

CARSTEN BORCHERT

Titel der Arbeit:

DESIGN DES VERTRIEBSMODELLS NACH
UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN IM IT-MARKT

EINE EMPIRISCHE ANALYSE DES KUNDENNUTZENS, DER
MITARBEITERZUFRIEDENHEIT UND DER KOSTENSTRUKTUREN

Schriftliche Promotionsleistung zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor rerum politicarum

vorgelegt und angenommen an der

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Verfasser: Carsten Borchert

Geburtsdatum und -ort: 29. September 1984, Halle (Saale)

Arbeit eingereicht am: 15. Juni 2015

Gutachter der schriftlichen Promotionsleistung:

Prof. Dr. Abdolkarim Sadrieh

Prof. Dr. Bruno Horst

Datum der Disputation: 19. April 2016

Für H. M.

Danksagung

Mein besonderer Dank für die Erstellung dieser Arbeit gilt meinen Doktorvätern Prof. Dr. Abdolkarim Sadrieh und Prof. Dr. Bruno Horst, die das Projekt von Anfang an umfänglich unterstützt und an den Erfolg dieser Arbeit geglaubt haben. Auf Grund ihrer Ideen, wertvollen Perspektiven und durch die Verbindung der wissenschaftlichen Vorgehensweise und der praktischen Relevanz gebührt ihnen ein großer Teil des Erfolgs dieses Projekts.

Eine berufsbegleitende Promotion ist ohne kollegiale Unterstützung nicht möglich. Ich bedanke mich bei Andy Ryll, Markus Forster und Mark Borgmann für ihre Unterstützung, Promotion und Beruf zu verbinden. Hannes Häfele, Klaus Kustermann und Werner Becker danke ich für den wertvollen Input aus der Praxis. Danielle, Matthias und Raúl danke ich für die tägliche weitaus mehr als kollegiale Zusammenarbeit und der Teilnahme als Sparringspartner bei durchgeführten Untersuchungen.

Ich danke meinen engen Freunden Julia, Jens, Ruben und Frederik für die langjährige Begleitung und die dringend benötigten Ablenkungen.

Meiner Familie gebührt Dank für den bedingungslosen Zuspruch dieses Projekt umzusetzen und mir die dafür nötige Kraft zu geben.

Mein größter Dank gilt meiner Frau, Aurélie Nivalle. Sie hat die, mit dieser Arbeit verbundenen, Höhen und Tiefen täglich miterleben dürfen und mich stets motiviert, dieses Projekt erfolgreich abzuschließen.

Zusammenfassung

Auf dem IT-Markt sind Übernahmen ein bewährtes Mittel von IT-Herstellern, um die eigene Marktposition zu verbessern. Damit ein IT-Hersteller nach einer Übernahme seine marktbezogenen Ziele erreicht, müssen Kundenbeziehungen aufrechterhalten und ausgebaut werden. Allerdings sind Unternehmen während einer Übernahme im hohen Maße intern orientiert, um die Integration der zusammengeschlossenen Unternehmen voranzutreiben. Dem Vertrieb, als Vermittler zwischen IT-Hersteller und Kunde, kommt deswegen eine hohe Bedeutung für die Kundenbeziehung zu. Trotz dieser hohen praktischen Relevanz wurde die Gestaltung des Vertriebs im Kontext von Unternehmensübernahmen für den IT-Markt wenig untersucht. An dieser Stelle setzt diese Arbeit an.

Das Ziel der Arbeit war es, darzustellen, wie Unternehmensübernahmen von IT-Herstellern mit Hilfe des Designs eines Vertriebsmodells kundenorientiert gestaltet werden. Um ein umfängliches Bild davon zu erhalten, wurde der Vertrieb eines IT-Herstellers aus der Perspektive seiner Kunden, dem Management und den Mitarbeitern untersucht. Mit Hilfe einer auswahlbasierten Conjoint Analyse (CBC) konnte der Kundennutzen des Vertriebs für unterschiedliche Aspekte bestimmt werden.

Die zentrale Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass die Ausrichtung des Vertriebs nach Segmenten erfolgen sollte. Nach Übernahmen haben Kunden unterschiedliche Erwartungen an den IT-Hersteller und seinen Vertrieb. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, gilt es, Segmente zu bestimmen und das Vertriebsmodell nach diesen Segmenten auszurichten. Deutlich wurde das vor allem bei den zu beschaffenden Produkten vom IT-Hersteller. Kunden erwarten, abhängig von den angefragten Produkten, eine differenzierte Betreuung durch den Vertrieb.

Die Arbeit gibt Anregungen für Praxis und Theorie. Für die Praxis sind die untersuchten Vertriebsmodelle und die Entscheidungsgrundlage relevant, nach welchen Nutzen- und Kostenaspekten ein passendes Vertriebsmodell ausgewählt werden kann. Es wird aufgezeigt, wie nach einer Übernahme das Vertriebsmodell auf Grundlage der Kundenerwartungen ausgerichtet werden kann. Aus theoretischer Sicht trägt die Arbeit dazu bei, den Begriff des Vertriebsmodells und die Gestaltung des Vertriebsmodells nach Unternehmensübernahmen besser zu verstehen. Aus methodischer Sicht ist der Einsatz der CBC für die Ermittlung des Nutzens vom Vertrieb zu erwähnen, da dieser Ansatz eine weitere Anwendung der CBC darstellt.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| I | EINLEITUNG | 1 |
| 1 | MOTIVATION UND KONTEXT DER ARBEIT | 3 |
| 2 | ZIELE UND AUFBAU DER ARBEIT | 7 |
| 3 | FORSCHUNGSVERLAUF UND FORSCHUNGSANSATZ DER ARBEIT | 11 |
| II | GRUNDLAGEN UND STAND DER FORSCHUNG | 13 |
| 4 | GRUNDLAGEN ZUM VERTRIEB | 15 |
| 4.1 | Industriegütermarketing | 15 |
| 4.1.1 | Merkmale des Industriegütermarketings | 15 |
| 4.1.2 | Organisationales Beschaffungsverhalten | 16 |
| 4.1.3 | Typisierung des Industriegütermarketings | 17 |
| 4.2 | Begriffserklärungen zum Vertrieb | 20 |
| 4.3 | Überblick zu Vertriebsmodellen und deren Gestaltungsdimensionen | 21 |
| 4.3.1 | Vertriebsmodelle in der Literatur | 21 |
| 4.3.2 | Gestaltungsdimensionen von Vertriebsmodellen | 23 |
| 4.3.2.1 | Vertriebsorgane und Verkaufsform | 24 |
| 4.3.2.2 | Persönliche Verkaufsaktivitäten | 24 |
| 4.3.2.3 | Gestaltung der Vertriebswege | 25 |
| 4.3.2.4 | Spezialisierung des Vertriebs | 26 |
| 4.3.2.5 | Art der Kundenbetreuung | 29 |
| 4.3.2.6 | Key Account Management | 30 |
| 4.3.2.7 | Vertriebsstrategie | 31 |
| 4.3.2.8 | Vertriebsplanung, Vertriebssteuerung und Vertriebskontrolle | 31 |
| 4.3.2.9 | Informationsmanagement | 32 |
| 4.4 | Zwischenfazit | 33 |
| 5 | GRUNDLAGEN ZUR SEGMENTIERUNG | 35 |
| 5.1 | Begriffe zur Markt- und Kundensegmentierung | 35 |
| 5.2 | Prozess der Segmentierung | 36 |
| 5.3 | Segmentierung im engeren Sinne | 38 |
| 5.3.1 | Anforderungen an die Segmentierung | 38 |
| 5.3.2 | Kriterien für eine Segmentierung | 39 |
| 5.4 | Zielmarktbestimmung | 41 |
| 5.5 | Positionierung | 41 |
| 5.5.1 | Segmentspezifischer Marketing-Mix | 42 |
| 5.5.2 | Segmentspezifische Vertriebspolitik | 42 |
| 5.6 | Zwischenfazit | 43 |

| | | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6 | STAND DER FORSCHUNG ZU M&A UND DEM VERTRIEB IN DER IT-INDUSTRIE | 45 |
| 6.1 | Vertrieb in der IT-Industrie | 45 |
| 6.1.1 | Merkmale der IT-Industrie | 46 |
| 6.1.2 | Vertriebsdifferenzierung in der IT-Industrie | 47 |
| 6.2 | Gestaltung von Kundenbeziehungen während einer M&A Transaktion | 47 |
| 6.2.1 | Begriffe und Gestaltungsebenen im M&A | 47 |
| 6.2.2 | Kundenbeziehungen im Kontext von Unterneh- mensübernahmen | 49 |
| 6.3 | M&A in der IT-Industrie | 52 |
| 6.4 | Zwischenfazit | 54 |
| III | ANALYSE EINES VERTRIEBSMODELLS IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN | 57 |
| 7 | ANFORDERUNGEN AN EIN VERTRIEBSMODELL IM KON- TEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN | 59 |
| 7.1 | Einführung | 59 |
| 7.2 | Explorative Interviews mit einem IT-Hersteller | 61 |
| 7.3 | Befunde aus der Befragung von Kunden des IT-Her- stellers | 63 |
| 7.3.1 | Befunde zu den Anforderungen der Kunden an IT-Hersteller und deren Vertriebsmodell im Kon- text von Unternehmensübernahmen | 63 |
| 7.3.2 | Befunde zu den Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells | 66 |
| 7.3.3 | Reaktionen und Maßnahmen der Kunden | 67 |
| 7.4 | Zwischenfazit | 68 |
| 8 | DIMENSIONEN ZUR GESTALTUNG EINES VERTRIEBSMO- DELLS IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN | 71 |
| 8.1 | Auswahl von Gestaltungsdimensionen eines Vertriebs- modells im Kontext von Unternehmensübernahmen | 71 |
| 8.2 | Ausprägungen der Gestaltungsdimensionen | 73 |
| 8.2.1 | Produktspezialisierung des Vertriebs | 73 |
| 8.2.2 | Branchenspezialisierung des Vertriebs | 74 |
| 8.2.3 | Art der Kundenbetreuung | 74 |
| 8.2.4 | Gestaltung der Vertriebswege | 77 |
| 8.2.5 | Gestaltung der persönlichen Verkaufsaktivitäten | 78 |
| 8.3 | Zwischenfazit | 81 |
| IV | GESTALTUNG EINES VERTRIEBSMODELLS IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN | 83 |
| 9 | KONZEPTIONELLE GESTALTUNG EINES VERTRIEBSMODELLS IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN | 85 |
| 9.1 | Einführung | 85 |
| 9.2 | Zusammenwirken der Gestaltungsdimensionen zum Ver- triebsmodell | 86 |

| | | |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.3 | Das segmentspezifische Vertriebsmodell | 88 |
| 9.3.1 | Ansatzpunkt des segmentspezifischen Vertriebsmodells | 88 |
| 9.3.2 | Prozessdarstellung des segmentspezifischen Vertriebsmodells | 89 |
| 9.4 | Zwischenfazit | 92 |
| 10 | QUANTITATIVE UNTERSUCHUNG ZUR GESTALTUNG EINES VERTRIEBSMODELLS IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN | 93 |
| 10.1 | Einführung | 93 |
| 10.1.1 | Planung und Durchführung der Untersuchung | 94 |
| 10.1.2 | Die auswahlbasierte Conjoint Analyse | 95 |
| 10.2 | Hypothesen zur Konzeption | 98 |
| 10.3 | Operationalisierung der Untersuchung | 102 |
| 10.3.1 | Gestaltung der Stimuli | 102 |
| 10.3.2 | Gestaltung der Auswahl-situationen | 105 |
| 10.3.3 | Fragebogenaufbau und Pre-Test des Fragebogens | 107 |
| 10.4 | Befunde | 108 |
| 10.4.1 | Grundlagen zu den Befunden | 108 |
| 10.4.2 | Befunde zur Unterscheidung des zu beschaffenden Produkts | 109 |
| 10.4.3 | Befunde zum Segmentierungskriterium Branche | 113 |
| 10.4.4 | Befunde zum Segmentierungskriterium Ausrichtung der IT-Strategie | 116 |
| 10.4.5 | Befunde zum Segmentierungskriterium Struktur des Buying Centers | 117 |
| 10.4.6 | Befunde zu Funktionen im Buying Center | 120 |
| 10.4.7 | Befunde zur Preisgestaltung | 121 |
| 10.5 | Zwischenfazit | 122 |
| V | BEWERTUNG VON VERTRIEBSMODELLEN IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN | 127 |
| 11 | UNTERSUCHUNG ZUR MITARBEITERZUFRIEDENHEIT VON VERTRIEBSMODELLEN IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN | 129 |
| 11.1 | Einführung | 129 |
| 11.2 | Mögliche Vertriebsmodelle im Kontext von Unternehmensübernahmen | 131 |
| 11.3 | Einfluss der Vertriebsmodelle auf die Mitarbeiterzufriedenheit | 134 |
| 11.4 | Befunde der Untersuchung | 136 |
| 11.4.1 | Produktbereich Datenbank | 136 |
| 11.4.2 | Produktbereich Hardware | 138 |
| 11.4.3 | Produktbereich Applikation | 140 |

| | | |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.4.4 | Befunde zur Präferenz von Vertriebsmodellen der Mitarbeiter mit Hilfe des Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Tests | 142 |
| 11.5 | Zwischenfazit | 142 |
| 12 | WIRTSCHAFTLICHE BEWERTUNG VON SEGMENTSPEZIFISCHEN VERTRIEBSMODELLEN IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN | 147 |
| 12.1 | Einführung | 147 |
| 12.2 | Mögliche Kombinationen zur Integration von Vertriebsmodellen während der PMI | 147 |
| 12.3 | Nutzenaspekte von Vertriebsmodellen im Kontext von Unternehmensübernahmen | 148 |
| 12.4 | Kostenaspekte von Vertriebsmodellen | 152 |
| 12.5 | Befunde | 156 |
| 12.5.1 | Befunde zum produktorientierten Vertriebsmodell | 156 |
| 12.5.2 | Befunde zum kostenorientierten Vertriebsmodell | 157 |
| 12.5.3 | Befunde zum nutzenorientierten Vertriebsmodell | 159 |
| 12.5.4 | Befunde zum segmentorientierten Vertriebsmodell | 160 |
| 12.6 | Zwischenfazit | 161 |
| VI | SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR FORSCHUNG UND PRAXIS | 163 |
| 13 | SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE FORSCHUNG | 165 |
| 13.1 | Implikationen für die Theorie | 165 |
| 13.2 | Restriktionen der Forschung und Anregungen für zukünftige Forschungen | 168 |
| 14 | SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE PRAXIS | 169 |
| | LITERATURVERZEICHNIS | 172 |
| VII | ANHANG | 185 |
| A | VERTRIEBSMODELLE IN DER LITERATUR | 187 |
| B | VERZEICHNIS DER GEFÜHRTEN INTERVIEWS | 189 |
| C | INTERVIEWLEITFADEN DER KUNDENINTERVIEWS | 191 |
| D | STICHPROBENSTRUKTUR DER CBC | 193 |
| E | AUSWERTUNG ZUR BEGRIFFLICHEN EINORDNUNG DER AUSPRÄGUNGEN FÜR DIE CBC | 197 |
| F | CBC FRAGEBOGEN | 199 |
| G | ERMITTELTE MODELLE DER CBC | 203 |
| H | FRAGEBOGEN ZUR MITARBEITERZUFRIEDENHEIT | 205 |
| I | TEILNEHMERDATEN MITARBEITERZUFRIEDENHEIT | 207 |
| J | AUSWERTUNG WILCOXON-VORZEICHEN-RANG-TEST | 209 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 2.1 | Forschungsfragen der Arbeit | 7 |
| Abbildung 2.2 | Aufbau der Arbeit | 8 |
| Abbildung 3.1 | Forschungsverlauf der Arbeit | 12 |
| Abbildung 4.1 | Einflussfaktoren auf das Verhalten im Kontext des organisationalen Beschaffungsverhalten . . | 16 |
| Abbildung 4.2 | Geschäftstypenansatz | 18 |
| Abbildung 4.3 | Vor- und Nachteile des direkten und indirekten Vertriebs | 26 |
| Abbildung 4.4 | Unterstützung des Vertriebs durch das Informationsmanagement | 32 |
| Abbildung 5.1 | Prozess der Segmentierung | 36 |
| Abbildung 5.2 | Kriterien einer multidimensionalen Segmentierung | 39 |
| Abbildung 5.3 | Kriterien für eine Segmentierung im Industriegütermarketing | 40 |
| Abbildung 6.1 | Vertriebsdifferenzierung für Geschäftstypen . | 48 |
| Abbildung 6.2 | Übersicht M&A Literatur mit explizitem Kundenbezug | 51 |
| Abbildung 6.3 | Übersicht Forschungsarbeiten M&A in der IT mit Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen | 53 |
| Abbildung 7.1 | Systematisierung der Kriterien zur Differenzierung von Kundenanforderungen | 64 |
| Abbildung 7.2 | Reaktionen und Maßnahmen der Kunden bei Unzufriedenheit | 67 |
| Abbildung 8.1 | Auswahl der Gestaltungsdimensionen im Kontext einer Unternehmensübernahme | 72 |
| Abbildung 8.2 | Ausprägungen der Produktspezialisierung . . | 73 |
| Abbildung 8.3 | Ausprägungen der Branchenspezialisierung . | 74 |
| Abbildung 8.4 | Ausprägungen der Kundenbetreuung | 75 |
| Abbildung 8.5 | Gestaltungsdimensionen und deren Ausprägungen | 81 |
| Abbildung 9.1 | Netzdiagramm Darstellung der Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen | 86 |
| Abbildung 9.2 | Darstellung des segmentspezifischen Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen | 89 |
| Abbildung 9.3 | Prozessbezogene Konzeption des segmentspezifischen Vertriebsmodells | 90 |
| Abbildung 10.1 | Darstellung der Rückläufer | 95 |

| | | |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 10.2 | Gestaltungsdimensionen und deren Ausprägungen | 103 |
| Abbildung 10.3 | Gestaltungsdimensionen, deren Ausprägungen und Formulierungen aus dem Fragebogen . . | 105 |
| Abbildung 10.4 | Zusammenfassung der Parameter für die Choice Based Conjoint (CBC) | 107 |
| Abbildung 11.1 | Darstellung des kosten-, produkt- und nutzenorientierten Vertriebsmodells | 132 |
| Abbildung 11.2 | Darstellung segmentorientiertes Vertriebsmodell | 134 |
| Abbildung 11.3 | Mitarbeiterzufriedenheit für verschiedene Vertriebsmodelle im Datenbankbereich | 136 |
| Abbildung 11.4 | Mitarbeiterzufriedenheit für verschiedene Vertriebsmodelle im Server-Bereich | 138 |
| Abbildung 11.5 | Mitarbeiterzufriedenheit für verschiedene Vertriebsmodelle im CRM-Bereich | 141 |
| Abbildung 11.6 | Schwerpunkte des segmentspezifischen Vertriebsmodells | 143 |
| Abbildung 12.1 | Vertriebsmodellspezifische Kostenbewertung der Produktspezialisierung | 153 |
| Abbildung 12.2 | Vertriebsmodellspezifische Kostenbewertung der Branchenspezialisierung | 153 |
| Abbildung 12.3 | Vertriebsmodellspezifische Kostenbewertung der Kundenbetreuung | 153 |
| Abbildung 12.4 | Vertriebsmodellspezifische Kostenbewertung der Mitarbeiteranreize | 154 |
| Abbildung 12.5 | Kosten durch den Wechsel des Vertriebsmodells | 155 |
| Abbildung 12.6 | Bewertung des produktorientierten Vertriebsmodells | 156 |
| Abbildung 12.7 | Bewertung des kostentorientierten Vertriebsmodells | 158 |
| Abbildung 12.8 | Bewertung des nutzenorientierten Vertriebsmodells | 159 |
| Abbildung 12.9 | Bewertung des segmentspezifischen Vertriebsmodells | 160 |
| Abbildung A.1 | Gestaltungsdimensionen von Vertriebsmodellen | 188 |
| Abbildung B.1 | Teilnehmer der Expertenbefragung eines IT-Herstellers | 189 |
| Abbildung B.2 | Teilnehmer der Expertenbefragung bei Kunden von IT-Herstellern | 190 |
| Abbildung D.1 | Stichprobenverteilung der Branchen der Teilnehmer | 193 |
| Abbildung D.2 | Stichprobenverteilung der ausgewählten Produktbereiche | 194 |
| Abbildung D.3 | Stichprobenverteilung der Größe der teilnehmenden Unternehmen (Mitarbeiteranzahl) . . | 194 |

| | | |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung D.4 | Stichprobenverteilung der Funktionsbereiche der Teilnehmer | 195 |
| Abbildung D.5 | Stichprobenverteilung der Hierarchie-Level der Teilnehmer | 195 |
| Abbildung I.1 | Teilnehmerdaten der Vertriebsumfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit | 207 |
| Abbildung J.1 | Auswertung mit Hilfe Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test | 209 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 9.1 | Beispiel für die Realisierung von Synergieeffekten | 92 |
| Tabelle 10.1 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für den Produktbereich Datenbank | 110 |
| Tabelle 10.2 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für den Produktbereich Hardware | 110 |
| Tabelle 10.3 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für den Produktbereich Integrierte Systeme | 111 |
| Tabelle 10.4 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für den Produktbereich Applikation | 111 |
| Tabelle 10.5 | Vergleich der Bedeutung der Gestaltungsdimensionen für Produktbereiche | 112 |
| Tabelle 10.6 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für die Branche Finanzen und Versicherungen | 114 |
| Tabelle 10.7 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für die Branche Industrie | 115 |
| Tabelle 10.8 | Vergleich der Bedeutung der Gestaltungsdimensionen für Branchen | 115 |
| Tabelle 10.9 | Ausrichtung der IT-Strategie nach Produktgruppen gegliedert | 117 |
| Tabelle 10.10 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für untere Hierarchie-Level | 118 |
| Tabelle 10.11 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für obere Hierarchie-Level | 118 |
| Tabelle 10.12 | Vergleich der Bedeutung der Gestaltungsdimensionen für Hierarchie-Level | 119 |
| Tabelle 10.13 | Verteilung der Funktionsbereiche auf die Produkte | 120 |

| | | |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 10.14 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für die IT-Abteilung (Produkt Applikation) | 120 |
| Tabelle 10.15 | Nutzen der Gestaltungsdimensionen für die Geschäftsfachabteilung (Produkt Applikation) . . | 121 |
| Tabelle 10.16 | Vergleich des Nutzenanteils von Rabattstufen am Gesamtnutzen für Produktbereiche | 122 |
| Tabelle 10.17 | Schwerpunkte des segmentspezifischen Vertriebsmodells | 124 |
| Tabelle 12.1 | Nutzenbetrachtung von Vertriebsmodellen für den Produktbereich Datenbank | 149 |
| Tabelle 12.2 | Nutzenbetrachtung von Vertriebsmodellen für den Produktbereich Hardware | 150 |
| Tabelle 12.3 | Nutzenbetrachtung von Vertriebsmodellen für den Produktbereich Integrierte Systeme | 151 |
| Tabelle 12.4 | Nutzenbetrachtung von Vertriebsmodellen für den Produktbereich Applikation | 151 |
| Tabelle E.1 | Vergleich der Teilgruppen zum Bilderrätsel . . | 197 |
| Tabelle G.1 | Nutzen, Standard-Fehler und t-Wert der Preis-Dimension | 203 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------------|------------------------------------------|
| abs. t-Wert | absoluten t-Wert |
| B2B | Business-to-Business |
| CA | Conjoint Analyse |
| CBC | Choice Based Conjoint |
| CEA | Chief Enterprise Architect |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CIO | Chief Information Officer |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CRM-Systeme | Customer Relationship Management Systeme |
| HB | Hierarchical Bayes |
| LC | Latent Class |
| M&A | Mergers&Acquisitions |
| PMI | Post Merger Integration |
| Std-err | Standardfehler |
| VM | Vertriebsmodell |

Teil I

EINLEITUNG

1 Motivation und Kontext der Arbeit

Die wichtigsten Motive für Unternehmensfusionen, -übernahmen oder -zukäufe bzw. Mergers&Acquisitions (M&A) sind marktbezogen. Beispielsweise können durch M&A Marktanteile vergrößert, die Marktmacht erhöht und der Umsatz gesteigert werden (vgl. Bamberger, 1994, S. 75-78; Kitching, 1967, S. 84; Reineke, 2001, S. 1). Nach wie vor sind M&A Projekte deswegen eine bewährte Strategie von Unternehmen (vgl. Hinterhuber, 2011, S. 253). Es wird davon ausgegangen, dass in Zukunft M&A Aktivitäten steigen (vgl. Barkoulas et al., 2001, S. 243). In Zeiten einer niedrigen Zinspolitik können M&A Transaktionen eine geeignete Investition darstellen, um die eigene Marktposition zu verbessern. Im Kontrast dazu zeigen verschiedene Studien die negativen Auswirkungen von M&A Transaktionen auf den Markterfolg (vgl. Jansen, 2005, S. 551). Beispielsweise erwähnt Schoenberg eine Erfolgsrate, bezogen auf die marktbezogenen Ziele, von lediglich 50% (vgl. Schoenberg, 2006, S. 368). Nach Hinterhuber erbringen 70-80% der Unternehmensübernahmen nicht die gewünschte Wertsteigerung (vgl. Hinterhuber, 2011, S. 239). Berichte aus der Praxis dokumentieren Probleme bei der Integration von Vertriebsorganisationen und die zu starke Orientierung auf Kostensenkungen (vgl. Körner, 2000, S. 125).

Daraus ergeben sich folgende zwei Fragestellungen für Forschung und Praxis:

- Weshalb sind viele Unternehmenszusammenschlüsse, bezogen auf die marktbezogenen Ziele, nicht erfolgreich?
- Wie kann eine Verbesserung der Integration erzielt werden?

Als Hauptursache für das Scheitern von M&A Projekten zählt eine missglückte Integration der zusammengeschlossenen Unternehmen (vgl. Capron und Hulland, 1999, S. 41ff; Larsson und Finkelstein, 1999, S. 23ff; Shrivastava, 1986, S. 65ff). Als Ansatz für eine Verbesserung wird deswegen die Post Merger Integration (PMI) betrachtet.

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER REALISIERUNG MARKTBEZOGENER ZIELE

Unternehmen befassen sich im Rahmen der PMI mit strategischen und operativen Herausforderungen des fusionierten Unternehmens und somit auch mit der Umsetzung der marktbezogenen Ziele. Es

gilt zum Beispiel Synergie-Potentiale durch Zusatzverkäufe zu realisieren, einen abgestimmten Prozess im Vertrieb zu implementieren und die Qualität der Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten. Dabei ist entscheidend, dass sich Unternehmen nicht darauf verlassen sollten, dass Kunden von selbst mit akquiriert werden. Der Kunde möchte ebenfalls akquiriert werden (vgl. Fubini et al., 2006, S. 34). Allerdings sind Unternehmen während der Integrationsphase oftmals mit internen Konflikten beschäftigt, so dass sie stark nach innen orientiert sind. Dabei wird oftmals dem Kunden nicht die nötige Aufmerksamkeit zu teil (vgl. Homburg und Bucerius, 2005, S. 108). Dies steht im Kontrast zur sonst geforderten Markt- und Kundenorientierung eines Unternehmens. Die Folge davon ist eine steigende Kundenunzufriedenheit und die damit verbundene Chance für den Wettbewerber den Kunden zum Wechseln zu bewegen.

Um genannte Konsequenzen zu vermeiden, kommt den marktbezogenen Aktivitäten während der PMI eine wichtige Bedeutung zu. Umso interessanter ist es, dass im Bereich Marketing und M&A Forschungslücken bestehen (vgl. Homburg und Bucerius, 2005, S. 95ff). Bestehende Forschungsarbeiten stellen die Bedeutung des Kunden für den Erfolg einer PMI heraus (vgl. Grün, 2010, S. 181; Öberg, 2008, S. 184f; Mazur, 2001, S.8ff). Ebenfalls werden Determinanten für den Erfolg ermittelt. Dabei zeigt sich, dass sich kurzfristige Kosteneinsparungen im Marketing negativ auf die M&A Performance auswirken (vgl. Homburg und Bucerius, 2005, S. 107), während Investitionen in Kundenbeziehungen einen positiven Effekt auf die Performance haben. Die Orientierung auf Kundenbeziehungen sollte deswegen in den Mittelpunkt der PMI gestellt werden (vgl. Grün, 2010, S. 181).

FORSCHUNGSBEDARF ZUR VERTRIEBSGESTALTUNG BEI UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN

Insbesondere in Industriegütermärkten kommt dem Vertrieb bei der Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung eine besondere Bedeutung zu (vgl. Belz und Reinhold, 2010, S. 10ff). Der Vertrieb ist die einheitliche Schnittstelle zum Kunden (vgl. Reichwald et al., 2000, S. 3f). Durch die Nähe des Vertriebs am Kunden können Unsicherheiten und eine gefühlte Vernachlässigung des Kunden ausgeglichen werden. Der Vertrieb kann Rückmeldungen aus dem Markt in das Unternehmen einbringen. Aus langfristiger Perspektive ist es der Vertrieb, der erhoffte Synergie-Potentiale im Verkauf realisieren kann.

Für das Management des Herstellers besteht die Herausforderung darin, die Integration des Vertriebs zu gestalten. Für gewöhnlich ist der Hersteller in definierten Geschäftsumfeldern tätig, woraus sich die Vertriebsgestaltung ableitet. Im komplexen Umfeld einer Unternehmensübernahme ist die Betrachtung von zahlreichen Dimensionen zur Vertriebsgestaltung notwendig. Beispielsweise können unterschiedliche Geschäftstypen, Märkte oder auch unterschiedliche An-

forderungen von Kunden berücksichtigt werden. Für den Hersteller kann es deswegen sinnvoll sein, den Vertrieb gemäß Kundenanforderungen zu differenzieren (vgl. Freter, 2008, S. 343ff).

Zu einer differenzierten Form der Vertriebsgestaltung gibt es in der Literatur wenig Hinweise (vgl. Weibel, 2014, S. 16). Eine Vertriebsdifferenzierung bezieht sich überwiegend auf den Distributionskanal und die Priorisierung von Kunden, beispielsweise durch die Selektion von Key Accounts (vgl. Freter, 2008, S. 338ff). Es existiert ein Forschungsbedarf, wie der Vertrieb im Verlauf der PMI gestaltet werden muss, so dass er den unterschiedlichen Anforderungen der Kunden gerecht wird. Dieser Umstand kann darin begründet sein, dass entsprechende Daten von Herstellern unzureichend zur Verfügung stehen und der PMI Prozess komplex ist, da dieser von verschiedenen Parametern, wie Branche, Transaktionsvolumen oder Zielsetzungen abhängig ist (vgl. Becker, 2005, S. 8-68; Gerpott, 1993, S. 22-60).

KONTEXT DER ARBEIT: DESIGN DES VERTRIEBSMODELLS BEI UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN BEI EINEM IT-HERSTELLER

Das Ziel der Arbeit ist, darzustellen, wie der Vertrieb im Verlauf der PMI gestaltet wird, damit Kundenanforderungen erfüllt und Kundenbeziehungen aufrechterhalten werden. Das wiederum ist die Grundlage für das Erreichen der marktbezogenen Ziele bei Unternehmensübernahmen.

Da eine umfassende Beantwortung der Forschungslücke auf Grund einer Vielzahl von Parametern, wie Branche, Transaktionsvolumen, nicht möglich ist, wird der Forschungsgegenstand weiter eingegrenzt. Es werden Unternehmenszusammenschlüsse aus der IT-Industrie untersucht.

In der IT-Industrie sind Unternehmensübernahmen eine zentrale Strategie von IT-Herstellern. Die Größe des Softwareherstellers ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil (vgl. Buxmann et al., 2011, S. 87f). In den Medien beachtete Unternehmensübernahmen waren zum Beispiel IBM und Cognos (2007), SAP und Business Objects (2007) sowie ORACLE und Peoplesoft (2004), BEA (2008) und Siebel (2009) sowie SUN Microsystems (2009).

Die IT-Industrie und insbesondere die Software-Industrie eignet sich für M&A Forschungen, weil das Angebot in dieser Industrie zum Prinzip *“the winner takes it all”* tendiert (vgl. Buxmann et al., 2011, S. 3). Das Prinzip besagt, dass verschiedene Standards und Technologien nicht nebeneinander existieren, sondern sich jener durchsetzt, der sich am stärksten verbreitet (vgl. Shapiro und Varian, 1998, S. 13ff). Um den Grad der Verbreitung der Produkte zu erhöhen, sind Unternehmensübernahmen ein oftmals eingesetztes Mittel der IT-Hersteller. Unter Berücksichtigung des Transaktionsvolumens belegte die Software-Industrie in den USA 2009 auf dem zweiten Platz

und unter Beachtung der Anzahl von Transaktionen sogar auf Platz 1 (vgl. Buxmann et al., 2011, S. 83).

Um ein ganzheitliches Bild der internen und externen Interessenthalter von IT-Hersteller zu erhalten¹, konzentriert sich die Arbeit auf einen IT-Hersteller, der in den letzten zehn Jahren großes Aufsehen durch über 80 Unternehmensübernahmen in der IT-Industrie erregt hatte. Der IT-Hersteller eignet sich als Untersuchungsgegenstand, da er durch Unternehmensübernahmen ein breites Produktspektrum und Technologien abdeckt und in mehreren Geschäftstypen (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 206) tätig ist. Dadurch ergeben sich enorme Anforderungen an die Gestaltung des Vertriebs, um die Anforderungen von Kunden zu erfüllen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein Forschungsbedarf für das Design des Vertriebs im Kontext von Unternehmensübernahmen existiert. Um einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke zu leisten, werden Vertriebsorganisationen sowie Kunden von Herstellern untersucht. Um den Untersuchungsgegenstand weiter einzugrenzen, wird im Rahmen dieser Arbeit ein IT-Hersteller mit seinen Kunden untersucht, da sich die IT-Industrie und insbesondere der IT-Hersteller auf Grund der hohen Anzahl von M&A Transaktionen besonders eignet.

¹ Die weibliche Form ist der männlichen Form in dieser Arbeit gleichgestellt. Aus Gründen der Vereinfachung wurde die männliche Form gewählt.

2 Ziele und Aufbau der Arbeit

Im Kapitel 1 wurde konstatiert, dass ein Forschungsbedarf existiert, wie IT-Hersteller während der PMI ein Vertriebsmodell gestalten können, so dass Kundenanforderungen und synergetische Potentiale realisiert werden können. In diesem Kapitel wird beschrieben, welchen Beitrag diese Arbeit zur Schließung der Forschungslücke leisten kann. Die Ziele der Arbeit sind wie folgt definiert:

- Der Vertrieb im Kontext von Unternehmensübernahmen wird aus Sicht des IT-Herstellers und deren Kunden analysiert (Forschungsfrageblock 1).
- Ein Konzept wird erstellt, wie der Vertrieb im Kontext von Unternehmensübernahmen gestaltet werden kann (Forschungsfrageblock 2).
- Das entstandene Konzept wird in Bezug auf Einsatzbedingungen, Kosten sowie Nutzen bewertet (Forschungsfrageblock 3).

Die Arbeit umfasst damit drei Forschungsfrageblöcke, die in Abbildung 2.1 dargestellt sind. Die Forschungsfrageblöcke beinhalten weitere Forschungsfragen.

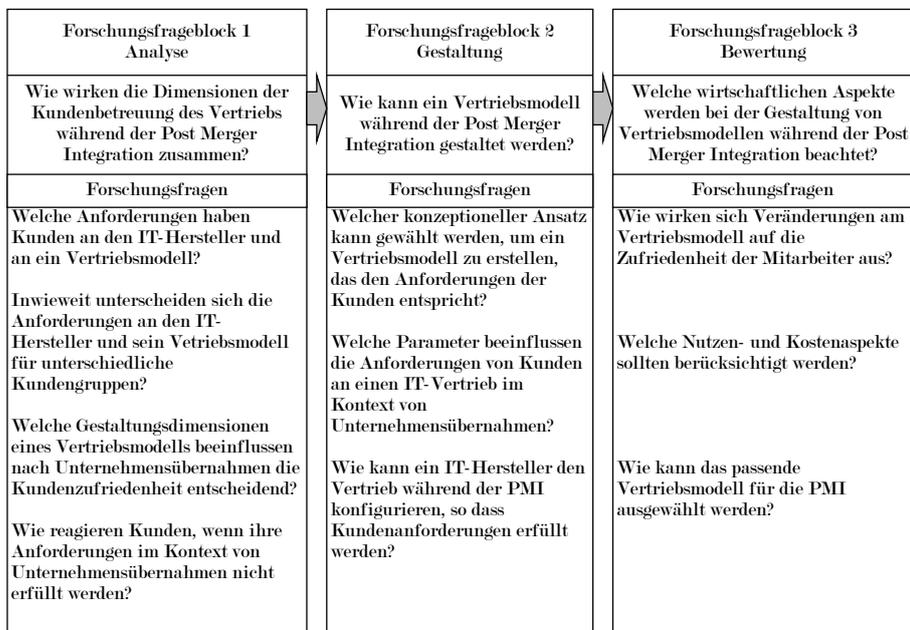


Abbildung 2.1: Forschungsfragen der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Forschungsfrageblock wird analysiert, welche Anforderungen Kunden an den Vertrieb im Kontext von Unternehmensübernahmen haben und wie sich diese Anforderungen für Kundengruppen unterscheiden können. Dazu werden die Dimensionen eines Vertriebsmodells ermittelt, nach denen Kunden den Vertrieb während der PMI beurteilen. Zusätzlich soll beschrieben werden, wie Kunden reagieren, wenn ihre Anforderungen nicht erfüllt werden.

Im zweiten Frageblock wird untersucht, wie der Vertrieb während der PMI gestaltet werden kann. Dazu wird der konzeptionelle Ansatz bestimmt und anschließend ein Konzept für die Gestaltung des Vertriebs entwickelt.

Im dritten Frageblock wird die Frage untersucht, inwieweit Hersteller einen Nutzen daraus ziehen, wenn sie sich an den Anforderungen der Kunden ausrichten. Es ist davon auszugehen, dass die Komplexität des Vertriebsmodells durch zusätzliche Variabilität zunimmt, so dass eine entsprechende Steigerung des Nutzens erfolgen sollte.

Aus diesen Fragestellungen ergibt sich der Aufbau der Arbeit, der in Abbildung 2.2 darstellt ist.

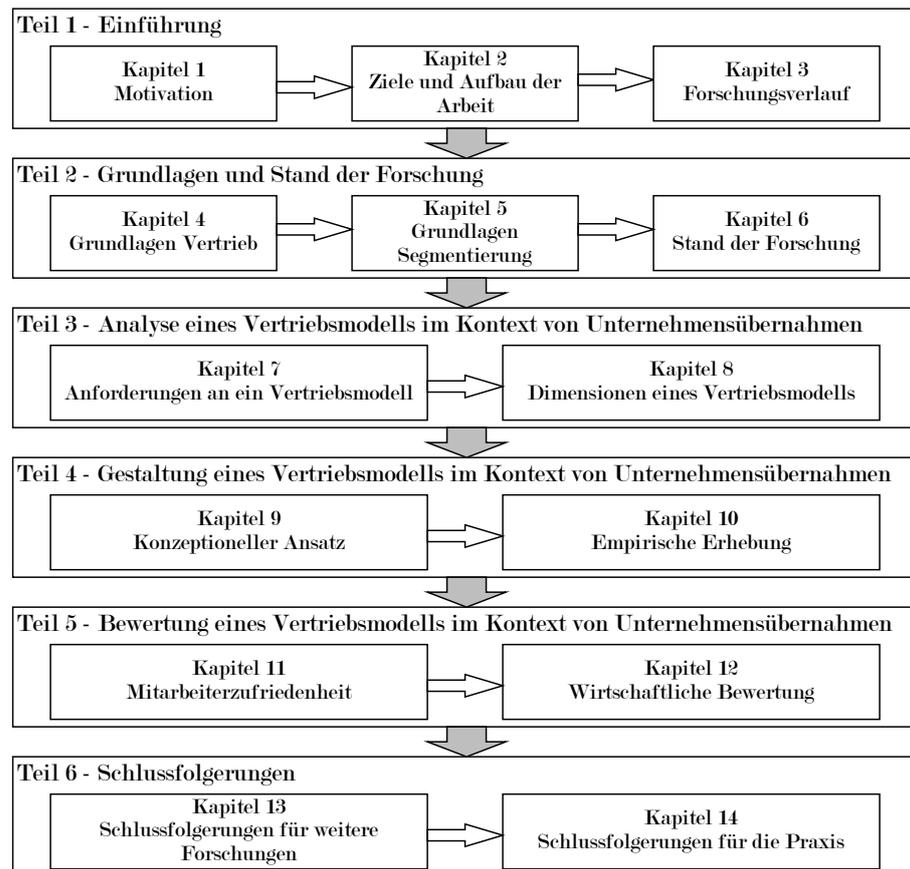


Abbildung 2.2: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Nach dieser Einführung (Kapitel 1, 2 und 3) werden im zweiten Teil die Grundlagen der Arbeit beschrieben. Dabei werden Begriffe, Methoden und Konzepte zum Vertrieb im Industriegütermarketing und zur Segmentierung dargelegt (Kapitel 4 und 5). Ebenfalls wird in diesem Teil der Stand der Forschung zu den Themen M&A und Vertrieb sowie M&A in der IT-Industrie vorgestellt (Kapitel 6).

Im dritten Teil werden die Anforderungen an ein Vertriebsmodell (Kapitel 7) und die Dimensionen eines Vertriebsmodells (Kapitel 8) im Kontext von Unternehmensübernahmen analysiert.

Zur Gestaltung des Vertriebsmodells im vierten Teil der Arbeit wird der konzeptionelle Ansatz vorgestellt (Kapitel 9) und eine quantitative Untersuchung darauf basierend durchgeführt (Kapitel 10).

Der fünfte Teil der Arbeit bewertet unterschiedliche Vertriebsmodelle im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit (Kapitel 11) sowie die damit verbundenen Kosten- und Nutzenaspekte (Kapitel 12).

Abschließend werden im sechsten Teil der Arbeit Schlussfolgerungen für weitere Forschungen (Kapitel 13) und für die Praxis gezogen (Kapitel 14).

3 Forschungsverlauf und Forschungsansatz der Arbeit

Nachdem die Ziele und die Forschungsfragen der Arbeit definiert sind, werden in diesem Kapitel der Forschungsverlauf und der Forschungsansatz vorgestellt. Der Forschungsverlauf war im Zeitraum von Juni 2011 bis Juni 2014.

Der Forschungsansatz der Arbeit ist der anwendungsorientierten Forschung zuzuordnen, wonach auf Grundlage von praktischen Problemen mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden eine Lösung gesucht wird (vgl. Ulrich, 1982, S. 1ff; Ulrich, 1981, S. 1ff). Dabei werden Probleme betrachtet, für die keine Lösung in der Praxis auf Grund fehlendem Wissen existieren (vgl. Hofmann, 2004, S. 289). Forschungen sollten deswegen Gestaltungsaussagen zu möglichen Lösungen treffen (vgl. Dyllick und Tomczak, 2009, S. 65ff).

Das wesentliche Ziel dieser Forschung ist es, Gestaltungsaussagen zum Vertriebsmodell im Kontext von Unternehmensübernahmen bei IT-Herstellern zu treffen, um einen Beitrag für eine erfolgreiche PMI zu leisten. Um der Komplexität der Beziehungen "IT-Hersteller und Kunde" bei Unternehmensübernahmen gerecht zu werden, werden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden angewendet (vgl. Jick, 1979, S. 602ff). Im Rahmen dieser Arbeit wurde mit Hilfe von qualitativen Methoden das Ziel verfolgt, einen Einblick in Kundenbeziehungen zu erhalten und daraus Hypothesen zu entwickeln, welche anschließend in quantitativen Untersuchungen überprüft wurden (vgl. Aaker et al., 2009, S. 184ff).

Die Abbildung 3.1 zeigt die verschiedenen Untersuchungsphasen.

Um Forschungsfragen zu entwickeln, wurde das Thema inhaltlich vertieft (1). Dabei wurde Literatur ausgewertet (2) und Gespräche mit Praktikern (3) geführt.

Es entstand ein Fragebogen für Interviews mit Managementvertretern eines IT-Herstellers (4). In einer weiteren qualitativen Studie wurde eine Kundenbefragung in Form von halb-strukturierten Interviews durchgeführt (5). Die Zielgruppe dieser Befragung war das obere IT-Management von Kunden, insbesondere Chief Information Officer (CIO), um die Perspektiven von Entscheidern zu den Zusammenschlüssen von IT-Herstellern zu erhalten. Ziel war es, Einzelfälle inhaltlich tief zu durchdringen (vgl. Jick, 1979, S. 605).

Durch Reflexion der Ergebnisse der ersten qualitativen Studien und weiterer Literatur-Recherchen sowie durch den Austausch mit Praktikern wurde die quantitative Befragung in Form eines standardi-

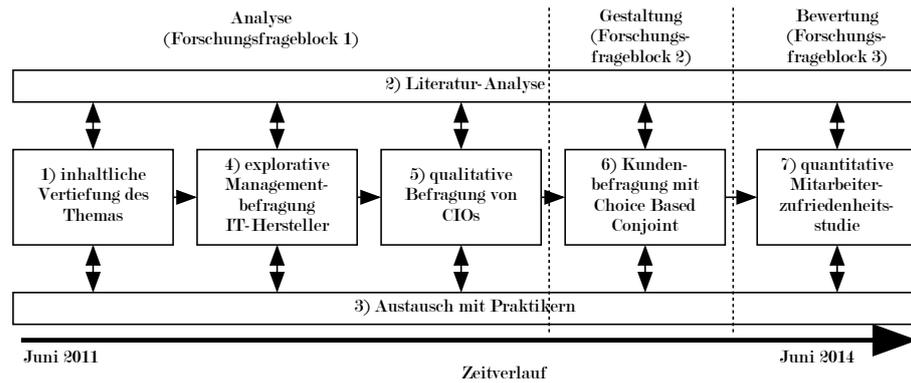


Abbildung 3.1: Forschungsverlauf der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung

sierten, schriftlichen Fragebogens entwickelt (6). Um der Erkenntnis Rechnung zu tragen, wonach Kunden bei Unternehmensübernahmen eine entscheidende Rolle einnehmen (vgl. Grün, 2010, S. 181; Öberg, 2008, S. 184f; Mazur, 2001, S.8ff; Homburg und Bucerius, 2005, S. 107ff), wurde eine Kundenbefragung durchgeführt. Ziel der Studie war es, einen Einblick in die Wahrnehmung von unterschiedlichen Kunden aus verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchie-Levels zu bekommen, die Unternehmenszusammenschlüsse von IT-Herstellern erfahren haben (vgl. Aaker et al., 2009, S. 184ff). Durch diesen Einblick sollten Hinweise auf die Gestaltung des Vertriebsmodells gewonnen werden. Als Methode der Untersuchung wurde die CBC gewählt, um den Nutzen der Komponenten eines Vertriebsmodells zu ermitteln. Als Ergebnis dieser Untersuchung entstand das Konzept für die Gestaltung des Vertriebs nach Unternehmensübernahmen.

In der letzten Untersuchungsphase (7) wurde das entstandene Konzept hinsichtlich wirtschaftlicher Faktoren bewertet und mit alternativen Vertriebsmodellen verglichen. Als Methode diente eine Mitarbeiterbefragung von Vertriebsbeauftragten eines IT-Herstellers, um deren Zufriedenheit bezüglich unterschiedlicher Vertriebsmodelle zu messen. Die Ergebnisse dieser quantitativen Studien flossen in eine Kosten-Nutzen-Analyse mit ein. Dadurch sollten Vor- sowie Nachteile und der Einsatzzweck alternativer Vertriebsmodelle beschrieben werden.

Teil II

GRUNDLAGEN UND STAND DER FORSCHUNG

4 Grundlagen zum Vertrieb

4.1 INDUSTRIEGÜTERMARKETING

In diesem Abschnitt wird der Vertrieb im Kontext des Industriegütermarketings eingeordnet.

Industriegütermarketing wird im Rahmen dieser Arbeit als ein integratives Marketing-Konzept verstanden, bei dem Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung zum Ausdruck kommen. Die Differenzierung kann dabei in allen Funktionsbereichen eines Herstellers eine wichtige Rolle spielen. Die Umsetzung der Marketing-Konzeption erfolgt Geschäftsfeld bezogen (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 11f). Das Industriegütermarketing bezieht sich in Abgrenzung zum Business-to-Business Marketing auf die Vermarktung von Leistungen, die von Organisationen beschafft werden. Im Gegensatz dazu wird im Business-to-Business Marketing auch die Vermarktung an den konsumtiven Groß- und Einzelhandel mit einbezogen (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 5f).

Für den weiteren Verlauf der Arbeit sind folgende Aspekte des Industriegütermarketings zu berücksichtigen:

- Merkmale des Industriegütermarketings
- der organisationale Beschaffungsprozess
- Geschäftstypen im Industriegütermarketing

4.1.1 *Merkmale des Industriegütermarketings*

Die Merkmale des Industriegütermarketing werden im Folgenden aufgelistet (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 8ff):

- Die Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen basieren auf einem abgeleiteten Bedarf des Kunden.
- Anbieter und Nachfrager sind Organisationen und keine Individuen, so dass eine Entscheidung häufig multipersonal ist.
- Die Beschaffung erfolgt nach einem vorgeschriebenen Prozess.
- Neben der Produkteinführung spielen Dienstleistungen im Industriegütermarketing eine wichtige Rolle, um beispielsweise die Produkte im Betrieb zu warten.

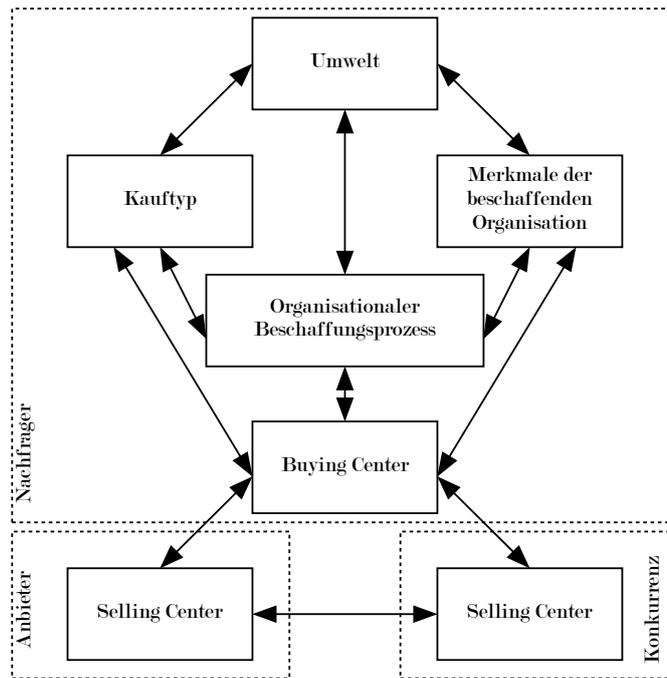


Abbildung 4.1: Einflussfaktoren auf das Verhalten im Kontext des organisationalen Beschaffungsverhalten
Quelle: In Anlehnung an Backhaus und Voeth, 2010, S. 38

- Dem persönlichen Verkauf kommt eine hohe Bedeutung zu, da Produkte oftmals im Dialog mit Kunden interaktiv vermarktet werden.
- Die Geschäftsbeziehungen mit Kunden stehen im Vordergrund (im Vergleich zu Transaktionen).

Die Merkmale charakterisieren die vielen Besonderheiten des Industriegütermarketings, die sich nach Backhaus in verschiedenen Forschungsrichtungen widerspiegeln (vgl. Backhaus und Voeth, 2005, S. 37):

- Organisationales Beschaffungsverhalten
- Marketing und Verhaltensprogramme (dabei insbesondere die Typisierung in Form von Geschäftstypen)

Die Ansätze zum Beschaffungsverhalten und zu den Geschäftstypen werden im Folgenden vorgestellt, da sie für den weiteren Verlauf der Arbeit relevant sind.

4.1.2 Organisationales Beschaffungsverhalten

Die Abbildung 4.1 zeigt den Kontext und die Einflussfaktoren einer organisationalen Beschaffung.

Das Buying Center ist hierbei das zentrale einkaufsentscheidende Gremium. Es kann aus Mitgliedern verschiedener Funktionen und Hierarchie-Leveln bestehen. Die Mitglieder beschaffen Informationen und tauschen sich aus. Der Problemlösungs- und Entscheidungsprozess sowie die Zusammensetzung wird von dem festgelegten organisationalen Beschaffungsprozess, dem Kauftyp und die Merkmale der beschaffenden Organisation bestimmt (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 37). In einem Buying Center nehmen die beteiligten Personen verschiedene Rollen ein. Homburg/Krohmer nennen folgende Rollen (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 142):

- Initiator: löst den Kaufentscheidungsprozess aus
- Informationsselektierer: filtert Informationen
- Benutzer: wird das zu beschaffende Produkt verwenden
- Beeinflusser: ist Spezialist und Meinungsführer
- Entscheider: verfügt über die hierarchische Position Entscheidungen zur Beschaffung zu treffen
- Einkäufer: bereitet den Kauf vor und schließt den Vertrag ab

Der Kauftyp kennzeichnet die Merkmale der konkreten Beschaffung, wie zum Beispiel, ob es sich um einen Erst- oder Wiederholungskauf handelt (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 74ff).

Gesetzliche Anforderungen, interne Compliance-Anforderungen bewirken, dass der Beschaffungsprozess formalisiert ist und bestimmten Standards genügen muss. Diese werden auf Ebene der Organisation festgelegt und beeinflussen beispielsweise die Zentralität oder die Dauer von Beschaffungsvorgängen (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 82ff).

Die Umwelt beeinflusst das Einkaufsverhalten durch Veränderungen, wie z. B. gesetzliche Bestimmungen und Einhaltung von Standards. Die Umwelt wirkt sich wechselseitig auf Kauftyp, Beschaffungsprozess und Organisation aus (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 86ff).

Dem Buying Center gegenüber stehen die Selling Center (ausführlich vgl. 4.3.2.5) des Anbieters und seiner Konkurrenz.

4.1.3 *Typisierung des Industriegütermarketings*

Industriegütermarketing in der IT-Industrie kann die Herstellung von Commodity Hardware bis hin zu komplexen CRM-Systemen umfassen. Um spezifische Generalisierungen und Handlungsempfehlungen abzuleiten, empfiehlt es sich, Geschäftstypen zu systematisieren (vgl. Weibel, 2014, S. 25).

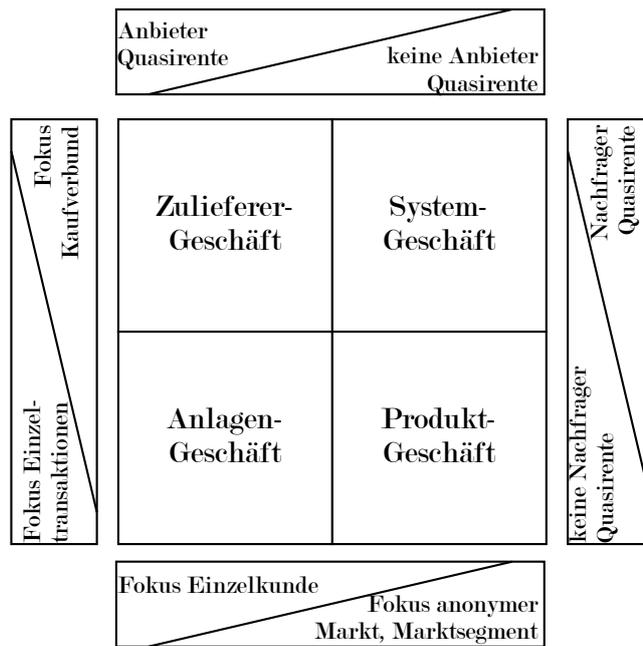


Abbildung 4.2: Geschäftstypenansatz

Quelle: In Anlehnung an Backhaus und Voeth (2010, S. 206)

Die Unterscheidung von Geschäftstypen nach Backhaus gehört zu den meist verwendeten Typisierungsansätzen (vgl. Büschken et al., 2007, S. 14). Die Geschäftstypen werden hinsichtlich der Fokussierung auf Einzel- oder Kundenverbund sowie nach Bekanntheit oder Anonymität der Kunden systematisiert. Hinzu kommen die Dimensionen der Anbieter- und Nachfrager-Quasirente. Die Quasirente erfasst die Unsicherheit des Anbieters bzw. Nachfragers bei Investitionen in Geschäftsbeziehungen. Beispielsweise erarbeitet ein IT-Hersteller für die Einführung eines Customer Relationship Management Systems (CRM-System) einen konkreten Lösungsvorschlag (vgl. Herzwurm und Pietsch, 2008, S. 84f) und investiert somit in die Geschäftsbeziehung. Der Anbieter kalkuliert das Risiko ein, den Vertragsabschluss nicht zu realisieren, wobei eine Quasirente anfällt. Der Kunde wiederum stellt Ausschreibungsunterlagen allen IT-Herstellern zur Verfügung und kalkuliert keine Quasirente mit ein.

