

## General Management MBA



CONTINUING  
EDUCATION  
CENTER



# „Marketingkonzept einer Marketing Ressource Management Software am Praxisbeispiel der Firma x-it – External IT- Solutions GmbH“

Master's Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Business Administration (MBA)**

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

DI (FH) Anita Mair

Betreuer

Ao. Univ. Prof. Ing. MMag. DDr. Roman Brandtweiner, Msc

Linz, 18. September 2011

(Ort, Datum)

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, Anita Mair, geboren am 16. August 1980, in Kirchdorf an der Krems

erkläre hiermit

1. dass ich meine Master's Thesis selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master's Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Linz, 18. September 2011

(Ort, Datum)

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift der Autorin)

## **Vorwort**

An dieser Stelle bedanke ich mich bei meinem Betreuer, Herrn Ao. Univ. Prof. Ing. MMag. DDr. Roman Brandtweiner, Msc, der mich bei der Erstellung dieser Master's Thesis unterstützt hat.

Darüber hinaus gilt mein Dank auch jenen Personen die mir im Zuge der Marktumfrage zu dieser Arbeit ihre Zeit und ihr Wissen zur Verfügung gestellt haben.

Besonderer Dank richtet sich an meine Familie und Freunde die meine Motivation für diese Ausbildung stets verstanden und mich unterstützt haben.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	I
Tabellenverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
Executive Summary .....	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problembeschreibung .....	2
1.2 Ziel der Master's Thesis.....	3
1.3 Forschungsfragen .....	3
1.4 Strukturierung und Aufbau der Arbeit .....	4
2 Begriffsbestimmungen und Abgrenzungen.....	5
2.1 Marketing Ressource Management .....	5
2.2 Abgrenzung MRM zu Marketing Ressource Reframing und Enterprise Marketing Management .....	7
2.3 Marketingprozessoptimierung.....	8
2.4 Digital Asset Management.....	8
2.5 Marketing Operations Management.....	8
2.6 Product Information Management.....	9
2.7 Concurrent User. ....	9
2.8 Pay As You Go Lizenzierung .....	9
3 Theoretischer Hintergrund .....	10
3.1 Herangehensweise zur Erstellung von Markteinführungskonzepten und -plänen .....	10
3.2 Bestimmung geeigneter Vertriebskanäle für Software.....	17
3.2.1 Direkter Vertrieb und indirekter Vertrieb .....	17
3.2.2 Arten des direkten Vertriebes.....	19

3.2.3	Arten des indirekten Vertriebes .....	20
3.3	Preisbildung für Software .....	22
3.3.1	Gründe der differenzierten Preisgestaltung .....	22
3.3.2	Parameter für Software-Preismodelle .....	23
3.3.3	Existente Preismodelle für Software .....	29
4	Markteinführungsplan der Marketing Ressource Management Software „ConnectedWare“ .....	31
4.1	Firmeninterne Rahmenbedingungen .....	31
4.2	Produktmodellierung .....	32
4.2.1	Aufbau des Basis-Systems von ConnectedWare .....	32
4.2.2	Basic Services und Workflow Management .....	32
4.2.3	Self-Service Bereich .....	32
4.2.4	Jahresziele, Masterplan .....	33
4.2.5	Planung und Briefing .....	33
4.2.6	Detailplanung .....	34
4.2.7	Kreation .....	34
4.2.8	Produktion .....	34
4.2.9	Distribution .....	35
4.2.10	Controlling .....	35
4.2.11	Prozesserweiternde Applikationen ConnectedWare .....	36
4.3	Dienstleistungsmodellierung .....	38
4.3.1	Automatisch inkludierter Support für Endkunden: .....	38
4.3.2	Zusätzlich Support Pakete für Endkunden .....	39
4.3.3	Support Pakete für Partner .....	40
4.3.4	Zusammenfassung der Support-Pakete .....	42
4.4	Vertriebskanäle .....	44

## Inhaltsverzeichnis

4.4.1	Partner-Landschaft.....	44
4.4.2	Passiver Vertrieb „Recommendation Partner“ .....	45
4.4.3	Aktiver Vertrieb „Sales Partner“ .....	47
4.4.4	Aktiver Vertrieb „Implementation Partner“ .....	49
4.4.5	Lead Customer.....	51
4.4.6	Development Partner .....	53
4.4.7	Vertriebsunterstützende Maßnahmen: .....	54
4.5	Preise.....	55
4.5.1	Relevante Parameter für die Preisgestaltung.....	55
4.5.2	Geplante Entwicklungen und Rahmenbedingungen.....	56
4.5.3	Berechnung der ConnectedWare Basislizenz-Paketpreise ..	59
4.5.4	Zusammenfassung der ConnectedWare Basislizenz- Paketpreise.....	63
4.5.5	Weitere Angaben zur Preispolitik .....	64
4.6	Kommunikation, Werbung und Verkaufsförderung .....	66
4.6.1	Zielgruppen der Kommunikation.....	66
4.6.2	Identitäts-Ziel für die Kommunikation .....	67
4.6.3	Drucksorten.....	67
4.6.4	Public Relations.....	68
4.6.5	Präsentations- und Schulungsmaterial.....	68
4.6.6	Direktmarketing Maßnahmen .....	69
4.6.7	Online-Werbung .....	69
4.6.8	Messen und Events.....	69
5	Auswertung der empirischen Erhebung.....	71
5.1	Allgemein zur Erhebung.....	71
5.2	Rahmenbedingungen für die Teilnahme.....	73

## Inhaltsverzeichnis

5.3	Ergebnisse der Erhebung .....	75
6	Zusammenfassung und Identifikation von Verbesserungspotential	106
6.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	107
6.1.1	Wahl der Preisfindungsmethode .....	107
6.1.2	Preisbereitschaft des Marktes .....	108
6.1.3	Optimales Vertriebskonzept .....	111
	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	VI
	Appendix.....	IX
	Fragebogen zur Umfrage .....	IX

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Erstellung der Produktspezifikation (Lastenheft) für eine Software.....	11
Abbildung 2 - Koordination zwischen Produktentwicklungs- und Markteinführungsprozess.....	12
Abbildung 3 - Erweitertes Produktlebenszyklusmodell für Software .....	13
Abbildung 4 - Parameter von Software-Preismodellen .....	23
Abbildung 5 - Systemaufbau ConnectedWare .....	32
Abbildung 6 - Applikations-Bündel Print.....	36
Abbildung 7 - Applikations-Bündel Online & Social Media .....	37
Abbildung 8 - Applikations-Bündel Print Shop .....	37
Abbildung 9 - Applikations-Bündel Corporate Design & Media .....	38
Abbildung 10 - Partnerlandschaft.....	44
Abbildung 11 - Unternehmensgröße der Umfrageteilnehmer nach Mitarbeiteranzahl .....	72
Abbildung 12 - Beeinflussung der Kaufentscheidung durch den Preis von MRM Systemen .....	79
Abbildung 13 - Relevanz von Serviceleistungen bei MRM Systemen.....	80
Abbildung 14 - Wichtigkeit der Erweiterungsfähigkeit von MRM Systemen .....	81
Abbildung 15 - Relevanz der laufenden Weiterentwicklung und Anpassung an das Unternehmen von MRM Systemen .....	82
Abbildung 16 - Offenheit der Unternehmen gegenüber Neuem.....	83
Abbildung 17 - Monetäre Bewertung des selbst erstellten Basissystems	87
Abbildung 18 - Präferenzverteilung für die angegebenen Basis-Varianten .....	89
Abbildung 19 - Monetäre Bewertung der Varianten 1, 2 und 3 .....	90
Abbildung 20 - Wahrgenommener Wertunterschied zwischen den 3 Varianten .....	90
Abbildung 21 - Präferenz der ergänzenden Paket-Kombinationen .....	93
Abbildung 22 - Bewertung des vorgegebenen Basis-Systems .....	94

Abbildung 23 - Präferenz der Lizenzierungs-Methoden .....	96
Abbildung 24 - Monetäre Bewertung der Lizenzmodelle.....	98
Abbildung 25 - Wahrgenommener Wertunterschied bei Lizenzmodellen.	98
Abbildung 26 - Korrigierter wahrgenommener Wertunterschied bei Lizenzmodellen .....	101
Abbildung 27 - Bevorzugte Ansprechpartner beim Software-Einkauf ....	102
Abbildung 28 - Bevorzugte Partner bei indirektem Vertrieb .....	104

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 - Beispiele für nutzungsabhängige Bemessungsgrundlagen....	26
Tabelle 2 - Beispiele für nutzungs-unabhängige Bemessungsgrundlagen .....	27
Tabelle 3 - Kostenbasierte Preismodelle .....	29
Tabelle 4 - Wertorientierte Preismodelle .....	30
Tabelle 5 - Preise Support-Pakete .....	42
Tabelle 6 - Geplante Anzahl von Vertriebspartnern bis 2013.....	56
Tabelle 7 - Geplante Anzahl von Kundenprojekten bis 2013 .....	56
Tabelle 8 - Kapazitäts-Bedürfnisse der Kunden.....	57
Tabelle 9 - Kapazitätsrahmen des Paketes Start.....	57
Tabelle 10 - Kapazitätsrahmen der Pakete Small, Medium, Large und Giant .....	58
Tabelle 11 - Durchschnittlicher Einkaufswert der Pakete .....	58
Tabelle 12 - Geplante Verteilung der Lizenzpakete .....	59
Tabelle 13 - Geplante Fixkostenentwicklung bis 2013 .....	59
Tabelle 14 - Vorläufige Verkaufspreise der Pakete.....	60
Tabelle 15 - Vorab definierte Basislizenz-Paketpreise.....	60
Tabelle 16 - Geplanter Umsatz bis 2013.....	60
Tabelle 17 - Preise Support-Pakete .....	61
Tabelle 18 - Planumsatz ConnectedWare bis 2013 .....	62
Tabelle 19 - Fixkostenanteil bis 2015.....	62

Tabelle 20 - Monatliche Basislizenz-Paketpreise.....	63
Tabelle 21 - Priorität der Funktionen von MRM Systemen.....	76
Tabelle 22 - Priorität der Eigenschaften von MRM Systemen.....	78
Tabelle 23 - Bevorzugte Funktionen im Basis-System.....	85
Tabelle 24 - Differenzen zwischen Preisliste und Preisbereitschaft.....	110

## **Abkürzungsverzeichnis**

C .....	Customization
CU.....	Concurrent User
DAM.....	Digital Asset Management
EMM .....	Enterprise Marketing Management
h.....	Stunden
I.....	Implementation
KalM.....	Kalendermonat
MOM .....	Marketing Operations Management
Mon.....	Monat
MPO.....	Marketingprozessoptimierung
MRM .....	Marketing Ressource Management
MRR.....	Marketing Ressource Reframing
P, Proj. ....	Projekt
PAYG .....	Pay-As-You-Go (Lizenzierungsmodell)
PIM .....	Product Information Management
U .....	User

## Executive Summary

Die vorliegende Master's Thesis widmet sich drei wesentlichen Fragestellungen durch deren Beantwortung die erfolgreiche Markteinführung der Marketing Resource Management (MRM) Software „ConnectedWare“ abgesichert werden sollte.

Zum einen wurde die Frage gestellt ob die gewählte Preis-Ermittlungsmethode der optimalen für die betreffende Software entspricht und zum anderen wurde die Preisbereitschaft des Marktes im Hinblick auf die damit errechneten Preise in Frage gestellt. Die dritte Fragestellung setzte sich mit den gewählten Vertriebskanälen auseinander.

Als Basis für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde zunächst eine theoretische Recherche in den beiden Bereichen Vertriebskonzeption und Preisbestimmung, speziell im Hinblick auf die betreffende Software-Industrie, durchgeführt.

Um dem Leser einen Einblick in die Aufbereitung des Markteinführungsplanes für das MRM System zu geben, wurde dieser im Anschluss an die theoretische Basis beschrieben. Neben der Beschreibung des wesentlichen Produktaufbaus und der Kommunikationsstrategie wurde auch hier das Hauptaugenmerk auf die beiden Bereiche zu den Forschungsfragen gelegt.

Der dritte wesentliche Abschnitt der Arbeit widmet sich der durchgeführten qualitativen Umfrage, welche die Preisakzeptanz einer MRM Software und das bevorzugte IT-Einkaufsverhalten von 27 Unternehmen erhob.

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgte schließlich, indem die Bereiche Vertriebskonzeption und Preisbildung des erstellten Markteinführungsplans in Frage gestellt wurden, sowohl mit der theoretischen als auch mit der Marktsicht verglichen wurden und auf mögliches Verbesserungspotential hin untersucht wurden.

Während das gewählte Preisbündel- bzw. Paket-System und die gewählten Bemessungsgrundlagen als möglicherweise zu komplex für den Anwender begutachtet werden mussten, konnte kein Mangel an der Wahl der Preisberechnungsmethode festgestellt werden. Die in der Theorie aufgezeigten kunden- bzw. wertorientierten Parameter für Software-Pricing wurden bei der Zusammenstellung der Berechnungsmethode berücksichtigt und auch die firmeninterne Anforderung der Kostenberücksichtigung fand ihren Platz.

In Bezug auf die Preisakzeptanz des Marktes musste leider ein weniger eindeutiges Ergebnis festgestellt werden. Die angegebene Systemzusammenstellung sowie ein Preisbeispiel zu einem Basis-System wurden zwar als grundsätzlich gut bewertet, die durchschnittliche Preisbereitschaft unterschiedlicher Lizenzierungsvarianten unterscheidet sich jedoch teilweise erkennbar von den laut Markteinführungsplan anberaumten Preisen.

Für das gewählte indirekte Vertriebssystem konnte ebenso geringfügiges Verbesserungspotential aufgezeigt werden, da sowohl von Seiten der Theorie als auch von Seiten der Marktsicht ein direkter Vertrieb für Software-Systeme bevorzugt wird.

# 1 Einleitung

Trotz des bereits vorangeschrittenen digitalen Zeitalters gibt es speziell bei der Vermarktung von Software (als immaterielles Produkt) immer noch viele offene Fragen zur Definition und praktischen Anwendung des Marketing Mix. Speziell im Bereich der Preislegung von Softwareprodukten existieren eine hohe Anzahl von Unsicherheiten die die Preisfindung erschweren<sup>1</sup>.

Mit der neuen Marketing Ressource Management Software betritt die Firma x-it – External IT-Solutions GmbH in Hörsching ein bisher für sie neues Terrain der zu unterstützenden Prozesse. Mit dem Hauptteil des Geschäftes eigentlich im Versand-Software-Bereich und in der Auftrags-IT-Entwicklung tätig, erschließen sich durch die neue Software völlig neue Marktsegmente, Synergiemöglichkeiten und in deren Folge auch Absatzmöglichkeiten.

Auf Basis einer Mitbewerberanalyse im Internet wurde eine Positionierung der neuen Software zu den wesentlichen Mitbewerbern erstellt. Die notwendigen Funktionen für die Software wurden im Rahmen eines Lastenheftes beschrieben und an die Entwicklung übergeben. Das erstellte Marketingkonzept (Markteinführungsplan) beinhaltet die Einführungsstrategie der Software und deckt somit den Marketing Mix für die Einführungsphase ab.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kittlaus, H., Clough, P. (2010): *Software Product Management and Pricing: Key Success Factors for Software Organizations*, 1. Auflage, Berlin, Springer, S. V, Harmon, R., Raffo, D., Faulk, S. (2004): *Value Based Pricing For New Software Products: Strategy Insights for Developers*, [http://scholar.google.at/scholar?cluster=9293891235797655413&hl=de&as\\_sdt=0&as\\_vis=1](http://scholar.google.at/scholar?cluster=9293891235797655413&hl=de&as_sdt=0&as_vis=1), S. 1, Abfragedatum 25.08.2011.

## 1.1 Problembeschreibung

Der oben erwähnte Markteinführungsplan wurde unter Berücksichtigung der firmeninternen Rahmenbedingungen der Firma x-it erstellt. Für eine strukturelle Aufbereitung des Marketing Mix gab es zu diesem Zeitpunkt jedoch noch keine internen Vorgaben und so wurden die Produktbeschreibung mittels Lastenheft, die Preisbestimmungs-Methode, das Vertriebskonzept und das Kommunikationskonzept zum ersten Mal strategisch aufbereitet. Speziell bei der Preisfestlegung und der Konzeptionierung der Vertriebskanäle traten auf Grund der zahlreichen, unterschiedlichen Möglichkeiten viele Fragen auf.

Da es, wie so oft, zeitlich nicht möglich war eine ausführliche, vorbereitende Analyse über die Marktgegebenheiten durchzuführen, soll diese Master's Thesis einen Beitrag leisten, um den strategischen Blick auf die Bereiche „Preisbildung“ und „Vertriebskonzeption“ des Markteinführungsplanes zu schärfen und ein eventuelles Verbesserungspotential aufzuzeigen.

## **1.2 Ziel der Master's Thesis**

Die Master's Thesis hat das Ziel die praktischen Entscheidungen der Bereiche Preisbildung und Vertriebskonzeption, die für den Markteinführungsplan der neuen Marketing Ressource Management Software getroffen wurden, zu bestätigen bzw. zu widerlegen und vorhandenes Verbesserungspotential aufzuzeigen.

## **1.3 Forschungsfragen**

Bezogen auf den bereits erwähnten Hintergrund und die oben definierten Ziele werden in dieser Master's Thesis folgende zentrale Fragen gestellt:

- „Ist die gewählte Preisfindungsmethode für dieses Produkt die optimale Lösung?“
- „Ist der Markt bereit die daraus resultierenden Preise zu bezahlen?“
- „Stellt das gewählte Vertriebskonzept die bestmögliche Lösung für dieses Produkt und das Unternehmen dar?“

## **1.4 Strukturierung und Aufbau der Arbeit**

2. Kapitel: Um ein einheitliches Verständnis zum Thema der Arbeit zu schaffen, werden notwendige Begriffsbestimmungen, Definitionen und Abgrenzungen im zweiten Kapitel gegeben.

3. Kapitel: Das dritte Kapitel widmet sich dem theoretischen Hintergrund der sich auf die zwei Themenbereiche zu den Forschungsfragen konzentriert. Unter Berücksichtigung des betreffenden immateriellen Produktes werden in diesem Kapitel die Besonderheiten der Vermarktung von Software-Produkten aufgezeigt.

4. Kapitel: Die Beschreibung des erstellten Markteinführungsplanes für die Softwareeinführung erfolgt im vierten Kapitel.

5. Kapitel: Im fünften Kapitel wird der empirische Teil der Arbeit beschrieben. Die durchgeführte, qualitative Umfrage von 27 Befragungen stellt einen Auszug der Marktsicht auf die betreffenden Forschungsfragen dar.

6. Kapitel: Im sechsten Kapitel wird unter Berücksichtigung der theoretischen Fundamente und der erhobenen Marktsicht ein Abgleich mit dem erstellten Markteinführungsplan für die Software durchgeführt. Darauf basierend werden vorhandene Verbesserungspotentiale aufgezeigt.

## 2 Begriffsbestimmungen und Abgrenzungen

### 2.1 Marketing Ressource Management

Als MRM wird grundsätzlich eine neue strategische Ausrichtung von Marketing-Organisationen<sup>2</sup> bezeichnet die die vier Kernbereiche Framing, Planning, Operating sowie Dashboarding von Marketing-Maßnahmen umfasst.

Der Begriff Framing (Deutsch: Rahmenbedingungen) wird weitläufig auch mit Brand Management bezeichnet und umfasst Markenpolitik sowie Image-konforme Vorgehensweisen für konsistente Markenkommunikation. Planning (Deutsch: Planung) betrifft eine vollständige Jahresplanung und inkludiert die Einbindungsmöglichkeit für kurzfristige zusätzliche Marketing-Maßnahmen während des Jahres. Der Begriff Operating (Deutsch: Ausführung) drückt die Umsetzung der geplanten Marketing-Maßnahmen aus. Dashboarding beschreibt ein begleitendes Controlling, stellt Kennzahlen zur Verfügung und bietet somit eine Möglichkeit zur Steuerung und zum Monitoring der Marketing-Maßnahmen<sup>3</sup>.

Einen der ersten Definitionsversuche unternahmen Seebacher und Güpner der wie folgt zitiert wird.

---

<sup>2</sup> Vgl. Jansen, R., Riemersma, F. (2009): *Marketing Ressource Management: The noble art of getting things done in marketing. Efficiently*, 5. Auflage, Amsterdam, MRMLOGIQ, S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. Seebacher, U., Güpner, A. (2011): *Marketing Ressource Management: So stürmen Marketiers an die Unternehmensspitze!*, 1. Auflage, Grünwald, USP Publishing, S. 72-75.

*„Marketing Resource Management bedeutet die kontingenzgetriebene operative Umsetzung der organisatorischen und strategischen Vorgaben durch eine integrative Optimierung, Automatisierung und laufende Evaluierung, mithin durch die dynamische Weiterentwicklung des Marketing- und Kommunikationsbereichs eines Unternehmens inklusive aller eingebundenen internen und externen Einheiten<sup>4</sup>.“*

Das Ziel von MRM Systemen als Softwareprodukt stellt eine effiziente Unterstützung der administrativen, organisatorischen und strategischen Arbeiten in Marketing-Abteilungen dar, um die bestehenden Ressourcen optimal zu nutzen<sup>5</sup>.

Als wesentliche Vorteile für den Anwender können für MRM Systeme die nachstehend angeführten Argumente zusammengefasst werden<sup>6</sup>:

- Reduzierung der Time-to-Market von Marketingmaßnahmen und Kampagnen
- Vereinfachung der Projektzusammenarbeit durch abteilungs- und unternehmensübergreifende Kommunikations-Workflows
- Vereinfachung und Steigerung der Transparenz beim Aufsetzen von Kampagnen und Marketingmaßnahmen
- Produktivitätssteigerung der Umsetzung von Kampagnen und Marketingmaßnahmen
- Transparente Budgetierung und automatische Budgetüberwachung
- Einsparungen durch Wiederverwendung von bestehenden "Assets" (Marketingdaten und –Unterlagen)
- Übersichtliche Beurteilung der Effizienz und des Erfolgs von Kampagnen durch Maßnahmen-Controlling

---

<sup>4</sup> Seebacher, U., Güpner, A. (2011), S. 71.

<sup>5</sup> Vgl. Seebacher, U., Güpner, A. (2011), S. 13.

<sup>6</sup> Vgl. Kleiner, C. (2004): In den Marketingprozessen liegt das Gold, *Marketing & Kommunikation* 05/2004, S. 19, Dewell, R. (2010): Zu den Vorteilen von MRM Systemen, <http://www.mrm-explained.com/MRM/mrm-explained/MRM-Definition.htm>, Abfragedatum 25.08.2011,

## **2.2 Abgrenzung MRM zu Marketing Ressource Reframing und Enterprise Marketing Management**

Marketing Ressource Reframing (MRR) beschreibt die vollständige Überarbeitung und Neuausrichtung einer Marketingorganisation im Hinblick auf Strategie, Prozess, Mitarbeiter und Informationstechnik und ist demnach ein weitläufiger Management-Ansatz in diesem Zusammenhang<sup>7</sup>.

Marketing Ressource Management (MRM) differenziert sich davon indem die organisatorische Umstrukturierung bei der Einführung eines MRM Systems bereits abgeschlossen sein sollte, denn nur durch klare und strukturierte Prozesse ist auch ein technologisches MRM System in der Lage die bestmögliche Unterstützung für eine Marketingorganisation bereitzustellen<sup>8</sup>.

Enterprise Marketing Management (EMM) zielt speziell auf die informationstechnische Unterstützung bei der Planung und Steuerung von Marketingressourcen ab und ist somit – durch das Fehlen der strategischen und auch der Controlling-fähigen Komponente – ein weniger weit ausgeprägter Ansatz. Darüber hinaus würde das Einführen eines EMM Systems ohne vorige Initiative der Organisationsentwicklung (MRR) – ähnlich wie bei MRM – nicht das vollständige Verbesserungspotential abschöpfen<sup>9</sup>.

Die im Folgenden beschriebenen Begriffe stellen weitere Optimierungsansätze vor die mit ihrem Umfang jedoch nicht die Tragweite der Ansätze des Marketing Ressource Reframings oder Marketing Ressource Managements abdecken.

---

<sup>7</sup> Vgl. Seebacher, U., Güpner, A. (2011), S. 68-69.

<sup>8</sup> Vgl. Seebacher, U., Güpner, A. (2011), S. 70.

<sup>9</sup> Vgl. Seebacher, U., Güpner, A. (2011), S. 75-77.

## 2.3 Marketingprozessoptimierung

Beschreibt die Optimierung der Abläufe im Marketing und zielt auf eine Effizienzsteigerung dieser ab. Anders als beim Marketing Ressource Reframing Ansatz werden bei der Marketing Prozessoptimierung (MPO) die einzelnen Prozesse separat betrachtet, dokumentiert, visualisiert und an die Mitarbeiter transportiert. Es werden keine Ursache-Wirkungszusammenhänge festgestellt was das Optimierungspotential stark einschränkt<sup>10</sup>.

## 2.4 Digital Asset Management

Digital Asset Management (DAM) Bezeichnet die zentrale und Format-unabhängige Sammlung, Verwaltung und Bereitstellung der digitalen Investments (z.B. Text, Bild, Audio, Video, aber auch bereits freigegebene Broschüren, usw.) von Unternehmen um die optimale Verfügbarkeit dieser Daten sicherzustellen<sup>11</sup>.

## 2.5 Marketing Operations Management

Der Bereich Marketing Operations Management (MOM) bezieht sich auf die organisatorische Optimierung von Marketing- und Kommunikationsabläufen und auf die bestmögliche Integration aller relevanten Schnittstellen<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Vgl. Seebacher, U., Güpner, A. (2011), S. 77-78, Jansen, R., Riemersma, F. (2009), S. 246.

<sup>11</sup> Vgl. Kleiner, C. (2004): In den Marketingprozessen liegt das Gold, *Marketing & Kommunikation* 05/2004, S. 19.

<sup>12</sup> Vgl. Seebacher, U., Güpner, A. (2011), S. 80.

## 2.6 Product Information Management

Ein Product Information Management (PIM) betrifft die Sammlung, Aktualisierung und Bereitstellung sämtlicher für das Marketing relevanten Produktinformationen, damit diese problemlos für Marketing-Maßnahmen herangezogen und verwendet werden können<sup>13</sup>.

Nachfolgend werden dem Leser noch zwei weitere Begriffe erklärt die im Verlauf dieser Master's Thesis vorkommen und eventuell einer detaillierten Erklärung bedürfen.

## 2.7 Concurrent User.

Beschreibt ein Software-Usermodell bei dem pro gekauften User beliebig viele Benutzerkonten eingerichtet werden können. Die zeitgleiche Nutzung (Login) des Systems ist jedoch auf die angegebene, gekaufte Concurrent-User-Anzahl beschränkt<sup>14</sup>.

## 2.8 Pay As You Go Lizenzierung

Das Pay As You Go Lizenzierungsmodell der Firma x-it für das MRM System ConnectedWare ist angelehnt an das Wertkartenprinzip von Mobilfunkherstellern (wie z.B. T-Mobile). Dabei kann der Kunde selbst bestimmen wie lange er das System nutzen möchte und kann innerhalb einer kurzen Kündigungsfrist den Vertrag monatlich lösen (Mindestlaufzeit 1 Monat).

---

<sup>13</sup> Vgl. Seebacher, U., Güpner, A. (2011), S. 80-81.

<sup>14</sup> Vgl. Lehmann, S., Buxmann, P. (2009): Pricing Strategies of Software Vendors, *Business & Information Systems Engineering* 06/2009, S. 455 (Übersetzt von: Anita Mair).

### 3 Theoretischer Hintergrund

In diesem Abschnitt der Master's Thesis sollen die theoretischen Fundamente für die Bereiche Preisbestimmung und Vertriebskonzeption aufbereitet werden um den Markteinführungsplan der Firma x-it zu bewerten und daraus eventuelles Verbesserungspotential ableiten zu können.

Dazu soll anfangs die grundsätzliche Herangehensweise an ein Markteinführungskonzept umrissen werden unter dessen Einbezug letztendlich ein Markteinführungsplan erstellt wird.

Im Anschluss daran werden die beiden erwähnten Hauptbereiche im Detail aufbereitet und in Bezug auf Besonderheiten bei immateriellen Produkten (Software) diskutiert.

#### 3.1 Herangehensweise zur Erstellung von Markteinführungskonzepten und -plänen

Die Erstellung eines Markteinführungskonzeptes und -planes sollte zeitgleich mit der Produktentwicklung stattfinden. Beide basieren auf dem zuvor erstellten Lastenheft<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Vgl. Aumayr, K. (2006): *Erfolgreiches Produktmanagement: Toolbox für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing*, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler, S. 321.

