

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management
an der FH *CAMPUS 02*

**Konzept zur Akquise von Neukunden für
branchenspezifische Prozesssoftware im B2B
Bereich**
am Beispiel der activeIT Software & Consulting GmbH

Betreuer:
Mag. Dr. Reinhard Neudorfer, MBA

Vorgelegt von
Gabriel Marek, BA
2010557012

Graz, 10. Juli 2022

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Seiten als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 10. Juli 2022

.....


Zusammenfassung

Die activeIT Software & Consulting GmbH ist ein österreichisches Software-Unternehmen, das spezifische Softwarelösungen für die Lebensmittelbranche entwickelt und vertreibt. Mit der neuen Fruchtimportplanungssoftware, kurz „FIPS“, haben sie eine Lösung auf den Markt gebracht, die bei aktuellen Herausforderungen im Import und bei der Veredelung von Früchten, wie bei der Rückverfolgbarkeit oder der Reduktion von Lebensmittelverschwendung unterstützt. Als mittelständiges Unternehmen mit einer kleinen internationalen Zielgruppe, ist die richtige Vorgehensweise im Vertrieb wichtig, um sich gegen die schnell adaptierende Konkurrenz zu behaupten. Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Erstellung eines Vertriebskonzepts für die Akquise von Neukunden für die branchenspezifische Prozesssoftware im B2B-Bereich.

Im Theorieteil werden die relevanten Aspekte für den Vertrieb von Softwarelösungen erarbeitet und es wird auf aktuelle Entwicklungen in der Zielgruppe eingegangen. Die Vorstellung diverser Methoden, Instrumente und Strategien dienen dann als Basis für die nachfolgende Formulierung der Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Vertriebskonzepts.

Im Rahmen des Praxisteils wird dann eine Primärmarktforschung durchgeführt, in der die Vorgehensweise im Vertrieb in unterschiedlichen Branchen erhoben wird und als Best Practices in die Erstellung des Vertriebskonzepts einfließt. Eine interne Analyse identifiziert dann die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Zusätzlich werden externe Analysen zum Thema Markt, Wettbewerb und Marktumfeld durchgeführt, um die Ergebnisse dann in einem SWOT-Katalog zu verzahnen.

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden dann Strategie und konkrete vertriebliche Maßnahmen, sowie Kontrollmaßnahmen und das Budget definiert. Die Handlungsempfehlungen schließen diese Masterarbeit dann ab.

Abstract

activeIT Software & Consulting GmbH is an Austrian software company that develops and distributes specific software solutions for the food industry. With the new fruit import planning software "FIPS", they have brought a solution to the market that supports current challenges in importing and processing fruit, such as traceability or the reduction of food waste. As a medium-sized company with a small international target group, the right approach to sales is important to compete against fast adapting competitors. This master thesis deals with the creation of a sales concept for the acquisition of new customers for the industry-specific process software in the B2B area.

In the theoretical part, the relevant aspects for the sales of software solutions are elaborated and current developments in the target group are discussed. The presentation of various methods, instruments and strategies then serve as the basis for the subsequent formulation of recommendations for action to implement the sales concept.

As part of the practical part, primary market research is then carried out in which the approach to sales in various industries is surveyed and incorporated as best practices in the creation of the sales concept. An internal analysis then identifies the company's strengths and weaknesses. In addition, external analyses of the market, competition and market environment are carried out in order to then merge the results in a SWOT catalog.

Based on the findings, strategy and concrete sales measures are then defined, as well as control measures and the budget. The recommendations for action then conclude this master thesis.

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung	I
Zusammenfassung	II
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Unternehmensvorstellung	1
1.2 Ausgangssituation.....	2
1.3 Problemstellung	3
1.4 Ziele.....	3
1.4.1 Unternehmensziele	3
1.4.2 Ziel der Masterarbeit	3
1.5 Bezugsrahmen.....	3
2 Software	5
2.1 Die Softwareindustrie	5
2.2 Charakteristik von Software	6
2.3 Softwareanbieter und Arten von Software	8
2.4 Reflexion und kritische Betrachtung	9
3 B2B Vertrieb	9
3.1 Besonderheiten von B2B Märkten.....	9
3.2 Geschäftstypen im B2B.....	11
3.3 Käuferverhalten im B2B	13
3.3.1 Kaufentscheidungstypen	14
3.3.2 Buying Center	14
3.3.3 Kaufprozess	15
3.3.4 B2B Kaufverhalten im Wandel	17
3.4 B2B Vertrieb im Wandel.....	18

4	Die Lebensmittelindustrie	22
4.1	Charakteristik.....	22
4.2	Kennzahlen.....	22
4.3	Aktuelle Entwicklungen	23
4.3.1	Industrie 4.0	23
4.3.2	Rückverfolgbarkeit	24
4.4	Reflexion und Implikationen für den Softwarevertrieb	26
5	Neukundengewinnung im B2B.....	26
5.1	Bedeutung der Akquisition	27
5.2	Verkaufsprozesse	29
5.3	Sales Cycle.....	30
5.4	Lead Management.....	31
5.5	Opportunity Management.....	32
5.6	Kundenidentifikation.....	34
5.7	Strategische Optionen.....	35
5.7.1	Differenzierungsstrategie	35
5.7.2	Kunden-Kontakt-Strategie	36
5.7.3	Marktfeldstrategie.....	36
5.7.4	Push-Strategie	36
5.7.5	Pull-Strategie.....	37
5.8	Instrumente zur Ansprache von Neukunden im B2B.....	37
5.8.1	Persönlicher Verkauf.....	37
5.8.2	Telefonakquise.....	38
5.8.3	E-Mail-Kampagnen	38
5.8.4	Events, Ausstellungen, Messen	38
5.8.5	Aktives Empfehlungsmanagement.....	39
5.8.6	Schaltung von Inseraten / Advertorials.....	39
5.8.7	Social Media.....	40
5.8.8	Bedeutung der jeweiligen Kanäle im Kommunikationsmix	40

5.8.9	Vertriebspartner	41
6	Theoretisches Vertriebskonzept zur Neukundenakquise	45
6.1	Bestandteile eines Vertriebskonzepts	45
6.1.1	Situationsanalyse	46
6.1.2	Definition von Vertriebszielen	48
6.1.3	Entwicklung der Vertriebsstrategie	49
6.1.4	Erarbeiten von Maßnahmen	52
6.1.5	Errechnung des Vertriebsbudgets	52
6.1.6	Planung von Kontrollmaßnahmen	54
7	Resümee und Implikationen aus der Theorie	56
8	Empirische Untersuchung	57
8.1	Untersuchungsdesign	57
8.1.1	Informationsbedarf	57
8.1.2	Untersuchungsmethode	57
8.1.3	Erhebungsinstrument	58
8.1.4	Stichprobe und Untersuchungszeitraum	58
8.1.5	Auswertung der Interviews	59
8.2	Ergebnisse	59
8.2.1	Neukundenakquise	61
8.2.2	Leadgenerierung	68
8.2.3	Vertriebsaktivitäten	70
9	Situationsanalyse	72
9.1	Unternehmen	72
9.1.1	Unternehmensvorstellung	72
9.1.2	Produktinformationen	72
9.1.3	Leistungserstellung	73
9.1.4	Neukundengewinnung	73
9.1.5	Kundenstamm	75
9.1.6	Stärken und Schwächenanalyse	75

9.2	Markt.....	76
9.3	Wettbewerb.....	77
9.3.1	Leistungsanalyse	78
9.3.2	Website und Social Media Analyse	79
9.4	Marktumfeldanalyse	80
10	SWOT Analyse	81
11	Vertriebskonzept zur Gewinnung von Neukunden für Prozesssoftware im B2B Bereich am Beispiel der activeIT Software & Consulting GmbH	82
11.1	Vertriebsziel	82
11.2	Entwicklung des Vertriebskonzepts.....	83
11.2.1	Kundendimension	83
11.2.2	Wettbewerbsdimension.....	84
11.2.3	Vertriebspartner/-wege.....	84
11.2.4	Strategie.....	85
11.3	Maßnahmen- und Ressourcenplan	87
11.4	Vertriebsbudget.....	90
11.5	Kontrollmaßnahmen.....	90
12	Handlungsempfehlungen	92
	Literaturverzeichnis	94
	Anhang	99

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen.....	4
Abbildung 2: B2B-Geschäftstypen.....	11
Abbildung 3: Purchasing Funnel der Kundinnen und Kunden in der Vergangenheit	19
Abbildung 4: Purchasing Funnel der Kundinnen und Kunden in der Gegenwart....	20
Abbildung 5: Kundenbeziehungszyklus	28
Abbildung 6: Black Box Vertrieb	29
Abbildung 7: Wichtigkeit der Instrumente im Kommunikationsmix.....	41
Abbildung 8: Absatzkanäle im IT-Vertrieb.....	44
Abbildung 9: Bestandteile eines Vertriebskonzepts	45
Abbildung 10: Inhalte der Vertriebsstrategie	50
Abbildung 11: Strategieverteilung	61
Abbildung 12: Nennungen der Akquise Instrumente	64
Abbildung 13: Produktübersicht activeIT Software & Consulting GmbH	73
Abbildung 14: Importmenge Bananen in der EU 2014	76
Abbildung 15: Importmenge Avocados in der EU 2020	77
Abbildung 16: SWOT Analyse	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kaufentscheidungstypen	14
Tabelle 2: Inhalte externer Analysen	47
Tabelle 3: Kennzahlen im Akquisitionszyklus	55
Tabelle 4: Liste der Probanden	60
Tabelle 5: Strategie je Branche.....	63
Tabelle 6: Stärken und Schwächen der activeIT Software & Consulting GmbH	75
Tabelle 7: Website und Social Media Analyse	79
Tabelle 8: Kontrollmaßnahmen.....	91
Tabelle 9: Kontrollmaßnahmen 2	91

Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence
B2B	Business to Business
DB	Deckungsbeitrag
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
FIPS	Fruchtimportplanungssystem
ITK	Informations- und Telekommunikationstechnik
SaaS	Software as a service
SEA	Search Engine Advertising (Suchmaschinenmarketing)
SEO	Search Engine Optimization
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken-Schwächen-Chance-Risiken Analyse)
WOM	Word of Mouth

1 Einleitung

1.1 Unternehmensvorstellung

Die Firma activeIT Software & Consulting GmbH hat sich seit der Gründung im Jahr 2004 auf die Entwicklung und Vermarktung von Softwarelösungen für die Lebensmittel produzierende Industrie spezialisiert. Am aktuellen Standort in Seiersberg-Pirka sind momentan 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, wobei der Hauptanteil der Angestellten in der Entwicklung und dem Consulting der neuen Softwarelösungen tätig ist. Der aktuelle Kundenstamm ist im DACH-Raum sowie dem Vereinigten Königreich vertreten. Als Hauptmarkt ist für das Unternehmen jedenfalls der europäische Raum von Interesse. Eine Erweiterung des Marktes auf die europäische Union ist gerade in Gange und soll mit Hilfe dieser Arbeit voranschreiten. Das Produktportfolio des Unternehmens besteht aus einem von Grund auf eigenständig entwickelten ERP System, einem Produktionseffizienz und -kontrollsystem, einem Tool zur Liveüberwachung von Produktionstätigkeiten, einem BI-Tool und den jeweiligen mobilen Apps hierzu. Vor kurzem wurde ein neues Fruchtimportplanungs- und Reifeplanungssystem entwickelt, welches speziell auf den Prozess von Unternehmen, die im Geschäftsfeld des Imports und der Veredelung von exotischen Früchten tätig sind, zugeschnitten ist. Es bildet die vollständige Lieferkette von der Bananenplantage über den Schiffstransport bis zur Reiferei in Europa ab und dient den Kunden dazu, neben der Speicherung der notwendigen Informationen zu Bestellungen auch eine zeitgemäße Planung zur Reduktion von Abfall und der Erlangung des idealen Reifegrads zur Verlängerung der Haltbarkeit im Regal beizutragen. Im Vereinigten Königreich und der Schweiz werden mit diesem System bereits jeweils mehr als ein Drittel des jährlich importierten Bedarfs an Bananen geplant und beschafft. Durch die intensive Zusammenarbeit mit den Kunden in der Lebensmittelindustrie hat activeIT Software & Consulting GmbH ein Branchen-Know-How erlangt, welches bei der Entwicklung von neuen und der Erweiterung bestehender Softwarelösungen einen wesentlichen Vorsprung gegenüber Standard-ERP-Anbietern bietet (vgl. activeIT Software & Consulting GmbH 2021).

1.2 Ausgangssituation

In den letzten Jahren wird das Vertriebsumfeld zunehmend volatiler. Im unsicheren und komplexen Marktumfeld besteht keine hundertprozentige Planungssicherheit über zukünftige Unternehmenserfolge. Veränderungen des Markts, der Kundenanforderungen, der Eintritt neuer Wettbewerber, neue gesetzliche Vorschriften oder ein Einbruch der Nachfrage sind nur einige der äußeren Rahmenbedingungen, die weitreichende Konsequenzen auf den Unternehmenserfolg haben. Der Vertrieb kann diese Vielzahl an äußeren Rahmenbedingungen jedoch nur bedingt beeinflussen (vgl. Pufahl 2019, S. 21).

In vielen mittelständischen Unternehmen wird der Vertrieb nach wie vor als operative Aufgabe gesehen. Orientiert an klassischen Vertriebsaktivitäten gilt es, Kundenkontakt herzustellen, aufrecht zu erhalten und entwickelte Produkte zu einem bestimmten Preis zu verkaufen. Der durch die digitale Transformation eingeleitete Wandel lässt den Vertrieb jedoch zur strategischen Ressource werden. Wesentliche Veränderungen im Bereich des Marktes, der Kunden, der Vertriebskanäle oder organisatorische Änderungen verlangen nach einer konsequenteren strategischen Ausrichtung des Vertriebs (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 2).

Werden Marktentwicklungen von der Vertriebsleitung nicht angemessen antizipiert und darauf basierend erfolgreiche Strategien für den Vertrieb abgeleitet, ist der langfristige Fortbestand des Unternehmens in Gefahr. Risiken im Vertrieb können nur minimiert werden, wenn die strategische Vertriebssteuerung einen hohen Stellenwert erhält und ausreichend Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung gestellt werden (vgl. Pufahl 2019, S. 21).

Um den komplexen Aufgaben des Vertriebs gerecht zu werden, benötigt der Vertrieb eine Methodik. Jedoch gibt es keine einheitliche Methode, die für jedes Unternehmen geeignet ist, weshalb jedes Unternehmen nach individuellen Methoden verlangt. Ziel dabei muss es sein, dass die Methode von den Vertriebsmitarbeitern erfasst und auch gedeutet werden kann. Aus diesem Grund ist die Erstellung einer geeigneten Strategie und einer darauf basierenden Konzeption essenziell, um die strategischen Planungen im Unternehmen zu realisieren (vgl. Pufahl 2019, S. 22).

1.3 Problemstellung

Die Firma activeIT Software & Consulting GmbH zielt mit der FIPS Software auf B2B Unternehmen in der Lebensmittelbranche ab, die mit dem Import, der Disposition und der Reifung von exotischen Früchten betraut sind. Da es sich um eine Software handelt, die einzigartig ist, besteht die Herausforderung nun darin, die Zielgruppe mittels eines Konzepts zur Neukundenakquise zu erreichen. Es soll erarbeitet werden, wie man die potenziellen Kunden ideal anspricht und welche monetären sowie nicht monetären Ressourcen für den erfolgreichen Vertrieb der neuen Software benötigt werden. Spezielles Augenmerk soll dabei auf dem Vertriebsprozess und den verwendeten Instrumenten liegen.

1.4 Ziele

1.4.1 Unternehmensziele

Das Ziel der Firma activeIT Software & Consulting GmbH ist es, mit dem Produkt „FIPS“ im Zeitraum von Juni 2022 bis Ende 2023 drei weitere Großkunden zu akquirieren und so die Kundenanzahl in diesem Bereich von aktuell 3 auf 6 Kunden zu verdoppeln.

Des Weiteren hat sich das Unternehmen eine Umsatzsteigerung durch neue B2B-Kunden im selben Zeitraum auf insgesamt 1,2 Millionen Euro durch dieses Produkt zum Ziel gesetzt. Diese Werte sollen vorrangig im europäischen Raum erreicht werden.

1.4.2 Ziel der Masterarbeit

Mittels dieser Masterarbeit soll ein Konzept zur Neukundenakquise von neuen B2B-Kunden in der Lebensmittelbranche für das Produkt „FIPS“ des Unternehmens activeIT Software & Consulting GmbH erarbeitet werden.

1.5 Bezugsrahmen

Abbildung 1 auf der nächsten Seite zeigt den logischen Aufbau dieser Arbeit. Die behandelnden Themen sowie die Zusammenhänge werden darauf deutlich.

