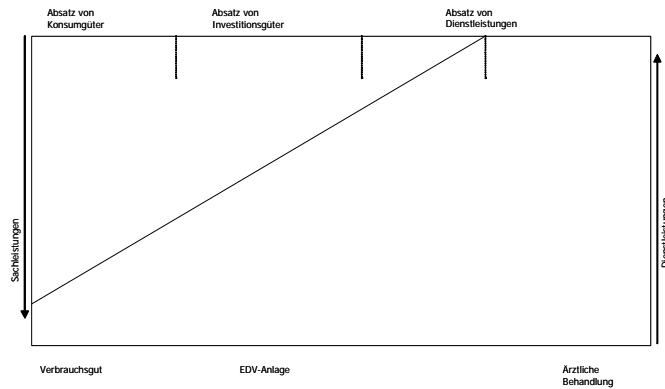
- ✍ Kunde
- ✍ Kundenverhalten
- ✍ Produkt
- ✍ Serviceniveau
- ✍ Auslagerung (AFI – Abraxas Informatik AG)
- ✍ Kommentare zum Stichwortkatalog

### Der Interviewpartner

- ✍ Zur Person (Position, Arbeitsauftrag/Pflichtenheft, Erfahrung)
- ✍ Arbeitsumfeld

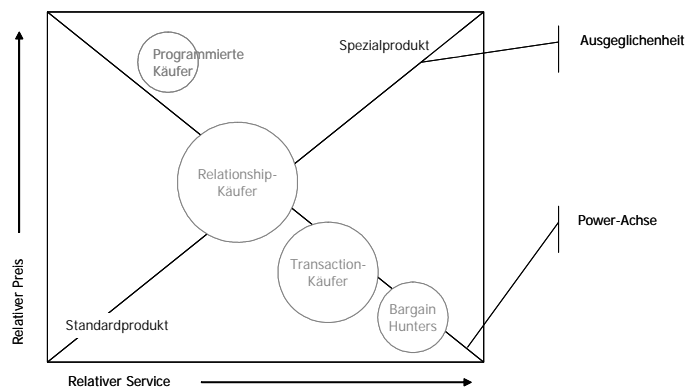
## Abraxas Informatik AG (Abraxas)

- ✍ Angebotene Produkte/Services/Leistungen (Marktleistungsbereiche)
- ✍ Wo ordnen Sie unten die Produkte und Leistungen der Abraxas ein im Marketing – Verbund – Kasten (Hilke, 1989)?
- ✍ In welchem Ausmass betreiben Sie Relationship Management?
- ✍ Art der internen Leistungsverrechnung zur Zeit des AFI?



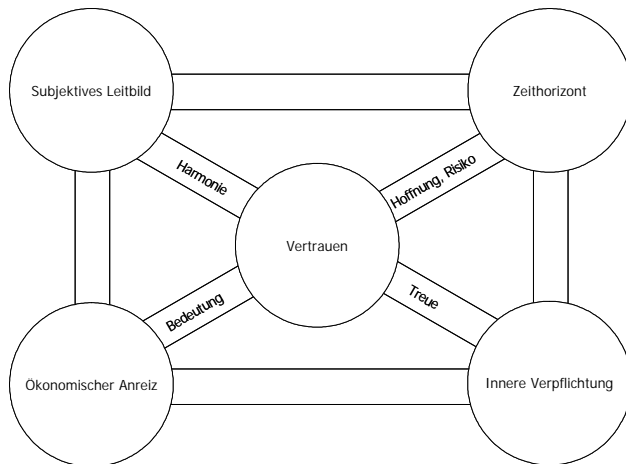
- ✍ Wie viel Zusatzleistungen bieten Sie zu Ihren Produkten?
- ✍ Welche Produkte wurden auch durch das AFI angeboten?
- ✍ Welche ehemals internen Kunden sind immer noch Kunden?
- ✍ Welcher Anteil der heutigen Kunden hatte schon das AFI?