PRODUKTGESCHÄFT In dem Produktgeschäft entwickelt der Hersteller Produkte für einen anonymen Markt bzw. Marktsegmente. Zwischen Hersteller und Anbieter entstehen keine Abhängigkeiten. Die Produkte sind durch einen hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet und müssen für einzelne Kunden nicht angepasst werden (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 209ff).

In der IT-Industrie zählen diese Produkte zu den so genannten Commodity-Produkten, wie zum Beispiel Personal-Computer und x86-Server.

Der Vertrieb erzielt durch einen hohen Standardisierungsgrad Vorteile (vgl. Belz und Reinhold, 2010, S. 65).

SYSTEMGESCHÄFT Im Systemgeschäft werden ebenfalls Produkte für einen anonymen Markt bzw. Marktsegment entwickelt. Anders als bei dem Produktgeschäft zielt das Systemgeschäft auf Wiederkäufe des Nachfragers ab. Eine Technologie kann sukzessive beschafft werden. Bereits mit dem ersten Kauf legt sich der Nachfrager auf eine langfristige Geschäftsbeziehung fest, bei der er die Technologie nicht ohne Wechselkosten ersetzen kann (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 419ff).

In der IT-Industrie zählen beispielsweise eine Datenbankmanagement-Software², Security- und Identitymanagementsoftware und Telefonanlagen zu diesem Geschäftstyp (vgl. Herzwurm und Pietsch, 2008, S. 85).

Die hohen Wechselkosten bei einem Anbieterwechsel werden als Lock-in Effekt beschrieben. Ein erfolgreicher Vertrieb reduziert die Risiken des Kunden bei einem Lock-in Effekt beispielweise durch Preisfestschreibungen.

ZULIEFERERGESCHÄFT Das Zulieferergeschäft ist wie das Systemgeschäft durch eine langfristige Geschäftsbeziehung gekennzeichnet. Der Anbieter entwickelt spezielle Produkte für einen Kunden. Dadurch sind beide Unternehmen während der Vertragslaufzeit schwer substituierbar (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 493ff).

In der IT-Industrie lassen sich vor allem eingebettete Software zum Beispiel in Navigationssystemen diesem Geschäftstyp zuordnen.

Ein erfolgreicher Vertrieb zeichnet sich durch ein professionelles KeyAccount Management aus.

ANLAGENGESCHÄFT Das Anlagengeschäft kann, besonders in der IT-Industrie, auch als Projektgeschäft bezeichnet werden. Der Hersteller ist auf Einzelaufträge fokussiert, wobei der Vertriebsprozess dem Fertigungsprozess vorausläuft (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 325ff).

Die Software zeichnet sich durch einen hohen Individualisierungsgrad aus, wie es zum Beispiel in der IT-Industrie bei Applikationssoftware der Fall ist, da diese erst bei dem Anbieter vor Ort in Betrieb genommen wird (vgl. Herzwurm und Pietsch, 2008, S. 85).

Dem individuellen Produkt entsprechend, sollte der Vertriebsprozess individualisiert verlaufen (vgl. Belz und Reinhold, 2010, S. 64).

² Datenbankmanagement-Lösungen können je nach Einsatzzweck auch anderen Geschäftstypen zugeordnet werden. Beispielsweise können festinstallierte Datenbanken im Auto auch dem Zulieferergeschäft zugeordnet werden.

4.2 BEGRIFFSERKLÄRUNGEN ZUM VERTRIEB

VERTRIEBSPOLITIK UND VERTRIEB Im Ursprung des Marketingmix der 50er Jahre wurde die Vertriebspolitik als Distributionspolitik bezeichnet, da damals der logistische Aspekt, im Sinne von *Distributor*, der Wesentliche war. Die Vertriebspolitik beinhaltet marktgerichtete akquisitorische Aktivitäten. Diese Aktivitäten haben das Ziel, Verkaufsabschlüsse zu erzielen (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 828f). In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen und Interpretationen vom Vertrieb. Für eine Übersicht stellt Winkelmann zehn Auslegungen des Vertriebs vor und wählt folgende Perspektiven um den Vertrieb zu beschreiben (vgl. Winkelmann, 2012, S. 19ff):

- Vertriebspolitik als Instrument des Marketing Mixes, welches den persönlichen Verkauf beinhaltet
- Vertriebspolitik im Rahmen des Industriegütermarketings (Verkauf an Geschäftskunden)
- Verkauf ohne physische Distribution

Die ursprüngliche Betrachtungsweise als einheitliche Schnittstelle zum Kunden (vgl. Reichwald et al., 2000, S. 6) reicht nicht mehr aus. Der Vertrieb muss die Balance zwischen Anbieter- und Kundenmacht halten, so dass Anbieter- und Kundeninteressen gewahrt werden. Gemessen an den Kosten stellt der Vertrieb die wichtigste Marketing-Maßnahme dar (vgl. Diller et al., 2005, S. 7).

VERKAUF In der Literatur wird der Begriff Vertrieb und Verkauf nicht synonym verwendet (vgl. Winkelmann, 2012, S. 10ff). Beispielsweise grenzen Albers und Krafft den (persönlichen) Verkauf als die wichtigste Aktivität des Vertriebs ab. Der Vertrieb umfasst verschiedene Organe, Kanäle, während der Verkauf die vertrieblichen Aktivitäten der Mitarbeiter beinhaltet (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 2). Ahlert definiert den Verkauf als

“...den Vorgang des Kaufvertragsabschlusses einschließlich der zuvor erfolgten Anbahnung in Form der Güterdarbietung, der Kaufberatung und der Kaufverhandlung” (Ahlert, 1996, S. 27).

Im Kontext von Unternehmensübernahmen, bei denen Verkaufssynergien erzielt werden, erhalten folgende Verkaufskonzepte eine hohe Bedeutung:

- Up-Selling: Dem Kunden werden während oder nach dem Kauf höherwertige Komponenten angeboten, die den Wert des Angebots für den Kunden erhöhen können. (vgl. Winkelmann, 2012, S. 513).

- **Cross-Selling:** Dem Kunden wird während oder nach dem Kauf ein Synergieprodukt angeboten, welches das ausgewählte Produkt ergänzt und einen Mehrwert für den Kunden darstellen kann (vgl. Winkelmann, 2012, S. 513). Dabei kann es sich bei dem Einstiegsangebot um das Kernprodukt des Herstellers handeln, welches durch Zusatzprodukte ergänzt wird (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 915).

VERTRIEBSMODELL In der Literatur besteht kein einheitliches Verständnis darüber, was ein Vertriebsmodell beinhalten sollte. Für diese Arbeit ist es von zentraler Bedeutung, die Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells zu ermitteln. Deswegen werden im nächsten Abschnitt unterschiedliche Ansätze von Autoren zum Vertriebsmodell betrachtet, mit dem Ziel, die verschiedenen Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells zu ermitteln.

4.3 ÜBERBLICK ZU VERTRIEBSMODELLEN UND DEREN GESTALTUNGSDIMENSIONEN

In diesem Abschnitt werden einzelne Vertriebsmodelle verschiedener Autoren zusammengefasst, Gestaltungsdimensionen von Vertriebsmodellen werden ermittelt und beschrieben.

4.3.1 *Vertriebsmodelle in der Literatur*

In der Literatur existieren zahlreiche Ansätze, um Vertriebsmodelle und deren Bestandteile zu beschreiben. Im Folgenden werden neun Ansätze vorgestellt, welche die Gestaltung von Vertriebsmodellen im Kontext von Industriegütermärkten thematisieren.

HOMBURG/KROHMER: VERTRIEBSPOLITIK

Im Rahmen des Marketingmanagements gliedert sich das Vertriebsmodell von Homburg und Krohmer in die instrumentelle Perspektive, zu der die Vertriebspolitik gehört und in die implementationsbezogene Perspektive, zu der die Vertriebsorganisation zugeordnet ist (Homburg und Krohmer, 2009, S. 827ff).

Die Vertriebspolitik umfasst das Vertriebssystem, die Gestaltung der Beziehungen zu Key Accounts, Partnern und der persönlichen Verkaufsaktivitäten sowie der Vertriebslogistik³. Das Vertriebssystem betrachtet Vertriebsorgane (vgl. 4.3.2.1), wie zum Beispiel Außen- und Innendienst sowie Vertriebswege (vgl. 4.3.2.3).

Die Vertriebsorganisation gliedert sich in die Spezialisierung (vgl. 4.3.2.4) und die Koordination des Vertriebs (vgl. 4.3.2.5).

³ Die Vertriebslogistik wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter betrachtet.

HOMBURG/SCHÄFER/SCHNEIDER: SALES EXCELLENCE

Das Modell gliedert den Vertrieb in vier Gestaltungsdimensionen (vgl. Homburg et al., 2012, S. 10ff):

- Vertriebsstrategie: Kunden, Wettbewerbsvorteile und die Preispolitik werden definiert.
- Vertriebsmanagement: Die Vertriebsorganisation, Planungs- und Kontrollmechanismen sowie die Kultur im Vertrieb werden implementiert.
- Informationsmanagement: Systematisches Bereitstellen von Informationen, die den Vertriebsprozess unterstützen.
- Kundenbeziehungsmanagement: Systematisches Management der Kundenbeziehung.

JOHNSTON/MARSHALL: SALES FORCE MANAGEMENT

In der Monografie Sales Force Management stellen Johnston und Marshall eine Zusammenstellung der Theorie und Forschungsansätze aus dem Vertriebsmanagement. Vertriebsstrategie, Organisation, Informationsmanagement und die Implementierung des Vertriebs sowie die Vertriebssteuerung auf (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 1ff).

WINKELMANN: VERTRIEBSKONZEPTION UND -STEUERUNG

Ausgehend von dem Leitsatz des Marketings, wonach die Marketing- und Vertriebskonzeption einer übergeordneten Unternehmensstrategie folgt, betrachtet Winkelmann die Vertriebskonzeption (vgl. Winkelmann, 2012, S. 199ff). Die Verkaufskonzeption nach Winkelmann enthält die Vertriebsstrategie, den methodengestützten und den systemgestützten Vertrieb.

ALBERS/KRAFFT: VERTRIEBSMANAGEMENT

Albers und Krafft gliedern ihren Ansatz des Vertriebsmanagements in die strategische, operativ-taktische und technische Ebene. In jeder Ebene werden die Phasen Analyse, Planung, Durchführung und Controlling betrachtet. Dadurch ergeben sich die Gestaltungsdimensionen des Vertriebs (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 1ff).

KLEINALTENKAMP/SAAB: TECHNISCHER VERTRIEB

Kleinaltenkamp und Saab beschreiben im Rahmen des technischen Vertriebs die Gestaltung des Vertriebs aus den Aspekten Vertriebswege und Vertriebsdurchführung. Zu der Vertriebsdurchführung zählt das Vertriebsmanagement mit den Bereichen Organisationsstruktur, Vergütungssysteme, Führungssysteme, Aufstiegssysteme und Informationssysteme (vgl. Kleinaltenkamp und Saab, 2009, S. 101ff, 155ff).

BELZ/REINHOLD: INTERNATIONALES VERTRIEBSMANAGEMENT

Dieses Vertriebsmodell hat drei wesentliche Bestandteile: die Vertriebsstrategie, die Vertrieboptimierung und das Vertriebscontrolling. Im Rahmen des internationalen Vertriebsmanagements werden außerdem die Ebenen globales Vertriebssystem und die lokale Niederlassung unterschieden. Das Vertriebsmodell stellt ein Prozessmodell dar, welches ausgelegt ist, Kundenvorteile zu erzielen (vgl. Belz und Reinhold, 2010, S. 7).

BELZ: MODELL DER VERKAUFSFÜHRUNG

Marktbedingungen und die Unternehmensstrategie prägen die Verkaufsführung. Aufgabe des Verkäufers ist es, Kunden zu selektieren und zu qualifizieren, den Vertrieb zu organisieren, Verkaufsprozesse zu gestalten und durch ein CRM-System Informationen zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich werden Leistungen und Kunden selektiert (vgl. Belz, 2008, S. 12ff; Belz, 2013, S. 37ff).

Im Modell der Verkaufsführung nach Belz prägen Bedingungen sowie die Unternehmens- und Marketingstrategie die Verkaufsstrategie. Durch Leistungs- und Kundenselektionen werden Vertriebsressourcen allokiert. Vertriebsorganisation und -prozesse sowie die Auswahl und Führung von Vertriebsmitarbeitern gestalten den operativen Rahmen des Vertriebs. Der Vertrieb wird durch CRM-Systeme und einen Verkaufssupport unterstützt, beispielsweise durch einen Innendienst (vgl. Belz, 2008, S. 12ff; Belz, 2013, S. 37ff).

ZOLTNERS/SINHA/ZOLTNERS: SALES FORCE PERFORMANCE

Die Autoren unterscheiden 3 Bestandteile der Vertriebsorganisation: Die Investition in die Vertriebsorganisation, die eigentlichen Vertriebsaktivitäten und die Ergebnisse des Unternehmens hinsichtlich Umsatz, Gewinn und Marktanteile (vgl. Zoltners et al., 2011, S. 38).

WEITERE VERWENDUNG DER BEGRIFFE

Die Anlage A zeigt die zuvor beschriebenen Vertriebsmodelle und deren Gestaltungsdimensionen. Ebenfalls werden die verwendeten Bezeichnungen der Gestaltungsdimensionen einer Gestaltungsdimension zugeordnet, so dass für den weiteren Verlauf einheitliche Bezeichnungen der Gestaltungsdimensionen verwendet werden können.

4.3.2 *Gestaltungsdimensionen von Vertriebsmodellen*

Im vorherigen Abschnitt wurden Vertriebsmodelle und deren Gestaltungsdimensionen beschrieben und harmonisiert. In diesem Abschnitt werden die Gestaltungsdimensionen vorgestellt.

4.3.2.1 *Vertriebsorgane und Verkaufsform*

Die Gestaltung der Vertriebsorgane beinhaltet die Kombination *Wer* Verkaufsaktivitäten durchführen soll (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 829). Die Vertriebsform entscheidet darüber, *Wie* das Vertriebsorgan mit dem Kunden in Kontakt tritt (vgl. Winkelmann, 2012, S. 39ff).

Eine umfassende Darstellung der Vertriebsorgane befindet sich bei Homburg und Krohmer (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 864ff). Dabei werden unternehmensinterne und -externe Organe unterschieden. Winkelmann führt folgende Vertriebsorgane auf (vgl. Winkelmann, 2012, S. 44ff):

- Vertriebsleiter
- Außendienstmitarbeiter
- Key Account Manager
- Kundendienstmitarbeiter
- Innendienstmitarbeiter

Diese gehören zu den unternehmensinternen Vertriebsorganen. Zu den externen zählen beispielsweise:

- Vertragshändler
- Makler
- Großhandel

Unterschiedliche Verkaufsformen werden in der Literatur ebenfalls aufgeführt (vgl. Winkelmann, 2012, S. 39ff):

- persönlicher Verkauf
- distanzpersönlicher Verkauf (Telefonverkauf und Videokonferenzen, Werbebriefe)
- unpersönlicher Verkauf (Servicecenter, eCommerce)

4.3.2.2 *Persönliche Verkaufsaktivitäten*

Als besonders wichtige Verkaufsform wird in der Literatur der persönliche Verkauf herausgestellt (vgl. Winkelmann, 2012, S. 39ff). Gemessen an den Kosten stellt der persönliche Verkauf die wichtigste Marketingaktivität dar (vgl. Diller et al., 2005, S. 7). In der Literatur existieren deswegen eine fast unüberschaubare Vielfalt von Konzepten des persönlichen Verkaufs (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 47).

Die Konzepte zum persönlichen Verkauf gehen bis in die 20er Jahre zurück und wurden von Dubinsky 1981 aufbereitet dargestellt (vgl.

Dubinsky, 1981, S. 26ff). Charakteristisch für diesen Ansatz ist die hohe Abschlussorientierung. Deswegen wird diese Form auch als transaktionales Verkaufen bezeichnet.

Spätere Konzepte aus Forschung und Praxis betonen die Bedeutung der Kundenorientierung im Verkauf (vgl. Nerdinger, 2013, S. 349f). Untersuchungen zeigen, dass die Kundenzufriedenheit direkt mit dem kundenorientierten Verkaufen im Zusammenhang steht. Langfristig wird der Absatz gesteigert, wenn ein optimales Maß an Kundenzufriedenheit erreicht wird, dass es im Bezug auf die Kundenorientierung und den Absatz ein Optimum gibt, wird von (vgl. Homburg et al., 2011, S. 55ff) dargestellt. Eine Untersuchung von Bächli-Bolvako zeigt, dass erfolgreiche Verkäufer langfristig planen, soziale Medien einsetzen, beziehungsorientiert verkaufen und in die eigene persönliche Entwicklung investieren (vgl. Bächli-Bolvako, 2011, S. 175).

Somit bestehen zwischen den extremen Ausprägungen von reiner Transaktionsorientierung und reiner Beziehungsorientierung eine Vielzahl von Ausprägungen, wobei jedes Unternehmen das eigene Optimum an Kundenorientierung bestimmen sollte.

Albers und Krafft systematisieren Ausprägungen im persönlichen Verkauf⁴ nach Kundenorientierung (Hard- versus Soft-Selling) und der Anpassungsfähigkeit von Verkäufern (Canned- versus Adaptive-Selling). Die entstehenden Formen werden im Folgenden kurz beschrieben (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 47ff):

- Stimulus-Response: Eingetübte Aktionen des Verkäufers rufen eine prognostizierte Reaktion des Kunden hervor. Im Business-to-Business (B2B) Bereich kommt diese Konzept nicht zum tragen.
- Need-Satisfaction: Der Verkäufer deckt Bedürfnisse des Kunden auf und platziert das entsprechende Produkt zur Bedürfnisbefriedigung.
- Consultative Selling: Der Verkäufer und der Kunde finden gemeinsam heraus, welche Bedürfnisse existieren und befriedigt werden können. Im Extremfall rät der Verkäufer von einem Kauf ab.

4.3.2.3 Gestaltung der Vertriebswege

Die Kombination der Vertriebsorgane und deren zielgerichtete Ausrichtung wird als Gestaltung von Vertriebswegen bezeichnet. Dabei werden grundsätzlich der direkte und der indirekte Vertriebsweg unterschieden. Ein indirekter Vertrieb liegt vor, wenn unternehmensexterne Vertriebsorgane bei der Vermarktung der Leistungen wesentlich

⁴ Bei Albers/Krafft als Kommunikationsmethoden bezeichnet.

zur Akquise beitragen. Ist das nicht der Fall, wird vom direkten Vertrieb gesprochen (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 836). Die wichtigste Unterscheidung zwischen beiden ist die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Vertriebspartner (vgl. Homburg et al., 2012, S. 51). Bei dem direkten Vertrieb ist der Absatz wirtschaftlich und rechtlich von der Produktion abhängig, während beim indirekten Vertrieb Hersteller und Absatzmittler voneinander wirtschaftlich und rechtlich unabhängig sind. Direkter und indirekter Vertrieb weisen jeweils spezifische Vor- und Nachteile auf, ausgewählte Aspekte sind in der Abbildung 4.3 dargestellt.

| Kriterium | Direkter Vertrieb | Indirekter Vertrieb |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Möglichkeit der Kundenbindung | + | - |
| Zugang zu Marktinformationen | + | - |
| Entscheidungsspielräume und Flexibilität in der Marktbearbeitung | + | - |
| Unabhängigkeit von Händlern | + | - |
| Flächendeckende Markttransparenz | - | + |
| Effizienzgewinne durch Bedarfsbündelung | - | + |
| Vermeidung hoher Kapitalbindung | - | + |
| Effektivität der Vermarktung durch Sortimentsbildung | - | + |

Abbildung 4.3: Vor- und Nachteile des direkten und indirekten Vertriebs
Quelle: In Anlehnung an Homburg et al., 2012, S. 51

Um die Vorteile beider Vertriebswege zu nutzen, existieren häufig auch Mischformen zwischen direktem und indirektem Vertrieb. Die Kombination verschiedener Vertriebswege wird als Multi-Channel Vertrieb bezeichnet (vgl. Homburg et al., 2012, S. 53).

4.3.2.4 Spezialisierung des Vertriebs

Eine der wichtigsten Aspekte für ein Vertriebsmodell ist die Frage, wie der Vertrieb in der Organisation eingebunden ist bzw. wie der Vertrieb strukturiert wird. Somit wird festgelegt, wer welche Aktivitäten im Vertrieb übernimmt. Deswegen spielt das Prinzip der Spezialisierung eine zentrale Rolle (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 1083ff). Die Spezialisierung legt den Grad und die Art der Arbeitsteilung im Unternehmen fest. In der Literatur werden folgende Spezialisierungen angegeben (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 109ff; Jobber und Lancaster, 2012, S. 466ff; Homburg et al., 2012, S. 111; Albers und Krafft, 2013, S. 68):

- Funktionsorientiert
- Geografischorientiert
- Produktorientiert

- Branchen- bzw. kundenorientiert
- Orientiert an der Bedeutung der Kunden für das Unternehmen

FUNKTIONSORIENTIERTE ORGANISATION

Eine funktionsorientierte Spezialisierung orientiert sich an der Wertschöpfungskette des Anbieters (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 117). Dabei werden ähnliche Aktivitäten den Funktionseinheiten zugeordnet. Somit arbeiten in den Funktionseinheiten Spezialisten, was zu einer hohen Effizienz führen kann. Bei zunehmenden Produkten und Kunden mit verschiedenen Anforderungen kann diese Form zu Lasten der Effektivität gehen. Der Anbieter hat einen höheren Innenfokus im Vergleich zu anderen Organisationsformen und kann dadurch nicht alle Kundenanforderungen wahrnehmen und umsetzen. Desweiteren steigen die Kosten der Organisation. Die Vertriebsorganisation wird bei dieser Form nach Funktionen spezialisiert. Dazu können zum Beispiel folgende Funktionen zählen

- Bereich für Neukundengewinnung
- Bereich für Bestandskundenpflege

GEOGRAFISCHE ORGANISATION

Die Organisation des Vertriebs nach Gebieten ist die einfachste und am häufigsten eingesetzte Organisationsform. Der Vertriebsbeauftragte ist in einem Gebiet für alle Verkaufsaktivitäten verantwortlich (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 113).

Ein großer Vorteil geografischer Organisationen sind geringe Kosten, da Reisezeit und -kosten auf ein Minimum reduziert werden können. Eine geografische Organisation benötigt wenige Management-Schichten. Da nur ein Vertriebsbeauftragter für einen Kunden verantwortlich ist, wird der Kunde auch nur von einem Ansprechpartner kontaktiert (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 468).

Diesen Vorteilen stehen folgende Schwächen gegenüber: Der Vertriebsbeauftragte muss zu allen Produkten Kenntnisse haben. Die Folge daraus kann sein, dass Verkäufer sich auf bestimmte Produkte konzentrieren, die nicht immer Management- oder Kundenerwartungen abdecken können (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 468).

Diese Organisationsform wird von kleineren Anbietern eingesetzt, die ein vergleichbar kleines Produktangebot haben. Große Anbieter setzen diese Form kombiniert mit anderen ein. Beispielsweise werden länderübergreifende Regionen als geografische Organisation definiert, bevor diese Regionen weiter differenziert werden (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 468).

PRODUKTORIENTIERTE ORGANISATION

Bei der produktorientierten Organisation gliedert sich der Vertrieb

nach einzelnen Produktbereichen. Vor allem Anbieter, bei denen Produktbereiche sehr unterschiedlich sind, wählen diese Organisationsform (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 115).

Zu den Vorteilen zählen, dass Vertriebsmitarbeiter das benötigte Spezialwissen für einen Produktbereich haben. Dem Prinzip der Spezialisierung wird Rechnung getragen. Das Management hat Möglichkeiten, bestimmte Produktbereiche entsprechend zu fördern. Außerdem arbeitet der Vertrieb mit dem Funktionsbereich Produktentwicklung in der Regel enger zusammen. Ein prägnanter Nachteil der produktorientierten Organisation ist, dass Kunden von mehreren Vertriebsbeauftragten betreut werden. Das bewirkt steigende Kosten im Vertrieb. Ebenfalls kann es zu Missverständnissen oder Irritationen kommen, wenn ein Kunde durch mehrere Vertriebsbeauftragte angesprochen wird (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 468).

BRANCHEN- ODER KUNDENORIENTIERTE ORGANISATION

Die Organisation nach branchen- oder kundenorientierten Aspekten ist die logische Schlussfolgerung einer kundenorientierten Organisation und einer Marktsegmentierung (vgl. Homburg et al., 2000, S. 459ff). In dieser Organisationsform haben Vertriebsbeauftragte die Möglichkeit, sich Spezialwissen zu Kunden bzw. Branchen anzueignen. Der Vertriebsbeauftragte kann so verstärkt auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen. Das ist besonders bei Branchen wichtig, deren Anforderungen sich ändern oder Innovationszyklen kurz sind. Ebenso kann sich das Management auf Bereiche konzentrieren, die hohes Potential haben (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 469ff).

Wie bei der produktorientierten Organisation kann es sein, dass ein Kunde von mehreren Ansprechpartnern betreut wird. Das kann zu höheren Kosten führen und auch Irritationen bei Kunden hervorrufen (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 469ff).

Diese Form der Organisation eignet sich für Anbieter, die eine große Bandbreite an Produkten haben und in verschiedenen Branchen tätig sind. Auf Grund von unterschiedlichen Anforderungen von Kunden kann es sein, dass verschiedene Ansätze verwendet werden, um an Kunden zu verkaufen. Wenn ein Anbieter für sich neue Märkte erschließen möchte, empfiehlt sich diese Organisationsform ebenfalls (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 469ff).

ORGANISATION NACH DER BEDEUTUNG DER KUNDEN

Diese Organisationsform teilt Kunden in die Bedeutung für den Anbieter ein. Typischer Weise werden Key Accounts, mittelgroße Kunden und kleine Kunden unterschieden (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 470ff). Die Abgrenzung wird dabei von dem Hersteller festgelegt.

Dieser Ansatz geht davon aus, dass Key Accounts bevorzugt gegenüber mittelgroßen Kunden betreut werden sollten und diese wieder-

um anders als kleine Kunden. Daraus ergibt sich der Vorteil dieser Organisationsform: Ressourcen werden dem Kundenwert entsprechend zugeordnet. Das betrifft sowohl personelle Ressourcen als auch Kosten, die für einen Account investiert werden. Zusätzlich kann diese Art der Unterteilung Karrieremöglichkeiten für Vertriebsmitarbeiter aufzeigen.

4.3.2.5 *Art der Kundenbetreuung*

Bei steigender Spezialisierung entstehen zwischen verschiedenen Funktionseinheiten innerhalb des Vertriebs Schnittstellen. Damit diese Funktionseinheiten an gemeinsamen Zielen arbeiten, kommt der Koordination dieser Schnittstellen eine wichtige Bedeutung zu. Es werden folgende Instrumente vorgeschlagen, um die Schnittstelle zu gestalten (vgl. Homburg et al., 2012, S. 118ff):

- Strukturbezogene Instrumente (bspw. zusammenfassen von Abteilungen, einrichten funktionsübergreifender Teams)
- Prozessbezogene Instrumente (bspw. eindeutige Kompetenzverteilungen)
- Personalführungsbezogene Instrumente (bspw. bereichsübergreifende Verknüpfung zwischen Ziel- und Anreizsystem)
- Kulturbezogene Instrumente (Einrichtung von Zonen für informelle Kontakte)

Im Vertrieb existieren Schnittstellen zwischen Vertriebseinheiten und zwischen Kunde und Vertrieb. Wie die Schnittstelle verschiedener Vertriebseinheiten zum Kunden gestaltet wird, ist in dieser Arbeit als *Art der Kundenbetreuung* bezeichnet.

Buying Center beim Kunden bestehen häufig aus Mitarbeitern unterschiedlichen Funktionen (vgl. 4.1.2). Ebenso existieren beim Hersteller s.g. Selling Center. Selling Center bestehen aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Funktionen bzw. kommen aus unterschiedlichen Abteilungen. Dazu zählen beispielsweise Vertrieb, Produktmanagement, Systemberater und Service. Diese Akteure können zu unterschiedlichen Zeiten im Verkaufsprozess auftreten. Deswegen ist es wichtig, dass gegenüber dem Kunden koordiniert aufgetreten wird. Beispielsweise sollten von den Akteuren keine widersprüchlichen Aussagen an den Kunden herangetragen werden (vgl. Moon, 1997, S. 31ff). Für Selling Center ist weiterhin kennzeichnend, dass sie für einen temporären Zeitraum existieren und in dieser Zeit gemeinsam an einem Kundenprojekt arbeiten.

Der Gedanke des Selling Centers wird in der Literatur in Form des Team Selling oder Verkaufsteam fortgeführt (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 57f; Homburg und Krohmer, 2009, S. 1110; Frenzen, 2009, S. 25ff; Frenzen, 2013, S. 155ff; Albers und Krafft, 2013,

S. 82): "Team Selling" ist eines der wichtigsten Koordinationsinstrumente, um Kundenbedürfnisse im Verkaufsprozess zu adressieren, insbesondere solcher, die durch hohe Komplexität gekennzeichnet sind (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 82). Bei Verkaufsteams arbeitet ein dediziertes Team mit dem Kunden zusammen. Diese Teams nehmen insbesondere Vertriebs- und Dienstleistungsaufgaben wahr. Innerhalb eines Teams können die Mitglieder hinsichtlich einzelner Produkte spezialisiert sein. Stock bezeichnet diese Teams als permanente Kundenbetreuungsteams (vgl. Stock, 2003, S. 177). In der Literatur werden permanente Betreuungsteams vor allem im Kontext von Key Accounts betrachtet (vgl. Homburg und Krohmer 2009, S. 1110; Jobber und Lancaster 2012, S. 471; Johnston und Marshall 2008, S. 121f).

Ein weiteres Koordinationselement zum Kunden ist die Ablauforganisation, zu der insbesondere Prozessmodelle im Vertrieb zählen. In der Literatur befinden sich dazu beispielhafte Prozessmodelle, die in einem bestimmten Kontext wie Internationales Vertriebsmanagement angewendet werden (vgl. Belz und Reinhold, 2010, S. 118ff Diller et al., 2005, S. 145ff).

4.3.2.6 *Key Account Management*

Key Accounts werden jene Kunden bezeichnet, die wegen ihres tatsächlichen oder potentiellen Einkaufsvolumens von großer Bedeutung für den Anbieter sind (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 846). Sie können auch als eine Strategie des Anbieters definiert werden, Kunden mit hohem Umsatzpotential und komplexen Beschaffungsprozessen eine besondere Bedeutung und Aufmerksamkeit zu geben (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 302ff). Key Account Management kann als eine kundenorientierte Organisationsform beschrieben werden (vgl. Kleinaltenkamp und Saab, 2009, S. 165ff). Für Key Accounts sollte eine organisatorische Infrastruktur aufgebaut und optimiert werden (vgl. Belz et al., 2008, S. 11).

Aus diesen Aussagen wird deutlich, dass sich das Key Account Management auf alle Bereiche des Vertriebsmodells auswirkt, weswegen diese Dimension des Vertriebsmodells in der Literatur hohe Beachtung findet (vgl. Guesalaga und Johnston, 2010, S. 1063ff).

Im Rahmen dieser Arbeit ist es für das Verständnis wichtig zu wissen, wodurch sich die Beziehung von Herstellern zu Key Accounts auszeichnet. Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:

- Der Hersteller und der Kunde streben eine langfristige Partnerschaft an (vgl. Johnston und Marshall, 2008, 119ff).
- Ein erfahrener Vertriebsbeauftragter übernimmt die Rolle eines Key Account Direktors (vgl. Johnston und Marshall, 2008, 119ff).

- Ziel ist nicht, kurzfristige Abschlüsse zu erzielen, sondern präferierter Hersteller zu werden (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 305).
- Der Fokus liegt auf der Beziehungsbildung (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 305)

4.3.2.7 *Vertriebsstrategie*

Die Vertriebsstrategie sollte auf die Unternehmens- und Marketingstrategie abgestimmt sein (vgl. Mantrala et al., 2010, S. 258f; Winkelmann, 2012, S. 666f).

Binckebanck sowie Homburg et. al definieren eine Vertriebsstrategie aus den Bezugspunkten: den Kunden, den Wettbewerbern sowie den Vertriebspartnern in Verbindung mit der Kombination von Vertriebswegen (vgl. Binckebanck, 2013, S. 30ff; Homburg et al., 2012, S. 11).

Im Rahmen der Vertriebsstrategie wird definiert, welche Markt- und Kundensegmente attraktiv für die Bearbeitung durch den Vertrieb sind.

In den definierten Segmenten werden die jeweiligen Wettbewerber betrachtet. Dabei sollte herausgestellt werden, welche Wettbewerbsvorteile der Hersteller gegenüber dem Wettbewerb hat (vgl. Homburg et al., 2012, S. 45). Die Preisstrategie kann ebenfalls zur Vertriebsstrategie gezählt werden, da diese, basierend auf Marktbedingungen, angepasst werden sollte (vgl. Homburg et al., 2012, 78ff).

4.3.2.8 *Vertriebsplanung, Vertriebssteuerung und Vertriebskontrolle*

Das Performance Management im Vertrieb nach Albers und Krafft basiert darauf, den Erfolg von Maßnahmen zu messen und durch Aktionen zu verbessern. Damit Verbesserungen erzielt werden, bedarf es einer Vertriebsplanung (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 267).

Die Planungsaktivitäten sollen systematisch und kontinuierlich ablaufen (vgl. Köhler, 1993, S. 20ff). Deswegen ist es notwendig einen Planungsprozess zu definieren, aus welchem die Vertriebsziele hervorgehen. Die Vertriebsziele leiten sich aus der Unternehmens- und Vertriebsstrategie ab und können harte Faktoren, wie Umsatz und weiche Faktoren, wie Kundenzufriedenheit, enthalten (vgl. Köhler, 1993, S. 5ff).

Im Rahmen dieser Arbeit werden im Rahmen der Vertriebsplanung und -steuerung folgende Aspekte mit eingeschlossen:

- Planung zum Einsatz, Auswahl, Training sowie Evaluierung der Vertriebsorgane (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 196ff)
- Gestaltung der Vertriebsgebiete (vgl. Babakus et al., 1996, S. 345ff) bzw. der Marktsegmente (vgl. Homburg et al., 2012, S. 141)

Im Zeitraum der Umsetzungsphase werden die Planungsvorgaben durch Steuerung und Kontrolle begleitet. Durch Soll-Ist-Vergleiche wird der Stand der Zielerreichung gemessen. Forecasts rechnen die Ist-Entwicklung auf die Zukunft hoch und erlauben so einen Trend abzuleiten, inwieweit die Planungsziele erreicht, übertroffen oder nicht erfüllt werden (vgl. Winkelmann, 2012, S. 666). Aus den Ergebnissen werden Schlüsse gezogen und entsprechende Maßnahmen werden eingeleitet. In diesem Zusammenhang wird von Vertrieboptimierung gesprochen (vgl. Belz und Reinhold, 2010, S. 34). Ebenfalls werden die Vertriebsmotivation und -zufriedenheit ermittelt, in dem der Stand der Zielerreichung an die Vertriebsorgane transparent aufgezeigt wird (vgl. Byrne et al., 2011, S. 128ff).

4.3.2.9 Informationsmanagement

Informationsmanagement im Vertrieb soll für den Vertrieb alle relevanten Informationen zur Verfügung stellen (vgl. Homburg et al., 2012, S. 187). Damit unterstützt das Informationsmanagement die Dimension des Vertriebsmodells. Albers/Krafft beschreiben das Informationsmanagement deswegen als die technische Ebene des Vertriebsmodells (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 338ff). Die Abbildung 4.4 zeigt die Unterstützungsleistungen des Informationsmanagements. Als zentrales Informationssystem können CRM-Systeme genutzt werden.

| Dimension | Unterstützung des Informationsmanagements |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vertriebsorgane und Verkaufsform | Informationen zur Absatzplanung und -steuerung der Vertriebsorgane und Verkaufsformen |
| Persönliche Verkaufsaktivitäten | kundenbezogene Informationen in Form einer Customer-Relationship Management Software |
| Vertriebswege | Informationen zur Absatzplanung und -steuerung der Vertriebsorgane und Verkaufsformen |
| Gestaltung der Beziehungen zu Key Accounts und Partnern | Potential-Analysen um Key Accounts zu identifizieren, Kunden-Deckungs-Beitragsrechnung für Key Accounts |
| Spezialisierung des Vertriebs | produktbezogene Informationen, branchenbezogene Informationen |
| Art der Kundenbetreuung | Kollaborationsplattform für Verkaufsteams, Software zur Unterstützung von Back-Office Prozessen (z.B. Angebotserstellung) |
| Vertriebsstrategie | Informationen zu Segmenten, Informationen zu Wettbewerbern |
| Vertriebsplanung, -steuerung und -kontrolle | historische und prognostizierte Daten zur Planung, Berichtssystem als Grundlage für die Vertriebssteuerung |

Abbildung 4.4: Unterstützung des Vertriebs durch das Informationsmanagement
Quelle: Eigene Darstellung

4.4 ZWISCHENFAZIT

Ausgehend vom Industriegütermarketing wurden in diesem Kapitel die Grundlagen zum Vertrieb beschrieben. Dazu gehören neben den Begriffsbestimmungen insbesondere Beschreibungen von Vertriebsmodellen aus der Literatur. Bei der Betrachtung von neun Quellen, die eine Beschreibung eines Vertriebsmodells enthalten, wurde deutlich, dass Begriffe und Gestaltungsdimensionen weitestgehend nicht einheitlich verwendet werden. Deswegen wurden für die Arbeit die Gestaltungsebenen ermittelt und beschrieben. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden jene Dimensionen ausgewählt, die im Kontext von Unternehmensübernahmen besonders zu berücksichtigen sind.

5 Grundlagen zur Segmentierung

In Kapitel 1 wurde deutlich, dass eine Vertriebsdifferenzierung im Kontext von Unternehmensübernahmen eine geeignete Methode sein kann, um Kundenanforderungen zu erfüllen. Eine Differenzierung kann durch Segmentierung von Märkten und Kunden erreicht werden. Die Grundlagen zur Segmentierung werden in diesem Kapitel vorgestellt.

5.1 BEGRIFFE ZUR MARKT- UND KUNDENSEGMENTIERUNG

MARKTSEGMENTIERUNG

Das Konzept der Marktsegmentierung geht davon aus, dass Kunden Unterschiede aufweisen, die sich auf das Kaufverhalten auswirken. Das Kaufverhalten der Kunden bildet somit den Ausgangspunkt für eine Marktsegmentierung (vgl. Freter, 2008, S. 63), dabei wird der heterogene Markt in homogene Segmente gegliedert (vgl. Smith, 1956, S. 6; Meffert, 2012, S. 181).

Segmente können spezielle Anforderungen an Hersteller stellen (vgl. Freytag und Clarke, 2001, S. 473ff). Diese Anforderungen sollte der Hersteller bei der Erstellung des Marketing-Mix berücksichtigen. Beispielsweise werden für Segmente unterschiedliche Vertriebswege benutzt (vgl. Freter, 2008, S. 350f). Ebenfalls ist es möglich, dass Produkte für Segmente angepasst werden, was wesentlich aufwändiger sein kann, als eine Anpassung des Vertriebsweges. Der Anbieter muss deswegen entscheiden, welche Segmente für die Bearbeitung relevant sind und inwieweit Leistungen differenziert werden. Dabei kann es für Anbieter Unterschiede hinsichtlich der Attraktivität eines Marktsegments geben.

Im engeren Sinne wird unter Marktsegmentierung die Bildung von Segmenten zum Zweck der Markterfassung verstanden. Der Markt wird in homogene Segmente aufgeteilt. Dazu werden Daten erhoben, Daten analysiert und Profile erstellt. Neben diesen Aspekten beschäftigt sich die Marktsegmentierung im weiteren Sinne auch mit der Auswahl und der zielgerichteten Bearbeitung einzelner Segmente (vgl. Freter, 2008, S. 33f). Belz fasst zur Marktsegmentierung zusammen:

„Marktsegmente sind im Gesamtmarkt abgegrenzte Gruppen von Kunden mit spezifischen Problemen und Bedürfnissen, die eine Unternehmung oder Institution differen-

ziert, selektiv und rentabel bearbeiten oder ‚managen‘ will.“
(Belz, 1995, S. 9)

KUNDENSEGMENTIERUNG

Neben der Marktsegmentierung, bei der Kunden und auch Nicht-Kunden nach denselben Kriterien segmentiert werden, wird auch die Kundensegmentierung in der Literatur betrachtet (vgl. Haller, 2012, S. 102). Ziel der Kundensegmentierung ist es, Einzelkunden zu möglichst homogenen Gruppen zusammen zufassen (vgl. Freter, 2008, S. 54f). Bei der Kundensegmentierung werden nur bekannte Kunden hinsichtlich Kriterien segmentiert, aus denen ein Potential abgeleitet werden kann. Das Potential ist meist ökonomischer Natur. In der Literatur werden dazu verschiedene Ansätze diskutiert, wie zum Beispiel ABC-Analysen und Scoring-Ansätze (vgl. für eine Übersicht (vgl. Krafft und Albers, 2000, S. 516f)).

UNTERSCHIEDUNG MARKT- UND KUNDENSEGMENTIERUNG

Ein Unterschied zwischen Markt- und Kundensegmentierung ist die Betrachtung von Nicht-Kunden: In der Kundensegmentierung werden bereits vorhandene Kunden bewertet. Nicht-Kunden werden nicht analysiert. Ein Ziel der Marktsegmentierung ist es, Potentiale auf Märkten zu erkennen. Das schließt eine Betrachtung der Nicht-Kunden mit ein. In der Literatur werden Spezialfälle diskutiert (vgl. Freter, 2008, S. 55f). Ein Beispiel ist die Einführung eines neuen Produktes, welches von Bestandskunden eingesetzt werden kann (z. B. Up-Sell oder Cross-Sell-Produkte). In diesem Fall stellt sich eher das Problem der Marktsegmentierung, als der Kundensegmentierung. Die Bestandskunden werden mit Methoden der Marktsegmentierung differenziert. Kundensegmentorientierte Methoden lassen eher weniger Rückschlüsse auf die Reaktion der Kunden auf neue Produkte zu, deswegen wird im Rahmen diese Arbeit die Segmentierung i.S.v. Marktsegmentierung verwendet.

5.2 PROZESS DER SEGMENTIERUNG

Das Verständnis von Segmentierung lässt sich anhand eines Prozesses mit seinen Schritten darstellen, wie er in Abbildung 5.1 gezeigt ist (vgl. Kotler et al., 2007, S. 356).

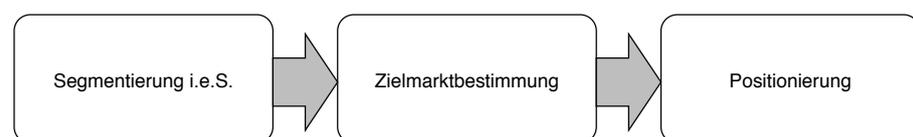


Abbildung 5.1: Prozess der Segmentierung

Quelle: In Anlehnung an Kotler et al., 2007, S. 356

Auf Grundlage von Kriterien werden im ersten Schritt Segmente gebildet. Diese Phase wird als Segmentierung im engeren Sinne bezeichnet. Im zweiten Schritt "Zielmarktbestimmung" werden die Segmente ausgewählt, die bearbeitet werden. Dafür stehen eine Reihe von Verfahren zur Verfügung, die die Attraktivität eines Segmentes bestimmen. Bei den Bewertungskriterien zur Auswahl von Segmenten kann grundsätzlich zwischen unternehmensunabhängigen und -abhängigen Kriterien unterschieden werden. Zu den unternehmensunabhängigen Kriterien gehören die Größe, das Wachstumspotential und die Wettbewerbsintensität des Segments. Zu den unternehmensabhängigen Kriterien gehören notwendige Investitionen zur Segmenterschließung, mit der Bearbeitung verbundene Kosten und die Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen. Daraus wird deutlich, dass die Bearbeitung von Segmenten nicht für jedes Unternehmen gleich attraktiv ist.

Der dritte Schritt "Positionierung" umfasst die Bearbeitung des Segments. Dabei ist zu ermitteln, welche Marketing-Instrumente eine gezielte oder eine differenzierte Marktbearbeitung ermöglichen (vgl. Freter, 2008, S. 293). Im Rahmen der gezielten oder fokussierten Marktbearbeitung ist für jedes Segment zu klären, mit welchen Marketing-Instrumenten die Bearbeitung am Besten erfolgen kann. Die differenzierte Marktbearbeitung bestimmt, ob die Marktbearbeitung auf ein oder mehrere Segmente ausgerichtet ist. Grundlagen für die Entscheidungen sind Potential- und Kostenüberlegungen.

Mit diesen Aspekten wird deutlich, dass die Bearbeitung eines Segments von Unternehmen unterschiedlich angegangen werden kann. Auch in diesem Schritt bilden wirtschaftliche Faktoren die Grundlage.

ERWEITERTER PROZESS DER SEGMENTIERUNG

Belz stellt einen erweiterten Prozess zur Segmentierung vor. Der Prozess umfasst acht Schritte, die im Folgenden kurz vorgestellt werden (vgl. Belz, 1997, S. 116ff):

- Markt abgrenzen, strukturieren und Segmentierungen entwickeln
- Segmente grob erfassen, um beispielsweise durch die Anforderung "Erreichbarkeit von Segmenten" erste Segmente auszuschließen (weitere Anforderungen siehe 5.3.1)
- Segmente im Kontext des Unternehmens positionieren und damit wichtige Segmente erkennen
- Wichtige Segmente detailliert mit Hilfe von Marktforschung erfassen

- Konzept für ein vereintes und differenziertes Marketing erarbeiten, um segmentspezifisches Marketing in die Marketing-Strategie zu integrieren
- Kunden identifizieren, die innerhalb eines Segments eine gezielte Bearbeitung erfordern
- Bei der Implementierung ist es sinnvoll, zunächst ein Pilotprojekt aufzusetzen

Belz differenziert den zuvor dargestellten Prozess in weitere Phasen für die praktische Anwendung. Im Wesentlichen lassen sich die Phasen zu den Schritten *segmenting*, *targeting* und *positioning* zuordnen. Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird der vereinfachte Prozess aus der Abbildung 5.1 auf Seite 36 verwendet. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden die einzelnen Phasen der Segmentierung genauer betrachtet.

5.3 SEGMENTIERUNG IM ENGEREN SINNE

Zur Bestimmung der Segmente werden zunächst die Anforderungen an eine Segmentierung vorgestellt und anschließend mögliche Kriterien zur Segmentbildung beschrieben. Als Methoden zur Segmentierung werden ein- und mehrstufige sowie multidimensionale Ansätze beschrieben.

5.3.1 Anforderungen an die Segmentierung

Die Literatur beschreibt, welche Gütekriterien eine Segmentierung haben sollte (vgl. Freter, 2008, S. 90ff). Die Kriterien der Kundensegmentierung sind identisch mit denen der Marktsegmentierung.

- Kaufverhaltensrelevanz: Das Segmentierungskriterium muss einen Bezug zum Kaufverhalten haben. Das bedeutet, dass durch die Segmentierung entstehenden Gruppen, ein möglichst homogenes Kaufverhalten aufweisen.
- Aussagefähigkeit für den Einsatz der Instrumente bzw. Ansprechbarkeit: Einzelne Segmente sollten spezifisch angesprochen werden. Im Rahmen des Marketing-Mix ist eine entsprechende Vertriebs- und Kommunikationspolitik notwendig.
- Zugänglichkeit: Das Segment sollte für das Unternehmen zugänglich sein.
- Messbarkeit: Durch bestimmte Methoden sollten die Eigenschaften der Abnehmer messbar sein.

- **Zeitliche Stabilität:** Die Segmente sollten über einen gewissen Zeitraum stabil bleiben. Im Rahmen der dynamischen Segmentierung muss eine Segmentierung jedoch ständig bewertet und gegebenenfalls angepasst werden.
- **Wirtschaftlichkeit:** Die Wirtschaftlichkeit ist aus zwei Perspektiven zu sehen. Zum einen sollte die Segmentierung wirtschaftlich sinnvoll sein. Hohe Kosten für eine Segmentierung können abschreckend sein. Allerdings können sich Kosten durch eine verbesserte Marktposition rentieren. Zum anderen ergeben sich aus einer Segmentierung Kosten für die Umsetzung des Marketing-Mix, also zum Beispiel der Aufbau einer neuen Marke.
- **Trennschärfe:** Die Trennschärfe beurteilt die Homogenität eines Segments und die Heterogenität gegenüber anderen Segmenten.

5.3.2 Kriterien für eine Segmentierung

Im Folgenden werden Kriterien vorgestellt, anhand derer Segmente gebildet werden. Diese Kriterien werden als Segmentierungskriterien bezeichnet.

In der Literatur gibt es zahlreiche Kategorien von Kriterien (für eine Auswahl vgl. Homburg und Krohmer, 2009; Meffert, 2012, S. 181ff; Freter, 2008; Backhaus und Voeth, 2010, S. 118ff).

Horst diskutiert, welche Kategorien von Kriterien für eine Segmentierung im Industriemarketing verwendet werden können (vgl. Horst, 1988, S. 136). Eine Übersicht zu den Kriterien ist in Abbildung 5.2 dargestellt.

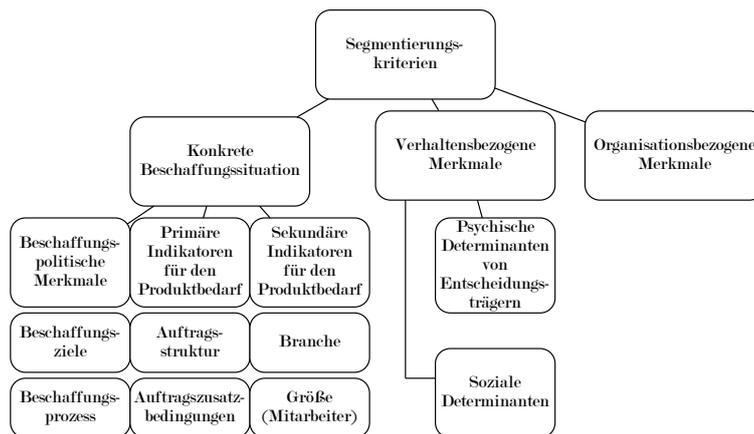


Abbildung 5.2: Kriterien einer multidimensionalen Segmentierung
 Quelle: In Anlehnung an Horst, 1988, S. 136

Konkrete Kriterien für eine Segmentierung im Industriemarketing werden in der Literatur aufgeführt (vgl. Kleinaltenkamp und Saab,

2009, S. 62ff). Dabei werden die Kriterien nach ihrer Erfassung (direkte oder indirekte Beobachtung) und nach kaufspezifischen Merkmalen (allgemein oder kaufspezifisch) systematisiert. Die Abbildung 5.3 zeigt Beispiele für diese Kriterien.

| | Allgemeine Merkmale | Kaufspezifische Merkmale |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| direkt beobachtbar | Organisationsbezogene Merkmale: Unternehmensgröße Branche Buying Center bezogene Merkmale: demografische und soziologische Merkmale der Mitglieder des Buying Centers | Organisationsbezogene Merkmale: Abnahmemenge Abnahmehäufigkeit Buying Center bezogene Merkmale: Größe und Struktur des Buying Centers |
| indirekt beobachtbar | Organisationsbezogene Merkmale: Unternehmensphilosophie Zielsystem Buying Center bezogene Merkmale: Entscheidungsfreudigkeit Selbstvertrauen | Organisationsbezogene Merkmale: Organisationsbezogene Beschaffungsregeln Buying Center bezogene Merkmale: Kaufmotive individuelle Zielsysteme |

Abbildung 5.3: Kriterien für eine Segmentierung im Industriegütermarketing
Quelle: In Anlehnung an Kleinaltenkamp und Saab, 2009, S. 62ff

Zu den allgemeinen, direkt beobachtbaren Kriterien gehören die organisationsbezogenen Kriterien, wie beispielsweise Branche oder Größe des Unternehmens oder auch die geographische Marktsegmentierung bei der die Herkunft des Unternehmens betrachtet wird.

Allgemeine, indirekt beobachtbare Merkmale sind u.a. die persönlichen Merkmale von Mitgliedern des Buying Centers, wie z.B. Lebensstilen oder Einstellungen. Die Verhaltensrelevanz ist höher zu bewerten als bei organisationsbezogenen Kriterien (vgl. Horst, 1988, S. 343ff). Auch wenn Entscheidungen bei der Beschaffung von Industriegütern häufig in einem Prozess getroffen werden, an dem mehrere Personen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten zusammenarbeiten, haben persönliche Präferenzen Einzelner einen Einfluss auf die Entscheidung. Häufig sind diese Personen im oberen Management anzutreffen (vgl. Horst, 1988, S. 197ff).

Zu den direkten kaufspezifischen Kriterien gehören Eigenschaften des Beschaffungsvorgangs, wie zum Beispiel dessen Komplexität oder des Einkaufsvolumens.

Indirekte, kaufspezifische Kriterien haben die höchste Relevanz für das Einkaufsverhalten. Dazu gehören Beschaffungsregeln des Unternehmens bzw. persönliche Einstellungen der Buying Center Mitglieder. Allerdings sind die Zugänglichkeit und Messbarkeit dieser Kriterien eingeschränkt. Dieser Konflikt wird auch als "Dilemma der Marktsegmentierung bezeichnet". Diesem Dilemma kann entgegen gewirkt werden, in dem verschiedene Kriterien kombiniert werden.

Eine Möglichkeit ist die Bildung von Segmenten mit nutzenorientierten Kriterien und einer anschließend weiteren Differenzierung mit Kriterien, welche die Ansprechbarkeit vergrößern.

5.4 ZIELMARKTBESTIMMUNG

Mit Hilfe von quantitativer und qualitativer Verfahren werden die Marktsegmente ausgewählt, die später bearbeitet werden (vgl. Marshall und Hurley, 1998, S. 58). Dabei sind folgende grundlegende Fragestellungen relevant:

- Welche Marktsegmente sollen bearbeitet werden?
- Wie viele Marktsegmente können bearbeitet werden?
- Wie kann eine (optimale) Ressourcen-Allokierung zu den ausgewählten Segmenten erfolgen?

Um Segmente auszuwählen, müssen Kriterien bestimmt werden, mit deren Hilfe Segmente bewertet werden. Die Kriterien lassen sich in unternehmensabhängige (z. B. Segmentgröße) und unternehmensunabhängige (notwendige Investitionen zur Segmenterschließung) Kriterien unterteilen. Daraus wird deutlich, dass die wirtschaftliche Bearbeitung eines Segments unternehmensabhängig ist (vgl. 5.2).

Die Auswahl von Segmenten ist damit eine strategische Unternehmensentscheidung, auf deren Folge im nächsten Schritt die Anpassung des Marketing-Mixes erfolgt.

5.5 POSITIONIERUNG

Nach der Auswahl der zu bearbeitenden Segmente sollte das Marketing spezifisch für die Segmente ausgerichtet werden. Je nach Ausmaß der Segmentierung wirken sich die Anpassungen auf die Organisation des Herstellers aus (vgl. Piercy und Morgan, 1993, 137f). Deswegen sollte darauf geachtet werden, dass Kundennähe und Wirtschaftlichkeit der Segmentierung in einem ausgewogenen Verhältnis stehen (vgl. Belz und Bieger, 2006, S. 200). Diverse Veröffentlichungen zeigen jedoch, dass nach wie vor Probleme bei der Einführung der Segmentierung in Organisationen bestehen (vgl. Bonoma und Shapiro, 1984, S. 266ff; Dibb und Simkin, 1994, S. 61f; Meadows und Dibb, 1998, S. 283; Lammers, 2012, S. 36ff). Eine Ursache liegt darin begründet, dass Positionierung lediglich auf kommunikationsbezogene Marketing-Instrumente angewendet wird (vgl. Belz, 2009, S. 26f). Zur erfolgreichen Einführung einer Segmentierung gehört die Anpassung des Marketing-Mixes, welcher im Folgenden vorgestellt wird. Da der Schwerpunkt in dieser Arbeit auf dem Vertrieb liegt, wird insbesondere der Aspekt Vertriebspolitik betrachtet.

5.5.1 *Segmentspezifischer Marketing-Mix*

Die Maßnahmen der Unternehmen ihre Aktivitäten auf den Markt auszurichten, werden gewöhnlich zu vier Marketing-Instrumenten zusammengefasst. Das Zusammenwirken wird als Marketing-Mix bezeichnet (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 531):

- Produkt- und Sortimentspolitik
- Preis- und Konditionenpolitik
- Distributions- bzw. Vertriebspolitik
- Kommunikationspolitik

Das Zusammenwirken dieser vier Bereiche wird als Marketing-Mix bezeichnet.

Zusätzlich können bereichsübergreifende Aspekte, wie zum Beispiel Markenpolitik, mit aufgenommen werden (vgl. Meffert, 2012, S. 846ff).