Das Lastenheft beinhaltet alle internen und externen Anforderungen an die neue Software und wird in folgenden 9 Schritten erstellt.

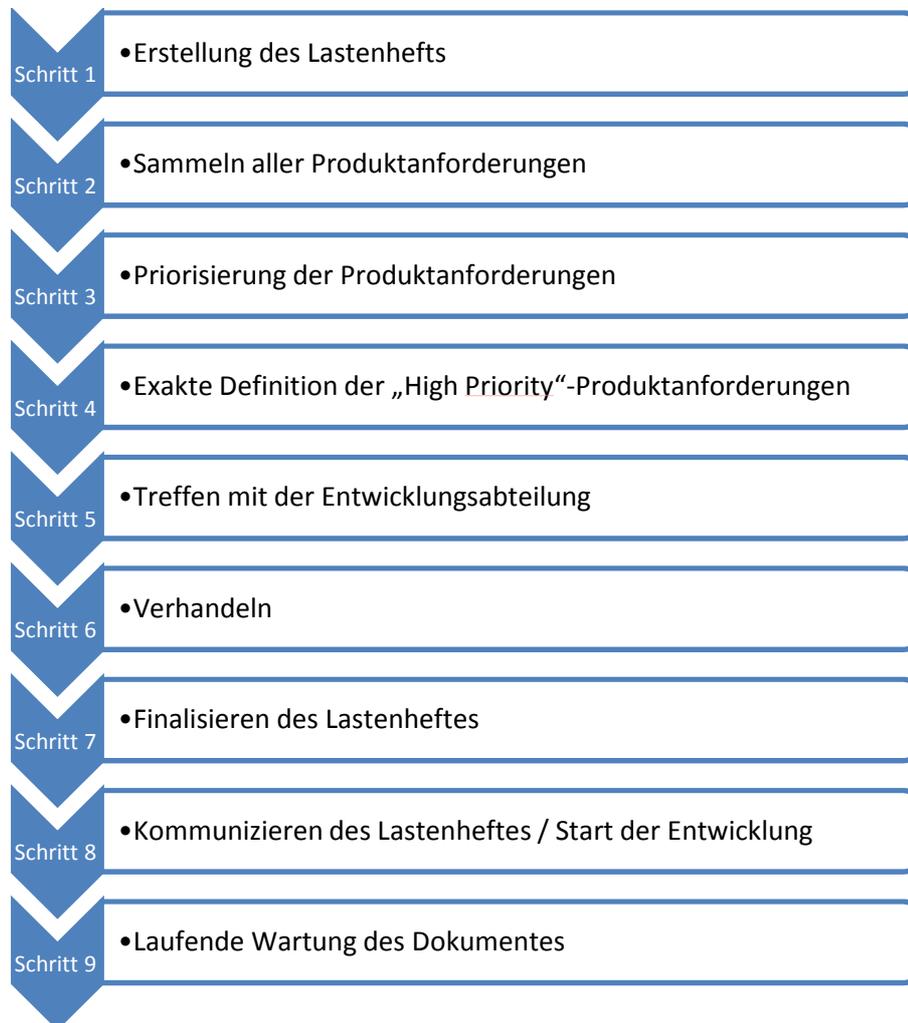


Abbildung 1 - Erstellung der Produktspezifikation (Lastenheft) für eine Software<sup>16</sup>

Auf der Basis des erstellten Lastenheftes erfolgen die technische Entwicklung der Software und die Konzeption des Marketings. Um diese beiden parallelen Prozesse miteinander abzugleichen ist ein Austausch zwischen dem Projekt der Entwicklung und dem Projekt des Marketings notwendig<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Quelle: Dyer, A. (2007): *Software Product Management Essentials: A practical guide for small and mid-sized companies*, 2. Auflage, Tampa, Anclote Press, S. 55.

<sup>17</sup> Vgl. Aumayr, K. (2006), S. 321.

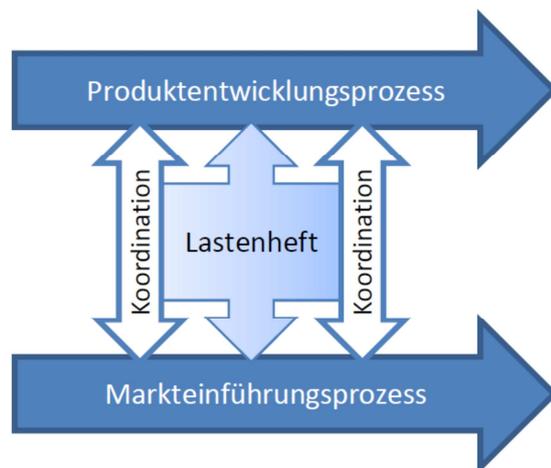


Abbildung 2 - Koordination zwischen Produktentwicklungs- und Markteinführungsprozess<sup>18</sup>

Während die Verantwortung für das Entwicklungsprojekt in der Abteilung Forschung & Entwicklung liegt, obliegt der Abteilung Marketing die Verantwortung für das Projekt der Markteinführung sowie für die zu erstellenden Dokumente Markteinführungskonzept und Markteinführungsplan, welche alle Gegebenheiten bis zum Erreichen der Wachstumsphase des Produktlebenszyklus beinhalten sollten<sup>19</sup>.

#### Exkurs: Software-Produktlebenszyklus

In der folgenden Abbildung wurde ein Produktlebenszyklus materieller Produkte mit einem Produktlebenszyklus für Software überlagert. Dafür wurde in das Modell des Software-Produktlebenszyklus<sup>20</sup>, nach einer eigenen Darstellung, eine Absatzkurve wie sie für Produktlebenszyklen materieller Produkte typisch ist, übernommen. Darüber hinaus wurde das Bild um den Gedanken der Produktformlebenszyklen nach Ansoff<sup>21</sup> erweitert.

<sup>18</sup> Quelle: Aumayr, K. (2006), S. 322.

<sup>19</sup> Vgl. Aumayr, K. (2006), S. 322.

<sup>20</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus: Sneed, H., Hasitschka, M., Teichmann, M. (2004): *Software-Produktmanagement: Wartung und Weiterentwicklung bestehender Anwendungssysteme*, 1. Auflage, Heidelberg, dpunkt.verlag, S. 23.

<sup>21</sup> Quelle: Ansoff, I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, p. 41. Zitiert nach: Kotler, P., Bliemel, F. (2001): *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S. 572.

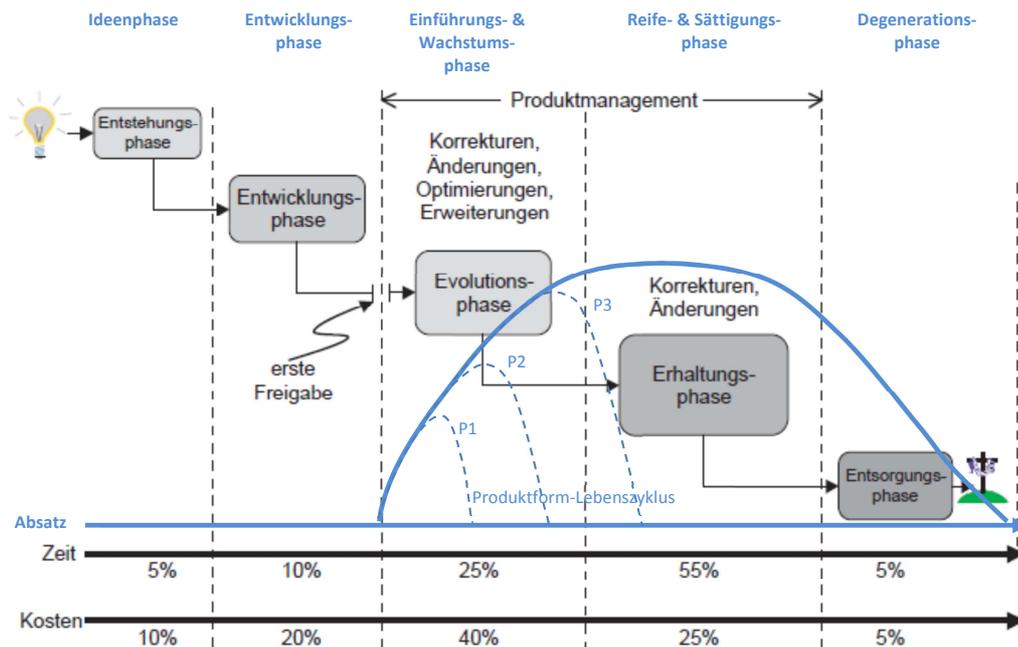


Abbildung 3 - Erweitertes Produktlebenszyklusmodell für Software

Als erstes fallen die unterschiedlichen Bezeichnungen der einzelnen Phasen ins Auge des Betrachters. Während die Phasen im Produktlebenszyklus materieller Produkte mit Ideen-, Entwicklungs-, Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Degenerationsphase<sup>22</sup> bezeichnet werden, sind die Phasen des Software-Produktlebenszyklusmodells benannt mit Entstehungs-, Entwicklungs-, Evolutions-, Erhaltungs- und Entsorgungsphase.

Legt man das Konzept der Produktform-Lebenszyklen auf das einzelne Produktleben einer Software um, so können die einzelnen Produktform-Lebenszyklen als Releases bzw. Maßnahmen zur Erhaltung der Software<sup>23</sup> (Englisch: Software Maintenance) gedeutet werden. In diesem Sinne sind Software-Releases gleich zu stellen mit den „Produktvariationen zur Vorteilsvermehrung“ von materiellen Produkten, die einer neuerlichen Verkaufsförderung dienen. Durch sie werden neue

<sup>22</sup> Vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (2001): *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag, S. 574, Aumayr, K. (2006), S. 287.

<sup>23</sup> Vgl. Sneed, H., Hasitschka, M., Teichmann, M. (2004), S. 4.

Kundenanforderungen abgedeckt, bringen aber keine Erweiterung des Produktprogramms mit sich<sup>24</sup>.

Mit dem Einführungszeitpunkt der Software am Markt beginnt das Software-Produktleben sowie die Einführungs- und Wachstumsphase. Vor allem diese erste Lebensphase ist wesentlich für den Gesamterfolg der Software. Für die Gestaltung und kontrollierte Umsetzung einer erfolgreichen Markteinführung ist es daher sinnvoll ein umfassendes Markteinführungskonzept sowie einen Markteinführungsplan zu erstellen<sup>25</sup>.

Aumayr führt in seinem Buch eine mögliche Gliederung von Markteinführungskonzepten und -plänen an. Die Inhalte dieser Gliederungen auf den folgenden beiden Seiten wurden als Beispiel von ihm angeführt und können somit bei der Umsetzung in der Praxis angepasst werden.

---

<sup>24</sup> Vgl. Meffert, H. (1982): *Marketing: Einführung in die Absatzpolitik*, 6. Auflage, Wiesbaden, Gabler.S. 366 - 367.

<sup>25</sup> Vgl. Aumayr, K. (2006), S. 322.

Gliederung des Markteinführungskonzepts<sup>26</sup>:

1. **Motivation/Ausgangslage:** Begründung für Engagement
2. **Märkte/Kunden:** Aufzählung Märkte, Marktpotenzial und Wachstum, Kundenstrukturen
3. **Kundennutzen/Positionierung:** Technik, Preis, Support
4. **Wettbewerbssituation:** Aufzählung Wettbewerber und Marktanteile, Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahren
5. **Umsetzungspartner:** Vertrieb/OEM, Entwicklung, Finanzierung
6. **Produktziele:** Herstellkosten, Leistungsumfang, Releasepolitik
7. **Entwicklung:** Technische Kurzbeschreibung, Ressourcen/Tools/Personal, Rahmenbedingungen/Voraussetzungen
8. **Anlagenbau/Produktion:** Stückzahlen und Zielpreise, Prüfverfahren, Rahmenbedingungen/Voraussetzungen
9. **Marketing/Vertrieb:** Zeitplan, Durchlaufzeiten, Termin Markteinführung, Vertriebsschienen, Marketinginstrumente, Lebenszyklus, Support
10. **Internes Umfeld:** Produktportfolio, Ressourcenkonflikte
11. **Finanzierung/Wirtschaftlichkeit:** Entwicklungskosten/Budget, Marketing-/Vertriebskosten, Opportunitätskosten, Absatz-/Deckungsbeitragszenario, Break-Even-Szenario, Return on Investment (ROI)
12. **Risikoanalyse:** Technisches Risiko, Wirtschaftliches Risiko, Marktrisiko, Unternehmerisches Risiko
13. **Quellennachweis:** Interne Quellen, Externe Quellen

---

<sup>26</sup> Aumayr, K. (2006), S. 322 – 324.

Gliederung des Markteinführungsplans<sup>27</sup>:

1. **Start-up-Kunden/Märkte definieren:** Auflistung Kunden, Auflistung Märkte Branchen, Begründung und Bewertung
2. **Vertriebskanäle festlegen:** Übersicht Vertriebskanäle, Bewertung Vertriebskanäle
3. **Produktmodellierung:** Festlegung USP, Wettbewerbsargumente, Basis/Optionen/Sortiment, Release
4. **Preise:** Festlegung Preise, Rabatte, Konditionen, Festlegung Lieferzeiten, Lieferkonditionen
5. **Kommunikation:** Intern im eigenen Unternehmen (Vertriebsschulung, Motivation ...), Extern an Kunden/Partner (Vorinformation, Präsentation ...)
6. **Produktpositionierung/Wettbewerb:** Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahren
7. **Werbung/Verkaufsförderung:** Mediaselektion, Schaltungen, Werbebotschaft
8. **Budget/Terminplanung:** Meilensteinplanung, Einführungsbudget

In den nun folgenden Abschnitten wird auf die Punkte 2 (Vertriebskanäle festlegen) und 4 (Preise) des Markteinführungsplans – speziell im Hinblick auf Software – näher eingegangen.

---

<sup>27</sup> Aumayr, K. (2006), S. 322 – 324.

## 3.2 Bestimmung geeigneter Vertriebskanäle für Software

Die Auswahl einer geeigneten Vertriebsstruktur im Business-to-Business Bereich, und so auch im Software-Bereich, hängt stark von den Produkt- bzw. Softwareeigenschaften, von den zu bedienenden Märkten und natürlich von den Zielen des Unternehmens ab<sup>28</sup>.

Meffert fasst folgende Einflussgrößen auf die Entscheidungsfindung zusammen<sup>29</sup>:

- Vertriebskosten/Handelsspanne
- Distributionsgrad
- Image des Absatzkanals
- Kooperationsbereitschaft (Konfliktvermeidung) potentieller Partner
- Aufbaudauer und Flexibilität
- Beeinflussbarkeit und Kontrollierbarkeit des Absatzkanals

Während eine weiterführende Unterteilung von möglichen Vertriebskanälen auf Basis mehrerer Faktoren erfolgen kann, soll für diese Darstellung die Unterteilung in direkten und indirekten Vertrieb herangezogen werden.

### 3.2.1 Direkter Vertrieb und indirekter Vertrieb

Grundsätzlich kann bei der Gestaltung des Vertriebs zwischen direktem Vertrieb, indirektem Vertrieb und einer Kombination der beiden gewählt werden<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Vgl. Kittlaus, H., Clough, P. (2010), S. 104.

<sup>29</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 10. Auflage, Wiesbaden, Gabler, S. 463 – 464.

<sup>30</sup> Vgl. Meffert, H. (1982), S. 84.

Der direkte Vertrieb gibt dem Unternehmen die Möglichkeit mit den Kunden persönlich in Kontakt zu sein und demnach die Präferenzen und Bedürfnisse der Kunden direkt zu erfahren. Beim indirekten Vertrieb sind Absatzmittler in den Distributionsprozess zwischen dem Unternehmen und dem Endkunden eingeschaltet<sup>31</sup>.

Bei ausreichenden Personalressourcen ist ein direkter Vertrieb dem indirekten vorzuziehen, da vor allem auch in der Software-Branche das firmeninterne Know-how zu schützen ist und da die Komplexität des zu verkaufenden immateriellen Gutes immense Anforderungen an die Ausbildung und Schulung der potentiellen Vertriebspartner stellt.

Ein indirekter Vertrieb gilt zwar für den Verkauf von Software mit hohem Komplexitätsgrad als ungeeignet, dennoch wählen viele Anbieter ganz bewusst diese Vertriebsform, da sie auch viele Vorteile mit sich bringt<sup>32</sup>.

Gerade für kleine Softwareentwicklungsbetriebe die beschränkte personelle Ressourcen im Vertrieb aufweisen, wird gezielt mit Vertriebspartnern gearbeitet, da das vorhandene Personal nicht die Reichweite eines indirekten Vertriebsapparates erreichen kann<sup>33</sup>.

Zudem wachsen die Vorteile eines indirekten Vertriebs mit einer steigenden Kundenanzahl, was auf die Transaktionskosten zurückzuführen ist. Transaktionskosten werden hier als Kosten pro Kundenkontakt definiert<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Vgl. Kittlaus, H., Clough, P. (2010), S. 104 – 107, S. 148 – 149.

<sup>32</sup> Vgl. Buxmann, P., Diefenbach, H., Hess, T. (2008): *Die Softwareindustrie: Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven*, Heidelberg, Springer, S. 90 – 91.

<sup>33</sup> Vgl. Kittlaus, H., Clough, P. (2010), S. 149.

<sup>34</sup> Vgl. Buxmann, P., Diefenbach, H., Hess, T. (2008), S. 91, 59.

### 3.2.2 Arten des direkten Vertriebes

Wie eingangs erwähnt beinhaltet der direkte Vertrieb sämtliche Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel des Verkaufes, in die kein Unternehmensexterner eingebunden ist<sup>35</sup>. In Bezug auf den Vertrieb komplexer Software können die folgenden Arten von direktem Vertrieb herausgegriffen werden.

Telefonverkauf, auch bezeichnet als Innendienst-Verkauf, kann im Wesentlichen 2 wichtige Funktionen abdecken. Zum einen können durch den telefonischen Kontakt und die professionelle Beschreibung der möglicherweise komplexen Software neue Kunden gewonnen werden und zum anderen können über den telefonischen Innendienst auch wertvolle Informationen über den Markt und die Kundenstruktur gesammelt werden die für den gesamten restlichen Vertriebsapparat von großer Bedeutung sein können<sup>36</sup>.

Vertriebsaußendienst-Mitarbeiter oder auch reisende Außendienstmitarbeiter tragen ebenso eine wichtige Rolle beim direkten Vertrieb eines Unternehmens. Sie führen die persönlichen Kunden- und Verkaufsgespräche, sind demnach Vermittler der Leistungen sowie der Corporate Identity des Unternehmens und prägen dadurch das externe Bild des Unternehmens beim Kunden. Sie pflegen die wichtigen Kundenbeziehungen, führen Verkaufsgespräche und sammeln Informationen des Marktes, um sie in die weitere Entwicklung der Produkte einfließen zu lassen<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Vgl. Buxmann, P., Diefenbach, H., Hess, T. (2008), S. 105.

<sup>36</sup> Vgl. Kittlaus, H., Clough, P. (2010), S. 108.

<sup>37</sup> Vgl. Kleinaltenkamp, M. (2006): Auswahl von Vertriebswegen, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Jacob, F., Söllner, A. (eds.): *Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing*, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler, S. 329 – 330.

Der Verkauf von Software im Internet hat während der letzten Jahre stark an Bedeutung gewonnen. Bei komplexer Anwendungs-Software ist das Internet jedoch eher als vertriebsunterstützende Maßnahme zu betrachten, bei der durch die ausgeklügelten Mechanismen der Suchmaschinen eine sehr zielgerichtete Werbewirkung erfolgen kann<sup>38</sup>.

In Bezug auf den Verkauf von Software-Erweiterungen (Apps) oder auch ergänzendem Service kann jedoch auch das Internet eine vorrangige Rolle spielen<sup>39</sup>.

### **3.2.3 Arten des indirekten Vertriebes**

Der Verlauf über Vertriebspartner für Softwareanwendungen kann in drei Hauptgruppen unterteilt werden die im Folgenden beschrieben sind.

Distributoren arbeiten als Zwischenhändler zwischen dem Hersteller und dem Endkunden. Sie bieten meist verschiedene Alternativprodukte an und sind auf den Verkauf großer Volumina ausgerichtet. Da bei anwendungsspezifischer Software ein großes Basiswissen der Distributoren vorausgesetzt ist, eignen sich Distributoren vor allem für standardisierte Softwareprodukte<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Vgl. Kittlaus, H., Clough, P. (2010), S. 108, 146 – 148.

<sup>39</sup> Eigene Annahme

<sup>40</sup> Vgl. Schneider, M. (2003): *Marketing Engineering: Das Praxishandbuch für erfolgreiches IT-Marketing*, 1. Auflage, Heidelberg, Springer, S. 99.

Eine weitere Gruppe der Vertriebspartner sind die so genannten „Value-Added-Distributoren“ oder auch „Value-Added-Resellers“. Sie eliminieren meist den Distributor und beziehen Ihre Ware direkt beim Hersteller. Value-Added-Distributoren ergänzen die bloße Lieferung der Software durch zusätzliche Leistungen wie Dienstleistungen oder die gesamte technische Einführung der Software. Sie gelten als Spezialisten in ihren Bereichen<sup>41</sup>.

Als Reseller werden eher kleinere Unternehmungen bezeichnet, die sich im Absatzkanal zwischen den Distributor und dem Endkunden platzieren. Sie differenzieren sich durch das Angebot von diversen Dienstleistungen für den Endkunden und platzieren sich dadurch, nach ihrem technischen Know-how, zwischen den Distributor und den Value-Added-Reseller<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Vgl. Kittlaus, H., Clough, P. (2010), S. 110, Schneider, M. (2003), S. 99.

<sup>42</sup> Vgl. Schneider, M. (2003), S. 99.

### 3.3 Preisbildung für Software

Die Preisbildung für Software differenziert sich auf Grund des immateriellen Charakters der Produkte und auf Grund der Besonderheiten der Softwareindustrie von der Preisbildung der materiellen Produkte. Deshalb können herkömmliche Preisbildungsmethoden nicht zufriedenstellend auf Softwareprodukte angewendet werden<sup>43</sup>.

Die folgenden Absätze geben einen Überblick über die Komplexität der Thematik und fassen die verschiedenen, momentan in der Literatur vorkommenden Preisfindungsmethoden für Software zusammen.

#### 3.3.1 Gründe der differenzierten Preisgestaltung

Softwareprodukte unterscheiden sich in ihren Charakteristiken wesentlich von materiellen Produkten, da sie zum einen bei der Verwendung keine Abnutzungserscheinungen erleiden, sie zum anderen sehr leicht modifizierbar sind und daher sehr kostenminimiert variiert werden können, und zum dritten ist deren Produktion auf die erstmalige Programmierung beschränkt, wonach sie jederzeit problemlos und ohne Qualitätsverluste vervielfältigt werden können.

Eine weitere, die Preisbildung erschwerende Tatsache ist, dass der Endkunde Software nicht angreifen kann. Das dadurch schwer zu verstehende, weil nicht greifbare Produkt kann dadurch oft nicht adäquat vom Endkunden bewertet werden. Erst nach dem Kauf können die Kunden den Wert der Anwendung erfassen<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Vgl. Lehmann, S., Buxmann, P. (2009), S. 452.

<sup>44</sup> Vgl. Lehmann, S., Buxmann, P. (2009), S. 452 – 453.

### 3.3.2 Parameter für Software-Preismodelle

Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die Parameter die in verschiedenen Kombinationen in den existenten Software-Preismodellen vorkommen.

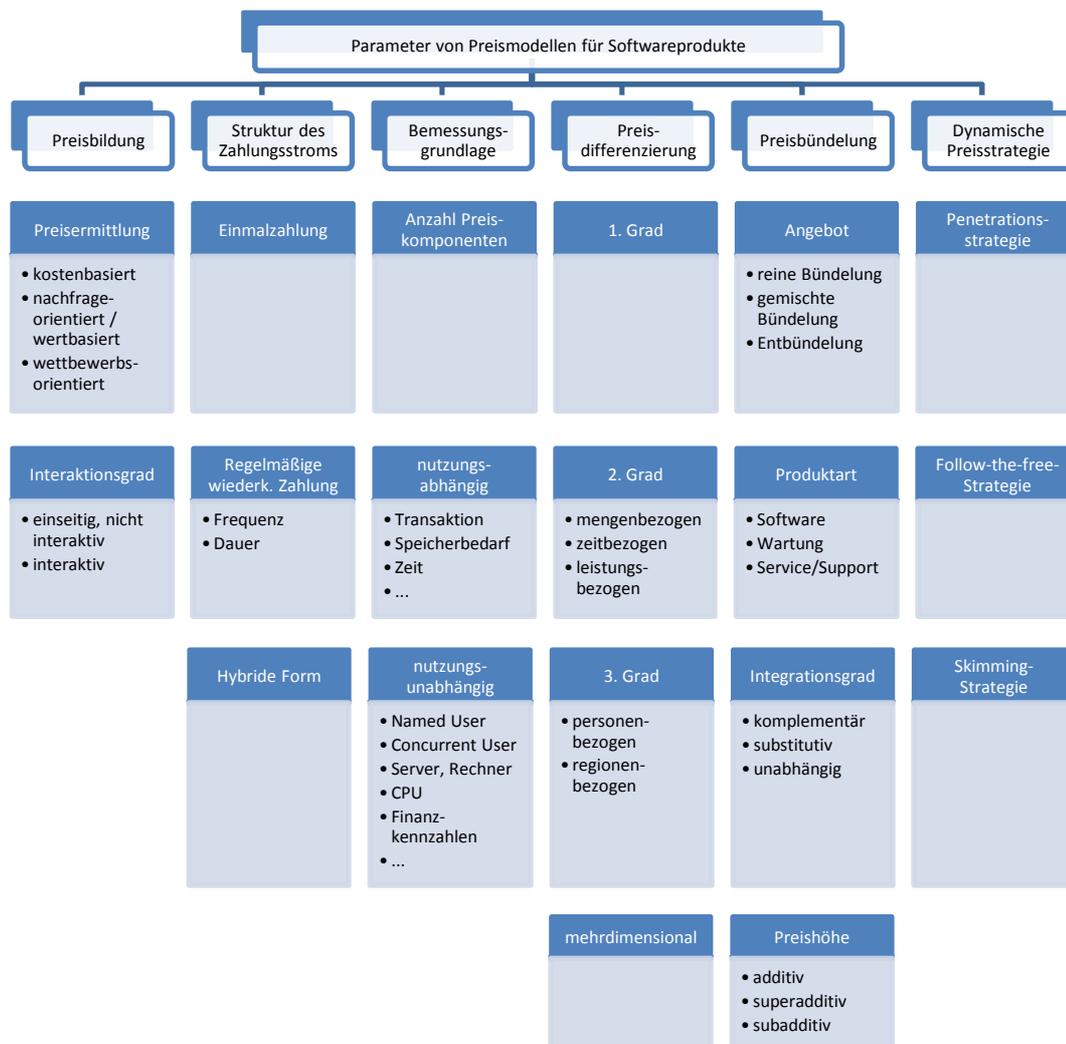


Abbildung 4 - Parameter von Software-Preismodellen<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Quelle: Lehmann, S., Buxmann, P. (2009), S. 453 (Übersetzung von: <http://t3n.de/news/mietsoftware-geschäftsmodelle-preisstrategien-software-276766/>).

Der Parameter Preisbildung legt fest wie die Basis für die Preise der Software festgelegt wird. Er wird beeinflusst durch die Art der Preisermittlung und den Interaktionsgrad<sup>46</sup>.

Kostenorientierte Preisermittlung zielt auf einen angemessenen Gewinn ab, der durch die festgelegten Preise, die Kosten der Entwicklung, Produktion und Vermarktung wieder einbringen soll. Dies stellt jedoch auf Grund der dafür notwendigen lückenlosen Kostenzuweisung während der Entwicklung ein Problem bei Software-Herstellern dar, da zum einen eine Kostenrechnung zur Nachvollziehbarkeit der Kosten installiert sein muss, die Kosten für den gesamten Bemessungszeitraum bekannt sein müssen und da sich zum anderen, nach der Theorie von materiellen Produkten, die variablen Kosten der Produktion mit einer Veränderung der verkauften Volumina ebenfalls verändern.

Nachfrageorientierte bzw. wertbasierte Preisermittlungsverfahren basieren auf der Nachfrage und der Preisbereitschaft des Marktes. Bei diesem Preisermittlungsverfahren kann der Software-Hersteller jedoch Gefahr laufen sein Produkt zu billig zu verkaufen, da der Preis den die befragten Kunden angeben eventuell niedriger ist als jener Preis den das Produkt tatsächlich wert ist.