## Kundensegmentierung nach Kaufverhalten (Rangan, Moriarty &amp; Swartz, 1992)



- ✍ Wie entwickelten sich die Preise seit der Auslagerung?
- ✍ Kunden: Preiselastizität der Nachfrage damals und heute?
- ✍ Unterscheiden sich die Serviceniveaus von damals und heute?
- ✍ Kunden: Serviceelastizität der Nachfrage damals und heute?
- ✍ Wie reagieren Kunden auf neue Produkte/Marktleistungen damals und heute (Switching Potential)?
- ✍ Wie profund war/ist die Angebots-/Marktkennntnis Ihrer Kunden?
- ✍ Wie stark war/ist der Kunde von den Produkten des AFI/Abraxas abhängig?
- ✍ Beziehen Kunden Produkte/Leistungen, die sie von der Abraxas haben könnten zum Teil von anderen Anbietern?
- ✍ Gewähren Sie für spezielle (Gross)Kunden Spezialrabatte?
- ✍ Wie komplex war/ist der Entscheidungsprozess für z.B. eine Neuanschaffung?

## Molekularstruktur von Geschäftsbeziehungen (Diller &amp; Kusterer, 1988)



- ✍ Wie ist Ihr subjektives Leitbild (Strategien, Werthaltungen, Einstellungen) bezgl. der Geschäftsbeziehung (DIP)?
- ✍ Wie weit reicht Ihr Zeithorizont?
- ✍ Wie steht es um Ihre innere Verpflichtung?
- ✍ Wie gross ist der ökonomische Anreiz an der Beziehung mit ehemals internen Kunden?
- ✍ Wie gross ist Ihr Vertrauen in die Beziehung zu ehemaligen internen Kunden (DIP etc.)?

## Dienst für Informatikplanung (DIP) und andere Kunden

- ✍ Existieren Buying Center?
- ✍ Was ist das DIP? Wie sah es zur Zeit des AFI aus?
- ✍ Verhältnis DIP – AFI/Abraxas
- ✍ Kundenverhalten in der Zukunft. Was erwarten Sie?  
Eine weitere Privatisierungswelle?  
Werden weitere auf Verwaltungen spezialisierte Unternehmen in den Markt eintreten?

## Die Interaktionsansätze – eine Nachfrageanalyse

- ✍ Verwenden Sie Totalmodelle des Beschaffungsverhaltens wie etwa Modelle von Webster & Wind (1972), Sheth (1973), Choffray & Lilien (1978) oder Johnston & Lewin (1996)?

## Abschluss

- ✍ Ist bis jetzt ein Aspekt nicht angesprochen worden, der Ihrer Meinung nach besonders wichtig ist?

## Anhang C: Gesprächsleitfaden DIP

***"Wie ändert sich das Kundenverhalten durch eine Auslagerung? Darstellung am Beispiel der Abraxas AG"***

***Stichwortkatalog zum Leitfadengespräch  
Herr Samuel von Siebenthal mit Herrn Kengelbacher  
vom 22. April 2002 ab 11 Uhr***

### Situation

- ✍ Im Arbeitsumfeld
- ✍ ca. 1 Stunde
- ✍ Leitfadengespräch
- ✍ Audio-Aufnahme

### Einführung

- ✍ Vorstellen meiner selbst
- ✍ Vorstellen der Arbeit
- ✍ Datenschutz

### Ziel des Interviews

- ✍ Dimensionen der Fragestellung ausarbeiten
- ✍ Klären von Sachverhalten
- ✍ Einblick in die Perspektive der interviewten Person und der vertretenen Anspruchsgruppe
- ✍ Vorher – Nachher Vergleich der Problemsituation/Untersuchungsobjekt
- ✍ Überprüfen von Hypothesen

### Begriffsdefinitionen

- ✍ Kunde
- ✍ Kundenverhalten
- ✍ Produkt
- ✍ Servicenniveau
- ✍ Auslagerung (AFI – Abraxas Informatik AG)
- ✍ Kommentare zum Stichwortkatalog