Im Sinne einer segmentorientierten Ausrichtung des Marketing-Mixes wird deutlich, dass die Anpassung der Marketing-Instrumente mit unterschiedlichen Kosten verbunden ist, wobei eine Produktanpassung die höchsten Kosten verursacht (vgl. Bonoma und Shapiro, 1984, S. 263).

Freter betont, dass zur segmentspezifischen Bearbeitung ein Mix der Instrumente nötig ist (vgl. Freter, 2008, S. 351). Dabei existieren in der Praxis häufig Probleme, da lediglich die Ansprache der Segmente angepasst wird und dahinter wenig Inhalt zu finden ist (vgl. Belz, 2009, 26f; Dibb und Simkin, 1994, S. 61f).

5.5.2 *Segmentspezifische Vertriebspolitik*

Da sich diese Arbeit insbesondere auf den Vertrieb bezieht, wird im Folgenden die segmentspezifische Vertriebspolitik genauer betrachtet. Segmentspezifische Vertriebspolitik gilt als ein Aspekt, bei dem Bedarf in der Forschung existiert. So weisen Avlonitis/Panagopoulos darauf hin, dass die Gestaltung des Vertriebs nach dem Prinzip Zielmarktbestimmung und Positionierung nicht hinreichend untersucht wurde (vgl. Avlonitis und Panagopoulos, 2010, S. 1047). Mit Hilfe der Segmentierung kann der Vertrieb einen Mehrwert erzielen, um das Produkt beim Kunden zu positionieren.

Eine segmentspezifische Ausrichtung des Vertriebs wird vor allem auf den Vertriebsweg bezogen. Segmente werden präferierte Vertriebswege zugeordnet. Zum Beispiel werden Key Account Kunden überwiegend direkt betreut, während klein- und mittelständische Kunden von Vertriebspartnern betreut werden sollten (vgl. Freter, 2008,

S. 350f). Für die ermittelten Segmente müssen Art, Anzahl und Kombinationen der Vertriebswege unterschieden werden (vgl. Lammers, 2012, S. 149ff; Schögel, 1997, S. 123ff).

Eine segmentspezifische Differenzierung des Vertriebs im Rahmen von unterschiedlichen Geschäftstypen befindet sich bei Weibel (vgl. Weibel, 2014, S. 205ff). Hierbei wird deutlich, welche unterschiedlichen Anforderungen bei unterschiedlichen Geschäftstypen erfüllt werden sollten.

In Kapitel 4 wurden neben dem Vertriebsweg weitere Gestaltungsdimensionen des Vertriebs benannt. Im Sinne einer Differenzierung des Vertriebs hinsichtlich von Segmenten ist anzunehmen, dass Dimensionen einen Beitrag zur Differenzierung leisten können.

Unternehmen der IT-Branche unterscheiden sich beispielsweise in der Spezialisierung des Vertriebs. Einige IT-Hersteller sind produktspezialisiert, während andere nach Branchen ausgerichtet sind.

5.6 ZWISCHENFAZIT

In diesem Kapitel wurde insbesondere der Prozess der Segmentierung vorgestellt, da dieser im weiteren Verlauf der Arbeit relevant ist. Die wesentlichen Schritte sind: Bestimmen der Segmente, Auswahl der Segmente, Positionierung.

Bei der Identifizierung der Segmente muss beachtet werden, dass die Anforderungen an die Segmentierungskriterien, wie z.B. Wirtschaftlichkeit und Ansprechbarkeit eingehalten werden.

Die Anpassung der Vertriebspolitik für Segmente wurde theoretisch wenig untersucht, obwohl in der Praxis der Vertrieb Segmente differenziert bearbeitet.

6 Stand der Forschung zu M&A und dem Vertrieb in der IT-Industrie

In den Kapiteln 4 und 5 wurden die Grundlagen der Arbeit zu den Themen Vertrieb und Segmentierung beschrieben. Der Schwerpunkt dieser Arbeit ist der Vertrieb im Kontext von Unternehmensübernahmen von IT-Herstellern. Deswegen werden in diesem Kapitel die Besonderheiten sowie der Stand der Forschung zu den folgenden Aspekten dargestellt:

- Vertrieb in der IT-Industrie: Der Vertrieb wird unter der Berücksichtigung von Merkmalen der IT-Industrie betrachtet (vgl. 6.1)
- Gestaltung der Kundenbeziehung während einer M&A Transaktion: Der Vertrieb ist maßgeblich an der Gestaltung der Kundenbeziehung während einer M&A Transaktion beteiligt, deswegen werden Forschungsarbeiten zu der Beziehungsgestaltung mit Kunden während einer M&A Transaktion gesichtet (vgl. 6.2).
- M&A in der IT-Industrie: Die Besonderheiten bei M&A Transaktionen in der IT-Industrie werden hinsichtlich von Erfolgsfaktoren untersucht (vgl. 6.3).

6.1 VERTRIEB IN DER IT-INDUSTRIE

Beschreibungen des Vertriebs in der IT-Industrie lehnen sich in der Literatur an die Vertriebsmodelle an, wie sie in Kapitel 4 beschrieben wurden. Beispielsweise stellen Buxmann et al. den IT-Vertrieb anhand der Dimensionen von Homburg und Krohmer aus dar (vgl. Buxmann et al., 2013, S. 87ff; Homburg und Krohmer, 2009, S. 830ff).

Bei der Gestaltung eines Vertriebsmodells für einen IT-Hersteller müssen die Merkmale der IT-Industrie beachtet werden. Ebenfalls stellt sich die Frage, wie der Vertrieb in der IT-Industrie differenziert werden kann, so dass der in Kapitel 5 geforderte, segmentspezifische Vertriebsansatz erfüllt werden kann. In diesem Abschnitt werden die folgende zwei Aspekte zum Vertrieb bei IT-Herstellern betrachtet:

- Merkmale der IT-Industrie (6.1.1)
- Vertriebsdifferenzierung in der IT-Industrie (6.1.2)

6.1.1 Merkmale der IT-Industrie

Im Folgenden werden die Merkmale der IT-Industrie anhand der Software- und Hardware-Industrie beschrieben.

MERKMALE DER SOFTWARE-INDUSTRIE

In der Literatur sowie in werden allgemeine Merkmale der Software-Industrie beschrieben (vgl. Buxmann et al., 2013, S. 3ff; Buxmann et al., 2011, S. 3ff; Schief, 2013, S. 14ff):

- Die Kosten der Reproduktion von Software sind vernachlässigbar klein. Die Verbreitung von Software erfolgt zu marginalen Kosten. Deswegen fokussieren Software-Hersteller die Verbreitung ihrer Software. Ein hoher Marktanteil ihrer Software ist ein wichtiges Ziel der Hersteller.
- Die Software-Industrie weist monopolistische Tendenzen auf. Unterschiedliche Standards existieren nicht nebeneinander, sondern es ist üblich, dass sich wenige Standards durchsetzen. Dieses Merkmal der Software-Industrie wird auch als Netzwerk-Effekt bezeichnet. Der Netzwerk-Effekt besagt, dass sich der Wert für den Nutzer einer Software erhöht, wenn die Software auch von anderen Nutzern eingesetzt wird. So entsteht ein positiver Kreislauf für Software-Hersteller mit den meisten Nutzern: Mehr Nutzer führen zu mehr Nutzern, was wiederum dazu führt, dass sich wenige Software-Lösungen durchsetzen. Für Kunden können sich evtl. entstehende monopolistische Strukturen auch nachteilig auswirken (siehe 6.3)
- Die Software-Industrie zeichnet sich durch starke Internationalisierung aus. Auf Grund der kostengünstigen Reproduktion von Software ist dies verhältnismäßig einfach.

MERKMALE DER HARDWARE-INDUSTRIE

In Venkatesh sind Merkmale der Hardware-Industrie dargestellt (vgl. Venkatesh, 2009, S. 15f):

- Im Gegensatz zur Software-Industrie ist bei der Hardware-Industrie die Reproduktion mit Kosten verbunden.
- Die Vertriebslogistik (inkl. dem Ersatzteilgeschäft) spielt eine wichtige Rolle im Vergleich zur Software-Industrie, da physische Objekte geliefert werden müssen.
- Industriestandards werden oft herstellerübergreifend etabliert.
- Häufig werden zur Hardware passende Komponenten, wie zum Beispiel Systemsoftware mit ausgeliefert.
- Wie in der Software-Industrie treten auch in der Hardware-Industrie Netzwerk-Effekte auf.

6.1.2 Vertriebsdifferenzierung in der IT-Industrie

Im Abschnitt 4.1.3 wurden vier Geschäftstypen nach Backhaus vorgestellt und es wurden Beispiele aus der IT-Industrie für alle vier Geschäftstypen genannt. Herzwurm und Pietsch greifen den Ansatz unterschiedlicher Geschäftstypen in der IT-Industrie ebenfalls auf (vgl. Herzwurm und Pietsch, 2008, S. 85). Im Abschnitt 5.5.2 wurde deutlich, dass ein Vertrieb für unterschiedliche Segmente differenziert betrachtet werden sollte. Weibel identifiziert auf Basis dieser Überlegung unterschiedliche vertriebliche Erfolgsfaktoren für die Geschäftstypen. Daraus wird deutlich, dass auch der Vertrieb in der IT-Industrie differenziert betrachtet werden muss. Beispielsweise haben Hardware-Produkte, die dem Geschäftstyp Produktgeschäft zugeordnet werden können, andere vertriebliche Erfolgsfaktoren als Customer Relationship Management Systeme (CRM-Systeme), die dem Geschäftstyp Anlagen-Geschäft angehören.

Die Abbildung 6.1 zeigt für vier Geschäftstypen Beispiele aus der IT-Industrie, vertriebliche Erfolgsfaktoren auf Unternehmensebene und auf individueller Ebene.

6.2 GESTALTUNG VON KUNDENBEZIEHUNGEN WÄHREND EINER M&A TRANSAKTION

6.2.1 Begriffe und Gestaltungsebenen im M&A

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter M&A der Kauf und die Eingliederung eines Unternehmens in den daraus entstehenden Unternehmensbund bezeichnet (vgl. Gramlich et al., 2013, S. 969). Innerhalb dieser Definitionen existieren eine Vielzahl von Arten und Formen sowie Motiven für eine M&A Transaktion (vgl. Picot, 2002, S. 19). Deswegen existieren zahlreiche Systematisierungsansätze, die detailliert in der Literatur aufgeführt sind (vgl. Becker, 2005, S. 8ff; Gerpott, 1993, S. 22ff).

Da sich die Arbeit auf den Vertrieb konzentriert, werden vor allem M&A Transaktionen betrachtet, die sich auf Kundenbeziehungen oder den Vertrieb auswirken. Grün kennzeichnet diese Transaktionen durch eine hohe Bindungsintensität der zusammengeschlossenen Unternehmen (vgl. Grün, 2010, S. 9ff). Damit ist gemeint, dass die Selbstständigkeit des angeschlossenen Unternehmens aufgegeben wird und eine vollständige Eingliederung in das Käufer-Unternehmen erfolgt (vgl. Schubert und Küting, 1989, S. 3).

Ebenfalls verbindet Grün horizontale M&A mit einer hohen Auswirkung auf die Kundenbeziehung. Im Rahmen von horizontalen M&A Transaktionen existiert ein hoher Verwandtschaftsgrad der Unternehmen, die sich zusammenschließen. Beispielsweise können die Unternehmen gleiche Kunden haben oder in gleichen Marktsegmen-

| Geschäftstypen und Beispiel aus der IT-Industrie | Vertriebs-Erfolgsfaktoren Unternehmensebene | Vertriebs-Erfolgsfaktoren individuelle Ebene |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produktgeschäft (Commodity Hardware) | hoher Standardisierungsgrad in den Prozessen | Handlungsfreiheit und Entscheidungsbefugnis, hohe Bedeutung sozialer Medien und dedizierter Vertriebsmitarbeiter für den Kunden |
| Systemgeschäft (Datenbank Systeme für Individualsoftware) | hohe Bereitschaft zum organisationalem Lernen, ausgeprägte Kundenorientierung und hohe Bedeutung von Koordinationsinstrumenten | hohe Bedeutung der persönlichen Verkaufsaktivitäten und Verkaufen im Team, bereichsübergreifende Ziele |
| Anlagengeschäft (komplexe Hardware-Software-Systeme CRM Systeme) | hoher Standardisierungsgrad in den Prozessen | Einsatz von Projektvertrieb sowie breites Fach- und Methodenwissen |
| Zuliefergeschäft (Eingebettete Software, bspw. in Navigationsgeräten) | hohe Bereitschaft zum organisationalen Lernen, ausgeprägte Kundenorientierung und flexible Organisation | hohe Kundenorientierung und Projektleiterkompetenzen |

Abbildung 6.1: Vertriebsdifferenzierung für Geschäftstypen in der IT-Industrie
 Quelle: Eigene Darstellung, Geschäftstypen in Anlehnung an Backhaus und Voeth, S. 206 sowie , Erfolgsfaktoren in Anlehnung an Weibel, 2014, S. 205ff

ten aktiv sein. Dem gegenüber stehen die vertikalen Transaktionen, bei denen durch den Zusammenschluss die Wertschöpfungskette des resultierenden Unternehmens erhöht wird (vgl. Ansoff, 1965, S. 132ff; Kitching, 1967, S. 85). Eine Verbindung von vertikalen und horizontalen Transaktionen sind die diagonalen oder konglomeraten Zusammenschlüsse, bei denen in neue Produkt-Markt-Felder vorgedrungen wird. In der IT-Industrie sind grundsätzlich alle Formen möglich. Für diese Arbeit wird angenommen, dass, sobald eine hohe Bindungsintensität der zusammengeschlossenen Unternehmen besteht, Kundenbeziehungen beeinflusst werden (vgl. Buxmann et al., 2011, S. 79ff).

PHASEN EINER M&A TRANSAKTION

Jansen unterscheidet folgende Phasen bei einer M&A Transaktion (vgl. Jansen, 2008, S. 249).

- Strategische Analyse- und Konzeptionsphase (Pre Merger Phase)
- Transaktionsphase (Merger Phase)
- Vernetzungsphase bzw. Post Merger Integration (Post Merger)

Im Rahmen dieser Arbeit wird besonders die PMI betrachtet, da in dieser Phase den Kunden und deren Beziehungen zum Hersteller eine wichtige Bedeutung zukommt.

Die PMI umfasst die Angleichung (vgl. Bucerius, 2004, S. 17) bzw. Veränderung (vgl. Gocke, 1997, S. 98) von Funktionen, Strukturen und Prozessen sowie dem Transfer von Ressourcen (vgl. Gerds, 2001, S. 17) zwischen den Transaktionspartnern. Dabei besteht das Ziel, die Qualität der Zusammenarbeit (vgl. Chakrabarti, 1990, S. 263) und der Interaktion (vgl. Gerpott, 1993, S. 120) zwischen Organisationseinheiten zu verbessern oder eine zusammengelegte Unternehmenseinheit zu bilden (vgl. Shrivastava, 1986, S. 65). Funktionsbereiche, wie beispielsweise Forschung&Entwicklung, Marketing und Vertrieb sollten dabei intensiv miteinander arbeiten, um die Integration erfolgreich zu bewältigen (vgl. Chen et al., 2010, S. 1153). Die PMI ist ein interdependenter Prozess zwischen internen und externen Interessenthalten, den Stakeholdern. Externe Einflüsse, zum Beispiel Kunden- oder Shareholder-Erwartungen beeinflussen interne Entscheidungen. Ebenfalls beeinflussen interne Entscheidungen die externen Stakeholder.

6.2.2 Kundenbeziehungen im Kontext von Unternehmensübernahmen

Forschungsarbeiten aus den letzten Jahren weisen auf die hohe Bedeutung der Kunden von zusammengeschlossenen Unternehmen hin (vgl. Grün, 2010, S. 181; Öberg, 2008, S. 184f; Mazur, 2001, S.8ff; Homberg und Bucerius, 2005, S. 107ff).

Die Abbildung 6.2 zeigt ausgewählte Arbeiten der letzten Jahre, die insbesondere Aspekte der Kundenbeziehung betonen. Eine Übersicht der Werke mit Beiträgen zum Marketing und M&A bis 2010 befindet sich bei Grün (vgl. Grün, 2010, S. 29ff). Die Übersicht zeigt neben der Quelle auch eine komprimierte Schlußfolgerung, welche die Autoren aus ihrer Untersuchung ziehen, sowie eine knappe Darstellung der Ergebnisse der von ihnen durchgeführten Untersuchung.

Allgemein lässt sich feststellen, dass, im Vergleich zur zugeschriebenen Bedeutung, die Kundenbeziehung im Kontext von M&A wenig untersucht wurde. Strategische und kapitalmarkttheoretische Perspektiven sind nach wie vor übergewichtet (vgl. Homburg und Bucerius, 2005, S. 95; Öberg, 2008, S. 5f).

Bereits 2001 weist Mazur darauf hin, dass der Erfolg einer M&A Transaktion von der Kundenbeziehung abhängt. Im Jahr 2000 finden Urban/Pratt Hinweise, dass die Erwartungen von Kunden an eine Unternehmensübernahme an Segmenten gebunden ist (vgl. Mazur, 2001, S. 3ff). Einen wichtigen Forschungsbeitrag leisten Homburg und Bucerius 2004/2005, in dem sie nachweisen, dass Investitionen in Kundenbeziehungen einen größeren Beitrag zum Erfolg der M&A Transaktion leisten, als Kosteneinsparungen (vgl. Bucerius, 2004, S. 170ff; Homburg und Bucerius, 2005, S. 107).

Zur Vertriebsdifferenzierung im Kontext M&A wurde in einer Untersuchung die Bedeutung des Vertriebswegs und der Vertriebspartner herausgestellt (vgl. Palmatier et al., 2007, S. 589ff). Weiterhin wurde im Rahmen einer quantitativen Untersuchung der Zusammenhang von der Gestaltung der Kundenbeziehung und Erfolg der M&A Transaktion nachgewiesen (vgl. Grün, 2010, S. 181).

Die Beziehungsgestaltung wirkt sich positiv auf den Marktanteil und die Kundenbeziehung aus. Diese wiederum wirken sich positiv auf den Unternehmenswert aus (vgl. Grün, 2010, S. 181). Grün betont dabei auch die Schlüsselrolle des Vertriebs. Eine umfassende Betrachtung, wie der Vertrieb und damit die Kundenbeziehung im Kontext von M&A gestaltet werden kann, wurde bisher nicht in Forschungen untersucht. Die hohe strategische Bedeutung des Vertriebs wurde bisher nicht hinreichend genug Rechnung getragen (vgl. Piercy, 2010, S. 349f; Piercy, 2006, S. 3).

CHANGE MANAGEMENT IM VERTRIEB

Da es sich bei der PMI um eine Änderung der Organisation handelt, kann die PMI auch unter dem Gesichtspunkt des Change Managements betrachtet werden. Change Management ist die systematische Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen (vgl. Kleingarn, 1997, S. 19ff; Kraus et al., 2006, S. 14ff).

Veränderungen in Vertriebs- bzw. Marketingorganisationen haben das Ziel, die Kundenorientierung des Unternehmens zu steigern (vgl. Homburg et al., 2000, S. 459ff). Dabei sollten Änderungen an der Ver-

| Schlussfolgerung | Ergebnis | Quelle |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Beziehungsmarketing nach Übernahmen in den Mittelpunkt stellen | Kundenerwartung hinsichtlich der Servicequalität im Bankenumfeld, Erwartungen nach Segmenten differenzieren | vgl. Urban und Pratt, 2000, S. 128 |
| Grad der Integration des Vertriebs für jede Übernahme bewerten | Abhängig von der Unternehmensübernahme sollte der Grad der Integration der unterschiedlichen Vertriebseinheiten bestimmt werden. | vgl. Reineke, 2001, S. 184ff |
| Klare Rollen und Berechtigungen festlegen | Auswirkungen verschiedener Arten von Stress auf die Beziehung durch Kunden (bspw. durch unklare Rollenverteilung) | vgl. Nygaard und Dahlstrom, 2002, S. 77ff |
| In Kundenbeziehungen investieren | Investition in die Kundenbeziehung ist stärker gewichtet als Kosteneinsparungen im Vertrieb, Kundeneinbindung und -kommunikation wirken sich positiv auf die Kundenbeziehung während des Zusammenschlusses aus | vgl. Homburg und Bucerius, 2005, S. 107ff |
| Multidimensionale Auswahl von Vertriebswegen und -partnern | Zusammenhang zwischen Wahl der Vertriebspartner während einer Integration und Kundenpräferenzen | vgl. Palmatier et al., 2007, S. 589 |
| Manager sollten hohen Wert auf Beziehungen zu Kunden und Lieferanten legen | Erfolg der M&A Transaktion ist abhängig von der resultierenden Kunden- und Lieferantenbeziehung | vgl. Anderson et al., 2001, S. 582ff |
| Kunden aktiv in die PMI involvieren | Kunden als zentraler Akteur innerhalb von M&A Transaktionen. Kunden häufig nicht genug involviert | vgl. Öberg, 2008, S. 184 |
| Gestaltung der Kundenbeziehung in den Mittelpunkt der PMI stellen | Aktive Beziehungsgestaltung wirkt sich positiv auf den Marktanteil und die Qualität der Kundenbeziehung aus | vgl. Grün, 2010, S. 181 |

Abbildung 6.2: Übersicht M&A Literatur mit explizitem Kundenbezug
Quelle: Eigene Darstellung

triebsorganisation mit großer Sorgfalt erfolgen, da sich diese direkt auf die Kundenbeziehung auswirken (vgl. Marshall und Hurley, 1998, S. 68). Da sich Kunden- bzw. Marktanforderungen ändern können, ist Change Management im Vertrieb eine kontinuierliche Aufgabe (vgl. Schwarz, 2010, S. 528f).

6.3 M&A IN DER IT-INDUSTRIE

Basierend auf dem Transaktionsvolumen belegt die Software-Industrie 2009 den zweiten Platz in den USA und in Europa den sechsten. Wird die Anzahl der M&A Transaktionen zu Grunde gelegt, ist die Software-Industrie auf Platz 1 in den USA und in Europa.

Die Ursachen für die hohe Bedeutung von M&A innerhalb der IT-Industrie, insbesondere der Software-Industrie, sind in den Merkmalen der Industrien begründet. Auf Grund von Netzwerk-Effekten bestehen monopolistische Tendenzen. Die Größe eines IT-Herstellers ist somit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Eine Übersicht zu Forschungen in der IT-Industrie befindet sich bei Schief et al. (vgl. Schief et al., 2013, S. 425). Ein Ergebnis dieses Literatur-Reviews ist, dass mehr kontextbezogene Variablen erforscht werden sollten, um den Erfolg von M&A Transaktionen hinreichend beschreiben zu können. Da in dieser Arbeit der Vertrieb betrachtet wird, werden Beiträge vorgestellt, die Auswirkungen auf den Kontextfaktor "Kundenbeziehung" haben können. Die Abbildung 6.3 zeigt eine Übersicht zu M&A Forschungen in der IT-Industrie, die Einfluss auf Kundenbeziehungen haben. Wie in Abbildung 6.2 zeigt die Übersicht die Schlußfolgerungen und das Ergebnis, der, von den Autoren durchgeführten Untersuchung. Die Schlußfolgerung wird in Bezug auf die Kundenbeziehung dargestellt.

Für Kunden können Vor- und Nachteile entstehen (vgl. Buxmann et al., 2013, S. 68f). Zum einen besteht bei monopolistischen Strukturen die Gefahr der geringen Innovationen sowie die Gefahr der Abhängigkeit und der damit verbundenen Preissteigerungen, andererseits werden dem Kunden gewisse Sicherheiten gegeben, dass das Unternehmen weiter besteht und Kundeninvestitionen geschützt sind. In einer Untersuchung konnte ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Mergers und dem "fit" der Geschäftsmodelle und der Produkte festgestellt werden (vgl. Schief et al., 2013, S. 427f). Demnach könnten Kunden einen Mehrwert für sich erkennen, wenn das Produktportfolio passend erweitert wird. Denkbar sind auch neue Produkte, die aus Komponenten der einzelnen Hersteller bestehen. Ein Beispiel dafür sind Integrierte Systeme⁵ (vgl. Buxmann et al., 2011,

⁵ Wenn einzelne Produkte zu vertikalen Architekturen integriert werden, so werden diese innerhalb der Arbeit als Integrierte Systeme bezeichnet. Beispielsweise können Storage, Server, Betriebssystem und Datenbank-Managementsystem zu einem integrierten Produkt zusammengefasst werden.

| Schlussfolgerungen für Kundenbeziehungen | Ergebnis | Quelle |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Steigerung der Integration verschiedener Komponenten und damit höhere Akzeptanz der Kunden | Ergänzung des Software Stacks um passende Produkte führt langfristig zu einer Wertsteigerung | vgl. Gao und Iyer, 2006, S. 23 |
| Durch höheren Wert für den Kunden auf Grund integrierter Lösungen wirkt sich die Unternehmensübernahme positiv auf die Kundenbeziehung aus | Produktkompatibilität erhöht den Erfolg auf die M&A Transaktion | vgl. Léger und Quach, 2009, S. 711 |
| Positive und negative Auswirkungen auf die Kundenbeziehung sind möglich: Höhere Abhängigkeit vom Hersteller, Höhere Sicherheit für den Betrieb | Merkmale des Software-Markts zeigen, monopolistische Tendenzen, weswegen M&A weitergeführt wird | vgl. Buxmann et al., 2013, S. 68f |
| Keine hinreichenden Kenntnisse zu industriebezogenen Kontextfaktoren für die Kundenbeziehung | Industriebezogene Kontextfaktoren wurden noch nicht untersucht bzw. weisen inkonsistente Ergebnisse auf | Schief et al. vgl. 2013, S. 421ff |

Abbildung 6.3: Übersicht Forschungsarbeiten M&A in der IT mit Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen
Quelle: Eigene Darstellung

S. 82). Es wird ebenfalls betont, dass der Grad der Produktintegration und der Produktkompatibilität als Indikator für eine erfolgreiche M&A Transaktionen verwendet werden können (vgl. Gao und Iyer, 2006, S. 23; Léger und Quach, 2009, S. 711).

Zusammenfassend konnte die hohe Bedeutung von M&A in der Software-Industrie aufgezeigt werden. Bisherige Untersuchungen betonen hauptsächlich strategische und kapitalmarktorientierter Aspekte. Zusätzliche Forschungsrichtungen, bei denen Schlüsse auf Kundenbeziehungen gezogen werden könnten, beschäftigen sich mit dem Geschäftsmodell und den Produkten sowie deren Kompatibilität. Weiterhin finden sich Hinweise, dass für Kunden Unternehmensübernahmen positive und negative Aspekte haben können, so dass daraus geschlossen werden kann, dass Kunden Unternehmensübernahmen unterschiedlich wahrnehmen können.

6.4 ZWISCHENFAZIT

Zusammenfassend lassen sich folgende Forschungslücken identifizieren, die für den Kontext dieser Arbeit relevant sind.

- In verschiedenen Arbeiten wird die Differenzierung des Vertriebs gefordert (vgl. Weibel, 2014, S. 233ff), um segmentspezifischen Kundenanforderungen gerecht zu werden. In der IT-Industrie finden sich Hersteller, die sich zu den vier Geschäftstypen nach Backhaus, Produkt-, System-, Zulieferer- und Anlagenvertrieb zuordnen lassen. Eine Differenzierung des Vertriebs eines IT-Herstellers bezüglich der Differenzierung von Vertriebsstrukturen wurde bisher nicht vorgenommen (siehe Abschnitt 6.1.2).
- Forschungen, die Kundenbeziehungen im Kontext von M&A betrachten, gibt es in Anbetracht zur hohen praktischen Relevanz wenig. Es überwiegen nach wie vor strategische und kapitalorientierte Betrachtungen. In den wenigen Arbeiten, die sich damit befassen, wird der Vertrieb nicht gesondert betrachtet, obwohl der Vertrieb vor allem im Industriemarketing eine wichtige Rolle zur Integrationsleistung inne hat (vgl. Grün, 2010, S. 19). Dementsprechend gibt es keinen Ansatz, wie der Vertrieb im Kontext einer Unternehmensübernahme zu gestalten ist. Hinweise wie eine Gestaltung vorgenommen werden kann, ergeben sich aus dem Change Management Ansatz im Vertrieb, bei der Unternehmensübernahmen eine Ursache für Veränderungen im Vertrieb sind (6.2.2).
- Literaturrecherchen für diese Arbeit haben ergeben, dass wenige Erkenntnisse zu Kundenbeziehungen im Kontext von M&A in der IT-Industrie zu finden waren. Das steht im Gegensatz zu der hohen Bedeutung von Unternehmensübernahmen für die

IT-Industrie und für den hohen Anteil von M&A Transaktionen innerhalb der Software-Industrie (6.3)

Zum Stand der Forschung wird ein ergänzender Punkt aus Kapitel 5 hinzugefügt:

- Eine differenzierte Betrachtung des Vertriebs wird häufig auf die Ausrichtung des Vertriebsweges reduziert. Lediglich konnte nur eine Ausnahme ermittelt werden. Hier werden durch explorative Interviews Gestaltungsdimensionen identifiziert, nach denen eine Differenzierung des Vertriebs vorgenommen wird (vgl. Weibel, 2014, S. 233). In der Arbeit wird die Einschränkung genannt, dass eine begrenzte Anzahl von Determinanten berücksichtigt wurden. Zusätzliche Untersuchungen können demnach einen weiteren Mehrwert erzielen.

Teil III

ANALYSE EINES VERTRIEBSMODELLS IM
KONTEXT VON
UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN

7 Anforderungen an ein Vertriebsmodell im Kontext von Unternehmensübernahmen

In diesem Kapitel werden die Anforderungen von Kunden an ein Vertriebsmodell im Kontext von Unternehmensübernahmen ermittelt. Dazu wurden explorative Interviews mit einem IT-Hersteller und halb-strukturierte Interviews mit dessen Kunden geführt⁶. Die Befunde werden anschließend dargestellt.

7.1 EINFÜHRUNG

FORSCHUNGSFRAGEN

Im Rahmen dieses Kapitels werden die folgenden Forschungsfragen beantwortet:

- F1.1 Welche Anforderungen haben Kunden an den IT-Hersteller und an ein Vertriebsmodell im Kontext von Unternehmensübernahmen?
- F1.2 Inwieweit unterscheiden sich die Anforderungen an den IT-Hersteller und sein Vertriebsmodell für unterschiedliche Kundengruppen im Kontext von Unternehmensübernahmen?
- F1.3 Welche Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells beeinflussen nach Unternehmensübernahmen die Kundenzufriedenheit entscheidend?
- F1.4 Wie reagieren Kunden, wenn ihre Anforderungen im Kontext von Unternehmensübernahmen nicht erfüllt werden?

Im Kapitel 6 wurde festgestellt, dass eine Forschungslücke existiert, wie das Vertriebsmodell im Kontext von Unternehmensübernahme gestaltet wird. Um eine Grundlage für die Gestaltung des Vertriebsmodells zu legen, wurden deswegen die Anforderungen an den Vertrieb analysiert. Dazu wurden Interviews mit dem IT-Hersteller und seinen Kunden geführt (F1.1). Anschließend wurde analysiert, inwieweit sich Anforderungen der Kunden unterscheiden (F1.2). Basierend auf den Anforderungen wurden in den Interviews die Gestaltungsdimensionen betrachtet, welche die Kundenzufriedenheit nach Unternehmensübernahmen beeinflussen (F1.3). Zusätzlich wurde in den

⁶ Für eine Begründung zur Auswahl des IT-Herstellers, siehe Kapitel 1

Interviews ermittelt, wie Kunden reagieren, falls ihre Anforderungen nicht erfüllt werden (F1.4).

METHODE DER UNTERSUCHUNG

Im Sinne einer kundenorientierten Unternehmensausrichtung wurden insbesondere die Anforderungen der Kunden betrachtet. Dadurch wurden qualitative Zusammenhänge in diesem Kontext aufgedeckt. Als Methode wurden Experteninterviews angewendet. Experteninterviews greifen auf spezifische Erfahrungen von Personen zurück, die Gelegenheit hatten, in einem bestimmten Bereich Erfahrungen zu sammeln (vgl. Meuser und Nagel, 1991, S. 443). Dabei gilt als Experte, wer den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle der Problemlösung verantwortet oder privilegierten Zugang zu Personen, Informationen oder Entscheidungsprozessen hat. Um erste Zusammenhänge aufzuzeigen, wurden zunächst explorative Interviews mit dem Management eines IT-Herstellers durchgeführt (7.2). Anschließend wurden halb-strukturierte Interviews mit Kunden geführt, deren IT-Hersteller sich zusammengeschlossen haben (7.3). In 7.4 wird ein Zwischenfazit zu den Ergebnissen dieses Kapitels gezogen.

DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS

Die explorativen Interviews wurden mit dem Management eines IT-Herstellers durchgeführt. Die Abbildung B.1 in Anlage B zeigt, welche Interviews durchgeführt wurden. Diese dienten als Grundlage für die Interviews mit Kunden des IT-Herstellers. Nach den explorativen Interviews erhielten 40 Unternehmen, die eine Übernahme durch den IT-Hersteller als Kunde miterlebt haben, ein Anschreiben mit der Bitte, um ein Interview. Im Nachgang des Schreibens wurden die Unternehmen angerufen. Von den 40 angeschriebenen Unternehmen wurden mit neun Unternehmen ein Termin vereinbart. Die Abbildung B.2 in Anlage B zeigt eine Darstellung der Teilnehmer. An der Befragung beteiligten sich neun Unternehmen. Davon waren mehr als die Hälfte eigenständige Rechenzentren. Die Ansprechpartner waren entweder IT-Leitungs-Ebene oder Bereichsleiter-Ebene. Bei vier Unternehmen, bei denen die obere Leitungs-Ebene nicht anwesend war, haben Einkaufsleiter und der Leiter des Rechenzentrums an der Befragung teilgenommen.

Bevor die Interviews mit den CIO und Bereichsleitern stattfanden, wurden Testinterviews durchgeführt. Das Ziel dabei war, den Fragebogen auf Verständlichkeit zu prüfen. Die Interviews wurde im August und September 2012 durchgeführt. Diese dauerten zwischen 60-75 Minuten, dabei wurden vier Interviews vor Ort durchgeführt und fünf über Telefon. Der Interviewleitfaden befindet sich in Anlage C.

7.2 EXPLORATIVE INTERVIEWS MIT EINEM IT-HERSTELLER

Damit ein geeigneter Fragebogen für die qualitative Befragung erstellt werden konnte, wurden zunächst erste qualitative Zusammenhänge und Einflüsse auf Kundenbeziehungen ermittelt. Dazu wurden mit dem mittleren und oberen Management eines IT-Herstellers Experteninterviews durchgeführt. Diese Interviews hatten einen explorativen Charakter. Im Folgenden werden zu den Forschungsfragen die Ergebnisse aus den explorativen Interviews vorgestellt. Eine Übersicht zu den Interviews befindet sich in Anlage B.

WELCHE ANFORDERUNGEN HABEN KUNDEN AN DEN HERSTELLER UND AN EIN VERTRIEBSMODELL IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN? (FORSCHUNGSFRAGE 1.1)

In den explorativen Interviews wurde konstatiert, dass die Anforderungen an eine Übernahme sehr unterschiedlich sein können. Das sei abhängig von Produkt, Branche und Kundenstruktur. Während einige Kunden Kontinuität und wenig Änderungen wünschten, erhofften sich andere Kunden Innovationen. Grundsätzlich erwarteten die Kunden Geschäftssicherheit, indem bereits gekaufte Produkte weiter gewartet werden. Die Anforderungen an den Vertrieb sind entsprechend sicherzustellen, dass schnelle und zuverlässige Aussagen zu der Weiterführung von Produkten getätigt werden ("Road Maps"), dass Maßnahmen bei Unzufriedenheit eingeleitet werden und die strategische Bedeutung der Übernahme herausgestellt wird.

INWIEWEIT UNTERSCHIEDEN SICH DIE ANFORDERUNGEN AN DEN IT-HERSTELLER UND SEIN VERTRIEBSMODELL FÜR UNTERSCHIEDLICHE KUNDENGRUPPEN IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN? (FORSCHUNGSFRAGE 1.2)

In den Interviews wurde erörtert, ob Kunden mit ähnlichen Merkmalen ähnliche Anforderungen an den IT-Hersteller und den Vertrieb haben. Einige dieser Merkmale konnten ermittelt und eingeordnet werden (vgl. Kleinaltenkamp und Saab, 2009, S. 62ff).

- Allgemeine, direkt beobachtbare Merkmale: Insbesondere die Branche kann einen Einfluss für die Anforderungen haben. Der Interviewpartner 2 (siehe Abbildung B.1, Anlage B) benannte ein Beispiel: "Wenn ich auf Grund von spezifischen Anforderungen für die Branche als IT-Hersteller eine Lösung anbieten kann, dann habe ich ein großes Umsatzpotential bei den Kunden. Wir haben in der Finanzbranche viele Kunden, die Mainframes im Einsatz haben. Bislang hatten wir keine Antwort darauf. Durch die Übernahme bekommen wir wesentlich mehr Anfragen zur Ablöse dieser Mainframes als vorher."
- Allgemeine, indirekt beobachtbare Merkmale: Dazu zählen Unterschiede, die durch die IT-Strategie des Kunden bedingt sind.

Kunden, die ihre IT an den Bedürfnissen der Applikation ausrichten, erwarten von einer Unternehmensübernahme die Integration verschiedener Komponenten. Kunden, die ihre IT anhand einzelner Schichten ausrichten, fordern die Austauschbarkeit der Komponenten. Der Vertrieb muss in der Lage sein, beide, teilweise konträre, Kundenanforderungen zu befriedigen. Interviewpartner 6 (siehe Abbildung B.1, Anlage B) konstatierte dazu „Einige Kunden denken in Schichten. Mit denen ist es schwierig über unsere neuen Integrierten Systeme zu sprechen.“

- Kaufspezifische, direkt beobachtbare Merkmale: Kunden haben unterschiedliche Anforderungen an den Vertrieb, abhängig von einem Produkt. Beispielsweise ist bei der Datenbank eine hohe Produktkompetenz gefordert, während bei Hardware-Produkten die Kundenbeziehung und die damit verbundene Einhaltung von Liefer- und Supportaussagen wichtig sind (Interviewpartner 3, siehe Abbildung B.1, Anlage B). In diesem Zusammenhang kommen die unterschiedlichen Anforderungen bei den verschiedenen Produkten zum Ausdruck. Die Folge sind wahrgenommene Unterschiede bei den Kundenanforderungen.
- Kaufspezifische, direkt beobachtbare Merkmale bezogen auf das Buying Center: Hierarchie-Level haben unterschiedliche Anforderungen. Je nach den Merkmalen des Beschaffungsvorgangs, werden durch Unternehmensübernahmen zunehmend höhere Hierarchie-Level mit eingebunden. Interviewpartner 4 beschreibt dazu (siehe Abbildung B.1, Anlage B): „Durch die Übernahme hat der Hersteller Zugang zu höheren Hierarchie-Leveln. Deswegen musste sich der Vertrieb anpassen und beispielsweise zusätzliche Branchenkenntnisse aufbauen.“

Zusammenfassend lässt sich daraus ableiten, dass es bestimmte Kriterien gibt, nach denen Kunden gruppiert werden können und die ähnliche Anforderungen an eine Unternehmensübernahme haben.

WELCHE GESTALTUNGSDIMENSIONEN EINES VERTRIEBSMODELLS BEEINFLUSSEN NACH UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT ENTSCHEIDEND? (FORSCHUNGSFRAGE 1.3)

In den Interviews wurde deutlich, dass sich die Vertriebsmodelle der IT-Hersteller in ihrer Gestaltung unterscheiden. Eigenschaften, nach denen sich Vertriebsmodelle unterscheiden können und die im Interview erwähnt wurden, sind im Folgenden aufgeführt:

- Spezialisierung der Vertriebsorganisation: Einige Unternehmen waren nach Produkten, Branchen oder Regionen gegliedert (vgl. Kapitel 4). Nach der Übernahme wurde eine Spezialisierung auf Produkte fokussiert.

- Koordination der Vertriebseinheiten: Durch die Spezialisierung müssen die Vertriebsmitarbeiter abgestimmt auf den Kunden zugehen, um diesen nicht zu überfordern (vgl. Kapitel 4).
- Wahl des Vertriebswegs (direkt oder indirekt): Die Ausrichtung der Vertriebswege, deren Kombinationen und die Wahl der Partner kann verschieden sein. Einige Kunden haben präferierte Partner mit denen sie die Geschäftsbeziehung aufrecht erhalten wollen (vgl. Kapitel 4).
- Stil der persönlichen Verkaufsaktivitäten: Der Stil der persönlichen Verkaufsaktivitäten bei den übernommenen Unternehmen kann unterschiedlich sein (vgl. Kapitel 4): Der Grad der Kundenorientierung in den persönlichen Verkaufsaktivitäten hängt beispielsweise von der Komplexität des verkauften Produktes ab (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 50).

WIE REAGIEREN KUNDEN, WENN IHRE ANFORDERUNGEN IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN NICHT ERFÜLLT WERDEN? (FORSCHUNGSFRAGE 1.4)

Während der explorativen Interviews stellte sich heraus, dass die Reaktionen für jede Übernahme und für jeden Kunden unterschiedlich waren. Bei Unzufriedenheit wurden Treffen mit dem Senior Vertriebsmanagement und dem Kunden organisiert, bei dem Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung vereinbart wurden.

7.3 BEFUNDE AUS DER BEFRAGUNG VON KUNDEN DES IT-HERSTELLERS

Im Folgenden werden die Befunde der Interviews mit Kunden von IT-Herstellern aufgeführt. Die Übersicht der Teilnehmer ist in Anlage B, der Gesprächsleitfaden, der als Grundlage für die halb-strukturierten Interviews diente, ist in Anlage C.

7.3.1 *Befunde zu den Anforderungen der Kunden an IT-Hersteller und deren Vertriebsmodell im Kontext von Unternehmensübernahmen*

Die Befunde beziehen sich auf Forschungsfrage F1.1 und F1.2. In den Interviews benannten die Gesprächspartner Anforderungen an einen IT-Hersteller im Kontext von Unternehmensübernahmen und bewerteten diese. Zu den am meisten genannten Anforderungen gehörten die Produktqualität, die Wirtschaftlichkeit und der Support. Die Gesprächspartner sagten aus, dass unabhängig von der Übernahme, die Produktqualität beibehalten, die Produkte bzw. Leistungen zu einem wirtschaftlichen Preis angeboten und der Support aufrecht erhalten werden muss. Diese Anforderungen decken sich mit den gängigen

| | Allgemeine Merkmale | Kaufspezifische Merkmale |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| direkt beobachtbar | Organisationsbezogene Merkmale: Branche des Kunden Buying Center bezogene Merkmale: Funktion und Hierarchie-Level des Mitglieds im Buying Center | Organisationsbezogene Merkmale: Produkte bzw. Geschäftstyp des übernommenen Unternehmens Buying Center bezogene Merkmale: Hierarchie-Level und Funktion des Mitglieds im Buying Center |
| indirekt beobachtbar | Organisationsbezogene Merkmale: Ausrichtung der IT-Strategie des Kunden | - |

Abbildung 7.1: Systematisierung der Kriterien zur Differenzierung von Kundenanforderungen
Quelle: Eigene Darstellung, Systematisierung in Anlehnung an Kleinaltenkamp und Saab, 2009, S. 62ff

Anforderungen zu Herstellerauswahl in der IT-Industrie (vgl. Buxmann et al., 2011, S. 14).

Weitere Anforderungen an die Unternehmensübernahme differenzieren sich nach verschiedenen Kriterien. Nach der Systematik von Segmentierungskriterien, wie sie im Abschnitt 5.3.2 vorgestellt wurden, lassen sich die gefundenen Kriterien einordnen, wie sie in Abbildung 7.1 dargestellt werden.

Die Kriterien werden im Folgenden vorgestellt.

ZU BESCHAFFENDES PRODUKT VOM IT-HERSTELLER

In den Interviews wurde deutlich, dass Kundenanforderungen an den Vertrieb davon abhängen, welches Unternehmen gekauft wurde und somit welche Produkte zu dem Produktportfolio hinzukommen. Beispielsweise wurden in den Interviews die Übernahme von einem überwiegend Hardware-Hersteller durch einen Software-Hersteller besprochen. Der damalige Hardware-Vertrieb galt im hohen Maß als beziehungsorientierter Vertrieb, der nötig war, um Liefer- und Supportzusagen einzuhalten. Der Verkaufsstil des Software-Herstellers galt als abschlussorientiert. An das zusammengeschlossene Unternehmen wurde die Anforderung gestellt, speziell im Hardware-Bereich den bisherigen, beziehungsorientierten Vertriebsstil beizubehalten (vgl. Anlage B, Abbildung B.2, Interview 1 und 3). Bei der Übernahme eines Anbieters von Customer Relationship Management (CRM) Software durch einen Software-Hersteller wurde die Spezialisierung auf Produkte und Branchen als besonders wichtig bewertet (vgl. Anlage B, Abbildung B.2, Interview 6).

BRANCHE DES KUNDEN

Branchen können besondere Anforderungen an eine Unternehmensübernahme haben. Ein Beispiel aus der Finanz-Industrie wurde be-

reits in den explorativen Interviews deutlich. Branchenabhängige Anforderungen wurden auch in den Interviews mit den Kunden festgestellt.

Das Interview Nr. 4 wurde mit einer CIO aus der Automobilbranche geführt. Der CIO konstatierte, dass Integration in der Branche ein maßgebliches Erfolgskriterium sei, so dass von dem Hersteller entsprechend der Übernahme erwartet wird, Integrierte Systeme herzustellen und diese über den Vertrieb anzubieten. Die Integration wurde wichtiger bewertet, als eine mögliche Abhängigkeit durch Integrierte Systeme.

AUSRICHTUNG DER IT-STRATEGIE DES KUNDEN

Am Beispiel einer horizontalen und vertikalen IT-Ausrichtung wurden unterschiedliche Anforderungen an Unternehmensübernahmen auf Grund der IT-Strategie ermittelt. Zum weiteren Verständnis werden die beiden Ausprägungen horizontale und vertikale IT kurz vorgestellt:

- Horizontale IT (Best-of-Breed): Die Bebauung der IT richtet sich nach einzelnen Schichten, wie Storage, Server, Betriebssystem, Datenbank, Middleware.
- Vertikale IT (Applikationsorientierung): Die IT ist orientiert an einzelnen Applikationen bzw. Integration verschiedener Schichten. Verantwortliche für Applikationen haben einen Gestaltungsraum um darunter liegende Komponenten auszuwählen.

Bei einer horizontalen Ausrichtung bestand die Erwartungshaltung, dass nach der Übernahme weiter spezialisierte Vertriebsbeauftragte zur Verfügung stehen. Bei vertikalen Ausrichtungen wurde die Anforderung benannt, Produkte zu einem System zu integrieren und dieses über einen kundenorientierten Vertrieb anzubieten. Der Hersteller kann das beispielsweise durch die Gestaltung der persönlichen Verkaufsaktivitäten im Stil des consultative Sellings erreichen.

HIERARCHIE-LEVEL DES MITGLIEDS IM BUYING CENTER

Anhand der benannten Anforderungen von CIOs und Bereichsleitern lassen sich Unterschiede bezüglich spezifischer Anforderungen von Hierarchie-Level ableiten. Für CIOs waren die Kriterien langfristige und nachhaltige Kontakte, berücksichtigen der Anforderungen und Integrität des Vertriebs entscheidend. Für Bereichsleiter waren es die Reaktionszeit des Vertriebs und die Integrität.

Deutlich wurde auch, dass der Schwerpunkt für das obere IT-Management nicht auf Produktbestandteile, sondern auf Wirtschaftlichkeit und Erfüllung der Anforderungen des Geschäftsfachbereiches lag. Dazu sind fachliche bzw. branchenspezifische Kenntnisse des Vertriebsbeauftragten erforderlich.

FUNKTION DES MITGLIEDS IM BUYING CENTER

An den Interviews beteiligten sich auch Vertreter aus dem Einkauf, die mit Vertretern aus der IT gemeinsam an den Interviews teilgenommen haben. Dabei wurde deutlich, dass unterschiedliche Funktionsbereiche unterschiedliche Anforderungen an den Vertrieb im Kontext von Unternehmensübernahmen haben können. Beispielsweise forderte der IT-Bereich eine hohe Produktkompetenz, was im Einkauf nicht verlangt wurde. Denkbar ist auch, dass Geschäftsfachabteilungen Branchenkompetenz fordern.

7.3.2 *Befunde zu den Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells*

Die Befunde beziehen sich auf die Forschungsfrage F1.3. In den Interviews wurde festgestellt, dass Kunden folgende Aspekte eines Vertriebsmodells wahrnehmen:

- **Spezialisierung:** Kunden bemerkten, inwieweit der Vertrieb eines Herstellers spezialisiert ist. Gängige Spezialisierungen sind Produkt und Branche bzw. Kunde (vgl. Kapitel 4). Abhängig von den o.g. Kriterien wurde eine durchschnittliche oder hohe Spezialisierung in Produkt oder Branche gefordert.
- **Art der Kundenbetreuung:** In den Interviews wurde deutlich, dass sich die Ansprechpartner eines Kunden einen zentralen Ansprechpartner seitens des IT-Herstellers wünschten. Gleichzeitig forderte der Kunde auch einen spezialisierten Vertrieb, das bedeutet, dass sich die spezialisierten Vertriebsbeauftragten koordinieren müssen, um einheitlich gegenüber dem Kunden zu agieren. In der Literatur und in der Praxis sind Probleme bekannt, die in diesem Zusammenhang auftreten können. Beispielsweise kann es vorkommen, dass ein Ansprechpartner des Kunden von mehreren Vertriebsbeauftragten angesprochen wird (vgl. Kapitel 4).
- **Vertriebsweg, Vertriebsform und Vertriebsorgan:** In den Interviews wurden die Teilnehmer von einem Vertriebsaußendienst betreut. Interviewpartner haben darauf hingewiesen, dass sie mit bestimmten Partnern zusammenarbeiten und auch nach der Übernahme mit diesem Partner weiter zusammenarbeiten wollten (vgl. Kapitel 4).
- **Persönliche Verkaufsaktivitäten:** Die Interviewpartner berichteten, dass der persönliche Verkaufsstil bei Unternehmen, die sich zusammenschließen unterschiedlich sein kann. Besonders betont wurde dieser Umstand im Zusammenhang mit einem IT-Hersteller, der überwiegend Hardware produzierte und von einem reinen Software-Anbieter übernommen wurde (vgl. Kapitel 4).

7.3.3 Reaktionen und Maßnahmen der Kunden

Die Befunde beziehen sich auf die Forschungsfrage F1.4. Mit den Interviewpartnern wurde erörtert, welche Reaktionen und Maßnahmen folgen, falls Kunden mit dem Resultat der Kundenbeziehung unzufrieden sind.

Es können drei Kategorien von Kundenreaktionen unterschieden werden (vgl. Öberg, 2008, S. 5):

- **Radikale Reaktion:** Auf Grund des Unternehmenszusammenschlusses werden zwischen Kunden und Hersteller Geschäftsbeziehungen geknüpft oder zerstört.
- **Inkrementelle Reaktion:** Die Kundenbeziehung zwischen den Kunden und dem Hersteller verändert sich. Beispielsweise führt der Kunden zusätzliche Produkte ein oder reduziert Bestellmengen auf Grund von Unzufriedenheit. Ebenso zählen Eskalationen und andere Maßnahmen im Bereich Kommunikation dazu.
- **Keine Reaktion:** Zwischen Kunde und dem IT-Hersteller gibt es keine Änderungen in der Kundenbeziehungen.

Alle Interviewpartner gaben an, bei Unzufriedenheit Maßnahmen zu ergreifen. Diese lassen sich in die drei genannten Kategorien einordnen. Die Abbildung 7.2 zeigt die drei Kategorien und Maßnahmen, die von Interviewpartnern genannt wurden.

| Art der Reaktion | Maßnahmen |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Radikale Reaktion | <ul style="list-style-type: none"> • Ablösung eines Produkts |
| Inkrementelle Reaktion | <ul style="list-style-type: none"> • Eskalation über das lokale Management, • Termine mit Produktmanagement, um mehr über Road Maps zu erfahren, • Termine mit Vertriebsmanagement, um die Strategie zu verstehen, • Einführung neuer Produkte (z. B. Integrierte Systeme) • Bestellmengen vergrößern bzw. verkleinern |
| Keine Reaktion | <ul style="list-style-type: none"> • Kunde hat kein Produkt des übernommenen Unternehmens im Einsatz |

Abbildung 7.2: Reaktionen und Maßnahmen der Kunden bei Unzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung, Systematisierung der Maßnahmen in Anlehnung an Öberg, 2008, S. 5

Bei radikalen Reaktionen wurde deutlich, dass Kunden durchaus bereit sind, Geschäftsbeziehungen aufzukündigen und zumindest Pro-

dukte des übernommenen Unternehmens nicht mehr einzusetzen. Im konkreten Fall beschrieb der Kunden die Situation wie folgt:

“Der Hersteller hat nach der Übernahme den Support erheblich verteuert, aber die Leistung verschlechtert. Termine für Lieferungen wurden nicht eingehalten, deswegen haben wir bei dem Hersteller keine neuen Produkte bestellt.” (Anlage B, Abbildung B.2, Interview 4)

In den Interviews gaben die meisten Kunden an, Maßnahmen im Bereich der inkrementellen Reaktion zu treffen. Zum Beispiel berufen Kunden Sitzungen mit dem oberen Management oder dem Produktmanagement des IT-Herstellers ein. Einige Kunden führten auch neue entwickelte Produkte ein. Andere Kunden behielten die bisherigen Produkte bei, änderten allerdings die Bestellmengen, wobei diese verkleinert oder vergrößert wurden. Kunden, welche die Produkte des übernommenen Unternehmens nicht in Einsatz hatten, zeigten keine Reaktion.

7.4 ZWISCHENFAZIT

Neben den üblichen Kundenanforderungen an den IT-Hersteller, wie Produktqualität, Wirtschaftlichkeit und Service wurden im Kontext von Unternehmensübernahmen weitere Anforderungen genannt. Dazu zählten beispielsweise die Forderungen nach Integration verschiedener Produkte der Hersteller, die Beibehaltung der Kompatibilität zu anderen IT-Herstellern und den Schutz der Investitionen durch Weiterentwicklung der Produkte. Dabei zeigte sich, dass die Anforderungen an den IT-Hersteller und dem dazugehörigen Vertrieb sich in bestimmten Kriterien unterscheiden bzw. gegensätzlich sein können. Zur Bildung dieser Kundengruppen bzw. Segmente wurden folgende Kriterien im Kontext von Unternehmensübernahmen identifiziert:

- vom Kunden zu beschaffendes Produkt vom IT-Hersteller
- Branche und IT-Strategie des Kunden
- Hierarchie-Level und Funktion des Ansprechpartners

Basierend auf den Anforderungen der Kunden wurden die Gestaltungsdimensionen des Vertriebs ermittelt, die durch den Kunden direkt wahrgenommen werden. Diese sind (für eine Erläuterung der Begriffe siehe Kapitel 4):

- Spezialisierung des Vertriebs
- Koordination des Vertriebs
- Vertriebsweg bzw. Vertriebsorgan und Vertriebsform
- Gestaltung der persönlichen Verkaufsaktivitäten

In den Interviews zeigte sich, dass Kunden bei Unzufriedenheit reagieren. Wenn Kundenanforderungen nicht erfüllt werden, besteht die Möglichkeit, dass der Kunde seine Bestellmengen reduziert oder in Extremfällen die Geschäftsbeziehung beendet.

8 Dimensionen zur Gestaltung eines Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage F1.3 beantwortet:

Welche Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells beeinflussen nach Unternehmensübernahmen die Kundenzufriedenheit entscheidend?

In den Interviews wurden bereits Erkenntnisse gewonnen, welche Schnittstellen bzw. Dimensionen eines Vertriebsmodells für Kunden wichtig sind. Aufbauend darauf werden Gestaltungsdimensionen des Vertriebsmodells ausgewählt (8.1) und anschließend werden ebenfalls die möglichen Ausprägungen beschrieben (8.2). Abschließend zu diesem Kapitel wird ein Zwischenfazit gezogen (8.3).

8.1 AUSWAHL VON GESTALTUNGSDIMENSIONEN EINES VERTRIEBSMODELLS IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN

Im Kapitel 4 wurden mögliche Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells vorgestellt. Diese sind in der Abbildung 8.1 dargestellt.

Die genannten Dimensionen eines Vertriebsmodells müssen im Kontext einer Unternehmensübernahme berücksichtigt und dabei markt- und kundenorientiert gestaltet werden (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 1223ff). Damit Untersuchungen, die sich auf die Perspektive des Kunden beziehen, durchgeführt werden können, werden die Dimensionen genauer betrachtet, die vom Kunden wahrgenommen werden. Im Kapitel 7 wurden in Interviews mit Kunden von einem IT-Hersteller die Gestaltungsdimensionen ermittelt, die direkte Auswirkungen auf den Kunden haben. Die Abbildung 8.1 zeigt, für welche Dimensionen ein direkter Einfluss festgestellt wurde.