Wettbewerbsorientierte Preisermittlungsverfahren zielen auf die Erreichung von Absatzzielen und somit auf eine Erhöhung von Marktanteilen ab. Dies birgt die Gefahr, dass Manager die Preise zu niedrig ansetzen bzw. die Preise senken, um das gesetzte Absatzziel oder den erwünschten Marktanteil zu erreichen. Bei einer innovativen Lösung würde somit das neue, wertvollere Produkt günstiger sein als die Produkte der Konkurrenz, die eventuell nicht den Wert des neuen Produktes aufweisen. Das neue Produkt würde unter seinem Wert verkauft werden<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Vgl. Lehmann, S., Buxmann, P. (2009), S. 453 (Übersetzt von: Anita Mair).

<sup>47</sup> Vgl. Nagle, T., Hogan, J., Zale, J. (2011): *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitability*, 5. Auflage, Prentice Hall, Pearson Education, S. 3.

Für Software-Lizenzen ist die kostenorientierte Preisermittlungsvariante auf Grund der oben angeführten Probleme nicht geeignet, wenngleich sie zum Beispiel für Software-as-a-Service dennoch Sinn machen kann.

Da für Softwareunternehmen, auf Grund von Netzwerkeffekten und Lock-In Effekten, ein großer Marktanteil ausschlaggebend für den Erfolg sein kann, stellen die wettbewerbsorientierten und nachfrageorientierten Preisermittlungsverfahren die geeignetsten Methoden für Software dar.

Darüber hinaus gibt der Interaktionsgrad den Einfluss des Kunden auf die Preisbildung an. Bei der einseitigen oder nicht interaktiven Preisbildung nimmt der Kunde keinen Einfluss, wogegen der Preis bei der interaktiven Preisbildung das Resultat eines Übereinkommens zwischen Hersteller und Abnehmer ist<sup>48</sup>.

Der Parameter Struktur des Zahlungsstroms bietet grundsätzlich zwei Varianten für den Endkunden, um das Recht der Softwarenutzung zu erlangen: Einmalzahlung und regelmäßige, wiederkehrende Zahlung, wobei auch eine Kombination dieser beiden Varianten möglich ist.

Einmalzahlungen (OTC = One Time Charge) sind ein gängiges Modell bei der Verrechnung von Software-Lizenzen. Gegen Bezahlung der Software-Lizenz erhält der Endkunde ein uneingeschränktes Nutzungsrecht ohne zeitliche Einschränkung für die betreffende Software.

Miet-Modelle für Lizenzen mit regelmäßigen, wiederkehrenden Zahlungen können entweder nach der Frequenz oder der Dauer der Zahlungen unterschieden werden. Monatliche Zahlungen (MLC = Monthly License Charge) oder jährlich zu tätige Zahlungen (ALC = Annual License Charge) des Kunden räumen ihm das Recht ein für den bezahlten Zeitraum die Software zu nutzen. Diese beiden Modalitäten sind gängig für Miet-Software (Software-as-a-Service) und haben bei einer relativ kurzfristig geplanten Nutzung den Vorteil, dass der Kunde statt einer großen Einmalinvestition, monatlich einen planbaren Betrag für die

---

<sup>48</sup> Vgl. Lehmann, S., Buxmann, P. (2009), S. 454.

Software zahlen kann. Darüber hinaus spielt auch der psychologische Effekt bei kleineren, wiederkehrenden Zahlungen eine große Rolle, da diese gegenüber den Entscheidern meist besser argumentiert werden können<sup>49</sup>. Nachdem der Kunde solche Vereinbarungen auch wieder kündigen kann bieten Mietmodelle große Flexibilität für Endanwender. Dieser Vorteil geht jedoch zum Lasten des Anbieters, der durch den Entfall der großen Einmalzahlungen den laufend benötigten Erlös durch den Verkauf größerer Volumina abdecken muss.

Eine Mischform der beiden Zahlungsströme bei der zu Beginn eine Einmalzahlung und dann weiterführende Zahlungen (zum Beispiel für laufende Wartungsverträge) vereinbart werden nennt sich ILC (= Initial License Charge) oder RLC (= Recurring License Charge)<sup>50</sup>.

Ein weiterer Parameter für Preismodelle von Software sind die Bemessungsgrundlagen auf denen die Preise aufgebaut sind. Hier kann unterschieden werden zwischen nutzungsabhängigen und nutzungsunabhängigen Bemessungsgrundlagen. In der folgenden Abbildung sind einige Bemessungsgrundlagen beider Möglichkeiten angeführt.

#### Beispiele für nutzungsabhängige Bemessungsgrundlagen

Arbeitsvorgänge (Transaktionen)	Meist technische Grundlagen, abhängig von der Anzahl von Arbeitsvorgängen über die Software wie z.B. MIPS (Datendurchlauf eines Systems) <sup>51</sup>
Speicherbedarf	Die Anzahl der benötigten GB-Speicherplatzbedarf dienen als Bemessungsgrundlage
Zeit	Die Nutzung ist an eine zeitliche Beschränkung gebunden

Tabelle 1 - Beispiele für nutzungsabhängige Bemessungsgrundlagen<sup>52</sup>

<sup>49</sup> Vgl. Davidson, N. (2009): *Don't Just Roll the Dice: A usefully short guide to software pricing*, 1. Auflage, o.O., Simple Talk Publishing, S. 57.

<sup>50</sup> Vgl. Kittlaus, H., Clough, P. (2010), S. 110, Schneider, M. (2003), S. 130 – 133, Lehmann, S., Buxmann, P. (2009), S. 454.

<sup>51</sup> Vgl. Kittlaus, H., Clough, P. (2010), S. 136.

<sup>52</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus: Lehmann, S., Buxmann, P. (2009), S. 455.

---

**Beispiele für nutzungs-unabhängige Bemessungsgrundlagen**

Named User (oder „Registered Users“)	Anzahl der Personen mit einem autorisierten Zugang
Concurrent User	Anzahl an Personen die das System gleichzeitig nutzen können
Server/Rechner	Anzahl der verwendeten Server
Finanzkennzahlen	Als Bemessungsgrundlage werden Finanzkennzahlen des Unternehmens herangezogen wie z.B. Budget, Erlöse,...

---

Tabelle 2 - Beispiele für nutzungs-unabhängige Bemessungsgrundlagen<sup>53</sup>

Als nächster Parameter wirkt die Preisdifferenzierung auf die Preisbildung ein. Darunter versteht man das Angebot desselben Produktes an verschiedene Abnehmer zu differenten Preisen.

Preisdifferenzierung ersten Grades beschreibt ein Vorgehen bei dem jeder Interessent ein Angebot in der Höhe seiner eigenen Preisakzeptanz erhält. Dieses Vorgehen gestaltet sich jedoch äußerst schwierig in der Individual-Software-Industrie.

Bei der Preisdifferenzierung zweiten Grades kann der Interessent aus verschiedenen Varianten auswählen. Eine Preisdifferenzierung nach der Zeit kann zum Beispiel vorgenommen werden wenn das Produkt ein gewisses Alter erreicht hat.

Eine Preisdifferenzierung dritten Grades wirkt sich auf Personen oder Regionen aus. Demnach können zum Beispiel für gewisse Regionen oder für ein Unternehmen mit einer hohen Anzahl an Usern günstigere Preise angeboten werden<sup>54</sup>.

Preisbündelung als weiterer Parameter von Preismodellen kann anhand vieler verschiedener Attribute erfolgen. Ein Produktbündel zeichnet sich dadurch aus, dass die Summe der Preise aller inkludierten Leistungen einen höheren Betrag ergibt als der Preis des Bündels ausmacht.

---

<sup>53</sup> Quelle: modifiziert übernommen aus: Lehmann, S., Buxmann, P. (2009), S. 455.

<sup>54</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 515 – 517.

Grundsätzlich muss vom Unternehmen die Entscheidung getroffen werden, welche Produkte nach fixen Preisen zu beziehen sind und für welche Produkte eine Bündelung in Frage kommt. Grundsätzlich finden Produktbündel zu günstigeren Preisen großen Andrang und stoßen daher auf reges Interesse am Markt<sup>55</sup>.

Preisbündelung wird in vielen Branchen betrieben und auch in der Software-Industrie ist die Bündelung von Produktangeboten auf Grund der bereits erwähnten Netzwerkeffekte eine willkommene Methode um die Verbreitung der Produkte eines Unternehmens zu forcieren<sup>56</sup>.

Der letzte Parameter der nach Lehmann und Buxmann die Preisbildung von Softwareprodukten beeinflusst ist die Preisstrategie die das Unternehmen verfolgt.

Eine Penetrations-Strategie zielt auf eine schnelle Marktdurchdringung und somit Verbreitung des Produktes bzw. der Software ab, Um diese zu erreichen wird der Preis bei dieser Strategie äußerst niedrig angesetzt. Speziell in der Software-Industrie aber auch in anderen Industrien wo Netzwerkeffekte und Log-In-Effekte eine große Rolle spielen wird die Penetrations-Preisstrategie oft angewendet<sup>57</sup>.

Bei einer Follow-the-Free Preisstrategie wird ein Produkt bzw. ein Teil eines Produktprogramms kostenlos auf den Markt gebracht um Log-In Effekte zu erzeugen. Ergänzende Produkt bzw. angebotene Services und Supports sind jedoch kostenpflichtig<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> Vgl. Nagle, T., Hogan, J., Zale, J. (2011), S. 50 - 54.

<sup>56</sup> Vgl. Lehmann, S., Buxmann, P. (2009), S. 456.

<sup>57</sup> Vgl. Buxmann, P., Diefenbach, H., Hess, T. (2008), S. 122.

<sup>58</sup> Vgl. Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K., Artopé, A., Goldhammer, K., Lange, U., Vierkant, E., López-Escobar, E., Silverstone, R. (1999): *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft*, 2. Auflage, Heidelberg, Springer. Zitiert nach: Buxmann, P., Diefenbach, H., Hess, T. (2008), S. 123.

Die letzte genannte Alternative der Einführungs-Preisstrategien ist die Skimming-Strategie. Dabei entscheidet sich der Software-Hersteller für einen relativ hohen Einstiegspreis um jene Anwender mit einer hohen Preisakzeptanz zu erreichen. Dies bedarf jedoch weitreichender Werbemaßnahmen um die vergleichsweise dünne Schicht dieser Käufer zu erreichen. Skimming ist vor allem für jene Produkte eine adäquate Strategie die einen hohen Innovationsgrad vorweisen sowie für Produkte für die im Vorfeld bereits hohe Entwicklungskosten entstanden sind<sup>59</sup>.

### 3.3.3 Existente Preismodelle für Software

In der folgenden Tabelle sind die momentan in der Literatur aufzufindenden Preismodelle für Software aufgelistet. Ihre Zusammenstellung ist auf die zuvor beschriebenen Parameter zurückzuführen. Zur besseren Übersicht wurden die Methoden in kostenbasierte und wertorientierte Preismodelle aufgeteilt.

#### Kostenbasierte Preismodelle

„Flat Pricing“ oder „Site/Enterprise Pricing“	Einmalzahlung für uneingeschränktes Software-Nutzungsrecht <sup>60</sup>
„Tiered-Pricing“	zielt auf die Bündelung von Softwareprodukten ab <sup>61</sup>
„Gratuuated Pricing“ oder „Usage-based Pricing“	richtet sich nach technischen Bemessungsgrundlagen wie MIPS (Durchsatz an Arbeitsgängen pro Sekunde) als Bemessungsgrundlage können entweder
„User-based Pricing“	namentlich genannte Personen (Named User), eine maximale Anzahl von eingeloggten Personen (Concurrent User) oder eine Anzahl von Arbeitsplätzen herangezogen werden

#### Kombination aus den kostenbasierten Preismodellen

Tabelle 3 - Kostenbasierte Preismodelle

<sup>59</sup> Vgl. Subhash, J. (1999): *Marketing: Planning & Strategy*, 6. Auflage, <http://free-ebookslink.com/?p=834>, S. 420, Abfragedatum: 28.08.2011.

<sup>60</sup> Vgl. Dver, A. (2007), S. 122.

<sup>61</sup> Vgl. Harmon, R., Raffo, D., Faulk, S. (2004), S. 6.

---

**Wertorientierte Preismodelle**

<b>... für Penetrations-Preisstrategien</b>	Erfahrungskurven-Preisfestlegung („Experience-Curve Pricing“)
	Niedrigpreis-Führerschaft („Low-Price Leader“)
	Bündelung
<b>... für Skimming-Preisstrategien</b>	Signalpreise („Price Signaling“)
	Referenzpreise („Reference Pricing“)
	Imagepreise („Image/Prestige Pricing“)
<b>... für hybride Preisstrategien</b>	Kosten-Plus Preisbestimmung („Cost-Plus Pricing“)
	Komplementäre Preisbestimmung („Complementary Pricing“)
	Premiumpreise („Premium Pricing“)
	Zufällige Rabatte („Random Discounting“)
	Periodische Rabatte („Periodic Discounting“)
	Zweitmarkt Rabatte („Second-Market Price Discounting“)
<b>Follow-the-Free Preisstrategie</b>	62

---

Tabelle 4 - Wertorientierte Preismodelle

---

<sup>62</sup> Vgl. Harmon, R., Raffo, D., Faulk, S. (2004), S. 9 - 13.

## **4 Markteinführungsplan der Marketing Ressource Management Software „ConnectedWare“**

### **4.1 Firmeninterne Rahmenbedingungen**

Wie oben erwähnt gab es vor der Erstellung dieses Markteinführungsplans keine wesentlichen strategischen Richtlinien für die Erstellung der Produktstrategie. Die einzelnen Konzepte wurden daher in Etappen erstellt und immer wieder mit dem Geschäftsleiter und Entwicklungsverantwortlichen abgeglichen. Die Inhalte der vier wesentlichen Standbeine des Markteinführungsplans (Produktmodellierung, Vertriebskanäle, Preise und Werbung/Verkaufsförderung) findet der Leser in diesem Kapitel.

Die Entscheidung für das Produkt ConnectedWare basiert auf den folgenden Motivationsgründen:

- Wiederverkaufbare Produkte stärken um langfristige Partnerschaften mit den Kunden aufbauen zu können.
- Durch das Aufgreifen und Weiterentwickeln der ConnectedWare Technologie wird die Cross-Selling-Fähigkeit des Produktes verstärkt und daher langfristige Partnerschaften mit Kunden und künftigen Partnern unterstützt.
- Kunden stärker in Produktentwicklung einbinden – Umfragen, Kontakte, Kundenzufriedenheit sicherstellen, Events, usw.
- Interne Prozesse und Strukturen klar definieren und weiterentwickeln.

## 4.2 Produktmodellierung

### 4.2.1 Aufbau des Basis-Systems von ConnectedWare

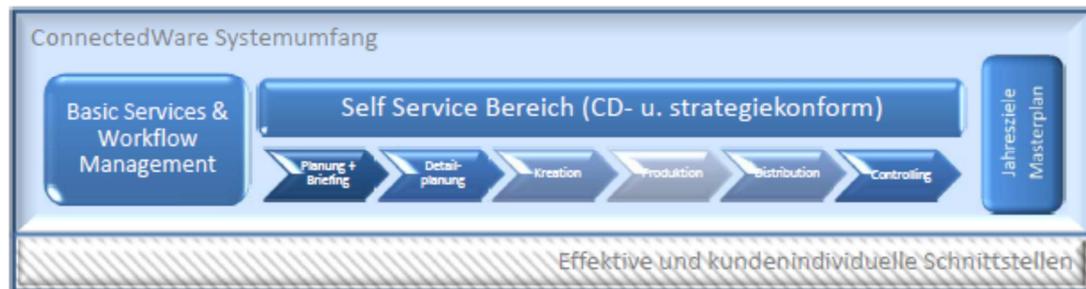


Abbildung 5 - Systemaufbau ConnectedWare

### 4.2.2 Basic Services und Workflow Management

Die Basic Services und das Workflow Management von ConnectedWare stellen ein wesentliches Erfolgskriterium für die Verbreitung der Software dar. Im Fall von ConnectedWare sind die Basic Services die Bereitstellung und Verwaltung aller für den Marketingprozess relevanten Daten jeglicher Formate und stellen daher integrierte Digital Asset Management und Product Information Management Systeme dar.

Das Workflow Management regelt Kommunikation und Kollaboration im Projekt bzw. im Marketing-Ablauf, gibt Best Practice Abläufe vor und erlaubt auch die Gestaltung individueller Workflows inklusive der Möglichkeit zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. Es bezieht sich auf die Berechtigungs freigaben, Mitarbeiterintegration, Zuordnung von Verantwortungen, Genehmigungsprozesse, Kontrolle der laufenden Aktivitäten, usw. und integriert somit Marketing Operations Management in das System.

### 4.2.3 Self-Service Bereich

Im Self-Service Bereich werden alle (im gültigen Corporate Design) bereits erstellten und freigegebenen Marketing Maßnahmen (z.B. Broschüren, Layouts, usw.) für die interne Weiterverwendung und Verbreitung bzw. zur

Anpassung an neue Gegebenheiten zur Verfügung gestellt. Der Self-Service Bereich kann ebenfalls dem Digital Asset Management zugeordnet werden.

#### **4.2.4 Jahresziele, Masterplan**

Die Jahresziele werden auf Basis der Strategie formuliert und müssen durch eine definierte Dauer, eine Mess-Einheit und einen Zielwert für das Controlling messbar sein.

Der Masterplan wird von den Jahreszielen abgeleitet und stellt einen groben Überblick über die jährlich geplanten Marketing Maßnahmen dar. Er ist ein Balkenplan der die wesentlichen Inhalte der geplanten Aktivitäten ausdrückt.

#### **4.2.5 Planung und Briefing**

Es muss grundsätzlich zwischen einer übergeordneten Maßnahmenplanung und einer Detailplanung unterschieden werden. Die Detailplanung wird im nächsten Schritt behandelt.

Die erste und übergeordnete Planung betrifft die Maßnahmen-Planung (z.B. Messe oder Werbekampagne). Bei dieser Planung werden pro Maßnahme die zu erstellenden Medien und abzuhaltenden Events festgelegt. Sie beinhaltet darüber hinaus die Gesamtdauer der Maßnahme, das Ziel, das Budget sowie die Messgröße (und Messeinheit) für das Controlling.

Ein exaktes Briefing sollte zu jeder Maßnahme erstellt werden. Darin werden die wesentlichen Rahmenbedingungen, Botschaften, Designs, Vorgaben für Bilder, Typologie-Standards, usw. festgehalten um für die Ausführung der gesamten zu erstellenden Medien, Aktivitäten und Events eine übergeordnete Einheitlichkeit im Auftreten und in der Kommunikation zu gewährleisten.

#### **4.2.6 Detailplanung**

Auf Basis der Maßnahmen-Planung werden die detaillierten Aktivitäten-Planungen pro Medium/Event erstellt. Jede Detail-Planung bezieht sich auf eine einzige Aktivität (oder Medium). Die einzelnen Marketing-Maßnahmen können jedoch starke Beziehungen zueinander haben, die auf inhaltlichen und/oder grafischen Abhängigkeiten beruhen (siehe Briefing-Paper).

Die einzelnen Detail-Planungen legen ihrerseits die Details der geplanten Einzelprozesse und ihre Abhängigkeiten voneinander fest. Details einer Detail-Planung sind zum Beispiel die beteiligten Personen (Berechtigungen intern und extern) und die Fertigstellungstermine der Aktivitäten, usw. Im Zuge dieser Detail-Planung werden die jeweiligen Abläufe und Vorlaufzeiten für die weiteren Prozessschritte genau erfasst.

#### **4.2.7 Kreation**

Dieser Prozessschritt kann je nach der zu kreierenden Maßnahme sehr unterschiedlich gestaltet sein. Pro Maßnahme muss eine Vorgehensweise vom Kunden festgelegt werden. Je nach der festgelegten Arbeitsweise kommen hier die Berechtigungsvergaben bzw. die Arbeitszuweisungen und Termin-vergaben aus dem Workflow Management und der Detailplanung zu tragen.

#### **4.2.8 Produktion**

Nach den zuvor definierten Kriterien werden die Daten des bisherigen Prozesses nun in den Prozessschritt Produktion übernommen. Die Produktion kann sozusagen überall erfolgen. Ob im eigenen Haus (z.B. Drucker) oder extern (z.B. Druckerei).

Für Medien die keiner Produktion bedürfen, wird dieser Schritt einfach übersprungen (z.B. eMail, Befüllung eines Onlineshops,...).

#### **4.2.9 Distribution**

Nach Fertigstellung der Produktion sollen die Medien nun zum Kunden gelangen. Dies kann auf unterschiedlichsten Wegen geschehen:

- E-Mail an Endkunden
- E-Mail an Weiterverwender (z.B. Journalist)
- Briefversand
- Online-Shop
- Auf Lager
- usw.

#### **4.2.10 Controlling**

Grundsätzlich gibt es ein begleitendes Controlling und ein abschließendes Controlling.

Beim begleitenden Controlling werden zu jedem Prozessschritt die festgelegten Controlling-Größen überprüft und es erfolgt ein Feedback an den Prozess-Hauptverantwortlichen zu den Übereinstimmungen und Abweichungen.

Der abschließende Schritt Controlling überprüft zweierlei Dinge. Zum einen wird der „Erfolg“ der Aktivität im Einzelnen überprüft bzw. der Gesamterfolg der Kampagne. Zum anderen werden die festgelegten Controlling-Größen der gesamten Kampagne gegen den Masterplan getestet und Abweichungen (Erfüllung oder Nicht-Erfüllung) festgestellt.

Durch die laufende Abspeicherung und Anhäufung von Marketing-relevanten Daten kann eine Effizienzüberprüfung der durchgeführten Maßnahmen stattfinden. Diese Daten stehen zum einen zur rückblickenden Bewertung des Ressourceneinsatzes zur Verfügung und können zum anderen durch Extrapolation auch für zukünftige Einschätzungen und Entscheidungsfindungen herangezogen werden.

#### 4.2.11 Prozesserweiternde Applikationen ConnectedWare

Durch den oben beschriebenen ConnectedWare Basis-Systemaufbau ist eine Grundfunktionalität des Systems gegeben mit der der Anwender viele grundlegende Aufgaben umsetzen kann. Die erweiternden Applikationen (kurz: Apps) stellen eine nochmalige Erleichterung dar, indem sie vorgefertigte Prozesse für bestimmte Marketing Maßnahmen bereitstellen.

Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es mehrere Apps die zu folgenden App-Bereichen zusammengefasst werden können.

Das Bündel „Print“ unterstützt den Anwender bei der teil- bzw. vollautomatischen Generierung von tagesaktuellen Printmedien, die im Zusammenhang mit dem sich ständig ändernden Inhalt der Produkt-Daten stehen. Der User kann wählen ob er das generierte Objekt per Mail zugesandt oder von der Druckerei produzieren lassen will. Das hinterlegte Verrechnungsmodule

unterstützt bei der internen Zuteilung von Kosten auf Profit Center oder bei der Verrechnung an externe Partner die ebenfalls Zugriff auf diesen Bereich haben können.

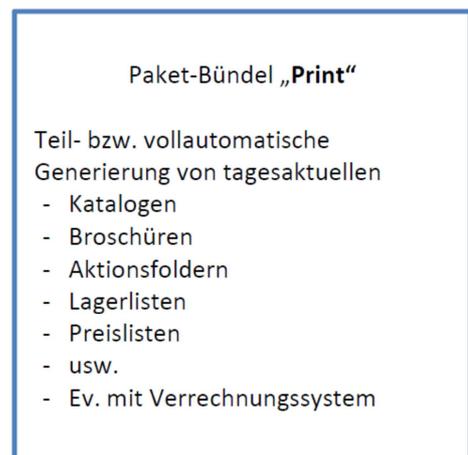


Abbildung 6 - Applikations-Bündel Print

Das Bündel „Online & Social Media“ ist eine optimale Ergänzung für Unternehmen die vielerorts im Internet vertreten sind. Die automatische Online-Content Aktualisierung erleichtert die Pflege der Online-Daten in Online-Shops und auf Homepages. Apps für Facebook oder Twitter ermöglichen termingesteuerte Postings auf den firmeninternen Seiten der Social Media Plattformen und verringern so den Zeitaufwand für diese administrative Tätigkeit um ein Vielfaches.

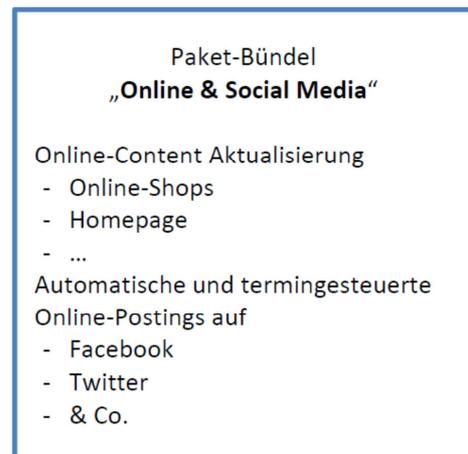


Abbildung 7 - Applikations-Bündel Online & Social Media

Das Bündel „Print Shop“ fasst Apps zusammen die für Unternehmen mit mehreren Standorten und/oder Partnern besonders interessant sind. Das Grundsystem erlaubt einen Zugriff der verschiedenen internen und externen Partner auf die Datenbank mit den vom Unternehmen freigegebenen Kommunikationsmitteln und ermöglicht über ein Bestellsystem das Herunterladen der vorgefertigten Maßnahmen und somit eine flächendeckende und zeitgleiche Verteilung der erstellten Maßnahmen.



Abbildung 8 - Applikations-Bündel Print Shop

Das Bündel „Corporate Design & Media“ stellt ähnlich wie das Bündel Print Shop einen Bereich zur Verfügung in dem Corporate Design konforme Vorlagen (z.B. Visitenkarten- oder Flyervorlagen) zum Herunterladen bereitgestellt werden. Durch diese Applikationen kann jedes Unternehmen sein Corporate Design optimal schützen und benötigt weniger administrative Zeit sowie weniger Korrekturläufe.



Abbildung 9 - Applikations-Bündel Corporate Design & Media

## 4.3 Dienstleistungsmodellierung

### 4.3.1 Automatisch inkludierter Support für Endkunden:

Der Endkunden-Service kann entweder direkt von x-it oder von aktiven Vertriebspartnern durchgeführt werden. Passive Vertriebspartner können keinen Support durchführen oder anbieten. Der angegebene Preis ist der Verrechnungspreis der x-it und beinhaltet noch keinen Endkunden-Aufschlag.

#### Support Box U.0h:

- E-Mail Support mit 48 Stunden garantierter Reaktionszeit.
- Beliebig viele Anfragen.
- Alle Software-Updates.

Support Box U.2h:

- 2 Stunden persönlichen Support pro Monat (Telefon- oder Remote-Wartung).
- E-Mail Support mit 48 Stunden garantierter Reaktionszeit.
- Beliebig viele Anfragen.
- Alle Software-Updates.

**4.3.2 Zusätzlich Support Pakete für Endkunden**

Die hier angegebenen Endkunden-Services können entweder direkt von x-it oder von aktiven Vertriebspartnern durchgeführt werden. Passive Vertriebspartner können keinen Support durchführen oder anbieten. Der angegebene Preis ist der Verrechnungspreis von x-it.

Zusätzlich zu dem bereits inkludierten Service kann der Endkunde noch folgende Erweiterungen erwerben.

Support Box U.4h:

- 4 Stunden persönlichen Support pro Monat (Telefon-, Remote-Wartung, Konfigurationen, Programmierung).
- Supportzeiten von Montag bis Freitag jeweils von 08:00 bis 17:00 Uhr.
- E-Mail Support mit 24 Stunden garantierter Reaktionszeit.
- Beliebig viele Anfragen.
- Alle Software-Updates.

Support Box U.10h:

- 10 Stunden persönlichen Support pro Monat (Telefon-, Remote-Wartung, Konfigurationen, Programmierung).
- Supportzeiten von Montag bis Freitag jeweils von 08:00 bis 17:00 Uhr.
- E-Mail Support mit 12 Stunden garantierter Reaktionszeit.
- Beliebig viele Anfragen.
- Alle Software-Updates

**4.3.3 Support Pakete für Partner**Implementation Support Box I.10h:

- 10 Stunden persönlichen Support pro Monat (Telefon-, Remote-Wartung, Konfigurationen, Programmierung).
- Supportzeiten von Montag bis Freitag jeweils von 08:00 bis 17:00 Uhr
- E-Mail Support mit 12 Stunden garantierter Reaktionszeit.
- Beliebig viele Anfragen.
- Gültigkeitszeitraum 1 Jahr

Project Support Box P.10h:

- Erfassung der Anforderungen, Analysen, Hilfestellung bei der Umsetzung, etc.
- 1-2 Workshops (jeweils max. 5 Stunden).
- Schriftliche Zusammenfassung → Lastenheft.
- Zuzüglich Anreisepauschale.

