



Wer gewinnt den Pitch?  
Immer häufiger kommen  
ITK-Systemhäuser zum Zug

GESCHÄFTSKUNDEN

# Der Kampf um die Unterschrift

Carrier wandeln sich zu Komplettanbietern im B2B-Bereich – Der indirekte Vertrieb gewinnt in der Vermarktungsstrategie an Bedeutung – Kooperationen mit ITK-Herstellern im Trend

**TREND**

**Alles aus einer Hand**

Über Kooperationen und Akquisitionen versuchen die Carrier zunehmend, sich zum Full-Service-Anbieter im Geschäftskundenbereich zu wandeln.

Seit dem vergangenen Herbst bläst ein anderer Wind im Geschäftskundenbereich der Deutschen Telekom: Der Carrier hat sein Go-To-Market-Modell komplett umgebaut. Die Kunden werden nicht mehr nach ihren bestehenden Umsätzen eingeteilt, sondern nach ihrem Potenzial. Die zweite Änderung betrifft den Channel: Der Carrier setzt seither auch im B2B-Segment verstärkt auf den indirekten Vertrieb. „Wir haben erkannt, dass noch viel Potenzial in diesem Markt steckt, das wir allein so nicht ausschöpfen können. Das schaffen wir nur im Schulterschluss mit den Partnern“, erklärte damals Roland Angst, Leiter indirekter Vertrieb und Service Geschäftskunden, im Gespräch mit **Telecom Handel**.

Die bessere Markterschließung ist sicherlich ein Grund für die Telekom und eine ganze Reihe ihrer Wettbewerber – wie bei-

spielsweise QSC oder auch Telefónica O2 Germany –, im B2B-Segment ITK-Systemhäuser stärker in die Vermarktung der Produkte einzuschließen. Gerade bei kleineren bis hin zu mittelständischen Kunden dürften jedoch auch die Kosten eine gewichtige Rolle bei dieser strategischen Entscheidung spielen: „Die Akquisition dieser Kunden durch eine eigene Ver-

triebsmannschaft ist häufig nicht mehr rentabel – vor allem angesichts der sinkenden ARPUs“, erklärt Holger Neinhaus, Vorstand der Düsseldorfer SMP Strategy Consulting.

Denn der Average Revenue per User, der durchschnittliche Erlös pro Kunde also, sinke gerade im Mobilfunkbereich beständig. Gleichzeitig, so berichtet Neinhaus weiter, hätten die Carrier ihre Callcenter-Aktivitä-



**„Wer sich auf Partner fokussiert, sollte ihnen auch mehr Einfluss einräumen“**

Nikolaus von Johnston, Savecall

ten auch im B2B-Segment deutlich zurückgefahren, in der Vergangenheit waren diese ein wichtiger Treiber für die Erschließung neuer Kunden. Grund dafür seien vor allem ▶

# Telecom Handel

der tagesaktuelle Newsletter für  
Telekommunikations-Händler und -Insider



**+++ die Meldungen, die für Ihr Geschäft wichtig sind +++**

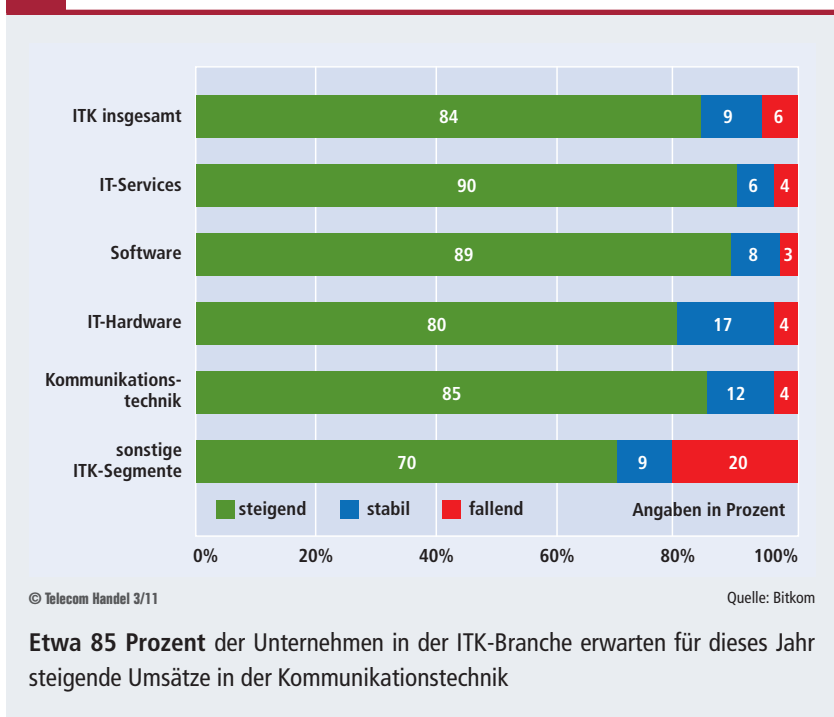
**+++ von unserer Fachredaktion ausgewählt +++**

