

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 123

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Staritz, M. / Hübner, A. C.

Zielgruppe Mittelstand als Herausforderung für Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller

Ergebnisse und Konsequenzen einer
empirischen Erhebung

Mannheim 2010

Dr. Matthias Staritz ist Business Development Manager im Competence Center Information & Communication Technology bei der Unternehmensberatung Homburg & Partner mit Sitz in Mannheim, München und Boston.

Anna Christina Hübner war Diplomandin im Competence Center Information & Communication Technology bei der Unternehmensberatung Homburg & Partner und ist nun als International Trainee in einer inhabergeführten, europaweit agierenden Fachhandelskette tätig

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

AUDI AG,
Peter Schwarzenbauer

BASF SE,
Hans W. Reiners

Dr. Ralf Bethke

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Rainer Ohnheiser

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Jürgen Scherer

Continental AG,
Dr. Hartmut Wöhler

Coty GmbH
Bernd Beetz

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Thomas Kipp

Deutsche Telekom AG,
Dr. Christian Illek

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Michael Göpfarth

Evonik Degussa GmbH,
Dr. Volker Grunwald

Fiege Holding Stiftung & Co. KG,
Dr. Stefan Kurrle

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Stephan M. Heck

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Heidelberger Druckmaschinen AG,
Marcel Kießling

Heraeus Holding GmbH,
Jan Rinnert

IBM Deutschland GmbH,
n.n.

Kabel BW,
Christoph Nieder

Knauf Gips KG,
Manfred Grundke

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

MVV Energie AG,
Matthias Brückmann

Nestlé Deutschland AG,
n.n.

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert

Thomas Pflug

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. Jürgen Rautert

Dr. h.c. Holger Reichardt

Hans Riedel

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Roche Pharma AG,
Dr. Hagen Pfundner

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Carsten Kaisig

RWE Energy AG,
n.n.

R+V Lebensversicherung AG,
Heinz-Jürgen Kallerhoff

Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH

Udo H. Brandt

Thomas Sattelberger

SAP Deutschland AG & Co. KG
Luka Mucic

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

United Internet Media AG,
Matthias Ehrlich

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Bertram Staudenmaier

- M123 Staritz, M. / Hübner, A. C.: Zielgruppe Mittelstand als Herausforderung für Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller - Ergebnisse und Konsequenzen einer empirischen Erhebung, 2010
- M122 Kuester, S. / Schuhmacher, M. / Broermann, B. / Worgul, A.: Erfolgsfaktoren von Innovationen in der Dienstleistungsindustrie unter Berücksichtigung von Branchenunterschieden, 2010
- M121 Staritz, M./Nitescu, D.: Vertriebspartnermanagement in der ITK-Branche: Aktuelle Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, 2010
- M120 Bauer, Hans H./Albrecht, Carmen-Maria Finkel, Ariana S. D.: Personenmarken erfolgreich managen Ein markenpersönlichkeitsbasierter Steuerungsansatz, 2010
- M119 Klarmann, M. / Schäfer, T. / Staritz, M.: Erfolgsfaktoren des Softwarepricing – eine Benchmarkingstudie unter deutschen Softwareherstellern, 2009
- M118 Homburg, Ch./Müller, M.: Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgsfaktoren, 2009.
- M117 Homburg, Ch. / Krämer, M.: Erfolgreiches Management von Preissystemen: Zahlt sich Einfachheit in der Preissetzung aus?, 2009
- M116 Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: Der Einfluss des Markenwerts auf die Unternehmensperformance, 2009
- M115 Homburg, Ch./Prigge, J.-K.: Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich, 2009
- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003

Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie

- M116e Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: The Impact of Brand Value on Corporate Performance, 2009.
- M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008
- M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008
- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Seitdem die angestammten Zielmärkte der ITK-Hersteller im Bereich der „Großunternehmen“ etwa ab der Jahrtausendwende weitgehend gesättigt sind, versuchen ITK-Hersteller verstärkt die „Zielgruppe Mittelstand“ zu erschließen, um von dem großen Potential dieses Wachstumsmarktes zu profitieren. Jedoch tun sich insbesondere die internationalen Branchengrößen dabei aufgrund diverser Besonderheiten dieser Zielgruppe oftmals noch immer schwer, hier erfolgreich Fuß zu fassen. Vor diesem Hintergrund führte die Marketing- und Vertriebsberatung Homburg & Partner eine Befragung unter 124 kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) aus verschiedenen Branchen zu ihren Anforderungen im Zusammenhang mit ITK-Beschaffungen durch. Ziel der Studie war es, den ITK-Herstellern auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse über die Anforderungen des Mittelstandes Ansätze zur Weiterentwicklung ihres mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb aufzuzeigen. Dabei standen insbesondere die vier Optimierungsbereiche „Finanzierungsmöglichkeiten“, „Preis-/ Abrechnungsmodelle“, „Verkäuferpersönlichkeit“ und „Kundenbetreuungsangebote“ im Vordergrund, die auf Basis von Expertengesprächen und einer breiten Literaturrecherche als besonders relevant identifiziert wurden. Die wesentlichen Ergebnisse der Umfrage und ihre Konsequenzen für ITK-Hersteller werden in der vorliegenden Studie dargestellt und diskutiert.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Identifikation von Optimierungsbereichen im mittelstands-gerichteten Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller.....	4
2.1 Analyse der Besonderheiten der Nachfragerseite „Mittelstand“.....	4
2.1.1 Begriffsabgrenzung – KMU, Mittelstand, Familienunternehmen	4
2.1.2 Dimensionen des Charakters mittelständischer Unternehmen.....	6
2.1.3 Verhältnis mittelständischer Unternehmen zu ITK.....	9
2.1.4 Auswertung zentraler Studien bzgl. Beschaffungsverhalten und Anforderungen an Marketing und Vertrieb von ITK-Herstellern	11
2.2 Analyse des mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb der Anbieterseite „ITK-Hersteller“.....	17
2.2.1 Marktsegmentierung.....	17
2.2.2 Leistungsangebot.....	19
2.2.3 Preismanagement	24
2.2.4 Akquisitorischer Vertrieb.....	27
2.2.5 Kommunikation.....	34
2.3 Ableitung potentieller Optimierungsbereiche	40
3. Ergebnisse einer empirischen Mittelstandserhebung und Konsequenzen für das mittelstandsgerichtete Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller	44
3.1 Untersuchung der Optimierungsbereiche auf Mittelstandsanforderungen mithilfe einer Online-Mittelstandsumfrage.....	44
3.2 Zentrale Ergebnisse und ihre Konsequenzen	47
3.2.1 Finanzierungsmöglichkeiten	47
3.2.2 Preis-/Abrechnungsmodelle	60
3.2.3 Verkäuferpersönlichkeit	69
3.2.4 Kundenbetreuungsangebote	73
4. Fazit.....	77
Quellenverzeichnis.....	IV

Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence
BITKOM	Bundesverbandes Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e.V.
bzgl.	bezüglich
CRM	Customer Relationship Management
DIM	Deutsches Institut für Marketing
EK	Eigenkapital
ERP	Enterprise Resource Planning
EUK	Europäische Kommission
FSC	Fujitsu Siemens Computers
GG	Grundgesamtheit
HP	Hewlett-Packard
i. A.	in Anlehnung
i. e. S.	im engeren Sinne
IHK	Industrie- und Handelskammer
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
ITK	Informationstechnik und Telekommunikation
ISV	Independent Software Vendor
i. w. S.	im weiteren Sinne
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KW	Kalenderwoche
MA	Mitarbeiter
MIND	Mittelstand in Deutschland (Studie)
n	Stichprobenumfang
NEG	Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr
PAC	Pierre Audoin Consultants
ROI	Return on Investment
SaaS	Software-as-a-Service
SMB	small and medium sized businesses
SFS	Siemens Financial Services
u. a.	unter anderem / und andere
u. ä.	und ähnliche
v. a.	vor allem
VAD	Value Added Distributor
VAR	Value Added Reseller

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vorgehensweise der Arbeit entsprechend der vier zentralen Leitfragen	3
Abb. 2: KMU-Definitionen des IfM Bonn und der Europäischen Kommission	4
Abb. 3: Gegenüberstellung des KMU-internen Beschaffungsprozesses und der externen Beteiligungsmöglichkeiten durch ITK-Anbieter.....	12
Abb. 4: Zusammenhang zwischen Kommunikationszielen, -aktionsbereichen und den Phasen des Beschaffungsprozesses	35
Abb. 5: Reporting der Kontakte im Rahmen der Online-Mittelstandsumfrage	45
Abb. 6: Struktur der Stichprobe	46
Abb. 7: Derzeitige und zukünftige Nutzung von Finanzierungsmöglichkeiten und -anbietern	48
Abb. 8: Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit Anbieter- und Produktkriterien bei der Beschaffung von ITK.....	51
Abb. 9: Zukünftige Nutzung der ITK-Anbieter als Finanzierer nach und vor der Auseinandersetzung mit dem Thema im Vergleich zur derzeitigen Nutzung	53
Abb. 10: Zustimmung zur Vorteilhaftigkeit diverser Argumente für eine Finanzierung über ITK-Anbieter und deren Wichtigkeit	55
Abb. 11: Attraktivität von Finanzierungsangeboten für KMU, die ITK-Anbieter als Finanzierer zukünftig intensiv bzw. nicht nutzen	58
Abb. 12: Präferenzen bei der Gestaltung von Preis-/Abrechnungsmodellen bzgl. Zahlungsmodus, Zahlungsverteilung und Zahlungslaufzeit	63
Abb. 13: Präferenzen bei der Gestaltung von Preis-/Abrechnungsmodellen bzgl. der Bemessungsgrundlage (Gesamt und nach MA-Zahl)	65
Abb. 14: Präferenzen bei der Gestaltung von Preis-/Abrechnungsmodellen bzgl. der Abhängigkeit vom Projekterfolg und der Preisdarbietung.....	68
Abb. 15: Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit Eigenschaften des persönlichen Ansprechpartners.....	70
Abb. 16: Wichtigkeit und Zufriedenheit mit Kundenbetreuungsangeboten von ITK-Anbietern	73

1. Einleitung

Der **Mittelstand** stellt für die ITK-Branche (Informationstechnik und Telekommunikation)¹ aufgrund seiner Größe und Dynamik einen lukrativen Wachstumsmarkt mit großem Potential dar und gilt für sie daher als Wachstumsmotor.² Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zählt im Jahr 2007 rund 3,6 Mio. kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die 99,7% aller Unternehmen in Deutschland ausmachen und rund 38% aller Umsätze erbringen. Außerdem sind ca. 71% aller Beschäftigten und 83% aller Auszubildenden bei KMU angestellt.³ Nicht umsonst wird der Mittelstand auch als Rückgrat oder tragende Säule der deutschen Wirtschaft bezeichnet.⁴ Das Bewusstsein im Mittelstand für die Bedeutung der ITK als entscheidendem Schlüssel zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ist in der Vergangenheit gestiegen und wird laut dem eBusiness-Barometer 2007/2008 auch in Zukunft weiter zunehmen.⁵ Noch liegt der Mittelstand beim Einsatz von ITK aber etwa drei bis fünf Jahre hinter den Großunternehmen zurück.⁶ Laut einer aktuellen Studie erbrachten KMU im Jahr 2007 immerhin bereits rund 40% aller ITK-Investitionen in Deutschland.⁷

Der Mittelstand wurde von den großen ITK-Herstellern als **Zielgruppe** zunächst „vernachlässigt“, da die wenigen Großunternehmen mit ihren Budgets vergleichsweise hohe Summen in ITK investieren konnten und damit eine attraktivere Zielgruppe darstellten. Nach der Boom-Phase in den Jahren 2000/2001 gingen die Neuinvestitionen der Großunternehmen jedoch zurück. Deshalb mussten sich die großen ITK-Hersteller verstärkt um neue Märkten zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum bemühen und verlagerten ihren Fokus zunehmend auf den Mittelstand.⁸

¹ ITK umfasst laut des Bundesverbandes Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM): IT-Hardware, -Software, -Services, Telekommunikationsendgeräte, -infrastruktur und -dienste. Vgl. dazu BITKOM 2008. Synonyme sind IKT (Informations- und Kommunikationstechnik), IuK (Informations- und Kommunikationstechnologien) und ICT (Information and Communication Technologies).

² Vgl. Messe München GmbH 2007; o. V. 2003a; BDU e.V. 2003; Poessneck 2008; Lehmann 2007, S. 14-15; Beuth 2008.

³ Vgl. IfM Bonn 2007a. Vgl. dazu auch die Mittelstandsdefinition des IfM Bonn auf S. 4 ff.

⁴ Vgl. IT-Gipfel-Arbeitsgruppe 6 2007, S. 3.

⁵ Vgl. Wegweiser GmbH 2007, S. 51.

⁶ Vgl. o. V. 2008f; IT-Gipfel-Arbeitsgruppe 6 2007, S. 9-10.

⁷ Vgl. TechConsult GmbH 2007a.

⁸ Vgl. o. V. 2003a; o. V. 2003b.

Der Mittelstand **unterscheidet sich** maßgeblich von der Zielgruppe der Großunternehmen: Er umfasst Unternehmen quer über alle Branchen hinweg vom Ein-Mann-Unternehmen bis hin zum gehobenen Mittelstand mit mehreren Hundert Mitarbeitern und ist damit ein sehr heterogener Markt. Außerdem wird er geprägt durch seine Eigenschaft des Unternehmertums: Die Führung durch einen Unternehmer, der gleichzeitig auch Eigentümer ist, formt ganzheitlich den besonderen Charakter eines mittelständischen Unternehmens.⁹

Obwohl die großen ITK-Hersteller den Zielmarkt Mittelstand seit den Anfängen um die Jahrtausendwende mit enormen Investitionen und Anstrengungen in Marketing und Vertrieb bearbeiten, fällt es ihnen aufgrund der oben aufgeführten Unterschiede zu Großunternehmen noch immer **schwer**, den Mittelstand **greifbar** zu machen, ihn in seinem Charakter und seinen Anforderungen zu verstehen und zu erreichen.¹⁰ Daher ist der scheinbar „alte Schuh Mittelstand“ auch heute noch ein hochaktuelles Thema. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass sich aktuell verschiedenste Interessengruppen wie ITK-Unternehmen, Forschungsinstitute, Banken und Unternehmensberatungen mit der Erforschung des Mittelstandes beschäftigen.

Das **Ziel dieser Arbeit** ist es, neue Erkenntnisse über die Anforderungen des Mittelstandes zu erlangen und großen ITK-Herstellern darauf aufbauend Konsequenzen und spezifische Ansätze zur mittelstandsgerechteren Gestaltung ihrer Marketing- und Vertriebsaktivitäten aufzuzeigen. Dazu verfolgt die Arbeit vier zentrale Leitfragen:

1. Wie „ticken“ die Nachfragerseite „Mittelstand“ und die Anbieterseite „ITK-Hersteller“?
2. Welche Optimierungsbereiche im mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb großer ITK-Hersteller lassen sich daraus ableiten?
3. Welche Anforderungen hat der Mittelstand an ITK-Hersteller in Bezug auf diese Optimierungsbereiche?
4. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das mittelstandsgerichtete Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller?

⁹ Vgl. INQA-Mittelstand 2008.

¹⁰ Vgl. TechConsult GmbH 2007b; Kraus 2008.

Die Arbeit ist analog zu den zentralen Leitfragen aufgebaut und gliedert sich in **vier Kapitel** (vgl. Abb. 1): Nach der Einleitung in diesem ersten Kapitel folgt in Kapitel 2 die Identifikation potentieller, noch unerforschter Optimierungsbereiche in der Marktbearbeitung der ITK-Hersteller. Dazu werden die Besonderheiten der Nachfragerseite „Mittelstand“ analysiert (2.1) sowie das mittelstandsgerichtete Marketing und Vertrieb der Anbieterseite „ITK-Hersteller“ (2.2). Der Fokus liegt dabei auf großen ITK-Herstellern, da insbesondere sie Probleme bei der Mittelstandserschließung haben. Aufbauend auf diesen Analysen werden einzelne Optimierungsbereiche innerhalb des mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller herausgearbeitet (2.3). Somit sind die Analysen Ausgangspunkt und Grundlage für das folgende dritte Kapitel. In diesem wird zunächst die Methodik der Online-Mittelstandsumfrage erläutert (3.1). Die Umfrage dient der Untersuchung der Mittelstandsanforderungen an ITK-Hersteller in Bezug auf die zuvor definierten Optimierungsbereiche. Dann erfolgt die Auswertung der Befragungsergebnisse inklusive der Konsequenzen für Marketing und Vertrieb großer ITK-Hersteller (3.2). Das Fazit in Kapitel 4 schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Arbeitsergebnisse und einem kurzen Ausblick ab.

Abb. 1: Vorgehensweise der Arbeit entsprechend der vier zentralen Leitfragen

FORSCHUNGSFRAGEN	VORGEHENSWEISE
	Kapitel 1 – Einleitung
1. Wie „ticken“ die Nachfragerseite „Mittelstand“ und die Anbieterseite „ITK-Hersteller“?	Kapitel 2 Identifikation von Optimierungsbereichen im mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller
2. Welche Optimierungsbereiche im mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb großer ITK-Hersteller lassen sich daraus ableiten?	
3. Welche Anforderungen hat der Mittelstand an ITK-Hersteller in Bezug auf diese Optimierungsbereiche?	Kapitel 3 Ergebnisse einer empirischen Mittelstandserhebung und Konsequenzen für das mittelstandsgerichtete Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller
4. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das mittelstandsgerichtete Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller?	
	Kapitel 4 – Fazit

Quelle: Eigene Darstellung

2. Identifikation von Optimierungsbereichen im mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller

2.1 Analyse der Besonderheiten der Nachfragerseite „Mittelstand“

In den folgenden Unterkapiteln werden nach der begrifflichen Abgrenzung von KMU, Mittelstand und Familienunternehmen der mittelständische Unternehmenscharakter und das daraus ableitbare Verhältnis zu ITK untersucht. Danach gibt die Auswertung zentraler Studien einen Status Quo der Wissenschaft über die Anforderungen mittelständischer Unternehmen an ITK-Hersteller und deren ITK-Beschaffungsverhalten. Es ist darauf hinzuweisen, dass die im Folgenden aufgezeigten Charaktereigenschaften typischerweise im Mittelstand vorzufinden sind, v. a. auch im Hinblick auf die Abgrenzung zu Großunternehmen. Es versteht sich, dass KMU untereinander – je nach Unternehmensgröße, Eigentümer, Führungspersonlichkeiten, Geschäftsmodell, Kernkompetenz, Branche, Region usw. – sehr unterschiedlich sein können.

2.1.1 Begriffsabgrenzung – KMU, Mittelstand, Familienunternehmen

Für die Begriffe „KMU“, „Mittelstand“ und „Familienunternehmen“ liefert die Wissenschaft verschiedene quantitative und qualitative Definitionsansätze. Allgemeingültige Definitionen und klare Abgrenzungen der drei Begriffe existieren bisher aber nicht.¹¹ Die Arbeit orientiert sich daher maßgeblich an den Definitionen des IfM Bonn.

KMU definieren sich ausschließlich über quantitative Kriterien wie Umsatz, Mitarbeiterzahl und Jahresbilanzsumme. Die relevantesten Definitionen für die Wissenschaft und Praxis sind die des IfM Bonn und der Europäischen Kommission (EUK), die in Abbildung 2 gegenübergestellt werden. Für das IfM Bonn haben KMU ein bis 499 Beschäftigte und einen Jahresumsatz unter 50 Mio. €¹² Die EUK dagegen definiert diejenigen Unternehmen als KMU, die unter 250 Beschäftigte haben und einen Jahresumsatz unter 50 Mio. € oder eine Jahresbilanzsumme unter 43 Mio. €¹³ Beide setzen zudem die Konzernunabhängigkeit bzw. Eigenständigkeit der Unternehmen voraus.

Abb. 2: KMU-Definitionen des IfM Bonn und der Europäischen Kommission

¹¹ Vgl. Wimmer u. a. 2005, S. 6-7; Witt 2009, S. 5; Becker u. a. 2008; Europäische Kommission 2006, S. 14, 35; IfM Bonn 2009.

¹² Vgl. IfM Bonn 2009.

¹³ Vgl. Europäische Kommission 2006, S. 14, 35.

	Kategorie	Beschäftigte		Jahresumsatz		Jahresbilanz
IfM Bonn	Kleinunternehmen	1 - 9	Und	< 1 Mio. €		
	Mittlere Unternehmen	10 - 499		1 - <50 Mio. €		
	Die Unternehmen müssen außerdem konzernunabhängig sein.					
EUK	Kleinstunternehmen	1 - 9	und	< 2 Mio. €		< 2 Mio. €
	Kleinunternehmen	10 - 49		< 10 Mio. €	oder	< 10 Mio. €
	Mittlere Unternehmen	50 - 249		< 50 Mio. €		< 43 Mio. €
	Die Unternehmen müssen außerdem eigenständig sein nach Artikel 3 Abs. 1 des Amtsblatts der Europäischen Union.					

Quelle: Eigene Darstellung (i. A. an Europäische Kommission 2006, S. 14, 35; IfM Bonn 2009)

Der Begriff des **mittelständischen Unternehmens** hingegen ist rein qualitativ definiert. Gemäß des IfM Bonn müssen dessen Eigentum und Leitung in einer Person – dem Unternehmer – vereint und seine Unabhängigkeit von anderen Unternehmen gegeben sein. Das bedeutet, dass der oder die maßgeblichen Eigentümer ihr Unternehmen alleine oder gemeinsam mit Fremdmanagern führen, verantworten und kontrollieren. Das Unternehmen wird dadurch maßgeblich vom Unternehmer geprägt, wodurch ihm der typisch mittelständische Unternehmenscharakter verliehen wird (vgl. Kapitel 2.1.2). Nach anderen weiter gefassten Definitionsansätzen können aber durchaus auch solche Unternehmen den mittelständischen Unternehmenscharakter aufweisen, die entweder in Fremdbesitz und/oder managergeführt sind.¹⁴

Das IfM Bonn setzt bei einem „**Familienunternehmen im engen Sinne (i. e. S.)**“ – wie beim mittelständischen Unternehmen auch – die Unabhängigkeit des Unternehmens und die Einheit von Eigentum und Leitung voraus.¹⁵ „Familienunternehmen im weiten Sinne (i. w. S.)“ wären bspw. nach Definition von Wimmer u. a. 2005 Unternehmen, die sich im Eigentum von Familien befinden, unabhängig davon wer die Leitung des Unternehmens übernimmt. Laut dem IW-Zukunftspanel sind 93% aller Familienunternehmen i. w. S. auch eigentümergeführt, d. h. Familienunternehmen i. e. S.¹⁶

¹⁴ Vgl. IfM Bonn 2007b, S. 5; Becker u. a. 2008.

¹⁵ Vgl. IfM Bonn 2007b, S. 5; Deutsche Bank Research 2007, S. 3-5.

¹⁶ Vgl. Röhl 2008a, S. 40.

In der Praxis ist es schwierig, mit der qualitativen Definition des Mittelstandes bzw. des Familienunternehmens zu arbeiten. Deshalb wird die Definition der KMU als quantitative Hilfsdefinition hinzugezogen. Außerdem werden die Begriffe „KMU“, „Mittelstand“ und „Familienunternehmen i. e. S.“ in der Praxis häufig **gleichgesetzt** bzw. synonym verwendet; so auch im Rahmen dieser Arbeit. Diese Handhabe ist vertretbar, weil die jeweiligen Anteile an allen Unternehmen in Deutschland fast identisch bzw. deckungsgleich sind: 99,7% der Unternehmen in Deutschland sind KMU. Unter ihnen sind nur 4,7% nicht eignergeführt und damit keine mittelständischen Unternehmen nach Definition des IfM Bonn. 95,1% der Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen, von denen nur 0,1% nicht auf KMU sondern auf Großunternehmen entfallen.¹⁷

2.1.2 Dimensionen des Charakters mittelständischer Unternehmen

Der enorme Einfluss des Eigentümers bzw. der Eigentümerfamilie prägt das Unternehmen ganzheitlich und formt dessen besonderen mittelständischen Unternehmenscharakter.¹⁸ In diesem Kapitel wird näher auf die folgenden Dimensionen des Unternehmenscharakters eingegangen: Unternehmenskultur und -struktur, Entscheidungsfindung, Personal- und Finanzressourcen inklusive der aktuellen Finanzierungssituation sowie Marktstrategie und -verhalten.

In mittelständischen Unternehmen werden die Werte und Ziele maßgeblich vom Unternehmer bestimmt und in der **Unternehmenskultur** gelebt.¹⁹ Persönliche Beziehungen haben einen hohen Stellenwert. Die familiären Strukturen des Eigentümers werden typischerweise auf das Unternehmen und dessen Mitarbeiter übertragen. Dadurch entsteht unter den Mitarbeitern für gewöhnlich ein ausgeprägtes Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl, hohe Leistungsbereitschaft, Vertrauen und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.²⁰ Meist hat der Eigentümer ein ausgeprägtes Sicherheitsbewusstsein sowie das Bedürfnis nach Erhaltung der Unternehmensunabhängigkeit und des unternehmerischen Know-hows.²¹

¹⁷ Vgl. Deutsche Bank Research 2007, S. 3-5.

¹⁸ Vgl. Röhl 2008b, S. 7.

¹⁹ Vgl. Witt 2009, S. 118-119.

²⁰ Vgl. Deutsche Bank Research 2007, S. 5; Wimmer 2005, S. 147, 182.

²¹ Vgl. Deutsche Bank Research 2007, S. 5; Belz u. a. 2004.

Die durch flache Hierarchien und direkte Führung geprägte **Unternehmensstruktur** erlaubt kurze und effiziente Entscheidungswege und hohe Flexibilität. Sie ist persönlichkeits- und weniger prozessorientiert. Folglich ist die Kommunikation zwischen Personen und Abteilungen vergleichsweise direkt. Die eher unstrukturierten, traditionellen Prozesse weisen einen niedrigen Formalisierungs- und Automatisierungsgrad auf.²²

Entscheidungen oder Probleme werden oft innerhalb des Unternehmens bzw. der Familie in kleinem Personenkreis ohne nennenswerte Einwirkung Externer gefällt bzw. gelöst. Der Unternehmer nimmt dabei meist die zentrale Entscheiderrolle ein. Entscheidungen können dadurch mit verhältnismäßig geringem Zeit- und Abstimmungsaufwand getroffen werden. Gleichzeitig neigen sie aber dazu, weniger überdacht und aus dem Bauch heraus getroffen zu werden. Neben ökonomischen Beweggründen werden sie v. a. auch von persönlichen Beweggründen beeinflusst.²³

Die **Personalressourcen** von KMU sind begrenzter als die der Großunternehmen. Folglich beschäftigen sie mehr Generalisten als Spezialisten und verzeichnen einen Mangel an tiefgehendem Fachwissen. Unter den Mitarbeitern dominiert im Alltag das operative Handeln gegenüber dem strategischen Denken. Dabei wird ihnen relativ viel Verantwortung übergeben. Da es wichtig ist, dass die Mitarbeiter zum Unternehmen passen, werden junge Menschen gerne selbst ausgebildet, um sie anschließend ans Unternehmen zu binden und in Führungspositionen zu bringen.²⁴

Auch im Hinblick auf die **Finanzressourcen** sind KMU beschränkt und streben nach größtmöglicher Erhaltung ihrer Unabhängigkeit, idealerweise durch hohe Eigenkapitalquoten (EK-Quoten) und der Investitionsfinanzierung durch Eigenmittel. In der Tat gibt es einige eigenkapitalstarke Mittelständler mit EK-Quoten über 35%. Jedoch hat der Großteil der KMU in den letzten Jahrzehnten das verhältnismäßig kostengünstig verfügbare Fremdkapital genutzt.²⁵ Daher ist der Mittelstand heute mit einer vergleichsweise geringen durchschnittlichen EK-Quote konfrontiert. Auch wenn sie sich von 6% im Jahr 1997 verbessert hat auf durchschnittlich 15% im Jahr 2004, liegt der Mittelstand noch immer deutlich hinter Großunternehmen (27,5%) und ausländischen KMU (Frankreich und

²² Vgl. Wimmer 2005, S. 137; Belz u. a. 2004.

²³ Vgl. Hamer 1998, S. 37 ff., 53 ff., 81 ff.; Belz u. a. 2004; Wimmer 2005, S. 168.

²⁴ Vgl. Braun 2006; Hastenteufel 2007; Wimmer 2005, S. 180.

²⁵ Vgl. Wimmer 2005, S. 159.

Niederlande 35%, USA 50%).²⁶ Die Quote von 15% streut innerhalb des Mittelstandes stark. Im Jahr 2004 waren die Branchen Einzelhandel und Baugewerbe mit einer Quote von weniger als 10% unterkapitalisiert, der Großhandel mit 21,6% am eigenkapitalstärksten. Des Weiteren weisen kleine Unternehmen oft weit unterdurchschnittliche EK-Quoten auf, mittlere Unternehmen entsprechend überdurchschnittliche.²⁷ Wegen der begrenzten finanziellen Möglichkeiten herrscht in KMU ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein, Sparsamkeit und Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter. Finanzierungsfragen werden vom Eigentümer höchst diskret und bedeckt behandelt. Das Verhältnis zu Banken ist vornehmlich von Misstrauen geprägt.²⁸

Die **Finanzierungssituation** hat sich für KMU in den vergangenen Jahren verschlechtert und wird sich auch in Zukunft weiter verschärfen. Wegen der seit 2007 geltenden Basel II-Verordnung und der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise wird die Aufnahme von Fremdkapital, insbesondere Bankkrediten, schwieriger und teurer. Deshalb sind KMU zunehmend auf anderweitige Finanzmittel angewiesen.²⁹ Momentan finanzieren KMU ihre Investitionen am häufigsten mit Eigenkapital bzw. einbehaltenen Gewinnen (65,2%), dahinter folgen Krediten (26,3%) und Leasing (5,7%).³⁰ Zukünftig wird alternativen Finanzierungsquellen wie dem Leasing aber eine größere Bedeutung vorausgesagt.³¹ Die führenden Finanzierungsquellen innovativer Unternehmen waren bereits im Jahr 2007 das Leasing (72%), Gewinnthesaurierung (50%) und Lieferantenkredite (27%).³²

Als Bestandteil von **Marktstrategie und -verhalten** konzentrieren sich Mittelständler wegen der beschränkten Ressourcen auf ihre jeweilige Kernkompetenz und haben ihre Vision klar vor Augen. Neben ihrer ausgeprägten regionalen Verbundenheit sind Mittelständler oft globaler aufgestellt und internationaler tätig als vermutet. Es gibt viele oft unbekannte Weltmarktführer unter ihnen sowie Marktführer in Marktnischen, die so genannten „Hidden Champions“.

²⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank 2006, S. 51; Deutsche Bank Research 2007, S. 14; Gündel & Katzorke Rechtsanwalts-gesellschaft mbH 2008.

²⁷ Vgl. IfM Bonn 2008, S. 12.

²⁸ Vgl. Wimmer 2005, S. 162, 164, 169.

²⁹ Vgl. KfW Bankengruppe 2009; Hofmann 2009a und b; Oettinger 2008a; Verband der Vereine Creditreform e.V., 2009; Siemens Financial Services 2009.

³⁰ Vgl. Impulse u. a. 2006, S. 18.

³¹ Vgl. o. V. 2005a; Hofmann 2009a.

³² Vgl. Compamedia GmbH 2007.

Aufgrund ihrer Langzeit- und Persönlichkeitsorientierung zeichnen sie sich außerdem aus durch dauerhafte und tragfähige Beziehungen und engen Kontakt zu den Stakeholdern des Unternehmens, insbesondere ihren Kunden und Lieferanten. Mithilfe ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit können sie schnell auf Marktveränderungen reagieren und individuelle Kundenwünsche erfüllen. Zudem können sie von erhöhter Glaubwürdigkeit und Vertrauen profitieren, weil hinter ihrem Produkt ihr Familienname steht.³³

2.1.3 Verhältnis mittelständischer Unternehmen zu ITK

Die im vorigen Kapitel skizzierten Unternehmenseigenschaften haben konkrete Auswirkungen auf das Verhältnis von KMU zu ITK. Die **Bedeutung** von ITK ist in KMU häufig geringer als in Großunternehmen. Sie haben selten den Anspruch „State of the Art“ zu sein, sondern bevorzugen schlanke Lösungen, die nicht zu viele Ressourcen binden, funktionieren und sich in der Vergangenheit bereits bewähren konnten.³⁴

Bisher bauen KMU im Vergleich zu Großunternehmen noch relativ wenig auf ITK-Lösungen, sodass die Systeme oft einer Modernisierung bedürfen, sie nicht integriert, ineffizient, unflexibel oder nicht sicher genug sind.³⁵ Demnach besteht **Handlungsbedarf** bzw. Optimierungspotential zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.³⁶ Die Modernisierung geht allerdings eher schleppend voran.³⁷ Ein Grund dafür mag sein, dass ITK für KMU häufig ein undurchsichtiges, komplexes und somit unbeliebtes Feld ist, das nach Möglichkeit gemieden wird.³⁸ Es ist zwar durchaus ein Wandel der Bedeutung von ITK bemerkbar, da sich KMU teilweise zunehmend öffnen und die sich bietenden Möglichkeiten erkennen bspw. aufgrund von Generationenwechseln, steigendem Innovationsdruck und der Tatsache, dass ITK bezahlbarer und durch vielfältigere Anwendungsfälle greifbarer geworden ist.³⁹ Dennoch mangelt es insgesamt noch an Aufgeschlossenheit für moderne ITK-Lösungen.⁴⁰

³³ Vgl. Röhl 2008a, S.61; Witt 2009, S. 120-122; Wimmer 2005, S. 121-122.

³⁴ Vgl. Konrad o. J.; Belz u. a. 2004.

³⁵ Vgl. Köhler 2006.

³⁶ Vgl. Beuth 2008.

³⁷ Vgl. Schonscheck 2007.

³⁸ Vgl. Belz u. a. 2004.

³⁹ Vgl. Gruber 2008.

⁴⁰ Vgl. Schonscheck 2007.

Die Behauptung, dass KMU in Bezug auf ITK-Investitionen vorwiegend aus dem Bauch heraus **entscheiden** würden, kann Biermann mit seinen Befragungsergebnissen nicht überzeugend stützen.⁴¹ Eine andere Studie wiederum konstatiert, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen ihre strategische Ausrichtung der IT nicht schriftlich konzeptionieren, woraus geschlossen wird, dass die Entscheidungen eher spontan und ad hoc getroffen werden.⁴² Weitere Details zum Entscheidungsprozess und Buying Center in KMU bei der Beschaffung von ITK befinden sich in Kapitel 2.1.4.

Je kleiner KMU sind, desto unwahrscheinlicher ist es, dass eine eigene **IT-Abteilung** bzw. ein IT-Leiter existiert und desto rudimentärer ist das intern vorhandene IT-Know-how. Gegenüber Großunternehmen verzeichnen sie diesbezüglich massive Defizite. Gerade deshalb sind KMU im hochkomplexen und dynamischen Feld der ITK eigentlich auf externe Unterstützung angewiesen. Resultierend aus ihrem Streben nach Unabhängigkeit haben sie aber eine grundsätzlich eher ablehnende bzw. kritische Haltung gegenüber externen Beratern und nehmen diese in vergleichsweise geringem Maße in Anspruch.⁴³ Mehr Informationen zur Bedeutung von Beratung finden sich in Kapitel 2.1.4.

Wegen der beschränkten Finanzressourcen haben KMU oft kein fixes **ITK-Budget**, sondern entscheiden bei Bedarf über den Einsatz verfügbarer Mittel.⁴⁴ Laut Studienergebnissen verfügen nur 42% der befragten Unternehmen über ein definiertes IT-Budget.⁴⁵ Die Ressourcenknappheit stellt – laut einer aktuellen Studie der Opinion Research Corporation im Auftrag von IBM – die größte Barriere bzgl. der Durchführung von IT-Projekten dar.⁴⁶ Des Weiteren wird festgestellt, dass immerhin 75% der in Deutschland befragten Unternehmen (international sind es knapp zwei Drittel) trotz Wirtschaftskrise vorhaben zukünftig gleich viel oder mehr in IT zu investieren.⁴⁷ Im Rahmen der in dieser Arbeit durchgeführten Online-Mittelstandsumfrage stellt sich die Lage in Deutschland weniger positiv dar. Rund 60% der befragten Unternehmen haben vor, in 2009 gleich viel oder mehr in ITK zu investieren als in 2008.

⁴¹ Vgl. Biermann 2005, S. 130.

⁴² Vgl. Hofmann 2008a.

⁴³ Vgl. eco – Verband der deutschen Internetwirtschaft e.V. 2002.

⁴⁴ Vgl. Braun 2006; Hastenteufel 2007; Belz u. a. 2004.

⁴⁵ Vgl. TechConsult GmbH 2007c, S. 9.

⁴⁶ Vgl. IBM Corporation 2009, S. 10. In der internationalen Befragung wurden u. a. auch 95 mittelständische deutsche Unternehmen zwischen 100 und 1000 Mitarbeitern befragt.

⁴⁷ Vgl. o. V. 2009l.

