

Softwareindustrie am Wendepunkt

Im gesättigten Markt

Von Georg Kraus

Wie gehts weiter? Das fragen sich viele Softwareunternehmen – unter anderem, weil die Wachstumsraten und Gewinnmargen im Softwaremarkt sinken. Vielfach hilft hier ein Blick auf Unternehmen in anderen Branchen.

Die Softwareindustrie ist eine sehr junge Industrie – kaum mehr als 30 Jahre sind vergangen, seit die ersten Softwareunternehmen entstanden. Das sollte man sich immer wieder vor Augen führen, wenn man über ihre künftige Entwicklung spricht. Das heisst: Die Softwareindustrie kommt erst allmählich in die «reife» Entwicklungsphase, in der die klassischen Industriezweige – wie zum Beispiel die Elektro- und Automobilindustrie – sich schon lange befinden.

Käufermarkt dominiert

Dasselbe gilt für ihre Märkte. Sie weisen nicht mehr die hohen Wachstumsraten der «Gründerjahre» auf. Zwar wächst die Nachfrage nach Software weiterhin, doch zugleich etablieren sich

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Autor zahlreicher Fachbücher, Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St.Galler Business-School und der technischen Universität Clausthal, Werner-von-Siemens-Strasse 2-6, D-76646 Bruchsal, Tel. +49 (0)7251-989034, info@kraus-und-partner.de
Der Artikel basiert auf einem Vortrag, den der Autor bei der IT-Konferenz iqnite in Düsseldorf Ende Mai hielt.

neue Mitbewerber im Markt, die ihre Heimat nicht in den traditionellen Softwareentwicklerregionen USA, Europäische Union und Japan haben. Das heisst: Die Zahl der Anbieter wächst, während zugleich das prozentuale Wachstum des Marktes sinkt. Und das bedeutet wiederum: Der Softwaremarkt weist allmählich Kennzeichen gesättigter Märkte auf.

Für die etablierten Softwareunternehmen in den westlichen Industrienationen bedeutet dies:

- Es wird für sie schwieriger zu wachsen – ausser durch Unternehmenszukaufe.
- Ihre Gewinnmargen sinken – auch weil aus Kundensicht, anders als in der Pionierphase, zunehmend echte Innovationen fehlen.
- Und: Der Markt wird zu einem Käufermarkt. Den Verkäufern stehen also zunehmend selbstbewusste Kunden gegenüber, die sich ihrer Wahlmöglichkeiten bewusst sind und den Verkäufern klipp und klar sagen: Ich will den Nutzen x zum Preis y haben. Und die Verkäufer beziehungsweise ihre Unternehmen? Sie müssen

auf die Kundenwünsche beziehungsweise -forderungen eingehen. Denn sie können anders als in der Vergangenheit nicht mehr die Haltung einnehmen «Was interessiert mich dieser Kunde? Es gibt genügend andere». Denn die Märkte sind zumindest im B-to-B-Bereich weitgehend verteilt. Und echte Neukunden? Die gibt es nicht! Nur Wettbewerberkunden!

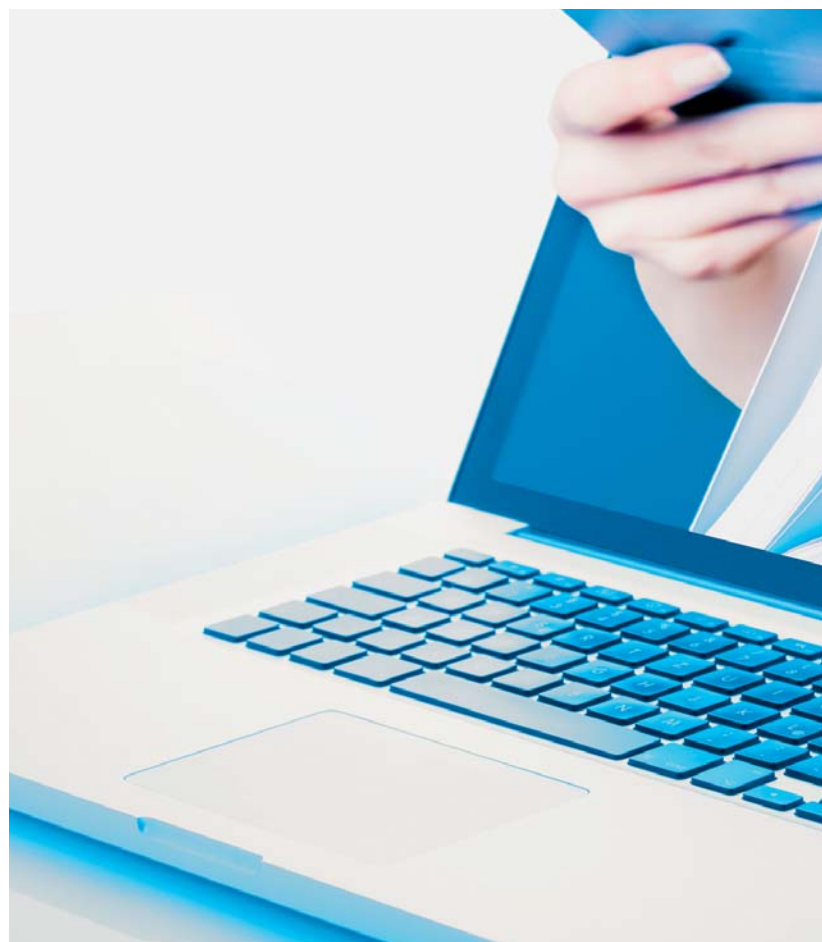
Das Management muss professioneller werden