Bevor im nächsten Abschnitt die Gestaltungsdimensionen und deren Ausprägungen genauer beschrieben werden, soll im Folgenden ein kurzer Überblick gegeben werden, wie sich Gestaltungsdimensionen des Vertriebs auf den Kunden auswirken können.

- Persönliche Verkaufsaktivitäten: In der qualitativen Kundenbefragung wurden von Kunden verschiedene Verkaufsstile beschrieben. Beispielsweise wurde ein Verkaufsstil eines Unternehmens

| Gestaltungsdimension | direkter Einfluss auf den Kunden |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Vertriebsorgane und Vertriebsform | ja |
| Persönliche Verkaufsaktivitäten | ja |
| Gestaltung der Vertriebswege | ja |
| Spezialisierung des Vertriebs (Produktspezialisierung, Branchenspezialisierung) | ja |
| Art der Kundenbetreuung | ja |
| Key Account Management | ja |
| Vertriebsstrategie | nein |
| Vertriebsplanung, -steuerung und -kontrolle | nein |
| Informationsmanagement | nein |

Abbildung 8.1: Auswahl der Gestaltungsdimensionen im Kontext einer Unternehmensübernahme
Quelle: Eigene Darstellung

als abschlussorientiert beschrieben und der Verkaufsstil des übernommenen Unternehmens als kundenorientiert.

- Vertriebswege: Einige Kunden haben präferierte Partner mit denen sie auch nach der Übernahme weiter zusammenarbeiten möchten. Der fusionierte Hersteller muss also sicher stellen, dass präferierte Partner von Kunden weiter bestehen bleiben.
- Spezialisierung: In den Interviews wurde deutlich, dass zum Teil eine Spezialisierung nach Produkten gewünscht wird, aber zum Teil auch eine Spezialisierung nach Kunde bzw. Branche des Kunden. Insbesondere erwarteten CIOs von dem Vertriebsbeauftragten seine Geschäftsanforderungen zu verstehen, was auch Kenntnisse in der Branche voraussetzt. Im Folgenden wird die Spezialisierung in zwei Gestaltungsdimensionen beschrieben: Produkt- und Branchenspezialisierung.
- Art der Kundenbetreuung: Durch die Vertriebspezialisierung betreuen mehrere Vertriebsbeauftragte einen Kunden. Diese Vertriebsbeauftragte müssen koordiniert werden, damit gegenüber dem Kunden ein einheitlicher Auftritt sicher gestellt ist.

Die Vertriebsorgane und die Verkaufsform werden nicht in die Betrachtung einbezogen, da zukünftige Untersuchungen vor allem auf den Außendienst abzielen. Bei dem Key Account Management handelt es sich bereits um eine Form der Kundensegmentierung und wird deswegen nicht als eine Gestaltungsdimension für zukünftige Untersuchungen berücksichtigt.

| Produktspezialisierung | |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ausprägung | Beschreibung |
| überdurchschnittliche Spezialisierung | Die Vertriebsorganisation ist in Produktbereiche gegliedert. Die Vertriebsmitarbeiter werden kontinuierlich in ihrem Produktbereich weitergebildet. |
| durchschnittliche Spezialisierung | Die Vertriebsorganisation ist nicht nach Produktbereichen gegliedert. Benötigtes Wissen zu Produkten wird den Mitarbeitern in Schulungen vermittelt. |

Abbildung 8.2: Ausprägungen der Produktspezialisierung
Quelle: Eigene Darstellung

8.2 AUSPRÄGUNGEN DER GESTALTUNGSDIMENSIONEN

8.2.1 Produktspezialisierung des Vertriebs

Bei der Spezialisierung nach Produkten wird der Vertrieb nach einzelnen Produktbereichen gegliedert (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 115; Jobber und Lancaster, 2012, S. 468f; Albers und Krafft, 2013, S. 70).

Zu den Vorteilen zählen, dass Vertriebsmitarbeiter ein hohes Spezialwissen in einem Produktbereich aufbauen können, um dem Kunden Vorteile des Produkts nahe zu bringen. Ein Aufbau von produktspezifischen Wissen kann beispielsweise erforderlich sein, wenn Produkte sehr unterschiedlich und komplex sind (vgl. Zoltners et al., 2011, S. 121f) oder neue Produkte eingeführt werden. Durch eine produktorientierte Organisation können bestimmte Produkte besonders gefördert werden, was beispielsweise bei neuen Produkten, die auf den Markt gebracht werden, erforderlich ist. (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 468f). Außerdem arbeitet der Vertrieb mit der Produktentwicklung in der Regel enger zusammen (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 115).

Ein bedeutender Nachteil der produktorientierten Organisation ist, dass ein Kunde von mehreren Vertriebsbeauftragten betreut wird. Das bewirkt steigende Kosten im Vertrieb, ebenfalls kann es zu Missverständnissen oder Irritationen kommen, wenn ein Kunde von mehreren Vertriebsbeauftragten angesprochen wird (vgl. Jobber und Lancaster, 2012, S. 468f). Die Koordination von Vertriebsmitarbeitern ist deswegen wichtig.

Die Abbildung 8.2 zeigt die Ausprägungen der Dimension Produktspezialisierung. Es wird zwischen einer durchschnittlichen und einer überdurchschnittlichen Spezialisierung unterschieden.

| Branchenspezialisierung | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ausprägung | Beschreibung |
| überdurchschnittliche Spezialisierung | Die Vertriebsorganisation ist nach Branchen gegliedert. Die Vertriebsmitarbeiter werden kontinuierlich in ihren Branchen weitergebildet. |
| durchschnittliche Spezialisierung | Die Vertriebsorganisation ist nicht nach Branchen gegliedert. Benötigtes Wissen zu Branchen wird dem Mitarbeiter in Schulungen vermittelt. |

Abbildung 8.3: Ausprägungen der Branchenspezialisierung
Quelle: Eigene Darstellung

8.2.2 Branchenspezialisierung des Vertriebs

In einer Organisation, die nach Branchen spezialisiert ist, haben Vertriebsbeauftragte die Möglichkeit, sich branchenbezogenes Wissen anzueignen. Der Vertriebsbeauftragte kann verstärkt auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen. Das ist besonders in Branchen wichtig, deren Anforderungen sich stetig ändern oder bei denen Innovationszyklen kurz sind (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 116f). Zum Beispiel werden in der Software-Industrie Programme speziell für Branchen entwickelt. Im Verkaufsprozess ist es wichtig, auf spezifische Branchenmerkmale oder -prozesse einzugehen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 72). Kunden erkennen den Vertriebsbeauftragten als "trusted advisor" an. Der Vorteil für das Vertriebsmanagement besteht darin, dass es sich besonders auf jene Branchen konzentrieren kann, die ein hohes monetäres Potential haben.

Wie bei der produktorientierten Organisation kann es sein, dass ein Kunde von mehreren Ansprechpartnern betreut wird, beispielsweise, wenn ein Kunden in mehreren Branchen aktiv ist. Das kann zu höheren Kosten führen und auch Irritationen bei Kunden hervorrufen, wenn diese von unterschiedlichen Vertriebsmitarbeiter angesprochen werden (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 116f).

Die Abbildung 8.3 zeigt die Ausprägungen der Dimension Branchenspezialisierung. Es wird zwischen der durchschnittlichen und der überdurchschnittlichen Branchenspezialisierung unterschieden.

8.2.3 Art der Kundenbetreuung

Buying Center (vgl. Abschnitt 4.1.2) beim Kunden bestehen häufig aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Funktionen. Ebenso existieren bei dem IT-Hersteller Selling Center. Selling Center bestehen ebenfalls aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Funktionen bzw. kommen aus unterschiedlichen Abteilungen. Dazu zählen beispielsweise Vertrieb, Produktmanagement, Systemberater und Service. Diese Ak-

| Art der Kundenbetreuung | |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ausprägung | Beschreibung |
| prozessorientierte Kundenbetreuung | Die Schnittstelle von der Vertriebsorganisation zum Kunden wird durch Prozesse gestaltet |
| projektorientierte Kundenbetreuung | Temporäre Verkaufsteams (Selling Center) werden für ein Kundenprojekt gebildet und koordinieren sich mit dem Buying Center. |
| feste Kundenbetreuungsteams | Permanente Verkaufsteams koordinieren sich mit dem Kunden, um diesen strategisch zu entwickeln. |

Abbildung 8.4: Ausprägungen der Kundenbetreuung

Quelle: Eigene Darstellung

teure können zu unterschiedlichen Zeiten im Verkaufsprozess auftreten. Deswegen ist es wichtig, dass gegenüber dem Kunden koordiniert agiert wird (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 122). Beispielsweise sollten von diesen Akteuren keine widersprüchlichen Informationen an den Kunden herangetragen werden.

Auf Grund der genannten Spezialisierungen im Vertrieb besteht ein Koordinationsbedarf der verschiedenen Vertriebsbereiche (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 82). Dieser Koordinationsbedarf betrifft vor allem die Kommunikation zum Kunden, damit sichergestellt wird, dass nach dem Prinzip "one face to the customer" agiert wird. Der Koordinationsbedarf wird deswegen als Art der Kundenbetreuung bezeichnet (vgl. Kapitel 4). Zur Kundenbetreuung werden Teams im Vertrieb eingesetzt. Grundsätzlich wird dabei in permanente bzw. feste Kundenbetreuungsteams und in temporäre Teams bzw. projektorientierte Teams oder Selling Center unterschieden (vgl. Moon und Armstrong, 1994, S. 17ff basierend darauf Kleinaltenkamp und Saab, 2009, S. 166ff und Albers und Krafft, 2013, S. 45). Wird die Funktionsteilung in Teams konsequent weitergeführt, besteht die Möglichkeit, die Kundenbetreuung prozessorientiert zu gestalten.

Ein Überblick zu den Ausprägungen der Kundenbetreuung befindet sich in der Abbildung 8.4.

Welche Kundenbetreuung ein IT-Hersteller wählt, ist von verschiedenen Faktoren, wie zum Beispiel Komplexität des angebotenen Produkts, Anzahl der zu betreuenden Kunden und Bedeutung der Kunden abhängig. Im Folgenden werden die Arten und mögliche Einsatzzwecke vorgestellt.

KOORDINATION DURCH EINE PROZESSORIENTIERTE KUNDENBETREUUNG

Die Ansätze einer prozessorientierten Organisation gehen auf Porter sowie Hammer und Champy zurück (vgl. Porter, 2010, S. 65; Hammer und Champy, 1994, S. 1ff). Eine Beschreibung einer prozessorientierten Konzeption des Vertriebs wurde darauf aufbauend entwickelt (vgl. Belz und Reinhold, 2010, 118ff; Diller et al., 2005, S. 145ff). Diese

Konzeption umfassen Prozesse für die Kundenbetreuung, Planung, Steuerung sowie im Back-Office Bereich.

Im Rahmen der hier vorgestellten prozessorientierten Kundenbetreuung sind die Prozesse gemeint, die die Kundenschnittstelle gestalten. Prozesse, die nicht direkt externen Kunden dienen, wie zum Beispiel Back-Office Prozesse sind davon ausgenommen, da diese Prozesse auch in der projektorientierten Kundenbetreuung und für feste Kundenbetreuungsteams existieren können.

Die prozessorientierte Konzeption kann als die Weiterentwicklung von Teams im Vertrieb verstanden werden (vgl. Diller et al., 2005, S. 316ff). Zum Beispiel ist die folgende Ausrichtung von Organisationseinheiten anhand von Prozessen möglich:

- Kundenanalysen durchführen
- Neukunden gewinnen
- Bestandskunden pflegen

Durch eine standardisierte Kundenbetreuung können eine hohe Anzahl unterschiedlicher Kundenbeziehungen in unterschiedlichen Status verwaltet werden. Ebenfalls ist die Ausrichtung an Prozessen gut plan- und kontrollierbar. Im Rahmen der Prozessoptimierung erfolgt eine gezielte Verbesserung. Deswegen eignet sich diese Form der Kundenbetreuung besonders für eine hohe Anzahl von Kundenbeziehungen und einem Vertriebsprozess der standardisiert werden kann.

Eine weitere Gestaltung der prozessorientierten Kundenbetreuung unterscheidet folgende Prozesse (vgl. Belz und Bussmann, 2002, S. 23ff):

- Basisvertriebsprozess
- Neukundengewinnung
- Cross-Selling
- Erhöhung des Lieferanteils
- Erhöhung der Verwendungshäufigkeit

Die inhaltliche Gliederung der Prozesse ist jedoch unternehmensindividuell. Österle empfiehlt deswegen die Prozessgestaltung im Unternehmen als einen Top-Down Ansatz zu begreifen, der, ausgehend von der Unternehmensstrategie bis auf die Ebene der Informationssysteme, Prozesse und deren Implementierung umfasst (vgl. Österle, 1995, S. 24).

KOORDINATION DURCH EINE PROJEKTORIENTIERTE KUNDENBETREUUNG

Das wichtigste Merkmal einer projektorientierten Kundenbetreuung bzw. Selling Center, ist die zeitlich begrenzte Zusammenarbeit

des Vertriebsteams (vgl. Frenzen, 2009, S. 25). Ein Projekt ist damit eine Verkaufsoportunität beim Kunden. Damit ist das Verkaufsteam taktischer Natur. Je nach den Anforderungen der Kunden werden Spezialisten in das Projekt mit hinzu genommen. Die Mitglieder müssen nicht für die Dauer des Projekts im Team sein und können auch in mehreren Projekten aktiv sein (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 45).

Die projektorientierte Kundenbetreuung eignet sich für komplexe, erklärungsbedürftige Leistungen, die als einzigartig gelten (vgl. Frenzen, 2009, S. 25f). Beispielweise kann die Einführung eines CRM-Systems in ein Unternehmen als solches eingestuft werden.

KOORDINATION DURCH FESTE KUNDENBETREUUNGSTEAMS

Feste Kundenbetreuungsteams werden auch als Core Selling Team (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 45) oder permanente Kundenbetreuungsteams (vgl. Stock, 2003, S. 177) bezeichnet. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die Mitgliedschaft unbefristet ist. Ein dediziertes Vertriebsteam arbeitet eng mit dem Kunden zusammen. Diese Teams nehmen insbesondere Vertriebs- und Dienstleistungsaufgaben wahr. Innerhalb eines Teams können die Mitglieder hinsichtlich einzelner Produkte, Branchen oder Vertragsrecht spezialisiert sein. In der Literatur werden permanente Betreuungsteams vor allem im Kontext von Key Accounts betrachtet (vgl. 4.3.2.5). Vertriebsmitarbeiter sind dem Key Account Manager unterstellt. Zusätzlich kann der Key Account Manager weitere spezialisierte Ressourcen hinzunehmen (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 121). Im Gegensatz zu den projektorientierten Teams ist die Betreuung durch permanente Teams langfristige und strategisch angelehnt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor von festen Betreuungsteams kann eine Vergütung sein, die sich mindestens teilweise am Teamerfolg orientieren sollte (vgl. Frenzen, 2009, S. 258).

8.2.4 Gestaltung der Vertriebswege

Im Folgenden werden mögliche Vertriebswege vorgestellt. Die möglichen Ausprägungen werden dargestellt und voneinander abgegrenzt. Kriterien für die Auswahl von Vertriebswegen sind im Abschnitt 4.3.2.3 aufgeführt.

DER DIREKTE VERTRIEB

Der direkte Vertrieb kann als der direkte, persönliche Kontakt zwischen Anbieter und Kunde definiert werden, der einen beiderseitigen Informationsaustausch ermöglicht. Die wesentlichen Eigenschaften des direkten Vertriebs sind (vgl. Backhaus et al., 2012, 442f):

- Unternehmen verfügt über eigene Vertriebsabsatzorgane (insb. der Außendienst)
- Vertriebsorgane sind zuständig für die Bestellabwicklung

DER INDIREKTE VERTRIEB

Beim indirekten Vertrieb erfolgt der Verkauf über ein rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen. Die Leistung geht dabei direkt vom Hersteller an den Endkunden über und gerät so nicht in den Besitz des Vertriebspartners (vgl. Backhaus et al., 2012, S. 443f). Folgende Merkmale lassen sich zum indirekten Vertrieb zuordnen:

- Unternehmen setzt unternehmensexterne Vertriebspartner ein
- Zwischengeschaltete Unternehmensorgane agieren selbständig am Markt
- Zu unterscheiden sind Exklusivfirmenvertretung und Mehrfirmenvertretung
- Vertriebspartner werden ausschließlich leistungsorientiert vergütet (mengenabhängige Provisionszahlungen)
- Hersteller müssen Vertriebspartner auswählen und den Grad der Integration für das Unternehmen bestimmen

MULTI CHANNEL VERTRIEB

Durch die Anwendung von direkten und indirekten Vertriebswegen entsteht ein Mehrkanalsystem von Vertriebswegen. Zu den Vorteilen eines Multi Channel Vertriebs gehören eine hohe Abdeckung und die kostengünstige Ansprache verschiedener Kundensegmente. Gleichzeitig wird die Abhängigkeit von einem Vertriebsweg reduziert (vgl. Homburg und Krohmer, 2009, S. 844).

8.2.5 Gestaltung der persönlichen Verkaufsaktivitäten

Wie im Kapitel 4 dargestellt wurde, lassen sich zwei Grundformen im persönlichen Verkauf unterscheiden,

- transaktionsorientiertes Verkaufen
- beziehungsorientiertes Verkaufen

Im Folgenden werden die beiden Grundformen des persönlichen Verkaufs vorgestellt. In der Literatur existieren zahlreiche Quellen in denen diese Grundformen beschrieben werden. Zum besseren Verständnis wie sich diese unterscheiden, werden die "7 Schritte des Verkaufens" (vgl. Dubinsky, 1981, S. 26) in der transaktionsorientierten und beziehungsorientierten Form vorgestellt.

TRANSAKTIONSORIENTIERTES VERKAUFEN

Dubinsky erstellte 1981 das Modell der 7 Schritte des Verkaufens, eines der ältesten und meist akzeptierten Paradigmas (vgl. Moncrief und Marshall, 2005, S. 13). Die Ursprünge des Modells sind in "How

to increase your Sales“ aus dem Jahr 1920 dokumentiert. Die sieben Schritte werden im Folgenden berücksichtigt:

1. “Prospecting“: Der Verkäufer sucht nach potentiellen Kunden. Dies geschieht, um die vorhandene Basis von Kunden zu erweitern. Dabei können beispielsweise folgende Methoden angewendet werden: Cold-Calls, Networking, Events oder im Internetrecherche (vgl. Long et al., 2007, S. 678).
2. “Preapproch“: In diesem Schritt werden Kundenkontakte vorbereitet. Informationen über den Kunden und deren Anforderungen werden gesammelt. Auch in diesem Schritt wird das Internet zunehmend als Informationsquelle verwendet.
3. “Approach“: Der Approach bezeichnet die ersten Minuten bzw. Sätze in denen der Verkäufer mit dem potentiellen Kunden zusammentrifft und Rapport herstellt.
4. “Presentation“: Nachdem der Verkäufer die Anforderungen des Kunden erkannt hat, wird die Lösung dem Kunden präsentiert. Der Kunde muss dabei vor allem Vorteile für sich erkennen.
5. “Overcoming Objections“: Die Einwände des Kunden werden allgemein als Fragen oder Bedenken bezeichnet. Die Herausforderung für den Verkäufer ist es, diese Einwände und Fragen aufzunehmen und dem Kunden eine entsprechende Lösung aufzeigen.
6. “Close“: Nachdem die Einwände aufgelöst wurden und der Kunde den Kauf bestätigt hat, wird nun die Bestellung verarbeitet. Dabei geht es um eine korrekte kaufmännische Abwicklung, wie z.B. die Vertragsgestaltung.
7. “Follow-Up“: Im Anschluss an den Verkaufsabschluss ist es die Aufgabe des Verkäufers mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben.

Ein Einsatz dieser Verkaufsform ist für Branchen sinnvoll, wenn kein Folgebedarf und kein Referenzmarketing sinnvoll ist (vgl. Winkelmann, 2012, S. 200f). Für das Industriegütermarketing wird das transaktionale Verkaufen von Autoren nicht empfohlen (vgl. Winkelmann, 2012, S. 200f; Johnston und Marshall, S. 8ff).

BEZIEHUNGSORIENTIERTES VERKAUFEN

Im Gegensatz zum transaktionsorientierten Verkaufen steht bei dem beziehungsorientierten Verkaufen die Beziehung zum Kunden im Mittelpunkt (vgl. Johnston und Marshall, 2010, S. 7ff). Studien im Industriegütermarketing zeigen den wirtschaftlichen Erfolg des beziehungsorientierten Verkaufens (vgl. Singh und Koshy, 2011, S. 78ff; Foster und Cadogan, 2000, S. 185ff).

DIE SCHRITTE DES BEZIEHUNGSORIENTIERTEN VERKAUFENS

Modelle zum beziehungsorientierten Verkaufen existieren in der Literatur zahlreich (vgl. Johnston und Marshall, 2010, S. 12ff). Das Modell von Moncrief/Marshall wird im Folgenden vorgestellt, da es auf das Modell von Dubinsky aufsetzt und die Entwicklung des beziehungsorientierten Verkaufens verdeutlicht. Moncrief und Marshall beschreiben, wie sich der traditionelle 7-Schritte-Verkaufsprozess seit 1981 entwickelt hat und verändert die Schritte und deren Bedeutung wie folgt (vgl. Moncrief und Marshall, 2005, S. 13ff):

1. "Customer Retention and Deletion": Die Suche nach potentiellen Kunden werden von anderen Abteilungen, wie z.B. Telesales oder auch spezialisierten Unternehmen durchgeführt. Der Verkäufer selber ist in diesem Schritt häufig nicht involviert. Sobald ein Lead gefunden wurde, wird dieser an den Verkäufer weitergegeben. Bestandskunden zu pflegen ist ein weiterer wichtiger Bestandteil. Die wichtigsten Kunden erfordern einen erhöhten Ressourceneinsatz, weswegen Verkäufer häufig einem Kunden zugeordnet werden und diesen über einen längerfristigen Zeitraum betreuen (vgl. Sengupta et al., 2000, S. 256ff).
2. "Database Knowledge Management": Der Verkäufer findet Wissen über seine Kunden in zunehmenden Maße im eigenen Unternehmen: Verkaufshistorie, zukünftige Pläne, Kontakthistorie werden im Customer Relationship Management System (CRM-System) gespeichert. Aus diesen Informationen kann der Verkäufer zukünftigen Bedarf ableiten.
3. "Nurturing the Relationship Selling": Da Verkäufer Kunden über einen längeren Zeitraum betreuen, ist es für den Verkäufer wichtig, eine partnerschaftliche Beziehung mit dem Kunden aufzubauen, um langfristig erfolgreich zu sein. Je besser der Verkäufer den Kunden und seine Anforderungen kennt, desto mehr Möglichkeiten kann er identifizieren, um Abschlüsse zu erzielen.
4. "Marketing the product": Physische Präsentationen vor Ort finden nach wie vor statt. Zusätzlich haben soziale Netzwerke, E-Mail oder auch Webkonferenzen an großer Bedeutung gewonnen. Der Vertriebsbeauftragte hat mehrere Möglichkeiten das Produkt dem Kunden vorzustellen.
5. "Problem solving": Im traditionellen Modell galt es bestehende Einwände zu beseitigen. Dieser Ansatz wurde in Richtung des "Lösungsverkaufs" weiterentwickelt. Die Aktivitäten des Verkäufers sind im Lösungsvertrieb darauf angelegt, die Probleme des Kunden zu lösen. Dabei ist das Ziel des Verkäufers, in erster Linie die Kundenbeziehung zu verbessern und erst dann das Produkt zu verkaufen.

| Gestaltungsdimension | Ausprägung |
|---------------------------|-----------------------------------------------|
| Produktspezialisierung | durchschnittliche Produktspezialisierung |
| | überdurchschnittliche Produktspezialisierung |
| Branchenspezialisierung | durchschnittliche Branchenspezialisierung |
| | überdurchschnittliche Branchenspezialisierung |
| Kundenbetreuung | prozessorientierte Kundenbetreuung |
| | projektorientierte Kundenbetreuung |
| | festes Kundenbetreuungsteam |
| Vertriebsweg | direkter Vertriebsweg |
| | indirekter Vertriebsweg |
| Persönlicher Verkaufsstil | transaktionsorientierter Verkaufsstil |
| | beziehungsorientierter Verkaufsstil |

Abbildung 8.5: Gestaltungsdimensionen und deren Ausprägungen
Quelle: Eigene Darstellung

6. "Adding value/satisfying needs": Im Verkaufsprozess arbeiten Kunden und Verkäufer eng miteinander und lernen die gegenseitigen Ziele kennen. Der Verkäufer erzeugt so einen Wert für den Kunden, da er das Geschäft des Kunden erfasst hat, einen passenden Vorschlag erarbeitet und diesen vorstellt (vgl. Terho et al., 2012, S. 174ff). Im Vergleich zum transaktionalen Verkaufen wird eine Transaktion durch weniger Einwände schneller abgeschlossen (vgl. Johnston und Marshall, 2010, S. 7ff).
7. "Customer Relationship Maintenance": Die Bedeutung des siebten Schritts ist dem von Dubinsky sehr ähnlich. Der Kontakt mit dem Kunden nach dem Kauf bleibt erhalten. Dieser Schritt hat seit Dubinsky mehr und mehr an Bedeutung gewonnen.

8.3 ZWISCHENFAZIT

In diesem Kapitel wurden die Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells ermittelt, die bei einer Unternehmensübernahme durch den Kunden wahrgenommen werden. Die Auswahl der Dimensionen wurden auf Basis der Kundeninterviews vorgenommen (vgl. Kapitel 6). Auf Grundlage dieser Dimensionen lassen sich Anforderungen unterschiedlicher Kundengruppen an den Vertrieb eines IT-Herstellers während der PMI zeigen. Zu den Dimensionen wurden ebenfalls mögliche Ausprägungen ermittelt. Die Dimensionen und ihre möglichen Ausprägungen sind in der Abbildung 8.5 dargestellt.

Teil IV

GESTALTUNG EINES VERTRIEBSMODELLS IM
KONTEXT VON
UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN

9 Konzeptionelle Gestaltung eines Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen

9.1 EINFÜHRUNG

In diesem Teil der Arbeit soll die Forschungsfrage beantwortet werden, wie das Vertriebsmodell eines IT-Herstellers im Kontext von Unternehmensübernahmen gestaltet werden sollte (Forschungsfrage F2). Dazu wird im Kapitel 9 zunächst der konzeptionelle Ansatz vorgestellt auf Grundlage dessen die Gestaltung basiert. Anschließend wird im Kapitel 10 eine quantitative Erhebung zur Gestaltung des Vertriebs im Zusammenhang mit Unternehmensübernahmen vorgenommen.

Die Forschungsfrage für dieses Kapitel lautet wie folgt:

F2.1: Welcher konzeptioneller Ansatz kann gewählt werden, um ein Vertriebsmodell zu erstellen, das den Anforderungen der Kunden entspricht?

Als Grundlage dienen die Erkenntnisse aus dem vorherigen Teil der Arbeit zur Analyse eines Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen. In Kapitel 7 wurde festgestellt, dass Kundenanforderungen an den IT-Hersteller und sein Vertriebsmodell verschieden sind. Das Bilden von Segmenten trägt dazu bei, Kundengruppen mit homogenen Anforderungen zu bestimmen (vgl. Kapitel 7). Die Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen wurden im Kapitel 8 bestimmt.

Die ermittelten Dimensionen eines Vertriebsmodells können in Abhängigkeit der Segmente gestaltet werden, um Kundenanforderungen zu erfüllen. Im Folgenden wird dieser Ansatz als segmentspezifisches Vertriebsmodell bezeichnet. Im Rahmen dieses Kapitels wird der Ansatz des segmentspezifischen Vertriebsmodells weiter entwickelt. Dazu wird zunächst beschrieben, wie die Gestaltungsdimensionen zu einem Vertriebsmodell zusammenwirken und anschließend wie das Zusammenwirken der Dimensionen anhand von Segmenten ausgerichtet werden kann.

9.2 ZUSAMMENWIRKEN DER GESTALTUNGSDIMENSIONEN ZUM VERTRIEBSMODELL

In Kapitel 8 wurden die Gestaltungsdimensionen des Vertriebsmodells ermittelt, die im Kontext einer Unternehmensübernahme durch den Kunden wahrgenommen werden. Das Zusammenwirken dieser Dimensionen soll in diesem Abschnitt dargestellt werden. Die Abbildung 9.1 zeigt die Gestaltungsdimensionen und deren Ausprägungen in Form eines Netzdiagramms. Wie bereits im Kapitel 8 dargestellt, ist die Wahl der Ausprägungen der Dimensionen für das Vertriebsmodell von verschiedenen Parametern, wie zum Beispiel den Kundenanforderungen und internen Faktoren abhängig. Deswegen ist keine Ausprägung per se besser oder schlechter als eine andere. Aus diesem Grund wird die Anordnung der Ausprägungen als nominal skaliert angenommen.

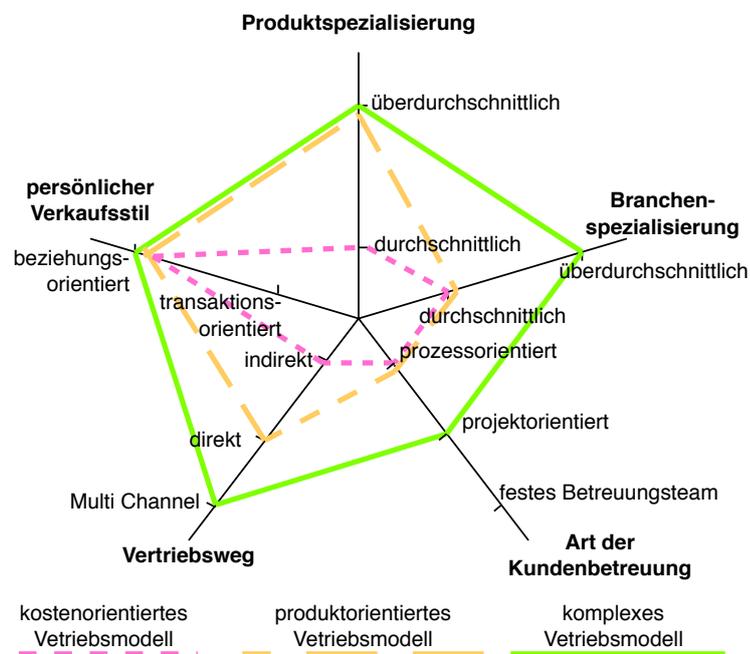


Abbildung 9.1: Netzdiagramm Darstellung der Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen
Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden Beispiele von fiktiven Vertriebsmodellen vorgestellt, die das Zusammenwirken der Gestaltungsdimensionen, wie sie in der Abbildung 9.1 dargestellt sind, verdeutlichen.

BEISPIEL KOSTENORIENTIERTES VERTRIEBSMODELL

Auf Grund eines hohen Standardisierungsgrades von Produkten benötigen Kunden keine besonders hohe wissensintensive Betreuung, so dass keine überdurchschnittliche Spezialisierung in Produkten oder

in der Branche erforderlich ist. Da eine hohe Anzahl von Kundenbeziehungen existiert und ebenfalls ein standardisiertes Vorgehen eingehalten werden sollte, wird die Kundenbetreuung prozessorientiert organisiert (vgl. 8.2.3). Die Abwicklung der Bestellungen erfolgen standardisiert über einen Partner, so dass der Vertrieb indirekt organisiert ist. Die persönlichen Verkaufsaktivitäten sind gekennzeichnet durch einen Need-Satisfaction-Selling Ansatz (vgl. 4.3.2.2 auf Seite 24), so dass dieser als beziehungsorientiert bezeichnet werden kann.

BEISPIEL PRODUKTORIENTIERTES VERTRIEBSMODELL

Auf Grund der hohen Komplexität des Produkts wird von dem Kunden eine überdurchschnittliche Produktspezialisierung des IT-Herstellers verlangt. Das Produkt weist keine industriespezifischen Besonderheiten auf, so dass eine durchschnittliche Branchenspezialisierung ausreichend ist. Die Anzahl der Kundenbeziehungen erfordert eine prozessorientierte Vorgehensweise. Die Produkte werden direkt vertrieben. Der Verkaufsansatz ist der Need-Satisfaction-Selling Ansatz (vgl. 4.3.2.2 auf Seite 24), eine Form des beziehungsorientierten Vertriebs.

BEISPIEL KOMPLEXES VERTRIEBSMODELL

Eine Applikation, welche spezifische Anforderungen an der Branche des Kunden erfüllen muss, erfordert eine überdurchschnittliche Spezialisierung des Vertriebs für Produkte und Branchen. Für eine Verkaufsoportunität wird ein Projektteam (vgl. 8.2.3) gebildet, bestehend aus Beratern, Produktspezialisten und Branchen-Experten. Da in einigen Projekten auch die Unterstützung von Partnern benötigt wird, sind die Strukturen auf ein Multi Channel Vertriebsweg ausgelegt. Da der Kunde erwartet, dass eine Lösung gemeinsam erarbeitet wird, ist der persönliche Verkaufsstil "consultative selling" eine Form des beziehungsorientierten Verkaufens (vgl. 4.3.2.2 auf Seite 24).

WAHL DES VERTRIEBSMODELLS NACH EINEM ZUSAMMENSCHLUSS

Bei einem Zusammenschluss von Unternehmen stellt sich im Rahmen der PMI die Herausforderung, wie Vertriebsmodelle von unterschiedlichen Herstellern gestaltet werden können. Wenn sich zum Beispiel zwei IT-Hersteller mit einem kostenorientierten und einem komplexen Vertriebsmodell zusammenschließen, dann müssen die fusionierten IT-Hersteller ihr Vertriebsmodell weiterhin anhand der Kundenanforderungen ausrichten. Dabei ist zu erwarten, dass Kundenanforderungen unterschiedlich sind. Dies zeigte sich in den durchgeführten Interviews mit einem IT-Hersteller und seinen Kunden (vgl. Kapitel 7).

Als Lösungsansatz für diese Herausforderung wurde das segment-spezifische Vertriebsmodell identifiziert und wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

9.3 DAS SEGMENTSPEZIFISCHE VERTRIEBSMODELL

Im Folgenden wird das segmentspezifische Vertriebsmodell vorgestellt. Dazu wird zunächst der Ansatzpunkt für das Vertriebsmodell beschrieben. Anschließend wird das Modell anhand einer Klassendarstellung und danach in Form einer Prozessdarstellung gezeigt.

9.3.1 *Ansatzpunkt des segmentspezifischen Vertriebsmodells*

Im Marketing besteht die Grunderkenntnis, dass der unternehmerische Erfolg vom Markt und damit auch vom Kunden abhängt. Deswegen werden die Kunden der fusionierten IT-Hersteller als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen betrachtet. Damit wird die Forderung erfüllt, M&A durch die, in der Literatur geforderte Perspektive des Kunden zu betrachten (vgl. Selden und Colvin, 2003, S. 70ff). In Kapitel 6 wurde herausgestellt, dass der Kunde maßgeblich zum M&A Erfolg beiträgt. Beispielsweise untersucht Grün die Kundenbeziehungen während der PMI und kommt zu dem Schluss, dass die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt der PMI gestellt werden sollte (vgl. Grün, 2010, S. 181).

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf dem Vertrieb und dessen Gestaltung. Aus diesem Grund soll der Vertrieb auch durch die Perspektive des Kunden betrachtet werden. Allerdings wurde in Kapitel 7 festgestellt, dass es *den* Kunden mit *seinen* Anforderungen nicht gibt, da sich die Bedürfnisse der Kunden unterscheiden. Eine Methode, um unterschiedliche Bedürfnisse zu berücksichtigen differenziert zu bearbeiten, ist die Segmentierung. Das Konzept des segmentspezifischen Vertriebs soll für die Gestaltung des Vertriebs im Kontext einer Unternehmensübernahme angewandt werden.

KLASSENDIAGRAMM DARSTELLUNG DES SEGMENTSPEZIFISCHEN VERTRIEBSMODELLS

Die Abbildung 9.2 zeigt die Beziehungen zwischen Segment, Vertriebskonfiguration und dem segmentspezifischen Vertriebsmodell in der Darstellung, die sich an ein Klassendiagramm anlehnt. Ein Vertriebsmodell kann durch verschiedene Vertriebskonfigurationen beschrieben werden. Im Kontext dieser Arbeit ist eine Vertriebskonfiguration eine Kombination von Ausprägungen der Gestaltungsdimensionen und deren Zusammenwirken.

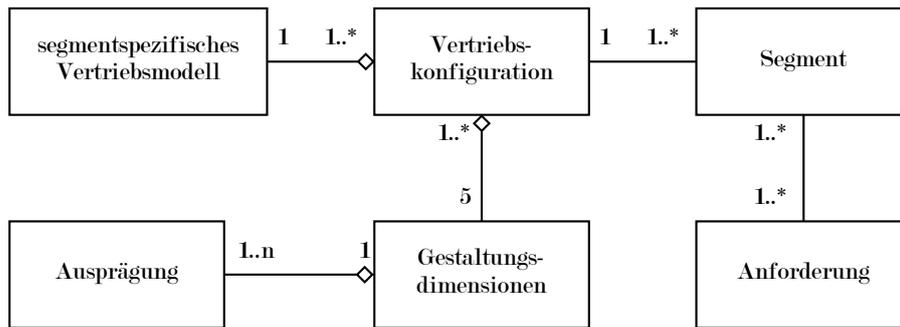


Abbildung 9.2: Darstellung des segmentspezifischen Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen
Quelle: Eigene Darstellung

Das segmentspezifische Vertriebsmodell besteht aus mindestens einer Vertriebskonfiguration mit der mindestens ein Segment betreut wird. Einem Segment ist eine Vertriebskonfiguration zugeordnet, um sicherzustellen, dass die Betreuung eindeutig ist. Segmente haben spezielle Anforderungen.

Vertriebskonfigurationen enthalten die genannten fünf Gestaltungsdimensionen (siehe Abbildung 9.1 auf Seite 86). Die Gestaltungsdimensionen bestehen aus den jeweiligen Ausprägungen. Eine Ausprägung ist dabei nur in einer Gestaltungsdimension enthalten.

9.3.2 Prozessdarstellung des segmentspezifischen Vertriebsmodells

Nach dem klassischen Prozess der Segmentierung i.w.S., wie er im Kapitel 5 vorgestellt wurde, lassen sich drei wesentliche Phasen unterscheiden. Diese umfassen das Segmentieren i.e.S., die Auswahl der zu bearbeitenden Segmente und eine Anpassung des Leistungsangebots für die Segmente (vgl. Kotler et al., 2007, S. 356). Dieser Prozess wird für die Erstellung des segmentspezifischen Vertriebsmodells adaptiert.

Zunächst müssen die Kriterien identifiziert werden, nach denen sich Kunden zu Gruppen mit weitgehend homogenen Anforderungen an eine Vertriebskonfiguration segmentieren lassen (segmenting). Dann erfolgt eine Fokussierung auf die Gruppen, die durch das Vertriebsmodell besonders berücksichtigt werden (targeting). Um die Anforderungen der Gruppen zu erfüllen, wird die Vertriebskonfiguration gesondert auf die jeweiligen Gruppen angepasst (positioning). Das Vertriebsmodell wird demnach segmentiert, weswegen vom segmentspezifischen Vertriebsmodell gesprochen werden kann. Die Abbildung 9.3 zeigt die drei Schritte zur Bildung des segmentspezifischen Vertriebsmodells. Im Folgenden werden die drei Schritte des Konzeptes detaillierter beschrieben.

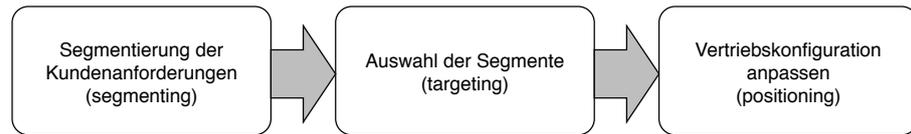


Abbildung 9.3: Prozessbezogene Konzeption des segmentspezifischen Vertriebsmodells

Quelle: Eigene Darstellung, Prozess der Segmentierung in Anlehnung an Kotler et al., 2007, S. 356

SEGMENTIERUNG DER KUNDENANFORDERUNGEN (SEGMENTING)

Bei Unternehmensübernahmen ist davon auszugehen, dass jedes Unternehmen seine eigene Segmentierung hat. Basierend auf den unterschiedlichen Anforderungen der Kunden, die sich aus der Unternehmensübernahme und bezüglich des zusammengeschlossenen Unternehmens ergeben, gilt es die Kunden neu zu gruppieren. Eine Darstellung, welche Kriterien für die Segmentierung verwendet werden können, ist im Kapitel 5 dargestellt (vgl. Kapitel 5 auf Seite 35). Im Kapitel 7 wurden Kriterien ermittelt, die im Rahmen dieser Arbeit betrachtet werden (vgl. Kapitel 7): vom Kunden zu beschaffendes Produkt vom IT-Hersteller, Branche sowie IT-Strategie des Kunden und Hierarchie-Level sowie Funktion des Ansprechpartners.

AUSWAHL DER SEGMENTE (TARGETING)

Auf Grundlage der Segmentierungskriterien besteht die Möglichkeit, dass die Anzahl der Segmente zu groß ist, um sie im Vertriebsmodell geeignet abzubilden, ohne dass die Komplexität zu groß wird. Um eine zu hohe Komplexität zu vermeiden, sollte sich der IT-Hersteller auf bestimmte Segmente fokussieren und für ausgewählte Segmente eine gesonderte Vertriebskonfiguration einsetzen. Im Prozess der Segmentierung i.w.S. geht dieser Schritt mit dem *targeting* einher (vgl. 5.4). Das bedeutet, dass für die Auswahl der Segmente Kriterien definiert werden sollten. Dabei ist der wirtschaftliche Nutzen ein wichtiges Kriterium für die Auswahl (vgl. Freter, 2008, S. 220ff). Im Rahmen dieser Arbeit werden die identifizierten Kriterien weiter betrachtet, da basierend auf den durchgeführten Interviews ein wirtschaftlicher Nutzen vermutet wird.

VERTRIEBSKONFIGURATION ANPASSEN (POSITIONING)

Für die ausgewählten Segmente werden in dieser Phase Vertriebskonfigurationen erstellt und Segmenten zugeordnet. Im Kontext von Unternehmensübernahmen stellt sich die Frage, wie die Vertriebskonfigurationen gestaltet werden. Dabei sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Erzielter Nutzen für den Kunden: Investitionen in eine Erstellung einer segmentspezifischen Vertriebskonfiguration sollte für Kunden mit einem zusätzlichen Nutzen verbunden sein. Im

Rahmen dieser Arbeit wird der Kundennutzen mit Hilfe einer Choice Based Conjoint Analyse ermittelt (Kapitel 10).

- Interne Akzeptanz der Vertriebskonfiguration bei Vertriebsmitarbeitern: Änderungen an dem Vertriebsmodell sollten mit großer Sorgfalt durchgeführt werden (vgl. Marshall und Hurley, 1998, S. 58), da sich diese direkt auf den Kunden auswirken. In diesem Zusammenhang muss auf die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter geachtet werden. Sollten für Mitarbeiter durch die Vertriebskonfiguration Nachteile entstehen, können sich diese auf den Kunden übertragen, weswegen in dieser Arbeit eine Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt wird (vgl. Kapitel 11).
- Realisierung von Synergieeffekten: Abhängig von den vorhandenen Ressourcen der ursprünglichen IT-Hersteller, können bei der Erstellung der Vertriebskonfigurationen Synergieeffekte realisiert werden. Die Tabelle 9.1 zeigt dazu ein Beispiel. Verfügen die Unternehmen über gleiche Kompetenzen, wie z. B. über durchschnittliche Produktspezialisierung, ergeben sich dadurch Synergieeffekte, dass vorhandene Kompetenzen wiederverwendet werden können. Das fusionierte Unternehmen verwendet die Produktspezialisierung beider Unternehmen im zukünftigen Vertriebsmodell wieder und kann dabei auf vorhandene Strukturelemente einer produktorientierten Vertriebsorganisation zurückgreifen. Bezogen auf das segmentorientierte Vertriebsmodell werden Synergieeffekte realisiert, wenn die ursprünglichen IT-Hersteller über unterschiedliche Voraussetzungen verfügen, wie z. B. ein IT-Hersteller ist überdurchschnittlich spezialisiert und der andere IT-Hersteller nur durchschnittlich. Aufbauend auf der Segmentierung werden die Kompetenzen an den Kundenanforderungen angepasst. Für ein Segment kann beispielsweise die durchschnittliche Spezialisierung beibehalten werden, während in einem anderen Segment überdurchschnittlich spezialisiert wird.

Das Ergebnis dieser Phase ist eine Zuordnung von Vertriebskonfigurationen zu den Segmenten. Die Vertriebskonfigurationen sind durch konkrete Ausprägungen beschrieben. Um zu diesem Ergebnis zu gelangen, wurden im Rahmen dieses Abschnitts die Bedeutung des Kundennutzens für das Vertriebsmodell, die Mitarbeiterakzeptanz und die wirtschaftliche Betrachtung des IT-Herstellers als Komponenten identifiziert, die auf Grund ihrer hohen Bedeutung für diese Arbeit weiter berücksichtigt werden.

| Ausprägung der Dimension Produktspezialisierung | Synergieeffekt im produktorientierten Modell | Synergieeffekt im segmentorientierten Modell |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| gleiche Ausprägung | Synergieeffekte entstehen durch ähnliche Kompetenzen | durch eine Segmentierung entstehen geringe Synergieeffekte |
| unterschiedliche Ausprägung | geringe Synergieeffekte möglich auf Grund unterschiedlicher Kompetenzen | Synergieeffekte durch Segmentierung möglich |

Tabelle 9.1: Beispiel für die Realisierung von Synergieeffekten für die Produktspezialisierung
Quelle: Eigene Darstellung

9.4 ZWISCHENFAZIT

In diesem Kapitel wurde die Frage beantwortet, welcher konzeptionelle Ansatz für die Gestaltung des Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen gewählt werden kann, um den Anforderungen von unterschiedlichen Kundengruppen zu entsprechen. Der Ansatz, um unterschiedliche Anforderungen von Kunden zu erfüllen, ist die Segmentierung. Der Vertrieb sollte im Kontext von Unternehmensübernahmen segmentspezifisch konfiguriert werden. Dieser Ansatz wird als segmentspezifisches Vertriebsmodell bezeichnet.

Die Erstellung des segmentspezifischen Vertriebsmodells erfolgt nach dem klassischen Prozess der Segmentierung i.w.S., segmentieren, auswählen und positionieren. Dabei ist der Ansatz des segmentspezifischen Vertriebsmodells mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert, wie bei einer Segmentierung. Auf der einen Seite, steigt die Komplexität des Vertriebsmodell, so dass zusätzliche Kosten auftreten. Im Gegenzug werden Kundenanforderungen besser erfüllt. Aus diesem Grund sollten Segmente und Vertriebskonfigurationen wirtschaftlich bewertet werden. Dabei sind insbesondere der Kundennutzen, die interne Akzeptanz von Vertriebsmitarbeitern und die wirtschaftliche Betrachtung (Nutzen und Kosten) für den IT-Hersteller entscheidend. Diese drei Aspekte werden in den folgenden Kapiteln weiter untersucht. Der Kundennutzen für unterschiedliche Vertriebskonfigurationen wird im Kapitel 10 in Form einer Choice Based Conjoint Analyse ermittelt. Basierend darauf werden unterschiedliche Vertriebsmodelle durch Mitarbeiter bewertet (Kapitel 11), wonach im Kapitel 12 die wirtschaftliche Betrachtung mit Hilfe einer Kosten-Nutzen-Analyse erfolgt.

10 Quantitative Untersuchung zur Gestaltung eines Vertriebsmodells im Kontext von Unternehmensübernahmen

10.1 EINFÜHRUNG

In diesem Kapitel werden folgende Forschungsfragen beantwortet:

- F2.2 Welche Parameter beeinflussen die Anforderungen von Kunden an einen IT-Vertrieb im Kontext von Unternehmensübernahmen?
- F2.3 Wie kann ein IT-Hersteller den Vertrieb während der PMI konfigurieren, so dass Kundenanforderungen erfüllt werden?

Die Forschungsfrage F2.2 entspricht der Identifikation (segmenting) und der Auswahl der Segmente (targeting), wie sie im vorherigen Kapitel 9 beschrieben wurden. In einer qualitativen Kundenbefragung (vgl. Kapitel 7) wurde festgestellt, dass folgende Parameter bzw. Segmentierungskriterien einen Einfluss auf die Erwartungen des Kunden an das Vertriebsmodell haben können:

- Zu beschaffendes Produkt vom IT-Hersteller (dargestellt anhand von vier Produktbereichen)
- Branche des Kunden
- IT-Ausrichtung des Kunden (vertikal und horizontale Ausrichtung)
- Hierarchie-Level der Ansprechpartner im Buying Center (obere und untere Hierarchie-Level)
- Beteiligte Funktionsbereiche im Buying Center (IT, Einkauf, Lizenzmanagement und Geschäftsfachabteilung)

Diese Segmentierungskriterien wurden hinsichtlich der Anforderungen an eine Segmentierung untersucht, wobei die Kaufverhaltensrelevanz der Kriterien in diesem Kapitel untersucht werden muss.

Die Forschungsfrage F2.3 soll beantworten, welche Schwerpunkte für die Gestaltung des Vertriebsmodells für die ermittelten Segmente gesetzt werden müssen. Im Prozessmodell der Segmentierung

entspricht das dem Schritt *positioning* (vgl. 9.3.3.3). Dabei ist zum einen wichtig, dass die Anforderungen des Segments erfüllt werden, zum anderen soll ebenfalls ermittelt werden, welchen Nutzen der IT-Hersteller erzielt, wenn er das Vertriebsmodell an den Erwartungen der Kunden ausrichtet. Für den IT-Hersteller wäre es wirtschaftlich nachteilig, wenn das Vertriebsmodell höhere Kosten verursacht, allerdings nicht genügend zusätzlichen Nutzen erzielt wird. Um beide Aspekte zu beantworten eignet sich als Methode die auswahlbasierte Conjoint Analyse bzw. CBC (vgl. Woodworth und Louviere, 1983, S. 250ff). Mit Hilfe der CBC kann das bevorzugte Vertriebsmodell des Befragten ermittelt werden und ebenfalls der damit verbundene Nutzen.

10.1.1 *Planung und Durchführung der Untersuchung*

Bei der Planung der Untersuchung stellte sich heraus, dass es günstig ist, die Befragung über mehrere Wege bzw. Kanäle zu verteilen, um genügend Teilnehmer zu erreichen. Die Befragung wurde direkt an potentielle Teilnehmer geschickt. Die Ermittlung der Personen erfolgte über Internet- und Datenbank-Recherchen. Darüber hinaus wurden auf Grund der persönlichen Nähe zu IT-Organisationen aus der Wirtschaft weitere Kanäle für die Verteilung der Befragung genutzt. Dabei wurde ein IT-Hersteller und eine Anwendergruppe dieses IT-Herstellers ausgewählt.

Der Adressatenkreis waren Mitarbeiter und Führungskräfte deutscher Wirtschaftsunternehmen mit unterschiedlichen Spezialisierungen. Voraussetzungen zur Teilnahme sind, dass sie mit einem Vertrieb eines IT-Herstellers in Kontakt stehen. Diese Voraussetzung wurde im Anschreiben eingefügt.

Mitte Januar 2014 wurden über drei Kanäle insgesamt 2.047 Anschreiben mit dem Link zur Befragung versendet. Als Anreiz wurde den Testpersonen in Aussicht gestellt, ein Management Summary der Befragung als "Dankeschön" zu erhalten. 522 Adressen stellten sich als ungültig heraus, 16 verweigerten die Teilnahme, weil sie sich nicht als den geeigneten Ansprechpartner betrachteten oder keine Zeit hatten. Es wurden ebenfalls 45 Abwesenheitsnotizen automatisch versandt. Insgesamt konnte von 1.464 potentiellen Teilnehmern ausgegangen werden. Die Befragung war bis zum 2. Februar 2014 geöffnet. Nach der Hälfte des Durchführungszeitraums wurde eine Erinnerungs-E-Mail an den Adressatenkreis versandt.

Die Abbildung 10.1 zeigt die Anzahl der angeschriebenen Testpersonen und die Rückläuferquote. Von den 1.464 potentiellen Teilnehmern haben 374 den Link benutzt und angefangen die Umfrage auszufüllen. Einige Teilnehmer haben die Umfrage vorzeitig abgebrochen, so dass insgesamt 203 Datensätze verwendet werden können. Besonders hervorzuheben ist die hohe Rücklaufquote über die An-

| Kanal | direkt | über IT-Hersteller | über Anwen- dergruppe | Summe |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|
| angeschrieben | 617 | 817 | 30 | 1.464 |
| verwendete (angefangene) Fragebögen | 110 (195) | 83 (152) | 10 (27) | 203 (374) |
| Rückläuferquote verwendet (angefangene) Fragebögen | 17,83% (31,60%) | 10,16% (18,60%) | 33,33% (90%) | 14,28% (25,55%) |

Abbildung 10.1: Darstellung der Rückläufer
Quelle: Eigene Darstellung

wendergruppe. Dies ist vermutlich dadurch begründet, dass besonders enge Kontakte der Anwendergruppe zu Wirtschaftsbetrieben bestehen, da sie nicht zuletzt selbst in Wirtschaftsunternehmen arbeiten.

Eine Verteilung der Stichprobe bezüglich Branche, Mitarbeiteranzahl des Unternehmens, Funktion sowie Hierarchie-Levels des Ansprechpartners sind in Anlage D aufgeführt.

10.1.2 Die auswahlbasierte Conjoint Analyse

Mit Hilfe der auswahlbasierten CBC können folgende zwei Aspekte beurteilt werden: Welchen Nutzenbeitrag leistet eine Ausprägung einer Gestaltungsdimension eines Vertriebsmodells (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 318). Daraus ergibt sich der zweite Aspekt: Die Wichtigkeit der Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells.

Sinngemäß wird der Proband befragt "Welches Vertriebsmodell bevorzugen Sie?", anstelle, im Rahmen der traditionellen Conjoint Analyse (CA), von "Bitte bringen Sie die Aspekte des Vertriebsmodells in eine bestimmte Reihenfolge.". Die Testperson trifft bei der CBC eine "trade-off" Entscheidung. Die Auswahl eines Vertriebsmodells aus einer vorgegeben Anzahl von Vertriebsmodellen entspricht den Präferenzen des Probanden (vgl. Train, 2009, S. 18). Bestimmte Gestaltungsdimensionen des Vertriebsmodells werden präferiert, so dass sich die Testperson für jenes Vertriebsmodell entscheidet, das diese Präferenz berücksichtigt (vgl. Huber, 2005, S. 7).

Durch die Verwendung der CA kann ebenfalls gemessen werden, ob der Proband bereit ist, einen höheren Preis für das Produkt zu zahlen, wenn dafür seine Erwartungen an das Vertriebsmodell erfüllt werden. Die CA wird auch als ein prädiktives Verfahren eingeordnet. Dieses erlaubt Rückschlüsse auf Reaktionen des Kunden auf beispielsweise auf Produkteigenschaften oder Eigenschaften des Vertriebs (vgl. Weiber und Mühlhaus, 2009, S. 46).

Die CA basiert auf den Arbeiten von Luce und Tukey, die verhaltenstheoretische Grundlagen des Modells mathematisch dargelegt

und entsprechende Anwendungen erörtert haben (vgl. Luce, 1959, S. 75ff; Luce und Tukey, 1964, S. 1ff). Fortgesetzt wurden die Arbeiten von Green und Rao, die die Anwendung für die Marktforschung erkannten (vgl. Green und Rao, 1971, S. 355ff; vgl. Green und Srinivasan, 1990, S. 3ff) sowie von McFadden, der die Möglichkeit zur statistischen Schätzung mit Hilfe des Logit Choice Modells darlegte (vgl. McFadden, 1974, S. 105ff; McFadden, 1976, S. 363ff).

Die CBC wurde von Woodworth und Louviere begründet (vgl. Woodworth und Louviere, 1983, S. 350ff). Dadurch erhielt die CA eine noch höhere Bedeutung für die Praxis, da vor allem in der Konsumforschung Kunden Entscheidungen treffen können, die sehr nahe an der Realität sind (vgl. Völckner et al., 2008, S. 690). Aus diesem Grund ist die Methode sehr verbreitet (vgl. Wittink et al., 1994, S. 41ff).