ITK-Projekte werden am häufigsten aus eigenen Mitteln finanziert (63%). Diese **Finanzierungsform** wird als ideal angesehen und zukünftig (Stand 2006) weiter forciert. Das Leasing, mit 29% an zweiter Stelle, wird als weniger ideal betrachtet und soll zukünftig reduziert werden. Seltener eingesetzt werden Bankkredite (6%) und Lieferantenkredite (3%).⁴⁸ In einer weiteren Studie aus dem Jahr 2008 geben 96% der befragten Unternehmen an, dass sie ihre E-Business-Projekte überwiegend aus Eigenmitteln finanzieren. 17% finanzieren sie überwiegend über Banken, 2006 waren es noch 21%. Die überwiegende Finanzierung über Reseller⁴⁹ und IT-Hersteller ist mit je 4% gering.⁵⁰

2.1.4 Auswertung zentraler Studien bzgl. Beschaffungsverhalten und Anforderungen an Marketing und Vertrieb von ITK-Herstellern

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zentraler, frei zugänglicher **Studien** bzgl. der Anforderungen des deutschen Mittelstandes an ITK-Anbieter und des mittelständischen ITK-Beschaffungsverhaltens komprimiert zusammengestellt. Die verwendeten Studien stammen zum einen von der IT-Beratung TechConsult GmbH (2003, 2006, 2007, 2008a, 2008b), die regelmäßig zum Thema „IT und Mittelstand“ forscht und veröffentlicht. Zum anderen werden Studienergebnisse der Dissertation von Biermann (2005) und darin zitierter Forschungsarbeiten, der Deutschen Telefon Standard AG (2008), des E-Commerce-Center Handel am Institut für Handelsforschung (2007) und der silicon.de GmbH (2003a und b) eingebunden.

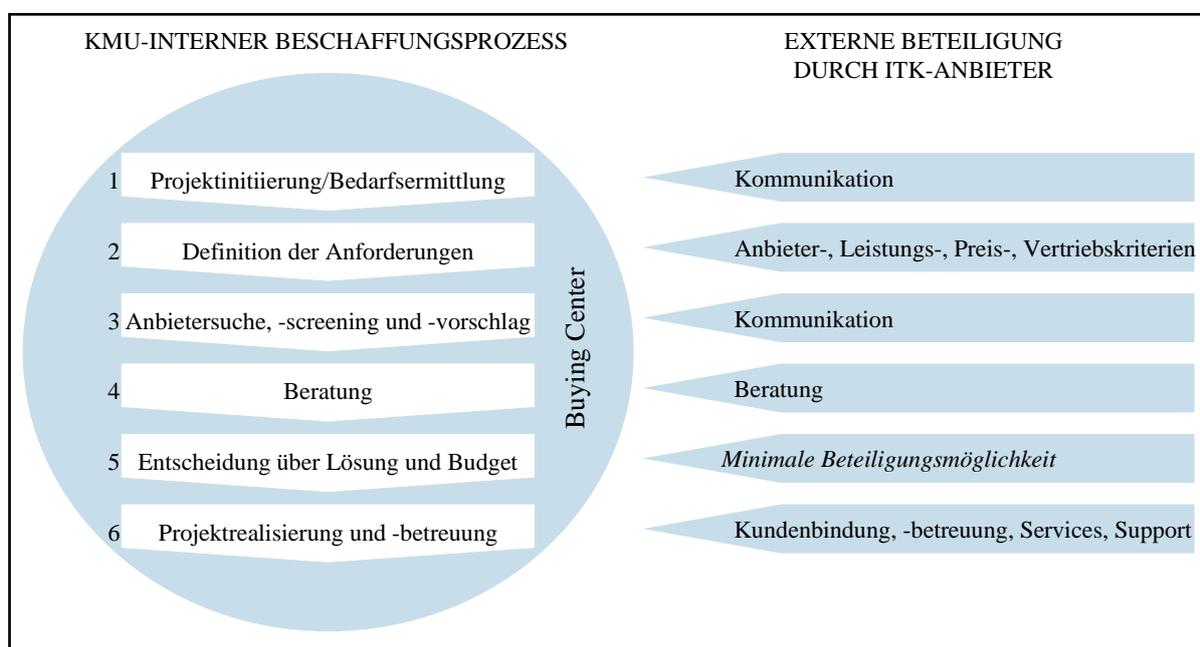
Die Kapitelstruktur orientiert sich am KMU-internen, hier sechsstufigen Beschaffungsprozess (1. Projektinitiierung/Bedarfsermittlung, 2. Definition der Anforderungen, 3. Anbietersuche, -screening und -vorschlag, 4. Beratung, 5. Entscheidung über Lösung und Budget und 6. Projektrealisierung und -betreuung) und den externen Beteiligungsmöglichkeiten am Beschaffungsprozess durch ITK-Anbieter mittels der Elemente des Marketing-Mix. Eine Übersicht dazu bietet die Abbildung 3 auf der folgenden Seite.

⁴⁸ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 110 ff.

⁴⁹ „Reseller“ (engl.) sind „Wiederverkäufer“. Sie verkaufen Leistungen unverändert weiter.

⁵⁰ Vgl. TechConsult GmbH 2008b, S. 9, 109.

Abb. 3: Gegenüberstellung des KMU-internen Beschaffungsprozesses und der externen Beteiligungsmöglichkeiten durch ITK-Anbieter



Quelle: Eigene Darstellung (i. A. an Baaken/Launen 1993, S. 185; Biermann 2005, S. 118; TechConsult GmbH 2006, S. 103-110)

Das **Buying Center** ist in KMU kleiner aufgestellt als in Großunternehmen. Bernroider und Koch stellten in ihrer Studie im Jahr 2001 fest, dass bei Großunternehmen durchschnittlich 9,8 Personen, bei KMU dagegen 4,8 Personen involviert sind.⁵¹ Die Projektinitiierung und die Definition der Anforderungen übernehmen maßgeblich der Inhaber bzw. die Geschäftsführung, die IT-Abteilung und die Nutzer bzw. die jeweilige Fachabteilung. Anbietersuche, -screening, -vorschlag und die Beratung obliegt bei großen Mittelständlern mehrheitlich der IT-Leitung, mit deutlichem Abstand dahinter folgen Inhaber/Geschäftsführung und der Fachabteilung. Bei kleinen Unternehmen verteilen sich diese Aufgaben deutlich ausgeglichener über die drei genannten Beteiligengruppen. Die Entscheidung über Anbieter, Lösung und Budget liegt meistens direkt beim Inhaber bzw. der Geschäftsführung, bei kleineren Investitionen ab und zu auch bei der IT-Leitung. Die anschließende Realisierung und Betreuung des Projekts übernimmt hauptsächlich die IT-Leitung, alternativ durchaus auch der IT-Projektleiter oder die Fachabteilung.⁵²

⁵¹ Vgl. Bernroider/Koch 2001, S. 255.

⁵² Vgl. Biermann 2005, S. 111 ff., 142; TechConsult GmbH 2008a, S. 9, 13; TechConsult GmbH 2006, S. 101 ff.; TechConsult GmbH 2003, S. 36.

Empirische Erkenntnisse über Auslöser bzw. Beeinflusser innerhalb der Phase der **Projektinitiierung bzw. Bedarfsermittlung** lagen Biermann (2005) noch nicht vor. Er zitiert aber die Vermutung, dass Großkunden von KMU entscheidenden Einfluss auf deren Investitionstätigkeit haben könnten.⁵³ Im Jahr 2008 konstatiert TechConsult, dass der Initialphase in der Regel ein betrieblicher Mangel bzw. ein bestimmter Bedarf zu Grunde liegt.⁵⁴

Die **Definition der Anforderungen** (Phase 2) dient als Basis für die darauf folgende Phase „Anbietersuche, -screening und -vorschlag“ und wird im Verlauf der Anbietersuche ggf. aktualisiert. Entscheidend dabei sind diverse Kriterien bzgl. der Anbieter, ihren Leistungen⁵⁵ und Preisen sowie des Vertriebs:

Zu den wichtigsten **anbieterbezogenen Kriterien** gehören die Reputation und Zuverlässigkeit des Anbieters⁵⁶, Empfehlungen/Referenzen, Beziehungskompetenz (inklusive guter Kundenorientierung und -betreuung), Fachkompetenz⁵⁷ sowie die Einhaltung von Kostenvorgaben und Zeitplänen sowie Erfahrung im Mittelstand. Branchenexpertise wird als durchschnittlich wichtig eingeschätzt.⁵⁸ Die örtliche Nähe zählt – überraschenderweise und entgegen vieler Presseäußerungen im ITK-Umfeld – zu den vergleichsweise unwichtigen Kriterien.⁵⁹

Die wichtigsten **leistungsbezogenen Kriterien** sind die Reputation und Zuverlässigkeit der Leistungen⁶⁰, ein überzeugendes Dienstleistungspaket bzw. ein hohes Service- und Supportlevel⁶¹, ein erkennbarer, messbarer ROI bzw. Nutzen⁶², Bedienerfreundlichkeit, Sicherheitsaspekte, Skalierbarkeit⁶³ und v. a. auch die Passfähigkeit (Standardlösungen sind

⁵³ Vgl. Biermann 2005, S. 121.

⁵⁴ Vgl. TechConsult GmbH 2008a, S. 9. Mehr Informationen dazu können mit dem Erwerb dieser Studie in Erfahrung gebracht werden.

⁵⁵ Der Begriff Leistung umfasst im Rahmen dieser Arbeit ITK-Hardware, -Software, Services/Dienstleistungen und Lösungen (Kombination aus Hardware, Software und Services).

⁵⁶ Vgl. Prosch 2002; Biermann 2005, S. 137-139; TechConsult GmbH 2006, S. 55; TechConsult GmbH 2003, S. 37.

⁵⁷ Vgl. Biermann 2005, S. 134; TechConsult GmbH 2008b, S. 41, 83, 87, 151.; TechConsult GmbH 2003, S. 45, 58.

⁵⁸ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 40, 41, 83, 87; TechConsult GmbH 2003, S. 45, 58.

⁵⁹ Vgl. Biermann 2005, S. 134; TechConsult GmbH 2006, S. 41; TechConsult GmbH 2003, S. 45, 58.

⁶⁰ Vgl. Prosch 2002; TechConsult GmbH 2008b, S. 151.

⁶¹ Vgl. Biermann 2005, S. 134; TechConsult 2006, S. 40; TechConsult 2003, S. 45, 58.

⁶² Vgl. TechConsult 2006, S. 108-109; silicon.de GmbH 2003a, S. 10; Biermann 2005, S. 134; Bunk 2008.

⁶³ Vgl. Deutsche Telefon Standard AG 2008, S. 5, 7, 13; Biermann 2005, S. 134.

oft unzureichend).⁶⁴ Das Angebot von Branchenlösungen wird durchschnittlich wichtig eingeschätzt. Die Verfügbarkeit eines breiten Produktspektrums sowie von Finanzierungs- und Mietmöglichkeiten gehören zu den unwichtigen Kriterien.⁶⁵ Passende Finanzierungsangebote werden anscheinend aber „nur“ deshalb als unwichtig bewertet, weil sich die befragte Personengruppe hauptsächlich aus IT-Leitern zusammensetzte, die nur bedingt in Budget- und Finanzierungsfragen involviert werden. Des Weiteren wird dem Thema Finanzierung für die Zukunft eine immer größere Bedeutung vorausgesagt.⁶⁶

Wie diverse Studien zeigen, kommt es bei der Auswahl eines ITK-Anbieters nicht primär darauf an, ob dieser günstige **Preise** anbietet bzw. Preisführer ist. Entscheidender sind die Wirtschaftlichkeit und der erkennbare Nutzen einer Investition und die Einhaltung von Kostenvorgaben. Außerdem wurde festgestellt, dass v. a. die beschränkten ITK-Budgets und die undurchsichtige Lizenzpolitik die Investitionstätigkeit von KMU hemmen.⁶⁷ Zudem sind in der Studie von Biermann (2005) 58% der befragten KMU der Meinung, dass die Preise (wie auch die Leistungen) auf Großkunden ausgelegt seien.⁶⁸

Ein Beispiel für die Nichterfüllung der Mittelstandsanforderungen zeigt sich in der Studie der Deutschen Telefon Standard AG des Jahres 2008: KMU nutzen nur 5% der Fähigkeiten ihrer Telefonanlage, die gleichzeitig aber hohe Kosten verursacht. 88% der Befragten würde daher gerne die Telekommunikationskosten senken. Die Anwender- und Bedienerfreundlichkeit ist 95% der Befragten wichtig, aber nur bei 25% erfüllt die Telefonanlage die Bedürfnisse des Unternehmens.⁶⁹

Der vom Mittelstand am häufigsten genutzte **Vertriebskanal** sind Systemhäuser (59%). Danach folgen „direkt beim Hersteller auch im Internet“ (42%), Computerläden (38%), Internet IT-Shops (36%), Großhandel (27%) sowie Elektro-Verbrauchermärkte (17%), Büroausstattungshäuser (16%), Kaufhäuser (11%) und Discounter (10%). Während Kleinunternehmen mit 10 bis 49 MA die genannten Kanäle insgesamt ausgeglichener als der Unternehmensdurchschnitt nutzen, nutzen größere mittelständische Unternehmen

⁶⁴ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 108-109.

⁶⁵ Vgl. TechConsult GmbH 2008b, S. 151; TechConsult GmbH 2006, S. 41.

⁶⁶ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 41, 61.

⁶⁷ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 40, 108-109; TechConsult GmbH 2003, S. 45, 58; silicon.de GmbH 2003a, S.2, 10.

⁶⁸ Vgl. Biermann 2005, S. 94.

⁶⁹ Vgl. Deutsche Telefon Standard AG 2008, S. 5, 7, 13.

Systemhäuser mit 70% am intensivsten und damit doppelt so häufig wie Kleinunternehmen.⁷⁰ Einen guten Vertriebskanal zeichnen insbesondere qualifizierte Mitarbeiter, guter Service (schnelle und korrekte Abwicklung), Freundlichkeit der Mitarbeiter und die Möglichkeit der Instandsetzung bei Fehlern oder Defekten aus. Einzelne Unternehmen äußern in offenen Anmerkungen schlechte Erfahrungen wie Lieferprobleme, mangelnde Kompetenz der Mitarbeiter (fachlich und menschlich), schlechten Service (langwierig, schlechte Abwicklung oder Ergebnis), ständig wechselnde Ansprechpartner, Unzuverlässigkeit und schlechte Erreichbarkeit.⁷¹ Des Weiteren wird gemutmaßt, dass eine lokale Verankerung und lokale Kenntnisse von entscheidender Bedeutung seien. Persönliche Kontakte seien aufzubauen und zu pflegen, um den persönlich geprägten Beschaffungsprozess bspw. mithilfe von Kunden-Events zu beeinflussen.⁷²

ITK-Anbieter können während der Phase **Anbietersuche, -screening und -vorschlag**, bei der sich KMU Informationen zur Entscheidungsfindung beschaffen müssen, durch gezielte Kommunikation auf sich aufmerksam machen und potentielle Kunden von sich überzeugen. Im Rahmen der Informationsbeschaffung haben bereits bestehende Geschäftsbeziehungen zu ITK-Lieferanten und Netzwerkbeziehungen zu befreundeten Unternehmen bzw. persönliche Kontakte eine sehr hohe Bedeutung. Weitere führende Informationsquellen sind Informationsmaterialien der Anbieter, andere Unternehmen/Referenzen, Fachzeitschriften/Internet und Seminare/Workshops. Dagegen nehmen regionale und große Messen, Veranstaltungen/Hausmessen, Verbände/Handelskammern und Beratungsunternehmen einen deutlich niedrigeren wenn auch nicht völlig unbedeutenden Stellenwert im Informationsprozess ein.⁷³ Speziell im Bezug auf E-Business sind die wichtigsten Informations- und Beratungsangebote Websites, telefonische und E-Mail-Anfragen, kostenfreie neutrale Beratung, Fachartikel, Praxisbeispiele, Checklisten/Leitfäden und Kosten-Nutzen-Rechnungen. Auch hier liegen Seminare, Workshops und Schulungen sowie Messen und Kongresse im Mittelfeld. Am seltensten werden u. a. kostenpflichtige Unternehmensberatungen genutzt.⁷⁴ Informationsquellen in Finanzierungsfragen sind

⁷⁰ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 58, 59. Die Zahlen beziehen sich auf die Beschaffung von Hardware, fallen hinsichtlich der Beschaffung von Software aber sehr ähnlich aus.

⁷¹ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 61, 63-64.

⁷² Vgl. Belz u. a. 2004.

⁷³ Vgl. Biermann 2005, S. 137-139; TechConsult GmbH 2006, S. 55; TechConsult GmbH 2003, S. 37.

⁷⁴ Vgl. E-Commerce-Center Handel am Institut für Handelsforschung 2007, S. 31, 37.

hauptsächlich Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer (63%), Hausbanken (63%) sowie befreundete, bekannte Unternehmer und Kammern bzw. IHKs (je ca. 24%).⁷⁵

In der **Beratungsphase** nehmen „Externe (Systemhäuser/Berater)“ – hinter der IT-Leitung, gleichauf mit Inhaber/Geschäftsführung und Fachabteilung – eine bedeutende Rolle ein.⁷⁶ Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Online-Mittelstandsumfrage zeigen, dass knapp 40% der befragten Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren in Beratungsleistungen investiert haben. Für die kommenden ein bis zwei Jahre planen dies noch 23%. Diverse bisherige Studienergebnisse über die Bedeutung der Beratung im Entscheidungsprozess von KMU fallen jedoch sehr unterschiedlich aus. Dies wurde im vorigen Textabschnitt aufgezeigt und findet sich auch in den Untersuchungen von Biermann (2005). Biermann schließt, dass die Bedeutung individuell von der Unternehmensgröße und der zu beschaffenden Leistung abhängen mag.⁷⁷ An dieser Stelle kann aber auch eine Differenzierung angebracht sein zwischen einerseits der Beratung durch ITK-Lieferanten in direktem Zusammenhang mit einem ITK-Projekt und andererseits einer kostenpflichtigen Beratung durch reine Beratungsunternehmen unabhängig von einem konkreten ITK-Projekt. Erstere scheint bedeutend sein, während letztere eher abgelehnt und wenig in Anspruch genommen wird.

Die Phase der **Entscheidung über Lösung und Budget** ist von Externen kaum mitgestaltbar, da Entscheidungen in KMU intern in kleinem Kreise hauptsächlich durch den Eigentümer gefällt werden (vgl. Kapitel 2.1.2).

In der **Projektrealisierungs- und -betreuungsphase** wiederum können sich neben Services⁷⁸ und Support⁷⁹ insbesondere auch Kundenbindungs- und -betreuungsmaßnahmen positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Dieses Thema wurde in bisherigen Studien allerdings nicht explizit behandelt.

⁷⁵ Vgl. Impulse u. a. 2006, S. 17.

⁷⁶ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 101-105.

⁷⁷ Vgl. Biermann 2005, S. 140-141.

⁷⁸ Unter Services/Dienstleistungen fallen bspw. Beratung, Hosting, Datensicherungs- und Wiederherstellungsservices, Schulungen und Seminare.

⁷⁹ Unter Support versteht man bspw. Projektplanung, Implementierung, Betrieb, Wartung, Reparaturen und Optimierung.

2.2 Analyse des mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb der Anbieterseite „ITK-Hersteller“

Unternehmen der ITK-Branche erkennen zunehmend die Bedeutung von Marketing als einem entscheidenden Erfolgsfaktor und investieren daher hohe Budgets in das Mittelstandsmarketing im Rahmen von so genannten Mittelstandsprogrammen oder -offensiven. Dennoch ist der Stellenwert und das Ansehen des Marketing in der von Natur aus stark technologiegetriebenen ITK-Branche geringer als in anderen Branchen wie der Konsumgüterindustrie.⁸⁰ Dies macht sich u. a. dadurch bemerkbar, dass keine strategischen Marketing- und Vertriebsmagazine speziell für die ITK-Branche existieren; Versuche wie „Target:IT“ und „IT-Marketing“ wurden eingestellt. Auch die Zahl der Publikationen zu diesem Thema ist bisher begrenzt.

In diesem Kapitel werden die Bereiche Marktsegmentierung, Leistungsangebot⁸¹, Preismanagement, akquisitorischer Vertrieb und Kommunikation großer ITK-Hersteller im Hinblick auf den Mittelstand als Zielgruppe untersucht. Die dazu folgenden Unterkapitel umfassen gängige unternehmensübergreifende Praktiken in Kombination mit theoretischen Hintergründen und Unternehmensbeispielen. Dabei sollte dem Leser stets bewusst sein, dass die ITK-Hersteller sich davon abgesehen durchaus unterschiedlich am Markt positionieren.

2.2.1 Marktsegmentierung

Eine klare und angemessene Marktsegmentierung stellt die Basis und einen entscheidenden Erfolgsfaktor für eine wirkungsvolle Marktbearbeitung dar. Dabei wird ein heterogener Gesamtmarkt nach bestimmten Kriterien in möglichst homogene Teilmärkte bzw. Marktsegmente unterteilt, die in sich jeweils ähnliche Käufergruppen beinhalten und zueinander möglichst unterschiedlich sind.⁸²

Der **Mittelstand** als Ganzes ist – in Abgrenzung zu anderen Marktsegmenten wie Großunternehmen und Privatpersonen – als eigenes Marktsegment bzw. Zielgruppe zu betrachten. Diese Grobsegmentierung ist aber nicht praxistauglich und nicht zur gezielten Marktbearbeitung geeignet, da der Mittelstand in sich wiederum sehr heterogen ist (vgl.

⁸⁰ Vgl. Bärmann 2007, S. 35; Deutsches Institut für Marketing 2007, S. 25-26; Schaible/Hönig 1991, S. VII, 1-10.

⁸¹ Unter „Leistung“ wird in dieser Arbeit Hardware, Software, Services/Dienstleistungen und Lösungen (Kombination aus den ersten drei) verstanden.

⁸² Vgl. Berekoven 2006, S. 243; Kuhlmann 2001, S. 105; Biermann 2005, S. 245; Schaible/Hönig 1991, S. 66.

Kapitel 1). Deshalb ist die Bildung von Subsegmenten zur differenzierten Bearbeitung des Mittelstandes erforderlich.⁸³

Die Marktsegmentierung kann nach diversen, häufig kombiniert angewendeten **Segmentierungskriterien** vorgenommen werden: Zum einen gibt es die „klassischen“ soziodemografischen Kriterien wie Umsatz, Branche, Firmensitz, oder die Dauer der Geschäftsbeziehung; zum anderen die „modernen“ kaufverhaltensbezogenen (z. B. Vertriebswegewahl, Kaufhäufigkeit, Preissensitivität), nutzenbezogenen (z. B. Preis-, Qualitäts-, Image-, Servicenutzen) oder auch psychografischen (z. B. Einstellungen) Kriterien. Bei einer optimalen Marktsegmentierung sollten die Kriterien verhaltensrelevant sein. Die Segmente sollten über einen längeren Zeitraum stabil bleiben, deutlich voneinander abgrenzbar, erreichbar für Marketingmaßnahmen und mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand bearbeitbar sein.⁸⁴

In der **Wissenschaft** werden verhaltens-, nutzenbezogene oder auch psychografische Ansätze zur Segmentierung des Mittelstandes entwickelt: Bspw. können IT-Führungskräfte nach Informations- und Entscheidungsverhalten nach den vier Entscheidertypen „Risiko-Vermeider“, „Pragmatiker“, „Bauchentscheider“ und „Service-Orientierte“ geclustert werden.⁸⁵ Biermann stellt Segmentierungsansätze nach Leistungs- und Anbieterkriterien (Nutzenorientierung), nach IT-Zielen und -Einstellung vor.⁸⁶ Nachteile dieser Segmentierungsansätze sind, dass die Erarbeitung einer solchen Segmentierung sehr aufwändig ist und die einzelnen Segmente in der Praxis schwer voneinander abgrenzbar, erreichbar und ansprechbar sind.⁸⁷

In der **Praxis** der großen ITK-Hersteller dominiert die Segmentierung nach klassischen soziodemografischen Kriterien, typischerweise nach Mitarbeiterzahl, Umsatz und Branche. Diese ist einfacher umsetzbar, die Segmente sind deutlich voneinander abgrenz- und ansprechbar. Unterschiedliche Bedürfnisse, Verhaltensweisen u. ä. finden hierbei allerdings zunächst keine Berücksichtigung, sodass diese innerhalb der nach soziodemografischen Kriterien homogenen Segmente sehr unterschiedlich sein können. Homburg/Krohmer (2006a)

⁸³ Vgl. TechConsult GmbH 2008a, S. 10; silicon.de GmbH 2003b.

⁸⁴ Vgl. Homburg/Krohmer 2006a, S. 314-317; Meffert u. a. 2008, S. 196-197.

⁸⁵ Vgl. TechConsult GmbH, 2008a, S. 8, 16-17.

⁸⁶ Vgl. Biermann 2005, S. 250-257.

⁸⁷ Vgl. Homburg/Krohmer 2006a, S. 316-317.

relativieren diesen Vorbehalt, indem die Ursache von Bedürfnissen, Verhaltensweisen u. ä. in psychografischen oder soziodemografischen Merkmalen gesehen werden kann.⁸⁸ Ein direkter Einbezug verhaltensrelevanter Segmentierungskriterien erfolgt in der Praxis nur in begrenztem Ausmaß.

Da große ITK-Hersteller ihre Produkte u. a. auf unterschiedliche Unternehmensgrößen ausrichten, wird bereits daraus erkenntlich wie vielfältig der Begriff „Mittelstand“ interpretiert werden kann. Das wird im Folgenden am Beispielkriterium der Mitarbeiterzahl verdeutlicht: SAP unterteilt den Mittelstand in zwei Hauptsegmente: kleiner 100 und 100 bis 2.500 MA. IBM begreift ihn als kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 1.000 MA sowie auch größere Unternehmen, die inhabergeführt sind. Microsoft unterteilt nach PC-Anzahl in Kleinunternehmen mit 5 bis 24 PCs und Mittelstand mit 25 bis 499 PCs. Sage als Mittelstandsspezialist differenziert zwischen den drei Segmenten kleine Unternehmen und Selbständige mit 1 bis 9 MA, kleine und mittlere Unternehmen mit 10 bis 200 MA und Mittelstand mit 150 bis 2.500 MA.⁸⁹

Die Segmentierung nach **rein soziodemografischen Kriterien** ist **zweifelhaft** und mag dauerhaft nicht sinnvoll sein. Stattdessen sollte versucht werden, verhaltens- oder nutzenrelevante mit soziodemografischen Kriterien zu kombinieren; bspw. indem nach Verhalten oder Nutzen gebildete Segmente durch soziodemografische Kriterien näher beschrieben und identifiziert werden.⁹⁰

2.2.2 Leistungsangebot

Der Fokus von ITK-Anbietern bei der Gestaltung des Leistungsangebotes verlagert sich kurzfristig und nachhaltig vom reinen Produkt (Hard- und Software) hin zu **Lösungen und Services**.⁹¹ Dies bestätigt eine Studie von Prof. Homburg & Partner, wonach „Lösungsorientierung“ für 91% der befragten ITK-Anbieter einen wichtigen Trend darstellt. Ziele hinter dieser Entwicklung sind eine stärkere Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, Steigerung des Kundennutzens durch die Schaffung von Mehrwerten, eine bessere Erkenntlichkeit von Problemlösungspotentialen für den Kunden sowie die Förderung von

⁸⁸ Vgl. Homburg/Krohmer 2006a, S. 314-316; Biermann 2005, S. 246-247.

⁸⁹ Vgl. SAP Deutschland AG & Co. KG 2009a; Köhler 2006, S. 7; Microsoft Deutschland GmbH 2009a; Sage Software GmbH 2009a.

⁹⁰ Vgl. Homburg u. a. 2006b, S. 36-37.

⁹¹ Vgl. Wolff 2008a; Klostermeier 2007; Gurreck 2005, S. 22; Beuth 2008.

Vertrauen und Kundenbindung. Indirekt soll dies zur Steigerung der Umsätze und der Wettbewerbsfähigkeit führen.⁹² Hewlett-Packard (HP) durchläuft z. B. eine Transformation vom Hardware-Lieferanten zum Lösungsanbieter und hat heute nach IBM das breiteste Service-Portfolio. Im Rahmen seiner Mittelstandsoffensive bietet HP unter dem Slogan „Motor für den Mittelstand“ u. a. diverse Speicher- und Archivierungslösungen. Drucklösungen wie die Managed-Print-Services⁹³ sollen zukünftig weiter ausgebaut werden.⁹⁴ Auch Mitbewerber Dell will sich zukünftig noch stärker als Lösungsanbieter positionieren.⁹⁵

Um Lösungen aus einer Hand anbieten zu können, gehen ITK-Hersteller im Rahmen der Leistungsgestaltung untereinander und mit branchenfremden Unternehmen zahlreiche **strategische, horizontale Kooperationen** ein.⁹⁶

Dies ist auch beim Angebot von **Finanzierungsmöglichkeiten** der Fall, welche neben Service und Support der Vervollständigung des Leistungsangebotes dienen. In Kooperation mit Finanzdienstleistern als Absatzfinanzierer wie (teilweise hauseigene) Banken oder Leasinggesellschaften bieten ITK-Hersteller mit ihren Finanzierungsprogrammen namens „Microsoft Financing“, „finance²“ (FSC), „SAP Financing“ usw. diverse Finanzierungsangebote wie Kredite, Leasing-⁹⁷, Miet-⁹⁸ und Mietkaufmodelle⁹⁹, spezielle 0%-Leasingangebote¹⁰⁰, Lösungs-Vollfinanzierungen¹⁰¹ und Pay-as-you-earn.¹⁰² Als Alternative

⁹² Vgl. Zerr/Jugel 1989, S. 1, 18-20.

⁹³ Managed-Print-Services ist eine Alternative zum Druckerkauf. Druckleistungen werden nach Bedarf genutzt. Die Leistungsabrechnung erfolgt bspw. nach der Anzahl gedruckter Seiten.

⁹⁴ Vgl. Wolff 2008a; Klostermeier 2007; o. V. 2009a; Hewlett-Packard GmbH 2008.

⁹⁵ Vgl. Reuter 2009b.

⁹⁶ Vgl. Mohr u. a. 2005, S. 83 ff.; Harzer 2006, S. 39-40; Deutsches Institut für Marketing 2007, S. 16-17; Biermann 2005, S. 187, 239.

⁹⁷ Beim Leasing wird dem Leasingnehmer eine Sache, die Eigentum des Leasinggebers bleibt, gegen monatliche Ratenzahlungen zur Nutzung überlassen. Diverse Pflichten bzw. Kosten in Zusammenhang mit der geleasteten Sache (z. B. Wartung, Instandsetzung, Reparaturen, Versicherungen) trägt der Leasingnehmer. Am Ende der Laufzeit kann die Sache zurückgegeben, gekauft oder weiter geleast werden. Vgl. Sage Software GmbH 2009d; o. V. 2009m.

⁹⁸ Der Vermieter als Eigentümer überlässt dem Mieter gegen monatliche Zahlungen eine Sache zur Nutzung. Diverse Pflichten bzw. Kosten in Zusammenhang mit der geleasteten Sache (vgl. Fußnote 100) trägt Vermieter. Ein Kauf nach Ablauf der Mietzeit ist nicht vorgesehen. Vgl. o. V. 2009n.

⁹⁹ Beim Mietkauf wird eine Sache dem Käufer zunächst zur Miete überlassen, die nach Mietende automatisch in dessen Eigentum übergeht. Vgl. Sage Software GmbH 2009e.

¹⁰⁰ 0%-Leasing ist eine Form des Leasings, bei dem in der Ratenzahlung kein Zinsaufwand enthalten ist. Vgl. dazu bspw. IBM Corporation 2008; Fujitsu Technology Solutions GmbH 2009b.

¹⁰¹ Lösungs-Vollfinanzierung bedeutet die gemeinsame Finanzierung aller – auch anbieterübergreifender – Bestandteile einer Lösung (Hardware, Software und/oder Dienstleistungen). Vgl. Hofmann 2009d; Microsoft Deutschland GmbH o. J.

zum Bankkredit werben sie mit schnellen, unbürokratischen und individuellen Finanzierungslösungen (bspw. in Bezug auf Nutzungsdauer, Umsatzschwankungen oder Liquidität), günstigeren Konditionen, besserem Verständnis der ITK-Branche und Erfahrung der ITK-Finanzierung. Außerdem betonen sie Vorteile gegenüber dem Barkauf wie der Entfall hoher Anschaffungskosten und der damit verbundenen Liquiditäts- und Eigenkapitalschonung, Bilanzneutralität und die Möglichkeit einer flexibleren Erneuerung der ITK-Infrastruktur.¹⁰³ Die aktuellen Finanzierungsschwierigkeiten und die steigende Nachfrage nach alternativen Finanzierungsprodukten, v. a. des Leasings, machen dieses Thema besonders aktuell.¹⁰⁴ Bspw. haben sich die Finanzierungsanfragen bei SAP vom dritten zum vierten Quartal 2008 um 50% erhöht.¹⁰⁵ In einer Studie von Siemens Financial Services (SFS) im Jahr 2005 – die allerdings „nur“ Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 bis 300 Mio. € untersucht – finanzieren 76% der Unternehmen ihre ITK über Eigenmittel, 50% über Leasing, 13% nutzen Bankkredite. Noch im Jahr 2003 lag der Bankkredit deutlich vor dem Leasing.¹⁰⁶

Anwendungssoftware kann entweder in standardisierter, modularisierter oder individualisierter Form angeboten werden.¹⁰⁷ Zunächst setzten die großen Hersteller meist auf standardisierte komplexe Großkundenlösungen, die dem Mittelstand in gleicher Form oder nach Deaktivierung einiger Komponenten angeboten wurden.¹⁰⁸ „Wer das KMU Geschäft ... 'allerdings' nur als Umsatztreiber für abgespeckte Lösungen im Großkundenbereich begreift, läuft Gefahr, sich ein blaues Auge zu holen.“¹⁰⁹ Denn solche Lösungen sind dem Mittelstand oft zu teuer, komplex, unflexibel, nicht ausreichend skalierbar oder branchenspezifisch.¹¹⁰ Daher wurde in den vergangenen drei, vier Jahren verstärkt entweder einfache standardisierte oder komplexe modularisierte Mittelstandssoftware entwickelt. Modularisierte Software setzt

¹⁰² „Pay-as-you-earn“ ist ein Zahlungsprinzip, bei dem die erste Zahlungsrate erst dann fällig wird, wenn die Lösung dem Kunden nutzbringend zur Verfügung steht. Vgl. Jung o. J.

¹⁰³ Vgl. Hofmann 2008b; Teicher 2005; Jung o. J.; Oettinger 2008c; Düchtling o. J.; Microsoft Deutschland GmbH o. J.; IBM Deutschland GmbH 2009a; IBM Global Financing 2003.

¹⁰⁴ Vgl. Siemens Financial Services 2008; Siemens Financial Services 2005; Oettinger 2008b. Vgl. dazu auch Kapitel 2.1.2.

¹⁰⁵ Vgl. Hofmann 2009a und 2009c.

¹⁰⁶ Vgl. o. V. 2005a; Friedrich 2005.

¹⁰⁷ Modularisierung ist die Zerlegung einer komplexen Software (Standardsoftware) in einzelne Funktionsbestandteile (Module) und wird auch als Teilstandardisierung bezeichnet. Vgl. dazu und zu Ansätzen der Softwareklassifikation: Wendt 2008; Baaken/Launen 1993, S. 9-10, Mertens 1997, S. 37; Thome 1997.

¹⁰⁸ Vgl. Hoffmann-Remy 2007.

¹⁰⁹ Stiehler 2006.

¹¹⁰ Vgl. Nowak 2008, S. 21; Hoffmann-Remy 2007.

sich aus standardisierten miteinander kombinierbaren Einzelmodulen zusammen und ist dadurch skalierbarer und anpassbarer (v. a. an Branchen) und führt gleichzeitig zu geringeren Konfigurationskosten¹¹¹. SoftM oder auch Sage bieten KMU u. a. verschiedene Standardsoftwarepakete an. Um modularisierte Software handelt es sich bspw. bei den ERP-Lösungen „SAP Business All-In-One“ und „SAP Business One“, „Microsoft Dynamics Navision“, bei den Lösungen des Mittelstandsangebotes „IBM Express Advantage“ oder auch den Lösungen von Sage.¹¹² Komplette individualisierte Lösungen für einzelne mittelständische Kunden sind für große ITK-Hersteller wegen des Verhältnisses „geringer Umsatz vs. hohe Kosten“ in der Regel nicht realisierbar.¹¹³

Bei der Erstellung modularisierter Software sind die Hersteller oft auf **strategische, vertikale Produktkooperationen** mit ihren Vertriebspartnern angewiesen (vgl. Kapitel 2.2.4).¹¹⁴ Die Hersteller stellen dabei Basistechnologien zur Verfügung, die die Vertriebspartner um eigens entwickelte, spezifische Module ergänzen und so vorkonfigurierte, spezifische Lösungen wie z. B. Branchenlösungen schaffen. Dadurch übernehmen die Vertriebspartner für die Hersteller maßgeblich die nötige Kundenorientierung und Branchenspezialisierung, die sie alleine ohne Kooperation in dem Maße nicht erreichen könnten.¹¹⁵ Andere Hersteller, die sich auf ausgewählte Branchen konzentrieren oder aber von vornherein auf den Mittelstand spezialisiert sind, können die Branchenspezialisierung vollständig oder teilweise selbst vornehmen. Cisco bietet z. B. spezielle Branchenlösungen für mittelständische Handelsunternehmen. Datev wiederum ist auf Lösungen für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und deren Mandanten spezialisiert. Sage bietet verschiedenste ERP-Branchenlösungen unter den Namen „bäuer industry“, „bäuer trade“ und „bäuer wincarat“.¹¹⁶

¹¹¹ Konfiguration bezeichnet die Anpassung einer Software an ein Unternehmen und deren Integration in dessen bereits bestehende ITK-Infrastruktur. Vgl. Wendt 2008.