Diese veränderte Marktsituation hat Konsequenzen:

- Die Softwareunternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle überdenken – in stets kürzeren Zeitabständen.
- Sie müssen regelmässig ihre Geschäftsprozesse auf den Prüfstand stellen und sich überlegen: «Wie können wir kostengünstiger arbeiten?»
- Sie müssen sich immer wieder neu fragen «Was ist unsere Kernkompetenz?», «Wie gross soll unsere Fertigungstiefe sein?» und «Welche Tätigkeiten können wir «auslagern?»».

Oder anders formuliert: Die Softwareunternehmen müssen ihr Management professionalisieren.

Doch sind diese Anforderungen neu? Für die Software-



Der Markt wird zu einem Käufermarkt

industrie zum Teil ja; für die meisten anderen Industriezweige nein. Angenommen, Sie würden einen Autoindustrie-Manager auf das Thema «Standardisierung in der Produktion» ansprechen. Dann würde er vermutlich erwidern: «Haben Sie schon mal den Namen Henry Ford gehört? Das ist bei uns doch Tradition.»

Künftige Erfolgsfaktoren

Oder angenommen, Sie sprächen ihn oder einen Pharma-Manager auf das Thema «Cluster-Bildung» beziehungsweise Kooperation mit Mitbewerbern in Sachen Entwicklung und Marktbearbeitung an. Dann würde er erwidern: «Das ist bei uns gang und gäbe.» Oder

nehmen Sie einen Manager in der Elektro- oder Textilbranche. Wenn Sie den auf das Thema «Auslagern der Produktion und Teilen der Entwicklung in Billiglohnländer» ansprechen würden, dann würde er Sie vermutlich verduzt anschauen und erwidern: «Ohne die würde unser Unternehmen nicht mehr existieren.»

Von anderen Branchen lernen

Das heisst: Die meisten Management- und Unternehmensführungsthemen, die zur Zeit in der Softwarebranche heiss diskutiert werden, sind in den Unternehmen, deren Märkte schon lange gesättigt sind, bereits abgehakt. Und die Lösungsansätze sind ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Deshalb bedeuten die Marktveränderungen auch nicht das Ende der euro-

päischen Softwareindustrie. Sie muss sich nur den «neuen» Herausforderungen stellen – und eventuell von anderen Branchen lernen.

Vor diesem Hintergrund sind auch die folgenden Thesen zu sehen, was – aus meiner Warte als Strategie- und Changeberater – künftig Erfolgsfaktoren der Softwareunternehmen in den westlichen Industrienationen sind.

These 1: Businessmodell schlägt Softwareprodukt

Früher liess sich mit guter Software gutes Geld verdienen. Grosse komplexe Anwendungen entstanden. Wenn man heute mal schaut, wer die «Player» im Geschäft sind, steckt in der Regel keine wirklich komplexe Software dahinter, sondern vielmehr eine Geschäftsidee, die den Markt verändert hat (Beispiel Apps-Plattform und Facebook).

Empfehlung: Entwerfen Sie für Ihre «Produkte» attraktive Anwendungsfelder und intelligente Preis- und Vertriebsmodelle.

These 2: «Sustainability» schlägt Preis

Früher nutzten die Unternehmen die IT, um einzelne Aufgaben effizienter zu erledigen, heute laufen ihre zentralen Geschäftsprozesse über sie ab. Das heisst: Die Unternehmen sind existenziell von der IT abhängig. Deshalb gewinnen bei ihren Kaufentscheidungen solche Faktoren wie «Zuverlässigkeit», Sicherheit sowie Support über die Nutzungsdauer des Systems an Bedeutung. Der Preis der Anwendung spielt nicht die zentrale Rolle.