VORGEHEN BEI DER UNTERSUCHUNG

Backhaus et al. schlagen ein Vorgehen für CBC Untersuchungen vor, welches in dieser Arbeit verwendet werden soll (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 323):

- Schritt 1- Gestaltung der Stimuli: In diesem Schritt werden die Gestaltungsdimensionen und die Ausprägungen des Vertriebsmodells für die Untersuchung festgelegt.
- Schritt 2 - Gestaltung der Auswahl-situationen: In diesem Schritt werden die Auswahl-situationen (Choice Sets) und Parameter der Untersuchung, wie zum Beispiel die Anzahl der Auswahl-alternativen bestimmt.
- Schritt 3 - Spezifikation des Nutzenmodells: In diesem Schritt wird das zu Grunde liegende Nutzenmodell bestimmt. Da es sich bei Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells um qualitative Merkmale handelt, besteht ein diskretes Modell, deswegen kommt das Teilwert-Modell (Partworth-Modell) in Betracht (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 329). Damit die Nutzenwerte später aggregiert werden können, wird das additive Teilwert-Nutzenmodell verwendet.
- Schritt 4 - Spezifikation des Auswahlmodells: In diesem Schritt wird das Auswahlmodell bestimmt. Üblicherweise wird das multinominale Logit Choice Modell nach McFadden verwendet, - wenn bei einer CBC mehr als zwei Alternativen gewählt werden (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 334).
- Schritt 5 - Schätzung der Nutzenwerte: In diesem Schritt werden die Nutzenwerte ermittelt.
- Schritt 6 - Interpretation und Auswertung: Hier erfolgt die Auswertung.

- Schritt 7 - Disaggregation der Nutzenwerte bzw. Vergleich der Nutzenwerte: In diesem Schritt wird Bezug auf die Segmentierung der Probanden genommen. Es werden die Präferenzstrukturen einzelner Segmente ermittelt. Der Abschnitt 10.4 geht detailliert auf diese Fragestellung ein.

EINORDNUNG DER CONJOINT ANALYSE ALS SEGMENTIERUNGSVERFAHREN

Bei der Anwendung der CBC im Konsumgüterbereichen ist es üblich, dass nicht nur aggregierte und damit meist heterogene Nutzen-Schätzungen ermittelt werden, sondern auch Nutzungs-Schätzungen für homogene Teilgruppen (vgl. Völckner et al., 2008, S. 701).

Dieser Ansatz entspricht dem der Segmentierung. DeSarbo/Ramaswamy/Cohen stellen die Vorteile der CBC für die Segmentierung dar. Ein wesentlicher Vorteil ist, dass die Daten, die in einer CBC gesammelt werden, einer Segmentierung entsprechen und daraus Prognosen für Segmente abgeleitet werden können (vgl. DeSarbo et al., 1995, S. 137ff).

Die CBC wird abhängig von der Segmentierungsmethode als a priori oder post-hoc Segmentierungsverfahren eingeordnet (vgl. Wedel und Kamakura, 2000, S. 315). Bei Post-hoc Verfahren ist die Zuordnung von Kunden zu den Segmenten unbekannt. Die Kunden werden auf Grund von gemeinsamen Merkmalen durch die Analyse gruppiert. Dem gegenüber stehen die a priori Verfahren, bei denen vor der Analyse Segmente gebildet werden. Folgende Segmentierungsverfahren existieren:

- A priori Segmentierung: Die einfachste Möglichkeit besteht darin, vor der Befragung Segmentierungskriterien beispielsweise auf Grundlage von demografischer und psychografischer Merkmale zu bestimmen (vgl. Vriens et al., 1998, S. 238). Es wird nur selten eine hinreichend gute Bildung von homogenen Gruppen erreicht (vgl. Völckner et al., 2008, S. 701). Ein direkter Vergleich von Nutzenwerte der Teilgruppen ist nicht mehr möglich, da Nutzenbestimmung konsekutiv voneinander erfolgte.
- Latent Class (LC): Völckner/Sattler/Teichert empfehlen, anstelle der a prio Segmentierung besser den LC Ansatz zu benutzen (vgl. Völckner et al., 2008, S. 701ff). Diese Methode generiert simultan segmentspezifische Nutzenwerte, was einen direkten Vergleich der Teilgruppen ermöglicht (vgl. DeSarbo et al., 1995, S. 146f).
- Hierarchical Bayes (HB) ermittelt individuelle Teilnutzen-Werte der Testpersonen. Mit dem HB Verfahren werden demnach atomare Segmente, d.h. Segmente der Größe eins gebildet (vgl. Freter, 2008, S. 29f). Im Gegensatz zum LC Ansatz wird von einer kontinuierlichen Verteilung ausgegangen, so dass Gruppen

nicht sinnvoll voneinander zu trennen sind. Bei der Schätzung der Teilnutzenwerte erfolgt dies nicht simultan (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 359f).

Vor der CA wurden bereits mögliche Segmentierungskriterien in Interviews mit Kunden und Managementvertretern ermittelt (vgl. Kapitel 7). Diese Kriterien genügen den Segmentierungsanforderungen. Insbesondere konnte in den Interviews eine praktische Relevanz dieser Kriterien nachgewiesen werden. Aus Gründen der Umsetzbarkeit und der zur erwartenden Stichprobengröße wird dem a priori Ansatz Vorzug gegenüber dem LC und HB Ansatz gewährt. Basierend auf der Segmentierung, die sich durch diesen Ansatz ergibt, werden die Teilgruppen verglichen. Zur Darstellung werden folgende Auswertungen erzeugt:

- Vergleich der Nutzenverteilung innerhalb eines Segments
- Segmentübergreifender Nutzenvergleich der Gestaltungsdimensionen
- Vergleich der Gestaltungsdimensionen und der Preisdimension eines Segments

10.2 HYPOTHESEN ZUR KONZEPTION

In diesem Abschnitt werden Hypothesen zu den Segmenten aufgestellt, die sich den Kriterien Produkte, Branche des Kunden sowie Ausrichtung der Ansprechpartner ergeben. Zusätzlich wird auch eine Hypothese zu den Preisvorstellungen der Segmente aufgestellt.

HYPOTHESEN ZU PRODUKTBEREICHEN

Die Grundüberlegung zu den Hypothesen in Bezug auf die Produkte ist in Hypothese H_1 formuliert:

H_1 : Im Kontext von Unternehmensübernahmen unterscheiden sich Produktbereiche im Bezug auf die Bedeutsamkeit der Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells.⁷

Damit diese Unterschiede erfasst werden können, werden Produktbereiche bestimmt. Die folgenden Produktbereiche werden verwendet:

- Datenbank
- Hardware
- Integrierte Systeme
- Applikationen

⁷ Alle Hypothesen in diesem Abschnitt beziehen sich, wie im Kapitel 1 und 2 dargestellt auf den Kontext von Unternehmensübernahmen eines IT-Herstellers als Untersuchungsgegenstand. Die Besonderheiten des Kontexts sind im Kapitel 6 dargestellt.

DATENBANK Die Datenbank wird innerhalb der IT häufig der IT-Infrastruktur zugeordnet. Mitarbeiter aus den Geschäftsfachabteilungen kommen wenig bis gar nicht mit einer Datenbank in Berührung. An eine Datenbank werden bei unternehmenskritischen Applikationen hohe Anforderungen gestellt. Performance, Verfügbarkeit und Sicherheit zählen beispielsweise dazu. Deswegen werden technische Spezialkenntnisse bei der Auswahl und bei dem Betrieb gefordert. Eine überdurchschnittliche Produktspezialisierung ist zu erwarten. Die entsprechende Hypothese lautet:

H_{1a} : Im Produktbereich "Datenbank" ist die Produktspezialisierung die wichtigste Gestaltungsdimension.

Eine breite, öffentlich wahrgenommene Übernahme in diesem Bereich ist beispielsweise SAP, die den Datenbankhersteller Sybase 2010 gekauft haben.

HARDWARE In den Interviews, die im Rahmen der Arbeit geführt wurden, stellten die Interviewpartner die Zuverlässigkeit und die Schnelligkeit des Vertriebs heraus, deswegen wird angenommen, dass die wichtigste Gestaltungsdimension die Kundenbetreuung ist. Die Hypothese lautet entsprechend:

H_{1b} : Im Produktbereich "Hardware" ist die Kundenbetreuung die wichtigste Gestaltungsdimension.

Beispielsweise hat Oracle das Unternehmen Sun Microsystems für 7,4 Mrd. Euro übernommen Oracle (2009).

INTEGRIERTE SYSTEME Ein wichtiges Ziel von Übernahmen in der Software Industrie ist die Erweiterung des Produkt-Portfolios. Dabei können neue Produkte entstehen, die sich aus vorherigen Produkten zusammensetzen. Wenn einzelne Produkte zu vertikalen Architekturen integriert werden, so werden diese innerhalb der Arbeit als Integrierte Systeme bezeichnet. Beispielsweise können Storage, Server, Betriebssystem und Datenbank-Managementsystem zu einem integrierten Produkt zusammengefasst werden. Auf Grund der hohen Bedeutung dieser Produktkategorie im Kontext von Unternehmensübernahmen (siehe Kapitel 6) wird beispielhaft als Integriertes System ein integriertes Hardware-Datenbank-System mit aufgenommen. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Anforderungen bzgl. dieser Produktkategorie aus den einzelnen Produkten zusammensetzen. In diesem Beispiel sind das Datenbank und Hardware. Als die wichtigsten Gestaltungsdimensionen werden gleichermaßen die Produktspezialisierung und die Kundenbetreuung erwartet.

H_{1c} : Im Produktbereich "integrierte Hard- und Software-Systeme" sind die Produktspezialisierung und die Kundenbetreuung die wichtigsten Gestaltungsdimensionen.

APPLIKATIONEN Eingekaufte Applikationen bzw. Standardsoftware haben für gewöhnlich Einfluss auf die Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Beispielsweise werden bei der Einführung eines CRM-Systems Verkaufs- oder Serviceprozesse definiert bzw. angepasst. Diese können sich je nach Branche des Kunden unterscheiden. Die Applikation muss außerdem an das Unternehmen bzw. an Besonderheiten der Branche angepasst werden. Daraus wird deutlich, dass Applikationen stärker in das Unternehmen eingreifen, als beispielsweise Komponenten der Infrastruktur (vgl. Buxmann et al., 2011, S. 10). Deswegen wird zusätzlich zu der Spezialisierung in Produkten eine Spezialisierung in Branchen erforderlich.

H_{1d}: Im Produktbereich "Applikationen" sind die Produktspezialisierung und die Branchenspezialisierung die wichtigsten Gestaltungsdimensionen.

HYPOTHESE ZUR BRANCHE DES KUNDEN

Aus Interviews mit Kunden wurde deutlich, dass Anforderungen an IT-Hersteller abhängig von der Branche des Kunden sind (vgl. 7.3.1 auf Seite 63). Die entsprechende Hypothese lautet:

H₂: Im Kontext von Unternehmensübernahmen unterscheiden sich die Branchen der Kunden im Bezug auf die Wichtigkeit von Gestaltungsdimensionen.

Zu diesem Zeitpunkt kann keine Hypothese mit einem stärkeren Wirkungszusammenhang aufgestellt werden. In der Literatur finden sich keine Anhaltspunkte, welche Branche beispielsweise eine stärkere Kundenbetreuung oder eine höhere Spezialisierung in Produkten bzw. Branchen verlangt.

HYPOTHESEN ZUR AUSRICHTUNG DER IT-STRATEGIE

Die Ausrichtung der IT-Strategie beeinflusst die Anforderungen an die Übernahme. Kunden mit einer vertikalen IT-Strategie legen in den Interviews Wert auf einheitlichen Support und abgestimmte Schnittstellen zwischen einzelnen Komponenten des Software Stacks. Durch Übernahmen und die damit verbundene Integration von Komponenten werden die Aussichten des Vertriebs verbessert, die Anforderungen bei Kunden mit einer vertikalen IT-Strategie zu erfüllen. Die entsprechende Hypothese dazu lautet:

H₃: Im Kontext von Unternehmensübernahmen nehmen Kunden mit einer überwiegend vertikal organisierten IT einen größeren Nutzen wahr, als Kunden, die ihre IT überwiegend horizontal organisiert haben.

HYPOTHESEN ZUR STRUKTUR DES BUYING CENTERS

Am Beispiel des Hierarchie-Levels eines Ansprechpartner werden

unterschiedliche Erwartungen an den Vertrieb, abhängig von der Struktur des Buying Centers, aufgezeigt.

Untere Hierarchie-Level des Kunden sind in der Regel spezialisiert. Beispielsweise verantworten Mitarbeiter den Datenbank-Betrieb, aber nicht den Applikationsbetrieb. Aus diesem Grund liegt die Vermutung nahe, dass diese Spezialisten eher mit Spezialisten des Herstellers zusammenarbeiten möchten. Bei unteren Hierarchie-Level wird deswegen eine höhere Produktspezialisierung erforderlich, als bei höheren Hierarchie-Level.

H₄: Im Kontext von Unternehmensübernahmen gilt, je höher das Hierarchie-Level eines Mitglied eines Buying Centers ist, desto unwichtiger ist die Gestaltungsdimension "Produktspezialisierung".

Abhängig von dem Beschaffungsvorgang sind auch höhere Management-Level mit involviert. In den Interviews mit CIOs zeigte sich, dass deren Schwerpunkte nicht auf Produktbestandteile lagen, sondern darauf, den Wert der angedachten Lösung auf Ebene der Geschäftsanforderungen zu verstehen (vgl. 7.3.1). Dazu werden wiederum fach- bzw. branchenspezifische Kenntnisse des Vertriebsbeauftragten erforderlich. Mit einem höheren Hierarchie-Level wird die Branchenspezialisierung wichtiger.

H₅: Im Kontext von Unternehmensübernahmen gilt, je höher ein Hierarchie-Level eines Mitglied eines Buying Centers ist, desto wichtiger ist die Gestaltungsdimension "Branchenspezialisierung".

HYPOTHESEN ZU FUNKTIONEN IM BUYING CENTER

Das Buying Center eines Kunden besteht aus Mitgliedern verschiedener Funktionsbereiche (vgl. 4.1.2). Bei einer Auswahlentscheidung für eine Software bilden Kriterien der jeweiligen Funktionen die Anforderungen an den IT-Hersteller, wobei sich die Kriterien unterscheiden können. An einem Auswahlprozess einer IT-Entscheidung können die Bereiche Einkauf, IT und der Geschäftsfachbereich beteiligt sein.

H₆: Im Kontext von Unternehmensübernahmen haben die Funktionsbereiche Einkauf, IT und der Geschäftsfachbereich jeweils unterschiedliche Anforderungen an ein Vertriebsmodell.

HYPOTHESEN ZUR PREISGESTALTUNG

Die Beschaffungsvorgänge des Kunden können sich in ihrer Komplexität unterscheiden. Dabei spielen Faktoren, wie zum Beispiel die Komplexität des Produktes, Eingriff in geschäftskritischen Prozessen eine Rolle. Je höher die Komplexität und die damit verbundene Unsicherheit des Kunden ist, desto höhere Anforderungen hat der Kunde

an den Vertrieb. Der Vertrieb kann einen höheren Nutzenbeitrag leisten. Diesen Nutzenbeitrag ist der Kunde bereit mit einem geringeren Rabatt zu kompensieren. Sieht der Kunde einen geringeren Nutzenbeitrag des Vertriebs, verlangt dieser einen höheren Rabatt.

H₇: Je höher die Anforderungen des Kunden an den Vertrieb im Kontext von Unternehmensübernahmen sind, umso eher ist der Kunde bereit einen geringeren Rabatt zu akzeptieren.

10.3 OPERATIONALISIERUNG DER UNTERSUCHUNG

10.3.1 *Gestaltung der Stimuli*

Im Folgenden werden die Stimuli als die Gestaltungsdimensionen und Ausprägungen erstellt. An die Gestaltung der Stimuli werden folgende Anforderungen gestellt (vgl. Weiber und Mühlhaus, 2009, S. 45ff):

Dabei müssen u.a. folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Anzahl der Dimensionen und Ausprägungen müssen begrenzt sein. Die Testperson darf durch eine zu große Anzahl von Dimensionen und deren Ausprägungen nicht überlastet werden (vgl. Weiber und Mühlhaus, 2009, S. 47). Aus diesem Grund soll die Anzahl an Möglichkeiten minimal gehalten werden. Dazu werden die Dimensionen nochmals auf Relevanz für die CA bewertet.
- Die Formulierung des Attributs in der Auswahl-situation muss eindeutig zur Ausprägung der Gestaltungsdimension zuordenbar sein: Da sich das Vertriebsmodell durch abstrakte Beschreibungen und nicht durch beispielsweise numerische Werte beschreibt, muss sichergestellt werden, dass die Testpersonen ein einheitliches Verständnis für die Beschreibung entwickeln (vgl. Weiber und Mühlhaus, 2009, S. 53).
- Die Formulierung der Ausprägungen muss schnell erfassbar sein, so dass der Proband zügig eine Auswahlentscheidung treffen kann (vgl. Weiber und Mühlhaus, 2009, S. 53).

DIMENSIONEN UND DEREN AUSPRÄGUNGEN IN DER BEFRAGUNG

Die Abbildung 10.2 zeigt die Dimensionen und deren Ausprägungen, die in Kapitel 8 ermittelt wurden.

Die Anzahl der möglichen Stimuli ergeben sich aus dem Produkt aller Ausprägungen. Würden alle Dimensionen und deren Ausprägungen berücksichtigt werden, ergeben sich $2 * 2 * 3 * 2 * 2 = 48$ mögliche Stimuli ohne Berücksichtigung der Preisdimensionen (siehe Tabelle 10.2). Diese hohe Anzahl von Stimuli würde möglicherweise zu

| Gestaltungsdimension des Vertriebsmodells | Ausprägung |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Produktspezialisierung | durchschnittliche Produktspezialisierung |
| | überdurchschnittliche Produktspezialisierung |
| Branchenspezialisierung | durchschnittliche Branchenspezialisierung |
| | überdurchschnittliche Branchenspezialisierung |
| Kundenbetreuung | prozessorientierte Kundenbetreuung |
| | projektorientierte Kundenbetreuung |
| | festes Kundenbetreuungsteam |
| Vertriebsweg | direkter Vertriebsweg |
| | indirekter Vertriebsweg |
| Persönlicher Verkaufsstil | transaktionsorientierter Verkaufsstil |
| | beziehungsorientierter Verkaufsstil |

Abbildung 10.2: Gestaltungsdimensionen und deren Ausprägungen
Quelle: Eigene Darstellung

einer zu hohen benötigten Anzahl von Probanden führen. Es wird deswegen empfohlen, nur jene Ausprägungen zu benutzen, die für das Entscheidungsproblem wirklich relevant sind (vgl. Weiber und Mühlhaus, 2009, S. 43).

Es soll im Folgenden geprüft werden, ob sich die Anzahl der Dimensionen und deren Ausprägungen reduzieren lassen.

VERTRIEBSWEG

Der Vertriebsweg wurde im Zusammenhang mit Kundensegmenten hinreichend untersucht. Eine Vielzahl von Autoren empfehlen, den Vertriebsweg an das Markt- bzw. Kundensegment zu knüpfen (vgl. Backhaus und Voeth, 2010, S. 291ff; Homburg und Krohmer, 2009, S. 836ff). Der Grundgedanke ist, attraktive Segmente (bspw. hohes Potential, hoher Umsatz) über den direkten Weg und Segmente, die aufgebaut oder besonders gut abgedeckt werden müssen, über den indirekten Weg abzubilden (vgl. Freter, 2008, S. 338ff). So empfiehlt es sich beispielsweise für Key Accounts den direkten und bei Klein-Kunden einen indirekten Vertriebsweg zu wählen (vgl. Freter, 2008, S. 350f). Um in neue Marktsegmente kostengünstig einzutreten, kann ebenfalls ein indirekter Vertriebsansatz gewählt werden (vgl. Backhaus et al., 2012, S. 444f). Die Einbeziehung des Vertriebsweges in die CBC würden die Kosten der Befragung den Nutzen nicht rechtfertigen. Der Zusammenhang zwischen Segmente und Vertriebsweg ist bereits hinreichend für den Zweck der Arbeit untersucht, weswegen der Vertriebsweg nicht für die CBC beachtet wird.

PERSÖNLICHER VERKAUFSSTIL

Wie in Kapitel 8 festgestellt wurde, lassen sich im Wesentlichen zwei Grundformen unterscheiden: Der transaktionale und der beziehungsorientierte Ansatz. Da in der Software-Industrie langfristige

Kundenbeziehungen die Regel sind und das Ziel der Hersteller ist, nicht nur eine Transaktion abzuwickeln, sondern Up- und Cross-Sell-Potentiale zu realisieren, ist davon auszugehen, dass ein transaktionsorientierter Ansatz von keinem IT-Hersteller oder Segment bevorzugt wird. Deswegen wird die Dimension persönlicher Verkaufsstil von der Untersuchung ausgeschlossen.

PREISDIMENSION

Die Preis-Gestaltung von IT-Herstellern, insbesondere in der Software-Industrie, hängt von einer Vielzahl von Parametern ab, die in das Lizenzierungsmodell einfließen (vgl. Buxmann et al., 2013, S. 81ff). Datenbanken können beispielsweise unter Open Source einer Open Source Lizenz stehen oder bei kommerzieller Software für mehrere Millionen EUR lizenziert werden. Aus diesem Grund fällt es in der CA schwer, konkrete Preise zu nennen (vgl. Weiber und Mühlhaus, 2009, S. 54). Es ist davon auszugehen, dass Probanden unterschiedliche Preisvorstellungen haben. Deswegen soll der Preis über verschiedene Rabatt-Stufen abgebildet werden. Die Rabatt-Stufen sind: 0%, 5%, 10%, 15%, 20%. Höhere Rabatt-Stufen sind nicht sinnvoll, da das einzige Unterscheidungsmerkmal das Vertriebsmodell ist und nicht davon ausgegangen wird, dass Kunden mehr als 20% Rabatt auf Grund des Vertriebsmodells akzeptieren würden.

Die Anzahl der Stimuli beträgt damit ohne Berücksichtigung der Preisdimension: $2 * 2 * 3 = 12$. Durch diese Reduzierung wurden die Kosten der Befragung gesenkt. Unter Berücksichtigung der Preisdimensionen mit fünf Ausprägungen gibt es 60 Stimuli.

FORMULIERUNG FÜR DIE CBC

Abschließend werden in diesem Unterabschnitt die Formulierungen für die CBC festgelegt. Es wird ein Vorgehen bestimmt, wie sichergestellt werden kann, dass die Testpersonen ein gleiches Verständnis für die abstrakten Begrifflichkeiten entwickeln.

Die Abbildung 10.3 zeigt die Dimensionen und die Ausprägungen sowie die Formulierung für den Fragebogen. Diese Formulierung wurde während des Pre-Tests zusammen mit den Befragten ermittelt. Diese Formulierungen erfüllen die Anforderung prägnant und sind schnell erfassbar.

Zu den Bedeutungen der Ausprägungen der Dimension "Kundenbetreuung" bestanden bei der Voruntersuchung die meisten Fragen. Um sicherzustellen, dass die Teilnehmer der Umfrage ein gemeinsames Verständnis haben, wird der CBC eine Frage voran gestellt, die mit den Begrifflichkeiten vertraut machen. Bei dieser Frage werden die Ausprägungen der Dimension Kundenbetreuung zu Piktogrammen zugeordnet, welche die Form der Kundenbetreuung darstellt. Eine kurze Auswertung der Resultate des Bilderrätsels befindet sich in Anlage E auf Seite 197.

| Gestaltungsdimension des Vertriebsmodells | Ausprägung | Formulierung Fragebogen |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|
| Produktspezialisierung | durchschnittliche Produktspezialisierung | IT-Generalist |
| | überdurchschnittliche Produktspezialisierung | Produkt-Spezialist |
| Branchenspezialisierung | durchschnittliche Branchenspezialisierung | Branchen-Generalist |
| | überdurchschnittliche Branchenspezialisierung | Branchen-Spezialist |
| Kundenbetreuung | prozessorientierte Kundenbetreuung | prozessorientierte Organisation |
| | projektorientierte Kundenbetreuung | projektorientierte Organisation |
| | festes Kundenbetreuungsteam | festes Kundenbetreuungsteam |

Abbildung 10.3: Gestaltungsdimensionen, deren Ausprägungen und Formulierungen aus dem Fragebogen
Quelle: Eigene Darstellung

10.3.2 Gestaltung der Auswahl-situationen

Die Auswahl-situation kann durch folgenden Parameter bestimmt werden:

k : Stimulus ($k = 1, \dots, K$)

s : Umfang Choice Sets ($s = 2, \dots, K$)

S : Anzahl Choice Set pro Testperson ($S = 1, \dots, n$)

N : Anzahl Testpersonen

R : Auswahlentscheidungen

Der Parameter k wurde im vorherigen Unterabschnitt mit 60 bestimmt.

Die Parameter s und S sind im Folgenden zu bestimmen. In der Literatur wird empfohlen, dass $s \leq 7$ sein sollte (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 326). Ebenfalls wird darauf hingewiesen, dass s dann kleiner zu wählen ist, wenn mehr als 3 Dimensionen einbezogen wurden. Insgesamt sind 4 Dimensionen berücksichtigt, weswegen $s = 3$ gewählt wird.

Zur Frage nach der Größe von S geben Johnson und Orme an, dass 20 Auswahlentscheidungen pro Testperson keinen Unterschied ausmachen, da der Befragte im Laufe der Untersuchung schneller antwortet (vgl. Johnson und Orme, 1996, S. 1ff). Hingegen geben Backhaus et al. den Wert $S \leq 15$ an (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 326). In dieser Untersuchung werden abstrakte Eigenschaften eines Ver-

triebsmodells mit einbezogen, anders als in Konsumer-Befragungen ist deswegen mit einer höheren Komplexität für die Testperson zu rechnen. Deswegen wird $S = 12$ gewählt. Zusätzlich werden 2 Hold out Tasks mit eingefügt, so dass die Testperson 14 Auswahlentscheidungen trifft.

Im Folgenden soll abgeschätzt werden, wie groß die Anzahl der Testpersonen N sein sollte. Die typische Testpersonenanzahl liegt zwischen 150 und 1200 (vgl. Orme, 2005, S. 65). Ob die Stichprobengröße ausreichend ist, hängt von einer Vielzahl von Faktoren, wie zum Beispiel s , S oder k ab. Ein wichtiger Faktor für die Untersuchung ist, dass Segmente gebildet werden. Dafür werden pro Gruppe 200 Teilnehmer angegeben, wenn es eine robuste quantitative Analyse sein soll. 30-60 Testpersonen reichen, um die Forschung und Hypothesen über den Markt zu entwickeln. Da nicht vorausgesetzt werden kann, dass die Testpersonen gleich auf die Segmente verteilt sind, sollte beispielsweise bei 4 Segmenten von 800 Teilnehmern für eine robuste Untersuchung und mindestens 120 Teilnehmer für eine erste Untersuchung ausgegangen werden.

In der Literatur wird eine Daumenregel angegeben, nach dem die Mindestgröße für eine Stichprobe errechnet wird (vgl. Orme, 2005, S. 64, Johnson und Orme, 1996, S. 1ff) :

$$\frac{N * S * s}{c} \geq 500$$

mit

$$c : \text{größte Anzahl Ausprägungen } c = 5$$

für N ergibt sich somit

$$N \geq \frac{500 * 5}{12 * 3} \geq 69,44 \sim 70$$

Die Mindestgröße für die Stichprobe sollte demnach 70 sein.

Bei einer angenommenen Anzahl von Teilnehmern $N = 200$ und $S = 12$ Choice Sets pro Person müssten $R = N * S = 200 * 12 = 2400$ Auswahlentscheidungen getroffen werden. Mit der Formel können die maximal möglichen Choice Sets errechnet werden (bei $s = 3$).

$$\binom{K}{s} = \frac{K!}{s!(K-s)!} = \frac{60!}{3! * (60-3)!} = 34.220$$

2.400 Auswahlentscheidungen stehen 34.220 möglichen Entscheidungen gegenüber, weswegen eine Auswahl erfolgen muss, welche die Attribute gleichmäßig berücksichtigt und eine sinnvolle Kombination der Ausprägungen ermöglicht. Die Software Sawtooth hält deswegen Funktionen bereit um diese Anforderungen zu erfüllen. Für

| Parameter | Wert |
|-----------|----------------|
| k | 60 |
| s | 3 |
| S | 12 |
| N | mindestens 70 |
| R | mindestens 840 |

Abbildung 10.4: Zusammenfassung der Parameter für die CBC
Quelle: Eigene Darstellung

die Untersuchung wurde die Einstellung "Vermeidung von Overlaps" gewählt.

Zusammenfassend wird in der Abbildung 10.4 die Wahl der Parameter angezeigt.

10.3.3 Fragebogaufbau und Pre-Test des Fragebogens

Der Fragebogen besteht aus vier Themengebieten:

- Wichtigkeit und Zufriedenheit von ausgewählten Aspekten der Zufriedenheit mit einem IT-Hersteller
- "Bilderrätsel" zur Einstimmung auf den CBC Teil (siehe Abschnitt 10.3.1)
- Durchführung der CBC
- Fragen zur Person und zum Unternehmen der Testperson

Auf der ersten Seite befindet sich die Benutzer/Passwort Frage. Diese Frage erfüllt zum einen den Zweck, Unbefugte von der Befragung auszuschließen und um festzustellen, zu welcher Gruppe die Testperson gehört (direkt, über IT-Hersteller, über Anwendergruppe).

Nach dem Login beantwortete die Testperson Fragen zu einzelnen Aspekten eines Vertriebsmodells eines IT-Herstellers. Dabei bewertete sie die Wichtigkeit sowie ihre Zufriedenheit. Bevor die CBC Analyse startete, erfolgte für die Testperson eine Einstimmung auf die Begrifflichkeiten (vgl. 10.3.1). Dazu wurden dem Befragten Bilder vorgelegt, die er Begriffen zuordnete. Anschließend wurde die CBC Befragung durchgeführt. Vor den Auswahlentscheidungen wurde die Testperson gefragt, mit welchem Produktbereich sie sich in der letzten Zeit beschäftigt hatte. Die CBC Analyse wurde dann auf diesen Produktbereich angepasst. Dadurch wird dem Segmentierungskriterium "zu beschaffendes Produkt vom IT-Hersteller" Rechnung getragen. Zum Abschluss beantwortete die Testperson Fragen zur Person und zum Unternehmen. Dabei wurden die benötigten Segmentierungskriterien mit eingebunden.

Im Rahmen des Pre-Tests wurde der Fragebogen von zehn Vertriebsmanagern ausgefüllt, die sich in die Situation von Kunden hineinversetzt hatten. Dadurch konnte vor allem eine Verbesserung der Formulierungen erreicht werden (vgl. 10.3.1). Der Fragebogen ist in Anlage F abgebildet.

10.4 BEFUNDE

10.4.1 Grundlagen zu den Befunden

Im Folgenden werden zwei Aspekte beschrieben, die für die Darstellung der Befunde grundlegend sind:

- Ausgabe der Nutzenwerte
- Tests zur Hypothesen-Überprüfung: Es soll beschrieben werden, welche Tests benutzt wurden, um die Hypothesen zu überprüfen. Da diese Tests für den gesamten Abschnitt relevant sind, werden diese vorab beschrieben.

AUSGABE DER NUTZENWERTE

Zur Auswertung der CBC wurde das Modul SMRT von dem Softwarepaket Sawtooth verwendet. Die Software gibt dabei die Nutzenwerte der Ausprägungen einer Dimension auf 0 (Null) zentriert aus. Das bedeutet, die Summe der Nutzenwerte ergibt 0.

TESTS ZUR HYPOTHESEN-ÜBERPRÜFUNG

Zur Hypothesen-Überprüfung werden zwei Tests benutzt:

- t-Test: Mit Hilfe des t-Tests soll die Null-Hypothese geprüft werden, ob sich die geschätzten Nutzen-Werte nicht signifikant von 0 unterscheiden. Der Referenzwert für den zweiseitigen t-Test wird mit unendlichen Freiheitsgraden und einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% festgelegt. Der Referenzwert beträgt damit 1,96 (vgl. Backhaus et al., 2011, S. 566). Ist der ermittelte, absolute Testwert größer als 1,96 kann die Null-Hypothese mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% verworfen werden.
- Chi-Quadrat Test: Logit Analysen werden oft durch Chi-Quadrat Tests evaluiert (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 365). Dabei werden die geschätzten Nutzenwerte auf 0 gesetzt (Null-Modell) und mit den ermittelten Schätzwerten (ermitteltes Modell) verglichen: Die zweifache Differenz vom Null-Modell und vom ermittelten Modell ist Chi-Quadrat. Dieser Wert wird mit dem theoretischen Wert verglichen. Dazu muss der theoretische Wert bestimmt werden, welcher sich aus der Anzahl der Freiheitsgrade und der Irrtumswahrscheinlichkeit ergibt. Die Anzahl der Freiheitsgrade wird aus der Summe der Ausprägungen (12) zuzüg-

lich der None-Option (+1) und abzüglich der Anzahl von Gestaltungsdimensionen (-4) ermittelt (vgl. Abbildung 10.2). Damit existieren $12 + 1 - 4 = 9$ Freiheitsgrade. Der theoretische Wert für 9 Freiheitsgrade und $p < 0,01$ beträgt 21,67 (vgl. Backhaus et al., 2011, S. 573). Wenn der ermittelte Chi-Quadrat Wert größer als 21,67 ist, wird deutlich das der Unterschied hochsignifikant ist.

10.4.2 Befunde zur Unterscheidung des zu beschaffenden Produkts

In diesem Unterabschnitt werden die Befunde zu den Unterscheidungen von verschiedenen Produktbereichen aufgezeigt. Die Hypothese dazu lautet:

H_1 : Im Kontext von Unternehmensübernahmen unterscheiden sich Produktbereiche im Bezug auf die Bedeutsamkeit der Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells.

Um diese Hypothese zu unterstützen oder abzulehnen, werden folgende Auswertungen dargestellt.

- Vergleich der Nutzenverteilung innerhalb eines Produktbereiches
- Produktübergreifender Nutzen-Vergleich der Gestaltungsdimensionen

VERGLEICH DER NUTZENVERTEILUNG INNERHALB EINES PRODUKTBEREICHES

Für die vier Produktbereiche Datenbank, Hardware, Integrierte Systeme und Applikation werden im Folgenden die Attribute nach dem Nutzenwert sortiert dargestellt. Anschließend werden die Produktbereiche miteinander verglichen.

DATENBANK Die Tabelle 10.1 zeigt die Rangfolge der Attribute (höchster Nutzen entspricht Rang 1), den Nutzenwert, den Standardfehler (Std-err) und den absoluten t-Wert (abs. t-Wert). Die Produktspezialisierung hat mit 0,93 den höchsten Wert, gefolgt von dem festen Betreuungsteam in Form der festen Kundenbetreuung. Eine prozessorientierte Kundenbetreuung weist einen negativen Nutzenwert auf. Bis auf die Attribute überdurchschnittlicher Branchenspezialisierung und die projektorientierte Kundenbetreuung kann die jeweilige Nullhypothese mit 5% Irrtumswahrscheinlichkeit verworfen werden, da der absolute t-Wert über 1,96 liegt. Der Chi-Quadrat Wert für das ermittelte Modell beträgt 266, weswegen davon ausgegangen werden kann, dass der Unterschied zum Null-Modell hochsignifikant ist. Die Hypothese H_{1a} kann bestätigt werden: Im Produktbereich Datenbank ist die Produktspezialisierung die wichtigste Gestaltungsdimension.

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,93996 | 0,09119 | 10,308 |
| 2 | Kundenbetreuung - festes Betreuungsteam | 0,25996 | 0,09992 | 2,602 |
| 3 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,11648 | 0,07929 | 1,469 |
| 4 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | 0,06918 | 0,10265 | 0,674 |
| 5 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | -0,32914 | 0,10866 | 3,029 |

Tabelle 10.1: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für den Produktbereich Datenbank (n=30)
Quelle: Eigene Darstellung

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Kundenbetreuung - festes Betreuungsteam | 0,41081 | 0,10205 | 4,0256 |
| 2 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,29392 | 0,0732 | 4,0153 |
| 3 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | 0,1577 | 0,10403 | 1,5159 |
| 4 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,09293 | 0,07265 | 1,2791 |
| 5 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | -0,56851 | 0,11561 | 4,9175 |

Tabelle 10.2: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für den Produktbereich Hardware (n=33)
Quelle: Eigene Darstellung

HARDWARE Aus der Tabelle 10.2 wird deutlich, dass ein festes Kundenbetreuungsteam den höchsten Nutzenbeitrag leistet. Den geringsten Nutzen stiftet die prozessorientierte Betreuung. Der t-Wert liegt über 1,96, außer bei der projektorientierten Kundenbetreuung und der überdurchschnittlichen Branchenspezialisierung. Der Chi-Quadrat Wert beträgt 183,18. Die Hypothese H_{1b} kann bestätigt werden: Die Kundenbetreuung, in Form eines festen Kundenbetreuungsteams, ist die wichtigste Gestaltungsdimension für den Produktbereich Hardware.

INTEGRIERTE SYSTEME Die Tabelle 10.3 zeigt, dass die überdurchschnittliche Produktspezialisierung und die Kundenbetreuung in Form eines festen Betreuungsteams mit Abstand den höchsten Nutzen erzielen. Die prozessorientierte Betreuung weist einen hohen negativen Nutzenwert aus. Die t-Werte liegen über 1,96 (abgesehen von der pro-

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,55208 | 0,06917 | 7,9815 |
| 2 | Kundenbetreuung - festes Betriebsteam | 0,40608 | 0,09145 | 4,4405 |
| 3 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,16251 | 0,0649 | 2,5040 |
| 4 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | -0,15843 | 0,09568 | 1,6558 |
| 5 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | -0,24765 | 0,09776 | 2,5332 |

Tabelle 10.3: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für den Produktbereich Integrierte Systeme (n=36)
Quelle: Eigene Darstellung

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,58951 | 0,04084 | 14,4346 |
| 2 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,4351 | 0,03971 | 10,9569 |
| 3 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | 0,10504 | 0,05468 | 1,921 |
| 4 | Kundenbetreuung - festes Betriebsteam | 0,04104 | 0,05403 | 0,7596 |
| 5 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | -0,14609 | 0,05649 | 2,5861 |

Tabelle 10.4: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für den Produktbereich Applikation (n=104)
Quelle: Eigene Darstellung

jektorientierten Betreuung). Der Chi-Quadrat Wert für das Modell ist 191,37. Die Hypothese H_{1c} kann bestätigt werden.

APPLIKATION Die Produktspezialisierung und die Branchenspezialisierung weisen den höchsten Nutzenwert bei den Applikationen aus (siehe Tabelle 10.4). Auffällig ist, dass die Kundenbetreuungsformen einen wesentlich niedrigeren Nutzenwert im Vergleich mit den anderen Produkten haben. Bei zwei Betreuungsformen liegt der t-Wert unter 1,96, was bedeutet, dass die Nullhypothese nicht verworfen werden kann.

Der Chi-Quadrat Wert beträgt 586,6, was für das ermittelte Modell bedeutet, dass ein hochsignifikanter Unterschied zum Null-Modell vorliegt. Die Hypothese H_{1d} kann bestätigt werden, da Produkt- und Branchenspezialisierung die wichtigsten Attribute für das Vertriebsmodell von Applikationen sind.

10.5.1 *Produktspezialisierung*

| Rang | Produktbereich | Nutzenanteil | Nutzenanteil [%] |
|------|---------------------|--------------|------------------|
| 1 | Datenbank | 0,93996 | 71 |
| 2 | Applikation | 0,29392 | 52 |
| 3 | Integrierte Systeme | 0,55208 | 49 |
| 4 | Hardware | 0,29392 | 37 |

10.5.2 *Branchenspezialisierung*

| Rang | Produktbereich | Nutzenanteil | Nutzenanteil [%] |
|------|---------------------|--------------|------------------|
| 1 | Applikation | 0,4351 | 39 |
| 2 | Integrierte Systeme | 0,16251 | 15 |
| 3 | Hardware | 0,09293 | 12 |
| 4 | Datenbank | 0,11648 | 9 |

10.5.3 *Kundenbetreuung*

| Rang | Produktbereich | Nutzenanteil | Nutzenanteil [%] |
|------|---------------------|--------------|------------------|
| 1 | Hardware | 0,41081 | 52 |
| 2 | Integrierte Systeme | 0,40608 | 36 |
| 3 | Datenbank | 0,25996 | 20 |
| 4 | Applikation | 0,10504 | 9 |

Tabelle 10.5: Vergleich der Bedeutung der Gestaltungsdimensionen für Produktbereiche
Quelle: Eigene Darstellung

VERGLEICH DES NUTZENS DER GESTALTUNGSDIMENSIONEN FÜR PRODUKTBEREICHE (PRODUKTBEREICH ÜBERGREIFEND)

Die Tabelle 10.5 vergleicht die Bedeutung der Gestaltungsdimensionen für die einzelnen Produktbereiche. Die Nutzenanteile werden für die überdurchschnittliche Produktspezialisierung, die überdurchschnittliche Branchenspezialisierung und den höchsten Nutzenwert der Kundenbetreuung ausgegeben. Der Nutzenanteil ist dabei in den ermittelten Teilnutzenwerten sowie in [%] angegeben. Der Prozentwert ergibt sich aus dem Anteil eines Teilnutzenwerts an der Summe der drei Teilnutzenwerte (Produktspezialisierung, Branchenspezialisierung, Kundenbetreuung). Daraus werden die Erkenntnisse aus diesem Unterabschnitt noch einmal verdeutlicht. Alle betrachteten Produktbereiche zeigen eine unterschiedliche Verteilung des Nutzens der Gestaltungsdimensionen. Deswegen kann die Hypothese H_1 bestätigt werden, wonach sich die Produktbereiche in Bezug auf die Bedeutung der einzelnen Gestaltungsdimensionen unterscheiden.⁸

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Hypothesen H_1 sowie H_{1a} bis H_{1d} bestätigt werden können. Die einzelnen Produktbereiche weisen Unterschiede in der Präferenzstruktur auf. Im Folgenden werden Schlussfolgerungen aus den Befunden gezogen:

⁸ Die t-Werte und Chi-Quadrat Werte sind in den vorherigen Tabellen angegeben.

- Befragte setzten für Produktbereiche unterschiedliche Prioritäten bei der Gestaltung der Vertriebsdimension: Im Produktbereich Datenbank ist die Produktspezialisierung die wichtigste Gestaltungsdimension, im Bereich Hardware ist es die Kundenbetreuung. Die Integrierten Systeme wurden anhand des Beispiels integriertes Hardware-Datenbank-System untersucht. Dabei zeigte sich, dass sich die Prioritäten bei der Datenbank und der Hardware zu den Prioritäten des Integrierten Systems zusammenfügen. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Anforderungen an den Vertrieb für Produkte, die zu den integrierten Systemen gehören, steigen. Da Integrierte Systeme häufig eine Konsequenz von Unternehmenszusammenschlüssen sind, muss sich der Vertrieb professionalisieren, um den erhöhten Anforderungen zu entsprechen. Beispielsweise muss ein Hardware-Vertrieb, der bereits eine intensive Kundenbetreuung unterhält, zusätzlich in Produktspezialisten investieren.
- Im Kontext von Unternehmenszusammenschlüssen lässt sich schlussfolgern, dass sich der Vertrieb den unterschiedlichen Anforderungen anpassen sollte. Beispielsweise muss ein Datenbank-Hersteller, der sich mit einem Hersteller von Applikationen zusammenschließt, zusätzliche Branchen-Kenntnisse aneignen, um Kundenanforderungen zu erfüllen.
- Bei einem Unternehmenszusammenschluss sollte hinsichtlich der Produkte bewertet werden, welche Gestaltungsdimensionen wie angepasst werden müssen. Beispielsweise kann daraus auch eine geänderte Betreuungsform resultieren. Während im Bereich Applikationen die Betreuungsform eher untergeordnet ist, wird die Betreuung bei der Hardware umso wichtiger. Eine Änderung von einer prozess- oder projektorientierten Betreuung hin zu einem festen Betreuungsteam sollte in Betracht gezogen werden.

10.4.3 Befunde zum Segmentierungskriterium Branche

Am Beispiel des Segmentierungskriterium Branche werden die Anforderungen unterschiedlicher Marktsegmente an ein Vertriebsmodell aufgezeigt.

H₂: Im Kontext von Unternehmensübernahmen unterscheiden sich Branchen im Bezug auf die Wichtigkeit von Gestaltungsdimensionen.

Im vorherigen Unterabschnitt wurde festgestellt, dass unterschiedliche Produktbereiche des Herstellers im Vertriebsmodell berücksichtigt werden müssen. Beispielsweise wurde für den Bereich Applikation festgestellt, dass Branchen-Spezialisten erforderlich sind. Für die

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,81609 | 0,09977 | 8,1797 |
| 2 | Kundenbetreuung - festes Betreuungsteam | 0,57793 | 0,14167 | 4,0794 |
| 3 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,38209 | 0,0932 | 4,0997 |
| 4 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | -0,00802 | 0,13438 | -0,0596 |
| 5 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | -0,56991 | 0,12958 | -4,3981 |

Tabelle 10.6: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für die Branche Finanzen und Versicherung (n=19)
Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtung der Branchen werden deswegen die Teilnehmer berücksichtigt, die die Befragung für Applikationen ausgefüllt haben. Dabei werden die zwei Branchen mit dem größten Stichprobenumfang betrachtet (Finanzen und Versicherungen mit n=19 und Industrie mit n=22).

VERGLEICH DER NUTZENVERTEILUNG INNERHALB EINER BRANCHE

Die Tabellen 10.6 und 10.7 zeigen den Nutzenwerte der Gestaltungsdimensionen. In der Finanz- und Versicherungsbranche ist die Produktspezialisierung die wichtigste Gestaltungsdimension, gefolgt von der Kundenbetreuung in Form eines festen Betreuungsteams. Projekt- oder prozessorientierte Betreuung zeigen einen negativen Nutzenwert. Die Branchenspezialisierung liegt, anders als in der Gesamtauswertung für Applikationen, auf dem 3. Platz. Die Branche Industrie weist die gleiche Rangfolge wie die Gesamtauswertung für den Produktbereich Applikationen auf.

Die t-Werte liegen über dem Referenzwert von 1,96, außer bei der projektorientierten Betreuung sowie bei der Branche Industrie für die Gestaltungsdimension Kundenbetreuung. Die Chi-Quadrat Werte des ermittelten Modells unterscheiden sich vom Null-Modell hochsignifikant (Finanzen und Versicherungen mit 167,64 und Industrie mit 202,51).

VERGLEICH DES NUTZENS DER GESTALTUNGSDIMENSIONEN FÜR BRANCHEN (BRANCHEN ÜBERGREIFEND)

Die Tabelle 10.8 zeigt den branchenübergreifenden Vergleich der Gestaltungsdimensionen. Die Nutzenwerte sind wie in dem produktübergreifenden Bereich im vorherigen Abschnitt absolut und in Prozent angegeben.

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,69211 | 0,092 | 7,5229 |
| 2 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,60488 | 0,09 | 6,7209 |
| 3 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | 0,1551 | 0,1179 | 1,3155 |
| 4 | Kundenbetreuung - festes Betreuungsteam | 0,00961 | 0,1195 | 0,0804 |
| 5 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | -0,16471 | 0,125 | -1,3177 |

Tabelle 10.7: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für die Branche Industrie (n=22)
Quelle: Eigene Darstellung

Produktspezialisierung

| Rang | Branche | Nutzenanteil | Nutzenanteil [%] |
|------|-----------------------------|--------------|------------------|
| 1 | Industrie | 0,69211 | 48 |
| 2 | Finanzen und Versicherungen | 0,81609 | 46 |

Branchenspezialisierung

| Rang | Branche | Nutzenanteil | Nutzenanteil [%] |
|------|-----------------------------|--------------|------------------|
| 1 | Industrie | 0,60488 | 41 |
| 2 | Finanzen und Versicherungen | 0,38209 | 22 |

Kundenbetreuung

| Rang | Branche | Nutzenanteil | Nutzenanteil [%] |
|------|-----------------------------|--------------|------------------|
| 1 | Finanzen und Versicherungen | 0,57793 | 33 |
| 2 | Industrie | 0,1551 | 11 |

Tabelle 10.8: Vergleich der Bedeutung der Gestaltungsdimensionen für Branchen
Quelle: Eigene Darstellung

Bei beiden Branchen ist die Produktspezialisierung die wichtigste Komponente. In der Industriebranche erzielt die Branchenspezialisierung einen ähnlich hohen Nutzen, während die Kundenbetreuung eine untergeordnete Rolle spielt. Die Kundenbetreuung erzielt in der Finanz- und Versicherungsbranche einen höheren Nutzen als die Branchenspezialisierung.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Befunde zeigen, dass Branchen unterschiedliche Anforderungen an einen Vertrieb haben können. Bei Unternehmenszusammenschlüssen sollten deswegen Besonderheiten einzelner Marktsegmente geprüft werden, da branchenspezifische Besonderheiten einfließen können. Beispielsweise zeigte sich in der Branche Finanzen und Versicherungen, dass die Kundenbetreuung eine eher höhere Priorität hat, während die Branchenspezialisierung einen untergeordneten Nutzenanteil hat. Diese Erkenntnis weicht von den generellen Ergebnissen des Produktbereichs Applikationen ab, wonach die Branchenspezialisierung eine höhere Bedeutung als die Kundenbetreuung hat. Wenn sich beispielsweise Unternehmen zusammenschließen, die bereits Applikationen vertreiben und entsprechende Produkt- und Branchenspezialisierung vorhanden ist, kann die Kundenbetreuung, abhängig von der Branche eine höhere Bedeutung bekommen. Das fusionierte Unternehmen sollte abwägen, inwiefern es sich rentiert, in die Kundenbetreuung zu investieren.

Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass die Produktspezialisierung bei den zwei Branchen die wichtigste Dimension darstellt. Die Branchenspezialisierung hat mit einem Nutzenanteil von 41% bzw. 22% eine hohe Priorität (siehe Tabelle 10.8).

10.4.4 Befunde zum Segmentierungskriterium Ausrichtung der IT-Strategie

Die Hypothese zur Ausrichtung der IT-Strategie lautet:

H₃: Im Kontext von Unternehmensübernahmen nehmen Kunden mit einer überwiegend vertikal organisierten IT einen größeren Nutzen wahr, als Kunden, die ihre IT überwiegend horizontal organisiert haben.

Für die Produktbereiche Datenbank, Hardware und Integrierte Systeme stehen nicht genügend Daten zur Verfügung um eine Auswertung vorzunehmen (siehe Abbildung 10.9).

BEFUNDE ZU APPLIKATIONEN

Für den Applikationsbereich sind keine höheren Nutzenwerte erkennbar (im Vergleich zu der allgemeinen Auswertung). Nach Rücksprache mit Teilnehmern kann das darin begründet sein, dass die Wahrnehmung der IT-Strategie von Applikationsnutzern dahin ten-

| | Teilnehmer vertikale IT Strategie | Teilnehmer horizontale IT-Strategie | keine Angabe |
|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|--------------|
| Datenbank | 7 | 17 | 4 |
| Hardware | 7 | 18 | 1 |
| Integrierte Systeme | 14 | 18 | 1 |
| Applikationen | 55 | 28 | 7 |

Tabelle 10.9: Ausrichtung der IT-Strategie nach Produktgruppen gegliedert
Quelle: Eigene Darstellung

diert, dass die IT-Strategie vertikal organisiert ist, obwohl eine horizontale IT-Strategie verfolgt wird. Dadurch kann der Eindruck entstehen, dass Zusammenschlüsse von IT-Herstellern keinen zusätzlichen Nutzen erzielen.

Damit wurden im Rahmen dieser Untersuchung keine Hinweise gefunden, die eine Aussage zur Hypothese H_3 zu lassen.

10.4.5 Befunde zum Segmentierungskriterium Struktur des Buying Centers

Wie im Unterabschnitt zu den Unterschieden bei Marktsegmenten, werden die Hierarchie-Level abhängig vom Produktbereich Applikationen betrachtet.

Zu den unteren Hierarchie-Leveln zählen Mitarbeiter und Abteilungsleiter. Zu den oberen Hierarchie-Leveln zählen Bereichsleiter, Vice Presidents, C-Level.

Die Hypothesen zu den Hierarchie-Leveln lauten:

H_4 : Im Kontext von Unternehmensübernahmen gilt, je höher das Hierarchie-Level eines Mitglied eines Buying Centers ist, desto unwichtiger ist die Gestaltungsdimension "Produktspezialisierung".

H_5 : Im Kontext von Unternehmensübernahmen gilt, je höher das Hierarchie-Level eines Mitglied eines Buying Centers ist, desto wichtiger ist die Gestaltungsdimension "Branchenspezialisierung".

VERGLEICH DER NUTZENVERTEILUNG INNERHALB EINES HIERARCHIE-LEVELS

Wie in der Gesamtauswertung für Applikationen sind Produkt- und Branchenspezialisierung die wichtigsten Gestaltungsdimensionen (siehe Tabelle 10.10). Die Form der Kundenbetreuung verändern die Präferenzen: von unteren Hierarchie-Leveln wird ein festes Betreuungsteam gewünscht. Außer bei der projektorientierten Betreuung liegen die t-Werte über 1,96. Der ermittelte Chi-Quadrat Wert dieses Modells beträgt 277. Die Hypothese H_4 kann entsprechend bestätigt werden.

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,84098 | 0,0518 | 11,16839 |
| 2 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,35462 | 0,0519 | 5,26924 |
| 3 | Kundenbetreuung - festes Betreuungsteam | 0,28929 | 0,0925 | 3,1274 |
| 4 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | 0,05201 | 0,0927 | 0,5611 |
| 5 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | -0,3413 | 0,0723 | 3,4302 |

Tabelle 10.10: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für untere Hierarchie-Level (n=36)
Quelle: Eigene Darstellung

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,49759 | 0,0518 | 9,606 |
| 2 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0,48616 | 0,0519 | 9,36724 |
| 3 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | 0,12168 | 0,0712 | 1,709 |
| 4 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | -0,02571 | 0,0519 | 0,4954 |
| 5 | Kundenbetreuung - festes Betreuungsteam | -0,09597 | 0,0708 | 1,3555 |

Tabelle 10.11: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für obere Hierarchie-Level (n=54)
Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung für obere Hierarchie-Level zeigt, dass Branchen- und Produktspezialisierungen eine ähnlich hohe Bedeutung haben (siehe Tabelle 10.11). Die Formen der Kundenbetreuung erzielen im Vergleich niedrige Nutzenwerte. Die t-Werte liegen bei der Kundenbetreuung unter 1,96, so dass die Null-Hypothese für diese Attribute nicht verworfen werden kann. Der Chi-Quadrat Wert des Modells liegt bei 336,93. Die Hypothese, wonach die Branchenspezialisierung die wichtigste Gestaltungsdimension ist, kann auf Grund der hohen Bedeutung der Produktspezialisierung nicht bestätigt werden.

VERGLEICH DES NUTZENS DER GESTALTUNGSDIMENSIONEN FÜR HIERARCHIE-LEVEL (LEVEL ÜBERGREIFEND)

Bei dem Vergleich der oberen und unteren Hierarchie-Level in der Tabelle 10.12 zeigen sich hauptsächlich Unterschiede bei der Branchenspezialisierung und der Kundenbetreuung. Die Branchenspezialisierung hat für obere Hierarchie-Level eine wesentlich höhere Be-

Produktspezialisierung

| Rang | Hierarchie-Level | Nutzenanteil | Nutzenanteil [%] |
|------|-------------------------|--------------|------------------|
| 1 | untere Hierarchie-Level | 0,84098 | 57 |
| 2 | obere Hierarchie-Level | 0,49759 | 45 |

Branchenspezialisierung

| Rang | Hierarchie-Level | Nutzenanteil | Nutzenanteil [%] |
|------|-------------------------|--------------|------------------|
| 1 | obere Hierarchie-Level | 0,48616 | 44 |
| 2 | untere Hierarchie-Level | 0,35462 | 24 |

Kundenbetreuung

| Rang | Hierarchie-Level | Nutzenanteil | Nutzenanteil [%] |
|------|-------------------------|--------------|------------------|
| 1 | untere Hierarchie-Level | 0,28929 | 19 |
| 2 | obere Hierarchie-Level | 0,12168 | 11 |

Tabelle 10.12: Vergleich der Bedeutung der Gestaltungsdimensionen für Hierarchie-Level
Quelle: Eigene Darstellung

deutung. Die Hypothese H_5 konnte nicht bestätigt werden, wonach die Branchenspezialisierung die wichtigste Dimension ist, jedoch wird deutlich, dass obere Hierarchie-Level vom Vertrieb erwarten, Branchenkenntnisse zu haben.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Als Konsequenz von Unternehmensübernahmen kann der fusionierte Hersteller Zugang zu höheren Hierarchie-Level bekommen. Das kann verschiedene Ursachen haben:

- Das übernommene Unternehmen vertreibt Produkte, deren Entscheider im höheren Management sind.
- Höhere Manager wollen den Betrieb ihrer Systeme auch nach der Übernahme sicherstellen, weswegen sie Kontakte zum Hersteller intensivieren.
- Nach der Übernahme ist das Einkaufsvolumen des Kunden bei dem fusionierten Hersteller, so dass die Aufmerksamkeit auf den Hersteller erhöht wird.