¹¹² Vgl. SoftM Software und Beratung AG 2009; Sage Software GmbH 2009a; SAP Deutschland AG & Co. KG 2009a; Softguide GmbH 2009; Köhler 2006, S. 7-8.

¹¹³ Vgl. Belz u. a. 2004.

¹¹⁴ Vgl. Hölzl 1990, S. 114.

¹¹⁵ Die Studie „IT-Marketing“ des DIM zeigt, dass sich 70% der kleinen und mittleren IT-Unternehmen als Spezialisten insbesondere hinsichtlich Produkten und Dienstleistungen sehen und sie hinsichtlich der Produkte stark kundenorientiert sind. Vgl. dazu Deutsches Institut für Marketing 2007, S. 8-9. Vgl. außerdem Buxmann u. a., 2008 S. 70 ff.; Mohr 2005, S. 84 ff.

¹¹⁶ Vgl. Cisco Systems GmbH 2009; Datev eG 2009; Sage Software GmbH 2009b.

An dieser Stelle soll der Vollständigkeit halber darauf hingewiesen werden, dass neben Software auch **Hardware** speziell für KMU entwickelt und in Lösungen integriert wird. IBM bspw. entwickelte speziell für KMU Speicher-Paket-Lösungen, die zeitlich limitiert im Sommer 2009 erhältlich sind, sowie Einstiegssysteme der Server-Reihe „System p“ oder auch besonders für KMU geeignete hardwarebasierte Verschlüsselungswerkzeuge.¹¹⁷

Aktuelle **ITK-Trends** im Mittelstand in Hinblick auf das Leistungsangebot sind – bedingt durch die Wirtschaftskrise – v. a. solche Technologien und Produkte, die schnell zu Kostenersparnissen und Leistungssteigerungen führen.¹¹⁸ Darunter fallen die Schlagworte Green IT¹¹⁹, Virtualisierung¹²⁰, Konsolidierung¹²¹ und moderne Formen des Outsourcings (z. B. Cloud Computing¹²² oder Software-as-a-Service (SaaS)¹²³). Zudem gewinnen die Themen IT-Sicherheit, Unified Communications¹²⁴, Mobilität (Mobiles Internet, Smart Phones, Mini-Notebooks usw.) und Web 2.0 / Social Software an Bedeutung. Unter den IT-Lösungen sind insbesondere ERP, CRM und BI sehr gefragt.¹²⁵ Als besonders attraktiv für KMU gilt derzeit der SaaS-Markt. Die Software-Miete über das Internet ist – als flexible Alternative zum Software-Kauf – mit geringen Einführungs- und Betriebskosten und überschaubaren, kalkulierbaren Lizenzkosten verbunden. Potential bietet SaaS v. a. für ERP-, CRM- und BI-Lösungen.¹²⁶ Neben den marktdominierenden kleineren Anbietern wie dem Online-CRM-Anbieter Salesforce.com bauen die großen Hersteller ihr Online-Softwareangebot speziell für den Mittelstand zur Zeit aus bspw. mit einer neuen SaaS-Finanzbuchhaltungslösung von

¹¹⁷ Vgl. Müller 2009; Hase 2008c; o. V. 2008e.

¹¹⁸ Vgl. o. V. 2009b.

¹¹⁹ Green IT ist die umwelt- und ressourcenschonendere Gestaltung von ITK. Vgl. Tiefenhoff 2009.

¹²⁰ Es gibt diverse Definitionsansätze um „Virtualisierung“ zu beschreiben, wie z. B. „Eine abstrakte Ebene, die die physische Hardware vom Betriebssystem entkoppelt und somit eine größere Auslastung der IT-Ressourcen und eine höhere Flexibilität ermöglicht.“ oder allgemeiner „Methoden, die es erlauben Ressourcen eines Computers aufzuteilen.“ Vgl. Hellberg 2007, S. 5, 8.

¹²¹ Konsolidierung steht für Vereinheitlichung und Umwandlung der ITK-Ressourcen, wodurch Effizienz und ROI gesteigert werden können. Ein Beispiel ist die Komprimierung von Speicherlösungen durch den Einsatz von Blade-Servern. Vgl. dazu auch o. V. 2009o.

¹²² Laut Gartner und Forrester Research handelt es sich bei Cloud Computing um die Bereitstellung bzw. den Bezug von skalierbaren ITK-Leistungen über das Internet, die nach Verbrauch abgerechnet werden. Vgl. Herrmann 2008a und b.

¹²³ SaaS ist ein Geschäfts-/Vertriebsmodell bei dem Software auf Mietbasis nach Bedarf via Internet bezogen wird. Vgl. Tamm u. a. 2008, S. 12.

¹²⁴ „Unter Unified Communication versteht man die Integration und Automatisierung der gesamten (Unternehmens-)Kommunikation.“, eco – Verband der deutschen Internetwirtschaft e.V., o. J.

¹²⁵ Vgl. o. V. 2009c; Schaffry 2009; o. V. 2006a; IBM Deutschland GmbH 2007; Häußler 2008; Erikdotter 2008; Wolff 2008b; Riedl 2008; Adamik 2008; Sohn 2007; Wyllie 2008.

¹²⁶ Vgl. Schaffry 2009; Alexander 2008; Dewald 2008.

Sage,¹²⁷ „Business Productivity Online Suite“ von Microsoft¹²⁸ oder auch SAPs Online-ERP-Lösung „Business ByDesign“.

2.2.3 Preismanagement

Zur **Bestimmung von Preisen** gibt es drei grundsätzliche Herangehensweisen, die oft miteinander kombiniert eingesetzt werden: Die nachfrageorientierte (Zahlungsbereitschaften), kostenorientierte (Cost-plus) und die wettbewerbsorientierte.¹²⁹ In der Regel orientieren sich ITK-Unternehmen sehr stark an ihren Kosten und der Konkurrenz, weniger am Kundennutzen.¹³⁰ Speziell bei standardisierter Software ist eine nachfrage- und wettbewerbsorientierte Preissetzung sinnvoller als eine kostenorientierte, da hauptsächlich einmalige Entwicklungskosten anfallen. Die variablen Kosten für jede weitere Kopie sind häufig vernachlässigbar.¹³¹

Es gibt vier grundsätzliche Strategien zur **Preispositionierung** am Markt: Bei der Dauerhochpreis-Strategie wird der hohe Preis durch zusätzliche Nutzen gerechtfertigt. Die Skimming-Strategie – in der Regel von Pionieren angewandt – bedeutet, dass die anfangs hohen Preise sukzessive gesenkt werden.¹³² Neben der Dauermittelpreis-Strategie gibt es außerdem die Penetrations-Strategie, die mithilfe niedriger Preise den schnellen Gewinn von Marktanteilen zum Ziel hat.¹³³ Schaible/Hönig (1991) haben in Untersuchungen gezeigt, dass die Preise erfolgreicher High-Tech-Unternehmen am oberen Preisniveau lagen. Da sie die Anforderungen einer bestimmten Kundengruppe am besten erfüllten, waren die Kunden somit auch bereit entsprechend höhere Preise zu zahlen.¹³⁴ Dieses Verhalten bzgl. Zahlungsbereitschaften lässt sich im Grundsatz auch für mittelständische Unternehmen bestätigen (vgl. Kapitel 2.1.4). Daher ist die Darbietung und v. a. die richtige Kommunikation bedürfnisgerechter Produkte seitens ITK-Herstellern grundsätzlich entscheidender und wichtiger als Preiskämpfe um den günstigsten Preis.

¹²⁷ Vgl. Riedl 2009.

¹²⁸ Vgl. Gruber 2009.

¹²⁹ Vgl. Homburg/Krohmer 2006a, S. 611, 719 ff.; Viardot 2004, S. 249 ff.; Mohr u. a. 2005, S. 289 ff.

¹³⁰ Vgl. Hölzl, 1990, S. 156; Reinecke 1996, S. 156-158; Viardot 2004, S. 247, 249.

¹³¹ Vgl. Buxmann u. a. 2008, S. 110; Kittlaus/Clough 2009, S. 138.

¹³² Vgl. Bauer/Jung 1995, S. 24.

¹³³ Vgl. Buxmann u. a. 2008, S. 125-126; Kittlaus/Clough 2009, S. 127.

¹³⁴ Vgl. Schaible/Hönig 1991, S. 62.

Die ITK-Branche im Allgemeinen ist bekannt für stark vorherrschende **Preiskämpfe**. Diese sind besonders intensiv im Business-to-Consumer-Geschäft vorzufinden, weniger dagegen im Business-to-Business-Geschäft – so auch im Mittelstandsmarkt. Betroffene Bereiche sind vornehmlich der Mobilfunk und Hardware. Die Preise für Software und IT-Dienste sind dagegen noch weitgehend stabil.¹³⁵

Große ITK-Hersteller verfolgen je nach Positionierung, Produkt u. ä. unterschiedliche **Preisstrategien**, meist entweder eine konsequente, aggressive Preispolitik wie bspw. Dell, Oracle¹³⁶ und Microsoft¹³⁷ oder eine Hochpreisstrategie wie IBM¹³⁸, SAP oder auch HP. Hochpreisige Anbieter lassen sich zur Gewinnung von Marktanteilen allerdings zunehmend auf Preisvergünstigungen ein, entweder um den Anforderungen mittelständischer Unternehmen entgegenzukommen oder als Reaktion auf Aktivitäten von Wettbewerbern.¹³⁹ Wie sich SAP 2004 im Hinblick auf Microsoft äußerte, würde sich SAP mit dem Wettbewerber auch einen Preiskampf liefern, um mehr mittelständische Kunden zu gewinnen.¹⁴⁰

Bereits im Jahr 2004 zielte Microsoft mithilfe von Preissenkungen der Unternehmenssoftware Axapta um 12% auf die Gewinnung von Marktanteilen im Mittelstand.¹⁴¹ Aktuell plant Microsoft im Rahmen eines erweiterten Mittelstandsprogramms, das im April dieses Jahres vorgestellt wurde, neben diversen neuen Finanzierungsmöglichkeiten und Bereitstellungskonzepten auch einen vergünstigten Zugang zur Unternehmenssoftware durch Rabattaktionen mit Fokus auf die für KMU besonders geeigneten Produkte.¹⁴²

Wie problematisch es ist, Preise wieder anzuheben, zeigte SAP mit der im Sommer 2008 geplanten schrittweisen Erhöhung der Wartungsgebühren von 17% auf 22% des Lizenzpreises bis zum Jahr 2012. Begründet mit einem verbesserten Serviceangebot wollte SAP mit wachsenden Margen seinem Wettbewerber Oracle gleichziehen, der bereits seit längerem Wartungsgebühren von 22% verlangt. Nach großen Widerständen der

¹³⁵ Vgl. Versteegen u. a. 2004, S. 2; Brien 2006; Scheer 2008.

¹³⁶ Vgl. o. V. 2009e.

¹³⁷ Vgl. o. V. 2006c.

¹³⁸ Vgl. Herrmann 2007.

¹³⁹ Vgl. Rehberg/Bereszewski 2004.

¹⁴⁰ Vgl. o. V. 2004a.

¹⁴¹ Vgl. o. V. 2004b.

¹⁴² Vgl. o. V. 2009f und 2009g.

mittelständischen Kundschaft musste der Wechselzwang zu neuen Wartungsverträgen allerdings aufgehoben werden. Für Neukunden gelten die neuen Preise.¹⁴³

Die **Preis- bzw. Abrechnungsmodelle** – teilweise auch Preissysteme genannt – sind durch starke Preisdifferenzierungen und verschiedene Bemessungsgrundlagen sehr komplex und intransparent und stehen deshalb des Öfteren in der Kritik. Es kann nach diversen Kriterien differenziert werden, wie Personen (bestimmte Individuen oder Gruppen), Regionen, Mengen, Nutzung oder auch Leistung (Leistungsart wie z. B. Hardware, Software, Services, Lösungen; Leistungsumfang, -fähigkeit oder -bündelung).¹⁴⁴ Bemessungsgrundlagen können dementsprechend sein: Nutzung bzw. Verbrauch (bspw. nach Zeit, Datenvolumen, Transaktion oder Zugriffen), Rechner-/Arbeitsplatzzahl (machine/seat), Anzahl fest definierter Nutzer (named user), Anzahl gleichzeitig zugelassener Nutzer (concurrent user), nach Prozessor/Server/Prozessorkern.¹⁴⁵ Des Weiteren beeinflusst auch der technologische Wandel der dynamischen Branche mit relativ kurzen Produktlebenszyklen die Preiskomplexität (z. B. Mehrkernverarbeitung, Virtualisierung oder Grid Computing¹⁴⁶).¹⁴⁷

In der Praxis erfolgt die Differenzierung bzw. Abrechnung bisher überwiegend mengenbezogen, d. h. nach Nutzern. In letzter Zeit lässt sich aber ein Trend in Richtung nutzenbezogener Preismodelle nach tatsächlichem Verbrauch – auch dynamische oder flexible Preismodelle genannt – erkennen. In einer Umfrage von Pierre Audoin Consultants (PAC) Ende 2007 zeigte sich auch für die Zukunft ein großes Potential für flexible Preismodelle. Der größte Nutzen wird dabei v. a. in Kosteneinsparpotenzialen gesehen.¹⁴⁸ Den Trend bestätigt auch eine amerikanische Umfrage nach der bei Software-Anbietern die am weitesten verbreiteten Preismodelle derzeit „per seat (machine/server)“, „concurrent user“ und „named user“ sind. Für die Zukunft erwarten die Software-Anbieter zwar eine stärkere Verbreitung nutzenbasierter Modelle,¹⁴⁹ die Anwender (dies sind in der Umfrage allerdings Großunternehmen) lehnen nutzenbasierte Abrechnungen aber zunehmend ab. Dies mag laut Buxmann u. a. (2008) an einer gewissen Skepsis bzw. Misstrauen gegenüber der

¹⁴³ Vgl. Lambrecht/Ottomeier 2008; o. V. 2009h.

¹⁴⁴ Vgl. Buxmann u. a. 2008, S. 112-115, 126; Kittlaus/Clough 2009, S. 127; Mohr u. a. 2005, S. 304 ff.; 130 ff.; Schindler 2006; Gronau/Eggert 2008, S. 78 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Kittlaus/Clough 2009, S. 128 ff., 131, 135; Whiting/Fritsch 2006.

¹⁴⁶ Die Technologie „Grid Computing“ ermöglicht es, dezentrale Recheneinheiten (CPUs) und Datenspeicher via Internet zu einem großen, sehr leistungsfähigen Ressourcen-Netz zu verbinden. Vgl. Fuhrmann-Koch 2007.

¹⁴⁷ Vgl. Schindler 2006; Whiting/Fritsch 2006.

¹⁴⁸ Vgl. Wolff 2008c; Kaiser 2008.

¹⁴⁹ Vgl. Macrovision Corporation 2007, S. 7; Buxmann u. a. 2008, S. 11-14.

Veränderung liegen oder an der Problematik, dass die zukünftige Nutzung teilweise nur schwer vorhersehbar ist.¹⁵⁰

IBM hatte im Jahr 2007 ein überarbeitetes, aggressives Preismodell für seine Iseries-Lösungen, einem All-in-One-Paket für KMU mit bis zu 40 Anwendern, vorgestellt. Die Abrechnung soll nicht mehr nach der Prozessorleistung sondern nach Anzahl der Benutzer des Servers erfolgen und nach Mitarbeiterzahl skalierbar sein. Des Weiteren können seit 2006 die so genannten „Virtualisierten Hosting-Services“¹⁵¹ bedarfsweise – basierend auf einem vierstufigen Preismodell – bezogen werden.¹⁵²

Oracle stellte Ende 2006 nach diversen Unternehmensakquisitionen vier neue, über alle Produkte hinweg konsistente Lizenzmodelle vor, die für mehr Transparenz und Einfachheit sorgen sollen. Eines davon heißt „SMB Model“ und richtet sich speziell an KMU.¹⁵³

HP plante für das Jahr 2008 die Einführung des neuen, flexiblen Abrechnungskonzepts „Pay For Print“. Es soll einen vollautomatisierten Service zur Materialnachbestellung zur effizienteren Verwaltung der Druckumgebung bieten. Die Zahlung erfolgt nach dem täglichen Druckverbrauch.¹⁵⁴

2.2.4 Akquisitorischer Vertrieb

Der akquisitorische Vertrieb als Teilgebiet der Distributionspolitik widmet sich der Frage, wie Neukunden akquiriert werden.¹⁵⁵ Dieses Kapitel thematisiert gezielt den Aufbau des Vertriebssystems (Organe/Player und Wege/Kanäle) und das in diesem Zusammenhang bedeutende Vertriebspartnermanagement. Mehr zu vertriebsunterstützenden kommunikativen Maßnahmen zur Neukundenakquise bzw. Leadgenerierung¹⁵⁶ und Kundenbindung erfährt der Leser in Kapitel 2.2.5.

¹⁵⁰ Vgl. Buxmann u. a. 2008, S. 12.

¹⁵¹ Hosting bezeichnet die Bereitstellung von Speicherkapazitäten und ggf. weiterer Dienstleistungen durch ITK-Anbieter, auch Provider genannt. Vgl. o. V. 2007i.

¹⁵² Vgl. Roderer 2007; Barker/Beiersmann 2007; Wessler o. J.; o. V: 2006d.

¹⁵³ Vgl. Schindler 2006.

¹⁵⁴ Vgl. SoftExpress GmbH 2009; Hewlett-Packard GmbH 2009b; Hewlett-Packard GmbH 2009c.

¹⁵⁵ Außerdem gibt es den logistischen Vertrieb, der sich der Frage widmet, wie das Produkt zum Endverbraucher gelangt. Vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 701.

¹⁵⁶ Ein Lead ist ein Kontakt zu einem potentiellen Kunden. Vgl. dazu Schneider 2003, S. 121; Versteegen u. a. 2003, S. 17 ff.

Zentrale Entscheidungen bzgl. des **Vertriebssystems**, auf die im Folgenden eingegangen wird, liegen in der Wahl des direkten und/oder indirekten Vertriebs sowie in der Festlegung der Breite des Vertriebssystems (Single-Channel¹⁵⁷ vs. Multi-Channel) und der Tiefe (Anzahl der Stufen vom Hersteller zum Kunden) und Breite (z. B. Anzahl der Vertriebspartner) der Vertriebswege.¹⁵⁸

Die ITK-Hersteller sind im Mittelstand in großem Maße auf den **indirekten Vertrieb** in Form einer leistungsfähigen Vertriebspartnerstruktur angewiesen, d. h. auf vertikale Kooperationen mit Vertriebspartnern, wie z. B. Distributoren, Systemhäuser, -integratoren und Fachhändler. Entscheidend für diesen Vertriebsweg sind Effizienz- (Transaktionskosten) und Effektivitätsgründe (z. B. Qualität der Kundenbetreuung oder Kundenloyalität): Eine umfassende, lokale und individuelle Vor-Ort-Betreuung der zahlreichen Mittelstandskunden ist durch einen Direktvertrieb, wie er bei den wenigen Großkunden üblich ist – z. B. via Key Account Management, Außen- und Kundendienst – aufgrund hoher Bearbeitungskosten und gleichzeitig geringen Umsätzen bzw. Margen in der Regel nicht effizient.¹⁵⁹ Auch wenn der Mittelstand einen hohen Bedarf an ITK hat und prozentual nicht weniger in ITK investiert als Großunternehmen¹⁶⁰, weist er absolut gesehen nur ein kleines Umsatzpotenzial pro Kunde auf.¹⁶¹ Dies belegen bspw. die Ergebnisse des EU-Projekts „e-Business Watch“.¹⁶² Des Weiteren sprechen Effektivitätsgründe für den indirekten Vertrieb. Lokale Partner ermöglichen einen flächendeckenden Zugang zum Mittelstand. Sie verfügen über mittelstands- und/oder branchenspezifisches Know-how, Bekanntheit in ihren Regionen und/oder Branchen sowie über bestehende Kundenbeziehungen, welche sie auf Augenhöhe pflegen. Zudem können sie in die kundenorientierte Ausgestaltung des Leistungsangebotes eingebunden werden bspw. durch das Angebot spezieller Branchenlösungen, Support und Services (vgl. Kapitel 2.2.2).¹⁶³ Alternative indirekte Vertriebskanäle wie Steuerberater,

¹⁵⁷ „Channel“ (engl.) bedeutet „Vertriebskanal“ und wird in der ITK-Branche häufig synonym zum „Vertrieb über die Vertriebspartner“ genutzt.

¹⁵⁸ Vgl. Homburg/Krohmer 2006a, S. 700 ff., 710 ff.; Buxmann u. a. 2008, S. 90 ff.

¹⁵⁹ Vgl. Belz u. a. 2004; Stiehler 2008; Belz/Schmitz 2008, S. 14; Biermann 2005, S. 237; Mohr u. a. 2005, S. 84, 252 ff.; Buxmann u. a. 2008, S. 88 ff.; Homburg/Krohmer 2006a, S. 710 ff.; Grams 2008, S. 6 ff., 13; Schneider 2003, S. 97 ff.

¹⁶⁰ Vgl. IT-Gipfel-Arbeitsgruppe 6 2007, S. 9-10.

¹⁶¹ Vgl. Belz u. a. 2004.

¹⁶² Vgl. Stiehler 2006.

¹⁶³ Vgl. Mohr 2005, S. 252 ff.; Biermann 2005, S. 244; Riedl 2007; Grams 2008, S. 6 ff.

Wirtschaftsprüfer, Anwälte, Branchenverbände oder Treuhänder werden von Experten in der Presse zwar angesprochen, sind aber in der Praxis nicht gängig.¹⁶⁴

Die **Tiefe** des Vertriebspartner-Modells ist in der Regel entweder ein- oder zweistufig. Die erste Stufe bilden zertifizierte, gebundene Reseller oder Value Added Reseller (VAR)¹⁶⁵ wie Fachhändler, Systemhäuser, -integratoren und Software-Anbieter; die zweite Stufe die ihnen ggf. vorgeschalteten Distributoren (Broadliner oder Value Added Distributors, VADs¹⁶⁶). Ergänzend zu den Resellern und VAR können ebenfalls auf der ersten Stufe weitere nicht-zertifizierte, unabhängige Vertriebspartner eingesetzt werden wie bspw. Beratungen, Service-Provider, Independent Software Vendors (ISVs) und Systemintegratoren. Sie können die Reseller und/oder VADs mit ihren Lösungs- und Dienstleistungsangeboten im Vertrieb unterstützen.¹⁶⁷

Zusätzlich zum indirekten Vertrieb über Vertriebspartner wird zunehmend auch das Internet bzw. SaaS (vgl. Kapitel 2.2.2) als neues Geschäfts- bzw. Vertriebsmodell in das Vertriebssystem eingebunden (**Multi-Channel**). Der Vertrieb via Internet kann zwar direkt vom Hersteller zum Endkunden erfolgen. In der Praxis werden die Vertriebspartner aber meist in den Online-Vertrieb miteinbezogen, indem sie ergänzende Services und Support leisten wie z. B. Beratung, Integration, Hosting und eigene Add-ons.¹⁶⁸

Bzgl. der **Breite** des indirekten Vertriebsweges handelt es sich in der Regel um einen selektiven Vertrieb.¹⁶⁹ Dabei erfolgt der Vertrieb über nach bestimmten Kriterien ausgewählte Vertriebspartner. Qualitative Auswahlkriterien stehen im Vordergrund und beziehen sich bspw. auf Produktsortiment, Verlässlichkeit, Know-how/Kompetenzen bzgl. Branchen, Produkte/Services oder Kunden. Quantitative Kriterien sind bspw. die räumliche Abdeckung zur Steigerung der Reichweite und der Kundennähe.¹⁷⁰ Wie die Auswertung der Fachpresse zeigt, sieht die Mehrzahl der Hersteller derzeit eine Verbreiterung des Vertriebskanals durch

¹⁶⁴ Vgl. Lehmann 2007; Belz u. a. 2004.

¹⁶⁵ VAR verkaufen die Produkte nicht unverändert weiter wie es die Reseller tun, sondern fügen weitere Leistungen als Mehrwerte hinzu.

¹⁶⁶ Broadliner konzentrieren sich auf die logistische Leistung und profitieren von Volumeneffekten bei geringen Margen. VADs dagegen bieten zusätzliche Dienstleistungen mit entsprechend höheren Margen. Vgl. Schneider 2003, S. 99.

¹⁶⁷ Vgl. Grams 2008, S. 20 ff.; Mohr u. a. 2005, S. 253; Schneider 2003, S. 99.

¹⁶⁸ Vgl. Hase 2009a und 2008a; Janata 2009; Grams 2008, S. 21.

¹⁶⁹ Im Gegensatz zum exklusiven oder intensiven Vertrieb. Vgl. Homburg/Krohmer 2006a, S. 716 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Homburg/Krohmer 2006a, S. 717.

Zunahme neuer Vertriebspartner vor, insbesondere solcher mit speziellen branchen- und produktspezifischen Kompetenzen.

SAP will sein Partnernetz innerhalb von fünf Jahren zum branchenweit führenden Channel entwickeln. Der bisherige im ERP-Markt typische einstufige Vertrieb soll – wie es auch bei Microsoft vorgesehen ist¹⁷¹ – nach erfolgreichen Tests auf den zweistufigen Vertrieb umgestellt werden. Die Erweiterung des Partnervertriebs um Nicht-Reseller wie Beratungen, Integratoren und ISVs soll einen neuen und damit breiteren Zugang zum Mittelstand schaffen. Sie werden von SAP qualifiziert und durch Vereinbarungen mit SAP-Resellern zu deren Partnern. Im Auftrag der SAP-Reseller sind sie dazu berechtigt, die SAP-Mittelstandslösungen „Business One“ und „All-for-One“ inklusive ihrer spezifischen Branchenlösungen zu verkaufen.¹⁷² Die neue ERP-SaaS-Software „Business By Design“ soll zukünftig mehrstufig über das Internet unter Einbindung von Vertriebspartnern verkauft werden. Die Markteinführung wurde allerdings wegen diverser Probleme im Rahmen der Ausweitung der Vermarktung seit Anfang 2008 mehrmals verschoben.¹⁷³

IBM vertreibt seine Leistungen traditionell zweistufig über Distributoren, zertifizierte Lösungsanbieter und ISVs. Die Zahl der Vertriebspartner will IBM zur Zielerreichung im Mittelstandsegment zukünftig noch erhöhen. Angegangen werden gezielt 18 Branchen wie bspw. das Gesundheitswesen, Medien oder die öffentliche Hand.¹⁷⁴ Mit dem Pilotprojekt eines Online-Marktplatzes für KMU plante IBM 2008 den Einstieg in das Online-Geschäft. Der dortige Austausch von Lösungen zwischen Vertriebspartnern und Endkunden soll zusätzliche Leads für das Partnergeschäft generieren.¹⁷⁵

Sage als Mittelstandsspezialist bedient den gehobenen Mittelstand (ab 150 MA) hauptsächlich im Direktvertrieb, kleine und mittlere Unternehmen (bis 200 MA) indirekt über den Fachhandel.¹⁷⁶ Die CRM-Produkte werden rein indirekt vertrieben.¹⁷⁷ Auch Sage kündigte 2006 die Gewinnung weiterer Partner an mit Erfahrung in den Branchen Fertigung,

¹⁷¹ Vgl. o. V. 2007a.

¹⁷² Vgl. Hase 2008b und 2009a; o. V. 2008a; SAP Deutschland AG & Co. KG 2009b; Kasszian 2009.

¹⁷³ Vgl. Klaey 2009; Konrad/Piech 2007; Niemann 2008; o. V. 2009i.

¹⁷⁴ Vgl. IBM Deutschland GmbH 2009b; Hase 2009b; Leierseder 2008; o. V. 2009j; Köhler 2006, S. 11.

¹⁷⁵ Vgl. Schindler 2008; Kasszian 2008.

¹⁷⁶ Vgl. o. V. 2008b.

¹⁷⁷ Vgl. o. V. 2007b.

Handel oder Dienstleistungen und Interesse am CRM-Vertrieb.¹⁷⁸ Ins SaaS-Geschäft ist Sage im Jahr 2008 mit „SageCRM.com“ (auch unter Einbindung der Vertriebspartner) eingestiegen und bietet seit Anfang 2009 eine SaaS-Software zur Gehaltsabrechnung.¹⁷⁹

Dell war lange Zeit das Vorzeigeunternehmen für die erfolgreiche Umsetzung des Direktvertriebsmodells (via Telefon und Internet) und arbeitete nur in Einzelfällen meist auf Projektbasis mit dem Handel zusammen. Zuletzt musste das Unternehmen auf sinkende Marktanteile, Umsätze und Gewinne reagieren und seine Vertriebsstrategie umstellen. Im Februar 2008 stieg Dell zusätzlich zum Direktvertrieb mit seinem Channel-Programm „Partnerdirect“ in den einstufigen indirekten Vertrieb ein. Unklar ist bisher, wann der zweistufige Vertrieb – wie er bei Wettbewerbern wie HP bereits gängig ist – eingeführt wird.¹⁸⁰

Eine gute und intensive Zusammenarbeit mit qualifizierten Vertriebspartnern ist für ITK-Hersteller ein entscheidender Erfolgsfaktor zur Erschließung des Mittelstandes. Daher nimmt das **Vertriebspartnermanagement** eine hohe Bedeutung ein.¹⁸¹ Beide Seiten erwarten bzw. versprechen sich durch gegenseitige Unterstützung und Commitment eine Win-Win-Situation in Form von steigenden Umsätzen bzw. Wachstum und Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Herstellern bzw. Händlern.¹⁸² So investieren die ITK-Hersteller intensiv in ihre jeweiligen Partnerprogramme und arbeiten an deren Optimierung.

Im Rahmen des Vertriebspartnermanagements sehen sich ITK-Hersteller mit diversen **Herausforderungen** konfrontiert. Zunächst gilt es Partner anhand bestimmter Kriterien (z. B. Branchen-/Produktkompetenzen, Sortiment) und unter konkreten Anforderungen bzw. Auflagen (z. B. Umsätze, Erfahrung, Image, Verlässlichkeit, Loyalität, (Re-)Zertifizierungen, Weiterbildung oder auch Endkundenbefragungen¹⁸³) zu rekrutieren, angemessen zu unterstützen, zu qualifizieren und zu binden.¹⁸⁴ Voraussetzung dafür ist die Attraktivität des eigenen Unternehmens inklusive dessen Produkten und des Partnerprogramms für die

¹⁷⁸ Vgl. o. V. 2006b.

¹⁷⁹ Vgl. o. V. 2008c; Hackmann 2009.

¹⁸⁰ Vgl. o. V. 2007c; Wurm 2009; Grams 2008, S. 7; Reuter 2009a, b, c; o. V. 2007d; Abdi 2007.

¹⁸¹ Vgl. Grams 2008, S. 7; Schneider 2003, S. 102.

¹⁸² Vgl. dazu bspw. Buxmann u. a. 2008, S. 77.

¹⁸³ Vgl. Kasszian 2009.

¹⁸⁴ Vgl. Hölzl 1990, S. 157 ff.

potentiellen Vertriebspartner. Des Weiteren müssen die Prozesse, die Zusammenarbeit, Informationsaustausch u. ä. stetig optimiert werden.

HP will bspw. sein Händlernetzwerk stärken und ausbauen, um das Wachstum wieder anzukurbeln. U. a. soll durch eigene Ansprechpartner für Preferred Partner eine persönlichere Betreuung und engere Zusammenarbeit erreicht werden.¹⁸⁵ Außerdem gilt es den Channel als Gesamtes zu koordinieren und zu steuern. Innerhalb des Channels sollte keine zu starke Konkurrenz entstehen und auch extern gegenüber anderer Channel, wie in erster Linie dem Direktvertrieb über eine interne Vertriebsmannschaft oder das Internet, müssen klare Abgrenzungen bzw. Verhältnisse geschaffen werden, um Channelkonflikte oder Kannibalisierungseffekte zu vermeiden. Dies kann bspw. durch Trennung des Produktportfolios oder klare Aufgabenverteilungen geschehen.¹⁸⁶ So werden die Vertriebspartner – wie zuvor bereits beschrieben – oft mit bestimmten Leistungen wie Hosting, Beratung usw. in den Online-Vertrieb als zusätzliche Wertschöpfungsstufe eingebunden.

Um Channelkonflikten zwischen der eigenen Vertriebsmannschaft und Vertriebspartnern entgegenzuwirken und deren Abstimmung bzw. Zusammenarbeit zu fördern, hat Dell im Rahmen seines Partnerprogramms eine Online-Projektabschlussregistrierung eingeführt.¹⁸⁷ Außerdem erhalten die eigenen Vertriebsmitarbeiter dieselbe Provision unabhängig davon, ob das Geschäft direkt oder über Partner abgewickelt wurde.¹⁸⁸

Die **Vertriebspartnerprogramme** werden entweder direkt durch den Hersteller oder in Zusammenarbeit mit evtl. zwischengeschalteten VADs gemanagt. Sie umfassen typischerweise die Unterstützung hinsichtlich Finanzierung, Logistik, Marketing, Vertrieb, Produkten/Technologien, Information/Kommunikation und attraktive Vergütungen (Rabatte, Boni, Prämien). Das teilweise kostenpflichtige Leistungsangebot enthält bspw. Vorfinanzierungen, Schulungen, Trainings, Workshops, Assessments, vertriebsunterstützende Unterlagen, gemeinsame Marketingaktivitäten, technische Beratung, Leadmanagement (Kontaktgenerierung und Vermittlung), Unterstützung im Kundenmanagement und

¹⁸⁵ Vgl. o. V. 2009k; Kasszian 2009.

¹⁸⁶ Vgl. Schneider 2003, S. 99 f.

¹⁸⁷ Vgl. Dell GmbH 2009a; Wurm 2009a.

¹⁸⁸ Vgl. Wurm 2009b.

Veranstaltungen wie Kongresse, Messen oder auch Wettbewerbe (z. B. die „IBM Business Partner Leadership Conference“ oder der „Small Business Excellence Award“ von Dell).¹⁸⁹

Sage bietet seinen Partnern u. a. Hilfe bei der Mitarbeiter-Akquise im Rahmen der so genannten „50+50“-Initiative, eine Marketingplattform „Albatros“, eine kostenpflichtige e-Learning-Plattform und Schulungen.¹⁹⁰ Entsprechend des Trends hin zu leistungs- und erfolgsorientierten Konditionensystemen hat Sage im Jahr 2008 ein neues leistungs- und erfolgsorientiertes Vertriebskonzept eingeführt, bei dem sich Margen und Rabatte nicht mehr nur nach dem Umsatz, sondern auch nach Qualifikation, Engagement und Kundenzufriedenheit richten sollen.¹⁹¹

IBM will seine in 2005 etablierten sechs Partnership Solution Center weiter ausbauen. Dies sind lokale „Marktplätze bzw. Treffpunkte“ zur Betreuung und Interaktion des IBM-Vertriebs mit den Business Partnern und Mittelstandskunden der Region (z. B. Events, Roadshows, Schulungen). Ist dieses neue Konzept in Deutschland erfolgreich, soll es auch in anderen Ländern eingeführt werden.¹⁹² Des Weiteren hat IBM sein Presales-Team aufgestockt, das Partnern bei Bedarf zur Verfügung steht.¹⁹³

Innerhalb der Vertriebspartnerprogramme gibt es unterschiedliche **Zertifizierungsclassen**, innerhalb derer die Partner anhand eines Punktesystems auf- und absteigen können. Je höher die Stufe ist, desto höher sind im Allgemeinen auch die Anforderungen an bzw. das Commitment der Partner, die Vergütungsattraktivität, der Support-Umfang seitens des Herstellers und damit auch die Qualifikation und die Wettbewerbsvorteile. In der Klassifizierung bzw. Strukturierung der Vertriebspartner nehmen deren individuellen (bspw. produkt- oder branchenspezifischen) Kompetenzen zunehmende Bedeutung ein.¹⁹⁴

HPs im Jahr 2008 neu aufgestelltes vierstufiges Vertriebspartnerprogramm sieht zunächst den Status des „Preferred Partner“ vor. Durch überdurchschnittliche Leistungen und Weiterqualifikationen können die Partner zum „Gold Preferred Partner“ aufsteigen. Die Gold-Partner wiederum haben die Möglichkeit als „HP Spezialist“ in die HP-

¹⁸⁹ Vgl. Schuster 2008; Grams 2008, S. 32; Buxmann u. a. 2008, S. 95-97; Dell GmbH 2009b; Insalcon GmbH 2008; o. V. 2005b; IBM Deutschland GmbH 2009c; Schneider 2003, S. 102 ff.; Hölzl 1990, S. 157 ff.

¹⁹⁰ Vgl. o. V. 2008d.

¹⁹¹ Vgl. o. V. 2007e.

¹⁹² Vgl. o. V. 2009j; Köhler 2006, S. 11-12.

¹⁹³ Vgl. Hase 2009b.

¹⁹⁴ Vgl. o. V. 2009d.