Empfehlung: Heben Sie stärker auf das Thema «Total costs of ownership» für Ihre Kunden ab. Nicht «Made in Germany» zählt; «Served out of Germany» ist wichtiger.

These 3: Kundennutzen/Problemlösung schlägt Anwendung

Früher lautete die zentrale Frage beim Softwarekauf: Welche Aufgabe erleichtert mir die Software? Heute lautet die zentrale Frage: Inwieweit hilft uns die vom Anbieter x offerierte Problemlösung, unsere unternehmerischen Ziele zu erreichen (zum Beispiel

«Bananensoftware» hat es schwer

schneller, kostengünstiger in der Produktion zu werden)?

Empfehlung: Unterstützen Sie Ihre Kunden dabei, selbst erfolgreicher zu sein. Hier haben Sie auch den Vorteil der Kundennähe und der gemeinsamen Sprache im Vergleich zu ausländischen Anbietern.

These 4: Businesskompetenz schlägt IT-Kompetenz

Früher war die Kenntnis der Software etwas Besonderes. Man sprach teilweise von «Künstlern», welche die Komplexität beherrschten. Deshalb war es für die Softwareunternehmen wichtig, über exzellente Programmierer zu verfügen. Heute erwartet der Kunde massgeschneiderte Problemlösungen. Und das Beherrschen der Software wird selbstverständlich vorausgesetzt. Der USP liegt zunehmend im Verständnis des Geschäfts und der Aufgabenstellungen der Kunden.

Empfehlung: Bauen Sie die nötige Businesskompetenz (nicht nur) in Ihren Entwicklerteams auf.

These 5: Qualität schlägt «Speed»

Früher akzeptierten Kunden teilweise eine Software mit gewissen «Kinderkrankheiten», die sozusagen bei ihnen reifte. «Bananensoftware» hat es immer schwerer.



Archivbild

Heute erwarten die Kunden, dass die «Problemlösung» von Anfang an fehlerfrei funktioniert und ihnen vom ersten Tag an den gewünschten Nutzen bringt.

Empfehlung: Werden Sie ein Markenanbieter, der für Qualität steht. Investieren Sie eher mehr als weniger in das Qualitätsmanagement Ihrer Softwareentwicklung.

These 6: Preis schlägt Feature

Früher versuchten die Unternehmen, ihre Softwareprogramme mit möglichst vielen Features anzureichern, um ihre Produkte von den Wettbewerber-Produkten abzuheben. Die Folge: ein «over-engineering». Das heisst: Die Programme enthielten viele Features, die die Kunden gar nicht brauchten. Heute lautet die Anforderung,

sich zu fragen «Was braucht der Kunde wirklich?» und «Wofür ist er bereit, Geld zu bezahlen?», um die Komplexität zu reduzieren und den Kunden die beste Kosten-Nutzen-Relation zu bieten.

Empfehlung: Vermeiden Sie ein «over-engineering» bei Ihren Softwareprodukten. Implementieren Sie einen Wertanalyseprozess in Ihrer Softwareentwicklung.

These 7: Projektmanagement schlägt Organisation

Früher spielte die Aufbauorganisation in den Unternehmen eine wichtige Rolle. Hier wurden die Aufgaben, Verantwortungen und Prozesse klar definiert. In Zeiten, in denen das Softwareentwickeln immer häufiger «virtuell», firmenübergreifend und transnational

erfolgt, ist ein hochprofessionelles Projektmanagement der wesentliche Stellhebel für Erfolg.

Empfehlung: Führen Sie eine Projektkultur in Ihrem Unternehmen ein und qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend.

These 8: Kultur schlägt Preis für Arbeit

Softwareentwicklung war schon immer ein Paradebeispiel für gute oder schlechte Zusammenarbeit. Wenn die Zusammenarbeit gut funktioniert, Kultur und Umgang stimmen und eine hohe Verbindlichkeit der Absprachen besteht – also die Professionalität hoch ist –, sind meist auch die Ergebnisse sehr hochwertig. Die Unternehmenskultur-bedingten Effizienzverluste sind kurzfristig oft nicht

messbar; sie zeigen sich aber immer mittelfristig. Auch hier können wir als Europäer punkten. Auch wenn wir manchmal über

Unternehmenskultur entscheidet

unsere Zusammenarbeitskultur stöhnen, so ist diese doch die Basis unseres Erfolgs und sollte als Wettbewerbsvorteil weiter ausgebaut werden.

Empfehlung: Betreiben Sie eine gezielte Kulturentwicklung in Ihrer Organisation. ■