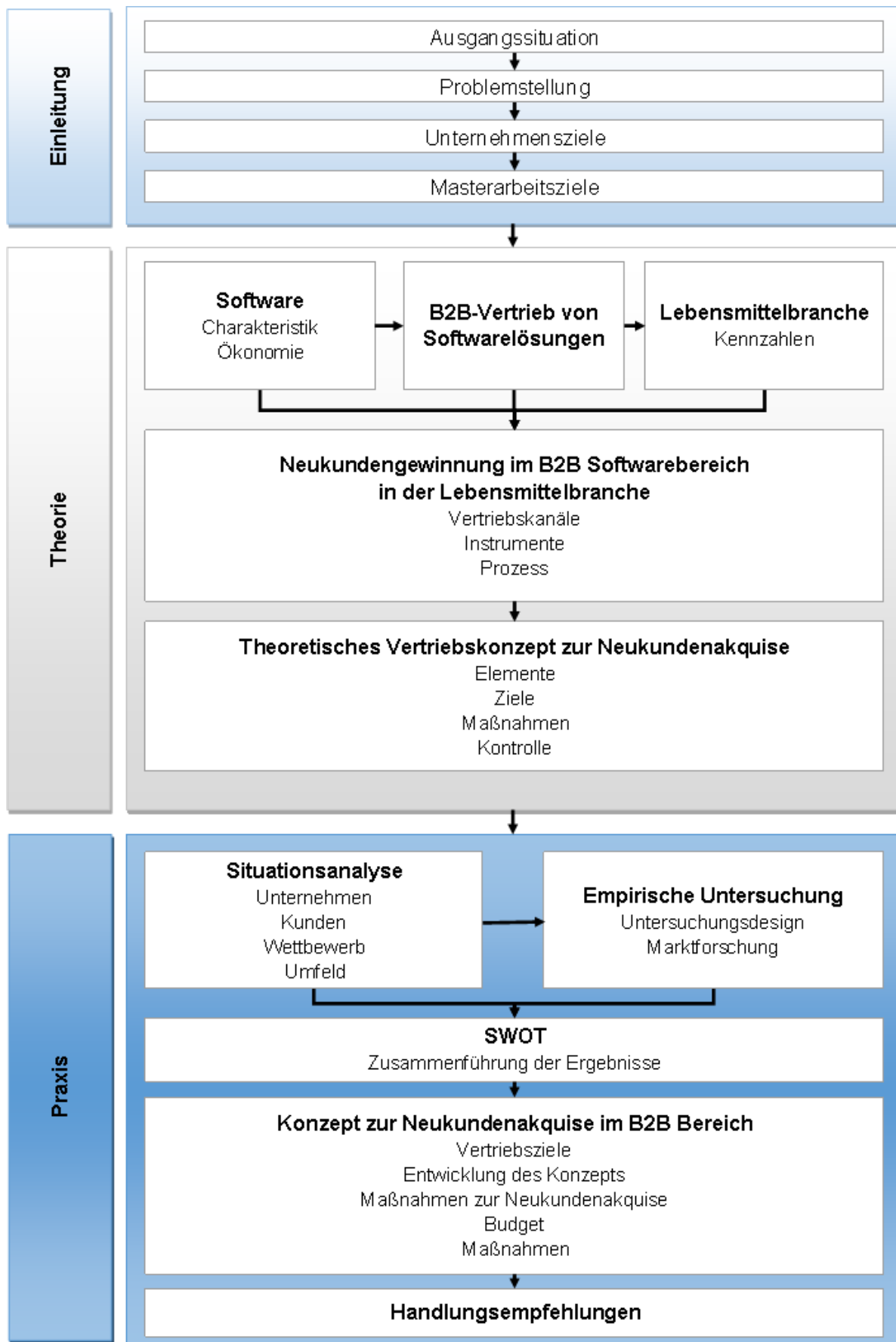


Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2 Software

In der vorliegenden Arbeit wird der Vertrieb von Software behandelt. Aus diesem Grund werden der Leserin bzw. dem Leser zunächst die Grundlagen und Besonderheiten der Softwareindustrie und deren Leistungen näher beschrieben.

2.1 Die Softwareindustrie

Vergleicht man die Softwareindustrie mit anderen Branchen, so sind grundsätzliche Unterschiede zu erkennen. Einerseits ist das auf die speziellen Strukturen von Softwaremärkten und andererseits auf die spezifischen Eigenschaften von Softwareprodukten zurückzuführen. So handelt es sich bei Softwareprodukten um immaterielle Güter, die wie andere digitale Güter bei geringen Kosten reproduzierbar sind. Auf den ersten Blick wirkt das Lizenzgeschäft dadurch profitabler als das Servicegeschäft eines Softwareanbieters. Auch die Softwaremärkte sind durch einige Besonderheiten gekennzeichnet. In der Softwareindustrie besteht eine sehr starke Internationalisierung wie sie kaum in anderen Branchen auftritt. Diese Internationalisierung entsteht aus der lokalen Unabhängigkeit für die Entwicklung und der Verteilung von Software, da diese bei geringen Kosten in Sekundenschnelle über das Internet übertragen und vertrieben werden kann. Ein etwaiger Heimvorteil auf nationalen Märkten der Anbieter spielt in vielen Segmenten im Vergleich zu anderen Branchen nur eine untergeordnete Rolle. Als Beispiel erzielen deutsche Softwareanbieter durchschnittlich mehr als die Hälfte ihrer Umsätze im Ausland (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 3).

Im Jahr 2019 wurden allein in Deutschland 40,9 Milliarden Euro Umsatz mit IT-Services erwirtschaftet, wovon 36,2 Milliarden Euro und somit knapp 88,50% des Umsatzes durch den Export dieser IT-Services inklusive der Software erreicht wurden (vgl. Statista 2021a, Statista 2021b).

2.2 Charakteristik von Software

Obwohl es sich bei IT-Produkten um sehr heterogene Produkte handelt, so haben sie dennoch einige Gemeinsamkeiten:

- Langlebigkeit
- Angebot von After-Sales-Services als Notwendigkeit
- Einen hohen Dienstleistungsanteil
- Kurze Innovationszyklen
- Eine individualisierte Leistungsbündelung
- Kundenintegration
- Einen hohen Anteil an B2B-Geschäften
- Das Produkt- und Systemgeschäft bestehen nebeneinander (vgl. Gerth 2015, S. 150).

Überwiegend handelt es sich bei Software um langlebige Wirtschaftsgüter, die in Unternehmen für längere Zeit genutzt werden. Entscheidet sich eine Kundin oder ein Kunde für eine Lösung, so bindet diese/r sich mittel- bis langfristig. Des Weiteren wird die Bedeutung der Kaufentscheidung dadurch verstärkt, dass es sich bei der Anschaffung von Software meist um kostenintensive Investitionen handelt und eine hohe technische Komplexität herrscht. Kundenseitig wird somit ein hohes Kaufrisiko wahrgenommen, worauf beim Vertrieb von Software geachtet werden muss (vgl. Gerth 2015, S. 150).

Die Verbindung der Langlebigkeit von Software und einer gewissen Störanfälligkeit auf Grund der technischen Komplexität oder durch Gebrauchsfehler führt zur Notwendigkeit des Angebots verschiedener After-Sales-Services. Verstärkt wird dieser Umstand durch den erfolgskritischen Einsatz der Software im B2B-Bereich, da hier häufig starke Abhängigkeiten bestehen. Durch Dienste wie Support, Anpassungsleistungen oder Updates wird im After-Sales-Service die Dienst- bzw. Gebrauchsfähigkeit der Lösungen sichergestellt (vgl. Gerth 2015, S. 151).

Dienstleistungen haben jedoch bereits vor dem Kauf einen hohen Stellenwert. Speziell im Systemgeschäft ist der Dienstleistungsanteil bei der Softwarevermarktung vergleichsweise hoch. Der hohe Anteil entsteht dabei aus vorangehenden

Beratungsleistungen, etwaigen Anpassungen oder Schulungen. Der immaterielle Charakter von Dienstleistungen führt wiederum dazu, dass die Qualität des anbietenden Unternehmens oder die Qualität der Leistung vor dem Kauf nicht abgeschätzt werden kann und ein starkes Kaufrisiko beim Kunden entsteht (vgl. Gerth 2015, S. 152).

Die Erstellung des Quellcodes einer neuen Software erfordert zuerst einmal hohe Erstinvestitionen, wobei hier nicht gewährleistet ist, dass die neue Softwareentwicklung zum Erfolg führt (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 19). Berücksichtigt man zusätzlich die hohe Marktdynamik von Softwaremärkten, bei denen kurze Innovationszyklen herrschen, so erzeugt das für Softwareunternehmen einen enormen Vermarktungsdruck (vgl. Gerth 2015, S. 153).

Mit Leistungsbündeln, die den Leistungskern des Basis-Produkts mit zusätzlichen Services, Zubehör und Nebenleistungen umgeben, werden Kundenprobleme dabei wirtschaftlicher und umfassender gelöst als mit Einzellösungen. Mittels innovativer Leistungskombinationen haben Unternehmen zudem die Chance, sich als attraktiver Softwareanbieter zu positionieren und die angebotenen Leistungen individuell an die entsprechenden Kundenbedürfnisse anzupassen (vgl. Gerth 2015, S. 155).

Nicht nur der hohe Dienstleistungsanteil oder der Trend zur Leistungsindividualisierung erfordern bei der Leistungserstellung, -entwicklung und -vermarktung eine hohe Kundeneinbindung. Auch im Zuge des Innovationsmanagements ist die Kundeneinbindung zur Reduktion des Flop-Risikos bei neuen Softwareprodukten essenziell (vgl. Gerth 2015, S. 156).

Bei vielen Softwareanbietern ist der Anteil an Geschäftskunden überdurchschnittlich hoch. Zum einen liegt das daran, dass sich ein Teil des Produktgeschäfts, sowie das Zuliefer- oder OEM-Geschäft als auch das Systemgeschäft beinahe ausschließlich an Firmenkunden richtet (vgl. Gerth 2015, S. 157).

2.3 Softwareanbieter und Arten von Software

Softwareanbieter werden am Markt in zwei große Gruppen unterteilt. Es wird dabei zwischen Softwareanbietern im engeren und im weiteren Sinne unterschieden. Ein Softwareanbieter im engeren Sinne ist vorrangig für die Entwicklung neuer Software verantwortlich. Die Art der Software spielt bei der Unterteilung der Softwareanbieter jedoch keine Rolle. Software wird dennoch auf Grund unterschiedlicher Merkmale differenziert. Häufig wird die Nähe der Software zur Hardware als Kriterium herangezogen. Demnach unterscheidet man bei Software zwischen Systemsoftware wie Betriebssysteme, systemnaher Software wie Datenbanksysteme und Anwendersoftware wie Software für das Rechnungswesen oder Textverarbeitungssoftware. Zusätzlich wird noch zwischen kommerziellen und privaten AnwenderInnen und dem Standardisierungsgrad der Software unterschieden. Die beiden Extreme im Standardisierungsgrad stellen dabei die Standardsoftware und die Individualsoftware dar. Letztere wird auf Basis spezifischer Anforderungen maßgeschneidert für den jeweiligen Fall, oft durch die IT-Abteilung des anwendenden Unternehmens bzw. in deren Fachabteilungen oder von externen Softwarehäusern entwickelt. Standardsoftware wird hingegen auf Basis weitgehend standardisierter Bedürfnisse potenzieller NutzerInnen für den Massenmarkt entwickelt (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 5f.).

Dennoch ist die Abgrenzung zwischen Standard- und Individualsoftware nicht immer eindeutig. So kann wirtschaftliche Standardsoftware meist zu einem gewissen Grad individuell an die Bedürfnisse der AnwenderInnen angepasst werden. Diese Parametrisierung, das Customizing oder individuelle Erweiterungen von Standardsoftware bedeuten oft Aufwände in Millionenhöhe (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 7).

Obwohl laut Umfragen zukünftig mehr Standardsoftwarelösungen in Unternehmen eingesetzt werden, werden auch weiterhin individuelle Anpassungen nötig sein. Speziell für Probleme, die am Markt noch nicht durch standardisierte Anwendungssoftware gelöst werden, wird man nach Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit der Umsetzungen tendenziell auch weiterhin Individualsoftware entwickeln oder entwickeln lassen (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 8).

Unternehmen, die Dienstleistungen bzw. Services erst in den späteren Lebenszyklusphasen von Softwarelösungen anbieten, werden Softwareanbieter im weiteren Sinne genannt. Zu diesen Dienstleistungen zählt zum einen die Unterstützung der AnwenderInnen bei der Implementierung, sowie die Unterstützung beim Betrieb der Produkte (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 9).

2.4 Reflexion und kritische Betrachtung

Durch die vorab beschriebenen Charakteristiken von Softwarelösungen und die unterschiedlichen Arten von Softwareanbietern ergibt sich für diese Arbeit der Fokus auf systemnahe Standardsoftwarelösungen und Softwareanbieter im engeren Sinne. Im speziellen handelt es sich bei der zu vertreibenden Software FIPS um Anwendersoftware, die für KundInnen parametrisiert oder durch individuelle Erweiterungen weiterentwickelt wird.

3 B2B Vertrieb

Die im vorigen Kapitel beschriebenen Eigenschaften von Software und die Erläuterungen zu Softwareanbietern im engeren und im weiteren Sinne ergeben nun einige Besonderheiten für die Vermarktung von Softwareleistungen. Da in dieser Arbeit das Augenmerk auf dem B2B-Bereich liegt, wird zunächst auf die Besonderheiten des Vertriebs im B2B-Markt eingegangen und folgend der Zusammenhang mit der Softwarevermarktung hergestellt.

3.1 Besonderheiten von B2B Märkten

Auf B2B-Märkten werden Dienstleistungen, Rechte und Sachgüter von Unternehmen an Unternehmen vermarktet, die wiederum dazu dienen, weitere Leistungen für EndverbraucherInnen zu erbringen. Nach dieser Definition handelt es sich neben typischen Investitionsgütern wie z.B. Maschinen, auch um Bauteile, Beratungsleistungen, Lizenzen etc. und umfasst somit alle, durch organisationale Kaufentscheidungen gekennzeichnete Bereiche (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 30).

Im Gegensatz zu Konsummärkten, sind B2B-Märkte durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- **Abgeleiteter Bedarf:** Die Nachfrage in konsumnahen Märkten führt zur Nachfrage am jeweiligen B2B-Markt. Erworbene Dienstleistungen und Produkte werden bei den abnehmenden Unternehmen investiv als Gebrauchsgüter oder produktiv als Verbrauchsgüter zur Leistungsherstellung genutzt.
- **Relativ kleine Zahl potenzieller Nachfrager:** Für einzelne Märkte ist die Zahl potenzieller KäuferInnen äußerst gering, wodurch sich die größere Bedeutung des persönlichen Verkaufs auf diesen Märkten ergibt. Leistungen werden auch hier relativ häufig individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten.
- **Feste Geschäftsbeziehungen:** Längerfristige Geschäftsbeziehungen zeichnen B2B-Märkte zusätzlich aus. Als Beispiel dienen hier über bestimmte Zeiträume geschlossene Lieferverträge, die dann nach Bedarf verlängert werden. Typischerweise werden große Teile der Umsätze mit Unternehmen erzielt, zu denen bereits zuvor eine Lieferbeziehung bestand.
- **Direkte Marktkontakte:** Die große Bedeutung einzelner Geschäftsbeziehungen und die relativ geringe Anzahl von Nachfragern führt dazu, dass direkte Marktkontakte eine bedeutende Rolle spielen. Das ermöglicht den Anbietern auch die Realisierung besonders komplexer oder spezieller Kundenwünsche.
- **Fundierte und formalisierte Kaufentscheidungen:** Bei organisationalen Kaufentscheidungen sind spezialisierte Fachleute beteiligt. Für den Ablauf der Entscheidungsprozesse sind zudem häufig Regeln (Zuständigkeiten, Entscheidungskriterien etc.) festgelegt. Auch Sourcing-Strategien werden im Vorhinein oft festgelegt, um zu definieren, bei wie vielen Anbietern beschafft werden soll. Schriftliche Angebote, Ausschreibungen und detaillierte Verträge runden die stark formellen Kaufentscheidungsprozesse ab.
- **Mehr-Personen-Entscheidungen:** In Unternehmen werden Kaufentscheidungen meist von mehreren Personen getroffen. An Kaufentscheidungen beteiligte Personen können basierend auf hierarchischer Einordnung, persönlicher Merkmale oder der fachlichen Ausrichtung sehr heterogen ausfallen.

- **Lang dauernde Kaufentscheidungsprozesse:** Speziell durch die Beteiligung mehrerer Personen, die oftmals verbundene Lösung technischer Probleme durch eine Kaufentscheidung sowie die oft vielfache Interaktion zwischen Nachfrager und Anbieter führen zu einer erhöhten Durchlaufzeit der organisationalen Kaufentscheidungsprozesse (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 30).

3.2 Geschäftstypen im B2B

B2B-Geschäfte werden in der Literatur durch eine Vielzahl unterschiedlicher Exklärungskonzepte und Modelle beschrieben. Der Ansatz von Backhaus et al., die B2B-Geschäftstypen in grundsätzlich vier unterschiedliche Typen zu unterscheiden, hat sich dabei jedoch zum Standard entwickelt. Dabei steht die Beziehung der Anbieter-Nachfrager zu den Kunden sowie das Transaktionsprofil im Vordergrund. Bei der Kundensituation unterscheidet man dabei zwischen anonymen Kunden und bekannten Einzelkunden, die Transaktionsprofile sind durch die Ausprägung der Einzeltransaktion sowie dem Verbundgeschäft getrennt. Die folgende Abbildung stellt dieses Zusammenspiel der vier Geschäftstypen übersichtlich dar (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 10).