Spezialisierungsprogramme aufgenommen werden, wo sie sich innerhalb spezieller Lösungsbereiche weiterqualifizieren. Die höchste Stufe können HP Spezialisten durch die Aufnahme in das HP/Microsoft Frontline Partner Program erreichen. Solche Partner verfügen über den höchsten Partnerstatus und damit das höchste Support- und Qualifikationslevel sowohl des HP- als auch des Microsoft-Partnerprogramms.¹⁹⁵

2.2.5 Kommunikation

Um die zentralen Unternehmensziele „Wachstum“ und „Gewinnung von Marktanteilen“ im mittelständischen Kundensegment zu erreichen, gilt es diverse vorgelagerte Unterziele zu erfüllen.¹⁹⁶ Entscheidende **Kommunikationsziele** sind dabei Bekanntheit, ein positives Image, Leadgenerierung bzw. Kundengewinnung sowie Kundenzufriedenheit und -bindung. Hinsichtlich der Ziele „Bekanntheit und Image“ lässt sich feststellen, dass große Anbieter eher ein Image- als ein Bekanntheitsproblem haben. Eine der TechConsult Studien zeigt, dass große Anbieter hohe Bekanntheitsgrade im Mittelstand erreichen. Allerdings werden sie nur begrenzt akzeptiert und als mittelstandskompetent bewertet.¹⁹⁷ Auch in der Umfrage von Biermann sind nur 35% der befragten Schweizer KMU positiv gegenüber großen ITK-Unternehmen eingestellt.¹⁹⁸ Bspw. hat SAP laut einer Studie des Marktforschungsinstituts RAAD von Ende 2007 trotz hohen Bekanntheitsgrades starke Imageprobleme. Die Mehrzahl der Unternehmen empfinden SAPs Preise als zu hoch und die Lösungen als zu komplex und damit ungeeignet.¹⁹⁹

Entsprechend der oben genannten Kommunikationsziele lassen sich drei **Aktionsbereiche** innerhalb der Kommunikation unterscheiden: Bekanntheit und Imagebildung, Unterstützung des akquisitorischen Vertriebs und Kundenbetreuungsmaßnahmen. Wie die schematische Übersicht in Abbildung 4 auf der nächsten Seite zeigt, lassen sich diese Aktionsbereiche in etwa den Phasen 1, 3 und 5 des Beschaffungsprozesses zuordnen (vgl. Abb. 3). Die Abbildung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit. Zusätzlich veranschaulicht sie die Eignung diverser Kommunikationsinstrumente – wie TV, Radio, Fachpresse, Direktmarketing, Empfehlungen/Referenzen u. a. – zur Erreichung der

¹⁹⁵ Vgl. Hewlett-Packard GmbH 2009a; IBM Deutschland GmbH 2009c, d.

¹⁹⁶ Vgl. zum Thema „Ziele“ Homburg/Krohmer 2006a, S. 559.

¹⁹⁷ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 65 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Biermann 2005, S. 94.

¹⁹⁹ Vgl. Pelkmann 2009; Galdy 2008.

jeweiligen Ziele im Mittelstandsmarkt. Auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente wird im Verlauf dieses Kapitels näher eingegangen.

Abb. 4: Zusammenhang zwischen Kommunikationszielen, -aktionsbereichen und den Phasen des Beschaffungsprozesses

Ziele	Bekanntheit/ Image	Leadgenerierung/ Kundengewinnung	Kundenzufriedenheit/ -bindung
Aktionsbereiche	Bekanntheits- und Imagebildung	Unterstützung des akquisitorischen Vertriebs	Kundenbetreuungs- maßnahmen
Phase im Beschaffungsprozess	Phase 1 Projektinitiierung/ Bedarfsermittlung Phase 3 Anbietersuche, -screening und -vorschlag	Phase 3 Anbietersuche, -screening und -vorschlag	Phase 5 Projektrealisierung und -betreuung
Eignung der Kommunikationsinstrumente			
TV und Radio	+	+	+
Fachpresse	+++	++	+
Vertriebsunterlagen	+	++	+
Direktmarketing	+	+++	+++
Empfehlungen/Referenzen	++	+++	+
Events	++	+++	+++
Online	++	++	++
PR	+++	+	+
Außenwerbung	++	+	+

Quelle: Eigene Darstellung (i. A. an Viardot 2004, S. 231; Strauß 2008, S. 195)

Aus den Studienauswertungen (vgl. Kapitel 2.1.4) kann geschlossen werden, dass es für die Kommunikation zwei zentrale **Zielpersonen** innerhalb des mittelständischen Buying Centers gibt: den generalistischen, entscheidungstreffenden Unternehmer und den fachlich kompetenten, maßgeblich am Entscheidungsprozess beteiligten IT-Verantwortlichen. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Herangehens- und Betrachtungsweise an ITK-Projekte, sollten sie auf unterschiedliche Art und Weise angesprochen und überzeugt werden. Wie stark sich diese Betrachtungsweise in der Kommunikation tatsächlich äußert, kann an dieser Stelle nur schwer eingeschätzt werden. Dass das Verständnis durchaus vorhanden ist, zeigt bspw.,

dass SAP auf der Startwebsite für KMU Business-Entscheider und IT-Verantwortliche getrennt anspricht.²⁰⁰

Für den angemessenen und damit erfolgreichen kommunikativen **Umgang** mit KMU kommt es v. a. auf persönliche Beziehungen, Augenhöhe, Verständnis, Vertrauen, Sicherheit und Partnerschaftlichkeit an.²⁰¹ Dies sollten ITK-Hersteller verstehen, verinnerlichen und konsequent in der Kommunikation (Inhalt, Tonalität, Instrumente) umsetzen. In der Praxis haben sie damit allerdings noch Probleme, wie in den folgenden Absätzen deutlicher wird.²⁰²

Wichtige, bereits bekannte Gesichtspunkte zur angemessenen Gestaltung der **Inhalte und Tonalität** (Art der Ansprache) sind zunächst Einfachheit und Transparenz, d. h. die zu kommunizierenden Informationen dürfen nicht zu technisch und komplex sein. Des Weiteren sollten anstelle von Anglizismen mehr deutsche Begriffe verwendet werden.²⁰³ Auch die Herausstellung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und eine konkrete Darstellung der Kosten- und Nutzenseite werden als wichtig betrachtet.²⁰⁴ Da mittelständische Unternehmer nicht nur nach rationalen, ökonomischen Kriterien sondern auch nach persönlichen, emotionalen Beweggründen entscheiden (vgl. Kapitel 2.1.2), reicht es nicht aus, nur auf das rein ökonomische Preis-Leistungs-Verhältnis (z. B. Preis, Technik, Lieferzeiten, Gewinn oder Qualität) einzugehen. Zusätzlich sollten die persönlichen Vorlieben und Einstellungen der Entscheider erkannt werden, um ihnen dann auch persönliche, emotionale Nutzen bieten und sie so überzeugen zu können. Diese Nutzen können materieller Art sein wie z. B. Schulungen, Vorträge, Marktinformationen und Führungshilfsmittel oder auch immaterieller Art wie z. B. Sicherheit, Vertrauen, Verlässlichkeit oder gute Zusammenarbeit.²⁰⁵ In der Kommunikation der Hersteller scheinen die ökonomischen Kriterien die persönlichen stark zu dominieren. So würde sich der Mittelstand bspw. nicht in Marketingaussagen wieder finden, weil diese zu technisch seien.²⁰⁶ Ergänzt wird dieser Eindruck auch durch das Befragungsergebnis des Deutschen Instituts für Marketing (DIM), wonach 80% der befragten IT-Unternehmen ihre Kunden rein faktisch und informativ ansprechen.²⁰⁷ Biermanns Studie wiederum zeigt, dass

²⁰⁰ Vgl. SAP Deutschland AG & Co. KG 2009c.

²⁰¹ Vgl. Kapitel 2.1.2 bis 2.1.4; Lehmann 2007; Belz u. a. 2004.

²⁰² Vgl. Lehmann 2007, S. 15.

²⁰³ Vgl. Lehmann 2007, S. 15 ff.

²⁰⁴ Vgl. Gurreck 2005, S. 101; o. V. 2007f.

²⁰⁵ Vgl. Gurreck 2005, S. 87, 91; Hamer 1998, S. 129, 135-138.

²⁰⁶ Vgl. Adamik 2008.

²⁰⁷ Vgl. Deutsches Institut für Marketing 2007, S. 22.

sich 45% der befragten KMU von großen IT-Unternehmen zwar durchaus ernst genommen fühlen, 44% sind aber der Meinung, dass sie nicht ihre Sprache sprechen.²⁰⁸ Möglicherweise kann die mangelnde Einbindung persönlicher, emotionaler Aspekte ein Grund dafür sein, weshalb es heißt, dass die großen ITK-Hersteller nicht aus der Perspektive des Mittelstandes argumentieren und nicht dessen Sprache sprechen würden.²⁰⁹

Entsprechend der zuvor genannten kommunikationsbezogenen Bedürfnisse von KMU (persönliche Beziehung, Augenhöhe, Verständnis, Vertrauen, Sicherheit und Partnerschaftlichkeit) gilt es geeignete **Kommunikationsinstrumente** zur Übermittlung der Inhalte auszuwählen. Im Folgenden werden einige wichtige Instrumente vorgestellt und im Hinblick auf Eignung und Verwendung für die Kommunikation mit dem Mittelstand untersucht. Unterteilt werden sie in klassische/ above-the-line Instrumente (TV, Radio, Print) und nicht-klassische/below-the-line Instrumente (z. B. Direktmarketing, Empfehlungs- bzw. Referenzmarketing, Eventmarketing, Online, PR und Außenwerbung).²¹⁰ Die Abbildung 4 auf S. 35 liefert dazu einen zusammenfassenden Überblick.

TV und Radio gelten für die Kommunikation mit dem Mittelstand als eher ungeeignet und werden daher in der Praxis wenig eingesetzt. Zwar haben beide große Reichweiten und sind für Bekanntheits- und Imageziele grundsätzlich sinnvoll, gleichzeitig streuen sie aber stark, generieren minderwertige Kontakte und bieten kaum Interaktionsmöglichkeiten. Ein weiterer entscheidender Grund gegen TV-Werbung neben den hohen Kosten ist, dass mittelständische Unternehmer diese Art der Ansprache als überdimensioniert, befremdlich und nicht auf Augenhöhe empfinden.²¹¹

Der Einsatz von Printmedien kann sowohl der Bekanntheit und dem Image als auch der Kundeninformation dienen. Insbesondere die von erhöhter Glaubwürdigkeit profitierende **Fachpresse** aus den Bereichen ITK, Mittelstand, Unternehmertum oder auch bestimmten Branchen – eben solche, die von Unternehmern und IT-Verantwortlichen gelesen werden –

²⁰⁸ Vgl. Biermann 2005, S. 94.

²⁰⁹ Vgl. o. V. 2007g.

²¹⁰ Vgl. dazu instrumentenübergreifend Baaken/Launen 1993, S. 159 ff., Schneider 2003, S. 139 ff., 173; Mohr 2005, S. 313 ff.; Viardot 2004, S. 218 ff.; Versteegen 2003, S. 123 ff., 213 ff.

²¹¹ Vgl. Viardot 2004, S. 228.

sind zur Kommunikation geeignet.²¹² Unter Print fallen auch vertriebsunterstützende Unterlagen wie z. B. Broschüren oder Flyer.²¹³

Das **Direktmarketing** (persönlicher Verkauf, Briefe, Prospekte, Telefon/Hotline usw.) ist im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements sehr wichtig wegen des direkten, persönlichen Kundenkontakts, der zielgenauen Steuerung, der Anpassungsmöglichkeit an individuelle Bedürfnisse und dem hohen Informationsgehalt. Das Direktmarketing kann in allen drei zentralen Kommunikationsphasen eingesetzt werden.²¹⁴

Das **Empfehlungs- bzw. Referenzmarketing** spielt in der Kommunikation ebenfalls eine Schlüsselrolle. Die Empfehlung von Unternehmensleistungen von zufriedenen Kunden an potentielle Neukunden ist crossmedial in unterschiedlicher Form möglich: Case Studies in Whitepapers, Fachartikeln oder auf der Website, Vertriebsunterlagen, Kundenmagazinen, Videobotschaften oder auch auf Veranstaltungen. Referenzen vermitteln Objektivität, Vertrauen, Sicherheit und Glaubwürdigkeit und sind damit ein bedeutendes und gleichzeitig auch kostengünstiges und effizientes Kommunikationsinstrument.²¹⁵

Das **Eventmarketing** war laut Biermann im Jahr 2005 ein noch relativ wenig verwendetes Kommunikationsinstrument.²¹⁶ Das hat sich Eindrücken zufolge in der Zwischenzeit allerdings geändert. Auf Messen, Seminaren, Trainings, Kongressen, Informations-, Abendveranstaltungen, Roadshows u. ä. will man dem Mittelstand heute verstärkt persönlich begegnen und näher kommen.

Selbstverständlich gestaltet sich der Kommunikations-Mix noch um einiges vielfältiger wie bspw. das auch sehr bedeutende Online-Marketing (v. a. die Website), PR oder auch Außenwerbung. Dies kann und soll an dieser Stelle aber nicht weiter vertieft werden.

Die Kommunikation erfolgt zum einen **direkt** zwischen Hersteller und Kunde (Website) zum anderen **auch indirekt**, insbesondere über Vertriebspartner oder auch Referenzkunden. Weitere Multiplikatoren wie z. B. IHKs oder Verbände kommen im Allgemeinen weniger zum Einsatz.

²¹² Vgl. Baaken/Launen 1993, S. 161; Schneider 2003, S. 176; Viardot 2004, S. 231.

²¹³ Vgl. Viardot 2004, S. 225.

²¹⁴ Vgl.; Mohr 2005, S. 318-319; Biermann 2005, S. 230; o. V. 2007h; Baaken/Launen 1993, S. 162.

²¹⁵ Vgl. Weiland 2008; Steiner 2009.

²¹⁶ Vgl. Biermann 2005, S. 232.

Vertriebsunterstützende und kundenbetreuende Kommunikationsmaßnahmen erfolgen wie die kundenspezifische Leistungsgestaltung und der akquisitorische Vertrieb auch zum großen Teil ein- oder mehrstufig **über Vertriebspartner**.²¹⁷ Vorteile der Nutzung der Partner als Kommunikationskanal sind, dass sie hinsichtlich Größe und Charakteristika (vgl. Kapitel 2.1.1 und 2.1.2) meist selbst mittelständische Unternehmen sind, die auf Augenhöhe mit ihren Kunden kommunizieren und ihre Beziehung durch den persönlichen Kontakt pflegen können, was mittelständischen Kunden bekanntlich sehr wichtig ist.²¹⁸ Insgesamt führt das zu mehr Kundennähe, Informationsvorteilen und Effizienzsteigerung.²¹⁹

Kundenorientierung ist bei den Vertriebspartnern vornehmlich auf fachlicher bzw. Produktebene vorhanden. In der Kommunikation mit dem Kunden fehlt es allerdings noch an Kundenorientierung sowie an systematischer Vorgehensweise. Eine Studie des DIM zeigt, dass kleine und mittlere IT-Unternehmen Leistung, Qualität und maßgeschneiderte Lösungen als dominante Erfolgsfaktoren betrachten. Dagegen führen ca. 50% keine Kundenanalysen und -segmentierungen durch und verfügen auch über keine formulierte Marketingstrategie. Marktforschung und After-Sales-Services haben eine geringe Bedeutung.²²⁰ Daher müssen die Hersteller ihre Partner im Rahmen der Partnerprogramme u. a. in der Kommunikation und Kundenbetreuung unterstützen und qualifizieren, um mehr Professionalität und Kundenorientierung im Vertriebskanal zu erreichen (vgl. Kapitel 2.2.4).²²¹

Die meistgenutzten Kommunikationsinstrumente kleiner und mittlerer IT-Unternehmen sind nach der Studie des DIM CRM, Networking, E-Mail-Marketing und Event-Marketing. Innerhalb des Direktmarketings sind der persönliche Verkauf und Beratung, Mailings, Newsletter und Telefonmarketing am bedeutendsten. Werbeträger sind v. a. das Internet, Fachzeitschriften und Messen.²²²

²¹⁷ Ein Indiz dafür ist, dass 56% der von Biermann befragten Unternehmen nur geringen Kontakt zu großen IT-Anbietern haben. Vgl. Biermann 2005, S. 94. Vgl. außerdem Hölzl 1990, S. 161; Lehmann 2007, 16.

²¹⁸ Die Präferenz der persönlichen Kommunikation von IT-KMU zeigt auch die Studie „IT Mittelstand“ des DIM. Vgl. Deutsches Institut für Marketing 2007, S. 12, 19, 21. Vgl. außerdem Baaken/Launen 1993, S. 156 ff.

²¹⁹ Vgl. Biermann 2005, S. 187.

²²⁰ Vgl. Deutsches Institut für Marketing 2007, S. 10-16.

²²¹ Vgl. Hölzl 1990, S. 126, 162.

²²² Vgl. Deutsches Institut für Marketing 2007, S. 19, 21, 23.

2.3 Ableitung potentieller Optimierungsbereiche

Aus der **ganzheitlichen Betrachtung** der Analysen der Nachfrager- und Anbieterseite wird ersichtlich, dass sich die ITK-Hersteller bis zu einem gewissen Grad bereits auf den Mittelstand einlassen und dessen Bedürfnissen nachkommen. Beispiele dafür sind die verstärkte Lösungsorientierung, wodurch der ROI bzw. Nutzen klarer herausgestellt wird, und die Entwicklung modular aufgebauter teilweise branchenspezifischer Anwendungen, die eine bessere Passfähigkeit und Skalierbarkeit ermöglichen. Neue Geschäftsmodelle wie Software-as-a-Service, Finanzierungsmöglichkeiten und verbrauchsbasierte Preis-/Abrechnungsmodelle sollen den KMU verhelfen, die Knappheit finanzieller Ressourcen zu überwinden und die Attraktivität der Tätigkeit von ITK-Investitionen steigern. Oft wird aus Effizienz- und Effektivitätsgründen, wie z. B. einer persönlicheren Kundenbeziehung und -betreuung, der indirekte Vertrieb über lokale Vertriebspartner gewählt.

Dennoch verbleiben diverse Verbesserungsmöglichkeiten in der Gestaltung von Marketing und Vertrieb. Schließlich fällt es den ITK-Herstellern noch immer schwer, den Mittelstand als Zielgruppe zu verstehen, zu erreichen und ihn im gewünschten Maße zu erschließen. Zunächst kann ein differenziertes und tiefgründiges Verständnis des Mittelstandsmarktes förderlich sein. Des Weiteren kann die Ansprache mittelständischer Kunden mithilfe geeigneter Segmentierungsansätze, Kommunikationsmaßnahmen und -inhalte zielgerichteter, angemessener und damit effektiver gestaltet werden. Auch das Vertriebspartnermanagement wie z. B. die Auswahl, Kundenorientierung und Qualifikation der Vertriebspartner sowie die mittelstandsgerechte Gestaltung von Preis-/Abrechnungsmodellen stellen ITK-Hersteller vor Herausforderungen.

In Konsequenz werden im Folgenden gezielt vier potentielle **Optimierungsbereiche** innerhalb des Marketing und Vertrieb eruiert: Finanzierungsmöglichkeiten, Preis-/Abrechnungsmodelle, Verkäuferpersönlichkeit und Kundenbetreuungsangebote. Sie werden den Schwerpunkt der in Kapitel 3 folgenden Mittelstandsumfrage bilden, anhand deren Ergebnissen Konsequenzen für Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller aufgezeigt werden.

Laut Studienergebnissen und Darstellungen in der Fachpresse werden alternative **Finanzierungsmöglichkeiten** aktuell verstärkt genutzt. Gründe dafür sind v. a. der zunehmend problematische Kreditzugang und die allgemein schwierige wirtschaftliche und finanzielle Lage. Darauf reagieren die ITK-Hersteller und bieten dem Mittelstand mehr denn je alternative Finanzierungsangebote. Bisher finanzierten KMU ihre Investitionen – so auch speziell ihre ITK-Investitionen – trotz geringer durchschnittlicher EK-Quote größtenteils mit Eigenmitteln. Die bedeutendsten Alternativen sind bisher das Leasing und der Bankkredit. Andere alternative Finanzierungsmöglichkeiten inklusive der Angebote von ITK-Herstellern spielten bislang eine untergeordnete Rolle. Die Nutzung des Leasings wollten befragte Unternehmen im Jahr 2006 sogar noch zurückfahren. Dennoch wird den Finanzierungsmöglichkeiten seitens der ITK-Anbieter für die Zukunft eine größere Bedeutung vorausgesagt. Ein weiterer Grund für die Auswahl dieses Optimierungsbereichs besteht darin, dass manche Studien zum Thema Finanzierung nicht den Mittelstand, wie er im Rahmen dieser Arbeit verstanden wird, untersuchen. Siemens Financial Services bspw. befragte „mittelständische Unternehmen“ mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. €²²³ Daher stellen sich die folgenden Fragen:

- Wie problematisch ist die **Finanzierung von ITK-Investitionen** für KMU derzeit?
- Welche **Finanzierungsmöglichkeiten und -anbieter** werden von KMU derzeit und zukünftig genutzt?
- Wie **wichtig** sind den KMU Finanzierungsangebote von ITK-Anbietern im Vergleich zu anderen Kriterien bei der Auswahl eines Anbieters bzw. Produktes?
- Wie gut sind KMU über Finanzierungsangebote von ITK-Anbietern **informiert**?
- Inwieweit kann ein verbesserter Informationsstand **positive Auswirkung** auf die Nutzung der Finanzierung über ITK-Anbieter haben?
- Welche **Vorteile** sehen KMU in der Finanzierung über ITK-Anbieter und wie wichtig sind ihnen diese Vorteile bei der Auswahl eines Finanzierungsanbieters?
- Wie **attraktiv** sind die Finanzierungsangebote von ITK-Anbietern für KMU?
- Wie können **finanzierungsaffine KMU** charakterisiert werden?

²²³ Vgl. Siemens Financial Services 2009. Vgl. auch Kapitel 2.1.3.

Wie die Analysen zeigen ist die Preisführerschaft eines ITK-Anbieters für KMU – trotz eines häufig ausgeprägten Kostenbewusstseins – kein ausschlaggebendes Kriterium zur Auswahl eines ITK-Anbieters. Zugleich hemmen die beschränkten ITK-Budgets und eine undurchsichtige Preispolitik die Investitionstätigkeit von KMU. Das lässt mutmaßen, dass **Preis-/Abrechnungsmodelle** deutlich entscheidender für die Auswahl eines ITK-Anbieters sein könnten als reine Preisvorteile und bisher nicht bedürfnisgerecht gestaltet werden. Da diesbezüglich – soweit bekannt – noch keine detaillierteren Studienerkenntnisse zum Mittelstand vorliegen, sollen im weiteren Verlauf dieser Arbeit folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie **wichtig** sind attraktive Preis-/Abrechnungsmodelle für KMU im Vergleich zu anderen Kriterien bei der Auswahl eines Anbieters bzw. Produktes und wie **zufrieden** sind sie derzeit mit ihnen?
- Welchen **Personen**, die Teil des Buying Centers sind, sind attraktive Preis-/Abrechnungsmodelle wichtig?
- Wie wollen KMU die Preis-/Abrechnungsmodelle idealerweise **gestalten**?

Auch die **Verkäuferpersönlichkeit und Kundenbetreuungsangebote** wurden bisher nicht explizit untersucht. Dies soll nun im Rahmen dieser Arbeit geschehen. Anlass dazu gibt zunächst die hohe Bedeutung von persönlichen Beziehungen und Kontakten, Kundenorientierung und -betreuung für KMU. Auch in Anbetracht weiterer typischer Eigenschaften der KMU – wie generalistisches, unternehmerisches Know-how, regionale Verbundenheit in Verbindung mit internationaler Geschäftstätigkeit und Langzeitorientierung – erscheint es interessant, herauszufinden, welche Ansprüche und Erwartungen sie an ihren persönlichen Ansprechpartner wie auch an Kundenbetreuungsangebote stellen.

Außerdem sind ITK-Hersteller oft in starkem Maße abhängig vom indirekten Vertrieb, wobei die Qualifikation der Vertriebspartner eine große Herausforderung darstellt. Die Verkäuferpersönlichkeit – d. h. der Vertriebsmitarbeiter des Herstellers selbst und der des Vertriebspartners – bildet die Schlüsselrolle und den direkten Kontakt zu den Kunden. Dabei fungiert sie als Vertriebs- und zugleich auch Kommunikationskanal. So erscheint es wichtig, dass der persönliche Ansprechpartner den Erwartungen der KMU entspricht und damit vom mittelständischen Unternehmer akzeptiert und geschätzt wird. Außerdem hat sich innerhalb

einer offenen Anmerkung im Rahmen einer bereits durchgeführten Studie eine gewisse Unzufriedenheit von KMU mit dem persönlichen Ansprechpartner angedeutet.

Die Untersuchung von Kundenbetreuungsangeboten wiederum bietet sich auch deshalb an, weil in bisherigen Studien zumeist im Mittelpunkt stand, wo sich KMU informieren. Damit sollte ermittelt werden, wie potentielle Neukunden in den frühen Phasen des Beschaffungsprozesses – der Initiierungs- und Informationsphase – erreicht werden können. Im Rahmen dieser Arbeit soll der Fokus auf einer späteren Phase des Beschaffungsprozesses – der Projektrealisierungs- und -betreuungsphase – liegen. Hierbei interessiert, wie die Kundenbeziehung zu bereits akquirierten Kunden verbessert und deren Zufriedenheit und Loyalität erhöht werden kann. Gleichzeitig können attraktive Kundenbetreuungsangebote aber auch bei der Entscheidung von KMU für einen ITK-Hersteller relevant sein und sich somit durchaus auch positiv auf die Neukundengewinnung auswirken.

Neue Erkenntnisse innerhalb der beiden Optimierungsbereiche sind also für Vertrieb und Kommunikation gleichermaßen relevant und können sich auf den Erfolg in der Kundengewinnung (Attraktivität des Herstellers) und der Kundenbetreuung (Kundenzufriedenheit und -loyalität) auswirken.

In Bezug auf die Verkäuferpersönlichkeit stellen sich also die folgenden Fragen:

- Wie **wichtig** ist den KMU die Verkäuferpersönlichkeit im Vergleich zu anderen Anforderungen an ITK-Anbieter und wie **zufrieden** sind sie derzeit mit ihrem wichtigsten Ansprechpartner?
- Welche **Eigenschaften** sind ihnen wichtig bzw. welche Erwartungen stellen sie an ihren Ansprechpartner?

Die Kundenbetreuungsangebote betreffende zentrale Frage lautet:

- Auf welche **Kundenbetreuungsangebote** legen KMU besonderen Wert?

3. Ergebnisse einer empirischen Mittelstandserhebung und Konsequenzen für das mittelstandsgerichtete Marketing und Vertrieb der ITK-Hersteller

3.1 Untersuchung der Optimierungsbereiche auf Mittelstandsanforderungen mithilfe einer Online-Mittelstandsumfrage

Zur Untersuchung der Optimierungsbereiche wird eine quantitative Online-Mittelstandsumfrage deskriptiven Untersuchungsdesigns herangezogen.

Die **Grundgesamtheit** (GG) bilden Unternehmen mit 10 bis 249 Mitarbeitern (MA). Gemäß einer Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes im Auftrag des IfM Bonn waren im deutschen Unternehmensregister im Jahr 2003 280.163 Unternehmen dieser Größe eingetragen. Dies entspricht 8,8% aller registrierten Unternehmen (90,8% der Unternehmen haben weniger als 10 MA).²²⁴

Die **Zielgruppe** der Befragung sind ITK-Entscheider wie Inhaber, Gesellschafter, Geschäftsführer, IT-Leiter, IT-Projektleiter u. ä.

Die Unternehmens-E-Mail-Adressen wurden zufällig aus den öffentlich zugänglichen IHK-Datenbanken der Länder Baden-Württemberg und Bayern ausgewählt (**eingeschränkte Zufallsauswahl**). Die Auswahlmethode und die verhältnismäßig geringe Stichprobengröße $n=124$ führen dazu, dass n nicht dieselbe Struktur bspw. nach Größen, Branchen, Region oder anderen relevanten evtl. nicht bekannten Strukturmerkmalen aufweisen kann wie die GG und somit nicht repräsentativ ist. Die Umfrageergebnisse lassen daher keine Rückschlüsse auf die GG zu. Außerdem können die erhobenen Daten nicht mit den Methoden der induktiven Statistik untersucht werden, sondern ausschließlich mit denen der deskriptiven Statistik.²²⁵ Dennoch ist die Umfrage dazu geeignet, eine beachtenswerte Momentaufnahme mittelständischer Unternehmen zu liefern.

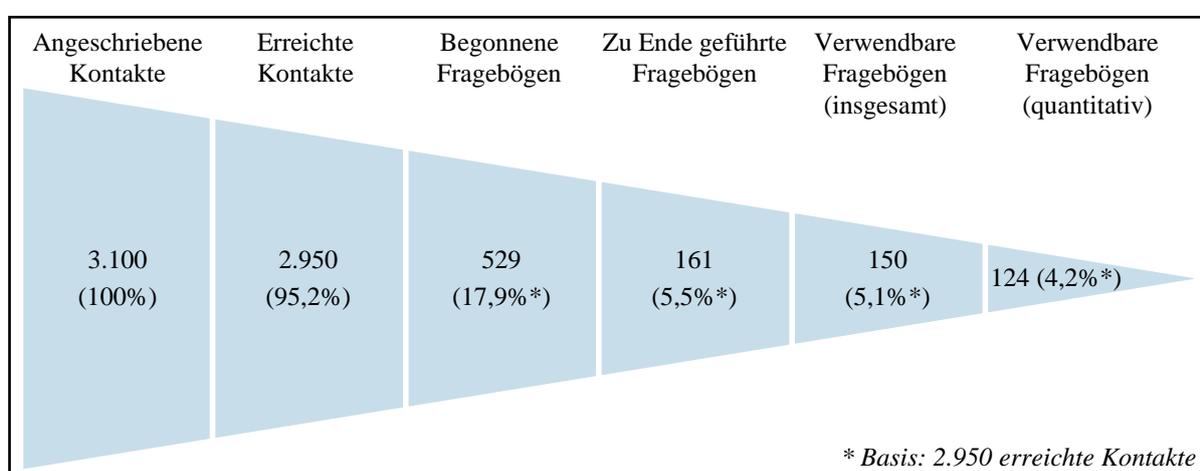
Der Fragebogen wurde per E-Mail an knapp 3.100 Adressen versandt. An etwa 2.950 konnten sie zugestellt werden (Fehlerquote 4,8%). 529 Fragebögen wurden begonnen und 161 von ihnen zu Ende geführt (Responsequote 5,5%). Nahe liegende Gründe für einen Abbruch sind

²²⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt 2003.

²²⁵ Vgl. Berekoven u. a. 2006, S. 51 ff., 197, 230; Homburg/Krohmer 2003, S. 224 ff., 245.

ein Mangel an Zeit oder Interesse oder auch die Erkenntnis der Personen, dass sie nicht die richtigen Ansprechpartner für die Umfrage sind. Etwa zwei Drittel der E-Mail-Adressen waren nämlich zentrale Unternehmenskontakte wie „info@...“ u. ä. Bei der Datenselektion und -aufbereitung wurden 11 Fragebögen aus Plausibilitätsgründen eliminiert. Somit ergab sich für die quantitativen Auswertungen eine **Stichprobe** von n=124. Die zusätzlichen 11 Fragebögen von Unternehmen mit weniger als 10 MA und weiteren 15 von Unternehmen mit mehr als 249 MA werden teilweise für qualitative Auswertungen und Vergleiche in die Betrachtungen einbezogen. Einen systematischen Überblick über die geschilderten Zahlen bietet die Abbildung 5.

Abb. 5: Reporting der Kontakte im Rahmen der Online-Mittelstandsumfrage



Quelle: Eigene Darstellung

Die **Auswertung** der Ergebnisse erfolgte mit SPSS 15.0 und 16.0. Dazu wurden Verfahren der deskriptiven Statistik – Häufigkeiten und Kreuztabellierungen – verwendet sowie vereinzelt ergänzende qualitative Inhaltsanalysen.²²⁶ Die Auswertung und Darstellung erfolgt in Top2-Werten.²²⁷

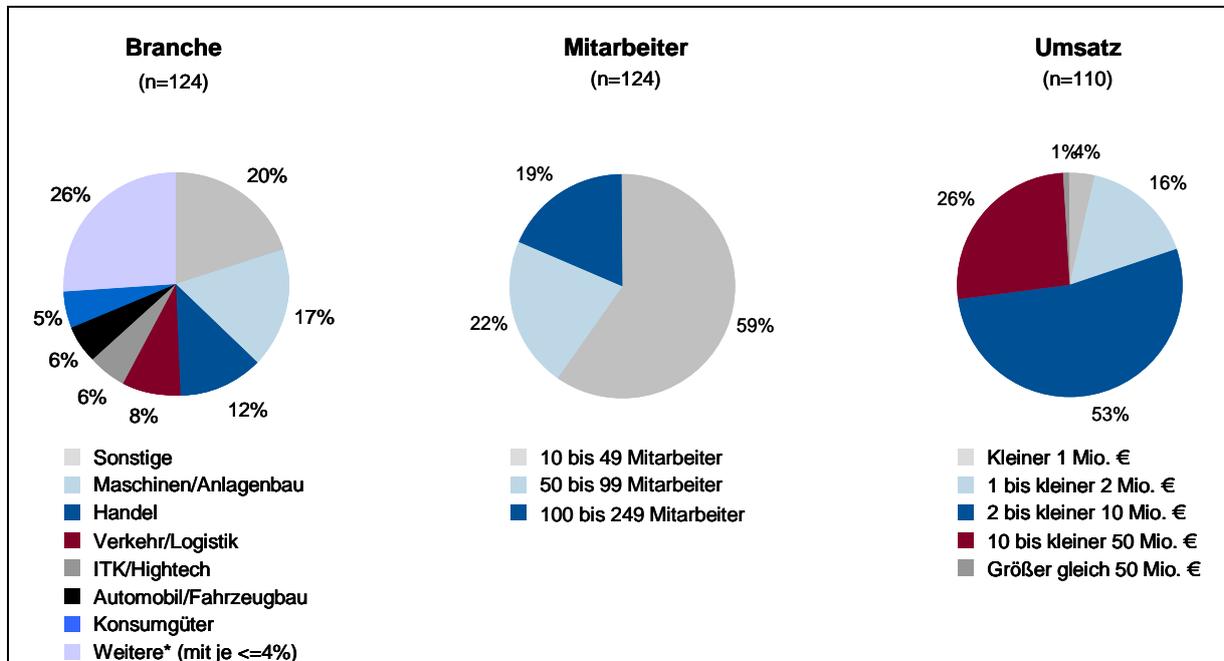
Die **124 Unternehmen** mit 10 bis 249 MA sind – wie die Abbildung 6 veranschaulicht – über zahlreiche Branchen verteilt. Am stärksten vertreten sind Sonstige (20%), Maschinen/Anlagenbau (17%), Handel (12%) und Verkehr/Logistik (8%). Knapp zwei Drittel der Unternehmen (59%) beschäftigt 10 bis 49 MA und gut die Hälfte weist einen Umsatz zwischen 2 und 10 Mio. € auf. Gut 80% sind sowohl in Familien-/Eigentümerbesitz als auch

²²⁶ Vgl. Berekoven u. a. 2006, S. 195 ff.; Homburg/Krohmer 2003, S. 246 ff.

²²⁷ Bei „Top2“ werden die Werte der beiden höchsten Merkmalsausprägungen zusammengefasst (bei „Bottom2“ entsprechend die der beiden niedrigsten Merkmalsausprägungen).

familien-/eigentümergeführt. Des Weiteren bekleiden die befragten Personen – größtenteils (87%) zwischen 30 und 60 Jahre alt – zu 85% führende Positionen. Fast alle (93%) verfügen über ITK-Budgetverantwortung.

Abb. 6: Struktur der Stichprobe



Quelle: Eigene Erhebung

3.2 Zentrale Ergebnisse und ihre Konsequenzen

In den folgenden vier Unterkapiteln werden die in Kapitel 2.3 formulierten Fragen zu den potentiellen Optimierungsbereichen Finanzierungsmöglichkeiten, Preis-/Abrechnungsmodelle, Verkäuferpersönlichkeit und Kundenbetreuungsangebote beantwortet. Dazu werden jeweils die zentralen Ergebnisse dargestellt, interpretiert und mögliche Konsequenzen für das mittelstandsgerichtete Marketing und den Vertrieb der ITK-Hersteller aufgezeigt. Die Kapitelstrukturen orientieren sich an den Fragen aus Kapitel 2.3.