**+++ kostenlos für die Abonnenten der Telecom Handel +++**

**+++ jetzt abonnieren unter [www.telecom-handel.de](http://www.telecom-handel.de) +++**

**Telecom Handel – der tägliche TK-Newsletter**

UMSATZERWARTUNG DER ITK-BRANCHE



Etwa 85 Prozent der Unternehmen in der ITK-Branche erwarten für dieses Jahr steigende Umsätze in der Kommunikationstechnik

Datenschutzprobleme sowie die mangelnde Akzeptanz der Kunden. Die Folge: „Die Einbindung des Channels ist ein zentraler Trend bei den relevanten B2B-TK-Playern.“

Der Druck auf den Channel wächst

Für ITK-Systemhäuser wie die Münchner Savecall Communication Consulting GmbH ist dieser Trend natürlich erfreulich – verschafft er ihnen doch einen deutlich größeren Spielraum, neue Kunden zu gewinnen. „Wir erleben aktuell eine Renaissance des indirekten Vertriebs“, berichtet Geschäftsführer Nikolaus von Johnston. Gleichzeitig wächst aber der Druck – auch auf den Channel. „Carrier erwarten heute deutlich mehr von ihren Partnern“, erklärt



„Die Einbindung des Channels ist ein zentraler Trend bei den relevanten B2B-TK-Playern“  
Holger Neinhaus, SMP Strategy Consulting

er. Qualifikation, Zertifizierungen und natürlich die Zielvereinbarungen würden heute wesentlich stärker kontrolliert als noch vor einigen Jahren – aber das sei auch verständlich, „denn die Carrier sind heute durch ihren Strategiewandel stärker als früher auf ihre Partner und auch deren Verlässlichkeit angewiesen“.

Bei allem Verständnis, das Johnston den Netzbetreibern entgegenbringt – eines versteht er nicht: Warum die Carrier nicht auch die Vertriebsintelligenz der Partner ins Unternehmen holen. Wenn die Organisationen sich stärker dem indirekten Vertrieb öffneten, so könnten die Carrier deutlich mehr als bislang vom Know-how und der Marktkennntnis ihrer Partner profitieren – „denn schließlich haben wir seit Jahren den direkten Kontakt mit den Kunden und kennen ihre Bedürfnisse genau“, erklärt Johnston.

Um dann zu resümieren: „Wer sich auf Partner fokussiert, sollte ihnen auch mehr Einfluss einräumen.“ Die meisten Carrier hätten in diesem Bereich noch Nachholbedarf.

Ein weiterer Brennpunkt bei der Beziehung zwischen den Kommunikationsanbietern und ihren Partnern ist das Thema Channelkonflikte.

Der Kampf um die Kunden

Denn sicher ist: Das Gros der Carrier wird auch weiterhin einen eigenen Vertrieb beschäftigen – vor allem für die Großkunden. „Viele Kunden aus dem Enterprise-Segment bestehen auf dem direkten Kontakt mit dem Carrier und dessen persönlicher Betreuung“, erklärt dazu Berater Neinhaus. Aber auch im Mittelstandssegment kommt es immer wieder zu Konflikten – „um den Kontakt, den Lead oder die Aufteilung bei einer Ausschreibung für ein größeres Objekt“, so Neinhaus. Das sei auch verständlich, schließlich gehe es um hohe Provisionssummen, um die ein harter Kampf entbrenne. So komme es des Öfteren vor, dass ein Partner, der eigentlich einen persönlichen und guten Kontakt zu einem Kunden hatte, von der Key-Account-Mannschaft eines Providers bei einem Pitch – dem Wettbewerb um den Kunden – ersetzt wurde. Die Folge: Der Kunde versteht das Vorgehen nicht, das Channelteam ist frustriert „und der Pitch ist am Ende verloren“, berichtet Neinhaus weiter.