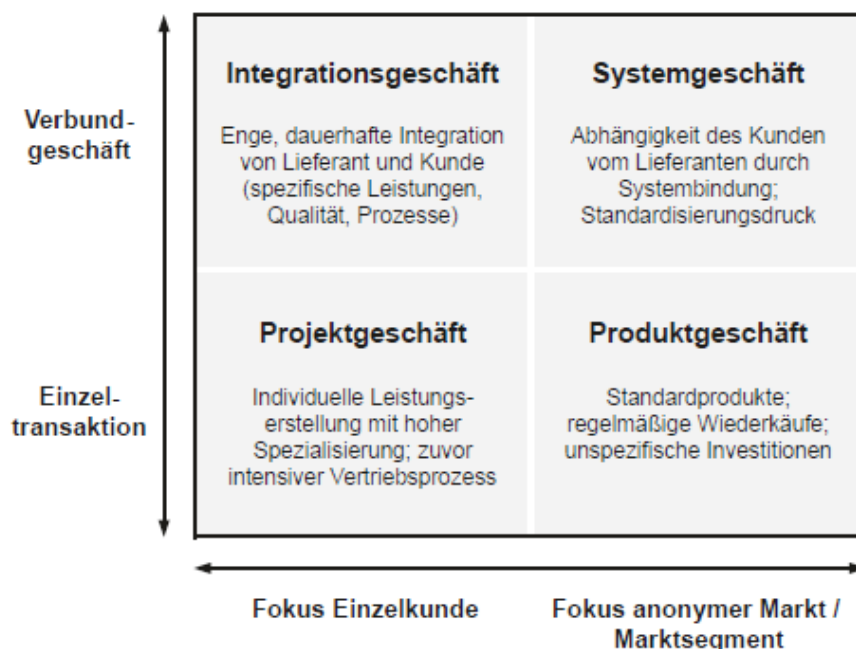


Abbildung 2: B2B-Geschäftstypen (Scheid/Scherer 2019, S. 11).

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, richten sich die Leistungen des Produktgeschäfts an den anonymen Markt und es ergibt sich dadurch auch keine Abhängigkeit durch etwaige entstehende Kaufverbände. Bei den Leistungen in diesem Geschäftstyp handelt es sich meist um Produkte, die in Mehrfachfertigung erstellt und vom Nachfrager zum isolierten Einsatz erfragt werden. Der Spezifitätsgrad ist im Produktgeschäft somit sehr gering (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217). Als Beispiele für das Produktgeschäft ist der Vertrieb von Standardbauteilen für die Fertigungsindustrie, Standard-Maschinenausrüstung oder IT-Hardware zu nennen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 12).

Werden individuell erstellte Leistungen für einzelne KundInnen vermarktet, handelt es sich um das Projektgeschäft. Ein hoher Spezialisierungsgrad kennzeichnet diesen Geschäftstyp. Da bereits im Rahmen der meist komplexen Leistungserstellungsprozesse die spezifischen Bedürfnisse der KundInnen einbezogen werden, ist die Qualität der erstellten Leistung maßgeblich für die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung. Längere Planungs- und Projektierungsphasen vor Abschluss des Kaufprozesses und dem eigentlichen Start der Leistungserstellung sind weitere Merkmale dieses Geschäftstyps. Maschinen- und Großanlagen, Produktionsstraßen, Werkzeugmaschinen oder Infrastrukturprojekte sind für das Projektgeschäft beispielhaft (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 11f.).

Im Integrationsgeschäft hingegen, werden gesamte Vermarktungsprogramme für einzelne KundInnen entwickelt, wobei eine längerfristige Geschäftsbeziehung mit den KundInnen entsteht (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 218). Oft handelt es sich bei den mit den KundInnen vereinbarten Leistungen um industrielle Vorleistungen und deren Dienstleistungen, die vorab kundenindividuell entwickelt und dann regelmäßig in größerer Stückzahl im Laufe der längerfristigen Geschäftsbeziehung geliefert werden. Im Idealfall integriert sich der Anbieter durch die kundenindividuelle Entwicklung in die Wertschöpfungskette des Kunden und erzwingt dadurch eine Kundenbindung, sofern eine längerfristige Bindung der KundInnen an die entwickelte Lösung erreicht werden kann. Die kundenindividuelle Leistungserstellung bindet jedoch auch den Anbieter an den Kunden, wodurch ein gegenseitiger „Lock-in-Effekt“ entsteht. Zulieferer für technische Komponenten in der Fertigungsindustrie stellen typische Beispiele des Integrationsgeschäfts dar (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 10).

Wie im Produktgeschäft ist auch im Systemgeschäft das Angebot an einen anonymen Markt gerichtet. Im Vordergrund steht dabei nicht der einzelne Kunde, es erfolgt bestenfalls eine spezifische Betrachtung der Kundensegmente. Die Besonderheit des Systemgeschäfts liegt darin, dass der Gesamtkaufakt in mehrere Teilakte zerlegt ist. Je nach Ausgestaltung der Systemarchitektur entsteht dabei ein mehr oder weniger intensiver „Lock-in-Effekt“ der KundInnen (vgl. Backhaus/Wiesel 2015, S. 267f.). Entscheidet sich ein Kunde für den Erstkauf bei einem Systemanbieter, so legt er sich auch für Folgekäufe beim gleichen Anbieter fest. Da bereits nach dem Initialkauf eine Bindung an den Anbieter und die Gefahr des opportunistischen Verhaltens des Anbieters entsteht, handelt es sich bei der Kaufentscheidung um eine riskante und folgenreiche Entscheidung (vgl. Homburg 2017, S. 1067). Für viele Anbieter im Systemgeschäft liegt deshalb der Fokus auf den hochprofitablen Folgegeschäften und ein Erstgeschäft mit nur wenig Gewinn wird für die Bindung in Kauf genommen. Ist eine Anpassung der Leistungen an Kundenbedürfnisse notwendig, so erfolgt diese Adaption im Systemgeschäft erst nach dem Kauf. Der Vertrieb von modularen Systemlösungen im Maschinenbau mit Modulerweiterungen, Aftersales-Services oder der Wartung sowie Standardsoftware mit folgenden Upgrades, Zusatzfunktionalitäten oder Serviceverträgen sind Beispiele dieses Geschäftstyps (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 11).

Da in dieser Arbeit der Vertrieb von Software im Fokus steht, dient die Typologie des Systemgeschäfts als Basis der weiteren Theorie.

3.3 Käuferverhalten im B2B

Neben privaten Personen treffen auch Organisationen wie Unternehmen, Behörden oder staatliche Institutionen Kaufentscheidungen. Am Beispiel der deutschen Wirtschaft spielt der private Konsum im Gegensatz zum organisationalen Käuferverhalten eine weitaus geringere Rolle. Obwohl Unternehmen auf verschiedenen Stufen den Kaufentscheidungsträgern gegenüberstehen, wird die Forschung zum Kaufverhalten dennoch in organisationale und private Kaufentscheidungen unterteilt. Auf Grund dieser Ansicht ergeben sich vier Kaufentscheidungstypen (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 11).

3.3.1 Kaufentscheidungstypen

Kaufentscheidungen werden in vier Grundtypen eingeteilt. Diese Einteilung erfolgt basierend auf der Anzahl wie viele Personen an der Entscheidung beteiligt sind und ob die Kaufentscheidung von einer einzigen oder von mehreren Personen getragen wird. Kombiniert man diese Sichtweisen so ergibt sich eine Matrix, die eine übersichtliche Darstellung der Kaufentscheidungstypen ermöglicht (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 11).

	Individuell	Kollektiv
Konsument	Individuelle Kaufentscheidungen von Privatpersonen (Konsumentenentscheidungen)	Kaufentscheidungen in privaten Haushalten (Familienentscheidungen)
Organisation	Individuelle Kaufentscheidungen in Organisationen (Einkäuferentscheidung)	Kollektive Kaufentscheidungen in Organisationen (Gremienentscheidungen)

Tabelle 1: Kaufentscheidungstypen (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 11).

Da sich diese Arbeit an weitere B2B-Unternehmen richtet, wird die organisationale Kaufentscheidung weiter behandelt.

3.3.2 Buying Center

Der Begriff Buying Center wurde durch den multipersonalen Charakter von organisationalen Kaufprozessen geprägt. Ausgangslage sind dabei die unterschiedlichen Akteure, die an einer Kaufentscheidung in Unternehmen beteiligt sind. Ein Buying Center stellt dabei jedoch keine eigenständige Abteilung in einem Unternehmen dar, vielmehr handelt es sich um Personen, die abteilungsübergreifend das Risiko der Kaufentscheidung tragen und den Entscheidungsprozess zusammen durchlaufen (vgl. Homburg 2017, S. 146).

Das Mitwirken mehrerer Personen reduziert das Risiko der Kaufentscheidung in zweierlei Hinsicht:

- Um die zu beschaffene Leistung richtig zu beurteilen, werden verschiedene Abteilungen und Personen zusammengebracht. Dadurch reduziert sich das Risiko des Unternehmens, eine falsche Entscheidung zu treffen.
- Das persönliche Mitwirken am Kaufprozess dient einigen Personen im Buying Center dazu neben aufgabenbezogenen Zielen auch nicht-aufgaben-bezogene Ziele zu verfolgen. Abhängig vom Einfluss, der nicht bei allen Buying-Center-Mitgliedern gleich verteilt ist, ist die Durchsetzung dieser Ziele (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 23).

3.3.3 Kaufprozess

In Organisationen erfolgt die Beschaffung nach einem mehrstufigen Entscheidungsprozess, der in neun Phasen unterteilt wird. Schon aus dieser Unterteilung zeigt sich die weitaus strukturiertere und formal strenger unterworfenere Beschaffung im B2B-Bereich (vgl. Gerth 2015, S. 107).

1. Problemerkennung
2. Generelle Bedarfsbeschreibung und „Make-or-buy“
3. Produktspezifikation
4. Lieferantensuche und -vorauswahl
5. Anforderung von Angeboten und Angebotsprüfung
6. Auswahl des Lieferanten
7. Verhandlungs- und Abschlussphase
8. Bestell- und Abwicklungsphase
9. Leistungsfeedback und Neubewertung (vgl. Gerth 2015, S. 107).

Den Ausgangspunkt des organisationalen Kaufprozesses stellt die Phase der Problemerkennung dar. In dieser Phase wird der grundsätzliche Bedarf festgestellt (vgl. Homburg 2017, S. 150). Ausfälle, Rationalisierungen, gänzliche Neuerungen oder Lagerbestandsmeldungen sind dabei die häufigsten internen Ereignisse, die zur Feststellung eines Problems führen. Die Problemerkennung kann jedoch auch durch

externe Anregungen wie durch den Kontakt mit VertreterInnen auf Fachmessen oder die Beobachtung des Wettbewerbs entstehen (vgl. Gerth 2015, S. 108).

In der nächsten Phase folgen im Rahmen der Festlegung von Produkteigenschaften grundsätzliche Überlegungen zum Produkt. Die Frage, durch welche Merkmale das neue Produkt gekennzeichnet sein soll, steht in dieser Phase im Mittelpunkt (vgl. Homburg 2017, S. 150). Neben der Bedarfsbeschreibung in allgemeiner Form, die oft in Vorabdiskussionen zwischen EinkäuferInnen, AnwenderInnen, IngenieurInnen etc. stattfinden, werden zusätzlich auch generelle Anforderungen zusammengetragen und priorisiert. Bei diesen Anforderungen geht es weniger um die Festlegung von Leistungsspezifikationen als eher um Rahmendaten der Leistungsfähigkeit des Anbieters. Speziell bei IT-Leistungen stellt sich nach der Bedarfsspezifizierung die Frage, des „Make-or-buy“, also die Frage der Eigenerstellung oder des Fremdbezugs von IT-Leistungen (vgl. Gerth 2015, S. 108).

Entscheidet sich die vergebene Organisation für eine Fremdvergabe, so ist der nächste Punkt die genaue Leistungsspezifikation. Dabei werden neben spezifischen technischen Merkmalen auch zusätzliche Anforderungen konkretisiert. Dazu zählen beispielsweise Anforderungen zur Unterstützung und Beratung oder der maximale Anschaffungspreis. Da in dieser Phase bereits technische Besonderheiten diskutiert werden, erfolgt häufig eine Einbindung technischer ExpertInnen in dieser Phase. Handelt es sich um sehr neuartige oder komplexe Projekte, verlassen sich beschaffende Unternehmen nicht nur auf Anbieter-Informationen oder das eigene Personal und nehmen auch externe Beratungsunternehmen in Anspruch. Als Ergebnis entsteht eine umfassende Anforderungsdokumentation, die neben allen technischen Spezifikationen auch die gewünschten Lieferanteneigenschaften beinhaltet (vgl. Gerth 2015, S. 109f.).

Sind die Produkteigenschaften festgelegt, so beginnt die Suche und die Beurteilung von Lieferanten. Dabei kommen sogenannte In Supplier (früher in Anspruch genommene Lieferanten) oder Out Supplier (völlig neue Anbieter) in Frage. Hierbei spielt neben der Erfüllung des Lastenhefts und Pflichtenkatalogs auch die allgemeine Reputation oder im Falle, die bisherige Erfahrung des Kunden mit dem Anbieter eine Rolle (vgl. Homburg 2017, S. 150f.).

Hat die Vorauswahl einige Lieferanten ergeben, so fordert der Einkäufer oder die Einkäuferin diese nun zur Einreichung von Angeboten auf. Liegen anschließend detaillierte Lösungsvorschläge inklusive aller Leistungsangebote vor, werden diese durch eine Reihe von quantitativer oder qualitativer Verfahren bewertet. Hierfür dienen einfache Checklisten, Scoring-Methoden oder auch auf die Ökonomie ausgerichtete Verfahren der Investitionsrechnung (vgl. Gerth 2015, S. 113). Abschließend wird eine kleine Anzahl von Anbietern oft bereits in einer Präferenzfolge definiert und die Verhandlungsphase mit diesen wird gestartet (vgl. Homburg 2017, S. 151).

In den nun anstehenden finalen Schritten werden intensive Verhandlungen zwischen den Anbietern und dem Käufer bzw. der Käuferin geführt. Als Schwerpunkte werden dabei kaufmännische und projektbezogene Details wie mögliche Rabatte und Nachlässe, Anschaffungskosten, Vertrags- und Rücktrittsbedingungen, Gewährleistungen oder Liefer- und Projekttermine behandelt. Entsteht am Ende der Verhandlung ein Konsens so wird der endgültige Auftrag formuliert (vgl. Gerth 2015, S. 115).

Im Systemgeschäft folgt der Bestellung der Projektstart. Danach folgen die Konzeption, der Systementwurf, die Integration inklusive Tests bis zu der betriebsbereiten Systemübergabe. Erhebliche Erwartungshaltungen werden zunächst in der Liefer- und Installationsphase auf die Probe gestellt. Wenn bei Projektbeginn direkt Fehler auftreten, so hat das erheblichen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit des abnehmenden Unternehmens. Enttäuschungen treten erfahrungsgemäß dann auf, wenn vorab leichtfertig Zusagen gegeben wurden (vgl. Gerth 2015, S. 115f.).

3.3.4 B2B Kaufverhalten im Wandel

In den letzten Jahren hat sich der B2B-Einkauf jedoch zu einem weitaus stärker digital geprägten Kaufverhalten entwickelt, wodurch ein Großteil des bisherigen Geschäftsmodelle nicht nur veraltet, sondern nahezu überholt sind. Eine Forschung von Gartner ergibt folgende Daten: In einer vor der Pandemie durchgeführten Umfrage unter 750 B2B-Kunden, die in ihrem Unternehmen am Kauf komplexer "Lösungen" beteiligt sind, gaben die KundInnen an, dass sie nur 17 % ihrer gesamten Einkaufszeit damit verbringen, direkt mit den Vertriebsteams der Lieferanten zu interagieren. Stattdessen bestand ein Großteil ihrer Kaufaktivitäten aus unabhängigem Online-

Lernen (27 %), unabhängigem Offline-Lernen (18 %) und der Konsensbildung mit einer Vielzahl von internen und Partner-Stakeholdern (22 % bzw. 11 %). Die 17 % der Einkaufsaktivitäten, die auf die Interaktion mit den Lieferanten (sowohl virtuell als auch persönlich) entfallen, werden jedoch nicht für jeden einzelnen Lieferanten, sondern für alle Anbieter gesamt aufgebracht. Wenn also drei Anbieter um dieselbe Gelegenheit konkurrieren, kann man davon ausgehen, dass die KundInnen diese Zeit ungefähr gleichmäßig auf alle drei aufteilen, so dass einem bestimmten Vertriebsteam nur eine verschwindend geringe Chance besteht, um direkt mit dem Kunden zu interagieren. Maximal 5 oder 6 % der gesamten Kaufzeit. Für viele Vertriebsleiter stellt dieses dramatisch kleine Zeitfenster der direkten Interaktion die größte Herausforderung dar, mit der ihre Vertriebsteams heute konfrontiert sind. Ein genereller Mangel an Zugang und damit an Möglichkeiten, die Kaufentscheidungen maßgeblich zu beeinflussen und die Präferenzen der KundInnen auf das einzigartige Angebot ihres Unternehmens zu lenken, bietet nur sehr geringe Möglichkeiten, das Kaufverhalten der Kunden tatsächlich zu beeinflussen. Somit lässt die typische B2B-Einkaufsreise von heute den Vertriebsteams der Zulieferer nur sehr wenig Raum für den eigentlichen Verkauf (vgl. Adamson 2022, S. 2f.).

3.4 B2B Vertrieb im Wandel

Zunehmend komplexe und schwierige Marktbedingungen durch den globalen Wettbewerb, veränderte Kundenanforderungen oder die zunehmende Digitalisierung konfrontieren Unternehmen im B2B mit neuen Herausforderungen und beeinflussen den globalen Wettbewerb (vgl. Hiemeyer/Stumpp 2020, S. 43). Heute sind viele Vertriebsorganisationen noch immer in alten Denkmustern gefangen. Digitale Entwicklungen haben erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsweise und den Arbeitsplatz und das spürt der Vertrieb. Außendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter fürchten den Verlust ihres Arbeitsplatzes, weshalb sie die digitale Entwicklung im eigenen Unternehmen blockieren (vgl. Biesel/Heme 2018, S. 40). In den letzten Jahren zeigt sich jedoch deutlich, wie neue Technologien den Vertrieb unterstützen. Software zur Erfassung von Daten von KundInnen, Analyseprogramme wie Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM), Navigationssysteme zur Reiseplanung, E-Mails und Smartphones zur flexiblen Termingestaltung und dem Übermitteln von Informationen, Zugriff auf Online-Lagerstände oder der Abruf des Status zu laufenden Aufträgen tragen zur Unterstützung des Vertriebs bei (vgl. Binckebanck/Elste 2016, S.