### Der Interviewpartner

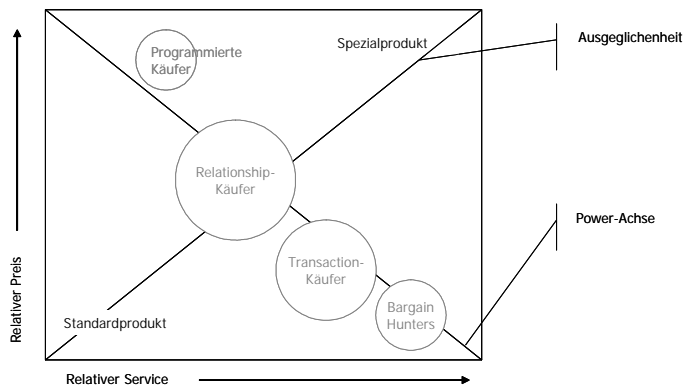
- ✍ Zur Person (Position, Arbeitsauftrag/Pflichtenheft, Erfahrung)
- ✍ Arbeitsumfeld

### Dienst für Informatikplanung (DIP)

- ✍ Was ist das DIP? Wie sah es zur Zeit des AFI aus?
- ✍ Erbrachte Leistungen des DIP damals und heute
- ✍ Existieren Buying Center?
- ✍ Verhältnis DIP – AFI/Abraxas
- ✍ Benötigte Produkte/Services/Leistungen
- ✍ Welchen Anteil davon bezogen/beziehen sie vom AFI/Abraxas?

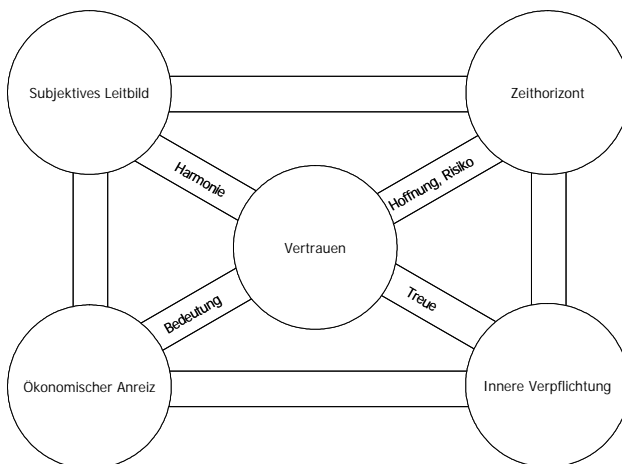


## Kundensegmentierung nach Kaufverhalten (Rangan, Moriarty &amp; Swartz, 1992)



- ✂ Wie entwickelten sich die Preise seit der Auslagerung?
- ✂ Preiselastizität der Nachfrage damals und heute?
- ✂ Unterscheiden sich die Serviceniveaus von damals und heute?
- ✂ Serviceelastizität der Nachfrage damals und heute?
- ✂ Wie reagieren Sie auf neue Produkte/Marktleistungen damals und heute (Switching Potential)?
- ✂ Wie profund war/ist die Angebots-/Marktkennntnis?
  
- ✂ Wie stark waren/sind Sie von den Produkten des AFI/Abraxas abhängig?
- ✂ Beziehen Sie Produkte/Leistungen, die sie von der Abraxas haben könnten zum Teil von anderen Anbietern?
- ✂ Gewährt man dem DIP als Grosskunden Spezialrabatte?
- ✂ Wie komplex war/ist der Entscheidungsprozess für z.B. eine Neuanschaffung?

## Molekularstruktur von Geschäftsbeziehungen (Diller &amp; Kusterer, 1988)



- ✂ Wie ist Ihr subjektives Leitbild (Strategien, Werthaltungen, Einstellungen) bezgl. der Geschäftsbeziehung mit der Abraxas?
- ✂ Wie weit reicht Ihr Zeithorizont?
- ✂ Wie steht es um Ihre innere Verpflichtung?
- ✂ Wie gross ist der ökonomische Anreiz an der Beziehung mit ehemals internen Kunden?
- ✂ Wie gross ist Ihr Vertrauen in die Beziehung zur Abraxas?

## Abschluss

- ✂ Ist bis jetzt ein Aspekt nicht angesprochen worden, der Ihrer Meinung nach besonders wichtig ist?