Die Umfrage verdeutlicht, dass obere Hierarchie-Level abweichende Präferenzen im Betreuungsmodell haben. Besonders wichtig sind Produkt- und Branchenspezialisierungen. Die Kundenbetreuung hat geringere Bedeutung für obere Hierarchie-Level. Aus den CIO-Interviews wurde deutlich, dass CIOs einen Ansprechpartner wünschen (z. B. Key Account Manager), der interne Funktionen des Herstellers koordiniert.

| Produktbereich | Einkauf | IT | Geschäftsfachbereich |
|---------------------|---------|----|----------------------|
| Datenbank | 5 | 19 | 4 |
| Hardware | 4 | 22 | 0 |
| Integrierte Systeme | 5 | 23 | 5 |
| Applikationen | 5 | 68 | 17 |

Tabelle 10.13: Anzahl der Befragten nach Funktionsbereich und Produkte
Quelle: Eigene Darstellung

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0.58375 | 0.04777 | 12.21947 |
| 2 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0.40644 | 0.04605 | 8.82631 |
| 3 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | 0.10116 | 0.06415 | 1.57686 |
| 4 | Kundenbetreuung - festes Betreuungsteam | 0.08506 | 0.06291 | 1.35195 |
| 5 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | -0.18622 | 0.06618 | 2.81392 |

Tabelle 10.14: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für die IT-Abteilung
(Produkt Applikation) (n=68)
Quelle: Eigene Darstellung

10.4.6 Befunde zu Funktionen im Buying Center

Die Hypothese zu den unterschiedlichen Funktionsbereichen im Buying Center lautet:

H_6 : Im Kontext von Unternehmensübernahmen haben die Funktionsbereiche Einkauf, IT und der Geschäftsfachbereich jeweils unterschiedliche Anforderungen an ein Vertriebsmodell.

Die Abbildung 10.13 zeigt die Stichprobengröße für mögliche Auswertungen. Daraus wird deutlich, dass nur ein Vergleich von IT und Geschäftsfachbereich für Applikationen möglich ist.

BEFUNDE ZUR IT UND ZUM GESCHÄFTSBEREICH FÜR APPLIKATIONEN

Die Tabellen 10.14 und 10.15 zeigen die Nutzenwerte für die zwei Funktionsbereiche: IT und Geschäftsfachabteilung.

Im Vergleich wird deutlich, dass die Branchenspezialisierung eine wesentlich höhere Bedeutung für die Geschäftsfachabteilung hat, als für die IT. Für die Geschäftsfachabteilung haben die Produktspezialisierung und die Branchenspezialisierung eine ähnlich wichtige Bedeutung, während für die IT die Produktspezialisierung deutlich die obere Priorität besitzt.

| Rang | Attribut | Nutzenwert | Std-err | abs. t-Wert |
|------|---------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 1 | Produktspezialisierung - überdurchschnittlich | 0.67223 | 0.10313 | 6.51843 |
| 2 | Branchenspezialisierung - überdurchschnittlich | 0.60722 | 0.10135 | 5.99149 |
| 3 | Kundenbetreuung - projektorientierte Betreuung | 0.12464 | 0.13061 | 0.95426 |
| 4 | Kundenbetreuung - prozessorientierte Betreuung | 0.06004 | 0.13846 | 0.43365 |
| 5 | Kundenbetreuung - festes Betreuungsteam | -0.18468 | 0.13924 | 1.32638 |

Tabelle 10.15: Nutzen der Gestaltungsdimensionen für die Geschäftsfachabteilung (Produkt Applikation) (n=17)
Quelle: Eigene Darstellung

Die Kundenbetreuung spielt bei beiden Abteilungen eine untergeordnete Rolle.

Auf Grund der Befunde zu unterschiedlichen Präferenzen kann die Hypothese H_6 unterstützt werden. Allerdings fehlen wegen der Stichprobengröße Auswertungen zum Einkauf.

10.4.7 Befunde zur Preisgestaltung

In den vorherigen Unterabschnitten wurden die Erwartungen von Kunden aus unterschiedlichen Segmenten an den Vertrieb herausgearbeitet. Dabei zeigte sich, dass Segmente höhere Erwartungen an den Vertrieb haben könnten. Beispielsweise zeigte sich bei dem Produktbereich Integrierte Systeme, dass Kunden höhere Erwartungen an den Vertrieb haben, als in den Bereichen Datenbank und Hardware. In diesem Unterabschnitt soll untersucht werden, ob sich diese hohen Erwartungen auch auf Preisgestaltungen auswirken. Die Hypothese dazu lautete:

H_7 : Je höher die Anforderungen des Kunden an den Vertrieb im Kontext von Unternehmensübernahmen sind, umso eher ist der Kunde bereit einen geringeren Rabatt zu akzeptieren.

Um eine Aussage zur Hypothese zu treffen, muss zunächst nachgewiesen werden, dass höhere Anforderungen an den Vertrieb bestehen. Dies wurde für das Beispiel Integrierte Systeme im Unterabschnitt 10.6.2 nachgewiesen. Diese Hypothese wird an dem Beispiel Integrierte Systeme untersucht.

Um die Bereitschaft des Kunden zu untersuchen, einen geringeren Rabatt zu akzeptieren, können die Nutzenwerte der Rabattstufen nicht miteinander verglichen werden (siehe 10.3.2). Deswegen werden die Nutzenwerte in prozentuale Anteile umgerechnet. Der ma-

| Produktbereich | Rabatt | | | | |
|--------------------|--------|-----|-----|-----|------|
| | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% |
| Datenbank | 9% | 33% | 43% | 73% | 100% |
| Hardware | 0% | 0% | 34% | 66% | 100% |
| Engineered Systems | 13% | 40% | 46% | 85% | 100% |
| Applikation | 28% | 40% | 54% | 80% | 100% |

Tabelle 10.16: Vergleich des Nutzenanteils von Rabattstufen am Gesamtnutzen für Produktbereiche
Quelle: Eigene Darstellung

ximale Nutzen für den Befragten liegt bei dem höchsten Rabatt und dem besten Vertriebsmodell. Der maximale Nutzen soll 100% entsprechen. Für die anderen Rabattstufen soll ermittelt werden, welchen prozentualen Anteil vom maximalen Nutzen sie erreichen.

Für das Beispiel der Integrierten Systeme ist in der Tabelle 10.16 der prozentuale Anteil am Gesamtnutzen dargestellt.

Dabei wird deutlich, dass bei jeder Rabattstufe ein höherer Anteil an maximalem Nutzen im Vergleich zur Datenbank und zur Hardware erzielt wird. Für die Rabattstufe von 5% erzielt die Hardware 0% vom Gesamtnutzen, die Datenbank erreicht 33% vom Gesamtnutzen, während die Integrierten Systeme 40% vom Gesamtnutzen erreichen.

Aus der Tabelle wird ebenfalls deutlich, dass der Kunde für Applikationen niedrigere Rabatten akzeptiert, wenn die Erwartungen an das Vertriebsmodell erfüllt werden. Die Nutzenwerte, Standardabweichungen und t-Werte der Preis-Ausprägungen sind in der Anlage G abgebildet.

Basierend auf den Ergebnissen der CBC für die Produktbereiche, kann die Hypothese H_7 unterstützt werden.

10.5 ZWISCHENFAZIT

In diesem Kapitel wurden mit Hilfe der auswahlbasierten CA zwei Forschungsfragen untersucht:

- F2.2 Welche Parameter beeinflussen die Anforderungen von Kunden an einen IT-Vertrieb im Kontext von Unternehmensübernahmen?
- F2.3 Wie kann ein IT-Hersteller den Vertrieb während der PMI konfigurieren, so dass Kundenanforderungen erfüllt werden?

Die Ergebnisse der Untersuchung zu den Forschungsfragen werden im Folgenden kurz zusammengefasst.

WELCHE PARAMETER BEEINFLUSSEN DIE ANFORDERUNGEN VON KUNDEN AN EINEN IT-VERTRIEB IM KONTEXT VON UNTERNEH-

MENSÜBERNAHMEN?

In der Untersuchung wurde festgestellt, dass die Anforderungen an den Vertrieb eines IT-Herstellers von den folgenden Segmentierungskriterien abhängig sind:

- Zu beschaffendes Produkt vom IT-Hersteller: Für den Produktbereich Datenbanken zeigte sich, dass vor allem eine überdurchschnittliche Produktspezialisierung erforderlich ist, um die Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Im Hardware-Bereich ist vor allem die Kundenbetreuung in Form eines festen Kundenbetreuungsteams ausschlaggebend. Der Bereich Integrierte Systeme wurde anhand eines integrierten Hardware-Datenbank-Systems untersucht. Dabei zeigte sich, dass sich die Anforderungen für integrierte Hardware-Datenbank-Systeme aus den Anforderungen der von Hardware und Datenbanken zusammensetzen. Der Produktbereich Applikationen, der am Beispiel eines CRM Systems untersucht wurde, ist gekennzeichnet durch eine überdurchschnittliche Spezialisierung sowohl in Produkten als auch in Branchen.
- Marktsegment des Kunden: Das Marktsegment des Kunden wurde anhand von zwei Branchen, Industrie sowie Finanzen und Versicherungen, untersucht. Um die unterschiedlichen Anforderungen der Kunden für Produkte zu berücksichtigen, wurde die Untersuchung für den Bereich Applikationen durchgeführt. Dabei ergaben sich Unterschiede für die Branche Finanzen und Versicherungen im Vergleich mit der allgemeinen Auswertung. Für diese Branche ist vor allem die Produktspezialisierung entscheidend. An zweiter Stelle steht nicht die Branchenspezialisierung sondern die Kundenbetreuung. Daraus lässt sich ein Einfluss der Branche und damit des Marktsegments auf das Vertriebsmodell ableiten.
- Struktur des Buying Centers: Die Anforderungen des Buying Centers wurden am Beispiel des Hierarchie-Level für den Produktbereich Applikationen untersucht. In der Auswertung wurde deutlich, dass untere Hierarchie-Level vor allem Wert auf Produktspezialisten legen, während obere Hierarchie-Level sowohl Produkt- als auch Branchenspezialisten fordern.

WIE KANN EIN IT-HERSTELLER DEN VERTRIEB WÄHREND DER PMI KONFIGURIEREN, SO DASS KUNDENANFORDERUNGEN ERFÜLLT WERDEN?

Die Tabelle 10.17 zeigt die gebildeten Segmente und die jeweiligen Schwerpunkte für das Vertriebsmodell, welche die Testpersonen bei der Untersuchung für das Segment gesetzt haben. Die Tabelle zeigt die jeweiligen Teilnutzenwerte der Ausprägungen für die überdurchschnittliche Produktspezialisierung, die überdurchschnittliche Bran-

| Segment | Nutzen überdurch- schnittlicher Produkt- spezialisierung | Nutzen überdurch- schnittlicher Branchen- spezialisierung | höchster Nutzen Kundenbetreuung | Schwerpunkt(e) |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Produkt - Datenbank | 0,94 | 0,11 | 0,25 (festes Betriebsteam) | Produktspezialisierung |
| Produkt - Hardware | 0,29 | 0,09 | 0,41 (festes Betriebsteam) | Kundenbetreuung |
| Produkt - Integrierte Systeme | 0,55 | 0,16 | 0,41 (festes Betriebsteam) | Produktspezialisierung und Kundenbetreuung |
| Produkt - Applikationen | 0,58 | 0,43 | 0,1 (projektorientierte Betrieb) | Produkt- und Branchenspezialisierung |
| Produkt - Applikationen - Branche - Industrie | 0,69 | 0,60 | 0,15 (projektorientierte Betrieb) | Produkt- und Branchenspezialisierung |
| Produkt - Applikationen - Branche - Finanzen und Versicherungen | 0,81 | 0,38 | 0,58 (festes Betriebsteam) | Produktspezialisierung |
| Produkt - Applikationen - obere Hierarchie Level | 0,50 | 0,48 | 0,12 (projektorientierte Betrieb) | Produkt- und Branchenspezialisierung |
| Produkt - Applikationen - untere Hierarchie Level | 0,84 | 0,35 | 0,28 (festes Betriebsteam) | Produktspezialisierung |

Tabelle 10.17: Schwerpunkte des segmentspezifischen Vertriebsmodells
Quelle: Eigene Darstellung

chenspezialisierung und die Ausprägung der Kundenbetreuung mit dem höchsten Teilnutzen⁹.

Daraus lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

- In dieser Auswertung wird deutlich, dass die Produktspezialisierung in fast jedem Segment die wichtigste Gestaltungsdimension darstellt. Einzig bei der Hardware ist die Kundenbetreuung der wichtigste Aspekt. Bei einigen Segmenten kommt noch die Branchenspezialisierung als zweiter Schwerpunkt hinzu. Für den Unternehmenszusammenschluss von IT-Herstellern

⁹ Für die Art der Kundenbetreuung standen drei verschiedene Möglichkeiten zur Auswahl. In der Tabelle ist die Art mit dem höchsten Nutzen angegeben. Die Teilnutzenwerte befinden sich in den Tabellen 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.6, 10.7, 10.10, 10.11.

lässt sich schlussfolgern, dass die Produktkompetenzen beider Unternehmen beibehalten werden sollten.

- Die Branchenkompetenz zeigte sich vor allem bei den Applikationen und bei Vertretern oberer Hierarchie-Level als eine Dimension mit einem hohen Nutzenbeitrag. Bei Unternehmensübernahmen, die Applikationen beinhalten oder deren Entscheider im oberen Management sind, sollte der fusionierte Hersteller die Bedeutung von der Branchenspezialisierung beachten.
- Die Studie zeigte, dass bei Unternehmensübernahmen Besonderheiten bzgl. Branchen und Hierarchie-Level von Bedeutung sind. Neue Branchen werden durch den Zukauf von branchenspezifischer Software erschlossen. Ebenfalls können durch Zukäufe höhere Management-Ebenen des Kunden erreicht werden, da beispielsweise das Einkaufsvolumen bei dem Hersteller steigt. Die Studie zeigt in diesem Zusammenhang eine steigende Bedeutung der Dimension Branchenspezialisierung, insbesondere für den Produktbereich Applikationen.
- Anhand dem Beispiel Integrierte Systeme, bei denen hohe Anforderungen an den Vertrieb nachgewiesen werden konnten, zeigte sich, dass Kunden bereit sind, bei hohen Anforderungen an den Vertrieb eher einen geringeren Rabatt zu akzeptieren.

In diesem Kapitel wurden die Bedeutung einzelner Komponenten eines Vertriebsmodells für die Kunden untersucht. Im folgenden Teil der Arbeit werden aus den Komponenten Vertriebsmodelle zusammengesetzt um diese anschließend zu bewerten.

Teil V

BEWERTUNG VON VERTRIEBSMODELLEN IM
KONTEXT VON
UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN

11 Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit von Vertriebsmodellen im Kontext von Unternehmensübernahmen

11.1 EINFÜHRUNG

Im fünften Teil dieser Arbeit werden Vertriebsmodelle im Zusammenhang mit Unternehmensübernahmen bewertet. Ein wichtiger Aspekt bei der Bewertung ist die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter mit unterschiedlichen Vertriebsmodellen im Kontext von Unternehmensübernahmen. Deswegen wird in diesem Kapitel eine entsprechende Untersuchung durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung fließen in die wirtschaftliche Betrachtung in Kapitel 12 mit ein.

FORSCHUNGSFRAGE Die Forschungsfrage, die in diesem Kapitel beantwortet werden soll, lautet:

F3.1 Wie wirken sich Veränderungen beim Vertriebsmodell auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus?

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurde dargestellt, wie ein Vertriebsmodell im Kontext von Unternehmensübernahmen gestaltet werden kann. Dazu wurden Gestaltungsdimensionen aufgestellt und der Nutzen für Kunden ermittelt (vgl. Kapitel 10). Die Forschungsfrage F3.1 zielt darauf, zu untersuchen, wie zufrieden Mitarbeiter in verschiedenen Vertriebsmodellen sind. Mitarbeiter sind wichtige Stakeholder während der PMI (vgl. Grün, 2010, S. 49). Die Zufriedenheit von Vertriebsmitarbeitern ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche PMI. Das Abwerben von erfolgreichen Mitarbeitern durch Wettbewerber mit lukrativen Angeboten und klaren beruflichen Perspektiven sollte verhindert werden (vgl. Strobel und Weingarz, 2006, S. 191), um die Beziehung von Vertriebsmitarbeitern und Kunden aufrecht zu halten.

METHODE DER UNTERSUCHUNG Um die Zufriedenheit für verschiedene Vertriebsmodelle zu bestimmen, bekamen Vertriebsmitarbeiter, die als Testperson agierten, unterschiedliche Vertriebsmodelle vorgegeben. Dazu mussten die Vertriebsmodelle (vgl. 11.2) und Kriterien für die Mitarbeiterzufriedenheit ermittelt werden (vgl. 11.3).

In vorherigen Untersuchungen wurde festgestellt, dass die Anforderungen von Kunden an ein Vertriebsmodell beispielsweise nach dem nachgefragten Produkt differenzieren (vgl. Kapitel 10). Deswegen werden Differenzierungsaspekte in der Untersuchung mit berücksichtigt.

Die Vertriebsbeauftragten bekamen einen standardisierten Fragebogen Online zur Verfügung gestellt. Die Gestaltung des Fragebogens orientierte sich an Gestaltungsrichtlinien (vgl. Homburg und Krohmer, 2008, S. 21ff), zu dem verwendete der Fragebogen eine Likert Skala. Der Fragebogen und die Kodierung der Likert Skala sind in Anlage H dargestellt.

Im Rahmen der Auswertung soll geprüft werden, ob Mitarbeiter unterschiedlicher Produktbereiche unterschiedliche Präferenzen für ein Vertriebsmodell aufzeigen. Zur Überprüfung wurde der Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test herangezogen. Auf Grund der zu erwartenden Stichprobengröße wurde nicht davon ausgegangen, dass näherungsweise eine Normalverteilung erreicht wird. Der Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test setzt keine Normalverteilung voraus. Die Voraussetzungen für den Test war die Erhebung von Datenpaaren. Um Datenpaare zu erheben, wurden Mitarbeitern unterschiedlicher Produktbereiche die gleichen Items für die Bewertung der Vertriebsmodelle vorgegeben. Die Angaben für ein Item wurde produktbereichsübergreifend für die vorgegebenen Vertriebsmodelle verglichen.

DURCHFÜHRUNG DER UMFRAGE Der Fragebogen wurde an 72 Vertriebsmitarbeiter, die im Außendienst eines IT-Herstellers in den Produktbereichen Datenbank, Hardware, Integrierte Systeme und Applikationen tätig sind, verteilt. Um Erkenntnisse zu unterschiedlichen Produktbereichen zu gewinnen, bot es sich an, die Befragung mit nur einem IT-Hersteller durchzuführen, der diese auch anbietet. Der IT-Hersteller ist deswegen besonders gut geeignet, um verschiedene Vertriebsmodelle diskutieren zu können.

Im Fragebogen hatten die Mitarbeiter die Wahl für folgende Produkte den Fragebogen auszufüllen:

- Datenbank
- Server
- Integrierte Systeme
- Applikationen

Die Produktauswahl gleicht jener aus der Kundenbefragung (vgl. Kapitel 10):

Die Mitarbeiter betreuen ausschließlich Kunden aus dem Großkundenbereich des IT-Herstellers. Dementsprechend ist die Stichprobe auf den Großkundenbereich eingeschränkt, was wiederum zu der Homogenität der Stichprobe beiträgt.

Der Fragebogen wurde von 39 Mitarbeitern beantwortet. Die Rücklaufquote beträgt damit 54%. Für den Produktbereich Integrierte Systeme gab es lediglich 2 Rückläufer. Aufgrund dieser Stichprobengröße wird dieser Produktbereich aus der Auswertung genommen. Somit reduziert sich die Zahl der verwertbaren Fragebögen auf 37. In Anlage I befindet sich eine Übersicht zu den Daten der Teilnehmer.

11.2 MÖGLICHE VERTRIEBSMODELLE IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN

In diesem Abschnitt werden die Vertriebsmodelle bestimmt, für welche die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen werden soll. Grundlage für die Auswahl sind die bisher in der Arbeit ermittelten Vertriebsmodelle:

- Basierend auf den Nutzenermittlungen der CBC aus Kapitel 10 werden zwei Extremformen eines Vertriebsmodells mit berücksichtigt: Zum einen das Modell mit dem höchsten Nutzen und zum anderen das Modell mit dem geringsten Nutzen, dafür aber mit kostengünstigen Strukturen, beispielsweise wegen fehlender Spezialisierungen des Vertriebs (vgl. Kapitel 10)
- Darüber hinaus wird eine Zwischenform von nutzen- und kostenorientiertem Modell berücksichtigt: Das produktorientierte Modell wurde in den explorativen Interviews mit einem IT-Hersteller diskutiert, der bereits zahlreiche Übernahmen getätigt hatte (vgl. Abschnitt 7.2).

Werden in einem Vertriebsmodell verschiedene, der oben erwähnten Konfigurationen verwendet, wird vom segmentspezifischen Vertriebsmodell gesprochen (vgl. Kapitel 9). Dieses Vertriebsmodell wird nicht explizit untersucht, da es sich aus verschiedenen Vertriebsmodellen zusammensetzt. Die Ergebnisse zum kosten-, produkt- und nutzenorientierten Modell entsprechen der Konfiguration des segmentorientierten Vertriebsmodells.

Die Abbildung 11.1 zeigt das nutzen-, das kosten- und das produktorientierte Modell. Da die Darstellung des segmentspezifischen Vertriebsmodells abhängig von Segmentierungskriterien ist, wird das Modell in einer eigenen Abbildung dargestellt (siehe 11.2).

Da der Vertriebsweg und der persönliche Verkaufsstil für die Kundenumfrage ausgeschlossen wurde (vgl. 10.3.1 auf Seite 102), werden diese Gestaltungsdimensionen auch aus der Mitarbeiterbefragung ausgeschlossen. Eine segmentspezifische Auswahl des Vertriebsweges wurde in der Literatur hinreichend diskutiert und befürwortet. Für die Arbeit wird angenommen, dass in der IT-Industrie der persönliche Verkaufsstil grundsätzlich beziehungsorientiert gestaltet wird, da das Ziel besteht, Folgegeschäfte zu generieren (vgl. 10.3.1). Im Folgenden

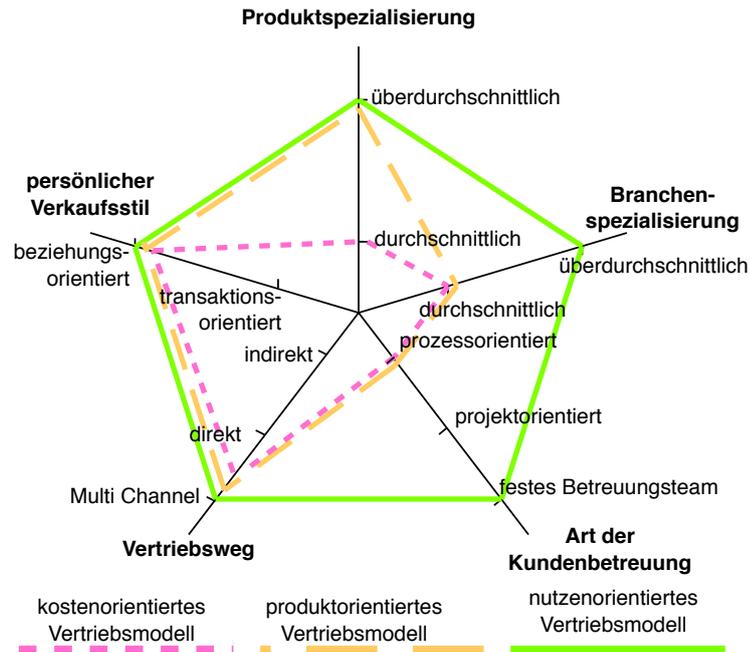


Abbildung 11.1: Darstellung des kosten-, produkt- und nutzenorientierten Vertriebsmodells
Quelle: Eigene Darstellung

werden die drei dargestellten Vertriebsmodelle sowie das segmentorientierte Vertriebsmodell erläutert.

DAS KOSTENORIENTIERTE VERTRIEBSMODELL

Das kostenorientierte Vertriebsmodell ist weder nach Produkten noch nach Branchen spezialisiert. Durch fehlende Spezialisierungen und aus Kostengründen ist die Kundenbetreuung prozessorientiert gestaltet (vgl. prozessorientierte Kundenbetreuung 8.2.3.1). In der Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit erhielt der Teilnehmer folgende Beschreibung, die das produktorientierte Vertriebsmodell kennzeichnet:

Die Vertriebsorganisation ist nicht spezialisiert. Die Aufgabe des Datenbank-Vertriebsbeauftragten ist es, sich mit Kollegen aus anderen Verkaufsabteilungen zu den jeweiligen Beschaffungsprozessen der Kunden abzustimmen.

DAS PRODUKTORIENTIERTE VERTRIEBSMODELL

Das produktorientierte Vertriebsmodell ist nach Produkten spezialisiert. Nach Branchen wird keine Spezialisierung vorgenommen. Die entstehenden Vertriebsbereiche müssen koordiniert werden. Um eine entsprechende Menge von Kundenbeziehungen zu betreuen, ist die Zusammenarbeit prozessorientiert gestaltet. In der Befragung erhielt der Teilnehmer folgende Beschreibung zum produktorientierten Vertriebsmodell:

Die Vertriebsorganisation ist einzig nach Produkten spezialisiert. Die Aufgabe des Datenbank Vertriebsbeauftragten ist es, sich mit Kollegen aus anderen Verkaufsabteilungen zu den jeweiligen Beschaffungsprozessen der Kunden abzustimmen.

DAS NUTZENORIENTIERTE VERTRIEBSMODELL

Basierend auf der CBC, wie sie im Kapitel 10 vorgestellt wurde, stellt der höchste Nutzen für den Kunden eine hohe Spezialisierung in Produkten und Branchen dar. Als Koordinationsform wurde überwiegend die Form "festes Kundenbetreuungsteam" ausgewählt und stellte den höchsten Nutzen dar. Da das Vertriebsmodell nicht differenziert ist, wird deswegen das feste Betreuungsteam ausgewählt. In der Befragung erhielt der Teilnehmer folgende Beschreibung zum produktorientierten Vertriebsmodell:

Die Vertriebsorganisation des Herstellers ist nach Produkten und Branchen spezialisiert. Der Kunde wird durch ein festes Account-Team betreut. Innerhalb des Account-Teams verantwortet jeder Vertriebsbeauftragte einen Produktbereich.

DAS SEGMENTORIENTIERTE VERTRIEBSMODELL

In der CBC Analyse wurde festgestellt, dass Segmente unterschiedliche Erwartungen an den Vertrieb haben. Beispielsweise ist eine Branchenspezialisierung vor allem bei Applikationen und höheren Hierarchie-Leveln entscheidend, im Bereich Hardware erzielt sie hingegen wenig Nutzen.

Das Vertriebsmodell besteht somit aus mehreren Vertriebskonfigurationen, die von den Anforderungen der Segmente abhängen.

Die Vertriebskonfiguration von Segmenten, die in der Mitarbeiterumfrage untersucht wurden, sind in der Abbildung 11.2 dargestellt. Die Segmentierung umfasst die Differenzierung von drei Produktbereichen (Hardware, Datenbank und Applikationen).

Das segmentorientierte Vertriebsmodell soll abhängig von den Anforderungen des Segments konfiguriert werden. Dabei entspricht die Vertriebskonfiguration des Hardwarevertriebs dem kostenorientierten Vertriebsmodell, der Datenbankvertrieb entspricht dem produktorientierten Vertriebsmodell und der Applikationsvertrieb entspricht dem nutzenorientierten Vertriebsmodell. Damit eine einheitliche Kundenbetreuung gewährleistet werden kann, wird die Kundenbetreuung auf ein festes Betreuungsteam vereinheitlicht. Das feste Betreuungsteam wurde als Betreuungsform gewählt, weil es in der CBC Analyse die höchsten Teilnutzenwerte erzielte.

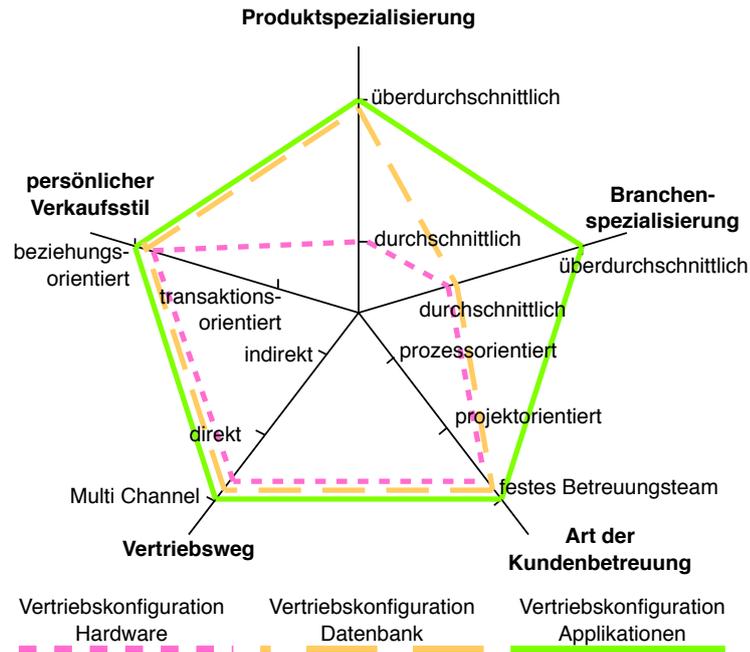


Abbildung 11.2: Darstellung des segmentorientiertes Vertriebsmodell
Quelle: Eigene Darstellung

11.3 EINFLUSS DER VERTRIEBSMODELLE AUF DIE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

DIMENSIONEN FÜR ZUFRIEDENHEIT

Basierend auf einer Arbeit von Churchill et al. (1974) werden sieben Dimensionen zur Zufriedenheit im Vertrieb unterschieden (vgl. Johnston und Marshall, 2010, S. 289ff; Johnston und Marshall, 2008, S. 207ff). Die sieben Dimensionen sind:

1. Die Tätigkeit als Vertriebsmitarbeiter
2. Die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Kollegen
3. Die Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem direkten Management
4. Unternehmensrichtlinien und Unterstützungsleistungen (zum Beispiel Spesenabrechnung, Anteil administrativer Arbeit)
5. Kompensierung und Einschätzung der Zielerreichung (alle Arten und Aussicht von monetärer und nicht-monetärer Belohnungen)
6. Karrieremöglichkeiten im Unternehmen (Möglichkeiten und Aussichten auf Beförderung)
7. Gestaltung der Zusammenarbeit mit Kunden (Freundlichkeit, Kooperationsbereitschaft, Wissen, Kompetenz)

AUSWAHL DER DIMENSIONEN FÜR DIE BEFRAGUNG

Das Vertriebsmodell wirkt sich bei Vertriebsmitarbeitern besonders auf die Zusammenarbeit mit Kollegen (2) und Kunden (7) aus (vgl. Gestaltungsdimension "Art der Kundenbetreuung"). Ebenfalls verbessert ein passendes Vertriebsmodell die Chancen auf Zielerreichung und damit auch der Kompensierung. Das Vertriebsmodell wirkt sich auf die wahrgenommenen Aussichten auf eine Beförderung (6) aus.

Mit der Zufriedenheit bei der Tätigkeit selber (1) beziehen sich Marshall/Johnston vor allem auf die intrinsische Zufriedenheit, wie persönliches Wachstum oder Selbsterfüllung (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 207f). Das Vertriebsmodell, wie es im Kontext dieser Arbeit verwendet wird, hat darauf begrenzten Einfluss. Einen ebenfalls begrenzten Einfluss hat das Vertriebsmodell im Kontext dieser Arbeit auf das direkte Management (3), welches das Vertriebsmodell mit umsetzt. Zu den Unternehmensrichtlinien (4) gehört das Vertriebsmodell mit dazu, weswegen dieser Aspekt in diesem Kontext eher ein Konstrukt aus den anderen Dimensionen darstellt.

Für den Fragebogen werden die Dimensionen der Zufriedenheit 2, 5, 6 und 7 berücksichtigt.

In Anlage H befindet sich der Fragebogen, in dem die entsprechenden Items zu den Dimensionen dargestellt sind.

MÖGLICHE UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN DES IT-HERSTELLERS FÜR VERTRIEBSBEAUFTRAGTE

In den verschiedenen Vertriebsmodellen können zusätzliche Unterstützungsleistungen für den Vertrieb des IT-Herstellers einfließen, wie es bei Unternehmensrichtlinien und Unterstützungsleistungen (4) dargestellt ist.

Basierend auf den Gestaltungsdimensionen lassen sich abhängig von dem Vertriebsmodell folgende Leistungen unterstützend hinzunehmen:

- Produktspezialist: Wenn der Vertrieb nicht nach Produkten spezialisiert ist, können Produktexperten den Vertrieb unterstützen.
- Branchenspezialist: Wenn der Vertrieb nicht nach Branchen spezialisiert ist, können Branchenexperten den Vertrieb unterstützen.
- Projektleiter: Wenn der Vertrieb prozessorientiert ausgerichtet ist, können Projektleiter bei Verkaufsprojekten eine koordinierende Funktion einnehmen.

11.4 BEFUNDE DER UNTERSUCHUNG

Die Befragung des Vertriebs basierte auf den in 11.2 genannten Vertriebsmodellen. Dazu gehörten das kosten-, das nutzen- und das produktorientierte Vertriebsmodell. Ebenfalls basierte die Befragung auf den Dimensionen, welche die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen (11.3).

Nachfolgend werden die Befunde der Befragung vorgestellt. Da die Befragung nach Segmenten, das heißt nach zu beschaffenden Produkten vom IT-Hersteller differenziert war, wurde auch die Auswertung nach Produkten gegliedert. Im Abschnitt 11.4.5 werden die Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Tests dargestellt.

11.4.1 Produktbereich Datenbank

Die Abbildung 11.3 zeigt die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter in den verschiedenen Vertriebsmodellen. Das Diagramm zeigt einen Vergleich der Mittelwerte für die abgefragten Items zur Zufriedenheit für die untersuchten Vertriebsmodelle. Die Mittelwerte befinden sich zusammen mit dem Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test in der Anlage J. Die Kodierung der Ordinatenachse entspricht der Kodierung des Fragebogens (1- trifft nicht zu, 2- trifft überwiegend nicht zu, 3- trifft überwiegend zu und 4- trifft zu).

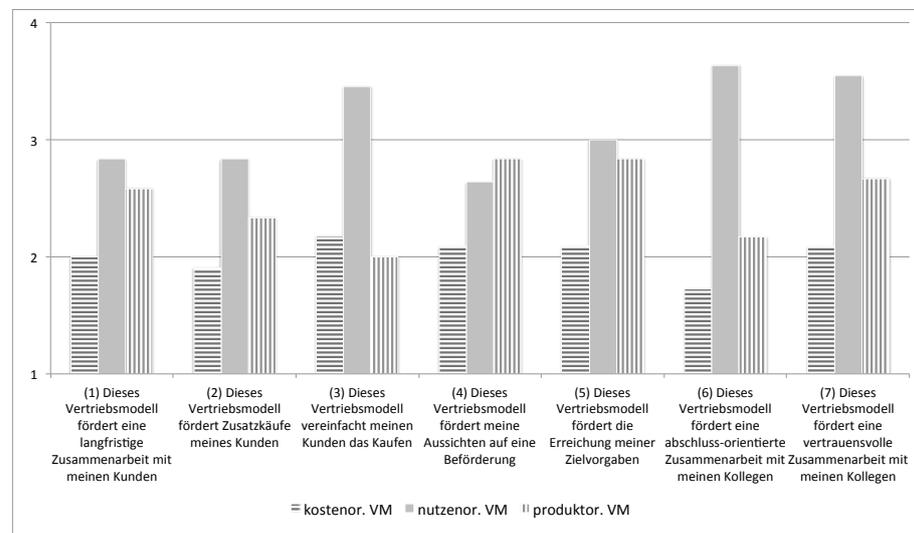


Abbildung 11.3: Mittelwertvergleich der Mitarbeiterzufriedenheit für verschiedene Vertriebsmodelle im Datenbankbereich (n=12)
Quelle: Eigene Darstellung

GESTALTUNG DER ZUSAMMENARBEIT MIT KUNDEN (ITEM 1-3)

Der Mittelwert bei Item (1) bis (3) ist beim nutzenorientierten Modell am höchsten. Bei dem Item (3) erzielt das produktorientierte Vertriebsmodell (VM) die geringste Zufriedenheit. Dieses Ergebnis

deckt sich mit den theoretisch beschriebenen Erkenntnissen, wonach die Abstimmung zum Kunden im produktorientierten Modell Konflikte beinhalten kann (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 115f). Bei dem kostenorientierten Modell ist die Zufriedenheit mit der langfristigen Kundenzusammenarbeit und Zusatzkäufen am geringsten.

KARRIEREMÖGLICHKEITEN IM UNTERNEHMEN (ITEM 4)

Die Aussichten auf eine Beförderung wurden im produktorientierten Modell am höchsten eingeschätzt. Eine mögliche Interpretation davon ist, dass Datenbankspezialisten sich eher profilieren als Generalisten oder als Mitarbeiter in einem festen Betreuungsteam. Fast genau so hoch wurden die Chancen für eine Beförderung im nutzenorientierten Modell eingeschätzt. In dem kostenorientierten Modell sind nach Ansicht der Datenbank-Spezialisten die Aussichten auf eine Beförderung am geringsten.

EINSCHÄTZUNG DER ZIELERREICHUNG (ITEM 5)

Die Chancen auf eine Zielerreichung werden bei dem produktorientierten und dem nutzenorientierten Modell am höchsten eingeschätzt. Bei dem kostenorientierten Modell wurden die Chancen auf Zielerreichung als gering eingeschätzt.

GESTALTUNG DER ZUSAMMENARBEIT MIT KOLLEGEN (ITEM 6-7)

Die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Kollegen wurde bei dem nutzenorientierten Modell deutlich höher eingeschätzt im Vergleich zu anderen Modellen. Dieses Ergebnis deckt sich mit theoretischen Erkenntnissen, wonach das Selling Team bei gelungener Umsetzung ein geeignetes Instrument ist, um abschlussorientiert und vertrauensvoll miteinander zu arbeiten (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 121f). Die Zusammenarbeit im produktorientierten Modell wurde mittelmäßig eingeschätzt. Im kostenorientierten Modell wurde keine gute Zusammenarbeit vermutet.

EINFLUSS VON UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN

Für das kostenorientierte Modell wurde der Einsatz von Spezialisten mit Datenbank-Kenntnissen zwischen "wichtig" und "entscheidend" bewertet. Die Hinzunahme von Spezialisten mit Branchenkenntnissen wurde als "eher wichtig" bis "wichtig" eingeschätzt. Ein Projektleiter zur bereichsübergreifenden Organisation wurde als "eher wichtig" bis "wichtig" eingeschätzt, leicht geringer als Branchenspezialisten.

ZUSAMMENFASSUNG DER BEFUNDE FÜR DEN PRODUKTBEREICH DATENBANK

Das nutzenorientierte Modell wurde von den Vertriebsmitarbeitern am besten bewertet. Insbesondere wurde die Zusammenarbeit

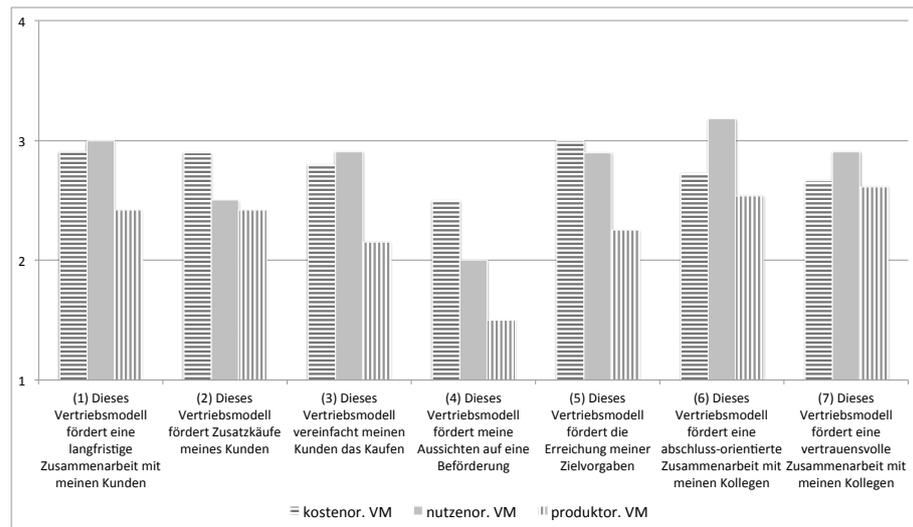


Abbildung 11.4: Mittelwertvergleich der Mitarbeiterzufriedenheit für verschiedene Vertriebsmodelle im Server-Bereich (n=13)
Quelle: Eigene Darstellung

mit Kunden und Kollegen höher bewertet. Bei individuellen Faktoren, wie der Beförderung oder Zielerreichung verringerten sich die Unterschiede zwischen dem nutzen- und produktorientierten Modell. Das produktorientierte Modell wurde insgesamt mittelmäßig bewertet. Das kostenorientierte Modell wurde als unbefriedigend bewertet.

Falls Datenbanken über das kostenorientierte Modell verkauft werden, sollten unbedingt Datenbankspezialisten als Unterstützungsleistung für den Vertrieb bereitgestellt werden, da die Vertriebsbeauftragten diesem eine hohe Bedeutung zu ordnen.

Bei einem Vergleich der Kunden- und Mitarbeiterbefragung für den Produktbereich Datenbank lässt sich schlussfolgern, dass eine enorme Produktspezialisierung im Datenbankbereich aus Sicht von Kunden und Mitarbeitern erforderlich ist. Die Branchenspezialisierung und ein festes Kundenbetreuungsteam fördern die Mitarbeiterzufriedenheit und erzielen einen Nutzen für Kunden.

11.4.2 Produktbereich Hardware

Die Abbildung 11.4 zeigt einen Vergleich der Mittelwerte für die Vertriebszufriedenheit im kosten-, nutzen- und produktorientierten Vertriebsmodell für *Server*, einem Produkt der Hardware. Wie auch bei dem Produktbereich Datenbank wurde die Kodierung aus dem Fragebogen für die Skalierung der Ordinatenachse gewählt.

GESTALTUNG DER ZUSAMMENARBEIT MIT KUNDEN (ITEM 1-3)

Das nutzenorientierte Vertriebsmodell wurde von Vertriebsmitarbeitern als das beste Modell wahrgenommen, um die Zusammenarbeit mit Kunden zu gestalten. Allerdings ist der Abstand zum kosten-

orientierten Modell eher gering. Im Vergleich zu dem Produktbereich Datenbank wurde das kostenorientierte Modell in dieser Kategorie wesentlich besser bewertet. Nach Rücksprache mit Testpersonen lässt sich die hohe Bewertung des kostenorientierten Modells damit erklären, dass eine geringere Spezialisierung in Produkten oder Branchen bewirkt, dass IT-Generalisten tätig sind, die beispielsweise nicht nur Server sondern auch andere Hardware-Bestandteile sowie systemnahe Software verkaufen. Dadurch wird der Vertriebsmitarbeiter zu einem zentralen Ansprechpartner für den Kunden

Das produktorientierte Modell erreichte die geringste Zufriedenheit bei den Vertriebsmitarbeitern. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen der CBC, wonach Produktspezialisierungen im Hardware-Bereich keine wesentlichen Vorteile erzielten (vgl. 10.4.2).

KARRIEREMÖGLICHKEITEN IM UNTERNEHMEN (ITEM 4)

Bei der Wahrnehmung von Karrieremöglichkeiten zeigten sich ebenfalls starke Unterschiede im Vergleich zu Mitarbeitern des Datenbank-Vertriebs. Die Karriere-Chancen wurden am höchsten im kostenorientierten Vertriebsmodell wahrgenommen, da es nach Rücksprache mit Testpersonen darum ging den Kunden langfristig zu entwickeln. Für eine geringe Spezialisierung werden weniger Vertriebsbeauftragte benötigt. Die Chancen auf eine Beförderung wurden im nutzen- und produktorientierten Modell als gering eingeschätzt.

EINSCHÄTZUNG DER ZIELERREICHUNG (ITEM 5)

Die Chancen auf Zielerreichung wurden im kosten- und nutzenorientierten Modell als eher zutreffend eingeschätzt. Das produktorientierte Modell fördert eher nicht die Chancen auf Zielerreichung. Auch in diesem Vertriebsmodell unterscheidet sich die Wahrnehmung von Hardware- und Datenbank-Mitarbeitern. Datenbank-Mitarbeiter sehen hohe Chancen auf Zielerreichung im produktorientierten Vertriebsmodell.

GESTALTUNG DER ZUSAMMENARBEIT MIT KOLLEGEN (ITEM 6 UND 7)

Bei der Gestaltung der Zusammenarbeit mit Kollegen wurden Vorteile bei dem nutzenorientierten Modell gesehen, was vermutlich auf die Kundenbetreuung in Form eines festen Betreuungsteams zurückzuführen ist. Besonders die abschlussorientierte Zusammenarbeit wurde im Vergleich zu anderen Vertriebsmodellen besser eingeschätzt.

Das kosten- und nutzenorientierte Vertriebsmodell wurde in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Kollegen ähnlich bewertet. Eine mögliche Interpretation ist, dass in beiden Formen die prozessorientierte Kundenbetreuung eingesetzt wird.

EINFLUSS VON UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN

Im Vergleich zu den anderen Produktbereichen wurden Unterstützungsleistungen eher gering bewertet. Die höchste Bewertung erreichte die Hinzunahme eines Produktspezialisten im kostenorientierten Modell.

ZUSAMMENFASSUNG DER BEFUNDE FÜR DEN PRODUKTBEREICH HARDWARE

Das kostenorientierte Vertriebsmodell wurde ähnlich bewertet wie das nutzenorientierte Modell. Der Mehrwert des nutzenorientierten Modells ist aus der Sicht der Mitarbeiter gering.

Aus Sicht der Mitarbeiter erzielte das produktorientierte Modell keine Vorteile, was sich mit den Ergebnissen der Kundenbefragung deckt.

Bei einem Vergleich der Kunden- und Mitarbeiterbefragung zeigte sich, dass eine Spezialisierung des Vertriebs wenig Vorteile bringt. Wichtiger ist die Art der Kundenbetreuung, wobei es zwei Möglichkeiten gibt:

- Einsatz eines nicht-spezialisierten Vertriebs, so dass eine einheitliche Betreuung sicher gestellt wird.
- Einsatz eines festen Betreuungsteams, um eine koordinierte und langfristige Zusammenarbeit zu unterstützen.

11.4.3 *Produktbereich Applikation*

Die Abbildung 11.5 zeigt die Ergebnisse der Vertriebsbefragung für den Produktbereich Applikation, dargestellt am Beispiel CRM-Systeme. Im Folgenden werden die Befunde zu diesem Produktbereich vorgestellt.

GESTALTUNG DER ZUSAMMENARBEIT MIT KUNDEN (ITEM 1-3)

Das nutzenorientierte Vertriebsmodell trägt im Produktbereich Applikationen als einziges Modell zur Förderung der Zusammenarbeit mit Kunden bei. Für das kosten- und produktorientierte Modell wurde eine Förderung Kundenzusammenarbeit als eher nicht förderlich zutreffend eingeschätzt. Das produktorientierte Modell lag dabei geringfügig vor dem kostenorientierten.

Im Vergleich zu den anderen Produktbereichen zeigt sich die hohe Bedeutung des nutzenorientierten Vertriebsmodells.

KARRIEREMÖGLICHKEITEN IM UNTERNEHMEN (ITEM 4)

Die Karrieremöglichkeiten wurden bei dem nutzenorientierten Vertriebsmodell am höchsten eingeschätzt. Auf Grund der Spezialisierung in CRM Produkten wurden die Chancen auf eine Beförderung im produktorientierten Modell am zweithöchsten eingeschätzt. Den-

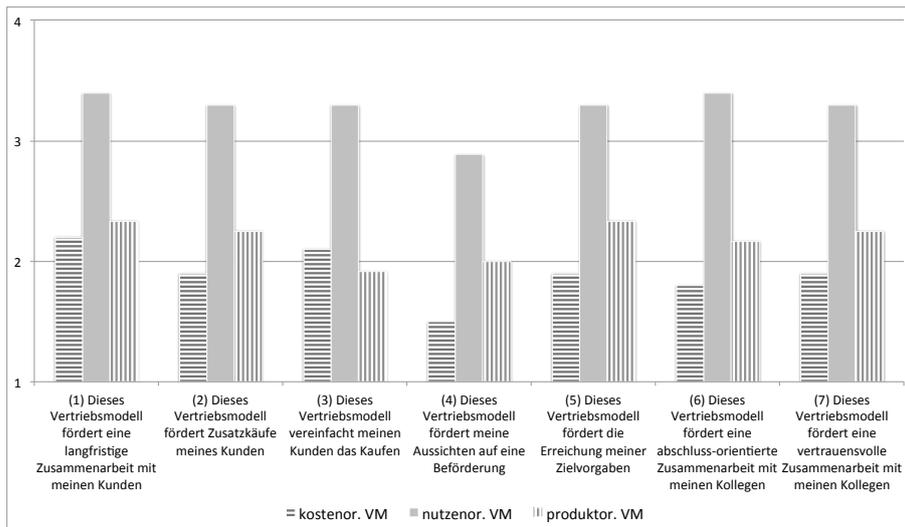


Abbildung 11.5: Mittelwertvergleich der Mitarbeiterzufriedenheit für verschiedene Vertriebsmodelle im CRM-Bereich (n=12)
Quelle: Eigene Darstellung

noch zeigte der Durchschnitt an, dass das produktorientierte Modell die Wahrnehmung auf eine Beförderung des Mitarbeiters eher nicht fördert.

Die niedrigsten Chancen auf eine Mitarbeiterbeförderung wurden dem kostenorientierten Vertriebsmodell zugesprochen.

EINSCHÄTZUNG DER ZIELERREICHUNG (ITEM 5)

Auch bei den Chancen auf Zielerreichung wurde das nutzenorientierte Modell am höchsten eingestuft. Das produkt- und das kostenorientierte Vertriebsmodell wurden im Bezug auf die Förderung der Zielerreichung als eher unzutreffend eingeschätzt.

GESTALTUNG DER ZUSAMMENARBEIT MIT KOLLEGEN (ITEM 6-7)

Eine abschlussorientierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit wurde im nutzenorientierten Modell am höchsten eingeschätzt. Die Zusammenarbeit mit Kollegen im produktorientierten Modell wurde als nicht förderlich eingestuft.

EINFLUSS VON UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN

Die Bedeutung von den Unterstützungsleistungen wurden im Vergleich zu den anderen Produktbereichen höher eingestuft. Insbesondere der Einsatz von Branchenspezialisten wurde als wichtig erachtet. Auch der Einsatz einer Projektleitung wurde als wichtig bewertet.

ZUSAMMENFASSUNG DER BEFUNDE FÜR DEN PRODUKTBEREICH APPLIKATION

Das nutzenorientierte Vertriebsmodell erzielte in der Wahrnehmung der Vertriebsbeauftragten den höchsten Nutzen. Das produktorien-

tierte Modell folgte mit großem Abstand. Das kostenorientierte Modell erzielte einen geringen Nutzen und wurde als nicht förderlich eingestuft.

Als Unterstützungsleistungen werden Produkt- und Branchenkenntnisse gleichermaßen benötigt. Das deckt sich mit den Anforderungen der Kunden, wie sie in der quantitativen Erhebung aufgezeigt wurden. Ebenfalls wurde der Einsatz eines Projektleiters als wichtig eingestuft. Aus diesen Befunden wird deutlich, dass hohe Anforderungen an den Vertrieb von Applikationen gestellt werden.

11.4.4 *Befunde zur Präferenz von Vertriebsmodellen der Mitarbeiter mit Hilfe des Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Tests*

In diesem Unterabschnitt werden die Befunde des Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Tests dargestellt. Mit Hilfe des Tests soll ermittelt werden, ob Vertriebsmitarbeiter, die unterschiedliche Produkte verantworten, jeweils andere Vertriebsmodelle bevorzugen oder nicht. Die jeweilige Nullhypothese lautet deswegen wie folgt:

H_0 : Vertriebsmitarbeiter unterschiedlicher Produktbereiche bevorzugen kein Vertriebsmodell.

Der Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Tests wurde einseitig durchgeführt, um zu prüfen, ob die Nullhypothese zugunsten der Präferenz eines Vertriebsmodells abgelehnt wird. Auf Grund der geringen Stichprobe wird das Signifikanzniveau niedrig bei $\alpha = 5\%$ festgesetzt. Die Anzahl der Items unter denen die Rangfolgen ermittelt wurde, beträgt $n = 7$. Damit ergibt sich ein kritischer Wert von $w = 3$ (vgl. Sachs, 2003, S. 442).

In Anlage J ist die Teststatistik aufgeführt, in der W^+ , W^- und W bestimmt wird. Die Abbildung 11.6 zeigt zusammenfassend die Ergebnisse des Wilcoxon Tests. Aus der Abbildung wird deutlich, dass sich die Präferenzen der Mitarbeiter hinsichtlich Vertriebsmodelle unterscheiden, was die zuvor in den Befunden getroffenen Aussagen unterstützt: Das kostenorientierte Vertriebsmodell wird nur von Vertriebsmitarbeitern aus dem Bereich Hardware bevorzugt. Das produktorientierte Modell wurde nur von Vertriebsmitarbeitern der Datenbank bevorzugt. Das nutzenorientierte Modell wurde von Vertriebsmitarbeitern der Datenbank und der Applikation bevorzugt, weswegen bei dem direkten Vergleich der beiden Produktbereiche kein signifikanter Unterschied festgestellt wurde.

11.5 ZWISCHENFAZIT

In diesem Kapitel wurde untersucht, wie sich Vertriebsmodelle auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken. Dabei wurden drei Vertriebsmodelle untersucht, die im Verlauf der Arbeit erstellt wurden:

| zu vergleichende Produktberei- che | kostenorientiertes Vertriebsmodell | produktorientiertes Vertriebsmodell | nutzenorientiertes Vertriebsmodell |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datenbank und Hardware | Nullhypothese ablehnen mit $W = 0$, Hardware-Mitarbeiter bevorzugen kostenorientiertes Vertriebsmodell | Nullhypothese nicht ablehnen $W = 10$ | Nullhypothese ablehnen mit $W = 2$, Datenbank-Mitarbeiter präferieren nutzenorientiertes Modell |
| Datenbank und Applikation | Nullhypothese nicht ablehnen $W = 8$ | Nullhypothese ablehnen mit $W = 0$, Datenbank-Mitarbeiter bevorzugen produktorientiertes Modell | Nullhypothese nicht ablehnen $W = 6$ |
| Hardware und Applikation | Nullhypothese ablehnen mit $W = 0$, Hardware-Mitarbeiter bevorzugen kostenorientiertes Vertriebsmodell | Nullhypothese nicht ablehnen $W = 9$ | Nullhypothese ablehnen mit $W = 0$, Applikation-Mitarbeiter bevorzugen nutzenorientiertes Modell |

Abbildung 11.6: Schwerpunkte des segmentspezifischen Vertriebsmodells
Quelle: Eigene Darstellung

- kostenorientiertes Vertriebsmodell
- produktorientiertes Vertriebsmodell
- nutzenorientiertes Vertriebsmodell

Die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter ist ein wichtiger Aspekt der PMI, da diese im direkten Kundenkontakt stehen und die Kundenbeziehung verantworten. Der zusammengeschlossene IT-Hersteller sollte deswegen die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter bei der Wahl des Vertriebsmodells mit berücksichtigen.

Bei der Untersuchung der Vertriebszufriedenheit wurden Dimensionen ausgewählt, die im Kontext von Unternehmensübernahmen besonders zu beachten sind (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 289ff), Die Untersuchung wurde anhand eines IT-Herstellers für unterschiedliche Produkte durchgeführt. Die Produkte wurden ebenfalls in der Kundenumfrage in Kapitel 10 verwendet¹⁰.

Obwohl die Stichprobe mit 37 Teilnehmern eher gering war, kann davon ausgegangen werden, dass hinreichend belastbare Ergebnisse erzielt wurden, da die Stichprobe eine hohe Homogenität aufweist. Es wurden nur Mitarbeiter aus dem Großkundenbereich des IT-Herstellers befragt. Dennoch musste für statistische Auswertung eine Methode gewählt werden, welche keine Normalverteilung voraussetzt. Mit Hilfe des Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Tests konnten deutliche Unterschiede in den präferierten Vertriebsmodellen der Produktbereiche festgestellt werden:

- Hardware: Das nutzenorientierte Modell erzielte die höchste Zufriedenheit, allerdings ist der Abstand zum kostenorientierten Modell gering, insbesondere eine höhere Spezialisierung erzielt wenig zusätzlichen Nutzen. Der Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test zeigte im Vergleich mit anderen Produktbereichen, dass Hardware-Mitarbeiter das kostenorientierte Vertriebsmodell bevorzugen (vgl. Abbildung 11.6).
- Datenbank: Im Vergleich zur Hardware kam der Spezialisierung eine wichtige Bedeutung zu. Zusätzliche Zufriedenheit wird erzielt, wenn eine Branchenspezialisierung vorliegt und eine Betreuung durch ein festes Team erfolgt. Diese Einschätzung spiegelt sich in den Ergebnissen des durchgeführten Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Tests wider. Im Vergleich mit den anderen Produktbereichen bevorzugten Vertriebsmitarbeiter der Datenbank das produktorientierte (z. B. im Vergleich zu Applikation) oder das nutzenorientierte Vertriebsmodell (im Vergleich zu Hardware).