4). Viele Unternehmen diskutieren immer noch darüber, wie der Umgang mit der digitalen Transformation erfolgen wird, während andere bereits mit Hochdruck dabei sind, das digitale Markt- und Kundenmanagement zu verfeinern (vgl. Biesel/Heme 2018, S. 40).

Auch die Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing hat sich in den letzten Jahren ganz wesentlich geändert. Speziell im Bereich des „Purchasing Funnel“, welcher die einzelnen Phasen vom Erstkontakt beispielsweise mit dem Vertriebsaußendienst bis hin zur Loyalitätsphase beschreibt, gab es einige Veränderungen. In der Vergangenheit lagen die Hauptaufgaben des Marketings auf der Leadgenerierung und der Bereitstellung von Vertriebsunterlagen, wie z.B. Informationsbroschüren oder Produktkataloge, während der Fokus des Vertriebs wesentlich auf der Gewinnung der KundInnen, der Interessensgenerierung, Beratung, Abschluss der Verträge sowie After-Sales-management und Training der AnwenderInnen lag. Mittlerweile hat sich die Zusammenarbeit bei der Kundenbearbeitung zwischen Marketing und Vertrieb synchronisiert. Die Vertriebsaufgaben haben sich dabei im Wesentlichen nicht verändert, jedoch wird der Vertrieb durch digitale Medien und Pricing vom Marketing beim Verkaufsprozess aktiv unterstützt. Das wiederum führt zu einer erhöhten Effizienz und einem produktiveren Vertrieb. Voraussetzung für die intensive Zusammenarbeit der beiden unternehmensseitigen Funktionseinheiten ist auch in diesem Fall ein gemeinsam genutztes CRM-System (vgl. Hiemeyer/Stumpp 2020, S. 42).

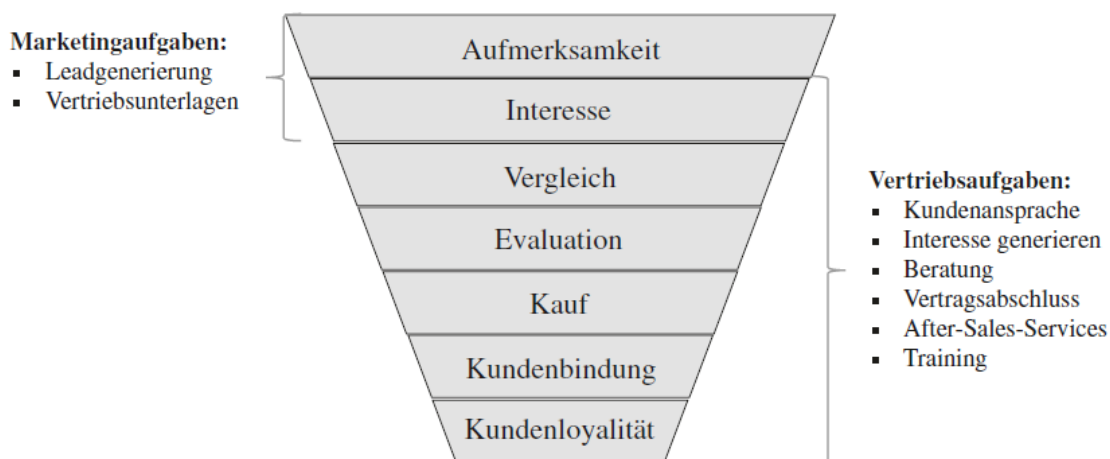


Abbildung 3: Purchasing Funnel der Kundinnen und Kunden in der Vergangenheit (Hiemeyer/Stumpp 2020, S. 42).

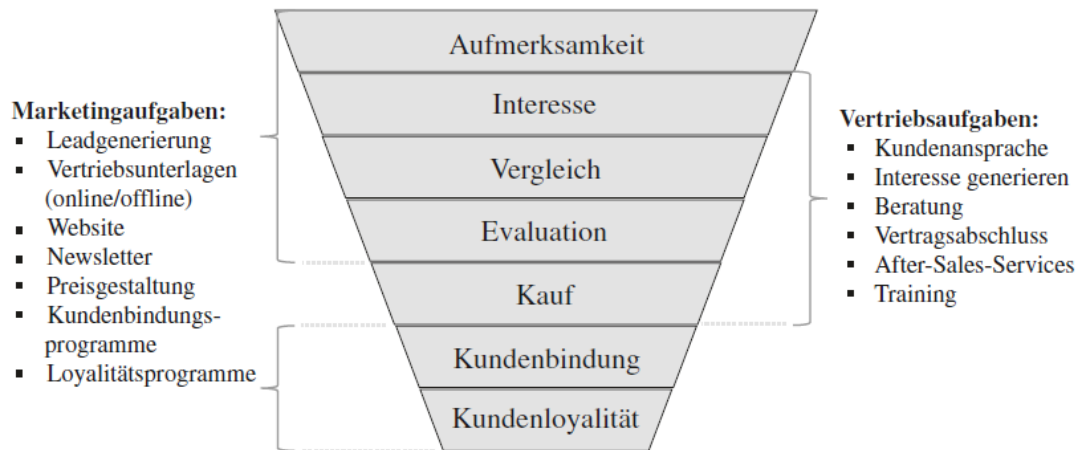


Abbildung 4: Purchasing Funnel der Kundinnen und Kunden in der Gegenwart (Hiemeyer/Stump 2020, S. 43).

Des Weiteren müssen in Zukunft auch die Gesamtprozesse wichtiger KundInnen vom Marketing und dem Vertrieb betrachtet werden, da sonst die Gefahr besteht, den KundInnen und im Speziellen deren Einkauf nicht auf Augenhöhe zu begegnen. Auf Grund des Fokus der Anbieter, der sich noch immer zu stark auf kurzfristiges Ertragsdenken anstelle der Kundenzentrierung fokussiert, beurteilen EinkäuferInnen Lieferantengespräche und den Marktauftritt vieler Lieferanten als eher negativ und nur bedingt zielführend. Eine Auseinandersetzung der Vertriebs- und Marketingverantwortlichen mit den veränderten Vorstellungen der KäuferInnen findet zudem nur unzureichend statt. Auch behindert hierarchisches Silo-Denken nach dem top-Down Prinzip die Weiterentwicklung des Markt- und Kundenmanagements, da Ideen von kundennahen MitarbeiterInnen nur unzureichend berücksichtigt werden (vgl. Biesel/Heme 2018, S. 47f.).

Eine hohe Beratungskompetenz mit Lösungen anstelle von Produkten im Zusammenspiel mit guten kommunikativen Fähigkeiten bilden die Grundlage des erfolgreichen zukünftigen Vertriebs. Um Kundenbedürfnisse schneller zu erkennen bzw. zu verstehen und die KundInnen mit höherer Geschwindigkeit und Flexibilität für Mehrwertkonzepte zu begeistern, sind ausreichende Entscheidungsbefugnisse und der Zugriff auf interne Ressourcen von kundennahen MitarbeiterInnen notwendig. Hierfür ist folgendes erforderlich:

- Eine klare Kundensegmentierung und -priorisierung,
- Die Konzentration auf wertschöpfende Ressourceneinsätze,
- Die Steigerung der Vertriebseffizienz und -effektivität,

- Ein „strukturiertes Verkaufen“ (Funnel-Management),
- Die Steigerung der Vertriebsprognosegenauigkeit,
- Eine gezielte Vertriebssteuerung (CRM etc.),
- Teamorientierung statt Einzelkämpfertum,
- Eine intensive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb,
- Eine gezielte Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele (vgl. Biesel/Heme 2018, S. 48).

Diese Anforderungen auf den B2B-Vertrieb im Wandel treffen in der vorliegenden Arbeit auf die Besonderheiten einer Zielgruppen-Branche, auf die im Weiteren näher eingegangen wird.

4 Die Lebensmittelindustrie

Da die Lebensmittelindustrie die Kundenzielgruppe dieser Arbeit darstellt, werden in diesem Kapitel einige Charakteristiken und Kennzahlen dieser Industrie beschrieben, sowie aktuelle Entwicklungen und die Bedeutung von Software und der Industrie 4.0 für diesen Sektor aufgezeigt.

4.1 Charakteristik

Die Lebensmittelindustrie ist auf Grund der Herstellung von Rohstoffen, Halbfertig- und Fertigerzeugnissen ein multidimensionaler, komplexer und anspruchsvoller Sektor. Genauer betrachtet, bezieht sich der Begriff Lebensmittelindustrie auf die Unternehmen, die Lebensmittel, Getränke und Nahrungsergänzungsmittel herstellen, produzieren oder verarbeiten (vgl. Luque et al. 2017, S. 1201).

4.2 Kennzahlen

In der gesamten Europäischen Union wurden im Jahr 2018 knapp eine Billion Euro von der Lebensmittelindustrie umgesetzt (vgl. Statista 2020a). Der höchste Umsatz ist dabei mit über 181 Milliarden Euro in Frankreich gefolgt von Deutschland und Italien mit 178 und 122 Milliarden zu verzeichnen. Österreich belegt dabei den elften Platz (vgl. Statista 2021c). Mit einem Umsatz von rund 18 Milliarden Euro, die im Jahr 2018 von rund 3.500 Unternehmen mit knapp 77.800 Beschäftigten erwirtschaftet wurden, zählt die Lebensmittelindustrie auch in Österreich zu einer der größten Branchen. Im Durchschnitt erwirtschafteten österreichische Unternehmen in der Lebensmittelindustrie im Jahr 2018 um die 5,15 Millionen Euro Umsatz (vgl. Statista 2021d). Obwohl Österreich nur ein Zehntel des Umsatzes von Deutschland in der Branche erreicht, investieren Unternehmen in der österreichischen Lebensmittelindustrie knapp das Doppelte in ihre Unternehmen. So wurden im Jahr 2019 in Österreich knapp eine Milliarde Euro für Neuerungen und Erweiterungen investiert, in Deutschland hingegen waren es nur knapp 5,25 Milliarden Euro (vgl. Statista 2021e, Statista 2021f). Über 86% der Investitionen in Deutschland laufen dabei in die Anschaffung und den Ausbau des Maschinenparks (vgl. Statista 2021f).

4.3 Aktuelle Entwicklungen

In der Lebensmittelindustrie gibt es aktuelle Entwicklungen, die großen Einfluss auf zukünftige Veränderungen in dieser Branche haben. Zwei für diese Arbeit bedeutende Entwicklungen werden im Folgenden näher beschrieben.

4.3.1 Industrie 4.0

Die Revolution der Industrie 4.0 beeinflusst weiterhin fast alle Branchen in mehrfacher Hinsicht. Auf die Lebensmittel- und Getränkeindustrie hat sie bereits jetzt erheblichen Einfluss. Die Lebensmittelindustrie profitiert von den technologischen Ressourcen, um die Ernährungsbedürfnisse der Weltbevölkerung im Einklang mit der menschlichen Gesundheit, der Lebensmittelsicherheit und dem Lebensmittelrecht zu erfüllen. Die Technologie wird seit langem in verschiedenen Phasen der Lebensmittelproduktion zum Beispiel beim Transport, der Verarbeitung, der Verpackung und der Lagerung von Produkten eingesetzt. Zudem entstehen weltweit ständig neue Lebensmitteltrends, wodurch ein zusätzlicher Druck auf die Lebensmittelindustrie aufgebaut wird. Diese kann den Druck verringern, indem sie sich in den oben genannten Bereich der technologischen Ressourcen bedient (vgl. Demir/Dincer 2020, S. 134).

Die Industrie 4.0 bietet dabei technologische Innovationen wie Cloud Computing, visuelle Technologien, Cybersicherheit, Internet of Things, cyber-physische Systeme, 3D-Drucker und intelligente Fabriken. Die Big-Data-Technologie ermöglicht die Ermittlung und Speicherung von sicheren und realen Informationen. Big Data hilft auch bei der Vorhersage von Fehlfunktionen von Maschinen, die in der der Lebensmittel- und Getränkeindustrie eingesetzt werden und auch um deren Wartungsstatus zu überprüfen. Darüber hinaus können sie den Produktionsprozess verbessern und Profile für die Verbraucher spezifiziert werden. Bei Cloud Computing handelt es sich um ein Technologiesystem, das bei der Speicherung der gesammelten Big Data hilft. Dank dieser Technologie ist kein Speicherplatz auf dem Computer oder der Festplatte erforderlich und der Zugriff auf die Daten ist über Online-Netzwerke von jedem Ort aus möglich, von dem aus eine Verbindung zum Internet besteht. Auch die VerbraucherInnen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie profitieren von dem Cloud-Computing-System, wenn sie sich über die Eigenschaften der Lebensmittel in der landwirtschaftlichen Praxis informieren. Diese Technologie bietet zudem eine schnelle und sichere Methode für den Informationsaustausch zwischen

ArbeitgeberInnen und KundInnen. Internet of Things senkt die Kosten der Lebensmittelproduktion und erhöht die zeitliche Effizienz. In Fabriken, die Lebensmittel und Getränke herstellen, werden Maschinen und Roboter für das Schälen, Waschen, Verarbeiten, Verpacken und das Zählen der Produkte effizient eingesetzt. Es kann davon ausgegangen werden, dass innerhalb dieser Fabriken ein quantitativer Rückgang, aber ein qualitativer Anstieg bei den MitarbeiterInnen zu verzeichnen sein wird (vgl. Demir/Dincer 2020, S. 143).

4.3.2 Rückverfolgbarkeit

In den meisten Ländern der Welt wurden Vorschriften zur Lebensmittelsicherheit eingeführt. Daher muss jedes Unternehmen die Vorschriften zur Lebensmittelverarbeitung einhalten. Die Durchsetzung der Vorschriften hängt von der Größe des Unternehmens ab. Viele Verarbeiter und Händler von Lebensmittel reagieren auf diese Vorschriften mit Maßnahmen, die eine durchgehende Rückverfolgbarkeit von verwendeten Zutaten als auch bei Fertigerzeugnissen gewährleistet. Die meisten Verarbeiter und Lieferanten haben somit erkannt, dass ein Rückverfolgbarkeitssystem, das zum Nachweis der Lebensmittelsicherheit verwendet werden kann, als Mindeststandard eingeführt werden muss (vgl. Evizal et al. 2016, S. 191).

Durch die Technologie der Rückverfolgbarkeit, ist es möglich, ein Produkt zu lokalisieren und zu verfolgen. Sie kann in der gesamten Lieferkette der Lebensmittel vom Landwirt bis hin zu den KundInnen eingesetzt werden. Der Prozess der Rückverfolgbarkeit hilft bei der Verfolgung und Aufspürung kritischer Lebensmittelprodukte von der Quelle über die Herstellung, der Verpackung, den Versand und die Verteilung bis zum Vertrieb. Welches Rückverfolgbarkeitssystem geeignet ist, hängt dabei von der Größe eines Unternehmens und der Komplexität des Lebensmittelprodukts ab. Für die Rückverfolgbarkeit in den Lieferketten können verschiedene Instrumente, Geräte und Software verwendet werden. Einige Unternehmen sind verpflichtet, die detaillierte Rückverfolgung von Hunderten oder Tausenden von Artikeln von verschiedenen Lieferanten durch einen mehrstufigen Produktionsprozess zu verfolgen, während andere die Lebensmittel nur an gewissen Schlüsselpunkten verfolgen (vgl. Evizal et al. 2016, S. 191).

Eine Lösung zur Rückverfolgung in der Lieferkette von Lebensmittelprodukten ist die Implementierung einer Rückverfolgungs-Software, die alle Prozesse der Lebensmittelverarbeitung, sowie Chargenrückverfolgung und Ablaufverfolgung abdeckt. Die Vorteile einer solchen Software bestehen speziell dann, wenn es sich um ein vollumfängliches System handelt, das alle Prozesse von der Herstellung, der Qualitätskontrolle, der Etikettierung, dem Abwicklungsmanagement bis zur Buchhaltung beinhaltet. Die Vorteile einer Investition in so ein Softwaresystem überwiegen dabei den entstehenden Kosten. Ein Softwaresystem sollte dabei automatisierte Technologie für Erfassung von Lebensmitteln nutzen, z. B. durch Barcodes oder Radiofrequenz-Identifikation (RFID) mit Handscannern, um Fehler bei der manuellen Dateneingabe zu vermeiden. Das automatische Erfassen jeder Produktcharge liefert viele der mit der Herstellung verbundenen Daten, einschließlich Verarbeitungszeit, Transportzeit, Verfallsdatum und Lagerzeit. Außerdem bietet so ein Informationssystem nicht nur Vorteile und Effizienz bei der Verarbeitung, sondern auch bei der Ressourcennutzung, der Planung und der Lagerverwaltung. Die Rückverfolgbarkeit in Echtzeit ermöglicht zudem auch eine schnelle Reaktion, um bei einer Produktwarnung oder einem Rückruf schnell festzustellen, welche Charge eines Lebensmittels betroffen ist (vgl. Evizal et al. 2016, S. 192).