Einen Ausweg aus diesem Problem bietet laut Neinhaus nur eine „intensive und vor allem konsequente Kanalsteuerung“. So sei genau festzulegen, wer wann welche Kunden anspricht. Absolut kontraproduktiv sei indes das Vorgehen einiger Kommunikationsanbieter: So komme es immer wieder vor, dass ein Provider ein Channelkonzept für bestimmte Kundengruppen, beispielsweise im SoHo-Bereich, entwickle – und gleichzeitig laufen sogenannte „Ranger-Vertriebe“ mit den Angeboten durch die Gewerbegebiete. Und dann startet auch noch der eigene Direktvertrieb eine Aktion in genau dieser Region. Die Folge: Kundenfrustration, Unverständnis, Ärger an allen Fronten – „und vor allem schlechte Aktionsergebnisse“, so Neinhaus. Am Ende profitiere niemand von der Aktion. Ein weiteres Instrument, um Channelkonflikte zu vermeiden, seien intelligente Provisionsmodelle, die eine Zusammenarbeit zwischen Direkt- und indirektem Vertrieb fördern. Beispiele hierfür wären etwa eine Leadprämie, wenn der Direktvertrieb einen Kundenkontakt an den Channel weitergibt, aber auch Zusatzprämien bei einer guten Zusammenarbeit zwischen direktem und indirektem Vertrieb. Möglich sind auch Provisionen, wenn ein Pitch gemeinsam gewonnen wird. All dies würde dazu beitragen, die Fronten zu beruhigen – und letztlich das Gesamtergebnis zu steigern. Allerdings werden diese Instrumente bislang nur bedingt bei den Anbietern eingesetzt.

„Den größten Wettbewerb verspüren viele Carrier indes im eigenen Haus“, berichtet

Gunnar Clausen, Partner bei der Management-Beratung Simon Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants. Dies betrifft vor allem die Carrier, die sowohl im Privatkunden- als auch im Geschäftskundenbereich aktiv sind. Denn oft sei es der Privatkundenbereich mit seinen günstigen Tarifen und Flatrates, der dem B2B-Bereich im Unternehmen das Leben schwer mache. „Der B2C-Bereich setzt die Preise im Geschäftskundenbereich unter Druck und zwingt die Carrier, auch in diesem Segment die Konditionen anzupassen“, so Clausen weiter. Angesichts der explodierenden Datenmengen in den Mobilfunknetzen, die hohe Investitionen in den Netzausbau verlangten, und der Preiserosion glaubt er, dass

GO-TO-MARKET-MODELLE DER

Unternehmen	Kontaktmöglichkeit für Partner	Zahl der aktiven Partner im B2B-Bereich (Stand Januar 2011)
BT Germany www.bt.com.de	Tel. (0180) 2222112 E-Mail: information@bt.com	k.A.
Ecotel Communication AG www.ecotel.de	Tel: (0211) 550070 E-Mail: partnervertrieb@ecotel.de	>500 aktive Partner
E-Plus Gruppe www.eplus-gruppe.de	Tel. (0211) 4480	50 SME/ 300 SoHo
HFO Telecom Vertriebs GmbH www.hfo-telecom.de	Tel. (09281) 1448100 E-Mail: info@hfo-telecom.de	150
QSC AG www.qsc.de	über die Website	~400 + Unterpublisher
Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG www.o2online.de/business	Tel. (0800) 1090808 oder www.o2.de/go/partnergk	2.000
Telekom Deutschland GmbH	Tel. (01805) 902220 E-Mail: businesspartner@telekom.de	>2000

Alle Daten basieren auf Unternehmensangaben

die Carrier in diesem Bereich über kurz oder lang umdenken werden – und auch müssen. In den USA hat der Carrier AT&T bereits einen ersten Schritt getan und seine Flatrate-Angebote weitgehend zurückgenommen. Stattdessen wird wieder nach Verbrauch der Teilnehmer abgerechnet. „In Deutschland hingegen wagt bislang niemand diesen Schritt, keiner will der Erste sein“, so Clausen. Doch das werde sich ändern, ist sich der Berater sicher.