¹⁰ Die Produktgruppe Integrierte Systeme wurde nicht ausgewertet, da die Stichprobe zu gering ist (vgl. 11.1).

- Applikation: Die Zufriedenheit war im nutzenorientierten Modell mit großem Abstand am höchsten. Kosten- und produktorientierte Vertriebsmodelle wurden als unzureichend bewertet. Im durchgeführten Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test bevorzugten Vertriebsmitarbeiter der Applikation nicht das produktorientierte oder kostenorientierte Vertriebsmodell, was ebenfalls dafür spricht, den Applikationsvertrieb nutzenorientiert auszurichten.

Um eine hohe Zufriedenheit bei Vertriebsbeauftragten zu erreichen, empfiehlt es sich, das nutzenorientierte Modell einzuführen. Allerdings ist es aus wirtschaftlichen Betrachtungen fraglich, dass ein nutzenorientiertes Modell umfänglich eingeführt werden kann. Mit Hilfe des segmentorientierten Ansatzes können Segmente identifiziert werden, bei denen ein nutzenorientierter Ansatz aus Mitarbeitersicht notwendig ist. Bei der Untersuchung zeigte sich, dass das vor allem bei dem Produktbereich Applikation aus Sicht der Mitarbeiter notwendig ist, ein nutzenorientiertes Vertriebsmodell zu verwenden. Hingegen weisen die Ergebnisse im Hardware-Bereich darauf hin, dass ein kostenorientiertes Modell ausreichend ist. Für den Datenbank-Bereich kann ein produktorientiertes Modell verwendet werden. Werden alle Vertriebsansätze zu einem Modell kombiniert, resultiert dies in das segmentorientierte Vertriebsmodell. Dieses Modell wurde explizit nicht untersucht, da sich das Vertriebsmodell aus den präferierten Modellen der Mitarbeiter bzw. Kunden zusammensetzt.

12 Wirtschaftliche Bewertung von segmentspezifischen Vertriebsmodellen im Kontext von Unternehmensübernahmen

12.1 EINFÜHRUNG

In diesem Kapitel werden Vertriebsmodelle im Kontext von Unternehmensübernahmen hinsichtlich wirtschaftlicher Aspekte bewertet, um Unternehmen die Möglichkeit zu geben, ein passendes Vertriebsmodell auszuwählen. Dazu werden insbesondere Vertriebsmodelle bewertet, die in dieser Arbeit im Kapitel 11 vorgestellt wurden: das kostenorientierte Vertriebsmodell, das produktorientierte Vertriebsmodell, das nutzenorientierte sowie das segmentorientierte Vertriebsmodell.

FORSCHUNGSFRAGEN Die entsprechenden Forschungsfragen für die wirtschaftliche Bewertung und die Auswahl von Vertriebsmodellen lauten:

- F3.2 Welche Nutzen- und Kostenaspekte sollten berücksichtigt werden?
- F3.3 Wie kann das passende Vertriebsmodell für die PMI ausgewählt werden?

Zum besseren Verständnis, wie sich Vertriebsmodelle während der PMI verändern, werden im Abschnitt 12.2 mögliche Kombinationen der Entwicklung dargestellt. Anschließend werden im Rahmen der Forschungsfrage F3.2 Nutzen- (vgl. Abschnitt 12.3) und Kostenaspekte (vgl. Abschnitt 12.4) von Vertriebsmodellen vorgestellt. Abschließend werden die Nutzenaspekte für die o.g. Vertriebsmodelle im Rahmen einer qualitativen Bewertung angewendet. Mit Hilfe dieser Bewertung kann das passende Vertriebsmodell für die PMI ausgewählt werden.

12.2 MÖGLICHE KOMBINATIONEN ZUR INTEGRATION VON VERTRIEBSMODELLEN WÄHREND DER PMI

Die zu untersuchenden Vertriebsmodelle wurden in Kapitel 11 ermittelt. Dazu gehören das kostenorientierte, das produktorientierte, das

nutzenorientierte und das segmentorientierte Vertriebsmodell. Bei einem Unternehmenszusammenschluss werden die ursprünglichen Vertriebsmodelle zu einem neuen Modell integriert. Dabei ist jedes der erwähnten Vertriebsmodelle ein potenziell geeignetes Modell für die fusionierten Unternehmen.

Das übernehmende Unternehmen kann beispielsweise ein kostenorientiertes Vertriebsmodell implementiert haben. Schließt es sich mit einem Unternehmen zusammen, das ebenfalls ein kostenorientiertes Vertriebsmodell hat, stellt sich die Frage, welches resultierende Modell gewählt wird. Abhängig von Nutzen- und Kostenaspekten hat jedes gezeigte Vertriebsmodell seine Berechtigung. Die Unternehmen können sich für ein kostenorientiertes Modell entscheiden und Vertriebsteams integrieren.

Bei einem produktorientierten Modell würden beide Vertriebsteams nach den Produkten der ursprünglichen Unternehmen oder neuen Produkten differenziert sein. Haben die Produkte eine hohe synergetische Bedeutung für die Kunden oder werden komplexe, neue Produkte geschaffen, kann auch ein nutzenorientiertes Vertriebsmodell, welches nach Produkten und Branchen spezialisiert ist, geeignet sein. Schließlich kann anhand der Anforderungen der Kunden das Vertriebsmodell differenziert werden. Die Wahl des Vertriebsmodells ist somit mit verschiedenen Nutzen- und Kostenaspekten behaftet, die in der Praxis bewertet werden müssen. Die möglichen Kombinationen der Integration von Vertriebsmodellen werden im Rahmen dieser Arbeit bewertet. Der Nutzen ergibt sich dabei aus der durchgeführten CBC Analyse (vgl. Kapitel 10). Ein wichtiger Kostenaspekt ist die Motivation der Mitarbeiter, welche in Kapitel 11 untersucht wurde. Im Rahmen dieses Kapitels werden weitere Kostenaspekte berücksichtigt.

12.3 NUTZENASPEKTE VON VERTRIEBSMODELLEN IM KONTEXT VON UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN

MARKTBEZOGENE ZIELE DER UNTERNEHMENSÜBERNAHME Es wird davon ausgegangen, dass die Nutzenaspekte den marktbezogenen Zielen einer Unternehmensübernahme entsprechen. Diese lassen sich in wettbewerbs- und kundenbezogene Ziele unterscheiden (vgl. Hinterhuber, 2011, S. 240ff). Zu den wettbewerbsbezogenen Zielen gehören die Erhöhung des Marktanteils und Kostensenkungen. Die kundenbezogenen Ziele werden bei Grün durch die Beziehungsqualität beschrieben (vgl. Grün, 2010, S. 71ff).

Im Folgenden werden die drei genannten Aspekte vorgestellt:

- **Marktanteil:** Durch eine gelungene PMI gelingt es dem Hersteller Kunden zu binden, um existierende Verträge fortzuführen sowie neue Umsatzpotentiale durch Up- und Cross-Selling zu

| | kostenor. Vertriebsmodell | produktor. Vertriebsmodell | nutzenor. Vertriebsmodell | segmentor. Vertriebsmodell |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Produkt-spezialisierung | -0,93996 | 0,93996 | 0,93996 | 0,93996 |
| Branchen-spezialisierung | -0,11648 | -0,11648 | 0,11648 | -0,11648 |
| Art der Kundenbetreuung | -0,32914 | -0,32914 | 0,25996 | 0,25996 |
| Gesamtnutzen | -1,38558 | 0,49434 | 1,3164 | 1,08344 |

Tabelle 12.1: Nutzenbetrachtung von Vertriebsmodellen für den Produktbereich Datenbank
Quelle: Eigene Darstellung

erschließen (vgl. Homburg und Bucerius, 2005, S. 97). Dadurch soll der Marktanteil erhöht werden.

- Beziehungsqualität: Während der PMI soll die Stabilität der Kundenbeziehung beibehalten bzw. verstärkt werden. Indikatoren dafür sind Kundenzufriedenheit, Kundenvertrauen und Verbundenheit des Kunden¹¹ (vgl. Grün, 2010, S. 68ff).
- Kostensenkungen: Durch die Realisierung von Synergiepotentialen kann es auch möglich sein, Kosten einzusparen. In Untersuchungen wurde festgestellt, dass kostenbezogene Ziele weniger zum Erreichen der marktbezogenen Ziele beitragen, als marktanteilsbezogene Ziele bezogen auf die Beziehungsqualität (vgl. Grün, 2010, S. 181ff).

SZENARIOBEZOGENE NUTZENBERECHNUNG VON VERTRIEBSMODELLEN

Eine Indikation für den Nutzen von unterschiedlichen Vertriebsmodellen wurde im Rahmen der CBC ermittelt (vgl. Kapitel 10). In der Analyse wurden die Nutzenanteile der Gestaltungsdimensionen eines Vertriebsmodells berechnet. Basierend auf den identifizierten Vertriebsmodellen werden die Teilnutzen der Dimensionen in diesem Abschnitt summiert, so dass ein Vergleich des Nutzens von Vertriebsmodellen möglich ist. Die Nutzen der Vertriebsmodelle werden für die untersuchten Produktbereiche berechnet, um eine differenzierte Betrachtung des Nutzens für Segmente zu ermöglichen.

Die Darstellung der Vertriebsmodelle befindet sich in den Abbildungen 11.1 auf Seite 132 und 11.2 auf Seite 134.

PRODUKTBEREICH DATENBANK

Die Tabelle 12.1 zeigt die Nutzenbetrachtung für die verschiede-

¹¹ vgl. Kapitel 6.2 für eine ausführliche Darstellung der Kundenbeziehung im Kontext der PMI

| | kostenor. Vertriebsmodell | produktor. Vertriebsmodell | nutzenor. Vertriebsmodell | segmentor. Vertriebsmodell |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Produktspezialisierung | -0,29392 | 0,29392 | 0,29392 | -0,29392 |
| Branchenspezialisierung | -0,09293 | -0,09293 | 0,09293 | -0,09293 |
| Art der Kundenbetreuung | -0,56851 | -0,56851 | 0,41081 | 0,41081 |
| Gesamtnutzen | -0,95536 | -0,36752 | 0,79766 | 0,02396 |

Tabelle 12.2: Nutzenbetrachtung von Vertriebsmodellen für den Produktbereich Hardware

Quelle: Eigene Darstellung

nen Vertriebsmodelle für den Produktbereich Datenbank. Die Teilnutzenwerte stammen aus der Tabelle 10.1 auf Seite 110. Die Konfiguration der Vertriebsmodelle sind in den Abbildungen 11.1 auf Seite 132 und 11.2 auf Seite 134 dargestellt. Wie aus der Tabelle deutlich wird, erzielte das nutzenorientierte Modell den höchsten Nutzen. Insbesondere der hohe Teilnutzen der Produktspezialisierung und die Art der Kundenbetreuung durch ein festes Betreuungsteam ergaben einen hohen Gesamtnutzen. Das segment- und das produktorientierte Modell erzielten auf Grund der fehlenden Branchenspezialisierung einen geringeren Nutzen, als das nutzenorientierte Vertriebsmodell. Das kostenorientierte Modell erzielte als einziges Modell einen negativen Nutzen.

PRODUKTBEREICH HARDWARE

Die Nutzenberechnung für den Produktbereich Hardware ist in der Tabelle 12.2 dargestellt. Die Teilnutzenwerte stammen aus der Tabelle 10.2 auf Seite 110. Auf Grund des hohen Einflusses der Art der Kundenbetreuung erreichten die kosten- und die produktorientierten Modelle nur einen negativen Gesamtnutzen, da lediglich eine prozessorientierte Betreuung vorhergesehen war. Die CBC zeigte auf, dass Kunden einen hohen Wert auf ein festes Kundenbetreuungsteam legen. Das segmentorientierte Vertriebsmodell erreichte einen positiven Gesamtnutzen. Der höchsten Gesamtnutzen erzielte das nutzenorientierte Modell.

PRODUKTBEREICH INTEGRIERTE SYSTEME

Die Tabelle 12.3 zeigt die Nutzenberechnung für den Produktbereich Integrierte Systeme. Die Teilnutzenwerte stammen aus der Tabelle 10.3 auf Seite 111. Für diesen Produktbereich sind aus der Sicht des Kunden vor allem die Produktspezialisierung und die Betreuung durch ein festes Team ausschlaggebend für einen hohen Gesamtnutzen. Deswegen erreichten das nutzenorientierte und segmentorientierte Vertriebsmodell einen hohen Gesamtnutzen. Das produktori-

| | kostenor. Vertriebsmodell | produktor. Vertriebsmodell | nutzenor. Vertriebsmodell | segmentor. Vertriebsmodell |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Produktspezialisierung | -0,55208 | 0,55208 | 0,55208 | 0,55208 |
| Branchenspezialisierung | -0,16251 | -0,16251 | 0,16251 | -0,16251 |
| Art der Kundenbetreuung | -0,24765 | -0,24765 | 0,40608 | 0,40608 |
| Gesamtnutzen | -0,96224 | 0,14192 | 1,12067 | 0,79565 |

Tabelle 12.3: Nutzenbetrachtung von Vertriebsmodellen für den Produktbereich Integrierte Systeme
Quelle: Eigene Darstellung

| | kostenor. Vertriebsmodell | produktor. Vertriebsmodell | nutzenor. Vertriebsmodell | segmentor. Vertriebsmodell |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Produktspezialisierung | -0,58951 | 0,58951 | 0,58951 | 0,58951 |
| Branchenspezialisierung | -0,4351 | -0,4351 | 0,4351 | 0,4351 |
| Art der Kundenbetreuung | -0,14609 | -0,14609 | 0,10504 | 0,04104 |
| Gesamtnutzen | -1,1707 | 0,00832 | 1,12965 | 1,06565 |

Tabelle 12.4: Nutzenbetrachtung von Vertriebsmodellen für den Produktbereich Applikation
Quelle: Eigene Darstellung

enterte Modell erzielte noch einen positiven Nutzen, da eine hohe Produktspezialisierung gegeben ist. Das kostenorientierte Modell erzielte einen hohen negativen Nutzen.

PRODUKTBEREICH APPLIKATIONEN

Die Nutzenberechnung für das Vertriebsmodell des Produktbereichs Applikationen sind in der Tabelle 12.4 dargestellt. Die Teilnutzenwerte stammen aus der Tabelle 10.4 auf Seite 111. Das segment- und das nutzenorientierte Vertriebsmodell erreichten einen sehr hohen Gesamtnutzen, da beide Modelle nach Produkten und Branchen spezialisiert sind. Das kostenorientierte Vertriebsmodell erzielte einen geringen Gesamtnutzen.

ZUSAMMENFASSUNG ZUM NUTZEN DER VERTRIEBSMODELLE

Zusammenfassend wird festgestellt, dass das nutzenorientierte Vertriebsmodell für alle Produktbereiche den höchsten Nutzen erzielte und das kostenorientierte Modell den geringsten Nutzen. Dennoch gibt es zwischen den Produktbereichen deutliche Unterschiede für die Nutzenbetrachtung. Zum Beispiel ist der Nutzen des produktori-

entierten Modells vor allem für den Produktbereich Datenbank hoch, während dieser im Produktbereich Hardware gering ist. Daraus wird geschlussfolgert, dass, abhängig vom Produktbereich, zusätzlich zum nutzenorientierten Modell ein anderes Vertriebsmodell geeignet sein kann. Auf Grund dieser Erkenntnis wurde das segmentorientierte Modell entworfen. Für die Produktbereiche Datenbank, Integrierte Systeme und Applikationen erzielte das segmentorientierte Vertriebsmodell einen ähnlich hohen Nutzen, wie das nutzenorientierte Modell.

12.4 KOSTENASPEKTE VON VERTRIEBSMODELLEN

Im Folgenden werden Kostenaspekte vorgestellt, die im Zusammenhang mit Änderungen an Vertriebsmodellen bei Unternehmensübernahmen auftreten können.

KOSTEN DER SPEZIALISIERUNG

Bei einer spezialisierten Vertriebseinheit im Vergleich zu einer nicht-spezialisierten Vertriebseinheit entstehen höhere Kosten. Zu den Kosten einer Spezialisierung zählen folgende Aspekte (vgl. Diller et al., 2005, S. 328):

- Hohe Außendienstkosten durch mehrfachen Personaleinsatz für einen Kunden
- Höhere Kosten durch Abstimmungsaufwand/Koordination der Einheiten intern sowie zur Kundenschnittstelle
- Wissensbezogene Kosten entstehen vor allem dann, wenn spezialisiertes Wissen für Produkte oder Branchen des übernehmenden und übernommenen IT-Herstellers durch Weiterbildungsmaßnahmen aufrecht erhalten werden muss. Reicht eine durchschnittliche Spezialisierung in Produkten oder Branchen aus, sind die Kosten entsprechend geringer.
- Kosten steigen bei höherer Granularität der Spezialisierung (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 71)

Im Kontext dieser Arbeit wurden die Produkt- und die Branchenspezialisierung betrachtet. Im Folgenden werden die Kosten dieser Spezialisierungen für einzelne Produktbereiche dargestellt.

KOSTEN DER PRODUKTSPEZIALISIERUNG

Die Abbildung 12.1 zeigt die Bewertung der Kosten für die Produktspezialisierung für die verschiedenen Vertriebsmodelle (VM).

Für das kostenorientierte Modell sind die Kosten gering und für das produkt- und das nutzenorientierte Modell sind die Kosten hoch. Die Kosten für das segmentspezifische Modell sind differenziert, da für Hardware keine Produktspezialisierung vorgenommen wird.

| | kostenor. VM | produktor. VM | nutzenor. VM | segmentor. VM |
|---------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Datenbank | gering | hoch | hoch | hoch |
| Hardware | | | | gering |
| Integrierte Systeme | | | | hoch |
| Applikationen | | | | hoch |

Abbildung 12.1: Vertriebsmodellsspezifische Kostenbewertung der Produktspezialisierung
Quelle: Eigene Darstellung

| | kostenor. VM | produktor. VM | nutzenor. VM | segmentor. VM |
|---------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Datenbank | gering | gering | hoch | gering |
| Hardware | | | | gering |
| Integrierte Systeme | | | | gering |
| Applikationen | | | | hoch |

Abbildung 12.2: Vertriebsmodellsspezifische Kostenbewertung der Branchenspezialisierung
Quelle: Eigene Darstellung

KOSTEN DER BRANCHENSPEZIALISIERUNG

Die Abbildung 12.2 zeigt die Bewertung der Kosten für die Branchenspezialisierung.

Bei der Branchenspezialisierung, ähnlich der Produktspezialisierung, sind die Kosten im segmentorientierten Modell differenziert und bei den anderen Modellen einheitlich hoch oder gering.

KOSTEN DER KUNDENBETREUUNG

Die Funktionsbereiche, die auf Grund der Spezialisierung entstanden sind, müssen gegenüber dem Kunden koordiniert werden. Die Kosten einer prozessorientierten Betreuung sind dabei geringer einzuschätzen, als Kosten, die auf GR eine starke individualisierte Betreuung durch eine festes Kundenbetreuungsteam (vgl. Binckebanck, 2013, S. 18ff). Die Abbildung 12.3 zeigt die Kostenbewertung.

Durch eine einheitliche Koordination der Kundenschnittstelle ist die Realisierung von Kosteneinsparungen möglich.

Wenn beispielsweise der übernehmende IT-Hersteller bereits Kunden in Form von festen Betreuungsteams betreut, ist die Erweiterung

| | kostenor. VM | produktor. VM | nutzenor. VM | segmentor. VM |
|---------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Datenbank | gering | gering | hoch | hoch |
| Hardware | | | | |
| Integrierte Systeme | | | | |
| Applikationen | | | | |

Abbildung 12.3: Vertriebsmodellsspezifische Kostenbewertung der Kundenbetreuung
Quelle: Eigene Darstellung

| | kostenor. VM | produktor. VM | nutzenor. VM | segmentor. VM |
|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Datenbank | hoch | mittel | gering | gering |
| Hardware | mittel | hoch | | |
| Applikationen | hoch | hoch | | |

Abbildung 12.4: Vertriebsmodellspezifische Kostenbewertung der Mitarbeiteranreize

Quelle: Eigene Darstellung

günstiger als eine gänzlich neue Einführung von festen Betreuungsteams (vgl. für Synergieeffekte 9.3.2).

KOSTEN DER MITARBEITERANREIZE

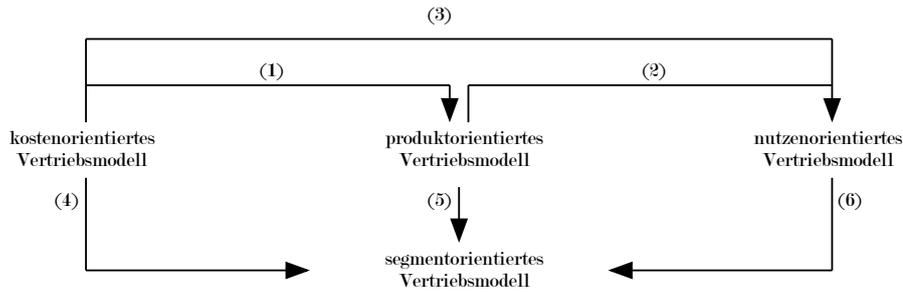
Wie in der Vertriebsbefragung festgestellt wurde (vgl. Kapitel 11), ist die Vertriebszufriedenheit abhängig, von dem Vertriebsmodell und dem zu vertreibenden Produkt. Resultierende Unzufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter auf Grund eines, in der Wahrnehmung, schlechteren Modells sollten in Form von Anreizen ausgeglichen werden, um die Motivation der Vertriebsmitarbeiter während der PMI aufrechtzuerhalten.

Aus der Mitarbeiterumfrage des Vertriebs ergaben sich die entsprechenden Kosten für Anreize von Mitarbeitern. Für Modelle mit geringer Zufriedenheit wurden hohe Kosten veranschlagt. Für Vertriebsmodelle, die den Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen, wurden geringe Kosten angesetzt.

Die Abbildung 12.4 zeigt die Kostenbewertung. Für den Produktbereich Integrierte Systeme lagen aus der Vertriebsbefragung keine Daten vor, weswegen eine Aussage zu den Kosten nicht möglich ist. Aus der Abbildung wird deutlich, dass hohe Kosten für Mitarbeiteranreize vor allem in kosten- und produktorientierten Modellen existieren, während die nutzenorientierte und segmentorientierte Vertriebsmodelle geringe Kosten für Mitarbeiteranreize verursachten.

KOSTEN DER SEGMENTIERUNG

Durch eine Differenzierung des Vertriebs durch Segmentierung entsteht eine größere Komplexität im Vertriebsmodell (vgl. Binckebanck, 2013, S. 12). Es wird auch betont, dass Anbieter auf Grund der Kosten bei der Einführung und Anpassung einer segmentorientierten Organisation zurückschrecken (vgl. Boejgaard und Ellegaard, 2010, S. 1297). Für den Erfolg der Kosten der Segmentierung ist deswegen die Wirtschaftlichkeit der Segmentierungskriterien entscheidend, da auf dieser Basis weitreichende Veränderungen an der Organisation getroffen werden können. Marshall/Hurley kommen zu der Schlussfolgerung, dass Änderungen an der Vertriebsorganisation sensibel vorgenommen werden sollten, da Änderungen am Vertrieb sich direkt auf den Kunden auswirken (vgl. Marshall und Hurley, 1998, S. 57ff).



| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Kosten der Produktspezialisierung | hoch | gering | hoch | hoch | gering | gering |
| Kosten der Branchenspezialisierung | gering | hoch | hoch | hoch | hoch | gering |
| Kosten Kundenbetreuung | gering | hoch | hoch | hoch | hoch | gering |
| Kosten der Mitarbeiteranreize | hoch | gering | gering | gering | gering | gering |
| Kosten der Segmentierung | gering | gering | gering | hoch | hoch | hoch |

Abbildung 12.5: Kosten durch den Wechsel des Vertriebsmodells
 Quelle: Eigene Darstellung

Kosten für eine Segmentierung fallen nur im segmentorientierten Vertriebsmodell an.

KOSTEN DER ÄNDERUNG DES VERTRIEBSMODELLS

Die Kosten der Änderung ergeben sich aus den Kosten für den Wechsel des Vertriebsmodells von beiden IT-Herstellern, die integriert werden. Durch die Nutzung von Synergieeffekten ergeben sich Kosteneinsparpotentiale. Die Abbildung 12.5 zeigt Kosten, die durch Wechsel des Vertriebsmodells im Kontext einer Unternehmensübernahme entstehen. Die möglichen Übergänge von einem in ein anderes Vertriebsmodell sind durch die Zahlen (1) bis (6) gekennzeichnet. Es werden die zuvor dargestellten Kostenaspekte bewertet, wenn ein Vertriebsmodell gewechselt wird.

Auf Grundlage der Darstellung treten die höchsten Kosten bei der Einführung eines segmentorientierten Modells auf, wenn zuvor ein kostenorientiertes Modell existiert.

Die geringsten Kosten werden durch den Übergang vom nutzenorientierten Modell zum segmentorientierten Modell aufgerufen. Abhängig von dem Ergebnis einer quantitativen Bewertung kann es hilfreich sein, als Zwischenschritt zum segmentorientierten Vertriebsmodell beispielsweise eine produktorientierte Form einzufügen.

Zur Wahl des Ziel-Vertriebsmodells sind neben den Kosten der Änderung eventuell auch auftretende Synergieeffekte zu beachten. Zum Beispiel werden bei der Einführung einer Kundenbetreuung "festes Betreuungsteam" die Kosten für beide zu integrierenden Organisationen nicht verdoppelt. Ebenfalls ist eine Spezialisierung hinsichtlich Branchen kostengünstiger, wenn bereits Branchenexperten im Unternehmen sind (vgl. 9.3.2).

| | Datenbank | Hardware | Integrierte Systeme | Applikation |
|------------------------------------|-----------|----------|---------------------|-------------|
| Gesamtnutzen basierend auf CBC | 0,49434 | -0,36752 | 0,14192 | 0,00832 |
| Kosten der Produktspezialisierung | hoch | | | |
| Kosten der Branchenspezialisierung | gering | | | |
| Kosten der Kundenbetreuung | gering | | | |
| Kosten der Mitarbeiteranreize | gering | hoch | n/a | hoch |
| Kosten der Segmentierung | gering | | | |

Abbildung 12.6: Bewertung des produktorientierten Vertriebsmodells
Quelle: Eigene Darstellung

12.5 BEFUNDE

Durch das Bewerten der Nutzen- und Kostenaspekte von Vertriebsmodellen können IT-Hersteller das passende Vertriebsmodell nach einer Unternehmensübernahme auswählen. Im Folgenden werden die Befunde für die vier untersuchten Vertriebsmodelle dargestellt. Darüber hinaus werden die Vor- und Nachteile sowie der Einsatzzweck beschrieben.

Die Abbildung, die die verschiedenen Vertriebsmodelle darstellt, befindet sich im Abschnitt 11.2 auf Seite 132.

12.5.1 Befunde zum produktorientierten Vertriebsmodell

Die Abbildung 12.6 zeigt die Bewertung der Nutzen- und Kostenaspekte für das produktorientierte Vertriebsmodell. Zu den Vorteilen des produktorientierten Modells zählen folgende Aspekte:

- In einzelnen Segmenten ist ein hoher Nutzenwert möglich. Beispielsweise erzielt der Produktbereich Datenbank einen hohen Nutzenwert.
- Produktorientierte Modelle erzielen bei den durchgeführten Betrachtungen geringere Kosten im Vergleich zu nutzenorientierten Modellen, da geringere Kosten für die Branchenspezialisierung und die Kundenbetreuung anfallen (vgl. Abbildung 12.8).
- Werden in kurzer Zeit mehrere Unternehmensübernahmen durchgeführt, ist das produktorientierte Vertriebsmodell einfach zu erweitern. Übernommene Vertriebsbereiche können in einer produktorientierten Vertriebsstruktur in die bestehende Struktur als eine neue Produktlinie mit eingegliedert werden (vgl. 4.3.2.4).

Dem gegenüber stehen folgende Nachteile:

- Einige Segmente erfordern keine Produktspezialisierung, so dass der zusätzliche Nutzen gering ausfällt (z.B. der Hardware-Bereich).
- Es werden überwiegend hohe Kosten für Mitarbeiteranreize aufgerufen.

Daraus ergeben sich folgende Einsatzzwecke für das Modell:

- Produkte der IT-Hersteller unterscheiden sich stark und sind erklärungsbedürftig (vgl. 4.3.2.4 auf Seite 26).
- Neue Produkte werden auf Grund der Unternehmensübernahme entwickelt und diese sollen besonders gefördert werden (vgl. Johnston und Marshall, 2008, S. 115f).
- Ein IT-Hersteller akquiriert in einem kurzem Zeitraum eine Reihe von anderen Herstellern und integriert bestehende Organisationen und Prozesse. Durch eine Aneinanderreihung von Produktlinien in der Organisation ist das eine schnellere Integration, als bei einem nutzenorientierten Modell möglich, bei der zusätzliche Dimensionen, wie zum Beispiel die Branchenspezialisierung beachtet werden müssen.
- Das produktorientierte Modell eignet sich als Evolutionsschritt zu einem segment- oder nutzenorientierten Modell (vgl. 12.5).
- Die Produkte der Hersteller ergänzen sich wenig, so dass Koordinationsaufwände zwischen Produktspezialisten gering gehalten werden.
- Die Kundenanforderungen setzen Produktspezialisten voraus.

12.5.2 Befunde zum kostenorientierten Vertriebsmodell

Die Befunde zum kostenorientierten Vertriebsmodell sind in der Abbildung 12.7 dargestellt. Zu den Vorteilen des kostenorientierten Vertriebsmodells zählen folgende Aspekte:

- Das Modell weist geringe Kosten im Vergleich zu den anderen Vertriebsmodellen auf.
- Bei wenigen Unternehmensübernahmen ist eine einfache Integration möglich.
- Eine hohe Abdeckung des Vertriebsgebiets kann erreicht werden.

Folgende Nachteile umfasst das Modell:

- Das Modell erzielt entsprechend den Kundenanforderungen den geringsten Nutzen aller Vertriebsmodelle.

| | Datenbank | Hardware | Integrierte Systeme | Applikation |
|------------------------------------|-----------|----------|---------------------|-------------|
| Gesamtnutzen basierend auf CBC | -1,38558 | -0,95536 | -0,96224 | -1,1707 |
| Kosten der Produktspezialisierung | gering | | | |
| Kosten der Branchenspezialisierung | gering | | | |
| Kosten der Kundenbetreuung | gering | | | |
| Kosten der Mitarbeiteranreize | hoch | mittel | n/a | hoch |
| Kosten der Segmentierung | gering | | | |

Abbildung 12.7: Bewertung des kostentorientierten Vertriebsmodells
Quelle: Eigene Darstellung

- Der IT-Hersteller muss Mitarbeiteranreize fördern, um die Mitarbeiterzufriedenheit aufrecht zu halten.
- Das Modell ist begrenzt skalierbar. Übernimmt der IT-Hersteller mehrere Anbieter, ist das Produktportfolio zu umfangreich, um von einem Vertriebsbeauftragten positioniert zu werden.

Durch die Betrachtung der wirtschaftlichen Aspekte und den resultierenden Vor- und Nachteilen leiten sich folgende Einsatzzwecke ab:

- Kunden haben geringe Anforderungen an die Spezialisierung des Vertriebs. Das kann bei Unternehmensübernahmen der Fall sein, bei denen ähnliche Produkte bzw. Produkterweiterungen in das Portfolio mit aufgenommen werden.
- Die Abdeckung des Marktes ist wichtig: Durch eine geringe Spezialisierung kann eine regionalbezogene Ausrichtung des Vertriebs erfolgen und eine hohe Abdeckung erzielt werden.
- Der IT-Hersteller unterstützt Vertriebsbeauftragte punktuell, indem er Unterstützungsleistungen wie Branchenspezialisten, Produktspezialisten und Projektleiter bezogen auf eine Verkaufsoportunität anbietet.
- Bei Unternehmensübernahmen, deren Vertriebsmodell nicht spezialisiert ist, kann das kostenorientierte Modell als Ausgangspunkt für die Entwicklung zu einem segmentorientierten Vertriebsmodell gesehen werden. Das kostenorientierte Vertriebsmodell kann für definierte Segmente schrittweise angepasst werden, so dass im Verlauf der PMI ein segmentspezifisches Vertriebsmodell entsteht.

| | Datenbank | Hardware | Integrierte Systeme | Applikation |
|------------------------------------|-----------|----------|---------------------|-------------|
| Gesamtnutzen basierend auf CBC | 1,3164 | 0,79766 | 1,12067 | 1,12965 |
| Kosten der Produktspezialisierung | hoch | | | |
| Kosten der Branchenspezialisierung | hoch | | | |
| Kosten der Kundenbetreuung | hoch | | | |
| Kosten der Mitarbeiteranreize | gering | gering | n/a | gering |
| Kosten der Segmentierung | gering | | | |

Abbildung 12.8: Bewertung des nutzenorientierten Vertriebsmodells
Quelle: Eigene Darstellung

12.5.3 Befunde zum nutzenorientierten Vertriebsmodell

Die Bewertung der wirtschaftlichen Faktoren für das nutzenorientierte Vertriebsmodell ist in der Abbildung 12.8 gezeigt.

Zu den Vorteilen dieses Vertriebsmodells zählen:

- Das Vertriebsmodell erzielt den höchsten Kundennutzen.
- Das Vertriebsmodell entspricht den Erwartungen der Mitarbeiter.

Dem gegenüber stehen folgenden Nachteile

- Das Vertriebsmodell verursacht hohe Kosten für Spezialisierung und Kundenbetreuung.
- Nicht bei allen Segmenten erzeugt das Vertriebsmodell einen Nutzen, der die Kosten aufwiegt.

Das Vertriebsmodell eignet sich für folgende Einsatzzwecke:

- Kunden haben hohe und homogene Anforderungen an das Vertriebsmodell, so dass sich eine intensive Betreuung aller Kunden lohnt.
- Produkte der übernommenen Produkte beinhalten ein hohes Up- und Cross-Sell-Potential.
- Bei Unternehmensübernahmen ist es denkbar, dass der Kunde bereits Produkte übernehmenden IT-Herstellers hat und diese durch Produkte des übernommenen IT-Hersteller ergänzen kann. In der IT-Industrie wird in diesem Zusammenhang von "Share-of-Wallet" gesprochen. Das Ziel des Vertriebs ist es, den herstellerbezogenen Anteil der jährlichen IT-Kosten zu steigern (vgl. Cheng et al., 2011, S. 165ff).

| | Datenbank | Hardware | Integrierte Systeme | Applikation |
|------------------------------------|-----------|----------|---------------------|-------------|
| Gesamtnutzen basierend auf CBC | 1,08344 | 0,02396 | 0,79565 | 1,06565 |
| Kosten der Produktspezialisierung | hoch | gering | hoch | hoch |
| Kosten der Branchenspezialisierung | gering | gering | gering | hoch |
| Kosten der Kundenbetreuung | hoch | | | |
| Kosten der Mitarbeiteranreize | gering | gering | n/a | gering |
| Kosten der Segmentierung | hoch | | | |

Abbildung 12.9: Bewertung des segmentspezifischen Vertriebsmodells
Quelle: Eigene Darstellung

12.5.4 Befunde zum segmentorientierten Vertriebsmodell

Die Bewertung der wirtschaftlichen Faktoren für das segmentorientierte Vertriebsmodell ist in der Abbildung 12.9 dargestellt.

Zu den Vorteilen des segmentorientierten Vertriebsmodells zählen folgende Aspekte:

- Überwiegend erzielt das segmentorientierte Vertriebsmodell einen hohen Nutzen.
- Höhere Kosten für Spezialisierung und Kundenbetreuung werden nur aufgerufen, wenn der Kunde einen Nutzen hat.
- Das Vertriebsmodell entspricht den Erwartungen der Mitarbeiter. Es entstehen geringe Kosten für die Mitarbeiteranreize.
- Basierend auf der Segmentierung können Synergieeffekte erzielt werden. Bei der Erstellung des segmentspezifischen Vertriebsmodells können vorhandene Kompetenzen der ursprünglichen IT-Hersteller entsprechend der Kundenanforderungen berücksichtigt werden (vgl. Tabelle 9.1 auf Seite 92).

Dem gegenüber steht folgender Nachteil:

- Das segmentorientierte Vertriebsmodell verursacht zusätzliche Kosten und eine höhere Komplexität durch die Segmentierung.

Das segmentorientierte Vertriebsmodell eignet sich besonders für folgende Einsatzzwecke:

- Die Kunden haben hohe und heterogene Anforderungen an das Vertriebsmodell, so dass für jede Kundengruppe eine geeignete Vertriebskonfiguration entworfen werden muss.

- Die Produkte der übernommenen Produkte beinhalten ein hohes Up- und Cross-Sell-Potential.
- Wie die Abbildung 12.5 auf Seite 155 darstellt, berücksichtigt nur dieses Vertriebsmodell Nutzen- und Kostenaspekte basierend auf Kundenanforderungen.

12.6 ZWISCHENFAZIT

Im Rahmen der wirtschaftlichen Betrachtung wurden für vier Vertriebsmodelle, die nach Unternehmensübernahmen angewendet werden können, Nutzen- und Kostenaspekte zusammengefasst. Daraus ergaben sich Vor- und Nachteile sowie geeignete Einsatzzwecke für die verschiedenen Vertriebsmodelle.

Durch die unterschiedlichen Einsatzzwecke wird deutlich, dass sich zu bestimmten Zeitpunkten für IT-Hersteller unterschiedliche Vertriebsmodelle anbieten. Nach der Übernahme oder in einer Phase, in der mehrere Unternehmensübernahmen getätigt werden, kann sich das kosten- und produktspezialisierte Modell besonders eignen.

Das kostenorientierte Modell verursacht geringe Kosten bei der Spezialisierung und Koordination und sorgt für eine hohe Abdeckung.

Das produktorientierte Modell ermöglicht eine einfache Integration der Vertriebsorganisationen durch die Strukturierung in Produktbereiche. In einigen Produktbereichen erzielt die Produktspezialisierung einen hohen Nutzenanteil beim Kunden. Im weiteren Verlauf der PMI, wenn Synergiepotentiale durch Up- und Cross-Sell realisiert werden, eignen sich das nutzen- oder segmentorientierte Vertriebsmodell. Diese Vertriebsmodelle erzielen einen höheren Nutzen für den Kunden, beispielsweise durch eine Spezialisierung in Produktbereiche und Branchen und eine intensive Kundenbetreuung, beispielsweise dem festen Betreuungsteam.

Bei der Wahl, ob ein nutzen- oder segmentorientiertes Vertriebsmodell verwendet werden soll, muss der IT-Hersteller abwägen, ob die Kosten der Segmentierung die Einsparungen anderer Kostenaspekten ausgleichen.

Teil VI

SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR FORSCHUNG
UND PRAXIS

13 Schlussfolgerungen für die Forschung

13.1 IMPLIKATIONEN FÜR DIE THEORIE

Die Untersuchung von Vertriebsmodellen während der PMI von IT-Herstellern stellte den Kontext der Arbeit dar. In diesem Kontext wurde ein Beitrag zur Schließung der Forschungslücken hinsichtlich der Differenzierung des Vertriebs sowie der Gestaltung des Vertriebs im Kontext von Unternehmensübernahmen geleistet. Ziel dieser Arbeit war es, darzustellen, wie Unternehmensübernahmen bei IT-Herstellern durch das Design des Vertriebsmodells kundenorientiert gestaltet werden. Es wurden drei Forschungsfrageblöcke aufgestellt, die es zu beantworten galt:

- Wie wirken die Dimensionen der Kundenbetreuung des Vertriebs während der Post Merger Integration zusammen? (F₁)
- Wie kann ein Vertriebsmodell während der Post Merger Integration gestaltet werden? (F₂)
- Welche wirtschaftlichen Aspekte werden bei der Gestaltung von Vertriebsmodellen während der Post Merger Integration beachtet? (F₃)

METHODISCHER BEITRAG

Um die Forschungsfragen zu beantworten und der Komplexität der Beziehungen von Kunden und IT-Herstellern gerecht zu werden, wurden drei Untersuchungen durchgeführt. Im Rahmen einer qualitativen Erhebung wurden Managementvertreter eines IT-Herstellers sowie Managementvertreter seiner Kunden interviewt. Die quantitativen Untersuchungen umfassten eine CBC Analyse, an der sich über 200 Kunden eines IT-Herstellers beteiligten sowie eine Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheitsanalyse.

Dabei ist besonders die Anwendung der CBC herauszustellen. Im Kontext der Arbeit eignete sich die CBC, um Nutzenkomponenten eines Vertriebsmodells spezifisch für Segmente zu ermitteln und so Präferenzen in unterschiedlichen Kundengruppen zu erkennen. Mit Hilfe der CBC konnte aufgezeigt werden, dass Kundengruppen unterschiedliche Anforderungen an den Vertrieb haben und darüber hinaus, welchen Teilnutzen die Dimensionen eines Vertriebsmodells zum Gesamtnutzen beitragen.

In die wirtschaftliche Betrachtung von Vertriebsmodellen im Kontext von Unternehmensübernahmen flossen die Ergebnisse der Kunden- und Mitarbeiterbefragung mit ein. Auf Grundlage der Untersuchungen werden im Folgenden die Ergebnisse zu den drei Forschungsfragen dargestellt.

WIE WIRKEN DIE DIMENSIONEN DER KUNDENBETREUUNG DES VERTRIEBS WÄHREND DER POST MERGER INTEGRATION ZUSAMMEN?

Um das Zusammenwirken der Dimensionen zu untersuchen, mussten diese zunächst im Kontext einer PMI ermittelt werden. Dazu wurden Dimensionen von bestehenden Vertriebsmodellen in der Literatur betrachtet. Aus diesen Dimensionen wurden mit Hilfe von Interviews mit einem IT-Hersteller und seinen Kunden diejenigen selektiert, die bei Unternehmensübernahmen bezogen auf Kundenanforderungen besonders zu beachten sind. Diese Vertriebsdimensionen sind:

- Produktspezialisierung
- Branchenspezialisierung
- Art der Kundenbetreuung
- Vertriebsweg
- persönlicher Verkaufsstil

Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews zeigen, dass sich Kundenanforderungen hinsichtlich dieser Dimensionen unterscheiden. Basierend auf ermittelten Kriterien, wie beispielsweise der Branche des Kunden, Merkmale des Buying Centers und dem angefragten Produkt, wurden Kundengruppen erstellt. Diese Segmente haben unterschiedliche Erwartungen an einen Zusammenschluss. Um diese Erkenntnis auf den Kontext der Arbeit anzuwenden, wurden die Gestaltungsdimensionen des Vertriebs segmentspezifisch konfiguriert.

Bestehenden Ansätze in der Literatur zur Differenzierung der Vertriebsstrukturen beziehen sich oftmals auf die Dimension Vertriebsweg. Die Arbeit zeigt, dass, im Kontext einer Übernahme, zusätzliche Gestaltungsdimensionen zu beachten sind, um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

WIE KANN EIN VERTRIEBSMODELL WÄHREND DER POST MERGER INTEGRATION GESTALTET WERDEN?

Die Basis für die Gestaltung des Vertriebsmodells waren die zuvor ermittelten Gestaltungsdimensionen und die Segmentierungskriterien.

Im Rahmen der CBC Analyse wurde deutlich, dass Segmente einen unterschiedlich hohen Nutzen mit den Gestaltungsdimensionen ver-

binden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass IT-Hersteller im Kontext von Unternehmensübernahmen ihr Vertriebsmodell anhand von Segmenten konfigurieren sollten, um Kundenanforderungen bzgl. des Nutzens zu erfüllen.

Mit Hilfe der CBC Untersuchung wurde aufgezeigt, wie ein IT-Hersteller seinen Vertrieb gestalten kann, um Kundenanforderungen zu erfüllen. Insbesondere wurde deutlich, dass eine durchgängige Produktspezialisierung des Vertriebs nicht ausreicht. Im Hardware-Bereich weist eine individualisierte Art der Kundenbetreuung einen hohen Nutzenanteil auf. Im Applikations-Bereich ist zusätzlich zur Produktspezialisierung eine Branchenspezialisierung erforderlich. Daraus ergibt sich die Erfordernis, abhängig vom Produkt, welches der Kunde anfragt, den Vertrieb spezifisch zu konfigurieren.

Weitere Differenzierungen des Vertriebs lassen sich auf Grund der Segmentierungskriterien, wie zum Beispiel den Strukturelementen des Buying Centers treffen.

WELCHE WIRTSCHAFTLICHEN ASPEKTE WERDEN BEI DER GESTALTUNG VON VERTRIEBSMODELLEN WÄHREND DER POST MERGER INTEGRATION BEACHTET?

Im Rahmen der wirtschaftlichen Betrachtung wurde das segment-spezifische Vertriebsmodell mit drei möglichen Vertriebsmodellen verglichen.

Ein Modell orientierte sich daran, den Vertrieb möglichst kostengünstig darzustellen, ein zweites Modell strukturierte sich auf Grundlage von Produktbereichen und eine drittes Modell richtete sich anhand des Kundennutzens aus.

Diese drei Vertriebsmodelle wurden im Rahmen einer quantitativen Untersuchung von Mitarbeitern bewertet. Ähnlich der Kundenumfrage ließen sich Unterschiede in der Mitarbeiterzufriedenheit zwischen Produktbereichen feststellen. Daraus wird geschlussfolgert, dass nach einem Zusammenschluss von IT-Herstellern Mitarbeiter unterschiedliche Vertriebsmodelle bevorzugen. Eine segmentorientierte Ausrichtung des Vertriebsmodells kann dazu beitragen, Mitarbeiter in ihr bevorzugtes Vertriebsmodell einzuordnen.

Die wirtschaftliche Betrachtung zeigte, dass das segmentspezifische Vertriebsmodell einen höheren Nutzen, als kosten- oder produktorientierte Modelle erzielte.

Kosten werden von dem segmentspezifischen Vertriebsmodell erst aufgerufen, wenn dadurch ein Kundennutzen erzielt wird. Das führt beispielsweise dazu, dass der IT-Hersteller nicht alle seine Produktbereiche überdurchschnittlich spezialisieren muss, um Kundennutzen zu erzielen.

Als zusätzlicher Kostenaspekt des segmentorientierten Vertriebsmodells müssen Kosten für die Bestimmung, Auswahl und Differenzierung des Vertriebsmodell berücksichtigt werden.

Die wirtschaftliche Betrachtung ergab, dass die Auswahl des Vertriebsmodells der fusionierten IT-Hersteller vom Einsatzzwecke abhängt. Die Arbeit zeigt für die Vertriebsmodelle verschiedene Anwendungsbereiche auf. Das segmentspezifische Vertriebsmodell eignet sich besonders, wenn Kunden hohe und heterogene Anforderungen an den Vertrieb des IT-Herstellers nach Unternehmensübernahmen haben.

13.2 RESTRIKTIONEN DER FORSCHUNG UND ANREGUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE FORSCHUNGEN

In diesem Abschnitt werden die Restriktionen der Arbeit dargestellt. Daraus ergeben sich Anregungen für zukünftige Forschungen.

Eine erste Restriktion ist die betrachtete Industrie. Die IT-Industrie wurde auf Grund der hohen Praxisbedeutung gewählt. Gemessen an der Anzahl von Transaktionen ist die Software-Industrie auf Platz 1 in den USA. Dennoch sind Unternehmensübernahmen auch in anderen Branchen, wie zum Beispiel in der Pharma-Industrie eine bewährte Strategie. Zu untersuchen bleibt, wie ein segmentspezifisches Vertriebsmodell auch in anderen Branchen verwendet werden kann.

Eine zweite Restriktion liegt in der Anzahl der betrachteten IT-Hersteller. Zu Gunsten eines umfassenden Bildes von Management-, Mitarbeiter- und Kundenansichten wurde die Untersuchung auf einen IT-Hersteller beschränkt. Eine herstellerübergreifende Forschung zum segmentorientierten Vertriebsmodell könnte dessen Bedeutung im Kontext von Unternehmensübernahmen verdeutlichen.

Eine dritte Restriktion besteht in der Datengrundlage der quantitativen Untersuchung (vgl. Kapitel 10). Aufgrund der Auswahl von Unternehmen, die einbezogen wurden, erfolgte die Einschränkung der Grundgesamtheit. Eine Wiederholung der Untersuchung könnte Unsicherheiten durch Auswahl der Teilnehmer beseitigen. Die Anzahl der Teilnehmer lag bei über 200, was der Empfehlung für eine robuste Untersuchung entspricht. Allerdings ist die Stichprobengröße für einige gewählte Segmente nicht ausreichend groß genug, um Aussagen zu treffen. Die Stichprobengröße für die Funktionsabteilungen sind ebenfalls zu klein, um eine Aussage zu treffen. In weiteren Untersuchungen könnten zusätzliche Segmentierungskriterien ermittelt werden.

Fallstudien, bei denen das segmentspezifische Vertriebsmodell im Kontext von Unternehmensübernahmen eingeführt und untersucht werden, können die praktische Relevanz und Verwendbarkeit weiter hervorheben. In diesem Zusammenhang kann ein weiterer wichtiger Aspekt näher beleuchtet werden: Change Management im Vertrieb während der Post Merger Integration. Um beispielsweise das segmentorientierte Vertriebsmodell einzuführen, sind Konzepte und Methoden aus dem Change Management erforderlich.

14 Schlussfolgerungen für die Praxis

Gemäß den theoretischen Erkenntnissen und den erwähnten Restriktionen werden folgende Schlussfolgerungen für die Praxis abgeleitet.

SCHLUSSFOLGERUNG 1:

UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN KUNDENORIENTIERT GESTALTEN

Nach einer Unternehmensübernahme sind die beteiligten Unternehmen oftmals mit internen Konflikten beschäftigt (vgl. Kapitel 1). Eine Konsequenz kann die Vernachlässigung des Kunden sein. Wettbewerber bekommen die Chance, unzufriedene oder unsichere Kunden abzuwerben. Um diese Konsequenzen zu vermeiden, kommt dem Vertrieb bei IT-Herstellern eine wichtige Rolle zu. Der Vertrieb ist nahe am Kunden um dessen Anforderungen zu ermitteln und in das Unternehmen zu tragen. Fusionierten Unternehmen kann es mit Hilfe des Vertriebs gelingen, Unternehmensübernahmen kundenorientiert zu gestalten.

Bei Interviews mit Kunden von IT-Herstellern wurden bestehende Forschungsarbeiten bestätigt, wonach Kunden, die unzufrieden sind, Maßnahmen ergreifen. Dazu gehörten beispielsweise Eskalationssitzungen mit dem Vertriebsmanagement, in welchen künftige Schritte besprochen wurden, um Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Im Kontext von Unternehmensübernahmen ist es der Vertrieb, der die Kundenbeziehung aufrecht erhält (vgl. Abschnitt 7.3.3).

In den Interviews wurde außerdem festgestellt, dass Kundenanforderungen an das zusammengeschlossene Unternehmen variieren. Aufbauend darauf wurden folgende Kriterien ermittelt, die zur Differenzierung der Kunden verwendet werden können (vgl. Abschnitt 7.3.1):

- vom Kunden zu beschaffendes Produkt vom IT-Hersteller
- Branche des Kunden
- Hierarchie-Level und Funktion des Ansprechpartners im Buying Center

Um Anforderungen des Kunden an den Vertrieb zu erfüllen und somit die Grundlage für eine kundenorientierte Kundenführung zu schaffen, sollte das Vertriebsmodell gemäß den Kundenerwartungen ausgerichtet werden.

SCHLUSSFOLGERUNG 2:

BEI UNTERNEHMENSÜBERNAHMEN DAS VERTRIEBSMODELL NACH KUNDENERWARTUNGEN AUSRICHTEN

Aus der durchgeführten Befragung von Kunden eines IT-Herstellers, wurde deutlich, dass Kunden unterschiedlich hohen Nutzen in verschiedenen Aspekten des Vertriebsmodells sehen (vgl. Kapitel 10). Während bei dem Produkt Datenbank die Produktspezialisierung den höchsten Nutzen hat, dominierte der Nutzen für die Kundenbetreuung im Hardware-Bereich. Bei einem Zusammenschluss dieser IT-Hersteller muss beachtet werden, dass beide Anforderungen umgesetzt werden.

Für die Praxis kann folgendes Vorgehen empfohlen werden, um das Vertriebsmodell nach Kundenerwartungen auszurichten:

- Segmentieren: Kunden gemäß ermittelten Kriterien segmentieren.
- Auswählen: Auswahl, welche Segmente durch eine spezifische Vertriebskonfiguration abgedeckt werden sollen.
- Positionieren: Vertriebskonfiguration anhand der Kundenanforderungen segmentspezifisch ausrichten.

SCHLUSSFOLGERUNG 3:

BEI DER AUSRICHTUNG DES VERTRIEBSMODELLS MITARBEITERZUFRIEDENHEIT BEACHTEN

Die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter im Kontext von Unternehmensübernahmen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Erreichung der marktbezogenen Ziele nach Unternehmensübernahmen, weil Vertriebsbeauftragte die Kundenbeziehung tragen und evtl. Unzufriedenheit des Kunden abfedern (vgl. Abschnitt 11.1).

Bei der Ausrichtung des Vertriebsmodells sollten IT-Hersteller beachten, dass Vertriebsmitarbeiter unterschiedlicher Produktbereiche andere Präferenzen bzgl. der Ausrichtung des Vertriebsmodells haben. In einer Zufriedenheitsbefragung eines IT-Herstellers wurde dieser Aspekt untersucht. Bei einem Vergleich der Produktbereiche zeigen sich folgende Unterschiede:

- Hardware: Im Vergleich zu den anderen Produktbereichen wird deutlich, dass das nutzenorientierte Modell den höchsten Nutzen erzielt. Allerdings ist der Abstand zum kostenorientierten Vertriebsmodell gering. Insbesondere eine höhere Spezialisierung erzielt wenig zusätzlichen Nutzen.
- Datenbank: Im Vergleich zum Hardware-Bereich kommt der Produktspezialisierung eine wichtige Bedeutung zu. Zusätzliche Zufriedenheit wird erzielt, wenn eine Branchenspezialisierung und eine Betreuung durch ein festes Team erfolgt.

- Applikationen: Die Zufriedenheit ist im nutzenorientierten Modell mit großem Abstand am höchsten. Kosten- und produktorientierte Vertriebsmodelle werden als unzureichend bewertet. Im Vergleich zu anderen Produktbereichen sind die Unterschiede bei der Zufriedenheit vom kosten- und produktorientierten Modell zum nutzenorientierten Modell sehr groß.

Für die Gestaltung des Vertriebsmodells lässt sich schlussfolgern, dass ein segmentorientiertes Vertriebsmodell, welches nach dem Kriterium Produkt differenziert wird zur Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt.

SCHLUSSFOLGERUNG 4:

BEI DER AUSRICHTUNG DES VERTRIEBSMODELLS WIRTSCHAFTLICHE ASPEKTE BEACHTEN

Vier Vertriebsmodelle (kosten-, produkt-, nutzen- und segmentorientiert) wurden hinsichtlich Nutzen- und Kostenaspekte im Kapitel 12 bewertet. Es wurde deutlich, dass eine Ausrichtung des Vertriebsmodell nach Kundennutzen hohe Kosten aufrufen kann. Im Gegensatz dazu erzielen kosten- und produktorientierte Modelle niedrige Kosten, erreichen aber in den meisten Produktbereichen einen sehr niedrigen Nutzen aus der Sicht des Kunden.

Um diesen Gegensatz zu überbrücken, wurde das segmentorientierte Vertriebsmodell eingeführt. Der Kundennutzen und Kostenaspekte werden in diesem Modell berücksichtigt. Das segmentorientierte Vertriebsmodell verknüpft das Design des Vertriebsmodells mit den Kundenerwartungen, so dass sichergestellt werden kann, dass an jenen Dimensionen investiert wird, an denen Kunden einen Nutzen sieht.