Rückverfolgungssysteme dienen in der Lebensmittelindustrie nicht nur dazu, gesetzliche Vorschriften und Anforderungen zu erfüllen, sondern auch zur Steigerung der Produktivität auf Grund der verbesserten Daten- und Informationsmanagementsysteme im Unternehmen. Software zur Rückverfolgbarkeit unterstützt die Lebensmittelindustrie bei der Verwaltung von Daten und Informationen über die Sicherheit, Qualität und den Schutz von Lebensmitteln in der gesamten Verarbeitungs-, Herstellungs- und Vertriebskette bis zu den VerbraucherInnen. Ist die Rückverfolgbarkeit in der Lieferkette ausreichend stabil, kann sie den Service verbessern, die Sicherheit und Qualität erhöhen und positiv auf das Image des Lieferanten am Markt beitragen, was wiederum zu einem erhöhten Marktanteil führt. Zudem schafft eine Investition in Rückverfolgbarkeitssoftware eine sichere Lebensmittelkette, wodurch die Kosten auf Grund der Reduktion von Produktrückrufen gesenkt werden und der weltweite Absatz von hochwertigen Lebensmitteln gesteigert werden kann. Das alles führt zu einer höheren Rentabilität für das jeweilige Unternehmen und die Branche im Gesamten (vgl. Evizal et al. 2016, S. 195).

In der Lebensmittel- und Getränkeindustrie besteht ein Investitionsbedarf, um die technologischen Innovationen, die die Industrie 4.0 bietet, zu verbreiten. Investoren müssen auch über die technologischen Innovationen informiert werden. Um diese Innovationen in die Produktionsbereiche zu bringen, bedarf es auch qualifizierter MitarbeiterInnen, die diese Innovationen verstehen und nutzen können. Insbesondere müssen entsprechende Kurse in den Lehrplan aufgenommen werden, um die notwendige Ausbildung für das Personal zu gewährleisten, das in der Lebensmittelproduktion eingesetzt werden soll (vgl. Demir/Dincer 2020, S. 143).

4.4 Reflexion und Implikationen für den Softwarevertrieb

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass für die Lebensmittelindustrie Handlungsbedarf besteht. Neue Technologien und Richtlinien zur Rückverfolgung von Waren entlang der Lieferkette erfordern neue Systeme und speziell darauf geschultes Personal, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Für Unternehmen, die Lösungen in der Lebensmittelindustrie absetzen, ergibt sich daraus die Chance, neue Potenziale durch die Information und Distribution dieser neuen Lösungen und der dazugehörigen Dienstleistungen auszuschöpfen.

Für den Softwarevertrieb ist es somit wichtig, bei bestehenden KundInnen sowie bei potenziellen Neukundinnen und -kunden den Zusammenhang der angebotenen Lösungen mit der Notwendigkeit zur Reaktion auf aktuelle Entwicklungen herzustellen und als Problemlöser zu fungieren. Auch ist es wichtig, den Entwicklungen in der Lebensmittelindustrie durch die Zusammenarbeit mit KundInnen der Branche einen Schritt voraus zu sein, um nicht reaktiv, sondern auch aktiv auf neue Herausforderungen zuzugehen und einen Vorsprung am Markt zu erreichen.

5 Neukundengewinnung im B2B

Ein gut betreuter Stammkundenbereich bildet die Basis, um erfolgreich am Markt zu agieren und solide Umsätze zu einem gewissen Anteil zu sichern. In der heutigen Zeit, in der Umsatzrenditen immer kleiner werden, das dynamische Marktgeschehen mit dem anhaltenden Angebotsüberschuss zu Käufermärkten führt, verlangt der Markt den Unternehmen einiges ab. Neben intensiven Stammkundenmanagement ist es für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen somit auch entscheidend, sich auch um neue

Kundengruppen bzw. KundInnen zu kümmern. Das erfolgt idealerweise dem Stammkundenmanagement gegenüber ausgewogene, jedoch intensive Neukundenakquise (vgl. Verweyen 2017, S. 1).

Speziell bei Unternehmen auf jungen, stark wachsenden Märkten steht die Neukundenakquise im Vordergrund. Durch gezielte Kundenakquise wird dabei versucht, den eigenen Marktanteil zu steigern und den Gesamtmarkt zu erweitern. Ein weiteres Ziel kann die Erschließung neuer, bisher nicht bearbeiteter Märkte sein. Kundenakquise verfolgt insgesamt verschiedene Ziele:

- Ausbau eines geringen Kundenstammes,
- Kompensation von Kundenverlusten,
- Profitabilitätsverbesserungen des Kundenstammes,
- Erweiterung des Marktes,
- Marktanteilausbau gegenüber Wettbewerbern (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 179).

Die Neukundengewinnung umfasst dabei alle Maßnahmen und Aktivitäten, die das Ziel verfolgen, mit neuen KundInnen ein Geschäft zu generieren. Es handelt sich dabei um den anspruchsvollsten Wachstumsprozess in einem Unternehmen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 109).

5.1 Bedeutung der Akquisition

Betrachtet man die Kundenakquisition im Rahmen des Customer-Relationship-Managements und dem einhergehenden Kundenbeziehungszyklus so wird die Wichtigkeit der Akquise deutlich (vgl. Bruhn 2016, S. 66). Der Kundenbeziehungszyklus, welcher an den Produktlebenszyklus angelehnt ist, verdeutlicht die Intensität bzw. Stärke einer Kundenbeziehung abhängig von der Beziehungsdauer (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 47). Die Akquise von KundInnen bildet hierbei die erste der drei Phasen, wie auch in Abbildung 5 ersichtlich:

1. Kundenakquisition,
2. Kundenbindung,
3. Kundenrückgewinnung (vgl. Bruhn 2016, S. 66).

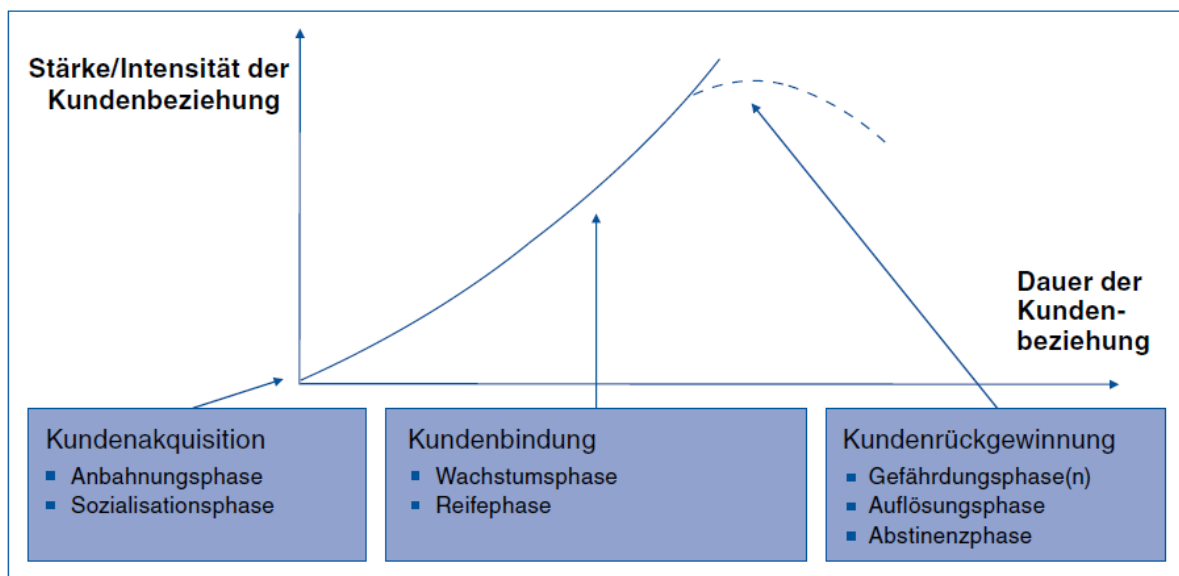


Abbildung 5: Kundenbeziehungszyklus (Bruhn 2016, S. 66).

Aus der Abbildung geht hervor, dass die Intensität der Beziehung zwischen Kunde und Anbieter im Laufe der Kundenbeziehung bis zum Entschluss zum Austritt des Kunden aus der Geschäftsbeziehung ansteigt (vgl. Bruhn 2016, S. 66). Die Initiierung der Beziehung zwischen Nachfrager und Anbieter findet dabei in der Kundenakquisitionsphase statt. Differenziert man die Kundenakquisition genauer, so unterscheidet sich hierbei die Anbahnungsphase und die Sozialisationsphase. In der Anbahnungsphase ergreift der Anbieter Maßnahmen zur Akquisition von potenziellen Kunden (z.B. Kommunikationsmaßnahmen), wobei hier noch keine Transaktion zum Austausch von Gütern stattgefunden hat. Erst mit dem ersten Gütertausch, der den Beginn der Sozialisationsphase markiert, beginnen Nachfrager und Anbieter sich aneinander zu gewöhnen und die Sammlung erster Erfahrungen des Kunden mit den Leistungen des Anbieters beginnen. Im Gegensatz dazu gewinnt der Anbieter in dieser Phase Informationen über den Neukunden, um später im Falle eine individualisierte Leistungserstellung anzubieten. Aus ökonomischer Sicht ist diese Phase der Kundengewinnung und der Eingewöhnung mit hohen Startkosten verbunden und dadurch negativ zu betrachten (vgl. Bruhn 2016, S. 67f.).

5.2 Verkaufsprozesse

Wie auch die Produktion eines Unternehmens, so hat auch der Vertrieb einen Prozess. Ergebnisse dieser Prozesse sind im Gegensatz zu den vom Unternehmen erzeugten Leistungen beispielsweise Umsätze, Aufträge oder Deckungsbeiträge. Sind die Prozesse in der Produktion oft bekannt und genau analysiert, so sind die Prozesse im Vertrieb meist weniger gut strukturiert. Verkaufen findet oft in einer Blackbox statt, weshalb der Verkauf als eine Art Kunst angesehen wird. Vertriebsziele lassen sich jedoch nur erreichen, wenn es gelingt, die Blackbox zu erleuchten und einzelne Prozesse mit ihren genauen Aktivitäten zu definieren (vgl. Dannenberg 2013, S. 437).

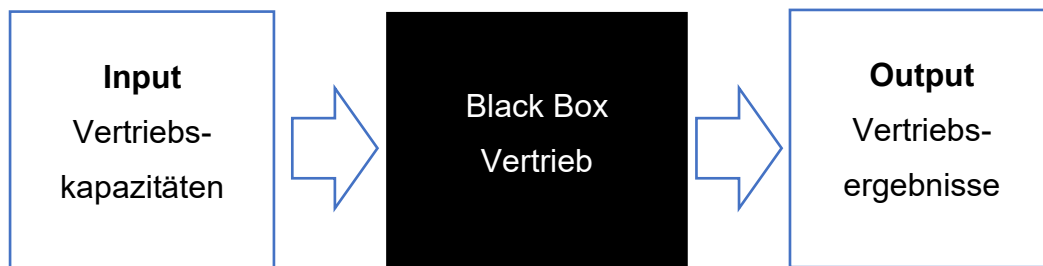


Abbildung 6: Black Box Vertrieb (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 101).

Bei genauer Betrachtung lassen sich Verkaufsprozesse in zwei Arten unterteilen:

1. Ausbauprozesse, mit denen Projekte oder Aufträge generiert werden sollen
2. Kundenbindungsprozesse, mit denen eine Absicherung existierender Kundenbeziehungen erfolgen soll und die Grundlage für neue Aufträge geschaffen werden soll (vgl. Dannenberg 2013, S. 437).

Ausbauprozesse verfolgen das Ziel, eine bestimmte Anzahl von Aufträgen zu erreichen, um so auch das Verkaufsziel zu erfüllen. Basierend auf der gleichen Grundstruktur beinhalten diese Prozesse die Identifikation der Zielkunden, die Herstellung des Kontakts und die Überzeugung der potenziellen KundInnen. Ausbauprozesse sind im Vergleich zu Arbeitsprozessen in der industriellen Produktion oder in der Verwaltung etwas komplizierter, da keine normierten Werkstücke oder Vorgänge bearbeitet werden, sondern KundInnen, die nicht immer gleich reagieren oder teilweise auch gleichzeitig von Wettbewerbern bearbeitet werden. Am Ende ergibt somit nicht jeder potenzielle Input in den Prozess einen positiven Output und somit einen Auftrag. Eine deutlich höhere Anzahl an Potenzialen muss bearbeitet werden,

um im Endeffekt die benötigte Zielanzahl zu erreichen. Mittels Erfolgskennziffern (KPIs) werden die abnehmenden Erfolgswahrscheinlichkeiten zwischen den Phasen eines Verkaufsprozesses beschrieben (vgl. Dannenberg 2013, S. 437).

Da diese Arbeit das Thema der Akquisition behandelt, wird von der Beschreibung der detaillierten Kundenbindungsprozesse abgesehen und im Folgenden weiterer Fokus auf den Verkaufsprozess gelegt.

5.3 Sales Cycle

Vertriebliche Aktivitäten innerhalb eines Zeitraums bilden den Akquisitionszyklus oder Sales Cycle. Dieser erstreckt sich über die Aktivitäten vom Erstkontakt mit einem Interessenten bis zum Eingang eines Auftrags oder der Ablehnung eines Angebots. Da dieser Prozess sich in Abhängigkeit von Branche, Unternehmen und Kunden unterscheiden kann, handelt es sich beim Sales Cycle um keinen standardisierten Prozess. Unterschiede sind hier neben den Inhalten auch die Dauer des Prozesses. Stark erklärungsbedürftige Produkte sind beispielsweise von langen Akquisitionszyklen gekennzeichnet. Auch die Größe des Buying Centers auf Seiten des Kunden sowie das Risiko mit einhergehender Entscheidungstragweite zählen auf die Länge des Akquisitionszyklus ein. Im B2B und speziell bei Systemprodukten sind mehrere Monate oder auch ein Jahr für einen Sales Cycle typisch (vgl. Lippold 2019, S. 27).

Neben unterschiedlichen Phasenmodellen des Verkaufsprozesses hat sich ein achtstufiges Grundmodell bewährt. Unterschieden wird dabei der Sales Cycle im engeren und im weiteren Sinne. Arbeitsschritte für einen einzelnen Auftrag strukturiert der Sales Cycle im engeren Sinne und stellt somit den Basisprozess für VerkäuferInnen dar. Soll ein Kunde über den gesamten Kundenlebenszyklus betreut werden, so ist dieser Prozess auszubauen. Die strategische Sichtweise des Vertriebsmanagements ist dann im Sales Cycle im weiteren Sinne enthalten (vgl. Winkelmann 2013, S. 224).

Die Stufen des am Verkaufsprozess orientierten Sales Cycle im engeren Sinne:

1. Lead identifizieren
2. Lead qualifizieren, Chancen bewerten
3. Anforderungen für Angebot definieren
4. Akquisition, Angebotsabgabe
5. Positive Resonanz des Kunden erreichen
6. Endverhandlung, Abschluss, Vertrag
7. Abwicklung, Auslieferung
8. Nachbetreuung, Folgebedarf klären (vgl. Winkelmann 2013, S. 225).

Durch die detailliertere Sicht auf die Akquise des Sales Cycle im engeren Sinne wird dieser folgend als Basis herangezogen.

Der Akquisitionszyklus wird weitestgehend von zwei Prozessen, dem Leadmanagement- und den nachfolgenden Sales-Prozessen bestimmt, wobei die Sales-Prozesse auch als Opportunity Management bezeichnet werden (vgl. Lippold 2019a, S. 282).

5.4 Lead Management

Interessenten, die ihr Interesse an Dienstleistungen und Produkten eines Unternehmens äußern, nennt man Leads. Das Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, bekannte Leads in KundInnen zu transformieren (vgl. Pufahl 2019, S. 142). Leadmanagement ist dabei jedoch nicht nur auf Neukunden beschränkt. Auch bestehende KundInnen können neue Interessenten und somit neue Geschäftspotenziale ergeben (vgl. Lippold 2019a, S. 28).

Leads werden bei der Neukundenakquise aus unterschiedlichen Quellen identifiziert und aufgenommen. Im Rahmen der Kaltakquise kann die Leadgenerierung durch den Außendienst bei dessen Fahrten durch sein Verkaufsgebiet erfolgen. Zudem erfolgt die Leadgenerierung auch im Rahmen von Kampagnen zur Kundenansprache durch das Marketing. Dieses qualifiziert die Leads dann weiter und übergibt diese anschließend an den Vertrieb zur weiteren Bearbeitung. Auch im Kundenservice kann bei der Durchführung von Wartungen oder Reparaturen eine Leadgenerierung erfolgen. Eine weitere Methode zur Leadgenerierung ist die Leadgenerierung durch

externe Dienstleister. Um neue Interessenten zu generieren oder Datensätze mit weiteren Informationen zu vervollständigen, werden hierbei Adressdaten von verschiedenen externen Dienstleistern zugekauft. Dennoch müssen sich Unternehmen für relevante KundInnen interessant machen, um Leads zu generieren. Erst die Generierung hochqualifizierter Leads bringt eine erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit zur Neukundengewinnung (vgl. Pufahl 2019, S. 142).

Nach der Übergabe der Leads an den Vertrieb, reichert dieser die Leads mit weiteren psychografischen und demografischen Daten an und beginnt mit der Klassifizierung zur Erörterung der Dringlichkeit zur Bearbeitung. Hier ist die Einschätzung der Abschlusswahrscheinlichkeit besonders wichtig, da hierdurch nur ernsthafte Kontakte herausgefiltert werden. Die Vergeudung der teuren Vertriebsressourcen durch Luftnummern ohne Abschluss führen in vielen Vertriebsorganisationen im B2B zu mangelhaftem Erfolg (vgl. Lippold 2019, S. 29).

Der eigentliche Vertriebsprozess startet somit im Leadmanagement, welches sich nach Lippold in 4 Stufen unterteilt:

- Lead Generierung
- Lead Erfassung
- Lead Qualifizierung
- Lead Transfer (Leadübergabe an den Vertrieb) (vgl. Lippold 2019, S. 28).