### Im Schulterschluss mit den Herstellern

Deutlich erkennbar ist indes ein anderer Trend: Carrier gehen immer häufiger Kooperationen mit ITK-Anbietern ein, um Kunden Komplettangebote, zum Beispiel

Unified-Communications-Lösungen, anbieten zu können. Ein Beispiel ist die Kooperation zwischen Versatel und Siemens Enterprise Communications, die auf der CeBIT im vergangenen Jahr angekündigt wurde und nun erste Früchte trägt. Ecotel wiederum kooperiert in diesem Bereich ebenfalls mit SEN, dazu noch mit SAP oder Fujitsu. „Kunden zeigen auch eine sehr hohe Affinität zu solchen Paketen und Services“, erklärt Berater Neinhäus. Manche Channel-Partner sehen diese Kooperationen allerdings kritisch, fürchten, dass ein neuer Wettbewerber entsteht, der mit Services punkten kann, die sie – zumindest bislang – noch nicht leisten können. „Die Entwicklung kann aber auch positiv sein“, erklärt Save-

call-Chef Nikolaus von Johnston, vor allem dann, wenn Partner in die Kooperation mit einbezogen werden und die gemeinsam geschnürten Pakete auch vermarkten können. Als Beispiel dazu nennt er die Kooperation zwischen der Telekom und Avaya, die ihm neue Möglichkeiten biete.

Und welche Herausforderungen sehen die Carrier auf den Channel in diesem Jahr zukommen? Dazu Peter Guldenberg, Leiter indirekter Vertrieb bei QSC: „Der Kunde möchte einen Ansprechpartner für seinen ITK-Bedarf, Lösungen aus einer Hand mit den dazugehörigen Service-Levels und Dienstleistungen. Der Channel wird diesen Anforderungen gerecht werden (müssen).“ ■