Customizing Support Box C.40h:

- Vor-Ort-Termine inklusive Reisekosten (innerhalb Österreichs).
- 40 Stunden persönlichen Support pro Monat (Telefon-, Remote-Wartung, Konfigurationen Programmierung).
- Supportzeiten von Montag bis Freitag jeweils von 08:00 bis 17:00 Uhr.
- E-Mail Support mit 24 Stunden garantierter Reaktionszeit.
- Beliebig viele Anfragen.
- Gültigkeitszeitraum max. 1 Jahr.

Customizing Support Box C.80h:

- Vor-Ort-Termine inklusive Reisekosten.
- 80 Stunden persönlichen Support pro Monat (Telefon-, Remote-Wartung, Konfigurationen Programmierung).
- Supportzeiten von Montag bis Freitag jeweils von 08:00 bis 17:00 Uhr.
- E-Mail Support mit 24 Stunden garantierter Reaktionszeit.
- Beliebig viele Anfragen.
- Gültigkeitszeitraum max. 1 Jahr.

#### 4.3.4 Zusammenfassung der Support-Pakete

	U.0h	U.2h	U.4h	U.10h	I.10h	C.40h	C.80h	P.10h
<b>Persönlicher Support</b>	-	2h*	4h**	10h**	10h**	40h**	80h**	
<b>E-Mail Support mit garantierter Reaktionszeit***</b>	48h	48h	24h	12h	24h	24h	24h	
<b>Beliebig viele Anfragen****</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Alle Software Updates inklusive</b>	✓	✓	✓	✓				
<b>Lastenheft der Anforderungen</b>								✓
<b>Analysen</b>								✓
<b>Hilfestellung bei der Umsetzung</b>								✓
<b>Workshop (max. 5 Stunden)</b>								1-2
<b>Anreise (Reisezeit = Arbeitszeit)</b>						Inkl.	Inkl.	exkl.
<b>Gültigkeits-Zeitraum*****</b>	1 KalM	1 KalM	1 Mon	1 Mon	1 Jahr	1 Jahr	1 Jahr	1 Proj

Tabelle 5 - Preise Support-Pakete

**Legende für Tabelle 5:****Persönlicher Support (\*):**

Supportzeiten von Montag bis Freitag jeweils von 09:00 bis 16:00 Uhr.

Die Abrechnung der in Anspruch genommenen Supportzeit erfolgt im 10 Minuten Takt.

Inkludiert sind Telefon- oder Remote-Wartung, Konfigurationen und kleinere Programmierungen.

**Persönlicher Support (\*\*):**

Supportzeiten von Montag bis Freitag jeweils von 08:00 bis 17:00 Uhr.

Die Abrechnung der in Anspruch genommenen Supportzeit erfolgt im 10 Minuten Takt. Inkludiert sind Telefon- oder Remote-Wartung, Konfigurationen und kleinere Programmierungen.

**Reaktionszeit (\*\*\*):**

Die angegebene Reaktionszeit gilt innerhalb der angegebenen Supportzeiten.

**Anfragen (\*\*\*\*):**

Supportzeit wird nur abgezogen wenn die Anfrage eine weitere Arbeit auslöst.

**Gültigkeits-Zeitraum (\*\*\*\*\*):**

1 KalM: 1 Kalendermonat, beginnt und endet mit Anfang bzw. Ende des Monats.

1 Mon: 1 Monat, beginnt an einem beliebigen Tag im Monat und endet am Vortag des Anfangstages im Folgemonat (Beginn am 07.05.2011, Ende am 06.06.2011).

1 Jahr: 1 Kalenderjahr

1 Proj: 1 Projekt (Einführungsprojekt beim Endkunden)

## 4.4 Vertriebskanäle

Auf Grund des hohen Potentials des MRM Systems und des Entwicklungsplans der firmeninternen Personalressourcen fiel die Entscheidung auf den Aufbau eines Partnerprogramms für den indirekten Vertrieb.

### 4.4.1 Partner-Landschaft

Die Partner-Landschaft von ConnectedWare ist unterteilt in aktiven und passiven Vertrieb.

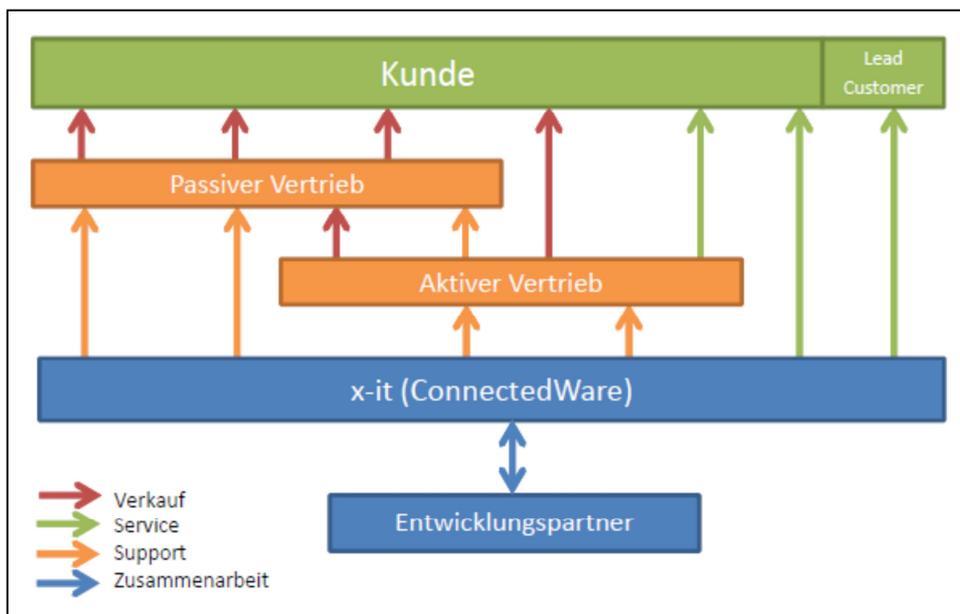


Abbildung 10 - Partnerlandschaft

#### **4.4.2 Passiver Vertrieb „Recommendation Partner“**

##### Profil des passiven Vertriebs

Der passive Vertrieb setzt ConnectedWare selbst als Werkzeug und Kundenbindungsmaßnahme ein. Er versucht ConnectedWare bei seinen eigenen Kunden einzusetzen bzw. es weiter zu verbreiten und sich damit – als „Service“ – von seinen Mitbewerbern abzuheben.

Die Kompetenz des passiven Vertriebs liegt in seinem eigenen Kerngeschäft. Durch die Expertise in diesem Bereich wird er bei seinen Kunden als vertrauenswürdiger Berater angesehen, was ihn befähigt ein MRM System wie ConnectedWare zu empfehlen. Die weitere (technische) Betreuung und der Service wird von der x-it bzw. von einem befähigten Partner durchgeführt. Beispiele für Partner im passiven Vertrieb sind Agenturen oder Druckereien.

##### Aufgaben:

- Teilnahme an einer 2-tägigen Produkteinschulung
- Weiterempfehlung von ConnectedWare
- Bekanntgabe von Fehlern im System und Verbesserungsvorschlägen
- Teilnahme beim jährlichen Partnermeeting

##### Keine Aufgaben:

Service von ConnectedWare Systemen beim Endkunden

##### Benefit

Partner in dieser Stufe erhalten Vergünstigungen auf das Einführungsprojekt (im eigenen Haus) und die Software für den eigenen Gebrauch.

- Einführungsprojekt: 20 % Nachlass auf das Einführungsprojekt für die eigene Anwendung
- Software: Auf die monatlich zu entrichtende Lizenzgebühr des eigenen Systems (inkl. Standard Support-Stufe 1) wird ein Nachlass von 10 % gewährt.

#### Verkauf von ConnectedWare:

Dem passiven Vertriebspartner kommt nach dem folgenden System eine Beteiligung am Verkauf eines ConnectedWare Systems zuteil.

- Beteiligung: Der Partner kann seinen Aufschlagsprozentsatz (von 15 bis max. 30 %) auf das Angebot des Einführungsprojektes und auf die monatlichen Lizenzgebühren aufschlagen.
- Verrechnung: Die der x-it entstehenden Kosten werden an den Partner in Rechnung gestellt. Die Verrechnung des Einführungsprojektes sowie aller weiteren Lizenz- und Supportgebühren an den Endkunden erfolgt über den Partner.

#### Service von ConnectedWare:

Da der passive Vertrieb keinen Service anbieten kann wird diese Dienstleistung von x-it direkt oder einem anderen, dazu befähigten Partner durchgeführt. Die Verrechnung der Serviceleistungen erfolgt je nach Vereinbarung mit dem Partner.

#### Mindestanforderung:

Für den passiven Vertriebspartner wird eine Vorgabe von zwei neuen Kunden pro Jahr bzw. zwei Kundenprojekten pro Jahr festgelegt.

### 4.4.3 Aktiver Vertrieb „Sales Partner“

#### Profil des aktiven Vertriebs

Der aktive Vertriebspartner setzt ConnectedWare nicht selbst als Werkzeug ein. Er vertreibt ConnectedWare aktiv als selbstständiges Produkt, welches im besten Fall sein Produktportfolio ergänzt.

Die Kompetenz dieses Partners liegt im klassischen Verkauf des Systems. Das Einführungsprojekt und die weitere (technische) Betreuung sowie der Service werden von der x-it bzw. von einem befähigten Partner durchgeführt. Beispiele für Partner im aktiven Vertrieb sind selbstständige Verkäufer, IT-Berater und Unternehmensberater.

#### Aufgaben:

- Teilnahme an einer 2-tägigen Produkteinschulung
- Verkauf und Weiterempfehlung von ConnectedWare
- Bekanntgabe von Fehlern im System und Verbesserungsvorschlägen
- Teilnahme beim jährlichen Partnermeeting

#### Keine Aufgaben:

Service von ConnectedWare Systemen beim Endkunden

#### Benefit beim Verkauf von ConnectedWare:

Einmalige Beteiligung: Der Partner kann seinen Aufschlagsprozentsatz (von 15 bis max. 30 %) auf das Angebot des Einführungsprojektes aufschlagen. Darüber hinaus erhält er zusätzlich 3 vollständige Lizenzgebühren des abgeschlossenen Vertrages als Provision. Je nach Umfang und Relevanz des Projektes sind weitere Verkaufsprovisionen jedoch nicht ausgeschlossen.

Verrechnung: Die der x-it, durch das Einführungsprojekt entstehenden Kosten werden an den Partner in Rechnung gestellt. Die Verrechnung des Einführungsprojektes an den Endkunden erfolgt über den Partner.

Lizenzgebühren und Service von ConnectedWare:

Die monatliche Verrechnung der Lizenzgebühren an den Endkunden erfolgt direkt über die x-it.

Da der aktive Vertriebspartner keinen Service anbieten kann wird diese Dienstleistung von x-it direkt oder einem anderen, befähigten Partner durchgeführt. Die Verrechnung der Serviceleistungen erfolgt direkt zwischen x-it bzw. dem befähigten Partner und dem Endkunden.

Mindestanforderung:

Für den aktiven Vertriebspartner wird eine Vorgabe von drei neuen Kunden pro Jahr oder drei Kundenprojekten pro Jahr festgelegt.

#### **4.4.4 Aktiver Vertrieb „Implementation Partner“**

##### Profil des aktiven Vertriebs

Diese Partner setzen ConnectedWare nicht zwangsweise selbst als Werkzeug ein. Sie vertreiben ConnectedWare aktiv als selbstständiges Produkt, welches im besten Fall ihr Produktportfolio ergänzt.

Die Kompetenz dieser Partner liegt zum einen im klassischen Verkauf und zum anderen in der technischen Realisierung und Betreuung des Systems. Partner im aktiven Vertrieb mit Umsetzungskompetenz sind zum Beispiel selbstständige Verkäufer mit dem notwendigen technischen Know-how und IT-Systemhäuser.

Implementation-Partner sind berechtigt einen System-Support für den Endkunden anzubieten. Er kann die von x-it vorgeschlagenen Support-Pakete anbieten, kann jedoch auch für seine Kunden eigene Dienstleistungspakete entwickeln.

Um einen gegenseitigen Konkurrenzkampf der Partner auszuschließen, können Partner mit Umsetzungskompetenz nur dann Service an Endkunden anbieten, wenn das Einführungsprojekt auch von ihnen selbst durchgeführt wurde.

##### Aufgaben:

- Teilnahme an einer 2-tägigen Produkteinschulung
- Verkauf und Weiterempfehlung von ConnectedWare
- Technische Einführung und Projektumsetzung von ConnectedWare bei Endkunden
- Service von ConnectedWare Systemen beim Endkunden
- Bekanntgabe von Fehlern im System und Verbesserungsvorschlägen
- Teilnahme beim jährlichen Partnermeeting

### Benefit

Da die x-it den Vertrieb und die Umsetzung über ihre Partner bevorzugt, werden an Partner mit Umsetzungskompetenz auch Einführungsprojekte und Supportverträge anderer Vertriebspartner übertragen. Für sämtliche Einführungs- oder Support-Aktivitäten erhält der Partner eine direkte Ansprechperson bei der x-it.

Da dieser Partner befähigt ist das Einführungsprojekt von ConnectedWare und das Service des Systems selbstständig durchzuführen und zu verrechnen, wird von der x-it nur mehr die Verrechnung der monatlichen Lizenzgebühren an den Partner erfolgen. Als Richtpreise für Einführungsprojekte, Lizenzpakete, System-Applikationen und Supportleistungen gelten die in der Preisliste angegebenen, internen Verrechnungspreise. Wie auch den anderen Vertriebspartnern wird ein Aufschlagsprozentsatz von 15 bis maximal 30 % empfohlen.

Für die Umsetzung der Einführungsprojekte und als generelle Unterstützung wurden in der Preisliste verschiedene Support-Pakete aufgelistet die zu dem in der Preisliste angegebenen Preis vom Implementation-Partner erstanden werden können. Solche Support-Pakete sind zum Beispiel Consulting Pakete für die Projektabwicklung. Die Beschreibung der Support-Pakete erfolgt in Absatz 4.3. Dienstleistungsmodellierung ab. Seite 37.

### Mindestanforderung:

Für den aktiven Vertriebspartner mit Umsetzungskompetenz wird eine Vorgabe von drei bis sechs Kundenprojekten pro Jahr festgelegt.

#### **4.4.5 Lead Customer**

##### Profil des Lead Customers

Der Lead Customer setzt ConnectedWare für sich selbst als Werkzeug ein. Er ist ein innovativer Anwender der sich für die weitere Entwicklung des Systems interessiert und fortlaufenden Input zur Entwicklung und Anwendung gibt.

Die Kompetenz des Lead Customers liegt in der Anwendung von ConnectedWare und in der Gabe von Feedback an die Entwickler und den Betreuer der x-it. Die technische Einführung, Betreuung und der Service für das System des Lead Customers werden von x-it selbst durchgeführt. Der Lead Customer verwendet ConnectedWare nur für sich selbst (produktiver Einsatz im eigenen Unternehmen) und gibt es nicht an seine externen Partner weiter.

##### Aufgaben

- Beta-Tester für die neuesten System-Releases (arbeitet immer mit der neuesten Entwicklungs-Version)
- Gabe von Feedback zum System und zu den Änderungen viermal jährlich in einem Review-Gespräch
- Einbringen von neuen Ideen die den Kunden-/Anwendernutzen erhöhen könnten
- Bericht über neue Anpassungen aus Anwendersicht beim jährlichen Partnermeeting

##### Benefit

Lead Customer erhalten das vollständige ConnectedWare System und alle Apps kostenlos zur Verfügung gestellt.

Das Einführungsprojekt beim Lead Customer wird zu zwei Drittel von x-it getragen und auch bei eventuell notwendigen, zusätzlichen Support-Paketen werden dem Kunden zwei Drittel der entstehenden Kosten nachgelassen.

Dem Lead Customer entstehen darüber hinaus keine finanziellen Verpflichtungen. Durch die unmittelbare Zusammenarbeit mit x-it ist der Lead Customer von den Lizenzgebühren befreit.

Der Lead Customer wird immer mit einer Cloud-Lösung (Server bei x-it) betreut. Die Anschaffungs- und laufenden Wartungskosten für die Server (Hosting) werden von der x-it getragen.

Darüber hinaus erhält der Lead Customer eine umfassende technische und anwendungsspezifische Einschulung zu Beginn sowie eine Aktualisierung mit jedem neuen System-Release.

#### **4.4.6 Development Partner**

##### Profil des Development Partners

Diese Partner setzen ConnectedWare nicht zwangsweise selbst als Werkzeug ein. Sie beteiligen sich an der Entwicklung von Apps für ConnectedWare oder führen diese komplett eigenständig durch.

Development Partner kennen das System und die Programmierweise/-sprache von ConnectedWare und verfügen über ausreichend Marketing Know-how um die Applikationen sinnvoll in den Grundprozess zu integrieren.

##### Benefit

Development Partner erhalten die gesamte ConnectedWare Software zu Testzwecken kostenlos.

Die von ihnen entwickelte App wird nach der Prüfung durch die x-it, im ConnectedWare Umfang angeboten und jeder ConnectedWare-Anwender kann das Modul zur Erweiterung seines Systems erwerben.

Das Feedback der Endkunden wird an den Entwickler weitergeleitet, welcher sich verpflichtet mindestens zweimal jährlich ein Update seines Moduls kostenlos zur Verfügung zu stellen.

Die Aufteilung des Erlöses aus den Einnahmen der App erfolgt dabei zu den Anteilen 70:30 (70 % Entwickler, 30 % x-it).

#### **4.4.7 Vertriebsunterstützende Maßnahmen:**

Jeder Partner erhält von der x-it eine professionelle und umfassende Einschulung in die technische und anwenderseitige Bedienung des ConnectedWare Systems. Darüber hinaus erhält er bereit gestelltes Präsentationsmaterial und ein Demosystem mit Testdaten.

Die Vertriebspartner haben darüber hinaus die Möglichkeit eine Unterstützung von x-it, bei Marketing-Aktivitäten für ConnectedWare zu erhalten. Eine solche Unterstützung kann zum Beispiel die Bereitstellung von Marketingmaterialien (Rollup, Prospekte,...) für eine Hausmesse sein, oder persönliche Anwesenheit bei Veranstaltungen des Partners.

Zusätzlich zu den oben angegebenen unterstützenden Maßnahmen wird die x-it ihren Partnern bei anfallenden Abklärungsgesprächen mit Endkunden zur Verfügung stehen.

#### Keine Einschränkungen

Das Partnerprogramm von ConnectedWare sieht keinerlei geografische Einschränkungen für den Aktionsradius der Partner vor.

Unsere Partnerschaften für den Vertrieb von ConnectedWare sind nicht an ein bestimmtes Umsatzziel gebunden. Da die Software in verschiedensten Unternehmen mit ebenso verschiedenen Größen zum Einsatz kommen kann, ist eine diesbezügliche Vorgabe nicht sinnvoll.

Um die Qualifikation unserer Partner dennoch langfristig zu sichern sind die Partnerschaften – wie angegeben – an eine jährliche Mindestanzahl von durchzuführenden Projekten gebunden. Diese Vorgabe soll sicherstellen, dass zum einen das Vertriebs-Know-how und zum anderen der Partnerstatus und die daraus resultierenden Vorteile erhalten bleiben.

## 4.5 Preise

Die folgenden Berechnungen basieren auf einer hybriden Preisbestimmungsmethode die einen wertorientieren Ansatz mit einem kostenorientierten Ansatz vereint.

Für deren Durchführung werden hier zunächst die beeinflussenden Parameter aufgezeigt und einige Rahmenbedingungen sowie Planungen dargestellt bevor die Preisberechnungsmethode im Detail erörtert wird.

### 4.5.1 Relevante Parameter für die Preisgestaltung

Die dargestellten Entscheidungen wurden auf Basis der in Absatz 3.3.2 auf Seite 22 vorgestellten „Parameter von Preismodellen für Softwareprodukte“ getroffen.

**Preisermittlung:** Die hybride Preisermittlungsform berücksichtigt sowohl kostenorientierte als auch wertorientierte Gesichtspunkte. Für die Bestimmung des anfänglichen Preisfensters wurde eine wettbewerbsorientierte Recherche durchgeführt.

**Struktur des Zahlungsstroms:** Monatliche Zahlungen.

Variante 1: Jahresvertrag mit 2 monatiger Kündigungsfrist.

Variante 2: Pay-As-You-Go Modell, Monatsvertrag mit 1-wöchiger Kündigungsfrist.

**Bemessungsgrundlagen:** benötigte Speicher-Kapazität, benötigte Datenbank-Kapazität, Anzahl an Concurrent Usern.

**Preisdifferenzierung:** Keine.

**Preisbündelung:** Angebot eines Start-Paketes für 1 Named User, ansonsten Paket-Aufteilung nach den angegebenen Bemessungsgrundlagen. Preisbündelung für die Applikationen vorgesehen.

**Preisstrategie:** Penetrations-Preisstrategie

#### 4.5.2 Geplante Entwicklungen und Rahmenbedingungen

Für die Entwicklung der Paketpreise wurde zuerst die Vertriebskraft für das MRM System und dessen Zunahme für die kommenden zwei Jahre geplant. Bis zum Ende des Jahres 2011 sollen zwei zusätzliche Vertriebspartner akquiriert werden (Beschreibungen siehe Absatz 4.4. Vertriebskanäle. ab S. 43). Mit Abschluss des Jahres 2013 sollen bereits zwanzig Vertriebspartner den Vertrieb von ConnectedWare unterstützen.

Anzahl von Vertriebspartnern			
Jahr	passiver Vertrieb	aktiver Vertrieb (Berater)	aktiver Vertrieb (Umsetzer)
2011	0	1	1
2012	2	2	2
2013	4	4	4

Tabelle 6 - Geplante Anzahl von Vertriebspartnern bis 2013

Diese Entwicklung in Zusammenhang mit den im Partnerprogramm festgelegten Mindestabsatzmengen ergibt einen Plan-Absatz von 65 MRM Systemen bis zum Ende des Jahres 2013.

Anzahl von Kundenprojekten				
Jahr	passiver Vertrieb	aktiver Vertrieb (Berater)	aktiver Vertrieb (Umsetzer)	Summe
2011	0	1,5	1,5	3
2012	4	6	8	18
2013	8	12	24	44

Tabelle 7 - Geplante Anzahl von Kundenprojekten bis 2013

Als weitere den Preis beeinflussende Rahmenbedingungen für die Berechnung der Lizenzpreise werden an dieser Stelle auch die Einkaufspreise für Datenbank-Kapazitäten und Speicherkapazitäten festgehalten. Pro Gigabyte Datenbankkapazität werden zurzeit € 16,25 und pro Gigabyte Speicherkapazität € 0,85 als Einkaufspreise an die Firma x-it verrechnet.

Da das Preis-System für ConnectedWare keine Einstiegsbarrieren für kleine sowie große Unternehmen darstellen soll, wurde ein Pakete-System entwickelt, welches hauptsächlich auf der benötigten Infrastruktur aufbaut.

Die angegebene Tabelle zeigt die möglichen Paketvarianten die sich aus den angenommenen Kapazitäts-Bedürfnissen der Endkunden ergeben.

Speicherkapazität	1 GB	25 GB	100 GB	300 GB	1 TB
Datenbank-Kapazität					
1 GB	X	X	X	X	
5 GB		X	X	X	X
10 GB		X	X	X	X
über 10 GB			X	X	X

Tabelle 8 - Kapazitäts-Bedürfnisse der Kunden

Auf dieser Basis wurden die folgenden Paket-Einteilungen nach den wesentlichen Lizenz-Rahmenbedingungen vorgenommen.

Das erste Paket „Start“ wurde als Einstiegspaket definiert. Der Kunde erhält dabei die Möglichkeit das System im vollen Funktionsumfang zu testen und kann sich und seine Mitarbeiter in das System einarbeiten. Das Paket „Start“ ist beschränkt auf einen Concurrent User (Begriffserklärung siehe Absatz 2.7. S. 8) bietet jedoch den vollen Funktionsumfang des ConnectedWare Basis-Systems.

<b>Start</b>	<b>1 User</b>				
Speicherkapazität	1 GB	25 GB	100 GB	300 GB	1 TB
Datenbank-Kapazität					
1 GB					
5 GB					
10 GB					
über 10 GB					

Tabelle 9 - Kapazitätsrahmen des Paketes Start

Die weiteren Pakete wurden ebenfalls unter der Prämisse geformt, dass Unternehmen die verschiedensten Anforderungen an die Kapazitäten eines MRM Systems haben. Den nachfolgenden Paketen wurde – wie auch beim Paket „Start“ – nach der Zuteilung der Kapazitätsgrenzen eine Anzahl von Concurrent Usern zugeteilt.

<b>Small</b>						<b>Large</b>					
<b>bis 5 User</b>						<b>bis 50 User</b>					
Speicherkapazität	1 GB	25 GB	100 GB	300 GB	1 TB	Speicherkapazität	1 GB	25 GB	100 GB	300 GB	1 TB
Datenbank-Kapazität						Datenbank-Kapazität					
1 GB						1 GB					
5 GB						5 GB					
10 GB						10 GB					
über 10 GB						über 10 GB					
<b>Medium</b>						<b>Giant</b>					
<b>bis 15 User</b>						<b>bis 100 User</b>					
Speicherkapazität	1 GB	25 GB	100 GB	300 GB	1 TB	Speicherkapazität	1 GB	25 GB	100 GB	300 GB	1 TB
Datenbank-Kapazität						Datenbank-Kapazität					
1 GB						1 GB					
5 GB						5 GB					
10 GB						10 GB					
über 10 GB						über 10 GB					

Tabelle 10 - Kapazitätsrahmen der Pakete Small, Medium, Large und Giant

Auf Basis dieser Paketeinteilung wurden unter Einbezug der oben angegebenen Einkaufspreise die durchschnittlichen Einkaufswerte der Pakete ermittelt.

	durchschn. Summe EK-Preis
Paket Start	€ 17,10
Paket Small	€ 80,42
Paket Medium	€ 217,19
Paket Large	€ 523,75
Paket Giant	€ 922,50

Tabelle 11 - Durchschnittlicher Einkaufswert der Pakete

Um eine möglichst realistische Umsatzplanung zu erhalten, wurde in die Berechnung auch eine wahrscheinliche Verteilung der oben beschriebenen Pakete einbezogen. Die Summe an Paketen der hier angenommenen Verteilung entspricht der Summe der oben angegebenen Mindestabsatzmengen durch die Vertriebspartner.

Jahr	Start	Small	Medium	Large	Giant	Summe
2011	1	1	1		0	3
2012	6	4	4	3	1	18
2013	15	10	11	5	3	44

Tabelle 12 - Geplante Verteilung der Lizenzpakete

Eine weitere Rahmenbedingung stellen die Fixkosten des Produktes bzw. der Software dar. Da ein Großteil der Entwicklungskosten bereits lange Zeit vor der Verkaufsfähigkeit des Systems investiert wurde, mussten diese als „Sunk Costs“ (Deutsch: Ist-Kosten der Vergangenheit) unberücksichtigt bleiben. Die angegebenen Kosten sind somit die tatsächlich anfallenden Plan-Fixkosten.

	2011	2012	2013
Entwicklungskosten	€ 100.000,00	€ 150.000,00	€ 200.000,00
Vertriebs- & Marketingkosten	€ 96.600,00	€ 119.000,00	€ 152.500,00
Gemeinkosten	€ 15.000,00	€ 17.000,00	€ 20.000,00
Summe Fixkosten	€ 211.600,00	€ 286.000,00	€ 372.500,00

Tabelle 13 - Geplante Fixkostenentwicklung bis 2013

#### 4.5.3 Berechnung der ConnectedWare Basislizenz-Paketpreise

Mittels eines iterativen Berechnungsprozesses wurde unter Einbezug der bisher ermittelten Werte der Einkaufspreis inkl. Aufschlag pro Paket errechnet. Dieser Wert ist auf die Einkaufspreise zurückzuführen und wurde mit einem anfangs angenommenen Aufschlagsprozentsatz multipliziert. Zusätzlich zu diesen Einkaufspreisen inkl. Aufschlag wurde – bei Paketen mit Support – der Wert der inkludierten Dienstleistung aufgerechnet. Daraus ergaben sich die vorläufigen Verkaufspreise der Pakete.

	durchschn. EK-Preise inkl. Aufschlag	zzgl. Service	<b>vorläufiger VK-Preis der Pakete</b>
Paket Start	€ 26,55	€ -	€ 26,55
Paket Small	€ 126,30	€ 250,00	€ 376,30
Paket Medium	€ 340,99	€ 250,00	€ 590,99
Paket Large	€ 825,75	€ 250,00	€ 1.075,75
Paket Giant	€ 1.455,00	€ 250,00	€ 1.705,00

Tabelle 14 - Vorläufige Verkaufspreise der Pakete

Davon abgeleitet und unter Einbezug strategischer Entscheidungen sowie nach mehrmaligen Verfeinerungsprozessen wurden die Paketreise für die Basislizenzen vorab definiert.