3.2.1 Finanzierungsmöglichkeiten

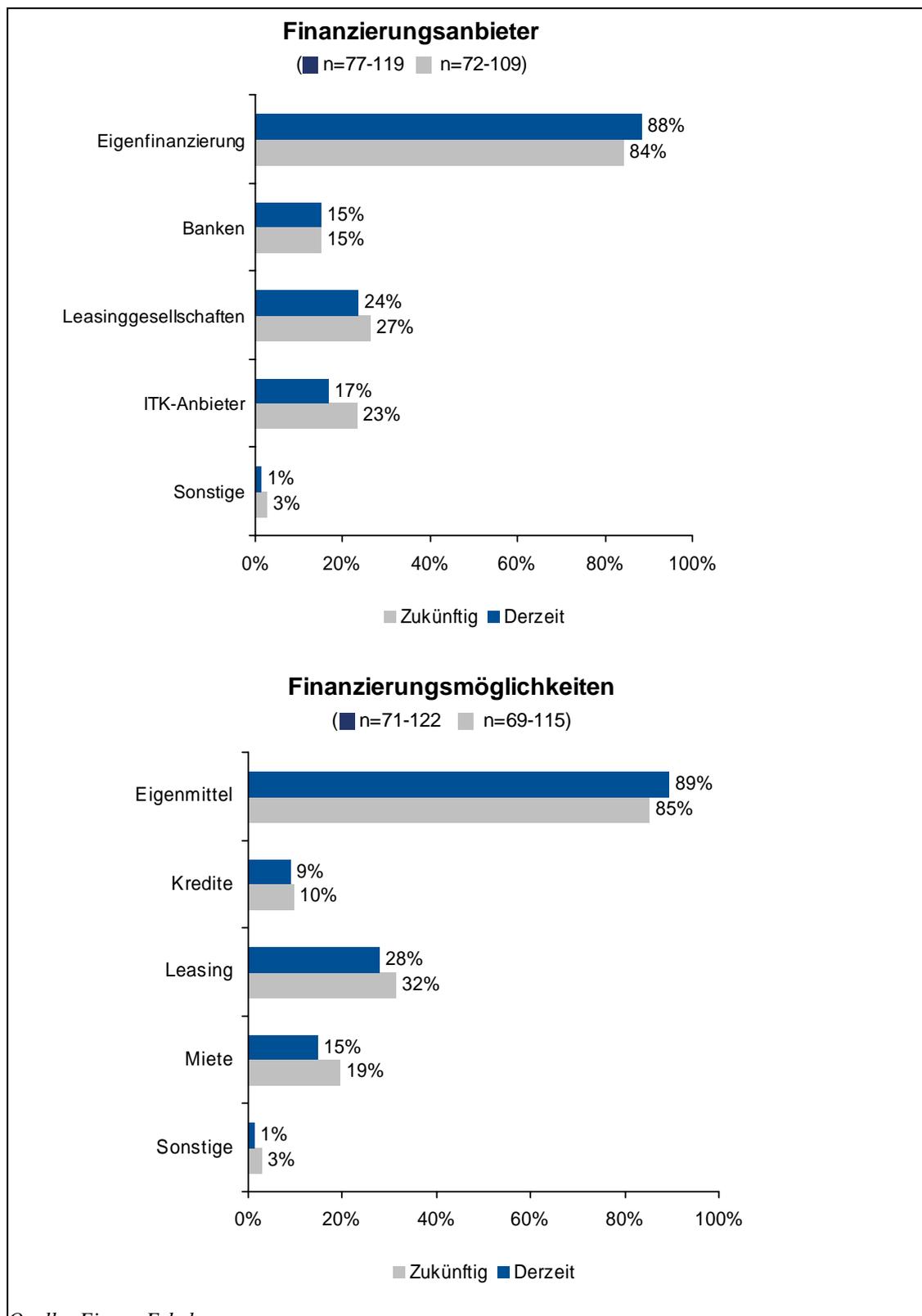
In Anbetracht der zum Studienzeitpunkt virulenten Finanz- und Wirtschaftskrise stellt sich zunächst die Frage, wie problematisch die **Finanzierung von ITK-Investitionen** von KMU in dieser Situation eingeschätzt wird (vgl. Kapitel 2.3): Trotz möglicher Folgen der Krise wie z. B. rückgängige Umsätze/Gewinne oder der erschwerte Zugang zu liquiden Mitteln in Form von Bankkrediten, stellt die Finanzierung von ITK-Investitionen für KMU – entgegen den Erwartungen – ein überraschend geringes Problem dar. Lediglich 17% der befragten Unternehmen sehen darin ein deutliches Problem, knapp 50% dagegen gar keines.

Grund dafür ist höchstwahrscheinlich, dass KMU ihre ITK-Investitionen noch immer hauptsächlich aus Eigenmitteln finanzieren können bzw. wollen. Dies wird aus Abbildung 7 auf der nächsten Seite ersichtlich. Sie stellt dar, wie viele der befragten KMU die diversen **Finanzierungsmöglichkeiten und -anbieter** derzeit und zukünftig intensiv nutzen. Die Eigenfinanzierung hat dabei mit knapp 90%²²⁸ den weitaus größten Anteil. Auf diese Weise wollen KMU ihre Unabhängigkeit wahren und gleichzeitig Risiken vermeiden, die mit einer Finanzierung über ITK-Anbieter einhergehen können, z. B. im Falle von Konflikten, Anbieter-Wechsel oder finanzieller Instabilität von Anbietern. Mit großem Abstand nach der Eigenfinanzierung wird das Leasing von 28% der Unternehmen sehr intensiv genutzt. Es bestätigt sich hiermit als die beliebteste alternative Finanzierungsform, die – wie auch von Experten prognostiziert – zukünftig noch intensiver genutzt werden wird (Veränderung von 28% auf 32%, vgl. Abb. 7).²²⁹

²²⁸ Vgl. andere Werte: 96% in TechConsult GmbH 2008b, S. 9, 109; 63% in TechConsult GmbH 2006, S. 110 ff.; 65% in Impulse u. a. 2006, S. 18. Vgl. Kapitel 2.1.2 und Kapitel 2.1.3.

²²⁹ Vgl. o. V. 2005a; Hofmann 2009a; TechConsult GmbH 2006, S. 41, 61. Vgl. dazu auch Kapitel 2.1.2 und Kapitel 2.1.4.

Abb. 7: Derzeitige und zukünftige Nutzung von Finanzierungsmöglichkeiten und –anbietern



Die ITK-Anbieter konnten als Finanzierer stark an Bedeutung gewinnen und werden mittlerweile stärker in Anspruch genommen als Banken mit konstanten 15%. Bereits 24% der Unternehmen nutzen die ITK-Anbieter intensiv als Finanzierer. Dieser Trend wird sich auch in Zukunft fortsetzen, wie die voraussichtliche Nutzungszunahme von 17% auf 23% widerspiegelt (vgl. Abb. 7). In Studien aus den Jahren 2006 und 2008 wurden ITK-Anbieter nur geringfügig (zu 3% und 4%) in Anspruch genommen.²³⁰

Insgesamt wird die Nutzung alternativer Finanzierungsmöglichkeiten wie Leasing und Miete sowie die Inanspruchnahme alternativer Anbieter wie Leasinggesellschaften und ITK-Anbieter (auf Kosten der Eigen- und Bankenfinanzierung) zunehmen (vgl. Abb. 7). Eine überdurchschnittliche Zunahme ist v. a. bei kleineren Unternehmen mit 10 bis 100 MA zu verzeichnen (+3%-Punkte bis +9%-Punkte). Unternehmen mit 100 bis 249 MA dagegen nutzen wenn überhaupt vermehrt Kredite (+4%-Punkte) und ITK-Anbieter (+2%-Punkte). Offensichtlich können sich KMU nicht mehr wie im bisherigen Maße auf ihre Eigenkapitalausstattung und Banken als Geldgeber verlassen. Die Folgen der Wirtschaftskrise werden damit sichtbar. Noch im Jahr 2006 wurde ein gegenläufiger Trend weg von alternativer Finanzierung hin zur Finanzierung via Eigenkapital festgestellt.²³¹

Trotz des derzeitigen Trends hin zu alternativen Finanzierungsmöglichkeiten und der Wirtschaftskrise stellen attraktive Finanzierungsangebote von ITK-Anbietern bei der Beschaffung von ITK – für „IT-Leiter und –Mitarbeiter“ wie auch Business-Entscheidern wie „Inhaber u. a.“ gleichermaßen – auch heute noch ein vergleichsweise **unwichtiges Kriterium** dar (vgl. Kapitel 2.1.4). Das verdeutlicht Abbildung 8 auf S. 50, welche die Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit diversen Anbieter- und Produktkriterien darstellt.²³² „Attraktive Finanzierungsangebote seitens der ITK-Anbieter“ sind mit 25% eines der unwichtigsten Kriterien und werden von KMU somit weniger als Value Added Service, d. h. als zusätzlicher Nutzen, wahrgenommen. Dies mag dadurch erklärbar sein, dass sich andere aufgeführte Kriterien wie z. B. „Qualität und Zuverlässigkeit der Produkte/Lösungen“ direkter auf den Erfolg eines ITK-Projektes (Implementierung, Betrieb u. ä.) auswirken.

²³⁰ Vgl. 3% in TechConsult GmbH 2006, S. 110 ff. und 4% in TechConsult GmbH 2008b, S. 9, 109. Vgl. dazu auch Kapitel 2.1.3.

²³¹ Vgl. TechConsult GmbH 2006, S. 110 ff. Vgl. Kapitel 2.1.3.

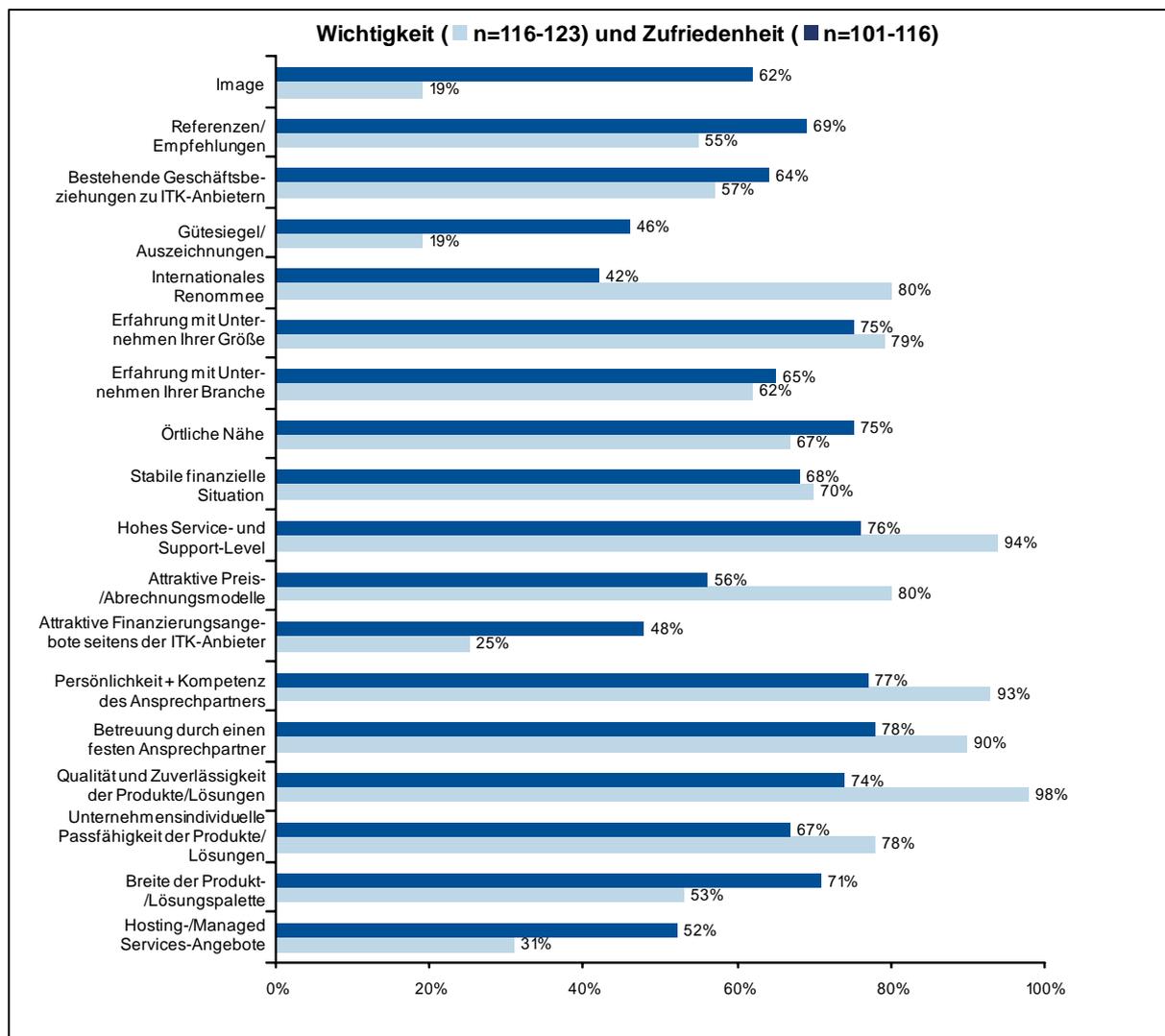
²³² Die Zufriedenheit bezieht sich auf den jeweils wichtigsten ITK-Anbieter.

Den bisherigen Ergebnissen zufolge tun ITK-Anbieter richtig daran, **Finanzierungsprogramme** aufzusetzen und sollten diese zukünftig **ausbauen** und optimieren. Zwar wird die Finanzierung von ITK-Investitionen generell eher als unproblematisch eingestuft und Finanzierungsangebote seitens KMU nicht direkt als Value Added Service wahrgenommen. Dennoch können sie offensichtlich als „Problemlöser“ in Finanzierungsfragen fungieren, wie die steigende Inanspruchnahme zeigt. Gerade unter den heutigen wirtschaftlichen Umständen können sie dem Abschluss zusätzlicher ITK-Projekte dienen, insbesondere wenn die Finanzierungsfrage für potentielle Kunden ein Hindernis zur Tatigung von Investitionen darstellt. Da eine IBM-Studie die Ressourcenknappheit als die grote Investitionshurde eruiert²³³, scheint es realistisch, dass Finanzierungsangebote (wie auch attraktive Preis-/Abrechnungsmodelle, vgl. Kapitel 2.2.3 und 3.2.2) jene Ressourcenknappheit überwinden und insgesamt zu mehr Investitionen unter KMU führen können.²³⁴

²³³ Vgl. IBM Corporation 2009, S. 10. Vgl. Kapitel 2.1.3.

²³⁴ Vgl. dazu auch Hofmann 2009c.

Abb. 8: Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit Anbieter- und Produktkriterien bei der Beschaffung von ITK²³⁵



Quelle: Eigene Erhebung

Hinsichtlich des **Informationsstandes** von KMU lässt sich feststellen, dass rund 70% der befragten Unternehmen mindestens einen ITK-Anbieter kennen, die Finanzierungsmöglichkeiten anbieten. Ihre Aufklärung über Finanzierungsangebote ist aber nur mäßig. Etwa 40% sind mit den Angeboten vertraut, 30% nicht. Immerhin 30% der befragten Unternehmen kennen keine ITK-Anbieter, die Finanzierungsmöglichkeiten bieten.

²³⁵ Da sich auch die Folgekapitel auf diese Abbildung beziehen, enthält sie mehr Informationen als an dieser Stelle eigentlich nötig wären.

Bei diesen handelt es sich eher um kleinere Unternehmen²³⁶ und um solche, die ITK nicht als ihre Kernkompetenz betrachten. Wer allerdings vermutet, dass IT-Leiter und -Mitarbeiter deutlich besser als Business-Entscheider wie Inhaber u. a. Bescheid wüssten, weil sie sich insgesamt intensiver mit ITK und den Anbietern auseinandersetzen, liegt falsch. Zwar kennen mehr von ihnen mindestens einen ITK-Anbieter, der Finanzierungsmöglichkeiten bietet (81% vs. 65%), doch vertrauter mit den Angeboten sind sie nicht (je rund 30%).²³⁷

ITK-Hersteller sollten versuchen, diesem verbesserungswürdigen **Informationsstand entgegenzuwirken**, indem sie intensiver und/oder gezielter bzw. angemessener (durch die Wahl geeigneter Kommunikationskanäle, -instrumente und -inhalte, vgl. Kapitel 2.2.5) über Finanzierungsmöglichkeiten informieren. Eine Möglichkeit bieten bspw. „Finanzierungs-Workshops“. Eine wichtige Rolle spielen auch die Vertriebspartner²³⁸, die den direkten und intensivsten Kundenkontakt pflegen und somit Finanzierungsfragen gezielt und kundenindividuell ansprechen können. Die Vertriebspartner müssen vermutlich über Schulungen, Informationsmaterialien o. ä. im Rahmen der Vertriebspartnerprogramme (vgl. Kapitel 2.2.4 und 2.2.5) für die vertriebliche Bedeutung von Finanzierungsangeboten sensibilisiert werden. Für die Vertriebspartner können Finanzierungsmöglichkeiten neben einem verkaufsunterstützenden Argument auch ein Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern sein. Des Weiteren wäre auch eine Ansprache über Multiplikatoren innerhalb der Netzwerke von KMU denkbar, wie z. B. Steuerberater/Wirtschaftsprüfer oder IHKs, wobei sich die Multiplikatoren jedoch neutral gegenüber konkurrierenden Finanzierungsangeboten einzelner ITK-Anbieter verhalten werden.

Die Studienergebnisse zeigen, dass ein verbesserter Informationsstand mittelständischer Unternehmen **positive Auswirkung** auf die Nutzung von Finanzierungsangeboten haben kann: Nachdem sich die befragten Personen gezielt mit konkreten Finanzierungsangeboten seitens ITK-Anbietern und den möglichen Angebotsvorteilen auseinander setzten, können

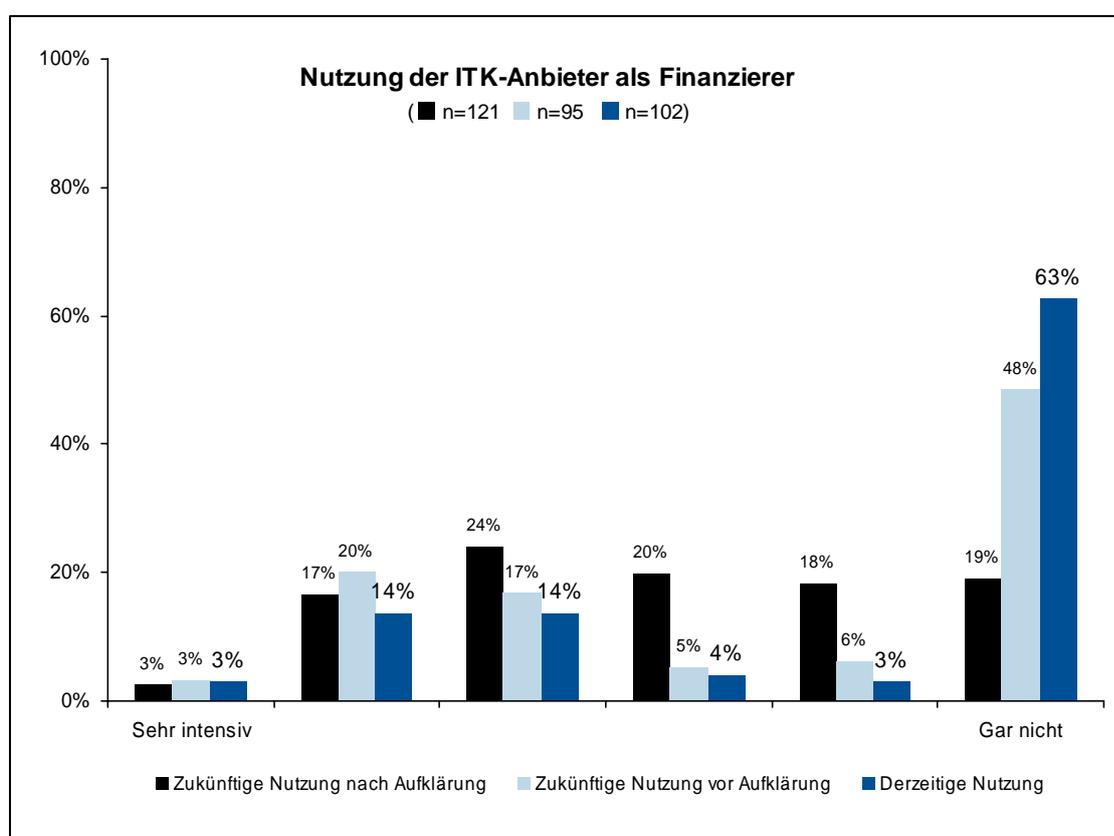
²³⁶ Je kleiner die Unternehmen (nach MA-Zahl) sind, desto weniger kennen sie Finanzierungsangebote seitens ITK-Anbietern. Dies hat offensichtlich nichts damit zu tun, ob die Unternehmen ihre ITK von kleinen/mittleren oder großen ITK-Anbietern als wichtigsten Anbieter beziehen. Denn die drei Unternehmensgrößenklassen von 10 bis 249 MA nennen zu 83% bis 86% ein kleines bzw. mittleres Unternehmen als ihren wichtigsten ITK-Anbieter. Erst bei qualitativer Analyse aller fünf Größenklassen ab 1 MA zeigt sich der Trend, dass kleinere Unternehmen eher von kleinen/mittleren ITK-Anbietern beziehen, größere eher von Großunternehmen.

²³⁷ Ergänzend dazu: 95% der „Inhaber u. a.“ und der „IT-Leiter/-Mitarbeiter“ haben auch Budgetverantwortung.

²³⁸ Vertriebspartner wie Systemhäuser und Fachhandel sind der bedeutendste Vertriebskanal zur Erreichung der mittelständischen Zielgruppe. Vgl. dazu Kapitel 2.2.4. Dies zeigen auch die Ergebnisse dieser Studie: 62% der befragten KMU nennen ein Systemhaus oder einen Fachhändler als ihren wichtigsten ITK-Anbieter.

sich deutlich mehr Personen eine zukünftige Nutzung der ITK-Anbieter als Finanzierer vorstellen als zuvor (d. h. als derzeit und zukünftig vor der Aufklärung durch die Fragen 12 und 13). Dies spiegelt sich in Abbildung 9 wider: Der Anteil der Unternehmen, die sich eine Finanzierung via ITK-Anbieter gar nicht vorstellen können, sinkt darin von derzeit 63% auf zukünftig 19% (nach Aufklärung durch die Fragen 12 und 13). Dies kann daran liegen, dass relativ wenige Befragte (30%) Vorurteile haben und daher relativ offen und empfänglich für neue Informationen und Erkenntnisse sein mögen.

Abb. 9: Zukünftige Nutzung der ITK-Anbieter als Finanzierer nach und vor der Auseinandersetzung mit dem Thema im Vergleich zur derzeitigen Nutzung



Quelle

e: Eigene Erhebung

In der Praxis werben ITK-Hersteller mit diversen **Vorteilen** ihrer Finanzierungsangebote gegenüber der Eigenfinanzierung und den Angeboten von Banken und Leasinggesellschaften wie z. B. ausgeprägtem Verständnis der ITK-Branche, besseren Konditionen oder der Möglichkeit der flexiblen Erneuerung der ITK-Infrastruktur (vgl. Kapitel 2.2.2). Doch werden diese Vorteile von KMU auch als solche empfunden und wahrgenommen und wie wichtig sind sie hinsichtlich der Auswahl von Finanzierungsanbietern?

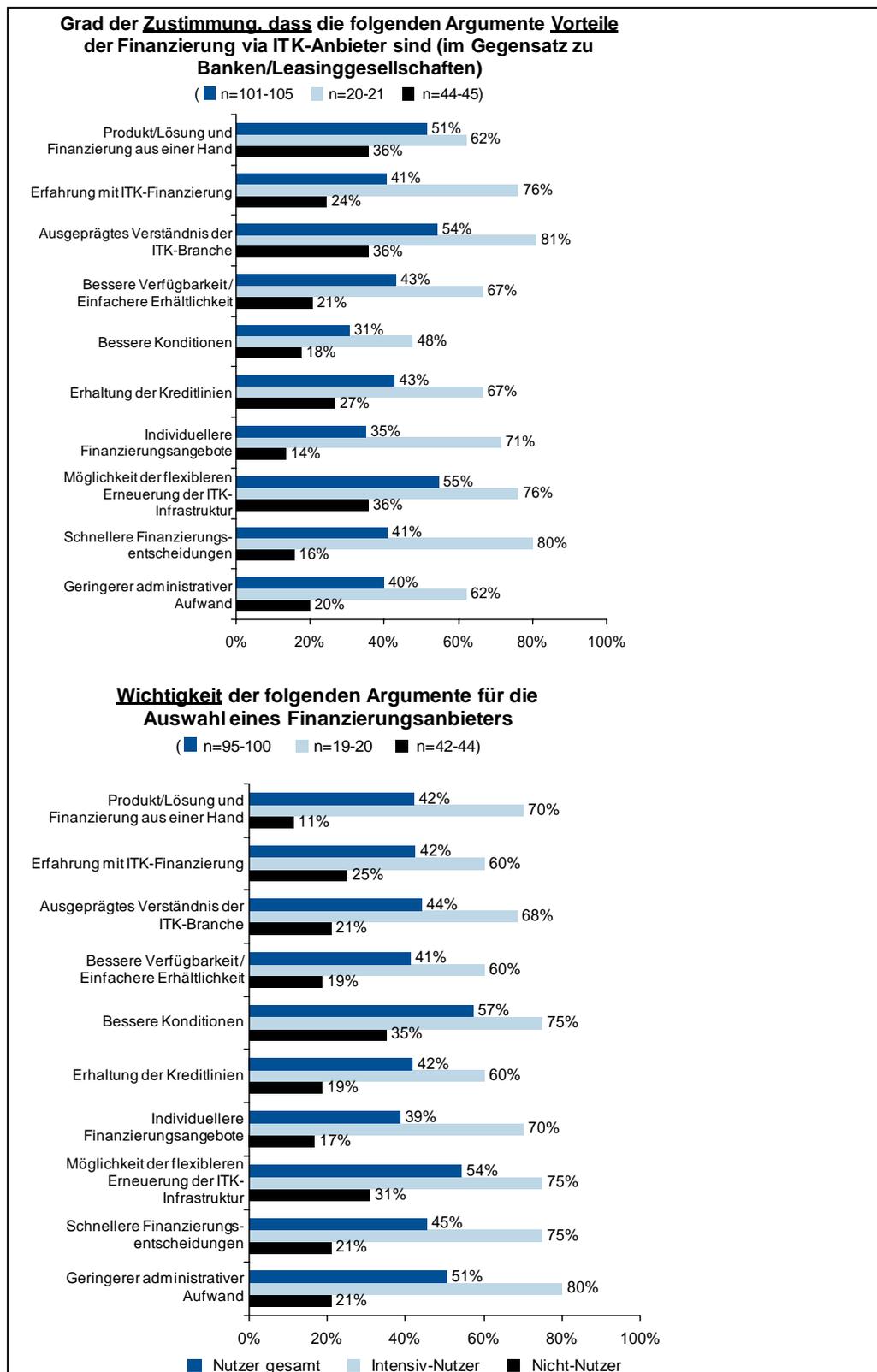
Die Abbildung 10 gibt einen Überblick über diverse Argumente, die für eine Finanzierung via ITK-Anbieter sprechen können. Dabei werden alle Unternehmen („Nutzer gesamt“) dargestellt und zudem gezielt die Unternehmen, die ITK-Anbieter als Finanzierer zukünftig intensiv („Intensiv-Nutzer“) bzw. kaum bis gar nicht („Nicht-Nutzer“) nutzen werden.

Am stärksten werden die Argumente „Produkt/Lösung und Finanzierung aus einer Hand“ (51%), „ausgeprägtes Verständnis der Branche“ (54%) und die „Möglichkeit der flexiblen Erneuerung der ITK-Infrastruktur“ (55%) als tatsächliche Vorteile wahrgenommen (vgl. Abb. 10, links). Das Argument „Produkt/Lösung und Finanzierung aus einer Hand“ wird von Nicht-Nutzern (im Vergleich zur Beurteilung durch Intensiv-Nutzer) vorteilhafter bewertet²³⁹, ist für sie zugleich aber auch am unwichtigsten bei der Auswahl eines Finanzierungsanbieters (11%, vgl. Abb. 10, rechts). Zusätzlich sehen Intensiv-Nutzer die größten Vorteile auch in der „Erfahrung mit ITK-Finanzierung“ (76%), „individuelleren Finanzierungsangeboten“ (71%) und „schnelleren Finanzierungsentscheidungen“ (80%). Diese Vorteile werden von Nicht-Nutzern jedoch bisher nicht erkannt.²⁴⁰ Problematisch ist, dass die befragten KMU vergleichsweise wenig „attraktive Konditionen“ seitens der ITK-Anbieter feststellen können und darin entsprechend den geringsten Vorteil sehen (31%, vgl. Abb. 10, links), obwohl es zu den wichtigsten Auswahlkriterien zählt (75%, vgl. Abb. 10, rechts).

²³⁹ Bei den Nicht-Nutzern liegt dieses Argument mit 36% unter den Top3, bei den Intensiv-Nutzern mit 62% dagegen nicht einmal unter den Top5. Vgl. dazu Abb. 10.

²⁴⁰ Die genannten drei Vorteile werden von den Nicht-Nutzern nur sehr begrenzt als Vorteile eingestuft (24%, 14% und 16%) und gehören damit nicht zu den Top3-Vorteilen (mit je 36%) der Nicht-Nutzer. Vgl. dazu Abb. 10.

Abb. 10: Zustimmung zur Vorteilhaftigkeit diverser Argumente für eine Finanzierung über ITK-Anbieter und deren Wichtigkeit



Quelle: Eigene Erhebung

ITK-Hersteller sollten ihre **Kommunikation verbessern**, indem sie sich auf die Argumente konzentrieren, die nach dem Urteil der Intensiv-Nutzer am vorteilhaftesten und den KMU insgesamt besonders wichtig sind. Das sind v. a. „bessere Konditionen“, „Möglichkeit der flexiblen Erneuerung der Infrastruktur“ und „schnellere Finanzierungsentscheidungen“, aber auch „Erfahrung mit ITK-Finanzierung“, „ausgeprägtes Verständnis der ITK-Branche“ und „Individualität der Angebote“. Andere vermeintliche Vorteile, die von den Intensiv-Nutzern nicht als solche betrachtet werden (z. B. „geringerer administrativer Aufwand“), von den Nicht-Nutzern zum Teil aber schon (z. B. „Produkt/Lösung und Finanzierung aus einer Hand“) oder auch unwichtigere Argumente (z. B. „bessere Verfügbarkeit / einfachere Erhältlichkeit“) sollten weniger im Fokus der Kommunikation stehen. Sofern weiterhin mit „attraktiven Konditionen“ geworben werden soll, sollten die Angebote der ITK-Anbieter tatsächlich auch attraktivere Konditionen bieten als konkurrierende Angebote. Zudem bedarf es einer konkreteren und anschaulicheren Kommunikation des Nutzens, um die tatsächlichen Vorteile glaubhafter und überzeugender zu vermitteln.²⁴¹ Dazu kann sich der verstärkte Einsatz von Referenzen deutscher Mittelständler anbieten bspw. in Form von Case Studies bzw. Erfahrungsberichten nicht nur in Broschüren oder auf Websites, sondern auch in persönlichen Gesprächen, auf Veranstaltungen u. ä. (vgl. Kapitel 2.2.5). Dabei ist es wichtig, neben den Vorteilen auch auf die relevanten Vorurteile bzw. Vorbehalte der Unternehmen einzugehen und diese abzuschwächen, wie z. B. die Angst vor der Bindung an ITK-Anbieter aufgrund von Risiken wie eventuellen Konflikten, Anbieter-Wechseln, finanzieller Instabilität u. ä. Diesen Abbau von Vorurteilen versucht bspw. IBM in einer der Informationsbroschüren, trifft dabei jedoch nicht die Vorurteile, die sich im Rahmen dieser Umfrage als relevant ergeben haben.²⁴²

Des Weiteren sollten ITK-Anbieter ihre Finanzierungsangebote verstärkt als Alternative zur Eigenfinanzierung und zu Leasinggesellschaften positionieren und weniger gegenüber Banken bzw. Krediten abgrenzen.²⁴³ Denn für die Mehrzahl der KMU – wie zu Kapitelbeginn bereits geschildert – gilt die Finanzierung über Eigenmittel als erste Wahl, dahinter folgen

²⁴¹ Vgl. dazu bspw. Hewlett-Packard GmbH 2009; Microsoft Deutschland GmbH 2009b; Siemens Finance & Leasing GmbH 2006; SAP Deutschland AG & Co. KG 2008; Fujitsu Technology Solutions GmbH 2009; Sage Software GmbH 2009c.

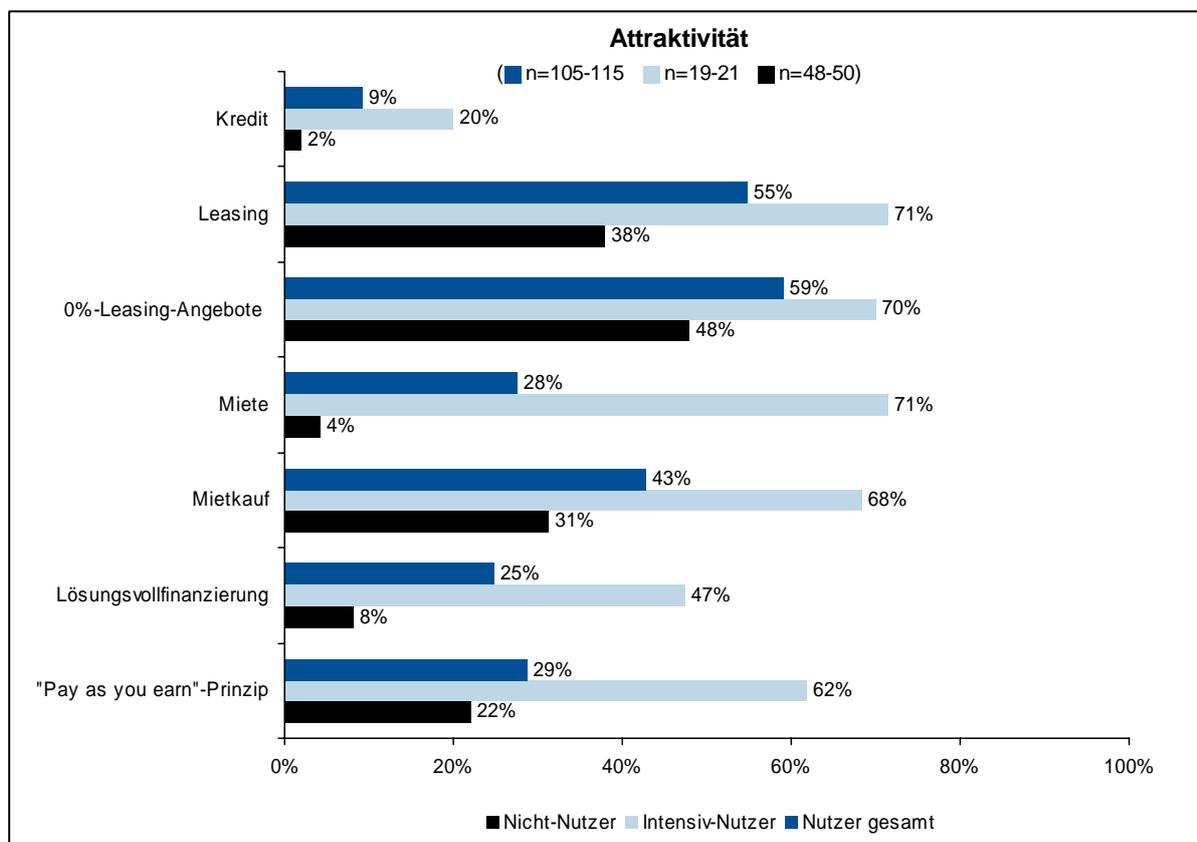
²⁴² Vgl. IBM Global Financing 2003.

²⁴³ Vgl. dazu bspw. Hewlett-Packard GmbH 2009; Microsoft Deutschland GmbH 2009b; Siemens Finance & Leasing GmbH 2006; SAP Deutschland AG & Co. KG 2008; Fujitsu Technology Solutions GmbH 2009a; Sage Software GmbH 2009c.

Leasing bzw. Leasinggesellschaften. Über Banken bzw. Kredite werden ITK-Investitionen dagegen nur wenig finanziert (vgl. Abb. 7), sodass entsprechend auch die Argumente „bessere Verfügbarkeit / einfachere Erhältlichkeit“ und „Erhaltung der Kreditlinien“ weder als primäre Vorteile der Finanzierung über ITK-Anbieter gesehen noch als besonders wichtig eingestuft werden (vgl. Abb. 10).

Neben der Ausrichtung der Kommunikation interessiert außerdem die Gestaltung bzw. Optimierung des Finanzierungsangebots selbst. Dazu haben die befragten KMU die **Attraktivität** diverser Finanzierungsangebote wie Kredit, Leasing, Miete und Mietkauf (vgl. Kapitel 2.2.2) bewertet. Die Ergebnisse werden in Abbildung 11 veranschaulicht, wobei – wie bereits in Abbildung 10 – zusätzlich auch nach zukünftigen Intensiv- und Nicht-Nutzern differenziert wird: Insgesamt wird das Leasing am attraktivsten beurteilt und liegt deutlich vor der Miete und dem Mietkauf (vgl. Abb. 11, 55% und 59% vs. 28% und 43%). Speziell für Intensiv-Nutzer sind Leasing und Miete/Mietkauf aber gleich attraktiv. Den Nicht-Nutzern hat sich die offensichtlich gegebene Vorteilhaftigkeit der Miete und des Mietkaufs folglich noch nicht erschlossen. Sie interessiert v. a. das Leasing (38%) inklusive 0%-Leasing-Angebote (48%). Dies kann eine Folge der relativ starken Bewerbung von Leasing-Angeboten im Rahmen von Mittelstandsinitiativen sein.

Abb. 11: Attraktivität von Finanzierungsangeboten für KMU, die ITK-Anbieter als Finanzierer zukünftig intensiv bzw. nicht nutzen



Quelle: Eigene Erhebung

In Ergänzung zur vorigen Auswertung wurde untersucht, in welchem Maße die Unternehmen, die ihre ITK-Investitionen zukünftig intensiv über ITK-Anbieter finanzieren wollen, Finanzierungsmöglichkeiten im Allgemeinen in Zukunft nutzen werden (vgl. Abb. 7 links).²⁴⁴ Dabei stellt sich heraus, dass sie weniger Eigenmittel (-14%-Punkte auf 86%) und Kredite (-5%-Punkte auf 5%) vorsehen, dafür deutlich mehr Leasing (+23%-Punkte auf 55%) und Miete (+26%-Punkte auf 68%). Auch hier bestätigt sich also, dass Leasing und Miete gleichermaßen beliebt sind.