SCHLUSSFOLGERUNG 5:

SCHRITTWEISE ANPASSUNG DES VERTRIEBSMODELLS

Die unterschiedlichen Vertriebsmodelle können zu verschiedenen Zeitpunkten eingesetzt werden. Nach der Übernahme oder in einer Phase, in der mehrere Unternehmensübernahmen getätigt werden, kann sich das kosten- und produktspezialisierte Modell besonders eignen. Das kostenorientierte Modell verursacht geringe Kosten bei der Spezialisierung und Koordination und sorgt für eine hohe Abdeckung. Das produktorientierte Modell ermöglicht eine einfache Integration der Vertriebsorganisationen durch die Strukturierung in Produktbereiche. In einigen Produktbereichen erzielt die Produktspezialisierung einen hohen Nutzenanteil beim Kunden. Im weiteren Verlauf der PMI, wenn Synergiepotentiale durch Up- und Cross-Sell realisiert werden, eignen sich das nutzen- oder segmentorientierte Vertriebsmodell. Diese Vertriebsmodelle erzielen einen höheren Nutzen für den Kunden, beispielsweise durch eine Spezialisierung in Produkte und Branchen und in eine intensive Kundenbetreuung, beispielsweise dem festen Betreuungsteam.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.; Kumar, V. und Day, G. (2009). *Marketing Research*, 11. Auflage, John Wiley and Sons.
- Ahlert, D. (1996). *Distributionspolitik*, 3. Auflage, UTB.
- Albers, S. und Krafft, M. (2013). *Vertriebsmanagement: Organisation - Planung - Controlling - Support*, Springer Gabler.
- Anderson, H.; Havila, V. und Salmi, A. (2001). Can you buy a business relationship, *Industrial Marketing Management* 30(7): 575–586.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Avlonitis, G. J. und Panagopoulos, N. G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda, *Industrial Marketing Management* 39(7): 1045 – 1048.
- Babakus, E.; Cravens, D. W.; Grant, K.; Ingram, T. N. und LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness, *International Journal of Research in Marketing* 13(4): 345–363.
- Bächli-Bolvako, N. (2011). *Exploration of Salespeople Activities and Behaviour in Information Technology Selling*, Dissertation, Universität St. Gallen.
- Backhaus, K.; Budt, M. und Lügger, K. (2012). Direkter oder indirekter Vertrieb? Vertriebsstrukturelle Entscheidungen in Auslandsmärkten, in C. Belz und L. Binckebanck (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb*, Springer, S. 439–467.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W. und Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. Auflage, Springer.
- Backhaus, K.; Erichson, B. und Weiber, R. (2013). *Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, 2. Auflage, Springer.
- Backhaus, K. und Voeth, M. (2005). Industriegütermarketing. Bewährte Erkenntnisse und innovative Perspektiven, in S. Albers (Hrsg.),

- Innovatives Marketing: Entscheidungsfelder- Management - Instrumente*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 501–522.
- Backhaus, K. und Voeth, M. (2010). *Industriegütermarketing*, 9. Auflage, Vahlen.
- Bamberger, B. (1994). *Der Erfolg von Unternehmensakquisitionen in Deutschland : eine theoretische und empirische Untersuchung*, Bergisch Gladbach.
- Barkoulas, J. T.; Baum, C. F. und Chakraborty, A. (2001). Waves and persistence in merger and acquisition activity, *Economics Letters* 70(2): 237–243.
- Becker, D. R. (2005). *Ressourcen-Fit bei M-&-A-Transaktionen: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung auf Basis des Resource-based View*, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Belz, C. (1995). Dynamische Marktsegmentierung, *Thexis Fachbericht für Marketing* 95(2): 6–58.
- Belz, C. (1997). Dynamische Marktsegmentierung und Kundensysteme, *Leistungs-und Kundensysteme. Kompetenz für Marketing-Innovationen* 2: 94–118.
- Belz, C. (2008). Verkaufsführung - die unterschätzte Managementaufgabe, *Marketing Review St. Gallen* 25(3): 12–19.
- Belz, C. (2009). Segmentierung - die Kritik, *marke41* (4): 20 – 27.
- Belz, C. (2013). Systematik des Verkaufsmanagements, in L. Binckebanck; A.-K. Hölter und A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen Strategie - Koordination - Umsetzung*, Springer.
- Belz, C. und Bieger, T. (2006). *Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*, 2. Auflage, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech.
- Belz, C. und Bussmann, W. (2002). *Vertriebsszenarien 2005*, Thexis/Ueberreuter Verlag.
- Belz, C.; Müllner, M. und Zupancic, D. (2008). *Spitzenleistungen im Key Account Management*, 2. Auflage, München.
- Belz, C. und Reinhold, M. (2010). Internationaler Industrievertrieb, in L. Binckebanck und C. Belz (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb*, Springer.
- Binckebanck, L. (2013). Grundlagen zum strategischen Vertriebsmanagement, in L. Binckebanck; A.-K. Hölter und A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen Strategie - Koordination - Umsetzung*, Springer, S. 3–36.

- Boejgaard, J. und Ellegaard, C. (2010). Unfolding implementation in industrial market segmentation, *Industrial Marketing Management* 39(8): 1291 – 1299.
- Bonoma, T. V. V. und Shapiro, B. P. (1984). Evaluating market segmentation approaches, *Industrial Marketing Management* 13(4): 257–268.
- Bucerius, M. (2004). *Marketing-Integration nach Fusionen und Akquisitionen*, Deutscher Universitätsverlag, Gabler Edition.
- Büschken, J.; Voeth; Markus und Weiber, R. (2007). Aktuelle und zukünftige Forschungslinien für das Industriegütermarketing, in J. Büschken; Voeth; Markus und R. Weiber (Hrsg.), *Innovationen für das Industriegütermarketing*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 3–20.
- Buxmann, P.; Diefenbach, H. und Hess, T. (2011). *Die Softwareindustrie Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven*, 2. Auflage, Springer.
- Buxmann, P.; Diefenbach, H. und Hess, T. (2013). *The Software Industry - Economic Principles, Strategies, Perspectives*, Springer.
- Byrne, T. M. M.; Moon, M. A. und Mentzer, J. T. (2011). Motivating the industrial sales force in the sales forecasting process, *Industrial Marketing Management* 40(1): 128 – 138.
- Capron, L. und Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view, *Journal of Marketing* 63(2): 41–54.
- Chakrabarti, A. K. (1990). Organizational factors in post-acquisition performance, *IEEE Transactions and Engineering Management* 37(4): 259–268.
- Chen, C.-H.; Chang, Y.-Y. und Ji James Lin, M. (2010). The performance impact of post-m&a interdepartmental integration: An empirical analysis, *Industrial Marketing Management* 39(7): 1150 – 1161.
- Cheng, A.; Han, L. und Cao, C. (2011). The Empirical Research of Factors Influencing Share of Wallet in the B2B Market, *Journal of Service Science and Management* 4(2): 165–173.
- Churchill, G. A.; Ford, N. M. und Jr., O. C. W. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research* 11(3): 254–260.
- DeSarbo, W. S.; Ramaswamy, V. und Cohen, S. H. (1995). Market segmentation with choice-based conjoint analysis, *Marketing Letters* 6(2): 137–147.
- Dibb, S. und Simkin, L. (1994). Implementation problems in industrial market segmentation, *Industrial Marketing Management* 23(1): 55–63.

- Diller, H.; Haas, A. und Ivens, B. (2005). *Verkauf und Kundenmanagement - Eine prozessorientierte Einführung*, Kohlhammer.
- Dubinsky, A. J. (1981). A factor analytic study of the personal selling process, *The Journal of Personal Selling and Sales Management* **1**(1): 26–33.
- Dyllick, T. und Tomczak, T. (2009). Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft, in R. Buber und H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte– Methoden – Analysen*, Gabler, S. 65–79.
- Foster, B. D. und Cadogan, J. W. (2000). Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation, *Marketing Intelligence and Planning* **18**(4): 185–199.
- Frenzen, H. (2009). *Teams im Vertrieb - Gestaltung und Erfolgswirkung*, Gabler.
- Frenzen, H. (2013). Team Selling, in L. Binckebanck; A.-K. Hölter und A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen Strategie - Koordination - Umsetzung*, Springer, S. 155–168.
- Freter, H. (2008). *Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung*, 2. Auflage, W. Kohlhammer Verlag.
- Freytag, P. V. und Clarke, A. H. (2001). Business to business - market segmentation, *Industrial Marketing Management* **30**(6): 473–486.
- Fubini, D. G.; Price, C. und Zollo, M. (2006). The elusive art of post-merger leadership, *McKinsey Quarterly* **4**: 28–37.
- Gao, L. S. und Iyer, B. (2006). Analyzing complementarities using software stacks for software industry acquisitions, *Journal of Management Information Systems* **23**(2): 119–147.
- Gerds, J. (2001). *Post Merger Integration: Eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Gerpott, T. J. (1993). *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Gocke, A. (1997). *Vermeidung von Abschmelzverlusten nach horizontalen Unternehmensakquisitionen*, Dissertation, Universität St. Gallen.
- Gramlich, L.; Gluchowski, P.; Schäfer, A. H. K. und Waschbusch, G. (2013). *Gabler Bank Lexikon*, 14. Auflage, Gabler.
- Green, P. und Rao, V. R. (1971). Conjoint measurement for quantifying judgmental data, *Journal of Marketing Research* **8**(3): 355–363.

- Green, P. und Srinivasan, V. (1990). Conjoint analysis in marketing: New developments with implication for research and practice, *Journal of Marketing* 54(4): 3–19.
- Grün, M.-C. (2010). *Kundenbeziehungen nach Fusionen und Akquisitionen - Die Auswirkung der Beziehungsgestaltung und Synergierrealisierung auf den M&A-Erfolg*, Dissertation, Universität St. Gallen.
- Guesalaga, R. und Johnston, W. (2010). What's next in key account management research? building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities, *Industrial Marketing Management* 39(7): 1063 – 1068.
- Haller, S. (2012). *Dienstleistungsmanagement*, 5. Auflage, Gabler.
- Hammer, M. und Champy, J. (1994). *Business reengineering*, 7. Auflage, Campus.
- Herzwurm, G. und Pietsch, W. (2008). *Management von IT-Produkten*, dpunkt.Verlag.
- Hinterhuber, H. H. (2011). *Strategische Unternehmensführung: Strategisches Denken*, 7. Auflage, Erich Schmidt Verlag.
- Hofmann, E. (2004). Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaftsdisziplin : zur Diskrepanz von Wissenschaft und Praxis bei der Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen, in H. C. Pfohl (Hrsg.), *Netzkompetenz in Supply Chains*, Gabler.
- Homburg, C. und Bucerius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects post-merger performance, *The Journal of Marketing* 69(1): 95–113.
- Homburg, C. und Krohmer, H. (2008). Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung, *Handbuch der Marktforschung*, 3. Auflage, Gabler.
- Homburg, C. und Krohmer, H. (2009). *Marketingmanagement - Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, 3. Auflage, Gabler.
- Homburg, C.; Müller, M. und Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? on the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters, *Journal of Marketing* 75(2): 55–74.
- Homburg, C.; Schäfer, H. und Schneider, J. (2012). *Sales Excellence*, 7. Auflage, Springer.

- Homburg, C.; Workman, J. P. und Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure, *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4): 459–478.
- Horst, B. (1988). *Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Segmentierung von Investitionsgütermärkten*, Dissertation, Köln-Bonn.
- Huber, J. (2005). Conjoint analysis: How we got here and where we are (an update), *Sawtooth Software Conference*.
- Jansen, S. A. (2005). Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen, in G. Picot (Hrsg.), *Handbuch Mergers and Acquisitions-Planung, Durchführung, Integration*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 525–556.
- Jansen, S. A. (2008). *Mergers and Acquisitions: Unternehmensakquisition und -kooperationen*, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action, *Administrative Science Quarterly* 24(4): 602–611.
- Jobber, D. und Lancaster, G. (2012). *Selling and sales management*, 9. Auflage, FT Prentice Hall.
- Johnson, R. und Orme, B. (1996). How many questions should you ask in choice-based conjoint studies?, *Technical report*, Sawtooth Software, Research Paper Series.
- Johnston, M. W. und Marshall, G. W. (2008). *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*, 9. Auflage, McGraw-Hill/Irwin.
- Johnston, M. W. und Marshall, G. W. (2010). *Relationship Selling*, 3. Auflage, McGraw-Hill.
- Kitching, J. (1967). Why do mergers miscarry, *Harvard Business Review* 45(6): 84–101.
- Kleinaltenkamp, M. und Saab, S. (2009). *Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing*, Auflage: 2009, Springer.
- Kleingarn, H. (1997). *Change Management: Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation*, Springer.
- Köhler, R. (1993). *Beiträge zum Marketing-Management: Planung - Organisation - Kontrolle*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Körner, K. (2000). Die letzte Fusion !?, in C. Belz und W. Bussmann (Hrsg.), *Vertriebsszenarien 2005*, Thexis/Ueberreuter Verlag, St. Gallen.

- Kotler, P.; Keller, K. L. und Bliemel, F. (2007). *Marketing Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Auflage, Pearson Studium.
- Krafft, M. und Albers, S. (2000). Ansätze zur Segmentierung von Kunden - Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 52: 515–536.
- Kraus, G.; Becker-Kolle, C. und Fischer, T. (2006). *Handbuch Change Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen*, 2. Auflage, Cornelsen.
- Lammers, D. S. (2012). *Management von Segmentierungen in der Assekuranz*, Dissertation, Universität St. Gallen.
- Larsson, R. und Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synerg realization, *Organization Science* 10(1): 1–26.
- Léger, P.-M. und Quach, L. (2009). Post-merger performance in the software industry: The impact of characteristics of the software product portfolio, *Technovation* 29(10): 704–714.
- Long, M. M.; Tellefsen, T. und Lichtenthal, J. D. (2007). Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach, *Industrial Marketing Management* 36(5): 676 – 689.
- Luce, R. D. (1959). *Individual choice behavior: a theoretical analysis*, J. Wiley, New York.
- Luce, R. D. und Tukey, J. (1964). Simultaneous conjoint measurement: A new type of fundamental measurement, *Journal of Mathematical Psychology* 1(1): 1–27.
- Mantrala, M. K.; Albers, S.; Caldieraro, F.; Jensen, O.; Joseph, K.; Krafft, M.; Narasimhan, C.; Gopalakrishna, S.; Zoltners, A.; Lal, R. und Lodish, L. (2010). Sales force modeling: State of the field and research agenda, *Marketing Letters* 21(3): 255–272.
- Marshall, G. W. und Hurley, R. F. (1998). Selling and sales management in action: Managing change: An ethnographic approach to developing research propositions and understanding change in sales organizations, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 18(3): 57–71.
- Mazur, L. (2001). Does this acquisition create customer value, *Market Leader* 13(1): 1–11.
- McFadden, D. (1974). Conditional logit analysis of qualitative choice behavior, *Frontiers in Econometrics*, Zarembka, P., New York et. al., S. 105–142.

- McFadden, D. (1976). Quantal choice analysis: A survey, *Annals of Economic and Social Measurement* 5(4): 363–390.
- Meadows, M. und Dibb, S. (1998). Assessing the implementation of market segmentation in retail financial services, *International Journal of Service Industry Management* 9(3): 266–285.
- Meffert, H. (2012). *Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 11. Auflage, Gabler.
- Meuser, M. und Nagel, U. (1991). Expertinneninterviews: Vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen methodendiskussion, in K. Garz, Detlef; Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen, S. 441–471.
- Moncrief, W. C. und Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling, *Industrial Marketing Management* 34(1): 13 – 22.
- Moon, M. A. (1997). Examining the formation of selling centers, *Journal of Personal Selling and Sales Management* S. 31–42.
- Moon, M. A. und Armstrong, G. M. (1994). Selling teams: A conceptual framework and research agenda, *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 14(1): 17–30.
- Nerdinger, F. (2013). Kundenorientierung im persönlichen Verkauf, in L. Binckebanck; A.-K. Hölter und A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen Strategie - Koordination - Umsetzung*, Springer.
- Nygaard, A. und Dahlstrom, R. (2002). Role stress and effectiveness in horizontal alliances, *Journal of Marketing* 66(2): 61–82.
- o. V. (1920). *How to increase your sales*, The System Company.
- Öberg, C. (2008). *The importance of Customer of Mergers and Acquisitions*, Dissertation, Department of Management and Engineering, Linköping University.
- Oracle (2009). Oracle buys sun.
URL: <http://www.oracle.com/us/corporate/press/018363>, Abruf am: 20.04.2009.
- Orme, B. (2005). *Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research*, Research Publishers, LLC.
- Österle, H. (1995). *Business engineering : Prozeß- und Systementwicklung. 1. Entwurfstechniken*, 2. Auflage, Springer.

- Palmatier, R. W.; Miao, C. F. und Fang, E. (2007). Sales channel integration after mergers and acquisitions: A methodological approach for avoiding common pitfalls, *Industrial Marketing Management* 36(5): 589–603.
- Picot, G. (2002). Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Merger und Acquisitions, in G. Picot (Hrsg.), *Handbuch Merger und Acquisitions*, 2, Schäfer Poeschel, S. 3–38.
- Piercy, N. F. (2006). The strategic sales organization, *The Marketing Review* 6(1): 3–28.
- Piercy, N. F. (2010). Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing, *Journal of Business and Industrial Marketing* 25(5): 349–359.
- Piercy, N. F. und Morgan, N. A. (1993). Strategic and operational market segmentation: A managerial analysis, *Journal of Strategic Marketing* 1(2): 123–140.
- Porter, M. E. (2010). *Wettbewerbsvorteile*, 7. Auflage, Campus Verlag.
- Reichwald, R.; Bastian, C. und Lohse, C. (2000). Vertriebsmanagement im Wandel - neue Anforderungen an die Gestaltung der Kundenschnittstelle, in R. Reichwald und H.-J. Bullinger (Hrsg.), *Vertriebsmanagement: Organisation, Technologieinsatz, Personal*, Schäffer-Poeschel, S. S. 3–31.
- Reineke, B. (2001). *Vertriebsintegration im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*, Dissertation, Universität St. Gallen, Frensdorf.
- Sachs, L. (2003). *Angewandte Statistik*, 11. Auflage, Springer.
- Schief, M. (2013). *Business Models in the Software Industry - The Impact on Firm and M&A Performance*, Springer Gabler.
- Schief, M.; Buxmann, P. und Schiereck, D. (2013). Mergers and acquisitions in the software industry research - results in the area of success determinants, *Business and Information Systems Engineering* 5(6): 421–431.
- Schoenberg, R. (2006). Measuring the performance of corporate acquisitions: An empirical comparison of alternative metrics, *British Journal of Management* 17(4): 361–370.
- Schögel, M. (1997). *Mehrkanalysteme in der Distribution*, Gabler.
- Schubert, W. und Küting, K. (1989). *Unternehmenszusammenschlüsse*, Vahlen.

- Schwarz, S. (2010). Reorganisation des Vertriebs - Change-Management-Perspektiven, in F. Keuper und B. Hogenschurz (Hrsg.), *Professionelles Sales & Service Management*, 2. Auflage, Gabler, S. 501–536.
- Selden, L. und Colvin, G. (2003). M&A needn't be a losers game, *Harvard Business Review* 81(6): 70–79.
- Sengupta, S.; Krapfel, R. E. und Pusateri, M. A. (2000). An empirical investigation of key account salesperson effectiveness, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 20(4): 253–261.
- Shapiro, C. und Varian, H. R. (1998). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration, *Journal of Business Strategy* 7(1): 65–76.
- Singh, R. und Koshy, A. (2011). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India, *Industrial Marketing Management* 40(1): 78–85.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, *The Journal of Marketing* 21(1): 3–8.
- Stock, R. (2003). *Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen: Eine integrative Betrachtung*, Deutscher Universitätsverlag.
- Strobel, M. und Weingarz, S. (2006). Fusionen in dezentralen Gruppen – bankenschmelzung zwischen standardereignis und singularität, in F. Keuper; M. Häfner und C. von Glahn (Hrsg.), *Der M&A-Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-phase*, Gabler, S. 175–198.
- Terho, H.; Haas, A.; Eggert, A. und Ulaga, W. (2012). 'it's almost like taking the sales out of selling'—towards a conceptualization of value-based selling in business markets, *Industrial Marketing Management* 41(1): 174–185.
- Train, K. E. (2009). *Discrete choice methods with simulation*, 3. Auflage, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Ulrich, H. (1981). Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, *Die Führung des Betriebes : Curt Sandig zu seinem 80. Geburtstag gewidmet*, Poeschel, S. 1–25.
- Ulrich, H. (1982). Anwendungsorientierte Wissenschaft, *Die Unternehmung* 36(1): 1–10.

- Urban, D. J. und Pratt, M. D. (2000). Perceptions of banking services in the wake of bank mergers: an empirical study, *Journal of Services Marketing* **14**(2): 118–131.
- Venkatesh, K. (2009). *Marketing of Information Technology: Concepts, Products, Services and Intellectual Property Rights*, McGraw-Hill Education.
- Völckner, F.; Sattler, H. und Thorsten, T. (2008). Wahlbasierte Verfahren der Conjoint-Analyse, *Handbuch Marktforschung*, 3. Auflage, Herrmann, Andreas and Homburg, Christian and Klarmann, Martin, Wiesbaden, S. 687–711.
- Vriens, M.; Oppewal, H. und Wedel, M. (1998). Rating-based versus Choice-based latent class conjoint models - An empirical comparison, *Journal of Market Research Society* **40**(3): 237–248.
- Wedel, M. und Kamakura, W. (2000). *Market Segmentation - Conceptual and Methodological Foundations*, 2. Auflage, Springer.
- Weibel, M. (2014). *Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht*, Springer Gabler.
- Weiber, R. und Mühlhaus, D. (2009). Auswahl von Eigenschaften und Ausprägungen bei der Conjoint-Analyse, *Conjoint-Analyse: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele*, Baier, Daniel and Bruschi Michael, S. 43–58.
- Winkelmann, P. (2012). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung*, 5. Auflage, Vahlen.
- Wittink, D. R.; Vriens, M. und Burhenne, W. (1994). Commercial use of conjoint analysis in Europe: Results and critical reflections, *International Journal of Research in Marketing* **11**(1): 41–52.
- Woodworth, G. und Louviere, J. (1983). Design and analysis of simulated consumer choice or allocation experiments: An approach based on aggregate data, *Journal of Marketing Research* **20**(4): 350–367.
- Zoltners, A.; Sinha, P. und Zoltners, G. (2011). *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance*, Amacom Books.

Teil VII
ANHANG

A Vertriebsmodelle in der Literatur

Die Abbildung A.1 zeigt Vertriebsmodelle aus der Literatur und deren Gestaltungsdimensionen.

B Verzeichnis der geführten Interviews

Die Abbildung B.1 zeigt die durchgeführten Interviews mit dem IT-Hersteller.

Die Abbildung B.2 führt die Interviews mit Kunden des IT-Herstellers auf. In dieser Abbildung werden die folgenden Abkürzungen verwendet: Chief Executive Officer (CEO), CIO und Chief Enterprise Architect (CEA).

| Nr. | Funktion | Produktbereich | Datum |
|-----|-----------------------|----------------|------------|
| 1 | Senior Sales Director | Datenbank | 24.01.2012 |
| 2 | Senior Sales Director | Datenbank | 26.01.2012 |
| 3 | Sales Director | Hardware | 02.02.2012 |
| 4 | Vice President | Applikationen | 08.02.2012 |
| 5 | Senior Sales Director | Datenbank | 10.02.2012 |
| 6 | Sales Director | Middleware | 14.02.2012 |
| 7 | Key Account Director | Hardware | 15.02.2012 |
| 8 | Key Account Director | Datenbank | 22.02.2012 |

Abbildung B.1: Teilnehmer der Expertenbefragung eines IT-Herstellers
Quelle: Eigene Darstellung

| Nr. | Funktion | Branche | eigenständiges Rechenzentrum | Größe der Gesellschaft | Anzahl an betreuten Endanwendern | Datum |
|-----|---------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------|----------------------------------|------------|
| 1 | Einkaufsleiter und Leiter Data Center | Medien / Informations- und Kommunikationstechnologie | ja | 2000 | 100.000 | 01.08.2012 |
| 2 | CEO / Group CIO | Transport and Travel | ja | 400 | 70.000 | 02.08.2012 |
| 3 | Einkaufsleiter und Leiter Data Center | Banken und Versicherungen | ja | 13.000 | 13.000 | 09.08.2012 |
| 4 | Einkaufsleiter und Leiter Data Center | Banken und Versicherungen | ja | 3.000 | 100.000 | 07.08.2012 |
| 5 | Group CIO | Pharma und Chemie | nein | 40.000 | 40.000 | 14.08.2012 |
| 6 | CEA | Informations- und Kommunikationstechnologie | nein | 250.000 | 250.000 | 14.08.2012 |
| 7 | Group CIO | Industrie / Automobilzulieferer | nein | 164.000 | 164.000 | 21.08.2012 |
| 8 | Leiter Data Center | Banken und Versicherungen | ja | 300 | 50.000 | 22.08.2012 |
| 9 | Leiter Data Center | Banken und Versicherungen | ja | 300 | 18.000 | 20.09.2012 |

Abbildung B.2: Teilnehmer der Expertenbefragung bei Kunden von IT-Herstellern
Quelle: Eigene Darstellung

C Interviewleitfaden der Kundeninterviews

KONTEXT DER BEFRAGUNG

Die Veränderung eines Vertriebsmodells wird in diesem Kontext konkret an einem Unternehmenszusammenschluss untersucht. Im Mittelpunkt des Gesprächs stehen Ihre Reaktionen auf den Zusammenschluss und wie die Strategie des IT-Herstellers zu der Strategie Ihrer Organisation passt. Deswegen werde ich Ihnen neben Fragen zu dem IT-Hersteller auch Fragen zu Ihrer IT Organisation stellen. Das Interview wird halb-strukturiert durchgeführt. Das heißt, Sie haben die Möglichkeit und sind gerne eingeladen zusätzliche Aspekte anzusprechen. Betrachten Sie die folgenden Fragen als einen Gesprächsleitfaden. Es kann sein, dass Ihnen einige Fragen unlogisch vorkommen können. Für die wissenschaftliche Untersuchung ergeben diese Fragen einen Zusammenhang. Das Interview dauert 60min. Zwischendurch werde ich mir Notizen machen – bitte lassen Sie sich durch kurze Pausen nicht irritieren. Die entstehenden Daten werden nur in anonymisierter Form verarbeitet und nicht an Dritte weitergeben. Bitte geben Sie mir auch ein Signal, wenn Sie es im Verlauf des Gesprächs bevorzugen andere Aspekte zu beleuchten.

LEITFRAGEN

- Klassifizierung der Übernahme
 - Auf welchen Zusammenschluss wollen wir uns im folgenden Gespräch beziehen? (im Folgenden als Unternehmen₁ im Interviewleitfaden bezeichnet)
- Block 1 Einführung
 - 1. Wie hat sich Ihre Einstellung gegenüber dem IT-Hersteller geändert, nachdem der IT-Hersteller Unternehmen₁ übernommen hat?
 - 2. Inwieweit hat dieser Unternehmenszusammenschluss auch Veränderungen in Ihrer Organisation hervorgerufen
- Block 2 Kundenzufriedenheit
 - 3. Angenommen, Sie würden einen IT Hersteller auswählen, was wäre Ihnen wichtig? (Bitte nennen Sie maximal 5 Kriterien für eine Auswahl)
 - 4. Was für Unterschiede gäbe es bei der Auswahl von Herstellern (IT-Hersteller und Unternehmen₁)?
 - 5. Hinsichtlich dieser Kriterien, wie beurteilen Sie persönlich Ihre Zufriedenheit mit den folgenden Herstellern (Skala – Schulnoten – 1 - 6)
 - * Unternehmen Unternehmen₁ vor dem Zusammenschluss
 - * IT-Hersteller vor dem Zusammenschluss
 - * IT-Hersteller nach dem Zusammenschluss mit Unternehmen₁
 - 6. Was sind die Gründe für die entstandenen Veränderungen
 - 7. Haben Sie diese Rückmeldung an den IT-Hersteller gegeben
 - 8. Hat der IT-Hersteller darauf hin etwas verändert Wodurch zeichnet sich eine vertriebliche Betreuung aus, die für Sie zufriedenstellend ist? (Bitte nennen Sie maximal 5 Kriterien)
 - 9. Hinsichtlich dieser Kriterien, wie beurteilen Sie persönlich Ihre Zufriedenheit mit den folgenden Herstellern • Unternehmen₁ vor dem Zusammenschluss • Unternehmen₂- vor dem Zusammenschluss • Unternehmen 2 nach dem Zusammenschluss mit Unternehmen₁

- 10. Was sind die Gründe für die entstandenen Veränderungen
- 11. Haben Sie diese Rückmeldung an den IT-Hersteller gegeben
- 12. Hat der IT-Hersteller darauf hin etwas verändert
- Block 3 Einsatz von neu entwickelten Produkten („integrierte Systeme“)

Der IT-Hersteller hat das Produktportfolio durch Zukäufe erweitert. Die Produkte decken Hardware und verschiedene Bereiche und Schichten von Software ab. Zusätzlich entwickelt der IT-Hersteller auch Produkte, die mehrere Schichten, wie zum Beispiel Hardware und Datenbank abdecken oder Middleware und Applikationen. Ich bezeichne diese Form der Architekturen als ein integriertes System. Ein integriertes System soll in unserem Gespräch wie folgt definiert sein: Komponenten von mindestens zwei vorher unabhängigen Unternehmen werden aufeinander abgestimmt als eine Architektur bzw. Produkt angeboten, um mehrere Prozesse abzubilden. Im nächsten Abschnitt möchte ich hinterfragen inwiefern integrierte Systeme in die IT-Organisation des Kunden passen. Dazu stelle ich Ihnen einige Fragen zu Ihrer IT-Organisation:

 - 13. Welche strategischen Grundsätze gelten für Ihre IT? (Integrierte System, Best-Of-Breed, Ausrichtung der IT nach Standards)?
 - 14. Integrierte Systeme sind vertikal aufgebaut. Wie ist Ihre IT organisiert?
 - 15. Wie passt diese Strategie des IT-Herstellers zu Ihrer IT-Organisation und Ihrer IT-Strategie?
 - * Herstellerabhängigkeit (Single, Dual oder Multi Vendor Strategie)
 - * Kostenaspekte hinterfragen
 - * Aktualität hinterfragen (Transformation)
 - * Innovation
- Block 4 Demographische Angaben
 - 16. Seit wann sind Sie in der Organisation beschäftigt?
 - 17. In welcher Position sind Sie tätig und seit wann?

D Stichprobenstruktur der CBC

Die Abbildungen D.1 bis D.5 zeigen die Stichprobenstruktur der CBC Analyse.

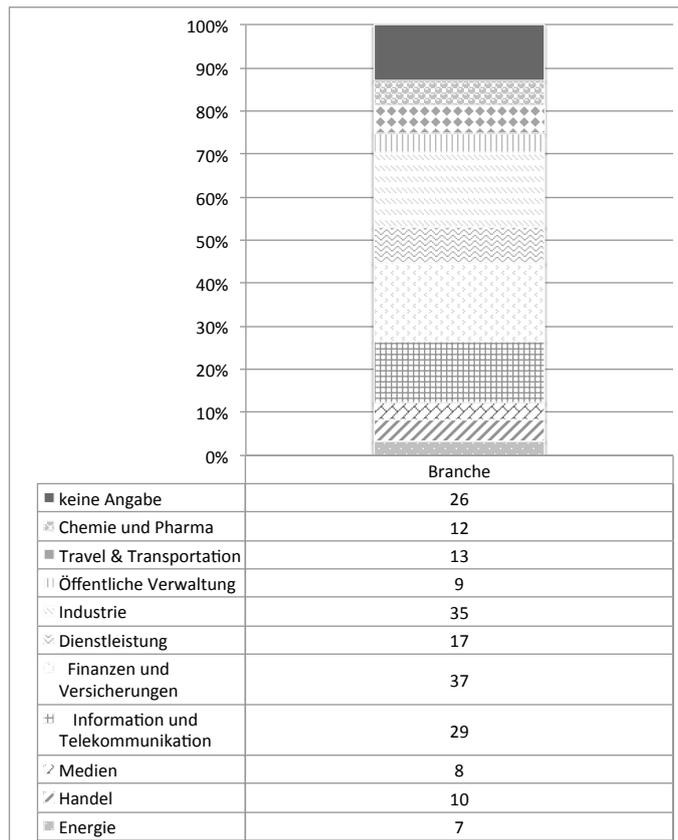


Abbildung D.1: Stichprobenverteilung der Branchen der Teilnehmer (n=203)
Quelle: Eigene Darstellung

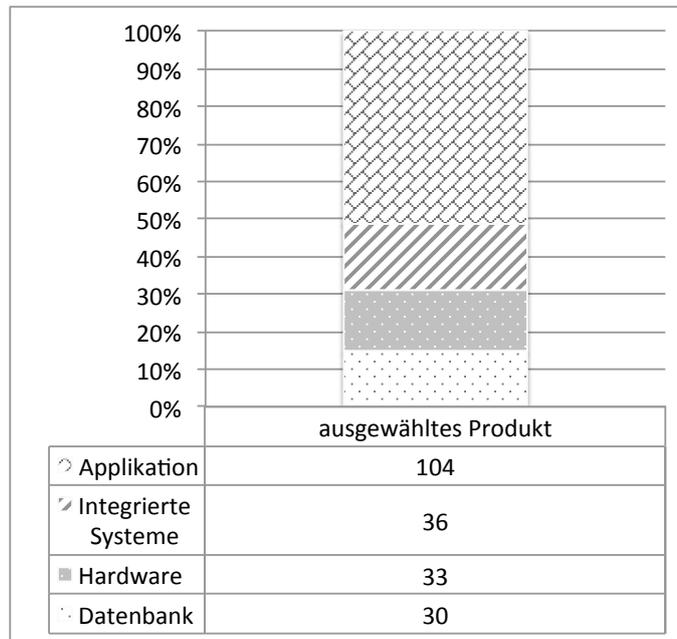


Abbildung D.2: Stichprobenverteilung der ausgewählten Produktbereiche (n=203)
Quelle: Eigene Darstellung

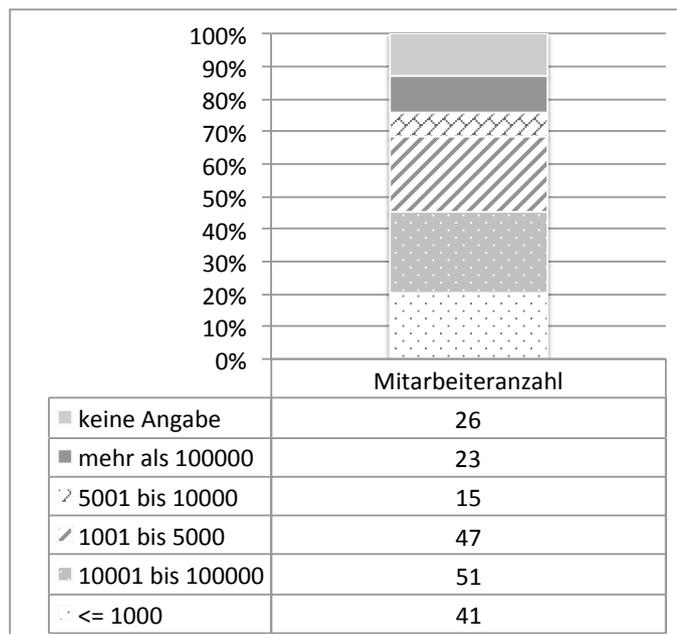


Abbildung D.3: Stichprobenverteilung der Größe der teilnehmenden Unternehmen (Mitarbeiteranzahl, n=203)
Quelle: Eigene Darstellung

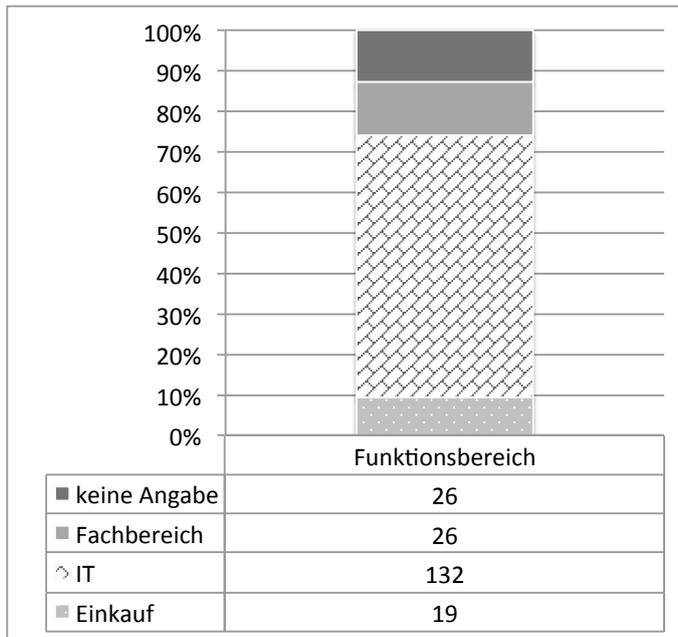


Abbildung D.4: Stichprobenverteilung der Funktionsbereiche der Teilnehmer (n=203)
Quelle: Eigene Darstellung

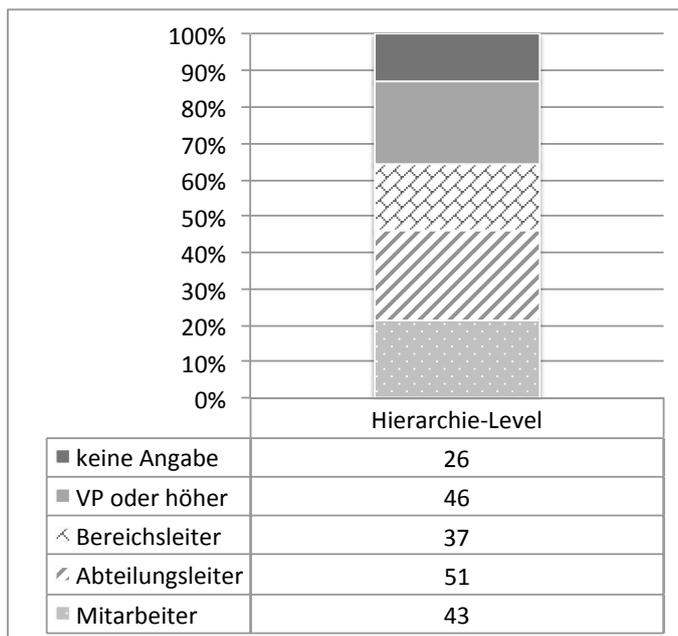


Abbildung D.5: Stichprobenverteilung der Hierarchie-Level der Teilnehmer
Quelle: Eigene Darstellung

E Auswertung zur begrifflichen Einordnung der Ausprägungen für die CBC

Der Fragebogen prüft anhand eines Bilderrätsels (vgl. 10.3.1 auf Seite 102), ob ein einheitliches Verständnis für die Begrifflichkeit der Gestaltungsdimension "Kundenbetreuung" gegeben ist.

Im Folgenden soll ermittelt werden, ob Unterschiede in der Nutzensausprägung zwischen den Teilnehmern existieren, die die Frage richtig beantwortet haben und denen, die die Frage falsch beantwortet haben.

Die Tabelle E.1 zeigt die Nutzenbeiträge der Gestaltungsdimensionen für die zwei Teilgruppen.

| | richtige Beantwortung (n= 156) | falsche Beantwortung (n=47) |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Nutzenbeitrag der Produktspezialisierung | 54,70% | 57,76% |
| Nutzenbeitrag der Branchenspezialisierung | 27,49% | 25,98% |
| Nutzenbeitrag der Kundenbetreuung | 17,81% | 16,26% |

Tabelle E.1: Vergleich der Teilgruppen zum Bilderrätsel
Quelle: Eigene Darstellung

Die Tabelle zeigt geringfügige Unterschiede in der Nutzenverteilung der beiden Gruppen auf. Die prozentualen Nutzenunterschiede sind bei der Dimension Produktspezialisierung am größten (3,06%) und bei den anderen zwei Dimensionen ca. 1,5%.

Auf Grund dieser geringen Unterschiede werden die Antworten der Teilnehmer, die das Bilderrätsel falsch beantwortet haben mit einbezogen.

F CBC Fragebogen

Der Online Fragebogen der CBC Analyse wird im Folgenden dargestellt.

Kriterien für die Zusammenarbeit

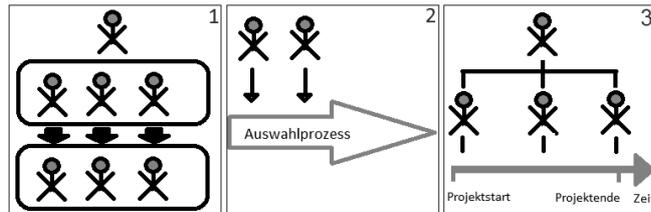
Bitte wählen Sie aus, was für Sie bei der Zusammenarbeit mit einem IT-Hersteller wichtig ist.

| | wichtig | eher wichtig | eher unwichtig | unwichtig |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Der IT-Vertriebsbeauftragte verfügt über umfassende Produktkenntnisse in seinem Produktbereich. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der IT-Vertriebsmitarbeiter verfügt über umfassende Kenntnisse in meiner Branche. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der IT-Vertriebsbeauftragte betreut unabhängig von seinem Produktbereich unsere Beschaffungsprozesse. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Unser Unternehmen arbeitet mit einem festen Team des IT-Herstellers zusammen, das uns als Kunden dediziert zugeordnet ist. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Für jeden Produktbereich ist mir ein IT-Vertriebsbeauftragter zugeordnet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ein zentraler Ansprechpartner des IT-Herstellers koordiniert die internen Funktionen des IT-Herstellers. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Unser Unternehmen arbeitet mit einem Projektteam des IT-Herstellers gemeinsam am Beschaffungsvorgang. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

<< Weiter

0% 100%

Die Bilder zeigen unterschiedliche Betreuungsarten der Hersteller. Bitte ordnen Sie die Art der Betreuung den Bildern zu, in dem Sie die Nummer (1-3) eintragen.



Orange = IT-Hersteller
Blau = Kunden

- Prozessorientierte Betreuung
- Projektorientierte Betreuung
- Feste Betreuungsteams

<< Weiter

Kundenzufriedenheit

Bitte wählen Sie aus, inwieweit folgende Aussagen auf die Betreuung durch einen IT-Hersteller zu treffen.

| | trifft zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft nicht zu |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Unser Unternehmen arbeitet mit einem festen Team des IT-Herstellers zusammen, das uns als Kunden dediziert zugeordnet ist. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Für jeden Produktbereich ist mir ein IT-Vertriebsbeauftragter zugeordnet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der IT-Vertriebsmitarbeiter verfügt über umfassende Kenntnisse in meiner Branche. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Unser Unternehmen arbeitet mit einem Projektteam des IT-Herstellers gemeinsam am Beschaffungsvorgang. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der IT-Vertriebsbeauftragte verfügt über umfassende Produktkenntnisse in seinem Produktbereich. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ein zentraler Ansprechpartner des IT-Herstellers koordiniert die internen Funktionen des IT-Herstellers. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der IT-Vertriebsbeauftragte betreut unabhängig von seinem Produktbereich unsere Beschaffungsprozesse. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

<< Weiter

0% 100%

Bitte wählen Sie einen Produktbereich aus, mit dem Sie zur Zeit besonders betraut sind bzw. bei dem Sie zur Zeit bei einer Auswahl mitwirken.

- Einführung einer Datenbank-Lösung
- Einführung von Servern für eine Datenbank-Lösung
- Einführung einer integrierten Server-Datenbank Lösung
- Einführung einer neuen Applikation

<< Weiter

0% 100%

Für die folgenden 14 Fragen versetzen Sie sich bitte in das folgende Szenario:

Einführung einer Datenbank-Lösung

- Nach ersten Auswahlgesprächen stehen 3 IT-Hersteller zur Auswahl.
- Die IT-Hersteller unterscheiden sich in der Art, wie mit Ihnen als Kunde zusammengearbeitet wird.
- Die Listen-Preise der IT-Hersteller sind gleich. Die IT-Hersteller gewähren einen unterschiedlichen prozentualen Discount.

Klicken Sie bitte auf weiter, wenn Sie die Beschreibung des Szenarios gelesen haben.

<< Weiter

0% 100%

Einführung einer Datenbank-Lösung

Wenn das die einzigen Hersteller für eine Datenbank-Lösung wären, welchen würden Sie wählen?

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Datenbankspezialist Branchen-Spezialist Projektorientierte Organisation 10% Discount | IT Generalist Branchen-Generalist Prozessorientierte Organisation 20% Discount | IT Generalist Branchen-Generalist Festes Kundenbetreuungsteam 15% Discount | Keinen: ich würde keinen Hersteller auswählen |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

(1 von 14)

<< Weiter

0% 100%

Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um eine (ausgelagerte) IT Organisation?

- ja
- nein

<< Weiter

0% 100%

In welche Branche kann Ihr Unternehmen bzw. ihr Geschäftsbereich eingeordnet werden?

- Finanzen und Versicherungen
- Travel & Transportation
- Öffentliche Verwaltung
- Industrie
- Dienstleistung
- Informations- und Telekommunikation
- Chemie und Pharma
- Andere Branche
- Weiß ich nicht

Wie viele Mitarbeiter sind weltweit in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

<< Weiter

0% 100%

Wie würden Sie die Ausrichtung der IT beurteilen?

- Die IT ist überwiegend nach einzelnen Schichten, wie Server, Storage, DB, Betriebssystem organisiert („Best-of-Breed“)
- Die IT ist überwiegend in Bereiche gegliedert auf Basis der Applikationen, wie CRM, ERP. Diese Bereiche dürfen eigene Entscheidungen treffen.
- Weiß ich nicht

<< Weiter

0% 100%

In welchem Bereich arbeiten Sie?

- Einkauf
- Vendor-Management
- IT (Zentrale und IT Stellen)
- Geschäfts-Fachabteilung

Bitte geben Sie Ihre Position an.

- Mitarbeiter
- Teamleiter / Abteilungsleiter
- Bereichsleiter
- Vice President/Senior Vice President/ Chief x Officer

<< Weiter

0% 100%

Kontaktmöglichkeit

Gern sende ich Ihnen im Anschluss an die Untersuchung eine Zusammenfassung der Ergebnisse zu.

Bitte geben Sie für die Zusendung Ihre E-Mail-Adresse an:

Hinweis: Die Speicherung der Daten und Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym.

<< Weiter

0% 100%

G Ermittelte Modelle der CBC

| Produkt | Nutzen | | | | | Std-err | | | | | t-Wert | | | | |
|--------------------|--------|-------|-------|------|------|---------|------|------|------|------|--------|-------|-------|------|------|
| | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% |
| Rabatt | -1,10 | -0,47 | -0,22 | 0,55 | 1,24 | 0,20 | 0,17 | 0,16 | 0,14 | 0,15 | -5,49 | -2,78 | -1,38 | 3,78 | 8,31 |
| Datenbank | -0,98 | -0,80 | -0,10 | 0,58 | 1,29 | 0,19 | 0,18 | 0,16 | 0,14 | 0,14 | -5,19 | -4,53 | -0,62 | 4,14 | 9,05 |
| Engineered Systems | -0,86 | -0,34 | -0,21 | 0,56 | 0,86 | 0,17 | 0,14 | 0,14 | 0,13 | 0,13 | -5,13 | -2,34 | -1,48 | 4,28 | 6,79 |
| Applikation | -0,61 | -0,39 | -0,12 | 0,37 | 0,75 | 0,09 | 0,09 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | -6,68 | -4,49 | -1,51 | 4,85 | 9,75 |

Tabelle G.1: Nutzen, Standard-Fehler und t-Wert der Preis-Dimension
Quelle: Eigene Darstellung

H Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit

1. Auswahl Produktbereich
 - a) Datenbank
 - b) Hardware
 - c) Integrierte Systeme
 - d) Applikationen
2. Items für Zufriedenheit für das kosten-, produkt- und nutzenorientierte Vertriebsmodell¹²
 - a) Dieses Vertriebsmodell fördert Zusatzkäufe des Kunden
 - b) Dieses Vertriebsmodell fördert eine langfristige Zusammenarbeit mit meinen Kunden
 - c) Dieses Vertriebsmodell vereinfacht meinen Kunden das Kaufen
 - d) Dieses Vertriebsmodell fördert eine abschlussorientierte Zusammenarbeit mit meinen Kollegen
 - e) Dieses Vertriebsmodell fördert eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit meinen Kollegen
 - f) Dieses Vertriebsmodell fördert die Erreichung meiner Zielvorgaben
 - g) Dieses Vertriebsmodell fördert meine Aussichten auf eine Beförderung
3. Items für Unterstützungsleistungen
 - a) Spezialist mit Produktkenntnissen Spezialist mit Branchenkenntnissen
 - b) Projektleiter zur bereichsübergreifenden Koordination
4. Angaben zu Unterzugehörigkeit und Vertriebsbereich
 - a) Unternehmenszugehörigkeit
 - b) Vertriebsbereich

¹² Für diese Items wurde die folgende Kodierung verwendet: 1: trifft nicht zu, 2: trifft überwiegend nicht zu, 3: trifft überwiegend zu, 4: trifft zu

I Teilnehmerdaten

Mitarbeiterzufriedenheit

Die Abbildung I.1 zeigt die Anzahl der Beantwortungen in Abhängigkeit von der Zugehörigkeit zum IT-Hersteller sowie die Zugehörigkeit zum Vertriebsbereich. Der Gebietsvertrieb hat wie beabsichtigt keine Beantwortung abgegeben. Um die Homogenität der Stichprobe zu verbessern wurde ausschließlich der Großkundenvertrieb berücksichtigt. Die zwei Rückläufer für den Produktbereich Integrierte Systeme sind in den aufgeführten Teilnehmerdaten nicht aufgeführt, da diese in der Auswertung nicht mit berücksichtigt wurden.

| Auswahl Zugehörigkeit in Jahren zum IT-Hersteller | Anzahl Beantwortung |
|---------------------------------------------------|---------------------|
| weniger als 1 Jahr | 0 |
| 1-5 | 15 |
| 5-10 | 5 |
| >10 | 15 |
| keine Angabe | 2 |

| Auswahl Zugehörigkeit zum Vertriebsbereich | Anzahl Beantwortung |
|--------------------------------------------|---------------------|
| Gebietsvertrieb | 0 |
| strategische Kunden | 35 |
| keine Angabe | 2 |

Abbildung I.1: Teilnehmerdaten der Vertriebsumfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung

J Auswertung

Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test

| Test DB und HW | | Mittelwert | | | | Beitrag | | | Teststatistik | |
|-------------------------------------|------|------------|------|-----------|--------|---------|-----|-----|---------------|----|
| Vertriebsmodell | Item | DB | HW | Differenz | Betrag | Rang | W+ | W- | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 1 | 2,58 | 2,42 | 0,16 | 0,16 | 4 | 4 | | W+ | 18 |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 2 | 2,33 | 2,42 | -0,09 | 0,09 | 2 | | 2 | W- | 10 |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 3 | 2,00 | 2,15 | -0,15 | 0,15 | 3 | | 3 | W | 10 |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 4 | 2,83 | 1,50 | 1,33 | 1,33 | 7 | 7 | | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 5 | 2,83 | 2,25 | 0,58 | 0,58 | 6 | 6 | | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 6 | 2,17 | 2,54 | -0,37 | 0,37 | 5 | | 5 | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 7 | 2,67 | 2,62 | 0,05 | 0,05 | 1 | 1 | | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 1 | 2 | 2,91 | -0,91 | 0,91 | 4 | | 4,5 | W+ | 0 |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 2 | 1,91 | 2,90 | -0,99 | 0,99 | 6 | | 6 | W- | 28 |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 3 | 2,18 | 2,80 | -0,62 | 0,62 | 3 | | 3 | W | 0 |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 4 | 2,09 | 2,50 | -0,41 | 0,41 | 1 | | 1 | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 5 | 2,09 | 3,00 | -0,91 | 0,91 | 4 | | 4,5 | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 6 | 1,73 | 2,73 | -1,00 | 1,00 | 7 | | 7 | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 7 | 2,09 | 2,67 | -0,58 | 0,58 | 2 | | 2 | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 1 | 2,83 | 3,00 | -0,17 | 0,17 | 2 | | 2 | W+ | 26 |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 2 | 2,83 | 2,50 | 0,33 | 0,33 | 3 | 3 | | W- | 2 |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 3 | 3,45 | 2,91 | 0,54 | 0,54 | 5 | 5 | | W | 2 |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 4 | 2,64 | 2,00 | 0,64 | 0,64 | 7 | 6,5 | | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 5 | 3,00 | 2,90 | 0,10 | 0,10 | 1 | 1 | | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 6 | 3,64 | 3,18 | 0,46 | 0,46 | 4 | 4 | | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 7 | 3,55 | 2,91 | 0,64 | 0,64 | 6 | 6,5 | | | |
| Test DB und CRM | | Mittelwert | | | | Beitrag | | | Teststatistik | |
| Vertriebsmodell | Item | DB | CRM | Differenz | Betrag | Rang | W+ | W- | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 1 | 2,58 | 2,33 | 0,25 | 0,25 | 4 | 4 | | W+ | 27 |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 2 | 2,33 | 2,25 | 0,08 | 0,08 | 2 | 2 | | W- | 0 |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 3 | 2,00 | 1,92 | 0,08 | 0,08 | 2 | 2 | | W | 0 |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 4 | 2,83 | 2,00 | 0,83 | 0,83 | 7 | 7 | | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 5 | 2,83 | 2,33 | 0,50 | 0,50 | 6 | 6 | | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 6 | 2,17 | 2,17 | 0,00 | 0,00 | 1 | 1 | | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 7 | 2,67 | 2,25 | 0,42 | 0,42 | 5 | 5 | | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 1 | 2,00 | 2,20 | -0,20 | 0,20 | 6 | | 6 | W+ | 20 |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 2 | 1,91 | 1,90 | 0,01 | 0,01 | 1 | 1 | | W- | 8 |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 3 | 2,18 | 2,10 | 0,08 | 0,08 | 3 | 3 | | W | 8 |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 4 | 2,09 | 1,50 | 0,59 | 0,59 | 7 | 7 | | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 5 | 2,09 | 1,90 | 0,19 | 0,19 | 4 | | 4,5 | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 6 | 1,73 | 1,80 | -0,07 | 0,07 | 2 | | 2 | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 7 | 2,09 | 1,90 | 0,19 | 0,19 | 4 | | 4,5 | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 1 | 2,83 | 3,40 | -0,57 | 0,57 | 7 | | 7 | W+ | 6 |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 2 | 2,83 | 3,30 | -0,47 | 0,47 | 6 | | 6 | W- | 22 |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 3 | 3,45 | 3,30 | 0,15 | 0,15 | 1 | 1 | | W | 6 |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 4 | 2,64 | 2,89 | -0,25 | 0,25 | 3 | | 4 | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 5 | 3,00 | 3,30 | -0,30 | 0,30 | 5 | | 5 | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 6 | 3,64 | 3,40 | 0,24 | 0,24 | 2 | 2 | | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 7 | 3,55 | 3,30 | 0,25 | 0,25 | 3 | 3 | | | |
| Test HW und CRM | | Mittelwert | | | | Beitrag | | | Teststatistik | |
| Vertriebsmodell | Item | HW | CRM | Differenz | Betrag | Rang | W+ | W- | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 1 | 2,42 | 2,33 | 0,09 | 0,09 | 2 | 1 | | W+ | 19 |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 2 | 2,42 | 2,25 | 0,17 | 0,17 | 3 | 3 | | W- | 9 |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 3 | 2,15 | 1,92 | 0,23 | 0,23 | 4 | 4 | | W | 9 |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 4 | 1,50 | 2,00 | -0,50 | 0,50 | 7 | | 7 | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 5 | 2,25 | 2,33 | -0,08 | 0,08 | 1 | | 2 | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 6 | 2,54 | 2,17 | 0,37 | 0,37 | 5 | 6 | | | |
| produktorientiertes Vertriebsmodell | 7 | 2,62 | 2,25 | 0,37 | 0,37 | 5 | 5 | | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 1 | 2,91 | 2,20 | 0,71 | 0,71 | 2 | 2 | | W+ | 28 |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 2 | 2,90 | 1,90 | 1,00 | 1,00 | 5 | 5,5 | | W- | 0 |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 3 | 2,80 | 2,10 | 0,70 | 0,70 | 1 | 1 | | W | 0 |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 4 | 2,50 | 1,50 | 1,00 | 1,00 | 5 | 5,5 | | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 5 | 3,00 | 1,90 | 1,10 | 1,10 | 7 | 7 | | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 6 | 2,73 | 1,80 | 0,93 | 0,93 | 4 | 4 | | | |
| kostenorientiertes Vertriebsmodell | 7 | 2,67 | 1,90 | 0,77 | 0,77 | 3 | 3 | | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 1 | 3,00 | 3,40 | -0,40 | 0,40 | 4 | | 4,5 | W+ | 0 |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 2 | 2,50 | 3,30 | -0,80 | 0,80 | 6 | | 6 | W- | 28 |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 3 | 2,91 | 3,30 | -0,39 | 0,39 | 2 | | 2,5 | W | 0 |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 4 | 2,00 | 2,89 | -0,89 | 0,89 | 7 | | 7 | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 5 | 2,90 | 3,30 | -0,40 | 0,40 | 4 | | 4,5 | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 6 | 3,18 | 3,40 | -0,22 | 0,22 | 1 | | 1 | | |
| nutzenorientiertes Vertriebsmodell | 7 | 2,91 | 3,30 | -0,39 | 0,39 | 2 | | 2,5 | | |

Abbildung J.1: Auswertung mit Hilfe Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test
Quelle: Eigene Darstellung