	<b>Paketpreis inkl. Hosting</b>
Paket Start	€ 99,00
Paket Small	€ 310,00
Paket Medium	€ 530,00
Paket Large	€ 1.050,00
Paket Giant	€ 1.950,00

Tabelle 15 - Vorab definierte Basislizenz-Paketpreise

Um den Aufschlagsprozentsatz zu verfeinern wurde aufbauend auf die geplanten Absatzmengen, auch der Planumsatz für die ersten drei Jahre berechnet. Für diese Berechnung wurden die in Tabelle 15 vorab definierten Paketpreise herangezogen und in den wiederkehrenden Berechnungsläufen optimiert.

Aus dieser Berechnung konnte folgender Planumsatz der Lizenzpakete für die ersten drei Jahre ermittelt werden.

Jahr	Start	Small	Medium	Large	Giant	Summe monatl. Lizenzgebühren	Jahreseinnahmen Lizenzgebühren
2011	€ 99,00	€ 310,00	€ 530,00	€ -	€ -	€ 939,00	€ 11.268,00
2012	€ 693,00	€ 1.550,00	€ 2.650,00	€ 3.150,00	€ 1.950,00	€ 9.993,00	€ 119.916,00
2013	€ 2.178,00	€ 4.650,00	€ 8.480,00	€ 8.400,00	€ 7.800,00	€ 31.508,00	€ 378.096,00

Tabelle 16 - Geplanter Umsatz bis 2013

Darüber hinaus wurden für die Support-Pakete ebenfalls Preise definiert. Diese Preise beruhen auf bereits im Unternehmen zur Verfügung stehenden Werten der Preisliste für Dienstleistungen und können wie folgt aufgelistet werden.

	U.0h	U.2h	U.4h	U.10h	I.10h	C.40h	C.80h	P.10h
<b>Preis</b>	-	€ 150	€ 350	€ 890	€ 890	€ 3.900	€ 6.900	€ 900

Tabelle 17 - Preise Support-Pakete

Für die Berechnung des Planumsatzes aus den User-Support-Paketen wurden die oben angegebenen Preise mit den Planabsatzmengen für Basis-Pakete multipliziert, da davon ausgegangen werden kann, dass bei jeder MRM-Einführung mindestens eines dieser Supportpakete zusätzlich verkauft wird.

Die Berechnung des Planumsatzes aus den Implementierungs-Support-Paketen erfolgte durch Multiplikation des Preises mit der Anzahl von verkauften Paketen der Implementation-Partner. Man kann davon ausgehen, dass während der ersten 3 Jahre jeder dieser Partner ein solches Support-Paket pro Einführungsprojekt benötigt.

Für den Planumsatz aus den Customization-Support-Paketen wurde der Preis mit der Hälfte aller geplanten Paketabsätze multipliziert, da kundenindividuelle Anpassungen als oft benötigte Supportleistung angesehen werden.

Der geplante Umsatz aus Projektierungs-Support-Paketen ergibt sich aus der Multiplikation des Preises mit der Hälfte der geplanten Large- und Giant-Paketabsätze, da dieser Support eher für große Einführungsprojekte von Nutzen sein wird.

Des Weiteren müssen in die vollständige Planung des Umsatzes noch jene Projektumsätze eingerechnet werden die durch die erstmalige Einführung der MRM Systeme anfallen. Diese Einrichtungskosten sind nicht im Lizenzpreis enthalten und wurden auf Grund der unterschiedlichen Projektgrößen mit einem pessimistischen Wert von 5.000 Euro pro verkauftes System angenommen.

Die Summe an geplanten Umsätzen, die sich aus den Lizenzpreisen, den Support-Paketen und den Einführungsprojekten ergeben ist in dieser Tabelle zusammengefasst.

Jahr	Umsätze aus Lizenzgebühren	Umsätze aus Einführungsprojekten	Umsätze aus Dienstleistungen	Gesamtumsätze ConnectedWare
2011	€ 11.268,00	€ 15.000,00	€ 9.570,00	€ 35.838,00
2012	€ 119.916,00	€ 54.000,00	€ 90.600,00	€ 264.516,00
2013	€ 378.096,00	€ 66.000,00	€ 203.160,00	€ 647.256,00

Tabelle 18 - Planumsatz ConnectedWare bis 2013

Die Annäherung an einen realistischen bzw. die Verfeinerung des anfangs angenommenen Aufschlagsprozentsatzes erfolgte mittels der folgenden Tabelle in der die Ergebnisse der angeführten Berechnungen zusammenliefen.

Im Gegensatz zu den bisherigen Betrachtungen, wurden die Angaben hier bis zum Jahr 2015 extrapoliert, da der durchschnittliche Fixkostenanteil der ersten 3 Jahre – auf Grund der Einführungsphase – zu hoch gewesen wäre um ihn als realistischen Aufschlagsprozentsatz verwenden zu können.

Fixkosten	2011	2012	2013	2014	2015
Summe Fixkosten	€ 211.600,00	€ 286.000,00	€ 372.500,00	€ 370.000,00	€ 442.000,00
Jährlicher Gesamtumsatz	2011	2012	2013	2014	2015
Projekte, Pakete u. Services	€ 35.838,00	€ 264.516,00	€ 647.256,00	€ 1.400.000,00	€ 1.900.000,00
Fixkosten prozentuell vom Umsatz	2011	2012	2013	2014	2015
	590%	108%	58%	26%	23%

Tabelle 19 - Fixkostenanteil bis 2015

Das erste Jahr 2011 weist einen horrenden Wert an Fixkosten prozentuell vom Umsatz auf. Da auf Grund der späten Produkteinführung bis September des Jahres noch keine Umsätze erzielt werden und somit die angegebenen Fixkosten wiederum als Sunk Costs angesehen werden können, wurde das erste Jahr aus der Berechnung der durchschnittlichen Fixkostendeckung ausgenommen.

Erhebt man nun den Mittelwert aus den Fixkosten prozentuell vom Umsatz der Jahre 2012 bis 2015, erhält man einen Aufschlagsprozentsatz von 54 Prozent. Die Einbindung dieses Satzes in die Berechnung der Tabelle 14 – Vorläufige Verkaufspreise der Pakete ergibt (in Anbetracht der getätigten Absatzplanung) die zulässigen Tiefstpreise.

#### 4.5.4 Zusammenfassung der ConnectedWare Basislizenz-Paketpreise

Die endgültigen Basislizenz-Paketpreise können, wie in der folgenden Tabelle dargestellt, zusammengefasst werden.

Paket-name	User	Speicherplatz	Datenbank-Speicher	Basis Support	Preis ohne Hosting	Preis mit Hosting	Preis PAYG
Start	1	1 GB	1 GB	nein	€ 79,00	€ 99,00	€ 159,00
Small	5	25 GB	1 GB	ja	€ 265,00	€ 310,00	€ 403,00
		25 GB	5 GB	ja			
		100 GB	1 GB	ja			
Medium	10	300 GB	1 GB	ja	€ 450,00	€ 530,00	€ 689,00
		100 GB	5 GB	ja			
		100 GB	10 GB	ja			
		25 GB	10 GB	ja			
Large	25	300 GB	5 GB	ja	€ 890,00	€ 1.050,00	€ 1.365,00
		1 TB	5 GB	ja			
		300 GB	10 GB	ja			
		100 GB	über 10 GB	ja			
Giant	50	1 TB	10 GB	ja	€ 1.650,00	€ 1.950,00	€ 2.535,00
		1 TB	über 10 GB	ja			
		300 GB	über 10 GB	ja			

Tabelle 20 - Monatliche Basislizenz-Paketpreise

Die Berechnung der Paketpreise mit Hosting erfolgte wie auf den vorigen Seiten beschrieben.

Die Preisdifferenzen zu den Paketen „ohne Hosting“ ergeben sich durch einen verminderten Aufschlagsprozentsatz, da die Serverwartung und – pflege nicht mehr vom Anbieter durchzuführen ist. Die durchschnittliche Preisdifferenz zwischen Paketen mit und Paketen ohne Hosting beträgt 16 Prozent.

Die Preiserhöhungen der Pakete „Pay As You Go“ (PAYG, siehe Begriffsbestimmung, Absatz 2.8., S. 8) rühren von einem zusätzlichen Aufschlag von 30 Prozent (auf die Paketpreise mit Hosting) der, in Anbetracht der Vorteile des Lizenzmodells und auf Basis von Mitbewerber-Recherchen, als gerechtfertigt empfunden wird.

Die in Tabelle 20 angegebenen Paketpreise stellen nach dem indirekten Vertriebskonzept (siehe Vertriebskanäle, Absatz 4.4., ab S. 43) über Partner keine Endkundenpreise dar sondern sind als Verrechnungspreise der Firma x-it an die Vertriebspartner zu verstehen.

In der erstellten Preisliste sowie im Partnerprogramm werden den Vertriebspartnern Endkunden-Aufschläge von 15 bis maximal 30 Prozent empfohlen.

#### **4.5.5 Weitere Angaben zur Preispolitik**

##### Rabattfähigkeit

Da die festgelegten Basislizenz-Paketpreise – wie oben beschrieben – als „interne“ Verrechnungspreise an die Vertriebspartner gelten, sind diese Preise grundsätzlich nicht rabattfähig.

Je nach Referenztauglichkeit des anzubietenden Projektes kann jedoch entweder der Vertriebspartner seinen Endkundenaufschlag variieren oder der Partner kann über eine Sondervereinbarung mit der Firma x-it günstigere Einstiegs-Projektkosten an den Kunden weiterreichen.

### Einführungsaktion

Während der Einführungsphase bis einschließlich Juni 2012 wird eine Einführungsaktion für interessierte Endkunden angeboten, die einen kostenlosen Testzeitraum von 30 Tagen für das Paket Start vorsieht.

### Testversion

Nach Ablauf der Einführungsaktion ab Juli 2012 werden Testversionen aller Pakete zum halben Preis für den Zeitraum von 30 Tagen angeboten.

## 4.6 Kommunikation, Werbung und Verkaufsförderung

### 4.6.1 Zielgruppen der Kommunikation

Auf Grund des angegebenen Vertriebsaufbaus wird auch die Kommunikation auf die beiden Hauptzielgruppen „Endkunden“ und „Vertriebspartner“ ausgelegt. Da diese unterschiedliche Vorteile aus der Anwendung des MRM Systems ziehen sind die Kommunikationsmaßnahmen auch dementsprechend differenziert aufzubauen. Alle für den Endkunden erstellten Maßnahmen stehen natürlich auch den Vertriebspartnern zur weiteren Verwendung und Verbreitung zur Verfügung.

#### Zielgruppe der Partner

In die Zielgruppe der Partner fallen jene Unternehmen auf die die zuvor getätigte Beschreibung der Vertriebspartner zutrifft. Diese Zielgruppe umfasst daher (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) jene Unternehmen:

- Werbeagenturen
- Online-Agenturen
- Selbstständige IT-Berater
- Unternehmensberater
- IT-Systemhäuser
- Druckereien
- usw.

#### Zielgruppe der Endkunden

In diese Zielgruppe fallen all jene Unternehmen die in irgendeiner Weise ganzjährig oder auch nur saisonbedingt marketing-intensiv arbeiten.

Sei es das Füllen eines Online-Shops, die Präsentation des Unternehmens in diversen Sozialen Netzwerken, die Kreation von diversen Kommunikationsmitteln (z.B. Broschüren, Kataloge,...) oder das

Abspeichern bzw. Verbreiten von Bildern oder anderen Corporate Design konformen Marketing-Daten.

Konkret sollen speziell jene Unternehmen aus den Branchen Handel, Beherbergung & Gastronomie, Herstellung von Waren, Information & Kommunikation und Energieversorgung als potentielle Kunden angesprochen werden.

#### **4.6.2 Identitäts-Ziel für die Kommunikation**

Durch das vorliegende Kommunikationskonzept soll das MRM System ConnectedWare als einfache und bedienerfreundliche Software für die ganzheitliche Umsetzung von Marketing-Maßnahmen positioniert werden. Das Konzept versucht die qualitativ hochwertige Software-Entwicklung durch eine ebenso hochwertige Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen zu verstärken.

Die im Folgenden beschriebene Medienauswahl stellt die kommunikative Unterstützung für den Einführungszeitraum (das erste Jahr) dar und wird Schritt für Schritt aufgebaut.

#### **4.6.3 Drucksorten**

##### Produktbroschüre

In der Produktbroschüre werden die Nutzen von ConnectedWare und die weitgehenden Anwendungsfelder aufbereitet. Da Marketing Ressource Management bisher ein noch weitgehend unbekanntes Software-Anwendungsfeld darstellt, wird in der Broschüre besonderer Wert auf die Einfachheit des Systems und die damit erzielbaren Einsparungen gelegt.

### Partner Programm

Für jene Zielgruppe die sich als potentielle Vertriebspartner eignet, wird ein Partnerprogramm erstellt, welches im Wesentlichen die Inhalte der Vertriebspolitik wiedergibt. Die Unternehmensphilosophie der Firma x-it sowie weitere soziale Aspekte die die positive Einstellung der Firma, in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Ihren Partnern darstellt, finden ebenfalls Platz in dieser Broschüre.

### Partner Preisliste

Da die Firma x-it den Vertrieb über ihre Partner bevorzugt und da die Preise als interne Verrechnungspreise an die Partner konzipiert wurden, stellt die Preisliste für ConnectedWare kein offizielles Dokument dar. Sie wird nur an jene Partner ausgehändigt, die tatsächlich den Vertrieb von ConnectedWare aufnehmen und die am verpflichtenden Einführungstraining teilgenommen haben.

Die Preisliste enthält eine genaue Beschreibung des Paket- und Supportangebotes sowie der definierten Rahmenbedingungen für den Verkauf von ConnectedWare.

#### **4.6.4 Public Relations**

Während des Einführungszeitraumes wird ein großer Wert auf eine positive und durchgängige Präsenz in fachspezifischen Journalen gelegt. In Zusammenarbeit mit einem externen Autor aus dem IT-Bereich werden während des Einführungszeitraums 2 Presseartikel verfasst und an den ihm vorliegenden Presseverteiler versandt.

#### **4.6.5 Präsentations- und Schulungsmaterial**

Für Kundenpräsentationen, Kundens Schulungen und Partners Schulungen wird ein umfassender Pool an Präsentationsmaterialien zusammengestellt. Dieser umfasst Power-Point Präsentationen, Webinars

(kurze Videos mit Schulungscharakter) sowie Demoversionen zur Vorführung. Darüber hinaus werden umfassende Schulungsunterlagen für die anwenderspezifischen sowie vertriebsrelevanten Inhalte erstellt.

#### **4.6.6 Direktmarketing Maßnahmen**

Um das neue System bei potentiellen Partnern bekannt zu machen wird im Oktober 2011 ein Direkt-Mailing an ausgewählte, potentielle Partner versendet.

#### **4.6.7 Online-Werbung**

Eine umfassende Product-Page wird ab Ende September 2011 die Darstellung von ConnectedWare im World Wide Web übernehmen. Eine ausführliche Produkt- und Nutzenbeschreibung wird beim Besucher der Product-Page einen positiven und qualitativen Eindruck von ConnectedWare erzeugen.

Darüber hinaus wird ConnectedWare auch auf diversen Social Media Plattformen wie Twitter, Facebook oder Xing vertreten sein und seine Stakeholder über die neuesten Entwicklungen und sonstige News auf dem Laufenden halten.

#### **4.6.8 Messen und Events**

Die erste öffentliche Veranstaltung die ganz im Zeichen von ConnectedWare stehen wird ist der geplante Product Launch des Systems im April 2012. Zur Veranstaltung werden potentielle Endkunden, alle bestehenden Kunden der Firma x-it, potentielle Partner sowie relevante Pressevertreter eingeladen.

Für das Jahr 2012 sind zwei Messen geplant die ConnectedWare näher an das Zielpublikum der Endkunden bringen werden. Zur Unterstützung bei den beiden Messen werden die bis dahin ausgebildeten Partner eingeladen ihren Kundenstamm zu erweitern.

Darüber hinaus sind einige Messebesuche geplant die vorrangig dem Netzwerken mit potentiellen Partnern und möglichen Endkunden dienen werden.

Als regelmäßigen Event wird ab 2012 ein Partner-Meeting veranstaltet. Bei dem Zusammentreffen der aktuellen Vertriebspartner werden MRM relevante Themen behandelt, Neuerungen des Systems vorgeführt, aktualisierte Marketing-Maßnahmen vorgestellt und Kundenstimmen (wie z.B. Success-Stories) vorgetragen.

Das hiermit abgeschlossene vierte Kapitel dieser Master's Thesis gab einen Einblick in die Aufbereitung des Markteinführungsplans für das MRM System ConnectedWare. Im anschließenden Teil der Arbeit wird die empirische Erhebung beschrieben und ausgewertet.

## 5 Auswertung der empirischen Erhebung

### 5.1 Allgemein zur Erhebung

Die für diese Master's Thesis durchgeführte qualitative Erhebung umfasst 27 Interviews bei ausgewählten Personen. Der behandelte Fragebogen (siehe Appendix, ab S. IX) umfasst zum einen Fragen betreffend der „Willingness to Pay“ (Preisbereitschaft) in Bezug auf ein MRM System, zum anderen behandelt er auch Fragen über die Einkaufsgewohnheiten der Befragten in Bezug auf Software.

Die Auswahl der befragten Personen erfolgte nach dem Verfahren der „Typischen Auswahl“ bei dem nach Ermessen des Interviewers jene Elemente der Grundgesamtheit als Stichprobe herausgegriffen werden, die für das relevante Thema als charakteristisch oder typisch angesehen werden<sup>63</sup>.

Die Suche nach potentiellen Interviewpartnern erfolgte im Wesentlichen über das Internet-Netzwerk Xing (vormals Open-Business-Club). Die geografische Reichweite der Suche schränkte sich auf den deutschsprachigen Raum ein.

Der Großteil der Stichprobe setzte sich aus 23 Unternehmen verschiedener Branchen zusammen. Diese Unternehmen gelten als potentielle Anwender von MRM Systemen da sie den Rahmenbedingungen (siehe nächster Absatz) für das Interview teilweise oder vollkommen entsprachen.

---

<sup>63</sup> Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2004): *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 10. Auflage, Wiesbaden, Gabler, S. 58.

Die Branchen, in denen sich die befragten Unternehmen bewegen, können wie folgt zusammengefasst werden:

- Handel
- Beherbergung & Gastronomie
- Herstellung von Waren und Industriegütern
- Information & Kommunikation
- Sonstige Dienstleistung

Die Größe der befragten 23 Unternehmen variierte stark. Die folgende Abbildung zeigt die Aufteilung der Unternehmen anhand ihrer Mitarbeitergesamtanzahl.

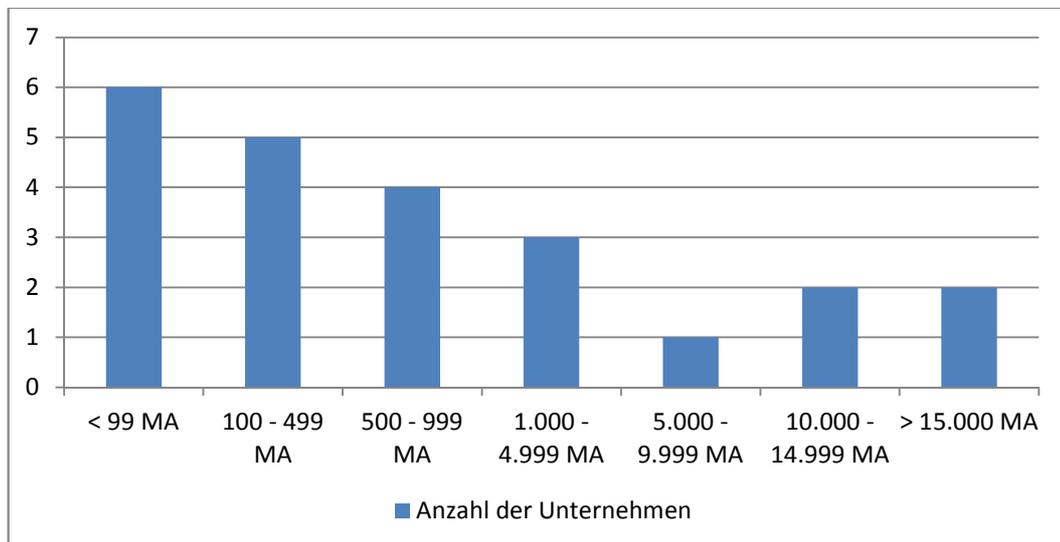


Abbildung 11 - Unternehmensgröße der Umfrageteilnehmer nach Mitarbeiteranzahl

Um die Meinungen des Expertenpools aus der Praxis abzurunden, wurde die Stichprobe um 3 weitere Personen aus dem Bereich Aus- und Weiterbildung sowie um 1 Person aus dem Bereich der Forschung ergänzt.

Die Beantwortung des Fragebogens erfolgte teils in persönlichen Interviews, teils per telefonischem Gespräch und teilweise auch selbstständig durch die Befragten, wo nötig unterstützt durch eine vorige Einführung in das Thema der Befragung.

## **5.2 Rahmenbedingungen für die Teilnahme**

Für die Stichprobe der potentiellen Anwender wurden jene Unternehmen als relevant erachtet, welche – nach Meinung der Autorin:

- marketing-intensiv arbeiten,
- großen Wert auf die Einheitlichkeit von Marketing-Maßnahmen legen und
- eine eigene Marketing-Abteilung unterhalten.

Um für die Befragung auch Persönlichkeiten mit der geeigneten Kompetenz zu erreichen, wurden ausschließlich Personen der folgenden Positionen kontaktiert:

- Leiter der Marketing-Abteilung
- Geschäftsführer
- Produktmanager
- Vertriebsmanager mit Marketingagenden

Jene 3 Befragten welche in den Bereich der Aus- und Weiterbildung fallen, haben jeweils lehrende Tätigkeiten an Fachhochschulen oder Universitäten und decken in dieser Tätigkeit die nötige Kompetenz des Bereiches Marketing ab.

Die befragte Persönlichkeit aus dem Bereich der Forschung ist Autor eines für diese Master's Thesis verwendeten Buches zum Thema Marketing Ressource Management. Der Befragte agiert neben seiner Tätigkeit als Autor und Herausgeber auch als Kompetenz-Mittler, der sein Wissen über MRM für Unternehmen zur Verfügung stellt.

Für die Beantwortung der Fragebögen wurden insgesamt 10 persönliche Interviews zu je 1 – 2 Stunden (je nach Erklärungsnotwendigkeit) geführt. 8 der Umfragen wurden per telefonischem Interview, meist innerhalb von einer Stunde behandelt und 9 der Befragten füllten den Fragebogen selbstständig, nach einer ca. viertel- bis halbstündigen, telefonischen Einleitung, sowie der Besprechung der Fragen aus.

### 5.3 Ergebnisse der Erhebung

Die in diesem Absatz zusammengefassten Ergebnisse der qualitativen Erhebung stellen einen Überblick über alle 27 Interviews dar.

Grundsätzlich musste bei den Interviews erkannt werden, dass das Thema Marketing Ressource Management ein noch Unbekanntes in den befragten Unternehmen darstellt. Selbst in den Reihen der Befragten aus dem Bereich Aus- und Weiterbildung war das Thema nicht durchgängig bekannt.

Keines der befragten 23 Unternehmen verwendet bisher ein MRM System. Ein einziges Unternehmen gab jedoch an, eine selbst-gestrickte Lösung von verschiedenen Funktionen zu verwenden die einem MRM System ähnelt. Darüber hinaus gaben 7 weitere Befragte an, dass in ihren Unternehmen Einzellösungen für verschiedene Marketing-Maßnahmen (wie z.B. Newsletter-Tool oder Digital Asset Management) verwendet werden.

Trotz der oben genannten Unbekanntheit des Themas wurde von 9 Unternehmen (39 %) grundsätzliches Interesse an MRM bekundet. Erstaunlicherweise jedoch nicht von 7 jener 8 zuvor genannten Unternehmen die bereits Einzellösungen verwenden und die positive Auswirkung von Systemunterstützung im Marketing eigentlich kennen müssten.

Geht man davon aus, dass diese 7 Unternehmen grundsätzliches Interesse am Thema Marketing Ressource Management haben (was durch den teilweisen Einsatz von Einzellösungen der Fall sein dürfte), jedoch an keiner neuen Systemlösung interessiert sind, dann steigt die oben genannte Quote der an MRM interessierten Unternehmen auf 70 % (16 Unternehmen).

Der erste Teil der Zusammenfassung beschäftigt sich mit den Fragen 1 bis 7 in denen grundsätzliche Auffassungen (wie Funktionen, Eigenschaften und Aufbau) zum Thema Marketing Ressource Management Software behandelt werden.

**Frage 1:**

Wie wichtig sind folgende Funktionen eines MRM Systems?

Bitte reihen Sie die unten angegebenen Möglichkeiten nach ihrer Wichtigkeit (beginnen Sie die Reihung bitte mit „1“ der wichtigsten Funktion).

**Auswertung von Frage 1:**

Funktion	Summe der Reihungen	durchschn. Wert aller Reihungen	Ergebnis	Rang 1
Planungsprozess (übersichtliche Planung und Darstellung der geplanten Kampagnen und Marketingmaßnahmen)	47	1,74	1	16x
Workflow Management (Aufgabenverwaltung sowie Ablaufverfolgung innerhalb und außerhalb des Unternehmens)	86	3,19	2	3x
Budgetierungsprozess	89	3,30	3	4x
Zusammenfassendes Reporting (aus dem Controlling) über alle Marketing Maßnahmen	129	4,78	4	3x
Digital Asset Management (Verwaltung und mögliche Wiederverwendung aller Marketingdaten wie Bilder, Texte, Layouts,...)	139	5,15	5	
Berechtigungsmanagement	186	6,89	6	
Product Information Management (angebunden an das führende Verwaltungssystem mit automatischer Aktualisierung)	188	6,96	7	
Effiziente, globale Beschaffung von Corporate Design konformen Unterlagen	189	7,00	8	1x
Datenfreigaben für interne und externe Projektbeteiligte	211	7,81	9	
Druck- und Liefer-Funktionen (wie termin-gesteuerter Mail-Versand oder automatische Übergabe von Daten an eine Druckerei)	221	8,19	10	

Tabelle 21 - Priorität der Funktionen von MRM Systemen

Wie aus der Anordnung der Funktionen in Tabelle 21 hervorgeht wird der Planungsprozess für die übersichtliche Planung und Darstellung sämtlicher Marketing-Maßnahmen als durchschnittlich wichtigste Funktion eines Marketing Ressource Management Systems angesehen. Ebenso innerhalb der 5 wichtigsten Funktionen befinden sich ein übergreifendes Workflow Management, ein durchdachter Budgetierungsprozess mit einem ausgeklügelten Reporting der Marketing-Maßnahmen sowie ein umfassendes Digital Asset Management zur Verwaltung aller (immateriellen) Marketing-Investitionen.

Als eine weitere wichtige Funktion erwähnte einer der Befragten zusätzlich das Vertriebsmanagement und die Integration von Vertriebskennzahlen. Da diese Funktion innerhalb des Product Information Management und dem damit verbundenen Controlling abgedeckt sein sollte, wurde der Punkt in der Auflistung nicht weiter erwähnt.

Der durchschnittliche Wert aller Reihungen entspricht überwiegend auch der Anzahl von Rang 1 Nennungen. Als wichtigste Funktion hebt sich auch hier der Planungsprozess entscheidend von den restlichen Funktionen ab.

Alle der 5 durchschnittlich wichtigsten Funktionen wurden einmal als Nummer 1 genannt, mit Ausnahme des Digital Asset Managements. Diese Funktion ist demnach zwar durchschnittlich eine sehr wichtige Funktion, jedoch nicht die wichtigste.

Ebenso erwähnenswert ist, dass die Funktion der effizienten und globalen Beschaffung von Corporate Design konformen Unterlagen zwar im Durchschnitt nur auf Rang 8 liegt, es jedoch einmal als die wichtigste Funktion bewertet wurde. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sich das besagte Unternehmen momentan in einer starken Expansionsphase befindet. Auf Grund dieser Situation ist es für das

Unternehmen momentan von besonderer Bedeutung eine zeitgleiche Verbreitung der relevanten Marketing-Unterlagen sowie das einheitliche Auftreten (im Hinblick auf die Marken-Wiedererkennung) sicherzustellen.

### Frage 2:

Wie wichtig sind folgende Eigenschaften für eine MRM Software?

Bitte reihen Sie die unten angegebenen Möglichkeiten nach ihrer Wichtigkeit (beginnen Sie die Reihung bitte mit „1“ der wichtigsten Eigenschaft).