Zwar sind Leasing-Angebote dazu geeignet, bisherige Nicht-Nutzer von ITK-Anbietern als Finanzierer zu überzeugen. Dennoch könnten ITK-Anbieter zudem – je nach individueller Situation – **Miet- und Mietkaufangebote aufsetzen bzw. ausbauen** und mehr als bisher

²⁴⁴ Das sind gleichzeitig auch die Unternehmen, die ITK-Anbieter auch bisher schon intensiv nutzen und „zusätzlich neue“. Es gibt nur ein Unternehmen, das ITK-Anbieter zukünftig nicht mehr intensiv nutzen wird.

bewerben, um das offensichtlich vorhandene Potential stärker auszuschöpfen. Kredit-Angebote sind dagegen weit weniger interessant. Mittelstandsspezialist Sage z. B. bietet bereits Miet- und Mietkaufangebote an, Microsoft dagegen bisher ausschließlich Leasing und Kredite.²⁴⁵ Der detaillierte Optimierungsbedarf der Angebote lässt sich bspw. über Erfahrungen der Vertriebspartner mit ihren Kunden oder auch Kundenfeedback durch Gespräche oder Kundenbefragungen identifizieren.

Schließlich soll ansatzweise auf die Charakteristika **finanzierungsaffiner KMU** eingegangen werden, d. h. solcher, die am ehesten offen gegenüber einer Finanzierung über ITK-Anbieter sind. Dazu werden im Folgenden die zukünftigen Intensiv-Nutzer näher betrachtet: Bei ihnen handelt es sich um eher jüngere Unternehmen, um Unternehmen in einer vergleichsweise besseren aktuellen Geschäftslage und Unternehmen mit besseren Geschäftserwartungen,²⁴⁶ die zukünftig auch mehr als der Durchschnitt in ITK investieren werden. Weitere Auswertungen nach diversen demografischen Kriterien führten zu keinen weiteren Erkenntnissen hinsichtlich der Charakteristika finanzierungsaffiner KMU.

Dies gibt den ITK-Herstellern und ihren Vertriebspartnern erste Anhaltspunkte, welche KMU für Finanzierungen vornehmlich anzusprechen sind. Letztendlich wird aber die richtige individuelle Kundeneinschätzung und -ansprache durch den Vertriebspartner entscheidend sein.

²⁴⁵ Vgl. Sage Software GmbH 2009c; Microsoft Deutschland GmbH 2009b.

²⁴⁶ „Jünger“ bedeutet hier jünger als 20 Jahre.

3.2.2 Preis-/Abrechnungsmodelle

Nachdem das Kapitel 3.2.1 dem Optimierungsbereich „Finanzierungsmöglichkeiten“ gewidmet war, werden nun die zentralen Fragen zum zweiten herausgearbeiteten Optimierungsbereich „Preis-/Abrechnungsmodelle“ beantwortet, die in Kapitel 2.3 auf S. 42 formuliert wurden.

Das Angebot „attraktiver Preis-/Abrechnungsmodelle“ ist bei der Auswahl eines ITK-Anbieters eines der **wichtigsten Kriterien** (80%), mit dem aber lediglich 56% der Unternehmen **zufrieden** sind. Somit weist es unter allen 18 Kriterien zur Auswahl eines ITK-Anbieters die größte negative Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit auf (vgl. Abb. 8). Diese Diskrepanz ist bei Unternehmen, die sich auf ein „Großunternehmen“ als wichtigsten ITK-Anbieter beziehen, noch ausgeprägter (Wichtigkeit 94% vs. Zufriedenheit 47%) als bei Unternehmen, die sich auf ein „KMU“ als wichtigsten Anbieter beziehen (Wichtigkeit 78% vs. Zufriedenheit 58%).²⁴⁷ Des Weiteren bewerten Unternehmen mit einer schlechten Geschäftslage das Kriterium „attraktive Preis-/Abrechnungsmodelle“ tendenziell wichtiger (88%) als solche, die sich in einer besseren Geschäftslage befinden (77%).

Die Ergebnisse belegen die hohe Bedeutung angemessener Preis-/ Abrechnungsmodelle für KMU. Sie können (wie auch Finanzierungsangebote) das Problem der Ressourcenknappheit als größter Investitionshürde lösen und zu mehr Investitionen unter KMU führen.²⁴⁸ Wie ältere Studien angedeutet haben, bestätigt sich in dieser Umfrage mit der vergleichsweise geringen Zufriedenheit, dass heute noch immer großer **Handlungsbedarf** in der Schaffung kundenorientierter, angemessener Preis-/Abrechnungsmodelle herrscht (vgl. Kapitel 2.1.4). Dies gilt offensichtlich insbesondere für die großen ITK-Hersteller.

Die Vermutung, dass „attraktive Preis-/Abrechnungsmodelle“ für die eher generalistisch, kaufmännisch ausgerichteten **Personen** in Führungspositionen wie „Inhaber u. a.“ wichtiger ist (80%) als für die fachlich, technisch versierten IT-Leiter und -Mitarbeiter (70%) hat sich zwar bestätigt, nicht aber in der erwarteten Deutlichkeit. Ein weiteres unerwartetes Ergebnis zeigt sich in Bezug auf das Merkmal „ITK-Budgetverantwortung“: Personen ohne

²⁴⁷ Ergänzend dazu: Da die drei Unternehmensgrößenklassen von 10 bis 249 MA etwa gleich häufig (83% bis 86%) ein kleines/mittleres Unternehmen als ihren wichtigsten ITK-Anbieter nennen, impliziert die obige Aussage nicht, dass besonders kleineren Unternehmen „attraktive Preis-/Abrechnungsmodelle“ unwichtiger und sie gleichzeitig zufriedener wären als größere Unternehmen.

²⁴⁸ Vgl. die Studie der IBM Corporation 2009, S. 10 und Kapitel 3.2.1.

Budgetverantwortung bewerten die Wichtigkeit sogar höher als diejenigen mit Budgetverantwortung.

Dies zeigt, dass der Grad der Bedeutung von Preis-/Abrechnungsmodellen nicht maßgeblich von der Position und Budgetverantwortung der am Beschaffungsprozess beteiligten Personen abhängt. Die nahe liegende Vermutung, dass Fachleute weniger auf finanzielle Aspekte achten würden als Business-Entscheider trifft nicht zu. ITK-Hersteller bzw. deren Vertriebspartner sollten daher darauf achten, **preisrelevante Fragestellungen** innerhalb ihrer Kommunikationsmaßnahmen und im direkten Kundenkontakt sowohl gegenüber Business-Entscheidern anzusprechen als **auch gegenüber Fachleuten** oder Personen ohne Budgetverantwortung, die Teil des Buying Centers sind.

Da Preismodelle sehr komplex sind (vgl. Kapitel 2.2.3), werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels zur Identifikation spezifischer Präferenzen von KMU sechs ausgewählte **Gestaltungsdimensionen** untersucht: Zahlungsmodus (Einmalzahlung, laufende Zahlung oder eine Kombination aus beidem), Zahlungsverteilung (regelmäßig konstant, regelmäßig variabel oder keine Verteilung), Zahlungslaufzeit (von keiner Laufzeit bis mehr als fünf Jahre), Bemessungsgrundlage (Nutzung/Verbrauch, Rechner/Arbeitsplatz, fest definierte Nutzer, Anzahl gleichzeitig zugelassener Nutzer, Prozessor/Server), Abhängigkeit von Projekterfolg (erfolgsabhängige oder -unabhängige Zahlungen) und Preisdarbietung (Einzel- oder Komplettpreise) (vgl. Abb. 12, 13 und 14). Dabei wird unterschieden zwischen einfacher Hardware (z. B. Laptops, Drucker, Festplatten), einfacher Software (z. B. MS Office, Virenprogramme) und komplexen Lösungen (z. B. CRM, ERP, Telefonanlage). Diese Differenzierung ist damit zu begründen, dass unterschiedliche Präferenzen in der Gestaltung von Preis-/Abrechnungsmodellen erwartet werden dürfen, da komplexe Lösungen im Gegensatz zu einfacher Hard- und Software gewöhnlich aufwändiger und teurer sind. Des Weiteren ist die Frage nach der Bemessungsgrundlage v. a. in Bezug auf Software und komplexe Lösungen relevant, die Frage nach der Abhängigkeit vom Projekterfolg hauptsächlich bei komplexen Lösungen.

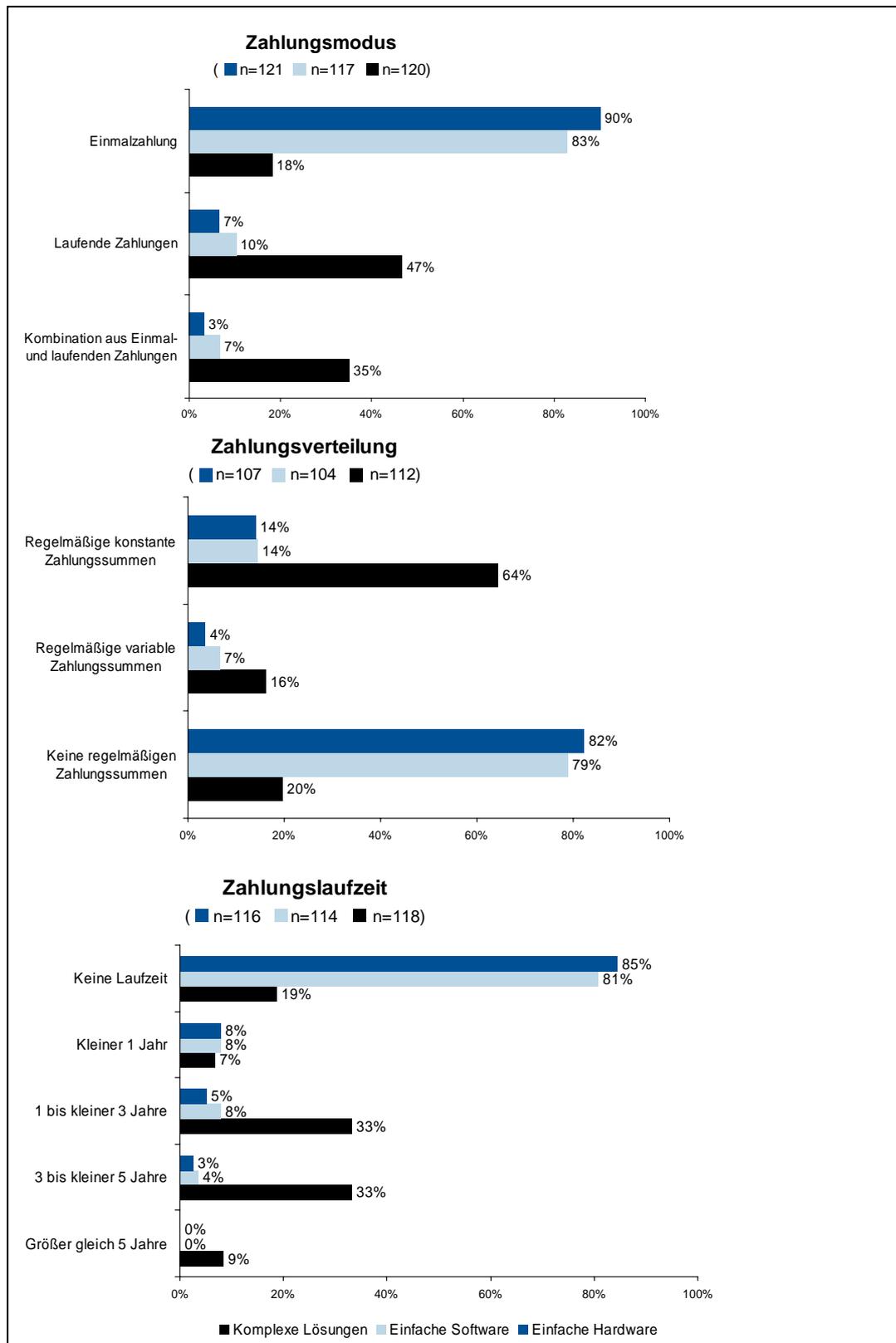
Wie die Abbildung 12 veranschaulicht, bevorzugt die klare Mehrheit der Unternehmen bei einfacher Hard- und Software **Einmalzahlungen** (90% und 83%²⁴⁹) und wünschen folglich

²⁴⁹ Die minimalen Abweichungen der %-Werte von „Einmalzahlung“, „Keine regelmäßigen Zahlungen“ und „Keine Laufzeit“ können aus den unterschiedlich hohen n-Werten resultieren.

weder regelmäßige **Zahlungssummen** noch **Zahlungslaufzeiten**. Bei komplexen Lösungen dagegen präferieren sie laufende Zahlungen (47%) oder auch eine Kombination aus Einmalzahlung und laufenden Zahlungen (35%). Dabei zeigt sich, dass bei zunehmender Unternehmensgröße die gewünschte Inanspruchnahme von Einmalzahlungen abnimmt. Bei komplexen Lösungen entscheiden sich die Unternehmen, die eine Laufzeit wünschen, mehrheitlich für konstante Zahlungssummen (80%) und für eine Zahlungslaufzeit zwischen ein und fünf Jahren (81%).²⁵⁰ Unternehmen mit 50 bis 99 MA bevorzugen die etwas kürzere Laufzeit von ein bis drei Jahren (44%), Unternehmen mit 100 bis 249 MA die längere von drei bis fünf Jahren (48%).

²⁵⁰ $64\% / (64\% + 16\%) = 80\%$ und $(2 * 33\%) / (7\% + 2 * 33\% + 9\%) = 81\%$ Vgl. Abb. 12 „Zahlungslaufzeit“.

Abb. 12: Präferenzen bei der Gestaltung von Preis-/Abrechnungsmodellen bzgl. Zahlungsmodus, Zahlungsverteilung und Zahlungslaufzeit



Quelle: Eigene Erhebung

In den Zahlen spiegelt sich wider, dass mittelständische Unternehmen – je kleiner desto eher – ihre Unabhängigkeit mithilfe der direkten Zahlung soweit möglich wahren möchten (vgl. Kapitel 2.1.2). Bei kostenintensiven komplexen Lösungen sind sie jedoch darauf angewiesen, zu hohe Belastungen ihrer begrenzten finanziellen Ressourcen zu umgehen, um ihre Liquidität zu erhalten. ITK-Hersteller sollten daher v. a. beim Angebot komplexer Lösungen die **hohe Relevanz** von Zahlungsverteilung und Zahlungslaufzeit **beachten** und diese adäquat gestalten. Darauf wird im Folgenden näher eingegangen.

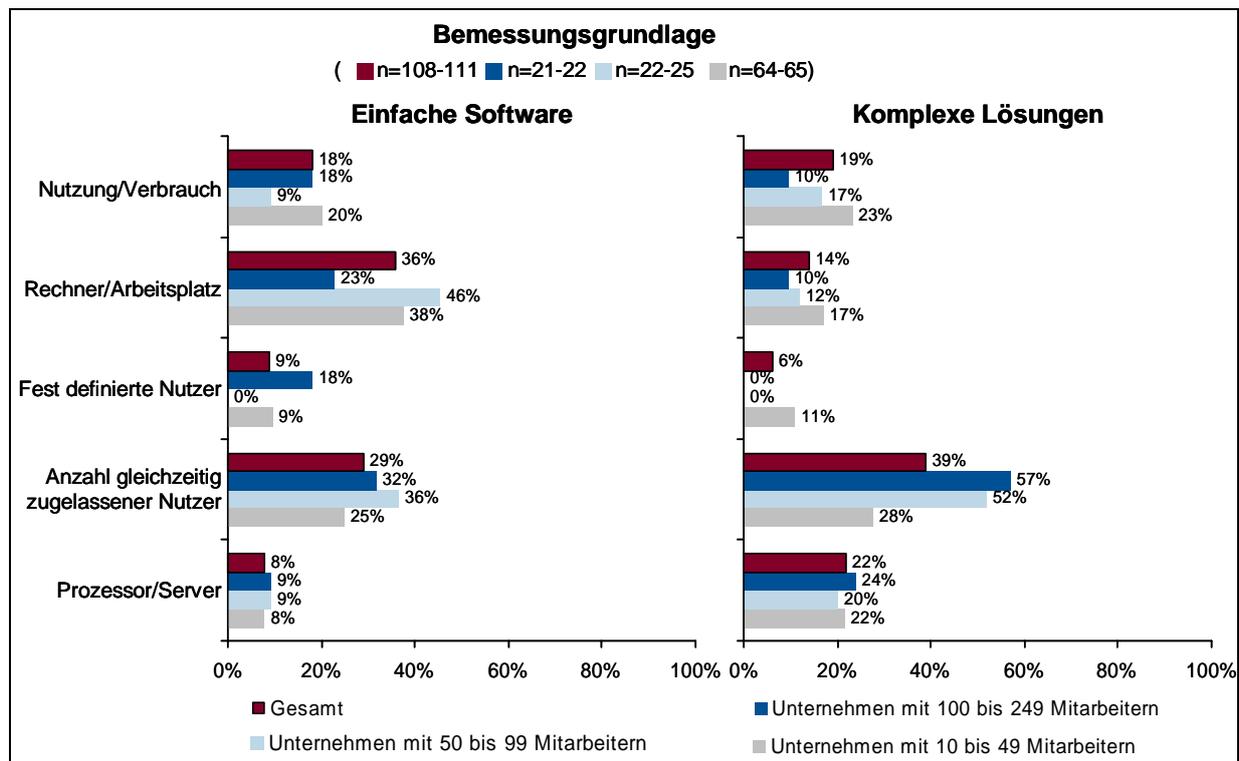
Die Bevorzugung konstant verteilter Zahlungssummen (gegenüber variabel verteilten) spricht dafür, dass den KMU die Vorhersehbarkeit und Planbarkeit anfallender Kosten wichtiger sind als deren Variabilisierung und individuelle Anpassung bspw. an Umsatzschwankungen. Dies unterstreicht das Ergebnis einer verwandten Fragestellung in Bezug auf Finanzierungsmöglichkeiten: Auch bei der Auswahl eines Finanzierungsanbieters stellt das Angebot individueller Finanzierungsangebote (z. B. wachstums- oder umsatzabhängig) mit 39% kein entscheidendes Kriterium dar (vgl. Abb. 8). Als Konsequenz daraus sollten ITK-Hersteller den KMU bevorzugt die Zahlung **konstanter Zahlungssummen ermöglichen**, bei möglichst keinen oder zumindest geringen zusätzlichen Einmalzahlungen am Anfang oder Ende der Laufzeit. Um die Vorhersehbarkeit und Planbarkeit entstehender Projektkosten für den Kunden zu verbessern, sollten die ITK-Hersteller außerdem darauf achten, Projektumfang und -kosten von Anfang an konsequent und realistisch zu planen, um unvorhergesehene zusätzliche Kosten zu vermeiden.

Zur Realisierung komplexer Lösungen nehmen KMU auf Kosten ihrer Unabhängigkeit Bindungen von **Laufzeiten über ein bis fünf Jahre** in Kauf, was im Vergleich zu Laufzeiten bei Großunternehmen von zum Teil zehn oder mehr Jahren ein vergleichsweise kurzer Zeitraum ist. ITK-Hersteller sollten in der Lage sein, den KMU bzgl. der Laufzeit einen gewissen Spielraum zu gewähren, da sie individuell vom Kundenunternehmen und Investitionsumfang abhängig sein wird. Außerdem können ITK-Hersteller ihre Finanzierungsangebote für KMU im Hinblick auf die Laufzeiten überprüfen. Laufzeiten unter einem Jahr und über fünf Jahren sind nur selten geeignet.

In der Praxis existieren zahlreiche **Bemessungsgrundlagen**, auf denen Preis-/Abrechnungsmodelle basieren können, wie z. B. Nutzung/Verbrauch oder Rechner/Arbeitsplatz (vgl. Kapitel 2.2.3). Abbildung 13 gibt einen Überblick darüber, welche

Bemessungsgrundlagen KMU präferieren (Gesamtauswertung und getrennt nach den drei Unternehmensgrößenklassen 10 bis 49 MA, 50 bis 99 MA und 100 bis 249 MA): Für die Abrechnung einfacher Software werden die Bemessungsgrundlagen „Rechner/Arbeitsplatz“ (36%) – insbesondere von Unternehmen mit 10 bis 99 MA – und die „Anzahl gleichzeitig zugelassener Nutzer“ (29%) bevorzugt. Bei komplexen Lösungen führt die „Anzahl gleichzeitig zugelassener Nutzer“ (39%) – v. a. bei Unternehmen mit 50 bis 249 MA –, dahinter folgen „Prozessor/Server“ (22%) und „Nutzung/Verbrauch“ (19%). Dass größere Unternehmen die „Anzahl gleichzeitig zugelassener Nutzer“ bevorzugen, kleinere Unternehmen dagegen – zumindest bei einfacher Software – „Rechner/Arbeitsplatz“, kann darin begründet liegen, dass die Abrechnung nach der „Anzahl gleichzeitig zugelassener Nutzer“ größeren Unternehmen die benötigte ortsungebundene und damit flexiblere Nutzung ermöglicht. Bei kleinen Unternehmen scheint die Festlegung auf einen Arbeitsplatz aufgrund der überschaubaren Mitarbeiterzahl ausreichend bzw. sinnvoller.

Abb. 13: Präferenzen bei der Gestaltung von Preis-/Abrechnungsmodellen bzgl. der Bemessungsgrundlage (Gesamt und nach MA-Zahl)



Quelle: Eigene Erhebung

Nachdem der Trend in Richtung nutzen- bzw. verbrauchsbasierter Abrechnungsmodelle – zumindest bei Großunternehmen – bereits festgestellt werden konnte (vgl. Kapitel 2.2.3), zeigt sich anhand der Ergebnisse, dass dieses Modell durchaus auch im Mittelstand auf positiven Anklang stoßen kann. Denn immerhin würden 18% bzw. 19% der Unternehmen einfache Software und komplexe Lösungen nach **Nutzung/Verbrauch** abrechnen – am ehesten Kleinunternehmen mit 10 bis 49 MA (20% und 23%, vgl. Abb. 13). Gründe dafür können der etwas einfacher vorhersehbare Verbrauch wegen der übersichtlicheren Unternehmensgröße sein und das mit abnehmender Unternehmensgröße tendenziell steigende Kosteneinsparungspotential (durch den Ersatz fixer durch variable Kosten).

Die Vermutung, dass Unternehmen, die ITK als Kernkompetenz betrachten, „Nutzung/Verbrauch“ eher als Bemessungsgrundlage heranziehen würden als andere Unternehmen – bspw. weil sie mit fundierterem ITK-Know-how ihren Verbrauch besser vorhersehen könnten als andere – hat sich nicht bestätigt. Nur 19% haben sich bei komplexen Lösungen für die Abrechnung nach Nutzung/Verbrauch entschieden, während es bei Unternehmen ohne ITK als Kernkompetenz mit 29% deutlich mehr waren. Grund dafür scheint zu sein, dass die Unternehmen mit ITK als Kernkompetenz insgesamt positivere Geschäftserwartungen haben (als die ohne ITK als Kernkompetenz) und somit zugleich auch ein gewisses Unternehmenswachstum erwartet wird. Da erscheint eine flexible Abrechnung nach „Nutzung/Verbrauch“, die die Kosten bei zukünftigem Wachstum parallel ansteigen lassen, tatsächlich weniger wirtschaftlich als fixkostenbasierte Bemessungsgrundlagen. Dies bestätigt sich insofern, als Unternehmen mit ITK als Kernkompetenz und gleichzeitig positiven Geschäftserwartungen die Abrechnung nach „Nutzung/Verbrauch“ deutlich weniger nutzen möchten (12%) als Unternehmen ohne ITK als Kernkompetenz und gleichzeitig nur durchschnittlichen Geschäftserwartungen (44%).²⁵¹

Die Abrechnung nach **„fest definierten Nutzern“** macht insgesamt nur für eine Minderheit der Unternehmen Sinn (9% und 6%, vgl. Abb. 13). Anscheinend ist eine Personengebundenheit selbst für kleinere Unternehmen zu unflexibel und droht somit unnötige Kosten zu verursachen. Dieses Modell kommt am ehesten bei größeren Unternehmen für einfache Software in Frage (18%, vgl. Abb. 13) – vermutlich handelt es sich

²⁵¹ Zwar ist n bei dieser Auswertung mit 16 und 17 relativ gering, aber auch unabhängig von dem Kriterium „ITK als Kernkompetenz“ zeigt sich, dass Unternehmen mit positiver Geschäftserwartung weniger die Abrechnung nach „Nutzung und Verbrauch“ anwenden möchten als andere (10% vs. 25%).

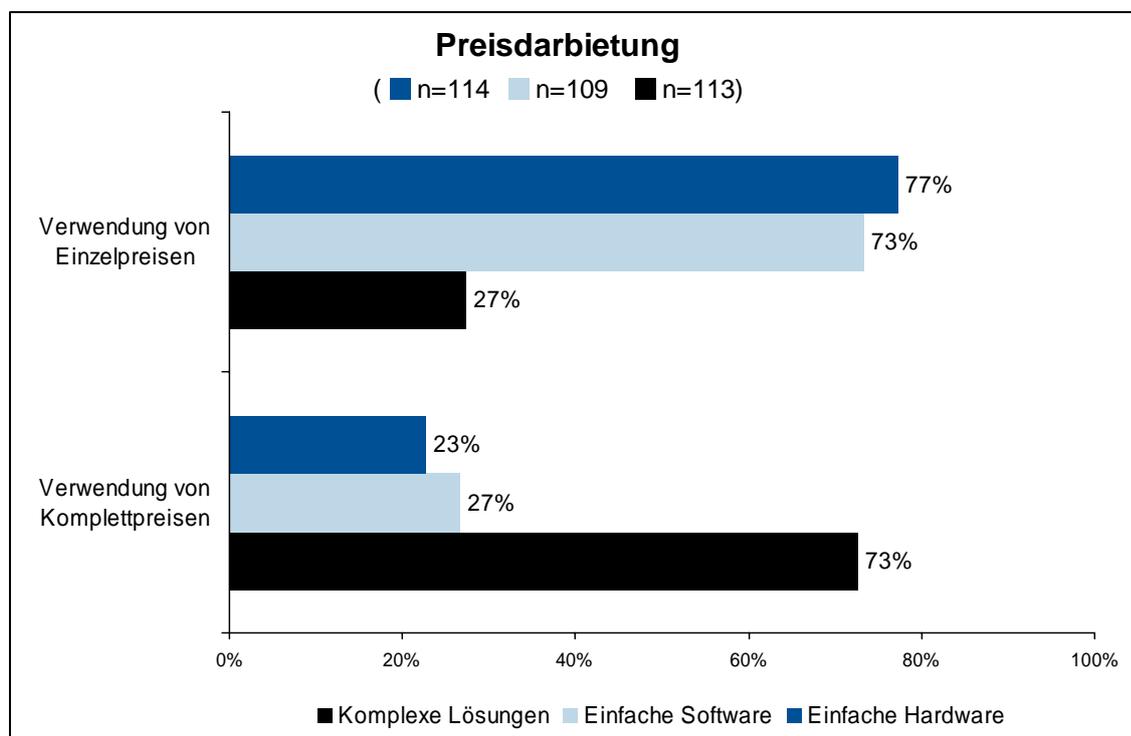
dabei um spezielle Software mit einem sehr begrenzten Anwenderkreis – oder bei sehr kleinen Unternehmen für komplexe Lösungen (11%, vgl. Abb. 13).

Selbstverständlich ist die Festlegung von Bemessungsgrundlagen durch die ITK-Hersteller – wie auch die Gestaltung von Preis-/Abrechnungsmodellen insgesamt – sehr unternehmensindividuell und komplex je nach Positionierung, Leistung, Kundenunternehmen, Nutzungsintensität u. v. m. Die Ergebnisse über die Präferenzen von KMU können ihnen zumindest Hinweise und Denkanstöße zu deren **Überprüfung und ggf. Anpassung** geben. Bspw. könnte ein verstärktes Angebot der Abrechnung nach „Nutzung/Verbrauch“ speziell für Kleinst- und Kleinunternehmen in Betracht gezogen werden. Des Weiteren könnten – falls bisher nicht geschehen – verstärkt „Rechner/Arbeitsplatz“ und „Anzahl gleichzeitig zugelassener Nutzer“ als Bemessungsgrundlage für KMU zum Einsatz kommen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass diverse Bemessungsgrundlagen und diesbezüglich eine gewisse Flexibilität seitens ITK-Herstellern nötig sind, um den Bedürfnissen der KMU gerecht zu werden. Die damit einhergehende erhöhte Preiskomplexität und Intransparenz muss von KMU vermutlich in Kauf genommen werden.

Als weitere Gestaltungsdimension der Preis-/Abrechnungsmodelle wurde die **Abhängigkeit vom Projekterfolg** untersucht: Bei komplexen Lösungen befürworteten drei Viertel aller Unternehmen den Einbezug des Projekterfolgs als Einflussgröße auf Preis-/Abrechnungsmodelle. Dies verwundert nicht, da dadurch ein größerer Leistungsdruck und -wille auf ITK-Anbietern lasten würde und sie im Falle von Zielverfehlungen im Rahmen von ITK-Projekten entsprechend zu einer Preisreduktion verpflichtet werden könnten.

Für ITK-Hersteller wäre damit insofern ein ggf. erhebliches Ertragsrisiko verbunden. Andererseits könnte der Einbezug des Projekterfolgs – in überschaubarem und verkraftbarem Maße – das Vertrauen von Kunden in einen ITK-Anbieter, dessen Produkte und Kompetenzen sowie dessen **Glaubwürdigkeit stärken** und somit ähnliche Wirkung erzielen wie es bspw. auch klassische Garantieleistungen für gewöhnlich tun. Zudem könnte bei einer Zielüberschreitung ein Zusatzhonorar vorgesehen werden.

Abb. 14: Präferenzen bei der Gestaltung von Preis-/Abrechnungsmodellen bzgl. der Abhängigkeit vom Projekterfolg und der Preisdarbietung



Quelle: Eigene Erhebung

Im Hinblick auf die **Preisdarbietung** bevorzugen drei Viertel der Unternehmen bei einfacher Hard- und Software Einzelpreise, bei komplexen Lösungen Komplettpreise (vgl. Abb. 14). Insbesondere bei komplexen Lösungen hätte erwartet werden können, dass sich noch mehr Unternehmen für Komplettpreise entscheiden. Schließlich dienen sie einer einfacheren und schnelleren Verständlichkeit der Preise und fordern von KMU damit weniger Zeitaufwand und ITK-Know-how. Dennoch wünscht sich immerhin ein Viertel (über alle Unternehmensgrößenklassen hinweg) die Aufschlüsselung nach Einzelpreisen. Dass größere Unternehmen zum leichteren Handling ihrer vergleichsweise komplexeren, größeren ITK-Projekte verstärkt Komplettpreise wünschen würden als kleinere, trifft nicht zu. Somit scheinen mehr Unternehmen als erwartet für eine erhöhte Transparenz zur Vermeidung evtl. „versteckter“, unnötiger Kosten Einzelpreise in Kauf zu nehmen und damit auch einen tendenziell höheren Arbeits- bzw. Zeitaufwand (Verständnis, Abrechnung u. ä.).

Möglicherweise könnten ITK-Hersteller diesen **Zielkonflikt** der KMU **lindern**, indem sie Komplettpreise schnüren und ihren Kunden zusätzlich einen aufgeschlüsselten, verständlichen Kostenplan für mehr Transparenz präsentieren.

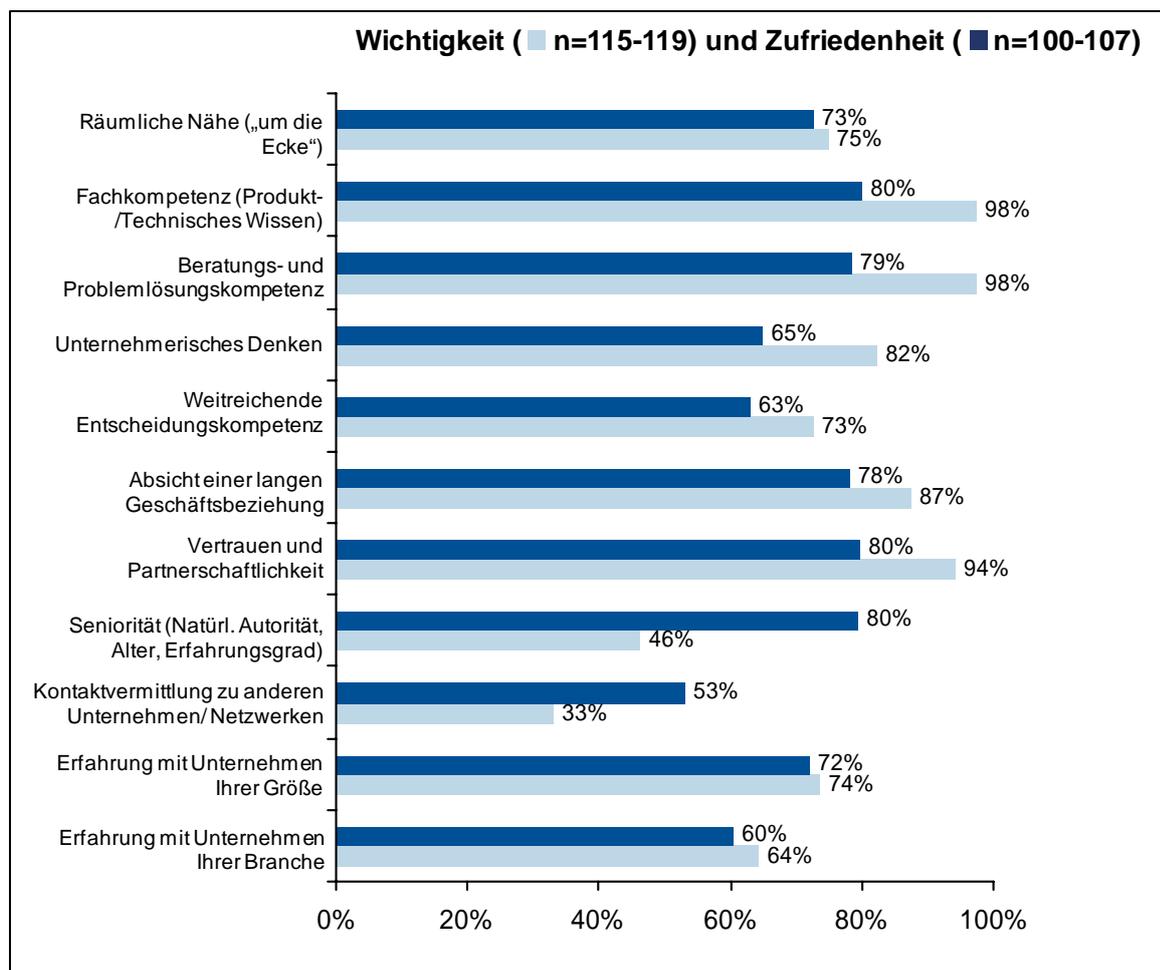
3.2.3 Verkäuferpersönlichkeit

Der dritte in Kapitel 2.3 herausgearbeitete Optimierungsbereich ist die „Verkäuferpersönlichkeit“. Zunächst soll entsprechend der in Kapitel 2.3 auf S. 43 formulierten zentralen Fragen die Relevanz der Verkäuferpersönlichkeit sowie die derzeitige Zufriedenheit mit dem wichtigsten Ansprechpartner beleuchtet werden, im Anschluss daran die Eigenschaften des persönlichen Ansprechpartners mittelständischer Kundenunternehmen.

Die Qualität des persönlichen Kundenbetreuers hat bei der Beschaffung von ITK eine enorm hohe Relevanz, denn die „Persönlichkeit und Kompetenz des Ansprechpartners“ wird von fast allen befragten Unternehmen als **sehr wichtig** bewertet (93%, vgl. Abb. 8). Nur elementare leistungsbezogene Kriterien, wie die „Qualität und Zuverlässigkeit der Produkte/Lösungen“ (98%) und ein „hohes Service- und Support-Level“ (94%), sind den Unternehmen noch wichtiger. Die Unternehmen (die befragten Unternehmen beziehen sich dabei auf ihren wichtigsten ITK-Anbieter) sind mit der „Persönlichkeit und Kompetenz des Ansprechpartners“ im Vergleich zu allen anderen abgefragten Kriterien **sehr zufrieden** (77%, vgl. Abb. 8). Dabei ergeben sich allerdings beträchtliche Unterschiede zwischen der Zufriedenheit mit dem persönlichen Kundenbetreuer von mittelständischen ITK-Anbietern (83%) und denen von Großunternehmen (47%). Ähnliches vermittelt die Abbildung 15, die einen Überblick darüber gibt, wie wichtig diverse Eigenschaften eines persönlichen Ansprechpartners für KMU sind und wie zufrieden KMU diesbezüglich mit ihrem wichtigsten ITK-Anbieter sind. Auch hier weisen die Wichtigkeit und Zufriedenheit der Eigenschaften insgesamt vergleichsweise hohe Werte auf.²⁵² Allerdings sind KMU mit einem kleinen und mittleren Unternehmen als wichtigsten ITK-Anbieter weitaus zufriedener als KMU mit einem Großunternehmen als wichtigsten ITK-Anbieter (im Durchschnitt beträgt die Differenz etwa 20%-Punkte).

²⁵² Vgl. dazu die Wichtigkeiten in Abb. 8 und Abb. 16.

Abb. 15: Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit Eigenschaften des persönlichen Ansprechpartners



Quelle: Eigene Erhebung

Daraus lässt sich schließen, dass die hohen **Ansprüche** mittelständischer Kunden an ihre persönliche Betreuung von großen ITK-Herstellern bisher nur **unzureichend erfüllt** werden. Mittelständische ITK-Anbieter werden den Ansprüchen deutlich besser gerecht. Die Strategie großer ITK-Hersteller, mittelständische Unternehmen indirekt über kleine ITK-Anbieter als Vertriebspartner anzugehen, erweist sich in diesem Zusammenhang als sinnvoll und zielführend. Unabhängig davon, ob ITK-Hersteller im mittelständischen Zielmarkt eine direkte (Innen-, Außendienst u. a.) und/oder indirekte Vertriebsstrategie (über Vertriebspartner) verfolgen, gilt es den direkten Kundenkontakt so zu managen, dass die Bedürfnisse von KMU ausreichend berücksichtigt werden und diese sich somit gut betreut fühlen. Ausgewählte Faktoren erfolgreicher Betreuungsleistung werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels dargelegt.