Zur erfolgreichen Umsetzung des Leadmanagements ist es wichtig, dass Marketing und Vertrieb aufeinander eingestellt sind und die gleichen KPIs und Ziele verfolgen. Basis dafür sind klar definierte Prozesse, eine abgestimmte Form der Zusammenarbeit und das Verständnis der Leadqualifizierung (vgl. Kords 2022, S. 84).

5.5 Opportunity Management

Ergibt sich eine konkrete Verkaufschance bei einem potenziellen Kunden so spricht man von einer Opportunity. Im Opportunity Management geht es nun darum, die Vorgehensweise zu beschreiben, durch die so eine Verkaufschance in einen erfolgreichen Abschluss umgewandelt werden kann (vgl. Reusche/Reichert 2017, S. 123).

Die systematische Erfassung und Evaluierung der besonders wichtigen Anfragen stellt den Beginn der Bearbeitung der Verkaufschancen im Opportunity Management dar. Um Opportunities handelt es sich insbesondere dann, wenn es sich um Anfragen und Angebote handelt, die eine Projektplanung gefolgt von einer professionellen Projektabwicklung im B2B-Bereich verlangen. Speziell bei Unternehmen, die beispielsweise im Maschinen- und Anlagenbau oder im Bereich von Software und Hardware tätig sind, ist Opportunity Management empfehlenswert (vgl. Winkelmann 2013, S. 567).

Ausgehend davon, wie erfolgreich gewisse Aufgaben erledigt werden, ergibt sich der jeweilige Nutzen des Opportunity Management für das Unternehmen:

1. Aufgaben im Bereich Verkauf und Marketing

- Technische und kaufmännische Chancen und Risiken im Stadium der Anfrage und des Angebots evaluieren
- Die wichtigsten Projekte laut definierten Qualifizierungskriterien in Ränge einordnen
- Die Ressourcen und Arbeitszeiten des Außendienstes laut Prioritäten für die weiteren Bemühungen in der Akquisition zuteilen
- Personen, die im Buying-Center des Kunden oder auch in anderen Interessensgruppen eines Projekts agieren und deren jeweiligen Einfluss auf die Auftragsvergabe, kontrollieren
- Konkurrenzaktivitäten bei den angefragten Projekten analysieren
- Referenzcharakter der Projekte bestimmen, um zukünftige Akquisitionen zu unterstützen (vgl. Winkelmann 2013, S. 568).

2. Aufgaben der Vertriebsleitung

- Auftragsvolumen laut Chancenanalyse voraussagen
- Deckungsbeitragsvolumen laut Chancenanalyse voraussagen
- Definition des Außendienstes zur Unterstützung der Vertriebsleitung
- Definition des Abstimmungsbedarfs mit anderen technischen Abteilungen
- Erstellung von Gewinn-/Verlustreports (vgl. Winkelmann 2013, S. 568).

3. Aufgaben des Produktmanagements

- Definition des Abstimmungsbedarfs mit anderen technischen Abteilungen
- Produktbezogene Stärken und Schwächen analysieren
- Zukunftsträchtigste Produkte identifizieren und entsprechende Marketingmaßnahmen einleiten (vgl. Winkelmann 2013, S. 568).

Der Erfolg des Opportunity Managements hängt schlussendlich nur von zwei Arbeitsschwerpunkten ab. Von der korrekten Prioritätsbewertung für die Geschäftschance und der aktiven Steuerung des Vertriebsprozesses, um bestehende Verkaufschancen erfolgreich in Geschäfte umzuwandeln (vgl. Winkelmann 2013, S. 568).

5.6 Kundenidentifikation

Vor Beginn der Akquisition ist zunächst die Zielgruppe des Unternehmens zu identifizieren. Bei der Neukundengewinnung sollte die Erfolgsorientierung maßgeblich für die Entscheidung zur Kundenansprache sein, da es aus Kostengründen wenig sinnvoll ist, jeden möglichen Kunden anzusprechen. Die Segmentierung des bestehenden Kundenbestands hinsichtlich seines Nutzens hilft Unternehmen, zu identifizieren, welche Kundensegmente für ein Unternehmen erhöhten Nutzen stiften und weiter akquiriert werden sollen. Zur Segmentierung und Bewertung von Kunden bestehen zahlreiche Methoden wie die ABC-Analyse, Scoring Modelle, Customer-Lifetime-Value-Ansatz oder die Kundenportfoliomethode (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 45).

Zunächst müssen jedoch zur Identifikation der geeigneten Segmente die dementsprechenden Segmentierungskriterien gefunden werden. Zwei Anforderungen müssen diese idealerweise erfüllen:

- Es besteht ein Bezug zum tatsächlichen Kaufverhalten der Kunden
- Sie sind leicht erfassbar und messbar (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 62).

Diese Anforderungen stehen meist jedoch im Widerspruch, wodurch sich die Anwendung in der Praxis eher schwierig gestaltet. Je leichter Kriterien zu erfassen und zu messen sind, wie beispielsweise die Branche, in der ein Unternehmen agiert, desto geringer ist der Bezug auf das tatsächliche Kaufverhalten. Besteht ein großer Bezug

zum tatsächlichen Kaufverhalten, wie beispielsweise bei der Einstellung von Mitgliedern des Buying Centers zum Anbieter, umso schwieriger ist das Kriterium zu erfassen. Die Trennung in einzelne Segmente, in denen KundInnen bezogen auf das Kaufverhalten möglichst homogen sind und gegenüber KundInnen anderer Segmente möglichst heterogen sind ist das verfolgte Ziel bei der Segmentierung. Merkmale beziehen sich daher entweder auf das Kundenunternehmen als Ganzes oder lediglich auf das Buying Center (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 63).

5.7 Strategische Optionen

Zur B2B-Kundengewinnung gibt es in der Literatur unterschiedliche Strategien, die verfolgt werden können. Die für die Auswahl in der Vertriebskonzeption stehenden, bedeutendsten Strategien werden folgend vorgestellt.

5.7.1 Differenzierungsstrategie

Die Differenzierungsstrategie verfolgt das Ziel, Vorteile gegenüber den Wettbewerbern bei für den Kunden wichtigen Produktmerkmalen zu erlangen und sich so vom Wettbewerb abzuheben. Nebenbedingung ist dabei, dass bei den Kosten im Vergleich zum Wettbewerb dennoch Parität besteht, da sonst kein Wettbewerbsvorteil durch die Differenzierung entsteht. Je nach Unternehmen und der übergeordneten Branche bestehen verschiedene Möglichkeiten zur Differenzierung. Zuverlässigkeit und Lebensdauer der Produkte, das Design, der Kundendienst, die verwendete Technologie oder das Vertriebssystem kann neben dem Produkt- bzw. Firmenimage zu einer Differenzierung beitragen. Differenzierungsstrategien werden in der Literatur gegenüber von Kosten- und Preisvorteilen bevorzugt, da sich durch sie Wettbewerbsvorteile besser absichern und mehrdimensional komparative Konkurrenzvorteile gewinnen lassen. Im Gegensatz zu den eindimensionalen Kostenvorteilen, die definitionsgemäß nur für den einen Kostenführer von erhöhtem Nutzen sind. Durch Differenzierung lassen sich somit Wettbewerbsvorteile erzielen, die vom Wettbewerb nur schwer imitierbar sind und oft zu einer Überlegenheit führen. Zudem wird durch diese Strategie vermieden, dass in einer Branche Preiskämpfe auftreten, die in der gesamten Branche die Ertragssituation negativ beeinflussen können (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2020, S. 145).

5.7.2 Kunden-Kontakt-Strategie

Wie aus der Bezeichnung dieser Strategie bereits hervorgeht, beschreibt sie die Art und Weise der Ansprache potenzieller KundInnen. Generell wird dabei zwischen der individuellen Kontaktaufnahme (persönlicher Kontakt auf Messen, Kundenbesuche, Direct Mailings, etc.) und der anonymen Kontaktaufnahme (Massenmedien, Online-Kundenkontakt, etc.) unterschieden. Die individuelle Ansprache, ist dabei im B2B-Bereich für die Neukundengewinnung von größerer Bedeutung (vgl. Schmieder 2010, S. 194f.).

5.7.3 Marktfeldstrategie

In der Marktfeldstrategie wird die strategische Stoßrichtung des Unternehmens definiert. Es wird basierend auf der Produkt-Markt-Kombination festgelegt, wie Wachstumsziele erreicht werden können. Bei Unternehmen mit begrenzten Leistungsprogramm dient diese Strategie als Basis für die Marketingplanung. Ansoff unterscheidet dabei vier strategischen Stoßrichtungen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß 2019, S. 330):

- Marktdurchdringung: bestehendes Produkt/Dienstleistung in bestehendem Markt
- Markterweiterung: bestehendes Produkt/Dienstleistung in neuem Markt
- Produktentwicklung: neues Produkt/Dienstleistung in bestehendem Markt
- Diversifikation: neues Produkt/Dienstleistung in neuem Markt (vgl. Lippold 2019a, S. 138).

In der vorliegenden Arbeit ist vor allem die Marktentwicklungsstrategie interessant, in der ein bestehendes Produkt künftig auch in noch nicht genutzten Märkten bzw. Marktsegmenten vertrieben werden soll. Typisch dafür sind beispielsweise Softwarehäuser, die durch Gebietserweiterungen ihre Produkte und Leistungen jetzt auch europa- oder weltweit vertrieben (vgl. Lippold 2019a, S. 140).

5.7.4 Push-Strategie

Aktive Lead-Generierung wird auch Push- oder Outbound-Strategie genannt. Mögliche Neukunden werden durch den Vertrieb identifiziert und dieser geht aktiv auf die Neukunden zu (vgl. Winkelmann 2013, S. 561). Diese Strategie ist auf Absatzmittler gerichtet und verfolgt das Ziel, durch den Einsatz von Anreizen die Unterstützung und

die Aufnahme der eigenen Produkte für den Absatz zu fördern (vgl. Bruhn 2016a, S. 262).

5.7.5 Pull-Strategie

Die Pull-Strategie hingegen ist dabei auf Endabnehmer ausgerichtet. Hierbei sollen in erster Linie die KonsumentInnen durch den Einsatz von Kommunikations- und Vertriebsinstrumenten angesprochen werden. Ziel ist es dabei, eine aktive Nachfrage bzw. einen Nachfragesog für Produkte zu erzeugen, die den jeweiligen Absatzmittler dann dazu veranlassen, die beworbenen Produkte des Herstellers zur Deckung der erzeugten Nachfrage zu listen (vgl. Bruhn 2016a, S. 262). In dieser Strategie, auch Inbound-Strategie genannt, werden Kundeninteressen und -anfragen erfasst, bewertet und weiterverfolgt (vgl. Winkelmann 2013, S. 561).

Während einige kleine Hersteller im Bereich von hochspezialisierten Industriegütern lediglich mit einer Push-Strategie arbeiten, setzen die großen Hersteller meist auf eine Kombination aus beiden Strategien. Intensive Werbung in den Medien zur Steigerung der Bekanntheit und somit der Nachfrage wird durch die Pull-Strategie erzeugt. Der traditionelle Außendienst, der die Absatzmittler oder AbnehmerInnen betreut, stellt dabei die Push-Strategie dar. Durch die kombinierte Nutzung der beiden Strategien stehen die Chancen auf neue und zufriedene KundInnen sehr gut (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 97).

5.8 Instrumente zur Ansprache von Neukunden im B2B

Ist die Strategie zur grundlegenden Stoßrichtung des Unternehmens festgelegt, so ist es dann erforderlich, die jeweiligen Instrumente für die Kundenansprache auszuwählen. Im Folgenden werden einige Auswahlmöglichkeiten vorgestellt.

5.8.1 Persönlicher Verkauf

Im B2B-Bereich wird der persönliche Verkauf als eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente beschrieben. Als direkter Vertriebsweg zum Kunden stellt er einerseits ein Distributionsinstrument dar und andererseits dient der Austausch zwischen AußendienstmitarbeiterInnen und KundInnen als elementarer Bestandteil des Kommunikationsmix. Vor Abschluss eines Kaufes müssen im persönlichen Gespräch die Nutzen- und Kostenelemente aufgezeigt werden, da gerade im B2B-

Bereich oft hohe Erklärungsbedürftigkeit, mangelnde Visualisierbarkeit der Leistungen und Individualisierung der Leistungen vorherrschen. Der persönliche Verkauf bietet im Vergleich zur Werbung eine weitaus höhere Kontaktqualität, wodurch auch die hohen Kosten pro Kontakt gerechtfertigt werden (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 128).

5.8.2 Telefonakquise

Alternativ oder unterstützend zum persönlichen Verkauf kann die Kommunikation auch per Telefon erfolgen. Bei der Telefonakquise werden vorhandene Adressdaten zur Kontaktaufnahme verwendet, um diese zu qualifizieren und persönliche Besuchstermine zu vereinbaren. Wird die Telefonakquise mit neuen Technologien wie Videotelefonie oder Online-Konferenzen abgehalten, bei denen die VerkäuferInnen für die KundInnen sichtbar sind und auch Produktpräsentationen stattfinden können, wirkt es fast wie der persönliche Verkauf (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 37). Trotz der weit verbreiteten Meinung, dass die telefonische Akquise tot ist, ist sie, wenn sie richtig durchgeführt wird, nach wie vor einer der besten Kanäle, um Leads zu konvertieren. Tatsächlich bevorzugen 57 % der B2B-EinkäuferInnen auf C-Level die Kontaktaufnahme über diesen speziellen Kanal (vgl. Ilutsa 2021, S. 35)

5.8.3 E-Mail-Kampagnen

Die Initiative geht bei E-Mail-Kampagnen ähnlich der Telefonakquise vom Unternehmen aus. Da es gesetzlich untersagt ist, individualisierte Mailings und Aktionen durchzuführen, ohne vorher die ausdrückliche Einwilligung des Empfängers zu besitzen, wird schon vorab die Zustimmung der Interessenten benötigt, um diese zu kontaktieren. Bei Vorliegen dieser Zustimmung bieten E-Mail-Kampagnen eine kostengünstige Form zur Information potenzieller KundInnen über die angebotenen Leistungen. Im gewerblichen Vertrieb werden klassische Mailings vorwiegend zur Leadqualifizierung, zum Versenden relevanter Informationen oder zur Kontaktpflege eingesetzt (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 37f.).

5.8.4 Events, Ausstellungen, Messen

Messen und Events haben im B2B-Bereich einen besonders hohen Stellenwert. Die durch Messen ermöglichte direkte Kundenansprache unterstützt bei der Bekanntmachung neuer Produkte sowie bei der Anbahnung und Pflege von Kunden- und Geschäftsbeziehungen. Messen stellen nach der eigenen Firmenwebsite im

Kommunikationsmix das wichtigste Instrument dar. Ziel der Events ist es bei den Zielpersonen emotionale Erlebnisse zu vermitteln und Aktivierungsprozesse anzustoßen. Einen direkten Verkaufscharakter besitzen die Messen und Events dabei nicht (vgl. Lippold 2019b, S. 230f.).

5.8.5 Aktives Empfehlungsmanagement

Beim aktiven Empfehlungsmanagement besteht bereits eine Geschäftsbeziehung mit einem über die erhaltenen Leistungen zufriedenen Kunden, der seine Zufriedenheit gegenüber potenziellen KundInnen bestätigt und eine Empfehlung ausspricht. In der Regel stellt sich das Empfehlungsmanagement in gewissen Branchen als effizienter gegenüber herkömmlichen Akquise-Maßnahmen heraus, da es die günstigste Methode zur Erschließung neuer Umsatzpotenziale ist. Das resultiert daraus, da UnternehmerInnen, die in gewissen Branchen tätig sind, auch weitere UnternehmerInnen dieser Branche kennen und meist in vergleichbaren Situationen sind, für die eine gewisse Leistung von Vorteil wäre. In Situationen, bei denen die Unternehmen einer Branche stark konkurrieren, stößt das Empfehlungsmanagement jedoch an seine Grenzen, da der Wettbewerb nicht aktiv gestärkt werden will. Firmeninterne Empfehlungen, damit auch andere Abteilungen oder Standorte die Leistungen in Anspruch nehmen, führen dabei meistens zum Erfolg (vgl. Fink 2013, S. 9f.).

5.8.6 Schaltung von Inseraten / Advertorials

Der Begriff Advertorial setzt sich aus Advertisment und Editorial zusammen. Es handelt sich dabei um die redaktionelle Aufmachung von Werbung, die offensichtlich nach einem redaktionellen Beitrag aussehen soll. Gegenüber der klassischen Werbeanzeige bietet dieses Instrument die Möglichkeit zielgruppengerecht KundInnen direkt anzusprechen. Die angesprochenen LeserInnen erfassen den Beitrag zusätzlich nicht als offensichtliche Werbeanzeige, wodurch die Aufnahme der Informationen innerhalb des gewohnten redaktionellen Umfelds wesentlich eher stattfindet (vgl. Lippold 2019b, S. 238f.).