### Auswertung von Frage 2:

Funktion	Summe der Reihungen	durchschn. Wert aller Reihungen	Ergebnis	Rang 1
Effizienzsteigerung, Ablauf-Vereinfachung	101	3,7	1	6x
Bedienerfreundlichkeit	126	4,7	2	5x
Prozessunterstützung (Erleichterung im Projektmanagement, in der unternehmensübergreifenden Kommunikation,...)	127	4,7	3	6x
Kosteneinsparung	136	5,0	4	3x
Zeiteinsparung (gerines Time-to-Market)	167	6,2	5	3x
Controlling-Fähigkeit	173	6,4	6	
Individuelle Zusammenstellung des Systemumfangs	176	6,5	7	2x
Eigenständigkeit des Systems (geringer Wartungsaufwand)	197	7,3	8	
Unkomplizierte Einbindung in IT-Umgebung im Unternehmen	201	7,4	9	
Erweiterbarkeit (Basissystem jederzeit erweiterbar um div. Anwendungen)	212	7,9	10	2x
Flexibilität - dynamischer Aufbau zum zu- und wegschalten von Anwendungen	214	7,9	11	
Skalierbarkeit (auch für Multit-User Unternehmen geeignet)	275	10,2	12	

Tabelle 22 - Priorität der Eigenschaften von MRM Systemen

Nicht ganz so klar wie die Ergebnisse von Frage 1 war die Reihung der Eigenschaften von MRM Systemen. Im Gegensatz zur Frage 1 bei der deutliche Unterschiede in den durchschnittlichen Bewertungen zu einer klaren Reihung der Funktionen führten, so liegen die durchschnittlichen

Bewertungen bei Frage 2 sehr eng beisammen und erschweren eine eindeutige Aussage.

Nichts desto trotz heben sich unter der Betrachtung der Anzahl von Rang 1 Nennungen wiederum 5 Eigenschaften heraus die besonders oft an erster Stelle standen. Effizienzsteigerung, Bedienerfreundlichkeit, Prozessunterstützung, Kosteneinsparung und Zeiteinsparung sind laut den Befragten die 5 wichtigsten Eigenschaften eines MRM Systems.

Des Weiteren wurden Individualisierbarkeit und Erweiterbarkeit von MRM Systemen je 2 Mal als wichtigste Eigenschaft bewertet.

### Frage 3:

Wenn Sie für Ihr Unternehmen ein MRM System anschaffen würden, wie ausschlaggebend wäre der Preis auf Ihre Kaufentscheidung?

### Auswertung von Frage 3:

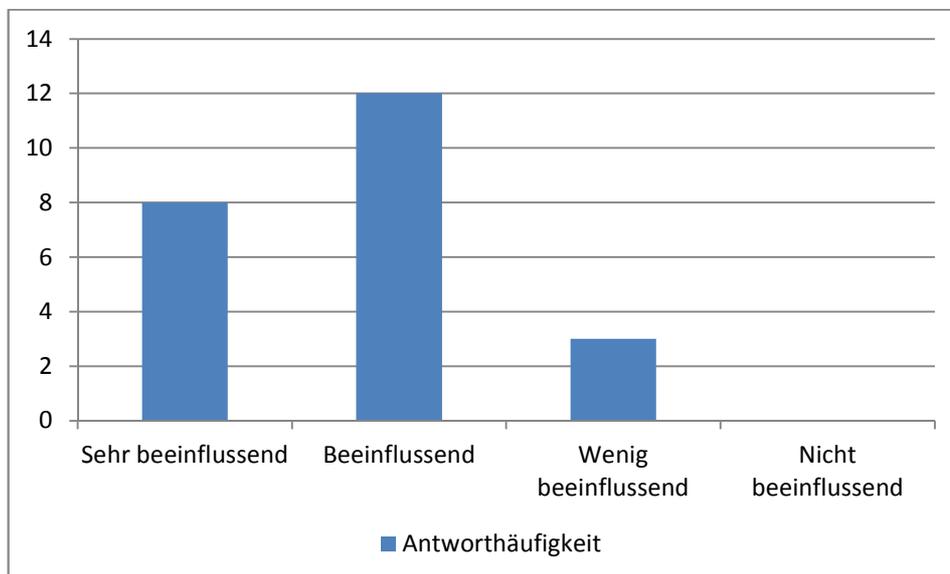


Abbildung 12 - Beeinflussung der Kaufentscheidung durch den Preis von MRM Systemen

Aufgrund der Fragestellung wurden für diese Auswertung nur die Fragebögen der 23 potentiellen Anwender verwendet.

Den Preis als sehr beeinflussend bewertet haben 8 Interviewte (30 % der Stichprobe). Die Mehrheit der Befragten, nämlich 12 Befragte (44 %), empfindet den Preis als beeinflussend auf die Kaufentscheidung von MRM Systemen. Bei lediglich 3 Unternehmen (11 %) wird der Preis als weniger beeinflussend wahrgenommen. Kein Unternehmen bewertete den Preis als nicht beeinflussend.

#### Frage 4:

Empfinden Sie unterstützende Serviceleistungen (technische und nicht technische wie Schulungen) bei einem MRM System als wichtig oder unwichtig?

#### Auswertung von Frage 4:

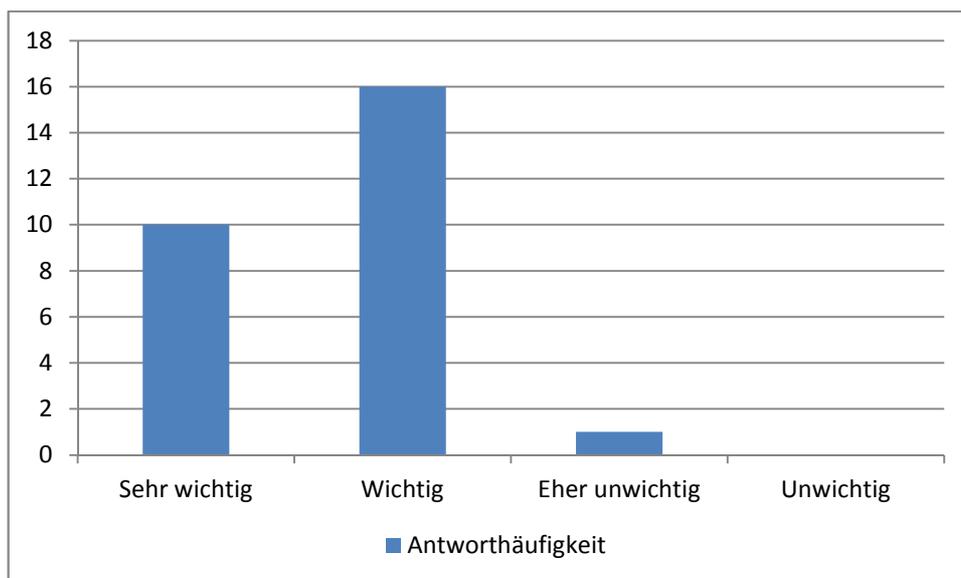


Abbildung 13 - Relevanz von Serviceleistungen bei MRM Systemen

Serviceleistungen werden von 26 der befragten Unternehmen (85 %) als wichtig eingestuft, 10 davon (37 %) stufen sie sogar als sehr wichtig ein. Eine Person (4 %) teilte die Meinung der restlichen Befragten nicht und stufte unterstützende Serviceleistungen als eher unwichtig für MRM Systeme ein.

**Frage 5:**

Angenommen Sie beginnen mit der Nutzung eines MRM Systems mit Basis-Funktionen. Wie wichtig erachten Sie die Erweiterungs-Möglichkeit eines solchen Basis-Systems?

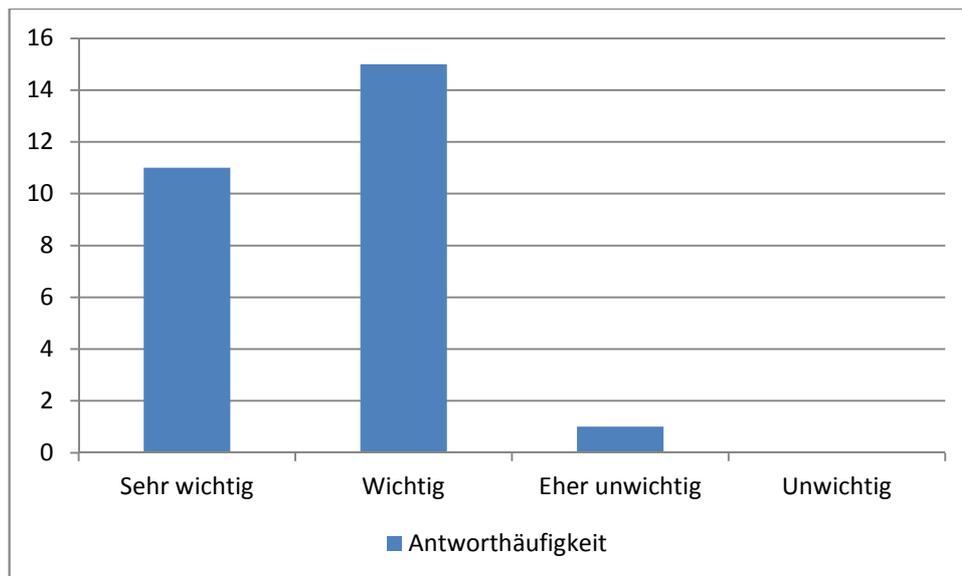
**Auswertung von Frage 5:**

Abbildung 14 - Wichtigkeit der Erweiterungsfähigkeit von MRM Systemen

Ein ähnliches Bild wie bei der Frage 4 bietet die Auswertung der Frage 5. Alle bis auf einen Befragten empfanden Erweiterungs-Möglichkeiten für klein angelegte MRM Basis-Systeme als wichtig, 11 davon (41 %) als sehr wichtig und 15 davon (56 %) als wichtig.

Für diese Bewertung wurden die Meinungen aller Umfrageteilnehmer herangezogen. Selbst wenn jene 4 Personen aus den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Forschung kein eigenes MRM System unterhalten werden, für die Bewertung der Erweiterungsfähigkeit wird ihre Einschätzung jedoch als relevant erachtet.

**Frage 6:**

Wie wichtig wäre Ihnen die Flexibilität, Dynamik und fortlaufende Weiterentwicklung eines MRM Systems im Hinblick auf Unternehmensanpassungen und neue Marktentwicklungen?

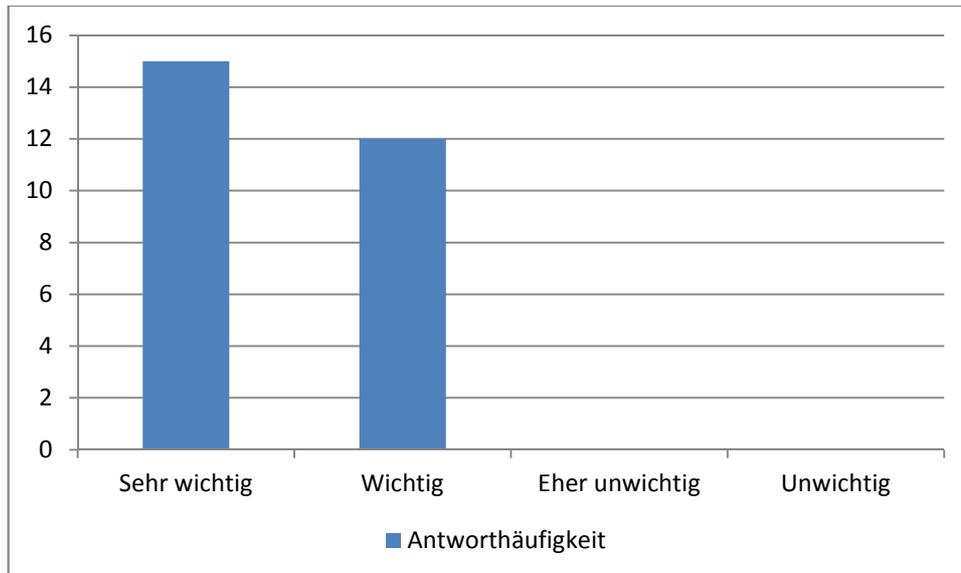
**Auswertung von Frage 6:**

Abbildung 15 - Relevanz der laufenden Weiterentwicklung und Anpassung an das Unternehmen von MRM Systemen

Ein ebenso eindeutiges Bild zeigt die Auswertung der Frage 6. Alle Interviewpartner finden eine Weiterentwicklung und Anpassung an das Unternehmen eines installierten MRM Systems als wichtig, 15 davon (56 %) sogar als sehr wichtig.

Dieser Tenor deckt sich wiederum mit der in Frage 1 auftauchenden, teilweise hohen Relevanz der Eigenschaften Individualisierbarkeit und Erweiterungsfähigkeit von MRM Systemen, die beide jeweils zweimal als wichtigste Eigenschaften von MRM Systemen genannt wurden.

**Frage 7:**

Stellen Sie sich vor Ihr MRM System könnte Ihnen neue Funktionen und Kommunikationsmöglichkeiten anbieten. Wie offen stehen Sie einem Test von solchen Neuigkeiten gegenüber?

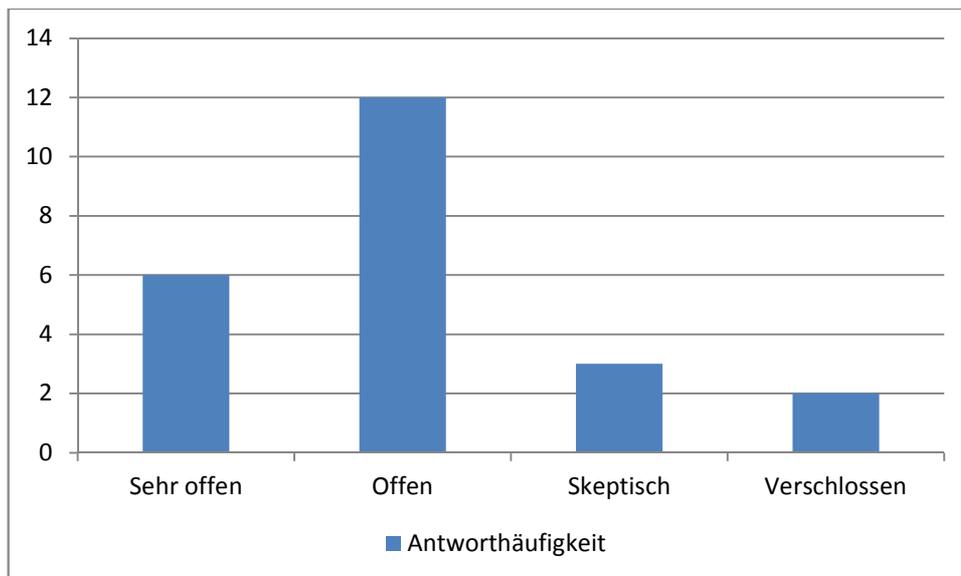
**Auswertung von Frage 7:**

Abbildung 16 - Offenheit der Unternehmen gegenüber Neuem

Für die Auswertung der Frage 7 wurden erneut nur die Fragebögen der 23 potentiellen Anwender verwendet. Da die verbleibenden 4 Personen nicht praktisch im Bereich Marketing agieren, sollen ihre Aussagen auf diese Auswertung keinen Einfluss haben.

Die Einstellungen der Unternehmen in Punkto „Neues ausprobieren“ sind etwas durchwachsener als die bisherigen, relativ übereinstimmenden Meinungen. 6 der Befragten (22 % der Stichprobe) stuften ihr Unternehmen als sehr offen in Bezug auf Neuerungen ein. 12 Unternehmen (44 %) wurden hingegen nur als offen eingestuft. Als skeptisch bewerteten 3 Interviewte (11 %) die Offenheit ihres Unternehmens und 2 Unternehmen (7 %) wurden als verschlossen bewertet.

Der zweite Teil der Befragung, von Frage 8 bis 13, widmete sich generell dem Aufbau sowie der angenommenen Wertigkeit von und demnach der Preisbereitschaft für MRM Systeme.

Die monetäre Bewertung, die in diesem Teil der Umfrage die Preisakzeptanz für MRM Systeme belegen sollte, bereitete vielen Befragten erhebliche Schwierigkeiten.

Da eine solche monetäre Bewertung unter anderem auf die Personalkosten der betreffenden Tätigkeiten im Marketing zurückzuführen ist, wurden für sämtliche Auswertungen in Bezug auf die Preisbereitschaft nur jene Antworten berücksichtigt, die von den 23 potentiellen Anwendern getätigt wurden.

**Frage 8:**

Welche Funktionen sollten im Basis-System unbedingt enthalten sein?

Bitte wählen Sie maximal 5 Funktionen aus.

**Auswertung von Frage 8:**

<b>Funktion</b>	<b>Anzahl d. Nennungen</b>	<b>Ergebnis</b>
Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen und Marketingmaßnahmen	25	1
Marketing Controlling und Reporting	23	2
Budgetierungsfunktion	21	3
Workflow Management für Zusammenarbeit intern und extern (inkl. Berechtigungsmanagement und Aufgabenverwaltung)	19	4
DigitalAsset Management (Verwaltung aller Marketingdaten)	12	5
Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen).	12	5
Content Management für Homepage und Online-Shop	5	
Product Information Management (angebunden an das führende Verwaltungssystem im Unternehmen)	4	
Automatische Drucksortengenerierung (z.B. Preislisten, Kataloge)	4	
Newsletter Tool	3	
Content Management für Social Media Plattformen	3	
Beschaffungsfunktion für Corporate Design konforme Unterlagen	3	

Tabelle 23 - Bevorzugte Funktionen im Basis-System

Die am häufigsten genannte Funktion, die nach Ansicht von 25 Befragten in der System-Basis enthalten sein sollte, ist die Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen und Marketing-Maßnahmen. Nach der Meinung eines Befragten sollte darin eine automatische Generierung von dynamischen, multi-perspektivischen Kalendern, Task-Listen und Meilenstein-Spiegeln abgebildet sein.

Die zweit-wichtigste Funktion Budgetierungsprozess kann in einem Zug mit der dritt-wichtigsten Funktion, dem Controlling und Reporting, genannt werden. Sie sollten nach der Meinung von 23 bzw. von 21 Personen in der System-Basis enthalten sein.

Das Workflow Management wurde von 19 Personen in die Zusammenstellung des Basis-Systems aufgenommen und steht somit an der vierten Stelle.

Mit der gleichen Anzahl an Nennungen bewerteten jeweils 12 Interviewte das Digital Asset Management bzw. den Prozessablauf für die Medienerstellung als fünfte notwendige Funktionen in einem MRM Basis-System.

Dieses Ergebnis spiegelt die Ergebnisse von Frage 1 wieder, in der die Funktionen nach ihrer Wichtigkeit bewertet wurden, obgleich die Reihung und somit die Präferenz für die Funktionen eine etwas andere war. Als weitere wichtige Funktion für MRM Systeme sollte daher der Prozessablauf für die Medienerstellung gelten.

**Frage 9:**

Angenommen Ihr Marketing würde effizient mit einer solchen Basis arbeiten. Welchen Gesamt-Mietpreis (nicht pro User) würden Sie für dieses System (mit den von Ihnen genannten 5 Funktionen) monatlich bezahlen?

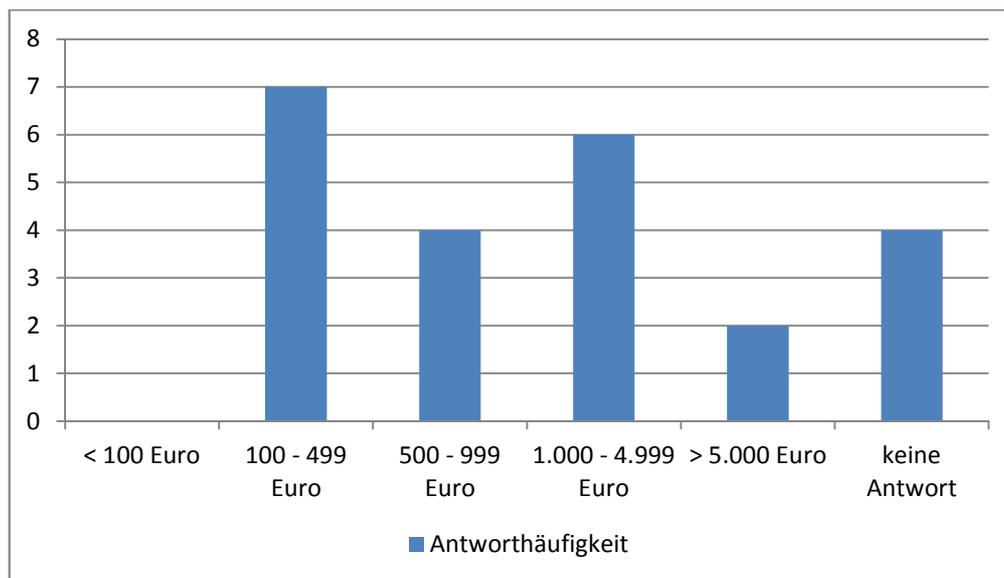
**Auswertung von Frage 9:**

Abbildung 17 - Monetäre Bewertung des selbst erstellten Basissystems

7 der interviewten Personen bewerteten das von ihnen zusammengestellte System mit einem monatlichen Lizenzpreis von 100 bis 499 Euro. 4 Personen könnten sich vorstellen für das Basis-System 500 bis 999 Euro monatlich zu zahlen und 6 weitere Personen würden für ihr Basis-System zwischen 1.000 und 4.999 Euro monatlich bezahlen. Immerhin 2 der Befragten schätzten den monatlichen Wert für das von ihnen genannte Basis-System auf mehr als 5.000 Euro.

Auf Grund von zu hoher Unsicherheit und keiner Vorstellung davon wie viel ein derartiges System monatlich kosten könnte, enthielten sich 4 Personen einer Antwort.

**Frage 10:**

Teilen Sie auf die 3 Varianten von Basis-Systemen 100 Präferenzpunkte auf. Viele Punkte stehen für eine hohe Präferenz des Basis-Systemumfangs.

Folgende Varianten standen den Interviewten zur Auswahl:

Variante 1:

- Digital Asset Management (Verwaltung aller Marketingdaten)
- Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen
- Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen)

Variante 2:

- Digital Asset Management (Verwaltung aller Marketingdaten)
- Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen
- Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen)
- Workflow Management für Zusammenarbeit intern und extern (inkl. Berechtigungsmanagement und Aufgabenverwaltung)
- Supportpaket

Variante 3:

- Digital Asset Management (Verwaltung aller Marketingdaten)
- Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen
- Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen)
- Workflow Management für Zusammenarbeit intern und extern (inkl. Berechtigungsmanagement und Aufgabenverwaltung)
- Beschaffungsfunktion für Corporate Design konforme Unterlagen
- Supportpaket

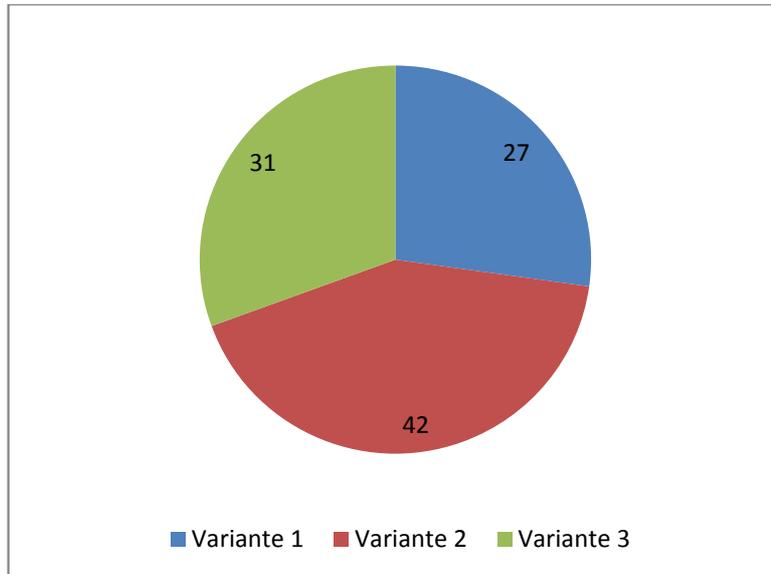
**Auswertung von Frage 10:**

Abbildung 18 - Präferenzverteilung für die angegebenen Basis-Varianten

Im Durchschnitt erhielt die Variante 2 die größte Zustimmung der Befragten und wurde durchschnittlich mit 42 Präferenzpunkten bewertet. Die höchste Anzahl die diese Variante erhielt waren 70 Punkte, die niedrigste Anzahl 10 Punkte.

Die kleinste Variante mit der Nummer 1 erreichte durchschnittlich 31 Punkte. Die höchste und die niedrigste Anzahl die auf diese Ausführung des Basis-Systems verteilt wurden waren gleich wie bei der Variante 2, 70 und 10 Präferenzpunkte.

Durchschnittlich am wenigsten Gefallen fand die Basis-Variante Nummer 3 die den größten Funktionsumfang darstellte. Sie weist zwar den höchsten genannten Wert von 80 Präferenzpunkten auf, wurde jedoch auch von 2 Befragten mit 0 Punkten bewertet.

**Frage 11:**

Wie viel wären Sie bereit für die zuvor gegebenen Basis-Varianten monatlich zu zahlen? Bitte bewerten Sie die in Frage 10 gegebenen Varianten mit je einem Geldwert in Euro.

**Auswertung von Frage 11:**

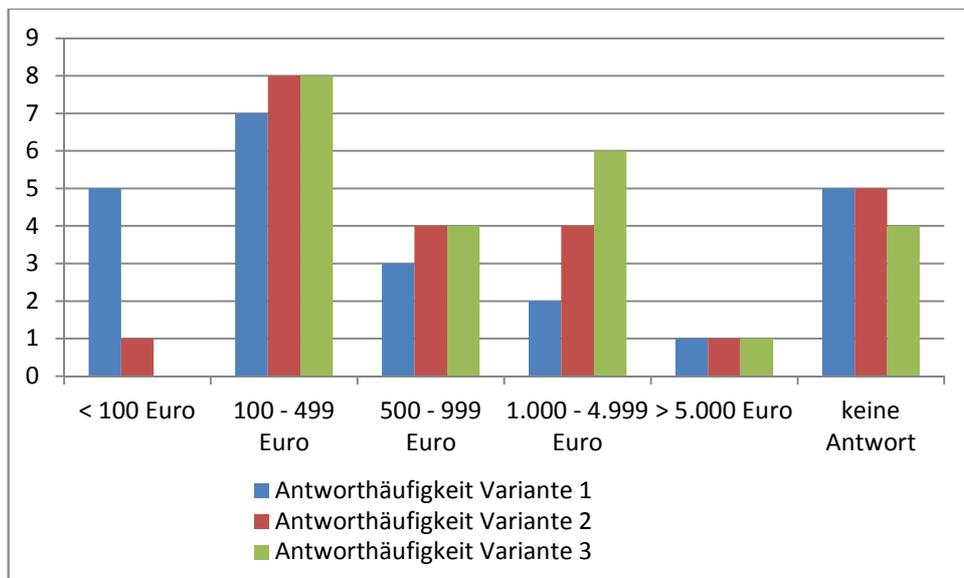


Abbildung 19 - Monetäre Bewertung der Varianten 1, 2 und 3

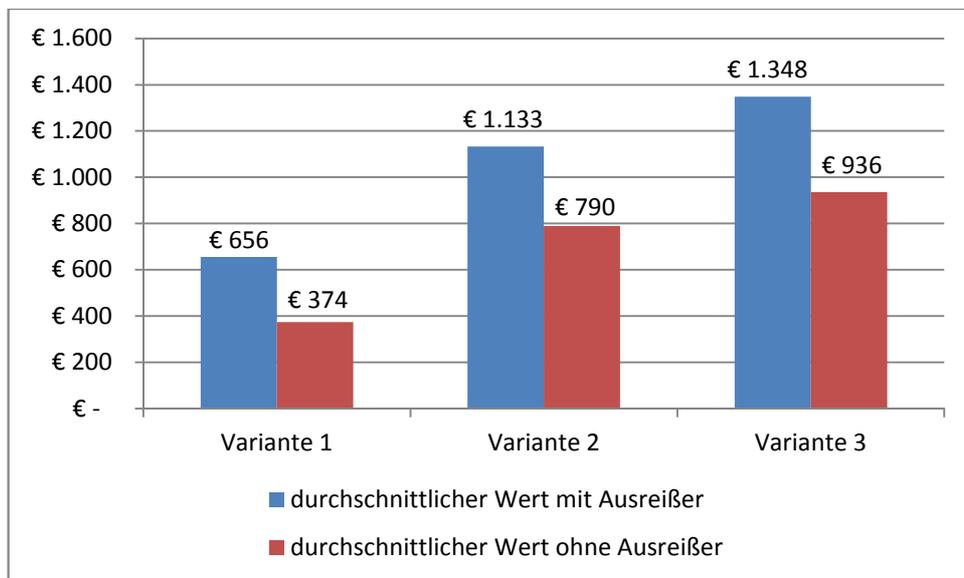


Abbildung 20 - Wahrgenommener Wertunterschied zwischen den 3 Varianten

Bei genauerer Betrachtung der Auswertung zeichnet sich ab, dass für die Ausführung der Variante 1 am häufigsten (12 Nennungen) zwischen 50 und 350 Euro bezahlt werden würden. Wenige Ausnahmen (6 Nennungen) würden für die kleinste der angegebenen Varianten mehr als 500 Euro bezahlen.