Bei genauerer Betrachtung der **Eigenschaften** in Abbildung 15 zeigt sich: Am wichtigsten sind den KMU neben den persönlichen Fähigkeiten ihrer Betreuer, d. h. „Fachkompetenz“ (98%), „Beratungs- und Problemlösungskompetenz“ (98%) und „unternehmerisches Denken“ (82%), auch deren ehrliche und langfristige Absichten („Vertrauen und Partnerschaftlichkeit“, 94% und „Absicht einer langen Geschäftsbeziehung“, 87%). Die Bedeutsamkeit von Kontinuität wird außerdem belegt durch die hohe Wichtigkeit der „Betreuung durch einen festen Ansprechpartner“ (90%, vgl. Abb. 8).

Um **mehr Kontinuität** in der Geschäftsbeziehung zu erreichen, sollte die Zahl der Ansprechpartner pro Kunde möglichst gering gehalten werden. Idealerweise würde der erste Kundenkontakt direkt über den zukünftigen Ansprechpartner erfolgen. Dazu müsste ggf. innerhalb des Leadmanagements angesetzt bzw. dieses optimiert werden, damit ein generierter Lead möglichst direkt an den zukünftigen Kundenbetreuer weitergeleitet wird.

Des Weiteren gilt es für **ausreichende persönliche Kompetenzen** der eigenen Vertriebsmitarbeiter wie auch die der Vertriebspartner – auf die über die Vertriebspartnerprogramme Einfluss genommen werden kann (vgl. Kapitel 2.2.4) – zu sorgen. Da es Vertriebsmitarbeiter, die gleichermaßen über Fach- und unternehmerisches Wissen verfügen, eher selten gibt²⁵³, liegt eine zentrale Herausforderung neben einer gezielten Personalauswahl in der Qualifizierung des vorhandenen Personals in Form von Schulungen, Trainings und anderen Weiterbildungsmaßnahmen. Um die Vertriebsmitarbeiter speziell für mittelständische Unternehmen zu entwickeln, sollten darin gleichermaßen Trainings zum Aufbau von Fachwissen, Beratungs- und Problemlösungskompetenz sowie unternehmerischem Denken integriert werden.

Im Vorfeld der Umfrage bestand die Vermutung, dass das Kriterium „**Seniorität**“ (Natürliche Autorität, Alter, Erfahrungsgrad) für Mittelständler sehr wichtig sein könnte. Dies hätte impliziert, dass sie einen Ansprechpartner mit gewisser Reife und Erfahrungsschatz bevorzugen würden, was den KMU eine erhöhte Sicherheit geboten hätte und einer Ansprache auf Augenhöhe näher gekommen wäre (vgl. Kapitel 2.2.5). Den Ergebnissen der Umfrage zufolge erwies sich diese Vermutung allerdings als nur teilweise zutreffend. Nur 46% der befragten Unternehmen schätzen diese Eigenschaft – unabhängig vom Alter der jeweiligen Personen – als wichtig ein (vgl. Abb. 15).

²⁵³ Vgl. dazu und zum Thema Qualifizierung von Vertriebsmitarbeitern Schneider 2003, S. 100 ff.

Für ITK-Hersteller bedeutet das, dass nicht ausschließlich „gestandene“ Vertriebsmitarbeiter im Mittelstandsgeschäft eingesetzt werden müssen bzw. sollten. **Junge Mitarbeiter** mit begrenztem Erfahrungsschatz können grundsätzlich genauso gut dazu **geeignet** sein. Wichtiger als Alter und Erfahrung sind offensichtlich die bereits erläuterten persönlichen Kompetenzen (Fachwissen, Beratungs- und Problemlösungskompetenz und unternehmerisches Denken).

Die „**räumliche Nähe**“ eines ITK-Anbieters und persönlichen Ansprechpartners sind für KMU offensichtlich weniger wichtig als leistungsbezogene Kriterien (Qualität, Zuverlässigkeit, Service und Support) und die Kompetenzen des Ansprechpartners (vgl. Abb. 8 und Abb. 15). Jedoch zeigt sich, dass die Wichtigkeit der örtlichen Nähe zunimmt, je kleiner die KMU sind (Differenz von ca. 30%-Punkten).

Wenn es sich bei der Zielgruppe von ITK-Herstellern also um Kleinst- und/oder Kleinunternehmen handelt, sollten die Hersteller über eine vergleichsweise hohe Zahl an Vertriebspartnern verfügen, um mithilfe einer dichteren geografischen **Abdeckung** die nötige Nähe zum Kunden gewährleisten zu können. Bei mittelgroßen und/oder gehobenen Mittelstandskunden dagegen bedarf es weniger einer flächendeckenden Präsenz, solange die Qualität von Leistung und Betreuung den Kunden überzeugt. In dem Falle sollten sich die Hersteller bestärkt fühlen, bei der Rekrutierung von Vertriebspartnern innerhalb des Vertriebspartnermanagements mehr auf Qualität als auf Quantität der Partner zu achten (vgl. Kapitel 2.2.4).

Wie zuvor bereits erwähnt, sind KMU mit großen ITK-Anbietern weitaus unzufriedener als mit kleineren. Mit Abstand am unzufriedensten sind sie mit dem Kriterium der „**weitreichenden Entscheidungskompetenz**“ (33%).

ITK-Hersteller sollten daher daran arbeiten, ihren Mitarbeitern ausreichende **Entscheidungsbefugnis** zuzugestehen, sodass sie – den Unternehmens- und Entscheidungsprozessen mittelständischer Kunden angemessen (vgl. Kapitel 2.1.2) – entsprechend schneller und flexibler agieren können.

3.2.4 Kundenbetreuungsangebote

Der vierte und letzte untersuchte Optimierungsbereich ist die Gestaltung der Kundenbetreuungsangebote, wobei herausgefunden werden soll, auf welche Betreuungsangebote KMU besonderen Wert legen (vgl. Kapitel 2.3).

Wie die Abbildung 16 auf der nächsten Seite zeigt, haben KMU hinsichtlich Direktmarketingmaßnahmen wie „E-Mail-Newsletter“, „Kundenforen/-gruppen/-clubs (inkl. Internet)“, „Messen und Kongresse“ wie auch „Hausmessen“ nur einen mäßigen Bedarf. Daher werden diese Betreuungsangebote weniger ausschlaggebend für die Zufriedenheit der KMU mit ihren ITK-Anbietern sein. Am **wichtigsten** und gleichzeitig hilfreichsten sind ihnen Angebote, die ihnen Know-how vermitteln und den direkten Kontakt „Face-to-Face“ bieten: Mit Abstand am bedeutendsten erweist sich die „regelmäßige persönliche Ansprache durch den Kundenbetreuer“ (62%). Darauf folgen Präsenzveranstaltungen wie „Schulungen und Weiterbildungsseminare“ (54%) oder „regionale Informationsveranstaltungen“ (26%), alternativ aber auch „E-Learning-Angebote“ (29%). Gerade mit E-Learning-Angeboten und regionalen Informationsveranstaltungen sind die KMU allerdings am unzufriedensten. Die insgesamt vergleichsweise geringen Zufriedenheitswerte können zwar bedeuten, dass die KMU tatsächlich in vorgenanntem Maße unzufrieden sind. Vermutlich resultieren sie aber daraus, dass die Befragten bei geringer Wichtigkeit von Kriterien auch die Zufriedenheitswerte insgesamt gleichgültiger beurteilen und deshalb neutraler ansetzen.²⁵⁴

Zusätzlich lässt sich anmerken, dass mittleren Unternehmen mit 100 bis 249 MA alle Betreuungsangebote (bis auf „E-Mail-Newsletter“, „Informationsbroschüren/-flyer“, „Kundenmagazine“ und „regelmäßige persönliche Ansprache durch den Kundenbetreuer“) wichtiger sind als kleineren Unternehmen mit 10 bis 100 MA. Ähnliches zeigt sich hinsichtlich der Position der befragten Personen in ihren Unternehmen: Für „IT-Leiter und -Mitarbeiter“, deren Tätigkeitsfeld u. a. die Organisation von ITK-Projekten und Mitarbeiterschulungen umfasst und die zugleich einen intensiveren Kontakt zu ITK-Anbietern pflegen, sind die Betreuungsangebote insgesamt relevanter als für Business-Entscheider („Inhaber u. a.“). Am wichtigsten sind ihnen zu 85% „Schulungen und Weiterbildungsseminare“.

Abb. 16: Wichtigkeit und Zufriedenheit mit Kundenbetreuungsangeboten von ITK-Anbietern

²⁵⁴ Dies kann im Vergleich zu den Zufriedenheitswerten in Abb. 8 und Abb. 15 beobachtet werden.



Quelle: Eigene Erhebung

Den Ergebnissen zufolge sollten ITK-Hersteller ihren mittelständischen Kunden verstärkt **Veranstaltungen anbieten**, die zu relevanten, spezifischen Themen konkretes Wissen vermitteln.²⁵⁵ Schließlich beweisen sie sich als wirkungsvolles Kommunikationsmittel. Am wichtigsten ist das Angebot attraktiver Schulungen und Weiterbildungsseminare. E-Learning-Angebote können und sollten solche Präsenz- bzw. Vor-Ort-Veranstaltungen zwar nicht gleichwertig ersetzen, zumindest aber – auf effektive und effiziente Weise – ergänzen. Dasselbe gilt für Kundenforen/-gruppen und -clubs. Welche Themen im Detail behandelt können, lässt sich individuell im Dialog mit Endkunden, Vertriebspartnern, Mitarbeitern, durch Zielgruppenbeobachtung oder auch Medienrecherchen ermitteln.

Im Umkehrschluss könnte der Mangel eines konkreten individuellen Nutzens – bspw. in Form von spezifischem Know-how – dafür verantwortlich sein, dass Messen und Kongresse

²⁵⁵ Vgl. dazu auch Biermann 2005, S. 233.

wie auch Hausmessen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten als weniger attraktiv gelten. Zwar bieten die Veranstalter und/oder ITK-Hersteller in der Regel ein Rahmenprogramm mit Vorträgen, Diskussionsforen u. ä. an.²⁵⁶ Möglicherweise sind sie für KMU aber zu allgemein und/oder oberflächlich, als dass sie davon in erwünschtem Maße profitieren könnten. So kann seitens der ITK-Hersteller zukünftig in Erwägung gezogen werden, die Attraktivität von Messen durch auf den Mittelstand **abgestimmte Rahmenprogramme** zu steigern. Konkrete Ansatzpunkte bieten sich in der Auswahl mittelstandsspezifischerer und konkreterer Themen, die in möglichst interaktiven Veranstaltungsformen behandelt werden wie Diskussionsforen, Workshops, Frage-/Ratgeberrunden o. ä., die Raum für individuelle Anliegen lassen. Dabei können neben eigenen Mitarbeitern, Vertriebspartnern und sonstigen Fachleuten auch Referenzkunden und Unternehmer aus dem Mittelstand eingebunden werden.

Neben „Schulungen und Weiterbildungsseminaren“ ist auch die „regelmäßige persönliche Ansprache durch den Kundenbetreuer“ elementarer Bestandteil einer guten Kundenbetreuung. Somit stellt der persönliche Ansprechpartner bzw. die Verkäuferpersönlichkeit nicht nur für den akquisitorischen Vertrieb eine herausragende Rolle dar. ITK-Hersteller sollten dafür sorgen, dass die Kundenbetreuer (d. h. die Vertriebsmitarbeiter) regelmäßig den persönlichen **Kundenkontakt suchen**. Primär wird dies in Zusammenhang mit ITK-Projekten vor, während und nach deren Durchführung geschehen.

Darüber hinaus stellt der Kundenbetreuer – als direkter Zugang zum Kunden und Akteur zwischen ITK-Hersteller und Endkunden – zugleich auch einen geeigneten, **effektiven Kommunikationskanal** dar. Das bestätigt auch das Ergebnis, dass die „Kontaktvermittlung zu anderen Unternehmen/Netzwerken“ durch den Kundenbetreuer für 33% der befragten Unternehmen wichtig ist (vgl. Abb. 15). Schließlich haben Netzwerke für KMU eine große Bedeutung, die durch neue Kontakte über den Kundenbetreuer erweitert werden und so den verstärkten Austausch zu ITK im weitesten Sinne fördern können. Im Vergleich zu den anderen Erwartungen an den persönlichen Ansprechpartner ist die Funktion der Kontaktvermittlung zwar relativ unbedeutend (vgl. Abb. 15), als Betreuungsangebot im

²⁵⁶ Vgl. dazu bspw. IBM Deutschland GmbH 2009e; Landesmesse Stuttgart GmbH 2009.

Vergleich zu den übrigen Kundenbetreuungsangeboten allerdings relativ bedeutsam (vgl. Abb. 16).²⁵⁷

Wie intensiv die Vertriebsmitarbeiter in den Kommunikations-Mix eingebunden werden sollen, muss **wohlüberlegt** sein. Zwar wünschen sich die Kunden den regelmäßigen Kontakt. Werden sie allerdings zu oft oder ihrer Ansicht nach aus ungerechtfertigtem Anlass kontaktiert, kann das zu Reaktanzen führen. Hier bedarf es neben grundsätzlichen Richtlinien außerdem des Einfühlungsvermögens, der Aufmerksamkeit und der Erfahrungen der Vertriebsmitarbeiter. Des Weiteren dürfen den Vertriebsmitarbeitern durch die verstärkte Einbindung in den Kommunikations-Mix nicht zu viele zusätzliche Aufgaben parallel zu ihrem regulären Vertriebstätigkeit aufgebürdet werden, da dies Motivation und Arbeitserfolg mindern kann.

Die Einbindung der Vertriebsmitarbeiter in die Kommunikation beginnt bereits mit deren positiven Einstellung zum Hersteller und dessen Produkten. Durch eine gute Betreuung – bspw. durch qualitativ hochwertige Qualifizierungsangebote, angemessene Unterstützung im Tagesgeschäft und einen fairen Umgang – entwickeln die Vertriebsmitarbeiter Motivation und Begeisterung für den ITK-Hersteller und dessen Produkte, welche sie dann idealerweise an die Endkunden weitergeben. Eine weitere **Möglichkeit** zur Einbindung in den Kommunikations-Mix kann darin bestehen, dass ITK-Hersteller ihre Kunden über die Vertriebsmitarbeiter persönlich zu Kundenveranstaltungen einladen oder innerhalb anderer Direktmarketing-Maßnahmen wie z. B. Mailings nach Möglichkeit den jeweiligen Ansprechpartner namentlich aufführen. Dies lässt den Vertriebsmitarbeiter präsenter und näher beim Kunden erscheinen, was die Geschäftsbeziehung stärken und stabilisieren kann.

²⁵⁷ Es soll darauf hingewiesen werden, dass der Vergleich von Ergebnissen zweier getrennt gestellter Fragen zwar fragwürdig sein kann. In diesem Fall scheint er aber angemessen, da die Befragten – den Ergebnissen nach zu urteilen – die Wichtigkeiten der einzelnen Variablen offensichtlich fragenübergreifend in Relation zueinander gesetzt haben.

4. Fazit

Seit der Zielmarkt der Großunternehmen etwa ab der Jahrtausendwende weitgehend gesättigt ist, versuchen ITK-Hersteller verstärkt den Mittelstand zu erschließen, um von dem großen Potential dieses Wachstumsmarktes zu profitieren. Jedoch tun sie sich dabei aufgrund diverser Besonderheiten dieser Zielgruppe noch immer schwer. Das **Hauptziel** der Arbeit bestand darin, den ITK-Herstellern anhand neuer Erkenntnisse über die Anforderungen des Mittelstandes Ansätze zur Weiterentwicklung ihres mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb aufzuzeigen.

Dazu wurden als Grundlage und Ausgangspunkt zunächst sowohl die Besonderheiten des Mittelstandes als auch das bisherige mittelstandsgerichtete Marketing und der Vertrieb großer ITK-Hersteller untersucht. Davon ausgehend wurden speziell die vier **Optimierungsbereiche** „Finanzierungsmöglichkeiten“, „Preis-/Abrechnungsmodelle“, „Verkäuferpersönlichkeit“ und „Kunden-betreuungsangebote“ herausgearbeitet. Mithilfe einer Online-Mittelstandsumfrage konnten neue Erkenntnisse über die Anforderungen des Mittelstandes bzgl. dieser Optimierungsbereiche gewonnen und den ITK-Herstellern darauf basierend Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung ihres mittelstandsgerichteten Marketing und Vertrieb geliefert werden. Die wesentlichen Ergebnisse der Umfrage und ihre Konsequenzen für ITK-Hersteller werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt.

Zur Finanzierung von ITK werden Eigenmittel nach wie vor mit Abstand am intensivsten genutzt. Dennoch wird die Inanspruchnahme alternativer **Finanzierungsmöglichkeiten** wie Leasing und Miete sowie ITK-Anbietern als Finanzierer zukünftig weiter zunehmen. ITK-Hersteller sollten ihre Finanzierungsangebote daher ausbauen und optimieren, weil dadurch insgesamt höhere ITK-Investitionen der KMU initiiert werden können. Da sich Leasing und Miete bzw. Mietkauf als gleichermaßen beliebte alternative Finanzierungsformen erwiesen haben, sollte in Erwägung gezogen werden, ergänzend zum Leasing verstärkt auch die Miete bzw. den Mietkauf anzubieten und entsprechend zu bewerben.

Neben dem Finanzierungsangebot gilt es v. a. auch die Kommunikation zu optimieren. Zwar kennen immerhin 70% der KMU mindestens einen ITK-Anbieter mit Finanzierungsangeboten. Doch nur 40% von ihnen sind mit den Angeboten vertraut. Zugleich konnte nachgewiesen werden, dass sich ein verbesserter Informationsstand positiv auf die

Nutzungsbereitschaft von Finanzierungsangeboten auswirken kann. KMU sollten daher besser über Finanzierungsmöglichkeiten informiert werden z. B. mittels „Finanzierungs-Workshops“, einer verstärkten kundenindividuellen Ansprache durch die Vertriebsmitarbeiter oder auch der Einbindung von Multiplikatoren. Zudem hat sich gezeigt, dass nicht alle vermeintlichen beworbenen Vorteile einer Finanzierung über ITK-Anbieter von KMU auch als solche wahrgenommen werden. Daher bedarf es auch einer Verbesserung der Kommunikationsinhalte, indem z. B. die tatsächlichen und für KMU relevanten Vorteilen beworben, Nutzenpotentiale durch Referenzen deutscher KMU anschaulich vermittelt und bestehende Vorbehalte abgeschwächt werden.

Attraktive **Preis-/Abrechnungsmodelle** stellen ein wichtiges Kriterium zur Auswahl eines ITK-Anbieters dar, mit dem allerdings relativ viele KMU – v. a. bezüglich großer ITK-Anbieter – unzufrieden sind. Insbesondere große ITK-Hersteller müssen sich daher (weiterhin) bemühen, kundenorientierte, angemessene Preis-/ Abrechnungsmodelle zu schaffen. Bspw. sollten sie den KMU möglichst konstante Zahlungen ohne zusätzliche hohe Einmalkosten ermöglichen und ihnen hinsichtlich der Zahlungslaufzeiten eine gewisse Flexibilität entgegenbringen, da sie Laufzeiten über ein bis fünf Jahre präferieren. Als Bemessungsgrundlage bevorzugen die KMU v. a. die Abrechnung nach „Rechner/Arbeitsplatz“, „Anzahl gleichzeitig zugelassener Nutzer“ und „Prozessor/Server“. Die Abrechnung nach „Nutzung/Verbrauch“ stellt durchaus eine Alternative dar. ITK-Herstellern wird empfohlen, ihre Preis-/Abrechnungsmodelle zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen, indem die von KMU bevorzugten Bemessungsgrundlagen bei entsprechender Eignung für die jeweilige Leistung verstärkt angeboten werden. Des Weiteren befürworten drei Viertel der KMU bei komplexen Lösungen den Einbezug des Projekterfolgs. ITK-Hersteller könnten damit – ähnlich wie mit Garantien – die eigene Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Kunden fördern.

Die Qualität der **Verkäuferpersönlichkeit** ist bei der Beschaffung von ITK höchst relevant, doch sind die KMU mit ihr v. a. im Hinblick auf große ITK-Anbieter vergleichsweise unzufrieden. Deshalb gilt es den direkten Kontakt zum Endkunden sowohl über die eigenen Vertriebsmitarbeiter als auch über die Vertriebspartner zu optimieren. Besonders wichtig sind den KMU die persönlichen Kompetenzen (Fach-, Beratungs-, Problemlösungskompetenz und unternehmerisches Denken) des Kundenbetreuers und dessen ernsthafte und langfristige

Absichten. Vertriebsmitarbeiter sollten somit gezielt ausgewählt und qualifiziert werden, sodass sie gleichermaßen über die genannten persönlichen Kompetenzen verfügen. Außerdem sollte die Zahl der Ansprechpartner je Kunde möglichst gering gehalten werden. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die geografische Nähe Kleinunternehmen bedeutender ist als mittleren Unternehmen. Haben ITK-Hersteller also Kleinst- oder Kleinunternehmen als Zielgruppe, ist es angebracht, bei der Gewinnung von Vertriebspartnern neben Qualität auch auf Quantität bzw. regionale Abdeckung zu achten.

Schließlich stellte sich in Bezug auf **Kundenbetreuungsangebote** heraus, dass den KMU Angebote am wichtigsten sind, die Know-how vermitteln und einen direkten Kontakt „Face-to-Face“ bieten, v. a. Schulungen und Weiterbildungsseminare und die regelmäßige persönliche Ansprache des Kundenbetreuers. Derartige Veranstaltungen sollten also verstärkt angeboten werden. Eine Ergänzung um E-Learning-Angebote oder auch Kundenforen bzw. -clubs wird als sinnvoll erachtet. Zudem sollte der regelmäßige, persönliche Kundenkontakt gesucht und der Kundenbetreuer verstärkt in den Kommunikations-Mix eingebunden werden.

Die ITK-Hersteller sind nun dazu aufgefordert, die dargestellten Ergebnisse und möglichen Konsequenzen individuell auf ihre Unternehmenssituation, -ziele und -strategien zu **übertragen** und die für sie richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Die großen Hersteller können auf diese Weise auch die strukturellen Wettbewerbsnachteile gegenüber kleineren ITK-Herstellern ausgleichen.

Die erfolgreiche Bearbeitung und Erschließung des Mittelstandes wird weiterhin eine zentrale **Herausforderung** für große ITK-Hersteller darstellen, da das im Mittelstand vorhandene Marktpotential enorme Wachstumsmöglichkeiten für ITK-Hersteller impliziert. Daher wird erwartet, dass die Erforschung des Mittelstandes und die Bearbeitung des Mittelstandsmarktes seitens diverser Interessengruppen wie ITK-Unternehmen, Forschungsinstituten, Banken und Unternehmensberatungen mit ähnlicher Intensität wie bisher fortgesetzt werden wird. Zusätzlichen Anlass dazu gibt die hohe Dynamik der ITK-Branche, welche die Erforschung der Kundenbedürfnisse hinsichtlich neuer Technologien und Produkte laufend erforderlich macht.

Quellenverzeichnis

- Abdi, S. (2007): Dell-Produkte nicht mehr nur im Direktvertrieb, 25.05.07. URL: www.computerbase.de/news/hardware/komplettsysteme/2007/mai/dell-produkte_direktvertrieb/ [24.06.09].
- Adamik, P. (2008): Hoher ERP-Bedarf im Mittelstand, 20.11.08. URL: www.informationweek.de/unternehmen/showArticle.jhtml?articleID=212101167 [13.06.09].
- Alexander, S. (2008): Gartner bewertet Microsofts Produktstrategie gegen Google Mail, 17.07.08. URL: www.computerwoche.de/knowledge_center/business_intelligence/1868910/index2.html [13.06.09].
- Baaken, T. / Launen, M. (1993): Software-Marketing, München.
- Bänsch, A. (2002): Käuferverhalten, 9. Auflage, München.
- Barker, C. / Beiersmann, S. (2007): IBM und HP kündigen Initiativen für den Mittelstand an, 13.04.07. URL: www.zdnet.de/news/wirtschaft_investition_hardware_ibm_und_hp_kuendigen_initiativen_fuer_den_mittelstand_an_story-39001021-39153465-1.htm [10.07.09].
- Bärmann, F. (2007): Technologie-Marketing – High-Tech in die Köpfe der Leute. In: marketing journal, 4/2007, S. 34-36. URL: www.aixpressive.de/downloads/artikel/marketing_journal_04.2007_Technologie%20Marketing.pdf [13.06.09].
- Bauer, H. H. / Jung, S. (1995): Marketing für High-Tech-Produkte, Arbeitspapier Nr. 108, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Lehrstuhl für ABWL und Marketing III Prof. Dr. Hans H. Bauer.
- BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater) e.V. (2003): eBusiness-Konjunkturbarometer: Mittelstand wird zum Wachstumsmotor. URL: www.bdu.de/fgim_beratung_ebusiness.html [07.04.09].
- Becker, W. / Staffel, M. / Ulrich, P. (2008): Mittelstand und Mittelstandsforschung. In: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – 153, Bamberg. URL: www.opus-bayern.de/uni-bamberg/volltexte/2009/170/pdf/BBB_153_Mittelstand_Mittelstandsforschung.pdf [01.02.09].
- Belz, C. / Schmitz, C. (2008): Dialogmarketing ‚revisited‘ Business-to-Business-Marketing: Erfolg mit kleinen Geschäften: Smart Account Management im Business- to-Business-Marketing, St. Gallen.

- Belz, C. / Schmitz, C. / Biermann, P. (2004): Die Fallstudie aus der Betriebswirtschaftslehre – Die Erschließung des Mittelstandes als neues Kundensegment im Marketing. In: WISU 7/04, S. 916-918.
- Bennemann, S. (2009): Mittelstands-Barometer: Finanzkrise erreicht deutschen Mittelstand, 09.01.2009. URL: www.visavis.de/modules.php?name=News&file=article&sid=15219 [23.02.09].
- Berekoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (2006): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11. Auflage, Wiesbaden.
- Bernroider, E. / Koch, S. (2001): ERP selection process in midsize and large organisations. In: Business Process Management, Vol. 7, Issue 3, S. 251-257.
- Beuth, R. (2008): BDI – IT-Anbieter sollten ihren Fokus auf Mittelstand und Services richten. URL: www.channelinsider.de/de/aktuell/2008/06/30/bdi__it_anbieter_sollten_ihren_fokus_auf_mittelstand_und_services_richten [25.05.09].
- Biermann, P. (2005): Marketinglösungen für das mittelständische Kundensegment der Schweizer Branche für Informationstechnologie. URL: [verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3044/\\$FILE/dis3044.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3044/$FILE/dis3044.pdf) [11.01.09].
- BITKOM (2008): ITK-Marktzahlen – Dezember 2008. URL: www.bitkom.de/files/documents/BITKOM_ITK-Marktzahlen_Kurzfassung_Dezember_2008.pdf [19.06.09].
- Braun, G. (2006): ERP-Markt in Deutschland – Erfolgsfaktoren für den Mittelstand. URL: www.marketing-boerse.de/News/details_print/1501/?printview [13.04.09].
- Brien, J. (2006): ITK-Händler im Stimmungshoch, 28.09.06. URL: presstext.de/news/060928039/itk-haendler-im-stimmungshoch/ [10.07.09].
- Bunk, V. (2008): Warum so viele IT-Projekte scheitern. Auf: www.computerwoche.de, 26.11.2008. URL: www.computerwoche.de/1880031 [15.04.09].
- Buxmann, P. / Diefenbach, H. / Hess, T. (2008): Die Softwareindustrie – Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven, Berlin.
- Cisco Systems GmbH (2009): Lösungen für den Groß- und Einzelhandel. URL: www.cisco.com/web/DE/verticals/smb/retail/index.html [13.06.09].
- Compamedia GmbH (2007): Finanzierungsquellen innovativer Unternehmen. In: Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht? – Unternehmensnachfolge im Fokus. Aktuelle Themen 387, 29. Mai 2007, Deutsche Bank Research, S. 17. URL: www.deutschebank.de/mittelstand/downloads/Mittelstandsstudie.pdf [11.04.09].

- Verband der Vereine Creditreform e.V. (2009): Mittelstand im Abwärtssog der Krise, 07.04.09. URL: www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/275528/ [08.04.09].
- Datev eG (2009): Unternehmenshomepage. URL: www.datev.de [13.06.09].
- Dell GmbH (2009a): Dell Partner Portal – Registrierung von Abschlüssen. URL: partner.euro.dell.com/Main/pages/DPPEMEA/DE/SubtopDealRegistration.aspx?hid=3980&sid=3983&ssid=25&mnuid=4014, [24.06.09].
- Dell GmbH (2009b): Dell Small Business Excellence Award. URL: www1.euro.dell.com/content/topics/global.aspx/bizportal/sbaward/de/de/index_new?c=de&l=de&cs=debsdt1 [24.06.09].
- Deutsche Bank Research (2007): Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht? – Unternehmensnachfolge im Fokus. Aktuelle Themen 387, 29. Mai 2007. URL: www.deutsche-bank.de/mittelstand/downloads/Mittelstandsstudie.pdf [11.04.09].
- Deutsche Bundesbank (2006): Monatsbericht Dezember 2006. 58. Jahrgang Nr. 12. URL: www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/monatsberichte/2006/200612bbk_mb.pdf [13.04.09].
- Deutsche Telefon Standard AG (2008): Telekommunikation 2008 – Trends im Mittelstand. Persönliche Zusendung der Präsentation.
- Deutsches Institut für Marketing (2007): IT-Marketing – Eine empirische Analyse 2006/2007. URL: www.marketinginstitut.biz/media/DIM%20Studie%20IT%20Marketing%202006-2007.pdf [30.01.09].
- Dewald, P. (2008): Mieten oder kaufen und die Gretchenfrage nach der richtigen Technologie, März 2008. URL: www.sage.de/upload/download/com/presse/08-03%20Mittelstandsstrategie%20SaaS.pdf [10.07.09].
- Düchtling, T. (o. J.): Budget-Entlastung durch alternative IT-Finanzierung. In: Chef und Unternehmen, k.A., S. 20-21. URL: www.schmaltz-partner.de/DL/CB1.pdf [30.05.2009].
- eco – Verband der deutschen Internetwirtschaft e.V. (2002): Pressemitteilung – IT-Defizit des Mittelstandes von über 70% beschleunigt Unternehmensinsolvenzen und Arbeitsplatzabbau, 18.03.2002. URL: www.eco.de/verband/202_3540.htm [13.05.09].
- eco – Verband der deutschen Internetwirtschaft e.V. (o. J.): Unified Communications. URL: www.eco.de/arbeitskreise/unified-communications.htm [12.08.09].
- E-Commerce-Center Handel am Institut für Handelsforschung (Hrsg.) (2007): Elektronischer Geschäftsverkehr in Mittelstand und Handwerk – Ergebnisse einer Untersuchung des

- Netzwerks Elektronischer Geschäftsverkehr im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. URL: www.ecc-handel.de/login_fuer_geschuetzte_downloads.php?comeFrom=www.ecc-handel.de/download/15501801/Berichtsband_NEG-Erhebung_2007.pdf [24.01.09].
- Eriksdotter, H. (2008): Welche Projekte 2009 auf der Strecke bleiben, 19.12.08. URL: www.cio.de/markt/uebersichten/866260/index1.html [13.06.09].
- Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung. URL: ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf [11.04.09].
- Friedrich, D. (2005): Bankkredite sind immer weniger gefragt, 16.06.05. URL: www.cio.de/strategien/methoden/810618/index2.html [30.05.09].
- Fuhrmann-Koch, M. (2007): Grid Computing-Technologie: Rechenleistung wie Strom aus der Steckdose ziehen, 19.12.07. URL: idw-online.de/pages/de/news/241139 [12.08.09].
- Fujitsu Technology Solutions GmbH (2009a): IT-Finanzierung – kompetent und flexibel. URL: de.ts.fujitsu.com/services/financial_services/index.html [28.08.09].
- Fujitsu Technology Solutions GmbH (2009b): Projektleasing 100:0 – 100% IT Lösung zu 0% Leasing. URL: de.ts.fujitsu.com/branchen/branchen/leasing.html [12.08.09].
- Galdy, A. (2008): Mittelstand hält wenig von SAP, 02.12.08. URL: www.cio.de/knowledgecenter/erp/862969/ [09.07.09].
- Grams, A. (2008): Partner Relationship Management – Vertriebspartner systematisch gewinnen, binden und steuern, Norderstedt. URL: books.google.de/books?id=8Z5PnvzvZ8wC&pg=PA8&dq=grams+2008+partner+relationship+management [25.06.09].
- Gronau, N. / Eggert, S. (Hrsg.) (2008): Beratung, Service und Vertrieb für ERP-Anbieter, Berlin.
- Gruber, P. (2009): Microsoft startet IT-Aktion für Mittelstand, 27.04.09. URL: www.computerwoche.de/1894076 [13.06.09].
- Gruber, P. (2008): Wo der Mittelstand IT-Potential verschenkt, 11.06.08. URL: www.computerwoche.de/1866182 [28.05.09].
- Gündel & Katzorke Rechtsanwalts-gesellschaft mbH (2008): Steigende Eigenkapitalquote im Mittelstand kein Grund zum Ausruhen. Pressemitteilung 05.02.2008. URL: www.firmenpresse.de/pressinfo42217.html [13.04.09].

- Gurreck, K. (2005): Erfolgreicher im Verkauf von IT – Fehler erkennen und vermeiden, Strategien entwickeln, Chancen nutzen, Saarbrücken.
- Hackmann, J. (2009): Sage startet Online-Gehaltsrechner, 19.05.09. URL:
www.computerwoche.de/knowledge_center/mittelstands_it/1896298/ [24.06.09].
- Hamer, E. (1998): Wie Unternehmer entscheiden – Motive und Verhalten mittelständischer Firmenchefs, Landsberg/Lech.
- Harzer, K. (2006): Wie Sie gewinnbringend Kooperationen schmieden. Berlin. URL:
[books.google.de/books?id=N8nVmoP7X3kC&pg=PP1&dq=Harzer,+K.+\(...\):+Wie+Sie+gewinnbringend+Kooperationen+schmieden](http://books.google.de/books?id=N8nVmoP7X3kC&pg=PP1&dq=Harzer,+K.+(...):+Wie+Sie+gewinnbringend+Kooperationen+schmieden) [13.06.09].
- Hase, M. (2009a): Die Cloud braucht den Channel, 12.02.09. URL:
www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=213403669 [24.06.09].
- Hase, M. (2009b): Business Intelligence wird zum VAD-Thema, 29.01.09. URL:
www.informationweek.de/showArticle.jhtml?articleID=212903062 [25.06.09].
- Hase, M. (2008a): Partner erweitern Microsofts SaaS-Portfolio, 18.12.08. URL:
crn.de/showArticle.jhtml?articleID=212501127&queryText=microsoft+vertrieb+mitteltand [24.06.09].
- Hase, M. (2008b): SAP plant mit Distributoren, 17.07.08. URL:
www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=209100391 [25.06.09].
- Hase, M. (2008c): Big Blue bringt Power 6 in den Mittelstand, 07.02.08. URL:
www.informationweek.de/showArticle.jhtml?articleID=206105084 [10.07.09].
- Hastenteufel, H. G. (2007): Vertriebswüste Mittelstand. In: Funkschau 20/2007, 10.10.2007, S. 36.
- Häußler, O. (2008): Effizienter kommunizieren mit Unified Communications, 22.10.08. URL:
www.cio.de/subnet/t-systems/1876649/index1.html [13.06.09].
- Heger, C. L. (2002): Die Kleinen überholen die Großen. In: Phi, Ausgabe 4, 10/2002. URL:
www.phi-hannover.de/pdf/phi-4-2002.pdf [13.04.09].
- Hellberg, G. (2007): Server-Virtualisierung – eine IT-Sicherheitstechnische Betrachtung.
www.drhellberg.de/virtualisierung/SicherheitVirtuellerSysteme_2007-10-OK.pdf
[12.08.09].
- Hermes, V. (2008): SAP macht Schluss mit der Beliebigkeit. In: Absatzwirtschaft 6/2008, S. 32-35.