Waltraud Ritzer

## CARRIER (AUSWAHL)

Kundensegmente	Definition der Kundengruppe	Produkte und Lösungen	Vermarktung	Distributoren/Kooperationspartner für diesen Bereich	Anforderungen an die Partner
<b>Multi-National Corporations (MNC) (Internationale Großunternehmen)</b>	international tätig, i.d.R. mehrere 100 Standorte, wichtige strategische Bedeutung von Netzwerk- und IT-Infrastruktur	internationale Sprach- und Datennetze, Rechenzentrumsleistungen, Cloud Computing, Unified Communications, Audio-/Videoconferencing, IT Security	direkt/indirekt	Fujitsu Services, HP u.a.	abhängig vom individuellen Projekt
<b>Enterprise (große Unternehmen, gehobener Mittelstand)</b>	zahlreiche Standorte, große Bedeutung der Netzwerk- und IT-Infrastruktur	Sprach- und Datennetze, Rechenzentrumsleistungen, Cloud Computing, Unified Communications, Audio-/Videoconferencing, IT Security	direkt/indirekt	Freudenberg IT u.a.	abhängig vom individuellen Projekt
<b>Global Telecom Markets (GTM) (Wholesale-Geschäft)</b>	Internet-Service-Provider, Reseller von Sprach- und Datenservices, Mehrwertdiensteanbieter, andere Netzbetreiber	Sprach- und Datendienste, Mehrwertdienste, Telehousing/ Colocation, IP-basierte Kommunikationsdienste	direkt	–	–
<b>SoHo (Small Office/Home Office)</b>	gewerbetreibend, bis zu 5 Mitarbeiter	Festnetz, Mobilfunk, Internet Access (ADSL)	indirekt, Telesales	Actebis/NT plus, Aetka, Komsa, ElectronicPartner, ComTeam, Synaxon-Gruppe (iTeam, Akcent, Micro-trend, PC-Spezialist), GFT, VAF	Partnervertrag
<b>KMU (kleine und mittlere Unternehmen)</b>	bis zu 500 Mitarbeiter	Festnetz, Mobilfunk, Internet Access (ADSL, SHDSL, Ethernet), VPN, Housing, Hosting; Full Service im Bereich New Media (Streaming-, Online- und Cloud-Dienste)	indirekt, Telesales	Actebis/NT plus, Aetka, Komsa, ComTeam, Synaxon-Gruppe, GFT, VAF	Partnervertrag
<b>Großkunden</b>	>500 Mitarbeiter	Festnetz, Mobilfunk, Internet Access (ADSL, SHDSL, Ethernet), VPN, Housing, Hosting; Full Service im Bereich New Media (Streaming-, Online- und Cloud-Dienste)	direkt/indirekt	Actebis/NT plus, Komsa, ComTeam, Synaxon-Gruppe, GFT, VAF	Partnervertrag
<b>SoHo (Small Office/Home Office)</b>	1–9 Mitarbeiter	Tarifrabatt, Smartphone, BlackBerry	indirekt	Brodos, Komsa, einsAmobile, Fexxcom, Eno, Herweck, Mobile World	Ladenlokal/Schulungsteilnahme
<b>SME (Small and Medium Enterprises)</b>	10–50 Mitarbeiter	Tarifrabatt, Gruppentarif, M2M; BlackBerry	direkt/indirekt	Brodos, Komsa, einsAmobile, Fexxcom, Eno, Herweck, Mobile World	Vertriebsaußendienst gewünscht/Status Business Partner
<b>SME (Small and Medium Enterprises)</b>	51–100 Mitarbeiter	Tarifrabatt, Gruppentarif, M2M, BlackBerry	direkt/indirekt	Brodos, Komsa, einsAmobile, Fexxcom, Eno, Herweck, Mobile World	Vertriebsaußendienst notwendig/Status Business Partner
<b>Mittelstand (Kunden mit Standardanforderungen)</b>	S <sub>0</sub> , S <sub>2M</sub> , DSL, Mobilfunk, Gas- und Strombedarf (ohne Leistungsmessung)	HFO Business Direct, O2- und Telekom-Mobilfunk, Gas und Strom diverser Anbieter	direkt/indirekt	Epsilon	TK- oder Energieaffinität
<b>Mittelstand Plus (datenlastige Kunden)</b>	VPN-/MPLS-Kunden, Kunden mit Sonderverträgen, leistungsgemessene Kunden im Energiebereich	Lösungen in Kooperation mit Versatel und Vodafone (Datenbereich), Gas- und Strom-Tagesangebote über die Energiebörse	direkt/indirekt	Epsilon	TK- oder Energieaffinität
<b>kleinere und mittlere Unternehmen</b>	<50 Mio. Euro Umsatz	Daten- und Sprach-Produkte, MPLS-VPNs, Telefonanlagen	direkt/indirekt	Allnet, Michael Telecom, ActebisPeacock/NT plus, Herweck, EP ComTeam + über 100 Vertriebspartner + über 300 Wholesalepartner	keine, für Telefonanlagen gibt es Zertifizierungen
<b>größere Unternehmen</b>	>50 Mio. Euro Umsatz	Managed-Service-Lösungen	direkt/indirekt	Partner, die in diesem Segment unterwegs sind, werden von uns unterstützt	keine
<b>SoHo (Small Office/Home Office)</b>	1–9 Mitarbeiter	Mobilfunk, Festnetz, Hardware, Hosted Mail, Hosted Exchange	direkt/indirekt	Actebis, Brodos, Epsilon, Herweck, Komsa, Muncall, MPC Service, MPS communication, Netcom, The Phone House	Qualifizierung durch Teilnahme am Five Star Business Trainingsprogramm
<b>SMB (Small and Medium Business)</b>	10–249 Mitarbeiter	Mobilfunk, Festnetz, Hardware, Hosted Mail, Hosted Exchange, VPN, Housing, Hosting	direkt/indirekt	Actebis, Brodos, Epsilon, Herweck, Komsa, Muncall, MPC Service, MPS communication, Netcom, The Phone House	Qualifizierung durch Teilnahme am Five Star Business Trainingsprogramm
<b>KMU (kleine und mittlere Unternehmen)</b>	250–499 Mitarbeiter	Mobilfunk, Festnetz, Hardware, Hosted Mail, Hosted Exchange, VPN, Housing, Hosting	direkt/indirekt	Actebis, Brodos, Epsilon, Herweck, Komsa, Muncall, MPC Service, MPS communication, Netcom, The Phone House	Qualifizierung durch Teilnahme am Five Star Business Trainingsprogramm
<b>Large Enterprise</b>	>500 Mitarbeiter	Mobilfunk, Festnetz, Hardware, Hosted Mail, Hosted Exchange, VPN, Housing, Hosting	direkt	–	–
<b>Multi National Accounts</b>	Named Accounts	Mobilfunk, Festnetz, Hardware, Hosted Mail, Hosted Exchange, VPN, Hosting	direkt	–	–
<b>kleine und mittlere Unternehmen</b>	Einteilung nach Potenzial des Kunden	TK-Standard-Produkte/Mobilfunk- und Breitband-/Festnetz-Vermarktung	Partnervertrieb / Direktvertrieb	k.A.	TK-Kompetenz
<b>mittelständische Unternehmen und Großkunden</b>	Einteilung nach Potenzial des Kunden	ICT-Standard-Produkte und -komplexe Lösungen/Mobilfunk- und Breitband-/Festnetz-Vermarktung	Partnervertrieb / Direktvertrieb	k.A.	TK-Kompetenz, Zertifizierung, Nachweis im Projektgeschäft für ICT-Lösungen