Berechnet man den Durchschnitt aller Nennungen erhält man, auf Grund einer Nennung > 5.000 Euro, einen Wert von 656 Euro. Lässt man diese eine Nennung außer Acht ergibt sich ein durchschnittlicher Wert von 374 Euro den die Befragten für Variante 1 zahlen würden.

5 der Befragten enthielten sich einer Bewertung oder bewerteten die Variante 1 auf Grund ihres zu geringen bzw. unpassenden Funktionsumfanges mit 0 Euro.

Bei der Bewertung der Variante 2 kann man erkennen, dass nur mehr eine Person die Variante mit einem Wert unter 100 Euro bewertete. Die Mehrheit der Befragten (8 Nennungen) nannte hier einen Wert zwischen 100 bis 499 Euro. 4 Nennungen fielen in den Bereich 500 bis 800 Euro, ebenso 4 Nennungen in den Bereich zwischen 1.000 bis 4.000 Euro und eine einzige Nennung fiel in den Bereich > 5.000 Euro.

Betrachtet man nun wieder den Durchschnitt aller Nennungen so erhält man einen Wert von 1.133 Euro. Nimmt man wiederum den Ausreißer des Bereiches > 5.000 Euro aus der Bewertung, gelangt man zu einem durchschnittlichen Wert von 790 Euro den sich die Interviewten für die Variante 2 vorstellen könnten.

5 Umfrageteilnehmer enthielten sich wieder einer Aussage.

Zwischen der Bewertung der Variante 2 und der Variante 3 ist die Differenz nicht mehr so hoch wie zwischen der Variante 1 und Variante 2. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die meisten Interviewten die hinzugekommene Beschaffungsfunktion für Corporate Design konforme Unterlagen nicht mit einem besonderen Mehrwert bewerteten bzw. diese schlichtweg als unnötig ansahen.

Am häufigsten (8 Nennungen) wurde die Variante 3, ebenso wie die Variante 2, mit einem Geldwert zwischen 100 bis 499 Euro bewertet. 4 der befragten Personen bewerteten diese Variante zwischen 500 und 999 Euro und weitere 6 Personen wären bereit dafür zwischen 1.000 und 4.999 Euro zu bezahlen. Ein Befragter bewertete die Variante im Bereich > 5.000 Euro.

Im Durchschnitt über alle Nennungen ergibt sich ein Wert von 1.348 Euro, entfernt man aus der Berechnung jedoch wieder den Ausreißer gelangt man zu einem Wert von 936 Euro den die Befragten durchschnittlich bereit wären für die Variante 3 zu zahlen.

Auffällig ist bei der Bewertung der Variante 3 darüber hinaus die Anzahl der enthaltenen Stimmen, da diese hier auf 4 gesunken ist. Diese Person enthielt sich den Bewertungen der beiden ersten Varianten, da sie grundsätzlich nicht in Frage gekommen wären und bewertete die Variante 3 für sich und sein Unternehmen mit einem Wert zwischen 1.000 bis 4.999 Euro.

Ergänzend soll an dieser Stelle noch jenes persönliche Interview betrachtet werden, bei dem alle 3 Varianten mit einem Wert > 5.000 Euro bewertet wurden. Jenes Unternehmen arbeitet überdurchschnittlich marketing-intensiv und es treten dadurch im Bereich des Marketings sehr hohe Personal- und auch sonstige Kosten auf. Die Bewertung seitens des Interviewten war unsicher und die angegebenen Werte waren mehr als gut gemeinte Schätzungen. Aus diesem Grund wurden die Werte dieses Interviews aus der Bewertung entnommen. Das Ergebnis ist in Abbildung 16 in der Balkenreihe „durchschnittlicher Wert ohne Ausreißer“ angegeben.

Abbildung 20 zeigt zusätzlich eine Entwicklung der Werte, die darauf schließen lässt, dass mit einem höheren Funktionsumfang für den Befragten auch ein höherer Wert des Systems einhergeht.

**Frage 12:**

Welche ergänzende Paket-Kombination würden Sie bevorzugen?

Wählen Sie maximal 2 aus.

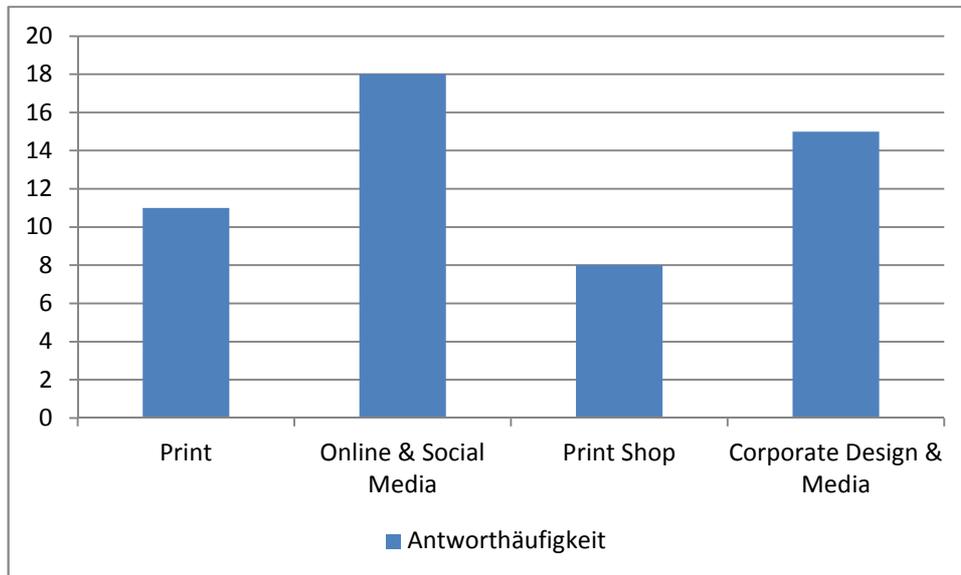
**Auswertung von Frage 12:**

Abbildung 21 - Präferenz der ergänzenden Paket-Kombinationen

Wie aus der Abbildung ersichtlich sind erweiternde Funktionen für die Bereiche Online & Social Media sowie Corporate Design & Media die begehrtesten.

18 Personen (67 % der Stichprobe) würden eine MRM Basis-Version mit der Funktionen für den Bereich Online & Social Media erweitern. Der Bereich Corporate Design & Media wurde von 15 Befragten (56 %) genannt.

Funktionen zur vereinfachten Drucksortengenerierung (Print) wurden mit 11 Nennungen (41 %) und ein Print Shop zur Druckkostenoptimierung und zum einheitlichen zur Verfügung stellen von Verkaufs- und Werbeunterlagen wurde 8 Mal (30 %) genannt.

**Frage 13:**

Bewerten Sie das dargestellte MRM Basis-System auf der Skala!  
5 ist der beste Wert.

Angaben zum gegebenen Basis-System:

- Digital Asset Management (Verwaltung aller Marketingdaten)
- Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen
- Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen)
- Workflow Management für Zusammenarbeit intern und extern (inkl. Berechtigungsmanagement und Aufgabenverwaltung)
- Beschaffungsfunktion für Corporate Design konforme Unterlagen
- Supportpaket
- 5 Concurrent User, Server beim Kunden
- € 540 / Lizenzkosten pro Monat

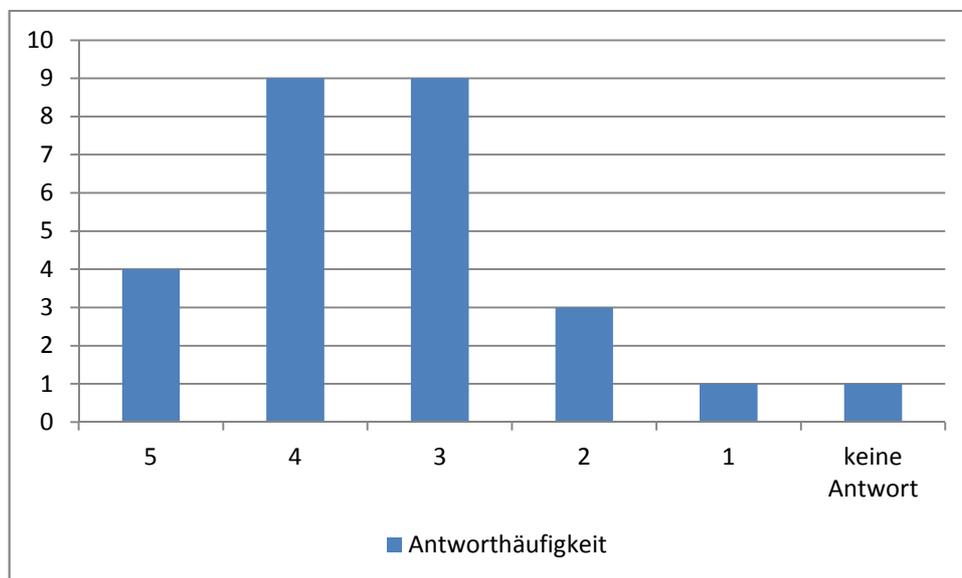
**Auswertung von Frage 13:**

Abbildung 22 - Bewertung des vorgegebenen Basis-Systems

Das für diese Bewertung angegebene Basis-System einer MRM Anwendung entspricht genau dem Systemumfang der Variante 3 aus Frage 11. Die Angaben wurden lediglich um eine Anzahl von Concurrent Usern und um einen Lizenzpreis pro Monat erhöht.

Grundsätzlich wurde die Systemzusammenstellung positiv aufgenommen. 4 der befragten Persönlichkeiten (15 % der Stichprobe) bewerteten das System mit einer 5 – der besten Bewertungsmöglichkeit - und würden diese Variante zu diesen Konditionen kaufen.

Jeweils 9 Personen bewerteten das angegebene System mit einer 4 bzw. mit einer 3 (je 33 %). Diese geminderten Bewertungen waren in den meisten Fällen darauf zurückzuführen, dass eine oder zwei Funktionen im Umfang des Systems enthalten waren, die nicht von Wert für den Interviewten waren. Der Preis des Paketes war – zumindest bei den telefonisch und den persönlich durchgeführten Befragungen – kein Thema.

3 Personen (11%) bewerteten die Zusammenstellung nur mit einer 2 und ein Befragter mit einer 1 (4.%). Auch bei diesen Bewertungen traf meist die Zusammenstellung des Basis-Systems nicht die Vorstellungen der Interviewten. Auch hier wird der Preis als negativ beeinflussender Wert ausgeschlossen, da selbst jenes Unternehmen, welches bei der Variantenbewertung die niedrigsten Preise angab, dieses System mit einer 3 bewertete.

Eine Person enthielt sich einer Bewertung der Systemzusammenstellung.

Der dritte und abschließende Teil des Fragebogens, von Frage 14 bis 17, behandelte Fragen zum Einkaufsverhalten der Unternehmen in Bezug auf Software.

Auch die Auswertungen dieses Teils der Umfrage enthalten einmal mehr nur jene 23 Bewertungen die von potentiellen Anwendern getätigt wurden. Da die verbleibenden 4 Befragten für kein potentielles Anwender-Unternehmen tätig sind ist ihre Aussage in dieser Bewertung nicht relevant.

#### Frage 14:

Welches Lizenzmodell würden Sie für das in Frage 13 angegebene Basis-System präferieren?

#### Auswertung von Frage 14

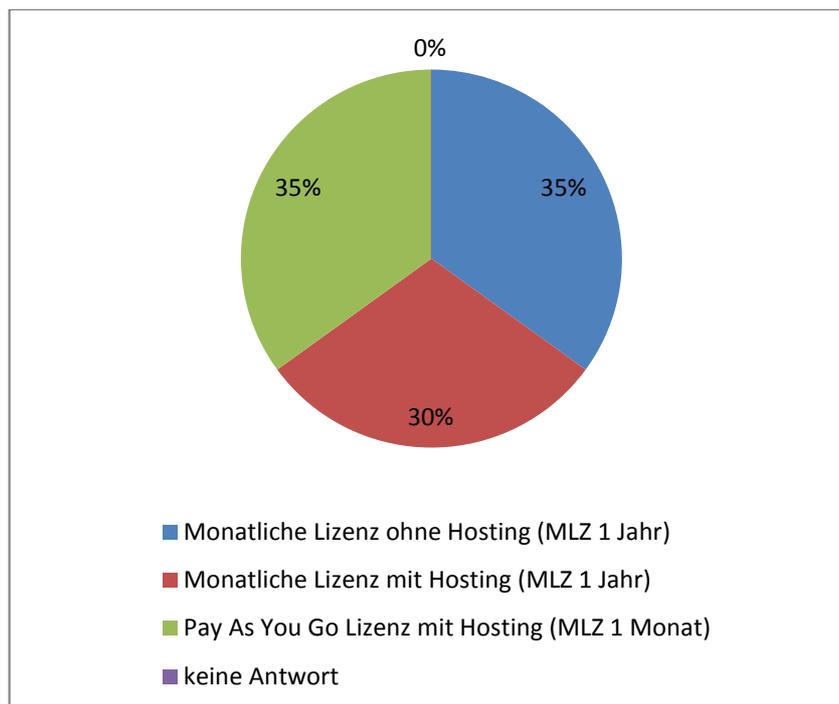


Abbildung 23 - Präferenz der Lizenzierungs-Methoden

Die Abbildung zeigt, dass von den Meinungen der Befragten keine eindeutige Präferenz für ein Lizenz-Modell abgeleitet werden kann.

Die Verteilung der Nennungen zeigte sich relativ homogen wobei die monatliche Lizenzverrechnung bei der der Server beim Anbieter aufgestellt ist (mit Hosting) 30 % der Nennungen erhielt und die beiden anderen Lizenzmethoden, monatliche Lizenzverrechnung ohne Hosting sowie die Pay As You Go Lizenz, erhielten jeweils 35 % der Nennungen.

Eine Person entschied sich wiederum diese Frage nicht zu beantworten.

**Frage 15:**

Bewerten Sie die dargestellten Lizenzmodelle für das angeführte Basis-System – wie in Frage 13 angegeben – mit einem Geldwert in Euro!

**Auswertung von Frage 15**

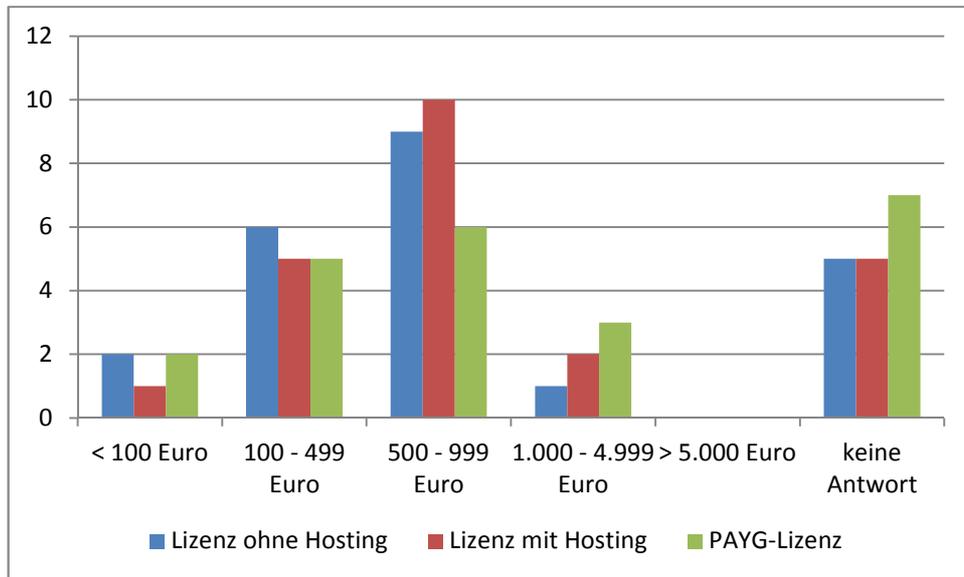


Abbildung 24 - Monetäre Bewertung der Lizenzmodelle

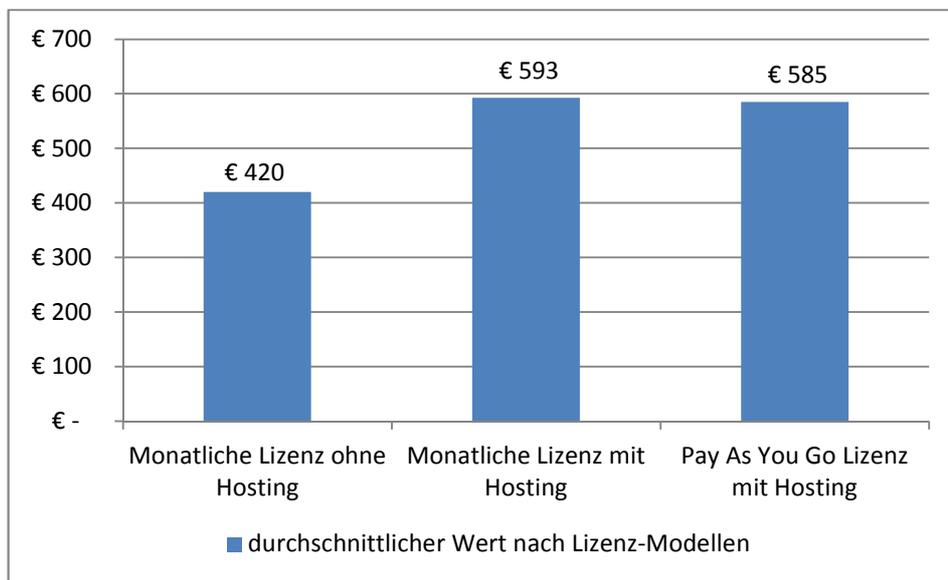


Abbildung 25 - Wahrgenommener Wertunterschied bei Lizenzmodellen

Die monetäre Bewertung der Lizenzmodelle bereitete den 23 Befragten ebenfalls Schwierigkeiten da größtenteils nicht auf Erfahrungswerte für die Kosten von Serverwartung und –Instandhaltung zurückgegriffen werden konnte. Dies war auch der Grund warum sich 5 bzw. 7 Personen nicht zu diesem Thema äußerten.

Das Lizenzmodell ohne Hosting wurde größtenteils mit einem Wert zwischen 100 bis 999 Euro bewertet. 6 der Befragten könnten sich vorstellen für das angegebene Basis-System einen Betrag von 100 bis 499 Euro zu bezahlen und 9 der Interviewten gab eine Preisbereitschaft im Bereich zwischen 500 und 999 Euro an. Lediglich zwei Nennungen fielen in den Bereich unter 100 Euro und eine Nennung in den Bereich zwischen 1.000 und 4.999 Euro.

Berechnet man den durchschnittlich angegebenen Wert des Lizenzmodells ohne Hosting so erhält man einen monatlichen Betrag von 420 Euro, den der Durchschnitt für das gegebene System bezahlen würde.

Beim Lizenzmodell mit Hosting waren die Nennungen ebenfalls im Bereich zwischen 100 und 999 Euro am häufigsten. 5 der befragten Personen könnten sich vorstellen für das Basis-System zu diesem Lizenzmodell zwischen 100 und 499 zu bezahlen. 10 Befragte gaben einen Wert im Bereich von 500 bis 999 Euro an. Weitere 2 Befragte bewerteten das Lizenzmodell mit einem Wert zwischen 1.000 und 4.999 Euro und eine einzige Person bewertete das Lizenzmodell mit einem Wert unter 100 Euro.

Der durchschnittliche Wert über alle Nennungen ergab für das Lizenzmodell mit Hosting einen Wert von 593 Euro.

Das Lizenzmodell Pay As You Go war bei den befragten Persönlichkeiten durchwegs noch unbekannt, stieß nach einer Erklärung (siehe Begriffserklärung, Absatz 2.8., S. 8) aber oft auf Zustimmung bei den Teilnehmern.

Auf die Unbekanntheit des Modells und dessen Auswirkungen auf den Preis ist auch die Bewertung dieses Lizenzmodells zurückzuführen. Durchschnittlich gesehen wurde diese Lizenzierungsform mit einem geringeren Preis bewertet als das Lizenzmodell mit Hosting, nämlich 585 Euro, obwohl auch die Pay As You Go Variante in der Angabe an ein Hosting des Anbieters gebunden ist.

Von den 23 befragten Personen waren 5 Nennungen im Bereich zwischen 100 und 499 Euro und 6 Nennungen im Bereich von 500 bis 999 Euro. Einen Wert zwischen 1.000 und 4.999 gaben 3 der Interviewten an und lediglich 2 einen Wert unter 100 Euro.

7 Personen haben keine Einschätzung vorgenommen.

Die niedrige durchschnittliche Bewertung des Pay As You Go Lizenzmodells ist zurückzuführen auf genau jene zwei Nennungen die in den Bereich unter 100 Euro fielen. Diese sind jedoch nicht mit einer Bewertung des Lizenzmodells gleichzusetzen, denn sie spiegeln die Zahlungsbereitschaft des Befragten für dieses Lizenzmodell wieder. Die erwähnten 2 Interviewpartner sind laut ihren Angaben fixiert auf das Lizenzmodell ohne Hosting, da ihr Unternehmen niemals IT-Tätigkeiten auslagert. Aus diesem Grund bewerteten diese beiden Personen das PAYG-Lizenzmodell mit einem demensprechend niedrigen Preis, da sie nicht bereit wären für diesen Service zu zahlen.

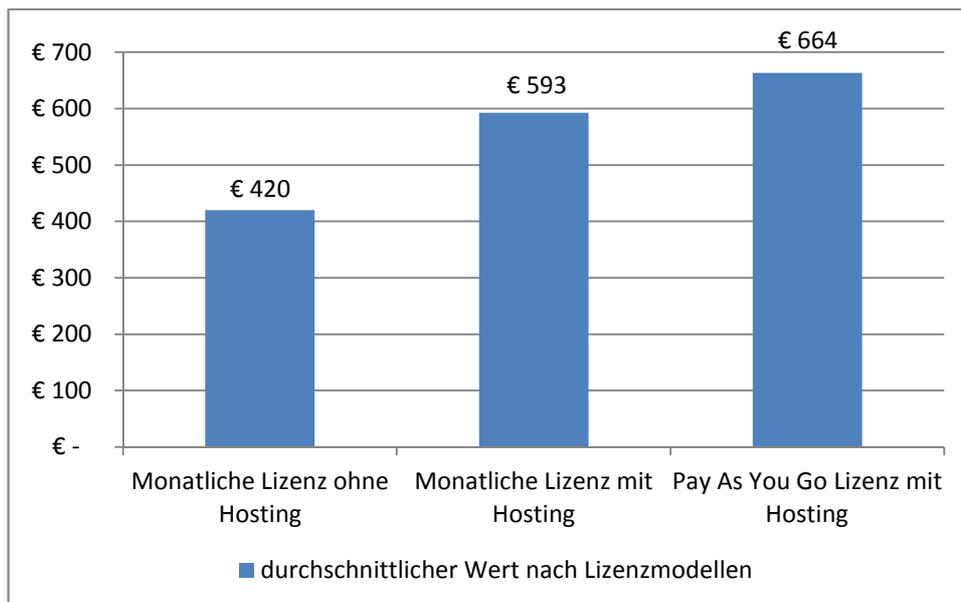


Abbildung 26 - Korrigierter wahrgenommener Wertunterschied bei Lizenzmodellen

Klammert man die oben erwähnten 2 Interviews aus der Bewertung aus und korrigiert das Diagramm in Abbildung 21, so wurde das PAYG-Lizenzmodell durchschnittlich mit einem Wert von 664 Euro bewertet.

Dieser Darstellung zufolge wird von den potentiellen Anwendern demnach ein durchschnittlicher Wert für das Hosting von 173 Euro angenommen. Der Service einer monatlich kündbaren Lizenz wurde durchschnittlich mit einem Wert von 71 Euro bewertet. Im Vergleich zur Lizenz ohne Hosting wäre eine Pay As You Go Variante somit im Durchschnitt 244 Euro teurer.

**Frage 16:**

An wen wenden Sie sich, wenn Sie eine neue Software für Ihr Unternehmen benötigen?

Folgende Auswahlmöglichkeiten wurden angeboten:

- EDV-Unternehmen Ihres Vertrauens welches Sie mit Ihrer IT betraut haben
- Consultant der Ihnen eine Auswahl an möglichen Systemen empfiehlt
- Direkt an den Software-Hersteller (nach einer eigenen Recherche)
- Sonstige

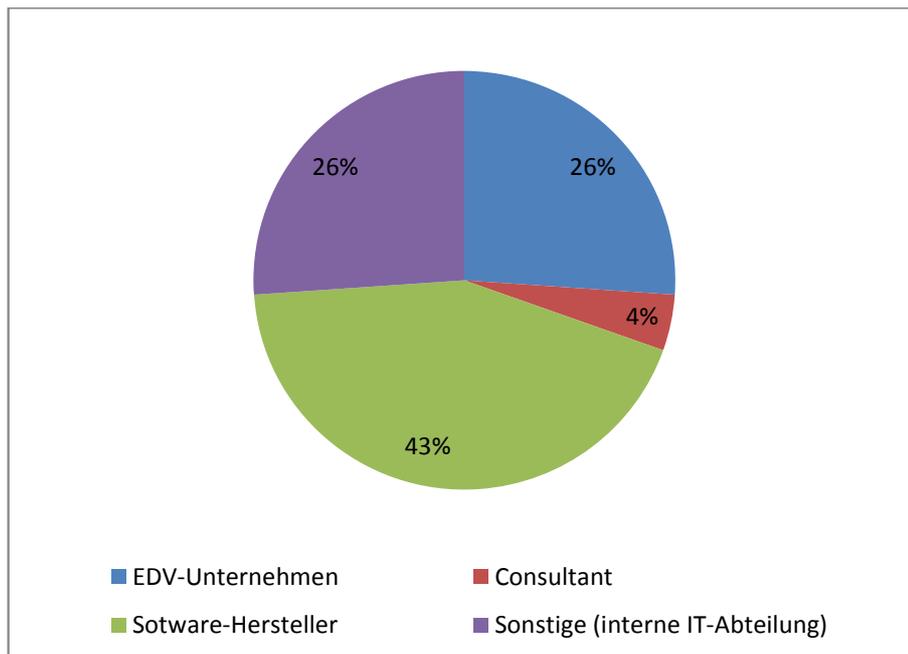
**Auswertung von Frage 16**

Abbildung 27 - Bevorzugte Ansprechpartner beim Software-Einkauf

43 % der Umfrage-Teilnehmer würden sich beim Kauf von Software selbstständig mit der Recherche nach passenden Systemen beschäftigen und sich demnach auch direkt an den Software-Hersteller wenden.

26 % der Unternehmen vertrauen ihre IT-Systeme externen Betreuern an und würden auch diese EDV-Unternehmen mit der Suche und Vorauswahl

von passenden Systemen beauftragen. Einige der Befragten der ersten beiden Gruppen gaben zusätzlich an, dass sie in die Entscheidung für ein zusätzliches IT-System auch die interne IT-Abteilung einbinden würden.

Weitere 26 % der Befragten gaben an solche Entscheidungen an die interne IT-Abteilung zu übertragen und demnach auch die Vorauswahl für passende Systeme nicht selbst zu treffen.

Die verbleibenden 4 % vertrauen bei der Auswahl von passenden Systemen kompetenten Consultants, die die unternehmensinternen Gegebenheiten bereits kennen und demnach eine qualifizierte Beratung für die Auswahl von Software durchführen können.

**Frage 17:**

Nehmen wir an, ein Software-Hersteller hat einen indirekten Vertrieb über Partner. Von welchem der drei angegebenen Partner würden Sie eher ein MRM System kaufen?

Folgende Möglichkeiten standen zur Auswahl:

- „aktiver Vertriebspartner“, beratender Verkäufer ohne technische Umsetzungskompetenz.
- „passiver Vertriebspartner“, z.B. Ihre Marketing-Agentur welche das System im eigenen Haus bereits verwendet und Ihnen weiterempfiehlt, ohne technische Umsetzungskompetenz.
- „aktiver Umsetzungspartner“, beratender Verkäufer der auch in der Lage ist Sie technisch zu betreuen.