5.8.7 Social Media

Für viele B2B-Unternehmen gewinnt Social Media immer mehr an Bedeutung. Professionelle soziale Netzwerke wie Xing oder LinkedIn zur Ansprache potenzieller KundInnen, MitarbeiterInnen oder GeschäftspartnerInnen bieten sich für die Kommunikation an. Auf Videoplattformen wie Youtube können sich Unternehmen zudem als interessanter Anbieter durch Schulungsvideos oder Employer-Branding-Videos positionieren (vgl. Kreuzer/Wille-Baumkauff 2020, S. 30). Dabei geht es weniger um die direkte Steigerung des Umsatzes, sondern vielmehr um die Bildung einer starken Basis für zukünftige Geschäftsbeziehungen, die zu einer langfristigen Zusammenarbeit wachsen können. Die Erwartungshaltung sollte aus diesem Grund nicht sein, jeden Lead durch die Vertriebspipeline zu führen. Die Online-Präsenz auf diversen Social-Media-Kanälen führt jedoch zu einer ständigen Interaktion mit potenziellen KundInnen, was wiederum dazu beitragen kann, wichtige Gespräche zu führen und wertvolle Informationen zu teilen, um anschließend die Zahl der treuen KundInnen zu erhöhen (vgl. Ilutsa 2022, S. 34f.). Neben der Nutzung zur direkten Kontaktaufnahme mit potenziellen KundInnen, kann Social Media auch zur Schaltung von Werbung verwendet werden. Die Vorteile ergeben sich dabei speziell auf Grund der hohen Reichweite und der vielfältigen Möglichkeiten zur Segmentierung der Zielgruppe. So ist eine exakte Ansprache potenzieller KundInnen möglich (vgl. Lippold 2019b, S. 235).

5.8.8 Bedeutung der jeweiligen Kanäle im Kommunikationsmix

Die untenstehende Abbildung zeigt, welchem Instrument welche Bedeutung zugeschrieben wird. Es wird dabei deutlich, dass nach der firmeneigenen Website, Messen und der Außendienst im Bereich der B2B-Kommunikation von großer Bedeutung sind. Auch Social Media und der Online-Vertrieb haben in den letzten Jahren eine Steigung in der Relevanz für B2B-Unternehmen vollzogen. Ein Rückgang ist dabei bei Direct-Mailings zu verzeichnen (vgl. Lippold 2019b, S. 232).

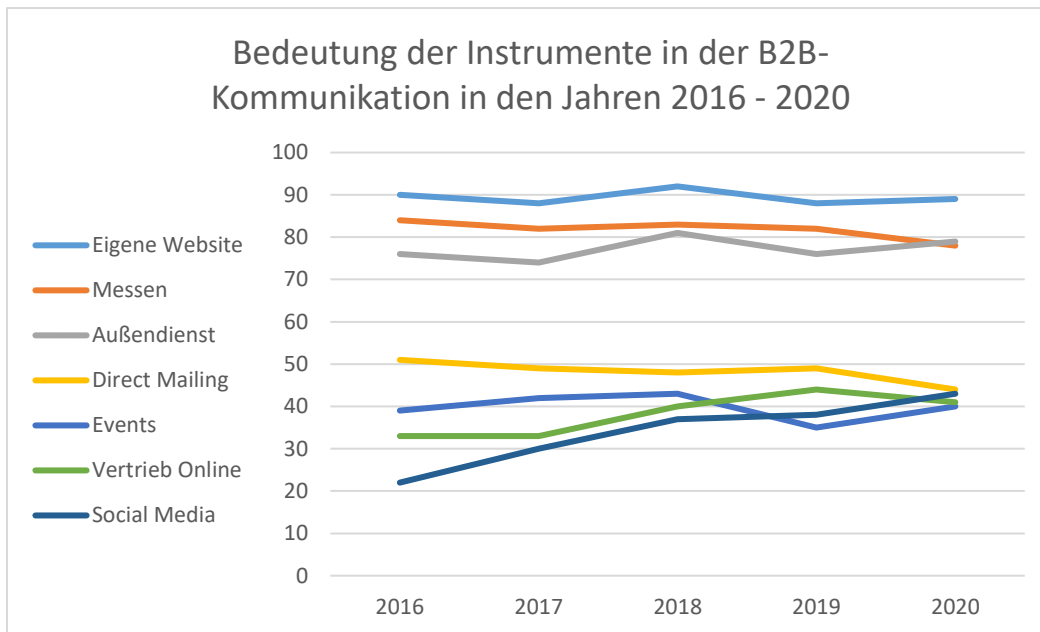


Abbildung 7: Wichtigkeit der Instrumente im Kommunikationsmix (in Anlehnung an Lippold 2019b, S. 232).

5.8.9 Vertriebspartner

Vertriebspartner sind eine Form des indirekten Vertriebs, bei der unternehmensexterne Organe wesentliche akquisitorische Funktionen bei der Vermarktung der angebotenen Leistungen durchführen. Die Einschaltung von Vertriebspartnern ist speziell dann sinnvoll, wenn dadurch Kosten gesenkt werden können. Bei hoher Komplexität und Spezifität der angebotenen Leistungen ist jedoch der direkte Vertrieb über eigene Organe oft kostengünstiger. Durch den Vertrieb über Vertriebspartner stellt sich der Aufbau der Kundenbeziehungen sowie der Kundenloyalität deutlich komplexer dar. Zusätzlich kann der Anbieter die Vertriebsaktivitäten der externen Vertriebspartner nur eingeschränkt kontrollieren (vgl. Homburg 2017, S. 866f.).

Vertriebspartner werden speziell von KMUs im Softwarebereich oft als einziger Weg genutzt, ihre Leistungen in weiteren Märkten, primär in Auslandsmärkten abzusetzen. Bei der Entscheidung zum Vertrieb über externe Vertriebspartner hängt der Erfolg der Partnerschaft jedoch von der Leistungsfähigkeit des Vertriebspartners ab, da der Hersteller meist keine Konsequenzen bei Nichterfolg durchziehen kann. Speziell bei der Nichterreichung von Absatzzielen oder der Implementierung neuer Vertriebsmaßnahmen kann es in der Zusammenarbeit zu Problemen kommen. Zudem sind Vertriebspartner mit hohen Kosten verbunden. Im Software-Bereich sind mit

Kosten zwischen 30 bis 50 Prozent des ursprünglichen Leistungspreises für den Distributor abzuführen. Bei vom Vertriebspartner vorab durchgeführten Dienstleistungen kann es sich sogar um noch höhere Prozentbeträge handeln. Auch wenn das vorerst nach einem hohen Vertriebskostenanteil aussieht, müssen kleine Unternehmen abwägen, welcher Umsatz mit eigenem Personal im Gegensatz zur Nutzung von professionellen Vertriebspartnern erwirtschaftet werden könnte, vor allem, wenn nur ein begrenztes Werbebudget für einen neuen Markteintritt zur Verfügung steht (vgl. Demant 2020, S. 289).

Bei der Auswahl von Vertriebspartnern kann aus den beiden Gruppen, der Business-Partner oder den klassischen Handelsunternehmen, den Zwischenhändlern ausgewählt werden. Zwischenhändler agieren dabei im eigenen Auftrag und auf eigene Rechnung, während sie Produkte von anderen Herstellern verkaufen. In der IT-Branche typische Zwischenhändler sind:

- **ITK-Fachhändler:** Sie vertreiben hauptsächlich wenig erklärungsbedürftige Standardprodukte aus dem Produktgeschäft.
- **Distributoren:** Diese Großhändler im klassischen Sinne verkaufen an kleinere Geschäftskunden im ITK-Bereich wie Systemhäuser und kleinere ITK-Fachhändler.
- **Value Added Reseller:** Diese spezialisierten Wiederverkäufer bieten ergänzend zu den vertriebenen Hersteller-Produkten zusätzliche Leistungen wie zusätzliche Software, Dienstleistungen wie Schulungen, Installations- oder Wartungsservices oder die Übernahme von First- und Second-Level Support an (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 402).

Insbesondere im Systemgeschäft besteht neben diesen Formen der Zwischenhändler jedoch auch die Kooperationsform der Business-Partner. Diese wirtschaftlich und rechtlich eigenständigen Dienstleistungsunternehmen bieten neben dem Kerngeschäft der Systemberatung und -implementierung auch die Vermittlung bzw. eindeutige Empfehlung gewisser Hersteller und Lösungen an. Wichtige Vertreter dieser Art sind:

- **Systemhäuser:** Kundenspezifische IT-Lösungen aus mehreren Produkten verschiedener Hersteller und eigene Dienstleistungen werden in Systemhäusern angeboten. Es bestehen Systemhäuser unterschiedlicher Größen, auch international eingerichtete Systemhäuser mit Umsätzen bis zu 1 Mrd. Euro bestehen. Im Leistungsspektrum eines Systemhauses ist beinahe jede Leistung eines Anbieters von der Hardwareinstallation der Infrastruktur bis zur Individualisierung zugekaufter Fremdsoftware enthalten.
- **Systemintegratoren:** Zusätzlich zu Vertrieb und Individualisierung bieten Systemintegratoren auch noch Consulting-Leistungen an. Mittlere bis größere Unternehmen bedienen sich dieser Form von Dienstleistung. Es besteht jedoch meist eine Spezialisierung auf bestimmte Softwarelösungen (z.B. CRM-Systemlösungen) von bekannten Softwareanbietern und sind oft auch exklusiv durch Verträge an die Hersteller gebunden.
- **Consulting-Firmen:** Durch die hohe Nachfrage nach Systemlösungen von mittleren bis größeren Unternehmen wird dieser Bereich auch von Consulting-Unternehmen bedient. Traditionell aus dem Bereich der klassischen Managementberatung kommend, legen sie den Fokus hauptsächlich auf Consulting-Leistungen. Auch hier besteht oft eine Spezialisierung auf die Systemlösungen gewisser Anbieter, auch wenn von den Kunden eine gewisse Herstellerunabhängigkeit erwartet wird (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 403).

Business-Partner bieten somit ein umfassendes Dienstleistungsangebot von gewissen Einzelleistungen über kundenspezifische Anpassungen bis zur Übernahme der gesamten Projektverantwortung für IT-Projekte (vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 403).

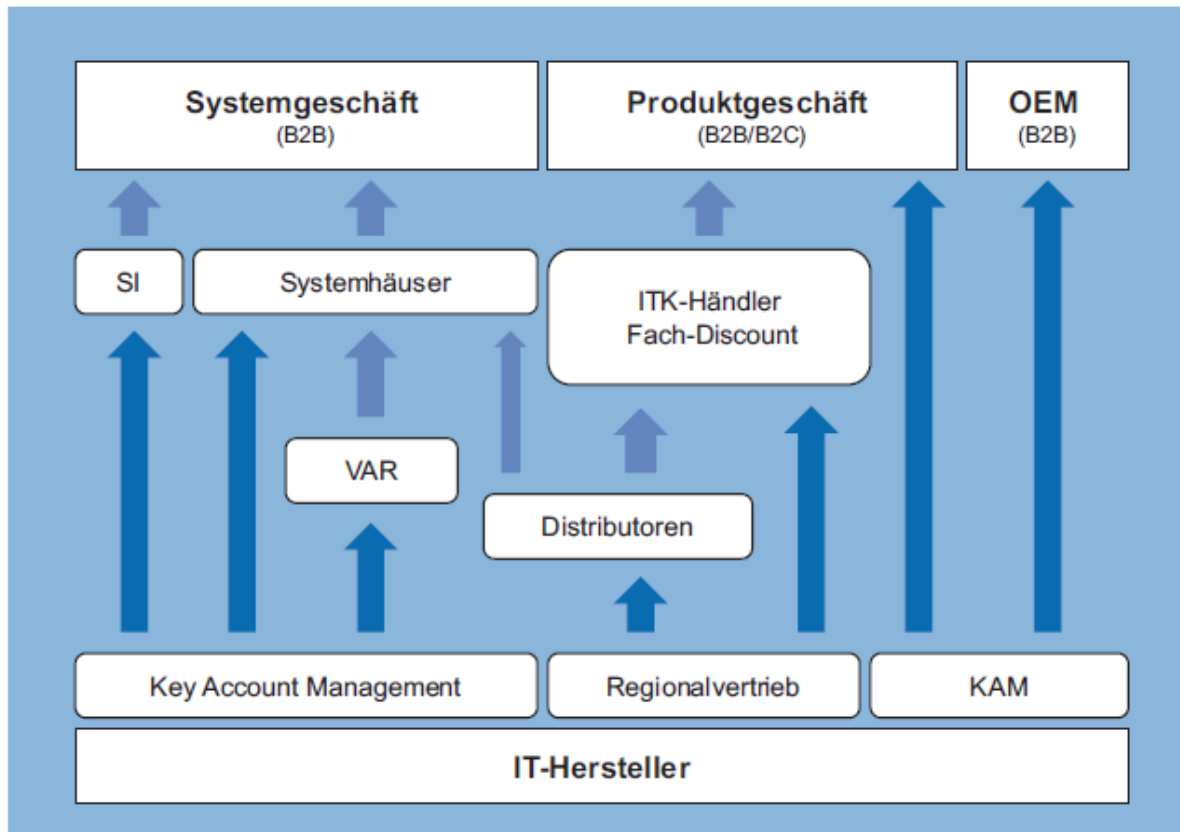


Abbildung 8: Absatzkanäle im IT-Vertrieb (Buxmann/Diefenbach/Hess 2015, S. 404).

6 Theoretisches Vertriebskonzept zur Neukundenakquise

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den wesentlichen Bestandteilen eines Vertriebskonzepts zur Neukundenakquise.

6.1 Bestandteile eines Vertriebskonzepts

Alle Punkte, die in der vertrieblichen Planungs- und Umsetzungsphase beachtet werden müssen, werden in einem Vertriebskonzept zusammengefasst. Die Entwicklung dieses Konzepts ist in 6 Phasen gegliedert, wie Abbildung 7 verdeutlicht (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55f.).

Bestandteile eines Vertriebskonzepts	
1. Situationsanalyse	
a) Interne Analyse (Stärken- und Schwächenanalyse)	<ul style="list-style-type: none">- Analyse der Unternehmensziele- Potenzialanalyse der eigenen Firma
b) Externe Analyse (Chancen- und Risikenanalyse)	<ul style="list-style-type: none">- Marktanalyse/Kundenanalyse- Wettbewerbsanalyse- Umfeldanalyse- Trendanalyse
2. Festlegung von Vertriebszielen	
3. Entwicklung der Vertriebsstrategie	<ul style="list-style-type: none">- Kundenselektion- Produktselektion- Art der Marktbearbeitung/Kundenansprache- Feldgröße
4. Erarbeiten von Vertriebsplänen	<ul style="list-style-type: none">- Ressourcen planen- Organisation planen- Gestaltung von Logistiksystemen
5. Errechnung des Vertriebsbudgets	
6. Planung von Kontrollmaßnahmen	

Abbildung 9: Bestandteile eines Vertriebskonzepts (Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 56)

Die Abbildung 8 zeigt klar, dass der Anfang der Konzeption aus der Erhebung von Informationen besteht. Ohne über Informationen zu Stärken und Schwächen sowie Veränderungen des Marktes und der Umwelt zu verfügen, ist es schwer, strategische Entscheidungen zu treffen. Ist die Vertriebsstrategie einmal festgelegt, so geht es im nächsten Planungsschritt um die operative Planung und somit die Auswahl der Vertriebsinstrumente zur Umsetzung (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 56).

6.1.1 Situationsanalyse

In der Situationsanalyse werden mögliche Veränderungen der Rahmenbedingungen in der auf das Unternehmen einwirkenden Umgebung sowie Stärken und Schwächen als auch die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume erhoben und prognostiziert. Wesentlich für eine auf die Situationsanalyse aufbauende strategische Planung ist dabei die Genauigkeit und Vollständigkeit dieser Analyse (vgl. Wirtz 2008, S. 124).

6.1.1.1 Interne Analyse (Stärken und Schwächen)

Bei der unternehmensinternen Analyse sollen Stärken und Schwächen des Untersuchungsobjekts transparent gemacht werden. Jedes Unternehmen verfügt dabei über Schwächen wie beispielsweise eine geringe Internationalität, hohe Fluktuation, geringe Innovativität und Stärken wie z.B. einen etablierten Markennamen, ein hohes Know-How, ein positives Image am Markt, eine effiziente Produktion oder hohe Flexibilität. Für die Definition der Stärken und Schwächen ist die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven notwendig (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 332).

6.1.1.2 Externe Analysen (Chancen und Risiken)

Im Rahmen der externen Analyse werden Chancen und Risiken anhand aktueller Marktbedingungen und -entwicklungen erfasst. Anhand einer Markt-, Konkurrenz-, Umfeld- und Trendanalyse ergeben sich dabei positive oder negative Situationen und Erwartungen am Markt und dessen Umfeld, die eine Auswirkung auf die Entwicklung der Strategie nach sich ziehen (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 56).

Inhalte der externen Analysen	
Marktanalyse	<p>Markt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volumen - Anteil - Potenzial - Sättigung <p>Kunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Struktur - Motive und Kaufverhalten - Unerfüllte Wünsche - Zukünftige Zielgruppen - Zukünftige Leistungen <p>Absatzmittler/Lieferanten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl, Größe und Struktur - Marktabdeckung - Know-How - Image - Zahlungs- und Lieferbedingungen - Qualität der Serviceleistungen - Flexibilität
Konkurrenzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Wichtigste Wettbewerber am Markt - Marktanteil und Erfolg des Wettbewerbs - Leistungen und Preise des Wettbewerbs - Stärken und Schwächen des Wettbewerbs - Strategien des Wettbewerbs - Zukünftige Leistungen des Wettbewerbs
Umfeldanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Ökonomische Faktoren - Technologische Faktoren - Gesetzliche bzw. staatliche Rahmenbedingungen - Soziokulturelle Faktoren - Ökologische Faktoren
Trendanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungen beim Verhalten der Kundinnen und Kunden - Veränderungen der Gesellschaft - Trends in der Branche - Marktentwicklungen (Prognose) - Ökologische Entwicklungen - Technologische Entwicklungen - Politische Entwicklungen - Rechtliche Entwicklungen

Tabelle 2: Inhalte externer Analysen (in Anlehnung an Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 63f.).