- Herrmann, W. (2008a): Cloud Computing – was ist damit gemeint?, 04.06.08. URL:
www.pcwelt.de/start/computer/pc/praxis/164486/ [11.07.09].
- Herrmann, W. (2008b): Dynamic IT mit Cloud Computing, 30.05.08. URL:
www.tecchannel.de/server/virtualisierung/1759881 [11.07.09].
- Herrmann, W. (2007): Wer schnürt die besten BPM-Pakete?, 02.03.07. URL:
www.computerwoche.de/knowledge_center/software/588732/ [10.07.09].
- Hewlett-Packard GmbH (2008): Digitalisieren Sie ihr Archiv mit HP – platzsparend und rechtskonform. URL: h40047.www4.hp.com/mittelstandsinitiative/pdf/Broschuere-Archivierung.pdf [13.07.09].
- Hewlett-Packard GmbH (2009a): HP Preferred Partner. URL:
h41320.www4.hp.com/cda/mwec/display/main/hppp_content.jsp?zn=hpsmb&cp=1931-9129-9196_4063_5 [25.06.09].
- Hewlett-Packard GmbH (2009b): HP Pay For Print – Home. URL:
h41112.www4.hp.com/promo/pay-for-print/de/de/index.html [10.07.09].
- Hewlett-Packard GmbH (2009c): Pay For Print – HP führt europaweit flexibles Abrechnungsmodell für Zubehör ein, 29.01.08. URL:
h41131.www4.hp.com/de/de/pr/pay-for-print--hp-fuehrt-europaweit-flexibles-abrechnungsmodell-fuer-zubehoer-ein.html [10.07.09].
- Hoffmann-Remy, K. (2007): Hersteller gehen den Mittelstand mit neuem Elan an, 08.10.07. URL: www.it-business.de/news/marktforschung/trends/allgemein/articles/95045/ [13.06.09].
- Hofmann, K. (2009a): Alternativen zu Hausbankkrediten sind beliebt, 23.01.2009. URL:
www.it-business.de/partnerzone/finanzierung/markenentwicklung/articles/167876/ [28.05.09].
- Hofmann, K. (2009b): Kreditkosten für Unternehmen steigen weiter, 13.05.09. URL: www.it-business.de/partnerzone/finanzierung/markenentwicklung/articles/187470/ [30.05.09].
- Hofmann, K. (2009c): Mit SAP Financing neue Kunden gewinnen, 28.01.09. URL: www.it-business.de/partnerzone/finanzierung/absatzfinanzierung/articles/168660/ [20.04.09]
- Hofmann, K. (2009d): Investitionshürden mit Microsoft Financing senken, 23.01.09. URL:
www.it-business.de/partnerzone/finanzierung/absatzfinanzierung/articles/167995/ [30.05.09].

- Hofmann, K. (2008a): Welche IT-Projekte der deutsche Mittelstand plant, 23.01.08. URL: www.it-business.de/news/marktforschung/marktzahlen/studien/articles/106010/ [28.05.09].
- Hofmann, K. (2008b): Warum sich Kunden Leasing-Angebote wünschen, 06.02.08. URL: www.it-business.de/news/management/finanzierung/finanzierungshilfen/articles/107913/ [30.05.09].
- Hölzl, M. (1990): Marketing in dynamischen Hochtechnologiemärkten – Lösungsansätze am Beispiel professioneller Personalcomputer, Erlangen-Nürnberg.
- Homburg, C. / Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2009, Wiesbaden.
- Homburg, C. / Krohmer, H. (2006a): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2.Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, C. / Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, C. / Schäfer, H. / Schneider, J. (2008): Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 5., aktualisierte Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C. / Schäfer, H. / Schneider, J. (2006b): Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Hornschild, C. (2009): Geschäftsklima bei Mittelstand und Großunternehmen im Keller, 13.01.09. URL: www.visavis.de/modules.php?name=News&file=article&sid=15282 [23.02.09].
- Hewlett-Packard GmbH (2009): Mittelständische Unternehmen – Erschwingliche Finanzierungslösungen. URL: h20330.www2.hp.com/hpfinancialservices/cache/274697-0-0-82-150.html [28.07.09].
- IBM Corporation (2009): Inside the Midmarket: A 2009 Perspective – An environment like no other, July 2009. URL: www-03.ibm.com/press/attachments/ibm_midmarket_trend_study.pdf [17.07.09].
- IBM Corporation (2008): 0% Leasing für Lenovo Hardware Produkte. URL: www-03.ibm.com/financing/pdf/de/Lenovo_Flyer_0_LeasingV2.pdf [12.08.09].
- IBM Deutschland GmbH (2009a): IBM Financing Advantage. URL: www-03.ibm.com/financing/de/smb/ifa/index.html [30.05.2009].

IBM Deutschland GmbH (2009b): IBM Business Partner – Distributoren. URL: www-05.ibm.com/de/partners/bp/bp_distr.html [24.06.09].

IBM Deutschland GmbH (2009c): IBM Partnerworld. URL: www-200.ibm.com/partnerworld/pwhome.nsf/weblook/index_de.html [25.06.09].

IBM Deutschland GmbH (2009d): IBM PartnerWorld – Mitgliedschaftsstufen. URL: www-200.ibm.com/partnerworld/pwhome.nsf/weblook/pub_mem_index_de.html [25.06.09].

IBM Deutschland GmbH (2009e): DMS Expo 2009. URL: www-05.ibm.com/de/events/dms/index.html [10.08.09].

IBM Deutschland GmbH (2007): Energieausgaben sind für mittelständische Unternehmen größter Kostentreiber, 12.11.07. URL: www-05.ibm.com/de/pressroom/presseinfos/2007/11/12_1.html [13.06.09].

IBM Global Financing (2003): Finanzierungen für mittelständische Unternehmen: Ein Management-Leitfaden. URL: www-03.ibm.com/financing/pdf/de/GFSMBBroschuere.pdf [28.07.09].

IfM Bonn (2009): KMU-Definition des IfM Bonn. URL: www.ifm-bonn.org/index.php?id=89 [11.04.09].

IfM Bonn (2008): Anmerkungen zur Eigenkapitalquote im deutschen Mittelstand – ein Arbeitspapier. Working Paper 02/2008. URL: www.ifm-bonn.org/assets/documents/Working-Paper-2-08.pdf [13.04.09].

IfM Bonn (2007a): Schlüsselzahlen des Mittelstands in Deutschland 2007. URL: www.ifm-bonn.org/index.php?id=99 [07.04.09].

IfM Bonn (2007b): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. IfM-Materialien Nr. 172. URL: www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf [17.02.09].

Impulse / Sparkassen-Finanzgruppe (2006): MIND (Mittelstand in Deutschland) – Studie: Aufschwung aus eigener Kraft. URL: www.ifm-bonn.org/assets/documents/Mind-2006.pdf [17.03.2009].

INQA-Mittelstand (2008): Der Mittelstand in Deutschland – Qualitative Kriterien. URL: www.guter-mittelstand.de/site.aspx?url=html/mittelstand/proj_03.htm [07.04.09].

Insalcon GmbH (2008): Quick Check: Channel Appeal. URL: www.insalcon.de/audit/documents/Quick-Check_Channel_Appeal_08.pdf [24.06.09].

IT-Gipfel-Arbeitsgruppe 6 (2007): Arbeitsgruppe „IuK im Mittelstand“, Stuttgart.

- Janata, S. (2009): Cloud & Channel – zwei, die zueinander finden müssen, 15.03.09. URL: www.channelpartner.de/index.cfm?pid=684&pk=274380 [24.06.09].
- Jung, E. (o. J.): Software- und Serviceleasing nimmt weiter zu. URL: www-03.ibm.com/financing/pdf/de/SWundSVCLeasingnimmtweiterzu.pdf [30.05.09].
- Kaiser, S. (2008): Markt für Virtualisierung und flexible Preismodelle zieht an, Februar 2008. URL: www.pac-online.com/pictures/Germany/press/2008/01_SK_Virtualisierung_0802.pdf [10.07.09].
- Kasszian, N. (2009): HP setzt auf Managed Print Services, 12.02.09. URL: www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=213403575 [25.06.09].
- Kasszian, N. (2008): IBM startet neue Mittelstandsinitiative, 08.05.08. URL: www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=207501802 [24.06.09].
- KfW Bankengruppe (2009): Unternehmensbefragung 2009: Massive Finanzierungsschwierigkeiten durch Finanz- und Wirtschaftskrise, 13.05.2009. URL: www.kfw.de/DE_Home/Presse/Pressearchiv/PDF/2009/045_D_Unternehmensbefragung2009.pdf [18.05.09].
- Kittlaus, H.-B. / Clough, P. N. (2009): Software Product Management and Pricing – Key Success Factors for Software Organizations, Berlin.
- Klaey, H.-P. (2009): SAP dementiert Verkaufsstopp für Business ByDesign, 19.02.09. URL: www.computerwoche.de/knowledge_center/mittelstands_it/1887814/ [25.06.09].
- Klostermeier, J. (2007): Globalisierung erzwingt Innovationen, 02.07.07. URL: www.cio.de/index.cfm?pid=373&pk=838839&p=3 [13.06.09].
- Köhler, J. (2006): IBM und Mittelstand 2006. URL: www.dreger.de/dbw/public_dit/Resources/File/PDF_IBMundSMBinDeutschland_2006_v3.pdf [26.02.09].
- Konrad, I. (o. J.): Eine tragende Rolle. URL: [www.itmittelstand.de/index.php?id=269&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=3280&tx_ttnews\[sViewPointer\]=4](http://www.itmittelstand.de/index.php?id=269&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=3280&tx_ttnews[sViewPointer]=4) [20.05.09].
- Konrad, I. / Piech, G. (2007): SAP Business ByDesign – Der Zeit voraus?. In: IT-Mittelstand, 10/2007, S. 10-11. URL: www.all-for-one.com/uploads/media/AC_Presse-Echo_IT_Mittelstand_01_10_07_-_Business_ByDesign_-_Der_Zeit_voraus_01.pdf [24.06.09].

- Kraus, M. (2008): Wer macht das Rennen um die Gunst des Mittelstandes?, 16.01.2008.
URL: www.pcwelt.de/it-profi/analysen/146286/wer_macht_das_rennen_um_die_gunst_des_mittelstandes/ [07.04.09].
- Kuhlmann, E. (2001): Industrielles Vertriebsmanagement, München.
- Landesmesse Stuttgart GmbH (2009): IT & Business – Infos für Aussteller – Die Messe.
URL: cms.messe-stuttgart.de/cms/business09_aussteller_messe.0.html [10.08.09].
- Lambrecht, M. / Ottomeier, M. (2008): Mittelstand gegen SAP, 08.12.08. URL:
www.ftd.de/technik/it_telekommunikation/:Agenda-Mittelstand-gegen-SAP/448500.html [10.07.09].
- Lehmann, N. (2007): Zielgruppe Mittelstand – so ködern Sie Kunden im Milliardenmarkt. In: Absatzwirtschaft 12/2007, S.14-20.
- Leierseder, W. (2008): IBM dreht Mittelstands-Rad Weiter – „Pilot Deutschland“, 21.01.08.
URL: www.channelpartner.de/archivsuche/671211/ [24.06.09].
- Lippold, D. (1996): Die Marketing-Gleichung für Software: Der Vermarktungsprozess von erklärungsbedürftigen Produkten am Beispiel von Software, Stuttgart. In: Biermann 2005, S. 230.
- Macrovision Corporation (2007): Key Trends in Software Pricing and Licensing – a survey of software industry executives and their enterprise customers, 2006-07. URL:
208.118.189.10/software/pubs/SW_Pricing_Licensing_Report.pdf [10.07.09].
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden.
- Mertens, P. (Haupt-Hrsg.) (1997): Lexikon der Wirtschaftsinformatik, 3. Auflage, Berlin u. a.
- Messe München GmbH (2007): Nationaler IT-Gipfel 2006 – So können moderne IT-Lösungen das Wachstum im Mittelstand unterstützen, 23.01.07. URL:
systems.de/link/de/19310794#19310794 [07.04.09].
- Microsoft Deutschland GmbH (2009a): Lösungen nach Unternehmenstyp. URL:
www.microsoft.com/online/de-de/solutions.aspx [27.05.09].
- Microsoft Deutschland GmbH (2009b): Flexible Finanzierungslösungen für Ihren IT-Bedarf.
URL: www.microsoft.com/germany/financing/default.aspx [28.07.09].

- Microsoft Deutschland GmbH (o. J.): Mittelstand: Microsofts Mittelstands-Dreisatz. URL: www.competence-site.de/Branchen/Mittelstand-hoch-3-Microsofts-Mittelstands-Dreisatz [30.05.09].
- Mohr, J. / Sengupta, S. / Slater, S. (2005): Marketing of High-Technology Products and Innovations, 2. Auflage, New Jersey.
- Müller, D. (2009): IBM mit neuer Speicherpaketlösung für den Mittelstand, 29.06.09. URL: www.silicon.de/hardware/netzwerk-storage/0,39039015,41005952,00/ibm+mit+neuer+speicherpaketloesung+fuer+den+mittelstand.htm [10.07.09].
- Niemann, F. (2008): SAP lässt im Mittelstand nicht locker, 22.10.08. URL: www.computerwoche.de/knowledge_center/mittelstands_it/1876532/index.html [24.06.09].
- Nowak, R. (2008): Chancen und Risiken von On-demand ERP-Systemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Ansatzpunkte für eine Vermarktungsstrategie von SAP im Mittelstand. München. URL: books.google.de/books?id=RlB6Gw19GUkC&pg=PP10&dq=Chancen+und+Risiken+v on+On-demand+ERP-Systemen+in+KMU#PPP9,M1 [13.06.09].
- O. V. (2009a): HP will Lösungsgeschäft ausbauen, 05.02.08. URL: www.channelpartner.de/news/272492/ [13.06.09].
- O. V. (2009b): Vier IT-Trends für Mittelständler 2009, 02.02.09. URL: www.mittelstanddirekt.de/c212/m187/d5055/default.html [13.06.09].
- O. V. (2009c): IT 2009 – Acht IT-Trends für Mittelständler 2009. URL: www.mittelstanddirekt.de/c199/vc184/m194/um248/d184/default.html?aktseite=3 [13.06.09].
- O. V. (2009d): Microsoft ändert Partnerbedingungen, 22.06.09. URL: www.channelpartner.de/unternehmenundmaerkte/278604/index.html [24.06.09].
- O. V. (2009e): SAP-Chef will unabhängig bleiben, 29.05.06. URL: www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/sap-chef-will-unabhaengig-bleiben;1085769 [10.07.09].
- O. V. (2009f): Hoffnungsträger IT – Microsoft unterstützt Mittelstand mit Drei-Stufen-Programm, 27.04.09. URL: www.pressebox.de/pressemeldungen/microsoft-deutschland-gmbh-2/boxid-258596.html [10.07.09].
- O. V. (2009g): Microsoft startete IT-Aktion für Mittelstand, 28.04.09. URL: www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/1894076/ [10.07.09].

- O. V. (2009h): SAP soll Marktstellung missbrauchen, 27.04.09. URL: www.it-times.de/news/nachricht/datum/2009/04/27/sap-soll-marktstellung-missbrauchen/ [10.07.09].
- O. V. (2009i): Apotheker räumt Fehler bei Mittelstands-Software ein, 18.05.09. URL: www.computerwoche.de/knowledge_center/erp/1896137/ [25.06.09].
- O. V. (2009j): IBM krepelt sich für das Partnergeschäft im Mittelstand um, 13.03.09. URL: www.heise.de/resale/IBM-krepelt-sich-fuer-das-Partnergeschaeft-im-Mittelstand-um-/news/meldung/134519 [24.06.09].
- O. V. (2009k): HP will Lösungsgeschäft ausbauen, 05.02.09. URL: www.channelpartner.de/news/272492 [24.06.09].
- O. V. (2009l): Gros des Mittelstandes investiert weiter in IT, 14.07.09. URL: www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/279498/ [17.07.09].
- O. V. (2009m): Leasing. URL: www.foerderland.de/1072.0.html [12.08.09].
- O. V. (2009n): Unterschied Leasing – Miete – Kredit. URL: www.foerderland.de/1092.0.html [12.08.09].
- O. V. (2009o): Konsolidierung, 12.08.09. URL: www.itwissen.info/definition/lexikon/Konsolidierung-consolidation.html [12.08.09].
- O. V. (2008a): SAP mit dreistufigem Vertriebskonzept, 16.07.08. URL: www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/263007/ [24.06.09].
- O. V. (2008b): Sage auf der Systems, 18.09.08. URL: www.channelpartner.de/systems2008/266266/index.html [24.06.09].
- O. V. (2008c): CRM: Sage steigt ins On-Demand-Geschäft ein, 18.02.08. URL: www.eu-marketingportal.de/web/index.cfm/CRM__Sage_steigt_ins_On_Demand_Geschaeft_ein/:var:site:ausgabe:katID:20:contentID:16414:siteref:kategorie [24.06.09].
- O. V. (2008d): Eine weitere Vertriebsinitiative von Sage, 07.11.08. URL: www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/268661/ [24.06.09].
- O. V. (2008e): IBM entwickelt Tool zur Festplattensicherung von Daten für den Mittelstand, 23.09.08. URL: www.computerzeitung.de/articles/ibm_entwickelt_tool_zur_festplattensicherung_von_daten_fuer_den_mittelstand:/2008040/31667152_ha_CZ.html?thes= [10.07.09].

- O. V. (2008f): BDI-Agenda 2020 - IT im Mittelstand ist der Wirtschaftsmotor. 03.07.2008.
URL: www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/1867674/ [07.04.09].
- O. V. (2008g): Reaktanz – Stichworterklärung. In: Onlineausgabe des Gabler
Wirtschaftslexikon, Stand 31.07.08. URL: [wirtschaftslexikon.gabler.de/ Definition/
reaktanz.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/reaktanz.html) [12.08.09].
- O. V. (2007a): Microsoft: Mit neuen Partnern in den Einstiegsmarkt für ERP-Lösungen,
11.07.07. URL: [www.heise.de/resale/Microsoft-Mit-neuen-Partnern-in-den-
Einstiegsmarkt-fuer-ERP-Loesungen--/news/meldung/92506](http://www.heise.de/resale/Microsoft-Mit-neuen-Partnern-in-den-Einstiegsmarkt-fuer-ERP-Loesungen--/news/meldung/92506) [24.06.09].
- O. V. (2007b): Sage setzt auf CRM on Demand, 22.11.07. URL:
www.channelpartner.de/sage-special/250577. [24.06.09].
- O. V. (2007c): Dell bereitet Vertrieb über Fachhandel vor, 16.05.07. URL:
[www.heise.de/newsticker/Dell-bereitet-Vertrieb-ueber-den-Fachhandel-vor--
/meldung/89839](http://www.heise.de/newsticker/Dell-bereitet-Vertrieb-ueber-den-Fachhandel-vor--/meldung/89839) [24.06.09].
- O. V. (2007d): Direktvertrieb ist keine Religion, 30.04.07. URL: [www.manager-
magazin.de/it/artikel/0,2828,480197,00.html](http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,480197,00.html) [24.06.09].
- O. V. (2007e): Sage macht ab 2008 Druck im Channel, 26.11.07. URL:
www.channelpartner.de/sage-special/250669/ [25.06.09].
- O. V. (2007f): T-Systems & Partner – gemeinsam stärker – Mittelstand im Visier, 19.04.07.
URL: www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/239911/ [09.07.09].
- O. V. (2007g): IT muss die Sprache des Mittelstandes sprechen, 15.09.07. URL: [itk-
mittelstandswiki.de/2007/09/interview-it-muss-sprache-des-mittelstandes-sprechen](http://itk-mittelstandswiki.de/2007/09/interview-it-muss-sprache-des-mittelstandes-sprechen)
[09.07.09].
- O. V. (2007h): IBM erweitert Express Advantage Programm für den Mittelstand, 02.05.07.
URL: [www.pressebox.de/pressemeldungen/ibm-deutschland-gmbh-4/boxid-
104455.html](http://www.pressebox.de/pressemeldungen/ibm-deutschland-gmbh-4/boxid-104455.html) [09.07.09].
- O. V. (2007i): Glossar – Hosting. URL: www.lauer-consulting.net/glossary/h.html [12.08.09].
- O. V. (2006a): IT-Branche – Die sechs Zukunftstechnologien, 14.12.06. URL:
www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,454345,00.html [13.06.09].
- O. V. (2006b): Sage macht Dampf im Channel, 15.02.06. URL:
www.channelpartner.de/knowledgecenter/smb/202553/ [24.06.09].

- O. V. (2006c): Mitbewerber wirft Microsoft rücksichtslose Preispolitik vor, 22.06.06. URL: www.silicon.de/cio/b2b/0,39038988,39179806,00/mitbewerber+wirft+microsoft+_ruecksichtslose+preispolitik_+vor.htm [10.07.09].
- O. V. (2006d): IBM offeriert Hosting-Lösung für den Mittelstand, 01.08.06. URL: www.channelpartner.de/unternehmenundmaerkte/234163/ [10.07.09].
- O. V. (2005a): ITK-Finanzierung – Leasing löst Bankkredit ab, 15.06.2005. URL: www.computerwoche.de/nachrichtenarchiv/557479/ [23.03.09].
- O. V. (2005b): Magirus eröffnet IBM Business Partner Innovation Center in Straßbourg, 25.01.05. URL: www.pressebox.de/pressemitteilungen/magirus-ag/boxid-48029.html [24.06.09].
- O. V. (2004a): SAP will Microsoft bei Software für den Mittelstand attackieren, 18.02.04. URL: www.heise.de/newsticker/SAP-will-Microsoft-bei-Software-fuer-den-Mittelstand-attackieren--/meldung/44758 [10.07.09].
- O. V. (2004b): Microsoft senkt Preise für den Mittelstand, 04.10.04. URL: www.welt.de/print-welt/article344204/Microsoft_senkt_Preise_fuer_den_Mittelstand.htm [10.07.09].
- O. V. (2003a): ITK-Ausgaben: Der bisher vernachlässigte Mittelstand holt deutlich auf. 17.07.2003. URL: www.channelpartner.de/sonstiges/630904/ [07.04.09].
- O. V. (2003b): Trendwende im westeuropäischen ITK-Markt, 08.10.2003. URL: www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/trendwende-im-westeuropaeischen-itk-markt-330107 [07.04.09].
- Oettinger, R. (2008a): Günstige Online-Kredite statt Hausbank (01.10.2008). URL: www.computerwoche.de/knowledge_center/mittelstands_it/1873725/# [28.05.09].
- Oettinger, R. (2008b): Leasing boomt sich an die Kredit-Spitze, 20.10.2008. URL: www.computerwoche.de/1876154 [30.05.09].
- Oettinger, R. (2008c): Leasing boomt sich an die Kredit Spitze, 20.10.08. URL: www.computerwoche.de/knowledge_center/mittelstands_it/1876154/index.html [30.05.09].
- Pelkmann, T. (2009): SAP zu komplex und zu teuer, 10.06.09. URL: www.cio.de/knowledgecenter/erp/883874/index3.html [09.07.09].
- Poessneck, L. (2008): ITK wächst dank Mittelstand und IT-Services. 27.06.2008. URL: www.silicon.de/mittelstand/0,39038986,39192761,00/itk+waechst+dank+mittelstand+und+it_services.htm [07.04.09].

- Prof. Homburg & Partner (2009): Was bewegt Marketing- und Vertriebsentscheider in der ITK-Branche? – Studie zu Trends und Herausforderungen in der ITK-Branche und ihren Implikationen für Marketing und Vertrieb. In Kooperation mit BITKOM, CeBIT und Computerwoche. Unternehmensinterne Unterlage.
- Prosch, B. (2002): Suchverhalten von IT-Kunden bei der Lieferantenauswahl – Ergebnisse einer Befragung betrieblicher IT-Nutzer. In: GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 48, 2, 191-213. In: Biermann 2005, S. 130.
- Rehberg, D. / Bereszewski, M. (2004): Jagd auf den Mittelstand, 10.06.04. URL: www.informationweek.de/trends/showArticle.jhtml?articleID=193002276 [10.07.09].
- Reinecke, S. (1996): Marketing für komplexe Informationstechnologie-Dienstleistungen – Management von IT-Outsourcing-Kooperationen aus Anbietersicht, Dissertation Nr. 1908 der Universität St. Gallen, Hallstadt.
- Reuter, M. (2009a): Kehrtwende: Dell setzt jetzt doch auf Distribution, 25.03.09. URL: www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=216300114 [24.06.09].
- Reuter, M. (2009b): Das Partnergeschäft wird nicht geschwächt, sondern gestärkt, 07.05.09. URL: www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=217300605 [24.06.09].
- Reuter, M. (2009c): Dell öffnet sich der Distribution, 02.04.09. URL: www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=216402170 [24.06.09].
- Riedl, S. (2009): So gelingt die Wahl des richtigen ERP- und CRM-Systems, 18.02.09. URL: www.it-business.de/news/produkte/software/unternehmenssoftware/articles/171408/ [13.06.09].
- Riedl, S. (2008): Thomas Fell: IBM Global Financing hilft bei der Finanzierung aus, 11.11.08. URL: www.it-business.de/news/hersteller/channel-services/finanzierungshilfen/articles/153636/index3.html [13.06.09].
- Riedl, S. (2007): Für IBM zählt der Mittelstand klar zum Channel-Business, 23.10.07. URL: www.it-business.de/news/hersteller/allgemein/articles/96381/ [25.06.09].
- Roderer, U. (2007): i-Series Express für den unteren Mittelstand, 04.05.07. URL: www.searchdatacenter.de/themenbereiche/server-betriebssysteme/isos-os400/articles/67082/ [10.07.09].
- Röhl, K.-H. (2008a): Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland – Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft. Analysen – Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 38, Köln.

- Röhl, K.-H. (2008b): Familienunternehmen. Thema Wirtschaft – Informationen für Pädagogen in Schule und Betrieb aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 113, Köln.
- Sage Software GmbH (2009a): Unternehmenshomepage. URL: www.sage.de [19.05.09].
- Sage Software GmbH (2009b): Mittelstand Sage bäurer – Branchenlösungen. URL: www.sage.de/baeurer/produkte/branchenloesungen/default.asp [13.06.09].
- Sage Software GmbH (2009c): Finanzierung. URL: www.sage.de/smb/services/finanzierung/default.asp [28.07.09].
- Sage Software GmbH (2009d): Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Sage Leasing und Mietkauf. URL: www.sage.de/smb/services/finanzierung/vergleich.asp [12.08.09].
- Sage Software GmbH (2009e): Was ist Mietkauf? URL: www.sage.de/smb/services/finanzierung/faqs.asp#mietkauf [12.08.09].
- SAP Deutschland AG & Co. KG (2009a): SAP-Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen im Vergleich. URL: www.sap.com/germany/solutions/sme/solution_comparison/index.epx [27.05.09].
- SAP Deutschland AG & Co. KG (2009b): SAP-Ökosystem für den Mittelstand wächst auf über 4.500 Unternehmen, 09.02.09. URL: www.sap.com/germany/about/press/archive/press_show.epx?ID=4441 [25.06.09].
- SAP Deutschland AG & Co. KG (2009c): SAP-Lösungen für kleinere und mittelständische Unternehmen. URL: www.sap.com/germany/solutions/sme/index.epx [09.07.09].
- SAP Deutschland AG & Co. KG (2008): SAP Financing: IT-Finanzierung – erschwinglich, maßgeschneidert, umfassend. URL: www.business-one-beratung.de/files/media/SAP_Financing/SAP%20Financing2.pdf [28.07.09].
- Schaffry, A. (2009): Cloud Computing und Enterprise 2.0 liegen vorn, 13.01.09. URL: www.computerwoche.de/subnet/oracle/1883378/ [13.06.09].
- Schaible, J. / Hönig, A. (1991): High-Tech-Marketing in der Praxis, München.
- Scheer, A.-W. (2008): Ausblick 2008 - Preiskampf im Hardware-Bereich. In: IT-Business 2008 – Porträts einer Branche, S. 4. URL: www.it-business.de/fileserver/vogelonline/files/717.pdf [10.07.09].
- Schindler, M. (2008): IBM will Software-Amazon für KMU, 02.05.08. URL: www.silicon.de/mittelstand/0,39038986,39190432,00/ibm+will+software_amazon+fuer+kmu.htm [24.06.09].

- Schindler, M. (2006): Oracle führt neue Lizenzmodelle ein, 20.12.06. URL:
www.silicon.de/software/business/0,39039006,39182139,00/oracle+fuehrt+neue+lizenzmodelle+ein.htm [10.07.09].
- Schneider, M. (2003): Marketing Engineering – Das Praxishandbuch für erfolgreiches IT-Marketing, Berlin.
- Schonscheck, O. (2007): IT muss Sprache des Mittelstandes sprechen – Interview mit Herr Dr. Eggers, 15.09.07. URL: itk.mittelstandswiki.de/2007/09/interview-it-muss-sprache-des-mittelstandes-sprechen/ [15.04.09].
- Schuster, H. (2008): Avnet startet Mittelstandsinitiative für IBM-Partner, 28.08.08. URL:
www.it-business.de/news/produkte/software/branchenloesungen/articles/141988/
[24.06.09].
- Siemens Finance & Leasing GmbH (2006): SAP Financing – Der komfortable Weg zur IT-Finanzierung. URL: www.sfs.siemens.de/materialbestellung/pdf/sap_financing_Broschuere.pdf [28.07.09].
- Siemens Financial Services (2009): Die Hälfte der europäischen Unternehmen verzeichnet Anstieg der Kreditkosten – Siemens Financial Services untersucht Investitions- und Finanzierungsverhalten europäischer Unternehmen in der Finanzmarktkrise, 06.05.2009. URL: www.presseportal.de/meldung/1400150/ [30.05.09].
- Siemens Financial Services (2008): Knapp 30 Prozent der deutschen Unternehmen kämpfen mit gestiegenen Kreditkosten, 23.11.08. URL:
finance.siemens.com/financialservices/global/de/presse/studien/Pages/Studie_2008_Counting_the_costs.aspx [30.05.09].
- Siemens Financial Services / F.A.Z.-Institut und Finance (2005): IT und Telekom – Investieren in die Zukunft – Finanzierungstrends in Deutschland im internationalen Vergleich. URL: finance.siemens.com/financialservices/global/de/presse/studien/Pages/Studie_2008_Counting_the_costs.aspx [30.05.09].
- silicon.de GmbH (2003b): Studie Mittelstand 2003, 14.07.03. URL:
www.silicon.de/analysen/studien/0,39038971,39162321,00/studie+mittelstand+2003.htm [15.04.09].
- silicon.de GmbH (2003a): IT und Mittelstand 2003 – Investitionsaussichten und Kooperationen mit der Industrie – Eine Umfrage von silicon.de zum Status Quo in Deutschland. URL: www.oeffentliche-auftraege.de/g/2-03/silicon_studie_mittelstand_2003.pdf [17.03.09].

- SoftExpress GmbH (2009): HP Pay For Print – Die Zukunft des Druckens. URL: www.softexpress.de/StaticContent.aspx?ContentID=316 [10.07.09].
- Softguide GmbH (2009): Microsoft Dynamics Nav – ERP-Lösung für den Mittelstand. URL: www.softguide.de/prog_k/pk_1233.htm [13.06.09].
- SoftM Software und Beratung AG (2009): Unternehmenshomepage. URL: www.softm.com [13.06.09].
- Sohn, G. (2007): IT-Sicherheit: Mittelstand hat Nachholbedarf, 23.04.07. URL: presstext.de/news/070423022/it-sicherheit-mittelstand-hat-nachholbedarf/ [13.06.09].
- Statistisches Bundesamt (2003): Sonderauswertung des Unternehmensregisters im Auftrag des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn. In: Wallau, F. / Haunschild, L. / Hauser, H.-E. / Wolter, H.-J. (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, April 2007, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, S. 13. URL: www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf [27.06.09].
- Steiner, K. (2009): Objektivität überzeugt: Best Practices im Referenzmarketing. URL: www.gps-consulting.com/de/publikationen/objektivitaet-ueberzeugt.html [09.07.09].
- Stiehler, A. (2008): Was Managed Services für den Mittelstand mit Seidenstrümpfen zu tun haben, 14.02.08. URL: www.pcwelt.de/146276 [27.06.09].
- Stiehler, A. (2006): IT-Services – Und ewig lockt der Mittelstand, 14.09.06. URL: www.berlecon.de/research/spotlights.php?we_objectID=300 [01.06.09].
- Strauß, R. E. (2008): Marketingplanung mit Plan – Strategien für ergebnisorientiertes Marketing, Stuttgart.
- Tamm, G. / Petruch, K. / Bennemann, M. (2008): Software as a Service – Herausforderungen und Strategien für IT-Abteilungen. In: Information Management & Consulting, Dezember, 4/2008. URL: www.lexta.com/download/IM-SaaS-Dezember%202008-GET-MIB-KPetruch.pdf [12.08.09].
- TechConsult GmbH (2008a): Entscheiderstudie Deutschland – Industrie, Abschlussbericht einer Primäruntersuchung. URL: www.ict-benchmark.com/download/studien/Inhaltsverzeichnis_Entscheiderstudie.pdf [03.03.09].
- TechConsult GmbH (2008b): IT und E-Business im Mittelstand 2008 – Eine Untersuchung der TechConsult GmbH im Auftrag von IBM und der Zeitschrift Impulse. URL: www.impulse.de/downloads/impulse_IBM_Studie_2008.pdf [26.02.09].

- TechConsult GmbH (2007a): ITK-Investitionen in Deutschland 2007 nach Unternehmensgröße. URL: www.pcwelt.de/bildpopup/597400/597488/464743/index.html [07.04.09].
- TechConsult GmbH (2007b): IT im Mittelstand 2007-2009 – Ein Multi Client Projekt der TechConsult GmbH. Blue Paper 005/2007, März 2007. URL: www.techconsult.de/download/bluepaper/tc_bp_2007_005.pdf [04.03.09].
- TechConsult GmbH (2007c): IT im Mittelstand 2007 – 2009, Table of contents einer Multi-Client Studie. URL: www.ict-benchmark.com/download/studien/IT%20im%20Mittelstand%20D07-09_toc_Leseprobe.pdf [03.03.09].
- TechConsult GmbH (2006): IT im Mittelstand: Sicherung von Marktanteilen unter gestiegenem Wettbewerbsdruck, Deutschland 2005 - 2007, Ergebnisbericht. URL: www.ict-benchmark.com/download/studien/Mittelstand_2005-2007.pdf [03.02.09].
- TechConsult GmbH (2003): ICT-Lösungen im Mittelstand 2003 – 2005, Ergebnisse einer Primäruntersuchung. URL: www.ict-benchmark.com/download/studien/ICT_im_Mittelstand.pdf [03.02.09].
- Teichner, P. (2005): IT-Finanzierung und Leasing am Beispiel von Fujitsu Siemens, 24.03.2005. URL: www.silicon.de/software/it-services/0,39039005,39175031-2,00/it_finanzierung+und+leasing+am+beispiel+von+fujitsu+siemens.htm [30.05.09].
- Thome, R. (1997): Lexiphon – Hpyermediales Lexikon der Wirtschaftsinformatik, München.
- Tiefenhoff, P. (2009): Green-IT, Juni 2009. URL: www.ihk-koeln.de/upload/Green_IT_3451.pdf [12.08.09].
- Versteegen, G. (Hrsg.) / Bucher, U. / Rosche, S. / Weber, G. / Widl, J. (2004): Produktvertrieb in der IT-Branche, Berlin. URL: books.google.de/books?id=eIXlwNNP71wC&pg=PP1&dq=Bucher+Versteegen+%E2%80%9EProduktvertrieb+in+der+IT-Branche [10.07.09].
- Versteegen, G. (Hrsg.) / Esslinger, A. / Häußler, K. / Pampus, G. (2003): Marketing in der IT-Branche, Berlin.
- Viardot, E. (2004): Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms, 3. Auflage, Norwood.
- Wegweiser GmbH (2007): eBusiness-Barometer 2007/2008. In: eBusiness 2007/2008 – Jahrbuch der deutschen Wirtschaft, 31.07.2007, S. 8-61. URL: catalog.wegweiser.de/de/yearbook/pdf/uid/00f9a192539bd42b2ac57d91e31db0c4/id/108 [25.01.09].

- Weiland, H. (2008): Referenzmarketing – wer ist bereit für den Zaubertrank?, 17.06.08. URL: www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Referenzmarketing---wer-ist-bereit-fuer-den-Zaubertrank [09.07.09].
- Wendt, O. (2008): Konfiguration von Standardsoftware, 22.09.08. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik Online-Lexikon, Frankfurt (Oder). URL: www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/is-management/Einsatz-von-Standardanwendungssoftware/Customizing-von-Standardsoftware/Konfiguration-von-Standardsoftware/index.html/?searchterm=Module [02.06.09].
- Wesseler, B. (o. J.): Senkung der Einstiegsbarriere Preis. URL: www.itmittelstand.de/startseite/itm-news/artikel/436/senkung-der-einstiegs-barriere-preis-1.html?tx_ttnews%5BpS%5D=1246051358&cHash=cc90b6a9b4 [10.07.09].
- Whiting, R. / Fritsch, W. (2006): Wandel der Software-Preise, 05.10.06. URL: www.informationweek.de/unternehmen/showArticle.jhtml?articleID=193700452 [10.07.09].
- Wimmer, R. / Domayer, E. / Oswald, M. / Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Witt, P. (Hrsg.) (2009): Management von Familienunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 2/2009, Wiesbaden.
- Wolff, T. (2008a): Backup-Dienste rücken in den Vordergrund, 07.07.2008. URL: www.cio.de/it_berater/857017/index3.html [13.06.09].
- Wolff, T. (2008b): Outsourcing-Trends 2008, 03.09.08. URL www.cio.de/news/cionachrichten/857688/ [13.06.09].
- Wolff, T. (2008c): Flexible Preismodelle und Virtualisierung sind im Kommen, 31.03.08. URL: www.cio.de/knowledgecenter/storage/851731/index2.html [10.07.09].
- Wurm, M. (2009a): Immer mehr Partner nutzen die Projektregistrierung, 22.01.09. URL: www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=212901344 [24.06.09].
- Wurm, M. (2009b): Dell streicht Channelchefs auf Länderebene, 24.04.09. URL: www.crn.de/schwerpunkt/showArticle.jhtml?articleID=217100254 [24.06.09].
- Wyllie, D. (2008): Symantec-Studie deckt Nachholbedarf auf, 10.11.08. URL: www.computerwoche.de/1878318 [13.06.09].
- Zerr, K. / Jugel, S. (1989): Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologie-Marketing, Arbeitspapier Nr. 68, Institut für Marketing Universität Mannheim, Mannheim.