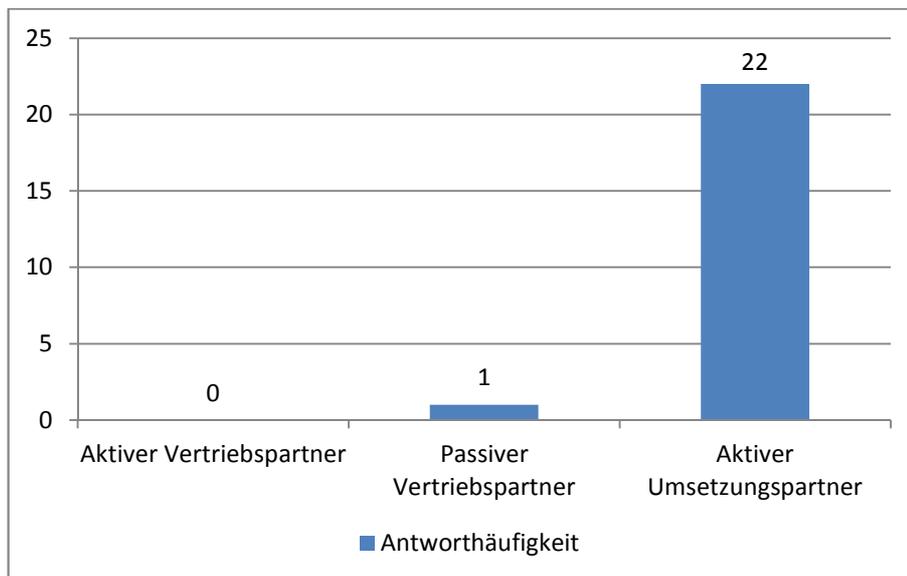
**Auswertung von Frage 17**

Abbildung 28 - Bevorzugte Partner bei indirektem Vertrieb

Das Ergebnis dieser Auswertung ist relativ eindeutig, nachdem sich 22 von 23 Befragten nur von sowohl fachlich als auch umsetzungstechnisch kompetenten Partnern beim Kauf einer MRM Lösung betreuen lassen würden.

Nicht so jenes Unternehmen welches sich für den passiven Vertriebspartner (die Marketing-Agentur) entschieden hat. Diese Nennung wurde seitens des Befragten durch die überdurchschnittlich enge und häufige Zusammenarbeit mit der Agentur begründet und kann daher auf die notwendige Einbindung der Agentur in den Beschaffungsprozess zurückgeführt werden.

Einem aktiven Vertriebspartner ohne langjähriger Bindung zum Unternehmen und ohne technischer Umsetzungskompetenz würden die Befragten eine so wichtige Anschaffung, wie die eines MRM Systems, nicht anvertrauen.

## **6 Zusammenfassung und Identifikation von Verbesserungspotential**

Angesichts der geringen, in der Umfrage festgestellten Bekanntheit des Themas Marketing Resource Management kann angemerkt werden, dass sich mittelständische, österreichische Unternehmen noch nicht ausreichend mit dem Thema des kosteneffizienten Einsatzes ihrer Ressourcen im Marketing befasst haben.

Auf Grund der vorherrschenden Marktsituation wird jedoch angenommen, dass die Vermarktung von prozessunterstützender Software im Marketing in den nächsten Jahren zunehmen wird und diese sich verstärkt in Richtung Gesamtkosten-Transparenz – ähnlich ERP Systemen – entwickeln werden. Wie die Umfrage gezeigt hat verwendet von den befragten Unternehmen kein einziges eine vollständige Marketing Resource Management Lösung, zum Teil werden jedoch Software-Systeme für Einzelanwendungen eingesetzt. In Anbetracht dieses unzureichenden Einsatzes blickt das MRM System ConnectedWare in eine vielversprechende Zukunft.

Die in diesem Kapitel niedergeschriebene Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der vorliegenden Master's Thesis soll den Markteinführungsplan für das ConnectedWare System ergänzen bzw. richtig stellen, um in der erwähnten vielversprechenden Zukunft eine optimale Entwicklung der Software zu ermöglichen.

## 6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

### 6.1.1 Wahl der Preisfindungsmethode

Die erste Forschungsfrage lautete:

„Ist die gewählte Preisfindungsmethode für dieses Produkt die optimale Lösung?“

In Anbetracht der bereits im Theorieteil beschriebenen Vor- und Nachteile der einzelnen Preisermittlungsvarianten erscheint jeweils eine Reinform der drei Varianten als nicht geeignet. Wie im Markteinführungsplan der Firma x-it beschrieben wurde für das ConnectedWare System eine Mischform aus wertorientiertem und kostenorientiertem Ansatz gewählt, wobei für die Bestimmung des anfänglichen Preisfensters eine Mitbewerber-Recherche ausschlaggebend war.

Die – ebenfalls aus der Theorie ersichtlichen – Einfluss-nehmenden Parameter auf die Preisgestaltung wurden ohne Ausnahme im Hinblick auf die Penetrations-Preisstrategie ausgerichtet und stellen nach Auffassung der Autorin eine sehr kundenorientierte Preisfindungsmethode dar.

Die angewendete Preisermittlung erscheint unter Anbetracht der erheblichen, laufenden Fixkosten während der Einführungsphase als gerechtfertigt und berücksichtigt in ausreichendem Maße die individuellen Kundenanforderungen durch die Bildung der verschiedenen Preisbündel.

Jedoch lassen diese Preisbündel auch ein Verbesserungspotential aufscheinen welches sich nach der Verständlichkeit des Pricings für den Endkunden ausrichtet. Ohne eine adäquate Beschreibung ist es möglich, dass die Zielpersonen (sofern nicht IT-Mitarbeiter) die gewählten Bemessungsgrundlagen nicht bewerten bzw. einschätzen können und der angegebene Preis somit für diese Personen nicht nachvollziehbar ist.

Dieses Risiko konnte auch während der Umfrage festgestellt werden. Die befragten Personen wurden zum einen über das relativ unbekanntes Thema Marketing Ressource Management Systeme befragt und waren darüber hinaus Großteils nicht mit Software-Preisen vertraut. Dementsprechend schwer fiel ihnen natürlich auch die Bewertung der angegebenen Bemessungsgrundlagen.

Diesem potentiellen Risiko kann entgegengewirkt werden indem die Vertriebspartner im anfänglichen Produkt- und Verkaufstraining auch eine Einführung in die Bündelung der Endkunden-Pakete erhalten, um so auf eventuelle Fragen vorzubereitet zu sein.

Des Weiteren kann eine Total-Cost-of-Ownership Berechnungsmatrix, zum Aufzeigen der im Marketing der Endkunden verbrauchten Ressourcen, als unterstützende Maßnahme zur Preisargumentation dienen.

### **6.1.2 Preisbereitschaft des Marktes**

Die zweite Forschungsfrage befasste sich mit der Preisakzeptanz des Marktes und lautete:

„Ist der Markt bereit die daraus resultierenden Preise zu bezahlen?“

Für die Umfrage wurde ein MRM Basis-Systempreis herangezogen der sich nach den durchschnittlichen angenommen Unternehmensgrößen und -präferenzen der befragten Unternehmen ausrichtete und sich aus dem errechneten Paketpreis inklusive einem 20%igen Aufschlag des Vertriebspartners zusammensetzte.

Für die Abfrage der Preisakzeptanz von MRM Systemen in der Umfrage musste jedoch zunächst ein Bewusstsein für die möglichen Funktionen einer MRM System-Basis geschaffen werden.

In einem weiteren Schritt wurden die Befragten gebeten ein für ihr Unternehmen optimales Basis-System zusammenzustellen. Das durchschnittliche Ergebnis dieser optimalen System-Varianten entspricht, vollständig dem Basis-System der Software-Lösung ConnectedWare. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass das Konzept der kleinen aber leistungsfähigen Software-Basis von den Befragten verstanden und gewürdigt wurde.

Die erste Abfrage der Preisakzeptanz erfolgte über ein fiktives Basis-System dessen Zusammenstellung für diese Stichprobe leider nicht optimal war. Die angegebene Funktion „Beschaffung von Corporate Design konformen Unterlagen“ wurde von vielen Befragten als nicht in der Basis notwendige Funktion beschrieben, was die Bewertung leider verschlechterte.

Von der Paketzusammenstellung abgesehen, wurde der Preis als gerechtfertigt und nicht übertrieben hoch für diesen Systemumfang wahrgenommen und mit durchschnittlich gut bis befriedigend bewertet.

Einen noch tieferen Einblick in die Preisakzeptanz erlaubt die durchgeführte Umfrage bei der Betrachtung der abgefragten monatlichen Werte nach Aufgliederung in Lizenzvarianten.

Im Vergleich zu den in der Preisliste errechneten, und mit einem Vertriebsaufschlag von 20 % versehenen, Endkundenpreise fallen die durchschnittlichen Bewertungen nach Lizenzmodellen negativer aus als die Bewertung der zuvor beschriebenen Paketbeurteilung.

	<b>Preise lt. Preisliste inkl. Vertriebsaufschlag</b>	<b>Durchschnitt der Preisbereitschaft aus der Umfrage (S. 100)</b>	<b>Differenz</b>
<b>Paket ohne Hosting</b>	€ 540,00	€ 420,00	€ 120,00
<b>Paket mit Hosting</b>	€ 636,00	€ 593,00	€ 43,00
<b>PAYG Paket mit Hosting</b>	€ 826,80	€ 664,00	€ 162,80

Tabelle 24 - Differenzen zwischen Preisliste und Preisbereitschaft

Die Tabelle zeigt vergleichsweise signifikante Differenzen zwischen der Wertwahrnehmung der Endkunden und den berechneten Preisen der einzelnen Lizenzvarianten.

Diese Differenz aus dem Durchschnitt der abgefragten Preisbereitschaft könnte daher rühren, dass jene 6 kleine Unternehmen bis 100 Mitarbeiter, die an der Umfrage beteiligt waren, kein Paket der abgefragten Größe benötigen und daher einen niedrigeren Preis pro Lizenzvariante anberaumten.

Darüber hinaus besteht natürlich die Möglichkeit, dass die berechneten Paketpreise nach Meinung der Anwender wirklich zu hoch ausgepreist sind. Nachdem die erste Auswertung der Preisbereitschaft ein etwas anderes Bild der Meinungen gezeigt hat wird davon jedoch nicht ausgegangen.

Um abschließend die Forschungsfrage zu beantworten, wird die Annahme getroffen, dass die zur Verfügung gestellten Preisbündel den unterschiedlichen Preisvorstellungen der Unternehmen Rechnung tragen werden und die Preise daher vom Markt akzeptiert werden.

### 6.1.3 Optimales Vertriebskonzept

Die dritte Forschungsfrage widmete sich den bevorzugten Einkaufsgewohnheiten der Unternehmen und lautete:

„Stellt das gewählte Vertriebskonzept die bestmögliche Lösung für dieses Produkt und das Unternehmen dar?“

Als die optimale Lösung wird seitens der Theorie der direkte Vertrieb von Software empfohlen. Auf Grund der geplanten Personalentwicklung der Firma x-it ist dies jedoch nicht möglich, weshalb ein indirektes Vertriebskonzept erarbeitet wurde. Eine derartige Situation wurde ebenfalls seitens der Theorie beschrieben und als gängige Lösung aufgefasst.

Von Seiten der Umfrage wird jedoch das Bild bestätigt, dass ein direkter Vertrieb einem indirekten vorzuziehen ist, da ein Großteil der Befragten sich entweder direkt beim Software-Hersteller erkundigt bzw. sich bei der Implementierung eines Systems nur von einem technisch qualifizierten Implementierungspartner betreuen lassen würde.

Der Umfrage kann ebenfalls entnommen werden das ein aktiver Vertriebspartner ohne Implementierungs-Kompetenz (Sales-Partner) keine Relevanz aus Marktsicht hat.

Als Vorschläge für die Überbrückung dieser Diskrepanz zwischen tatsächlich ausgearbeitetem Vertriebskonzept und Marktsicht kann wieder auf das Instrument der durchgängigen und gewissenhaften, technischen sowie verkaufsrelevanten Einschulung der Vertriebspartner zurückgegriffen werden.

Darüber hinaus kann die Firma x-it bereits bei der Auswahl der Partner eine geeignete Vorauswahl treffen und Partner mit technischem Hintergrund bevorzugen.

Um den Wünschen des Marktes zu entsprechen bzw. einem Misstrauen gegenüber der Qualifikation der Vertriebspartner vorzubeugen, können auch vertragliche Vereinbarungen mit dem Partner unterstützen. Diese könnten vertraglich dazu aufgefordert werden als „Mitarbeiter“ der Firma x-it aufzutreten. Dazu müssten lediglich geeignetes Briefpapier, eine Mailadresse sowie Visitenkarten zur Verfügung gestellt werden.

Darüber hinaus ist es empfehlenswert bei steigender Anzahl von Anfragen eine zusätzliche interne Stelle bei der Firma x-it einzurichten, die die eingehenden Anfragen der Unternehmen bearbeiten und kompetente technische Auskünfte geben kann.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Ansoff, I. (1984), *Implanting Strategic Management*, 1. Auflage, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Aumayr, K. (2006): *Erfolgreiches Produktmanagement: Toolbox für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing*, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2004): *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 10. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Buxmann, P., Diefenbach, H., Hess, T. (2008): *Die Softwareindustrie: Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven*, Heidelberg, Springer.

Davidson, N. (2009): *Don't Just Roll the Dice: A usefully short guide to software pricing*, 1. Auflage, o.O., Simple Talk Publishing.

Dver, A. (2007): *Software Product Management Essentials: A practical guide for small and mid-sized companies*, 2. Auflage, Tampa, Anclote Press.

Harmon, R., Raffo, D., Faulk, S. (2004): *Value Based Pricing For New Software Products: Strategy Insights for Developers*, [http://scholar.google.at/scholar?cluster=9293891235797655413&hl=de&as\\_sdt=0&as\\_vis=1](http://scholar.google.at/scholar?cluster=9293891235797655413&hl=de&as_sdt=0&as_vis=1), Abfragedatum 25.08.2011.

Jansen, R., Riemersma, F. (2009): *Marketing Ressource Management: The noble art of getting things done in marketing. Efficiently*, 5. Auflage, Amsterdam, MRMLLOGIQ.

Kittlaus, H., Clough, P. (2010): *Software Product Management and Pricing: Key Success Factors for Software Organizations*, 1. Auflage, Berlin, Springer.

Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Jacob, F., Söllner, A. (2006.): *Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing*, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Kleiner, C. (2004): In den Marketingprozessen liegt das Gold, *Marketing & Kommunikation* 05/2004, S. 18 – 20.

Kotler, P., Bliemel, F. (2001): *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag.

Lehmann, S., Buxmann, P. (2009): Pricing Strategies of Software Vendors, *Business & Information Systems Engineering* 06/2009, S. 452 – 462.

Meffert, H. (1982): *Marketing: Einführung in die Absatzpolitik*, 6. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 10. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Nagle, T., Hogan, J., Zale, J. (2011): *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitability*, 5. Auflage, Prentice Hall, Pearson Education.

Schneider, M. (2003): *Marketing Engineering: Das Praxishandbuch für erfolgreiches IT-Marketing*, 1. Auflage, Heidelberg, Springer.

Seebacher, U., Güpner, A. (2011): *Marketing Ressource Management: So stürmen Marketiers an die Unternehmensspitze!*, 1. Auflage, Grünwald, USP Publishing.

Sneed, H., Hasitschka, M., Teichmann, M. (2004): *Software-Produktmanagement: Wartung und Weiterentwicklung bestehender Anwendungssysteme*, 1. Auflage, Heidelberg, dpunkt.verlag.

Subhash, J. (1999): *Marketing: Planning & Strategy*, 6. Auflage, <http://free-ebookslink.com/?p=834>, S. 420, Abfragedatum: 28.08.2011.

Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K., Artopé, A., Goldhammer, K., Lange, U., Vierkant, E., López-Escobar, E., Silverstone, R. (1999): *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft*, 2. Auflage, Heidelberg, Springer.

## Appendix

### Fragebogen zur Umfrage

*Einführung in das Thema Marketing Ressource Management.*

*Als Ergänzung können Sie gerne das zusätzlich beigelegte Blatt „Einführung MRM“ einsehen.*

#### Frage 1: Wie wichtig sind folgende Funktionen eines MRM Systems?

Bitte reihen Sie die unten angegebenen Möglichkeiten nach ihrer Wichtigkeit (beginnen Sie die Reihung bitte mit „1“ der wichtigsten Funktion).

- Planungsprozess (übersichtliche Planung und Darstellung der geplanten Kampagnen und Marketingmaßnahmen) \_\_\_\_\_
- Budgetierungsprozess \_\_\_\_\_
- Berechtigungs-Management \_\_\_\_\_
- Workflow Management (Aufgabenverwaltung sowie Ablaufverfolgung innerhalb und außerhalb des Unternehmens)\_\_\_\_\_
- Digital Asset Management (Verwaltung und mögliche Wiederverwendung aller Marketingdaten wie Bilder, Texte, Layouts,...) \_\_\_\_\_
- Product Information Management (angebunden an das führende Verwaltungs-System mit automatischer Aktualisierung) \_\_\_\_\_
- Effiziente, globale Beschaffung von Corporate Design konformen Unterlagen \_\_\_\_\_
- Druck- und Liefer-Funktionen (wie termingesteuerter Mail-Versand oder automatische Übergabe von Dateien an eine Druckerei) \_\_\_\_\_
- Zusammenfassendes Reporting (aus dem Controlling) über alle Marketing Maßnahmen \_\_\_\_\_
- Datenfreigaben für interne und externe Projekt-Beteiligte \_\_\_\_\_
- ..... \_\_\_\_\_

**Frage 2: Wie wichtig sind folgende Eigenschaften für eine MRM Software?**

Bitte reihen Sie die unten angegebenen Möglichkeiten nach ihrer Wichtigkeit (beginnen Sie die Reihung bitte mit „1“ der wichtigsten Eigenschaft).

- Individuelle Zusammenstellung des Systemumfangs \_\_\_\_\_
- Flexibilität – dynamischer Aufbau zum zu- und wegschalten von Anwendungen \_\_\_\_\_
- Eigenständigkeit des Systems (geringer Wartungsaufwand) \_\_\_\_\_
- Prozessunterstützung (Erleichterung im Projektmanagement, in der unternehmensübergreifenden Kommunikation, ...) \_\_\_\_\_
- Kosteneinsparung \_\_\_\_\_
- Controlling-Fähigkeit \_\_\_\_\_
- Bedienerfreundlichkeit \_\_\_\_\_
- Erweiterbarkeit (Basissystem jederzeit erweiterbar um div. Anwendungen) \_\_\_\_\_
- Skalierbarkeit (auch für Multi-User Unternehmen geeignet) \_\_\_\_\_
- Zeiteinsparung (geringes Time-to-Market) \_\_\_\_\_
- Effizienzsteigerung, Ablauf-Vereinfachung \_\_\_\_\_
- Unkomplizierte Einbindung in IT-Umgebung im Unternehmen \_\_\_\_\_
- ..... \_\_\_\_\_

**Frage 3: Wenn Sie für Ihr Unternehmen ein MRM-System anschaffen würden, wie ausschlaggebend wäre der Preis auf Ihre Kaufentscheidung?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr beeinflussend	wenig beeinflussend	beeinflussend	nicht beeinflussend

**Frage 4: Empfinden Sie unterstützende Serviceleistungen (techn. und nicht techn. wie Schulungen) bei einem MRM System als wichtig oder unwichtig?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	unwichtig

**Frage 5: Angenommen Sie beginnen mit der Nutzung eines MRM Systems mit Basis- Funktionen. Wie wichtig erachten Sie die Erweiterungs-Möglichkeit eines solchen Basis-Systems?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	unwichtig

**Frage 6: Wie wichtig wäre Ihnen die Flexibilität, Dynamik und fortlaufende Weiterentwicklung eines MRM Systems im Hinblick auf Unternehmensanpassungen und neue Marktentwicklungen?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	unwichtig

**Frage 7: Stellen Sie sich vor Ihr MRM System könnte Ihnen neue Funktionen und Kommunikationsmöglichkeiten anbieten. Wie offen stehen Sie einem Test von solchen Neuigkeiten gegenüber?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr offen	offen	skeptisch	verschlossen

*Je nach Aufbau des MRM Systems ist eine mehr oder weniger modulare Zusammenstellbarkeit gegeben. Nehmen Sie bitte an, das hier betreffende MRM System ist eine individuell zusammenstellbare Lösung und Sie müssten für Ihr Unternehmen ein Basis-System (= geringste sinnvolle Einführungsstufe) zusammenstellen.*

**Frage 8: Welche Funktionen sollten im Basis-System unbedingt enthalten sein?**

Bitte wählen Sie maximal 5 Funktionen aus.

- Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen
- Budgetierungsfunktion
- Workflow Management für Zusammenarbeit intern und extern
- (inkl. Berechtigungsmanagement und Aufgabenverwaltung)
- Digital Asset Management (Verwaltung aller Marketingdaten)
- Product Information Management (angebunden an das führende
- Verwaltungssystem im Unternehmen)
- Marketing Controlling und Reporting
- Automatische Drucksortengenerierung (z.B. Preislisten, Kataloge,...)
- Content Management für Homepage, Online Shops
- Newsletter Tool
- Content Management für Social Media Plattformen
- Beschaffungsfunktion für Corporate Design konforme Unterlagen
- Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen)
- .....

**Frage 9: Angenommen Ihr Marketing würde effizient mit der von Ihnen soeben zusammengestellten Basis arbeiten, welchen Gesamtmietpreis (nicht pro User) würden Sie für dieses System (mit den 5 Funktionen) monatlich bezahlen?**

Ergänzende Angaben: User = Concurrent User, Server bei Ihnen aufgebaut (ohne zusätzliche externe Wartungskosten).

€ \_\_\_\_\_

**Frage 10: Teilen Sie auf die folgenden 3 Varianten von Basis-Systemen 100 Präferenzpunkte auf.**

Viele Punkte stehen für eine hohe Präferenz des Basis-Systemumfangs.

Variante 1: \_\_\_\_\_ Punkte

Digital Asset Management (Verwaltung aller Marketingdaten  
Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen  
Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur  
effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen)

Variante 2: \_\_\_\_\_ Punkte

Digital Asset Management (Verwaltung aller Marketingdaten  
Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen  
Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur  
effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen)  
Workflow Management für Zusammenarbeit intern und extern  
(inkl. Berechtigungsmanagement und Aufgabenverwaltung)  
Supportpaket

Variante 3: \_\_\_\_\_ Punkte

Digital Asset Management (Verwaltung aller Marketingdaten  
Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen  
Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur  
effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen)  
Workflow Management für Zusammenarbeit intern und extern  
(inkl. Berechtigungsmanagement und Aufgabenverwaltung)  
Beschaffungsfunktion für Corporate Design konforme Unterlagen  
Supportpaket

**Frage 11: Wie viel wären Sie bereit für die zuvor gegebenen Basis-Varianten monatlich zu zahlen? Bitte bewerten Sie die in Frage 10 gegebenen Varianten mit je einem Geldwert in Euro.**

Variante 1: \_\_\_\_\_ €

Variante 2: \_\_\_\_\_ €

Variante 3: \_\_\_\_\_ €

*Annahme: Zu dem zuvor behandelten Basis-System können Ihnen nun auch Funktions-Erweiterungen angeboten werden.*

**Frage 12: Welche Paket-Kombination würden Sie bevorzugen?**

Wählen Sie max. 2 aus.

a)

**Paket-Bündel „Print“**

Teil- bzw. vollautomatische  
Generierung von tagesaktuellen

- Katalogen
- Broschüren
- Aktionsfoldern
- Lagerlisten
- Preislisten
- usw.
- Ev. mit Verrechnungssystem

b)

**Paket-Bündel  
„Online & Social Media“**

Online-Content Aktualisierung

- Online-Shops
- Homepage
- ...

Automatische und termingesteuerte  
Online-Postings auf

- Facebook
- Twitter
- & Co.

c)

**Paket-Bündel „Print Shop“**

Druck-Beauftragung oder Download  
von freigegebenen

- Produktunterlagen
- Katalogen
- Preislisten & Lagerlisten
- Plakaten
- Flyern
- Datenblättern
- Inseraten usw.
- Ev. mit Verrechnungssystem

d)

**Paket-Bündel  
„Corporate Design & Media“**

Vorlage von CD-konformen  
Drucksorten und Medien

- Div. Vorlagen (zb. Visitenkarten,  
Flyer, Plakate, usw.)
- Logos
- Videos
- Bildern
- Presseunterlagen usw.
- Ev. mit Verrechnungssystem

**Frage 13: Bewerten Sie das dargestellte MRM Basis-System auf der Skala! 5 ist der beste Wert.**

**BASIS-SYSTEM**

- Digital Asset Management (Verwaltung aller Marketingdaten)
- Planung und übersichtliche Darstellung von Kampagnen
- Prozessablauf für Medienerstellung (standardisierte Abläufe zur effizienten Gestaltung von Marketingmaßnahmen)
- Workflow Management für Zusammenarbeit intern und extern (inkl. Berechtigungsmanagement und Aufgabenverwaltung)
- Beschaffungsfunktion für Corporate Design konforme Unterlagen
- Supportpaket
- 5 Concurrent User, Server bei Ihnen
- € 540,-- / Lizenzkosten pro Monat

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |

**Frage 14: Welches Lizenzmodell würden Sie für das oben angegebene Basis-System präferieren? (MLZ = Mindestlaufzeit)**

*Ergänzende Erklärung: Pay As You Go ist ein Lizenzmodell dass auf monatlichen Vertragsvereinbarungen beruht. Wird das System nur 4 Monate benötigt, müssen auch nur 4 Monate bezahlt werden.*

- Monatliche Lizenzverrechnung, Server bei Ihnen aufgestellt (MLZ 1 Jahr)
- Monatliche Lizenzverrechnung, Server beim Anbieter (MLZ 1 Jahr)
- Pay As You Go Modell, Server beim Anbieter aufgestellt (MLZ 1 Monat)

**Frage 15: Bewerten Sie die zuvor dargestellten Lizenzmodelle für das angeführte Basis-System (siehe Frage 13) mit einem Geldwert in Euro!**

Hinweis - bitte nehmen Sie wie zuvor an:

5 Concurrent User

(falls zur Einschätzung nötig – noch folgende Angaben:

100 GB Speicherkapazität, 10 GB Datenbank-Kapazität)

Monatliche Lizenzverrechnung, Server bei Ihnen aufgestellt \_\_\_\_\_ €

Monatliche Lizenzverrechnung, Server beim Anbieter aufgestellt \_\_\_\_\_ €

Pay As You Go Modell, Server beim Anbieter aufgestellt \_\_\_\_\_ €

*Weitere Fragen: Die folgenden Fragen widmen sich nun Ihren internen Gepflogenheiten bei der Software-Beschaffung.*

**Frage 16: An wen wenden Sie sich, wenn Sie eine neue Software für Ihr Unternehmen benötigen?**

- EDV-Unternehmen Ihres Vertrauens welches Sie mit Ihrer IT betraut haben
- Consultant der Ihnen eine Auswahl an möglichen Systemen empfiehlt
- direkt an den Software-Hersteller (nach einer eigenen Recherche)
- Sonstige.....

**Frage 17: Nehmen wir an, ein Software-Hersteller hat einen indirekten Vertrieb über Partner. Von welchem der drei angegebenen Partner würden Sie eher ein MRM System kaufen?**

- „aktiver Vertriebspartner“, beratender Verkäufer ohne technische Umsetzungskompetenz.
- „passiver Vertriebspartner“, z.B. Ihre Marketing-Agentur welche das System im eigenen Haus bereits verwendet und Ihnen weiterempfiehlt, ohne technische Umsetzungskompetenz.
- „aktiver Umsetzungspartner“, beratender Verkäufer der auch in der Lage ist Sie technisch zu betreuen.

**Abschließende Fragen zum Unternehmen:**

Unternehmen, Ort: .....

Anzahl der Mitarbeiter gesamt: .....

Anzahl der Mitarbeiter im Marketing: .....

Name des Interviewten: .....

Position: .....

Tel./Mail für Rückfragen: .....

Der Befragte ist einverstanden, dass sein Name, sowie der Name seines Unternehmens in der Liste der Befragten in dieser Master's Thesis aufscheinen.

ja             nein

Hinweis: Alle Antworten werden natürlich völlig anonym in der Master's Thesis behandelt!

Verwenden Sie ein MRM-System in Ihrem Unternehmen?

ja             nein

Falls ja, von welchem Hersteller? Und wie viel zahlen Sie monatlich dafür?

---

Falls nein, ist ein MRM-System grundsätzlich interessant für Sie?

ja             nein

Falls nein, warum nicht?

---