6.1.1.3 SWOT

Basierend auf den Ergebnissen der verschiedenen Umwelt- und Marktanalysen sowie der Eruiierung der unternehmensinternen Situation werden nun die Chancen und Risiken für die zukünftige Geschäftstätigkeit betrachtet. Zur genauen Betrachtung kommt dabei die Methode der SWOT-Analyse zum Einsatz. Dabei werden die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen mit den auftretenden Chancen und Risiken gegenübergestellt und so eruiert, welche Situationen daraus resultieren können. Trifft eine Umweltentwicklung auf eine Stärke des Unternehmens, so ergibt sich eine Marktchance für das Unternehmen. Bestehen bereits Schwächen in einem Bereich, wo aktuelle Umweltentwicklungen zu beobachten sind, so besteht für das Unternehmen eine Bedrohung. Dabei stellt eine Schwäche nicht immer eine Bedrohung dar, sondern ergibt sich erst basierend darauf, wie eine Entwicklung eingestuft oder wahrgenommen wird. Trifft eine Stärke auf Umfeldbedingungen, die nicht in konkrete Marktchancen umgesetzt werden können, so besteht auch hier kein Vorteil auf Grund der Stärke (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 52f.).

6.1.2 Definition von Vertriebszielen

Ist die Situationsanalyse abgeschlossen, so werden im nächsten Schritt die Ziele der Vertriebskonzeption definiert. Die Ziele stehen dabei immer im Zusammenhang mit den zuvor definierten strategischen Marketingzielen und den übergeordneten Unternehmenszielen. Dadurch ergeben sich Schwerpunkte oder Einschränkungen in den untergeordneten Zielformulierungen. Bestehen Vertriebsziele, die Umsatzvorgaben beinhalten, so ist der Einfluss auf die Vertriebsziele besonders deutlich. Auch produkt- oder marktbezogene Ziele spielen eine große Rolle für die Zielformulierung von Vertriebszielen (vgl. Preißner 2007, S. 28).

Eine Unterscheidung von Zielen im Vertrieb erfolgt dabei in qualitative Ziele, die meist schwer messbar sind (Imageverbesserungen, Erhöhung der Kundenzufriedenheit etc.) und in quantitative Ziele, die eindeutig messbar sind und objektiv nachvollziehbare Ergebnisse liefern (Umsatzsteigerung, Kostensenkung, Außendienstbesuche, Optimierung der Tourenplanung, etc.) (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 75).

Für die Neukundengewinnung werden in der Praxis häufig Ziele definiert, die erhebliche Vertriebsressourcen benötigen oder schlichtweg zu unspezifisch sind (vgl. Helmke/Uebel 2013, S. 55). Der Bekanntheitsgrad, Marktanteil oder die Kundenbindung stellen beispielsweise kein konkretes Vertriebsziel dar. Vielmehr basiert ein Ziel auf den Kriterien der Operationalität, der Abstimmung mit anderen Zielen, der Ordnung der Ziele und der Erreichbarkeit. Die Operationalität stellt dabei sicher, dass Ziele auf eine Weise formuliert werden, die auch eine Kontrolle und konkrete weitere Aktionen ermöglichen. Um Einflüsse unterschiedlicher Ziele zu erkennen, ist die Abstimmung von Zielen wichtig. Gewisse Ziele ergeben eine gegenseitige Unterstützung (höherer Umsatz ergibt höheren Gewinn) während es bei anderen Zielen auch zur gegenseitigen Beeinträchtigung führen kann (höherer Marktanteil mit höherem Preis). Die Ordnung der Ziele erfordert eine gewisse Rangordnung der Ziele. So ist eine Unterscheidung in Haupt- und Nebenziele notwendig, um zu erkennen, welches Ziel vorrangig erreicht werden muss, um die weiteren Ziele darauffolgend zu erreichen (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 74 - 76).

6.1.3 Entwicklung der Vertriebsstrategie

Die Unternehmensstrategie, die über die strategische Stoßrichtung des Unternehmens in Bezug auf Wachstums- und Ertragsziele Aussagen trifft, bildet den Rahmen für die Marketingstrategie, aus der schlussendlich die Vertriebsstrategie abgeleitet wird. Einer erfolgreichen Vertriebsarbeit liegt in jedem Fall eine Vertriebsstrategie inne (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 86). Die vorab definierten Ziele des Unternehmens bilden dabei den Ausgangspunkt der Vertriebsstrategie. Zunächst werden in der Strategie die Zielkunden und Zielkundinnen festgelegt und anschließend definiert, mit welchen Verkaufs- und Arbeitsprozessen diese Ziele erreicht werden können. Anschließend muss die Art der Durchführung dieser Verkaufsprozesse sowie die Organisation und die Steuerung des Vertriebs definiert werden. Abschließend sind die notwendigen Maßnahmen zur Unterstützung sowie die benötigten Fertigkeiten und Fähigkeiten der Führungskräfte sowie der Verkäuferinnen und Verkäufer festzulegen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 61).

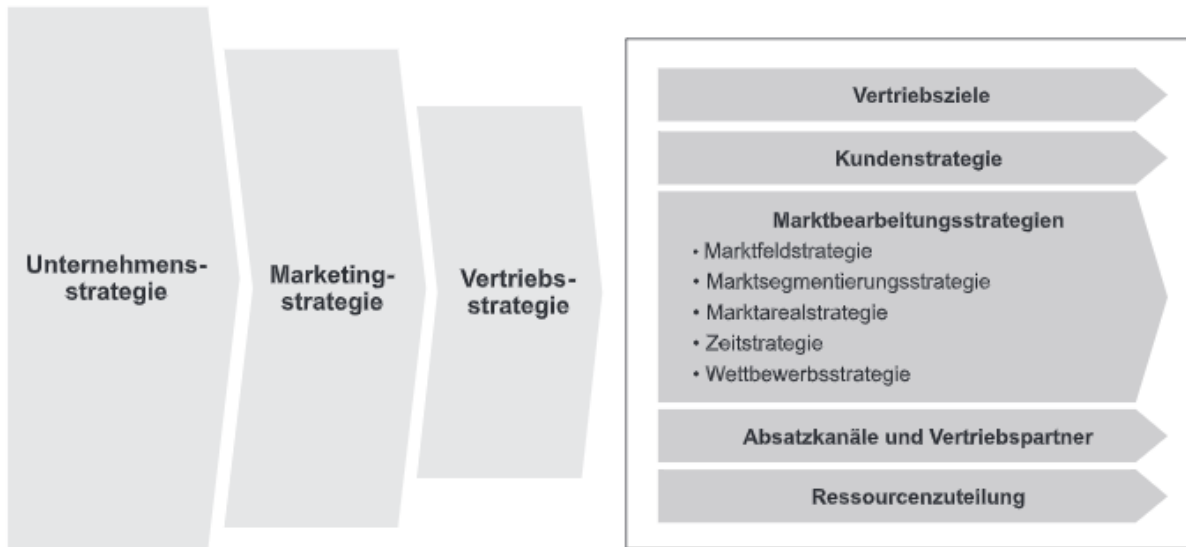


Abbildung 10: Inhalte der Vertriebsstrategie (Hofbauer/Hellwig 2016, S. 86).

Bei der Entwicklung einer Vertriebsstrategie sind vier Dimensionen besonders zu berücksichtigen:

- Kunden
- Wettbewerb
- Vertriebspartner / -wege
- Interne Überlegungen zum Unternehmen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 27).

Es gibt sechs wichtige Anforderungen an die Vertriebsstrategie, die hier hervorgehoben werden sollen:

- Die Vertriebsstrategie muss vorhanden sein. Obwohl dies selbstverständlich erscheinen mag, gibt es zahlreiche Unternehmen mit klar definierten Marketing- und Produktzielen jedoch ohne einen klaren Plan für das Vertriebsmanagement. Auf die Frage nach der Vertriebsstrategie zucken Mitarbeiter und Management nur mit den Schultern oder äußern sich inkonsequent und sie sind nicht in der Lage Fragen nach dem Wettbewerbsvorteil des eigenen Unternehmens im Vertrieb zu beantworten.
- Die Vertriebsstrategie muss auf den Markt zugeschnitten sein. War der Vertrieb früher vor allem auf den Artikel ausgerichtet, so basiert die Ausrichtung heute

auf den Kunden. Das wesentliche Kriterium für den Markterfolg ist das Erkennen und Befriedigen von Kundenwünschen. Dies muss im Vertriebsplan perfekt zum Ausdruck kommen.

- Eine dynamische Verkaufsstrategie ist erforderlich. Die Märkte entwickeln sich immer schneller, was zum großen Teil auf das Internet und andere technische Fortschritte zurückzuführen ist. Infolgedessen wird es immer schwieriger, eine Vertriebsstrategie für 10 Jahre oder länger festzulegen. Vielmehr muss sie ständig angepasst werden.
- Alle vertriebsbezogenen Instrumente müssen sich an der Vertriebsstrategie orientieren. So ist gewährleistet, dass alle Mitarbeiter die gleiche Wertschätzung erfahren und das Unternehmen einen einheitlichen Marktauftritt hat.
- Die Vertriebsstrategie muss in die Tat umgesetzt werden. Das Tagesgeschäft vieler Unternehmen steht in keinem Zusammenhang mit ihrem Vertriebskonzept. Häufig wird die Strategie auf Papier festgehalten und dann zu den Akten gelegt. Die Managerinnen und Manager sind selten in der Lage, die wichtigsten Punkte auswendig zu wiedergeben. Wird die Vertriebsstrategie jedoch nicht gelebt, ist es unwahrscheinlich, dass die Vertriebsaktivitäten darauf abgestimmt werden. Es ist dann unvermeidlich und verhängnisvoll, unsystematisch und unorganisiert zu handeln und den Kunden ein inkonsistentes Bild zu vermitteln.
- Es ist notwendig, die Vertriebsstrategie zu kommunizieren. Um die Akzeptanz der Vertriebsgruppe für die Strategie zu erhöhen, sollte sie eindeutig die Handschrift des Vertriebs tragen. In vielen Branchen hat der Einfluss (und die Sprache) des Marketings einen erheblichen Einfluss auf die Vertriebsstrategie. Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass die Vertriebsstrategie richtig kommuniziert wird und in Struktur und Sprache einen ausreichenden Bezug zum operativen Vertriebsgeschäft aufweist (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 23f.).

6.1.4 Erarbeiten von Maßnahmen

Für eine erfolgreiche Umsetzung von strategischen Zielen ist eine Operationalisierung der Ziele erforderlich. Das geschieht durch eine klare Maßnahme, die hinter jedem einzelnen Ziel steht und über eine verantwortliche Person sowie ein Start- und ein Enddatum verfügt (vgl. Frey 2016, S. 98). Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung werden somit in der operativen Planung geschaffen, indem Ressourcen und die Infrastruktur geplant werden (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 89). Für die Detailpläne zur Bearbeitung der Märkte werden im ersten Schritt die für den ganzen Bereich geltenden Vertriebsziele auf Regionen, Kundengruppen, Verkäufer, Produkte oder Zeiträume heruntergebrochen. Ziel dieser Detailpläne ist es festzulegen, von welchem Mitarbeiter oder welcher Mitarbeiterin in welchem Gebiet und welchem Zeitraum mit welchen Produkten gewisse Umsatzziele erreicht werden müssen, um die Bereichsziele zu erreichen. Das kann nur durch eine vorab erarbeiteten Umsatzplanung erfolgen. In dieser Umsatzplanung werden quantitative Bereichsziele heruntergebrochen und beispielsweise der Umsatz, die Kosten oder der Gewinn je Bezirk oder Land, je Bereich, je Verkäufer oder Kunde bzw. Kundengruppe in einer zeitlichen Einheit (Woche, Monat, Jahr) definiert (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 90f.).

6.1.5 Errechnung des Vertriebsbudgets

Die wesentlichen Kosten im Vertrieb entstehen durch die Kosten des Verkaufspersonals (Gehälter und Provisionen), Kosten für die Vertriebsverwaltung, Mieten, Reisekosten oder Transportkosten. Durch die überwiegend geistigen Tätigkeiten des Vertriebs und den hohen Einfluss der Märkte sind Vertriebsmaßnahmen oft nur schwer zu quantifizieren. Die Vertriebsziele und -strategien dienen darum als Ausgangspunkt für den finanziellen Spielraum in der Gestaltung der Vertriebsmaßnahmen und ergeben die Höhe des Vertriebsbudgets (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343).

Für die Budgetierung des Vertriebs werden diverse Methoden herangezogen. Die Methode des Prozentsatz-vom-Umsatz ist sehr gebräuchlich und bedient sich wie der Name bereits verrät aus einem Prozentsatz, der je nach Branche zwischen 5 – 20 Prozent vom Umsatz beträgt. Trotz der Vernachlässigung der Zusammenhänge zwischen Vertriebsaktivitäten und Umsatzsteigerungen wird diese Methode in der

Praxis auf Grund der leichten Handhabung häufig angewandt. Logisch ist die Wahl des Prozentsatzes dabei nicht zu begründen, denn bei einer Reduktion des Umsatzes müsste somit auch das Vertriebsbudget reduziert werden, was wiederum zu einem Umsatzrückgang führen kann. Bei der Ausrichtung an verfügbaren Finanzmitteln stellt das Vertriebsbudget einen Wert aus der Umsatzplanung dar, bei der nach Abzug von Produktionskosten, Nicht-Vertriebskosten und dem gewünschten Gewinn am Ende ein Budget für den Vertrieb bestehen bleibt. Marktbezogene Kriterien werden bei dieser Methode ebenso nicht berücksichtigt. Mit Auf- und Abschlägen arbeitet die Wettbewerbs-Paritätsmethode, die sich an den Hauptkonkurrenten orientiert. Die Vertriebssituation der Konkurrenten wird dabei jedoch nur unzureichend berücksichtigt, da die Daten relativ schwer zu beschaffen sind, wodurch nur eine grobe Budgetierung ermöglicht wird. Eine logische Begründung für die Höhe des Vertriebsbudgets liefert hingegen die Ziel-Aufgaben-Methode, bei der die Verantwortung des Vertriebsleiters darin liegt, vertriebliche Aufgaben und Ziele für eine gewisse Periode zu formulieren und die daraus ergebenden Maßnahmen gewissen Kostenbestandteilen zuordnet. Schlussendlich kann davon ausgegangen werden, dass für die Ermittlung des finanziellen Spielraums des Vertriebs ein Mix an Methoden herangezogen wird (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 344f.).

Neben der Steuerungsfunktion, die beinhaltet, für welche Maßnahmen und Kunden welches Budget zur Verfügung steht, dient das Vertriebsbudget durch den Abgleich von Soll- und Ist-Werten auch zur Kontrolle (vgl. Behle/Detroy/vom Hofe 2007, S. 106).

Die Vertriebskosten werden zudem nach Nieschlag, Dichtl und Hörschgen in 3 Funktionsgruppen unterteilt:

- Die Akquisitorische z.B. Werbung, Kundendienst, Verkaufsförderung
- Die Verkaufsabwicklung z.B. Auftragsbearbeitung, Zahlungsabwicklung
- Die Vertriebsverwaltung und -führung (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343).

Da in dieser Arbeit das Augenmerk auf der Akquisition liegt, ist die Betrachtung der akquisitorischen Vertriebskosten vorrangig.

6.1.6 Planung von Kontrollmaßnahmen

Um die Leistung des Vertriebs zu messen und Abweichungen der Ist-Werte zu Soll-Werten frühzeitig entgegenzusteuern sind die Steuerungsgrößen auch für den Vertrieb von Bedeutung (vgl. Pufahl 2014, S. 191). Die Vertriebssteuerung verfolgt dabei das Ziel der langfristigen Sicherung des Vertriebserfolgs im Unternehmen. Dafür ist ein Steuerungskonzept, das alle wesentlichen Stellhebel aus strategischer Perspektive im Vertrieb identifiziert und systematisch überwacht notwendig, dem sich die Vertriebsleitung bedienen kann (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 236).

Im Vertrieb werden dafür einige Schlüsselgrößen (Key Performance Indicators) herangezogen. Beispiele dafür sind:

- Absatz
- Umsatz
- Erlös
- Bruttogewinn
- Deckungsbeitrag
- Kosten
- Auftragseingang
- Kundenzufriedenheit
- Kundenwertigkeit (vgl. Pufahl 2019, S. 192).

Da diese Schlüsselgrößen nur einen Teil der vielen zur Verfügung stehenden Vertriebskennzahlen darstellen und um diese besser einordnen zu können, ist die Einteilung der Kennzahlen in Bezug auf die Phasen des Akquisitionszyklus, wie in Tabelle 3 ersichtlich, sinnvoll (vgl. Lippold 2019a, S. 294).

Phase des Akquisitionszyklus	Kennziffer	Ziel
Lead Generierung	<ul style="list-style-type: none"> • Rücklaufquote pro Vertriebsaktion • Prozentualer/absoluter Anteil von Messe-/Eventaufwendungen am Budget • Veranstaltungsindex bestehend aus allen Events • Adress-/Bedarfsqualifiziertes Potenzial zu Gesamtpotenzial 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolg der Aktionen erhöhen • Marketingkosten ergebnisorientiert steuern • Erfolgsorientiertes Eventmanagement • Direktmarketingkosten optimieren
Lead Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gewonnene Prospects, • Forecast Sales Pipeline 	<ul style="list-style-type: none"> • Messung und Steuerung des Lead-Qualifizierungsprozesses • Planbarkeit AEs erhöhen
Akquisitionsprozess (Abschluss)	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierte Auftragseingangs-, Umsatz-, DB-Quote • Angebotserfolgsquote, • Total Contract Value (TCV) • Auftragsverlustquote, d. h. Anzahl der nicht erzielten Aufträge im Verhältnis zu allen abgegebenen Angeboten • Gewährte Rabatte/Erlösschmälerungen zu Brutto-Auftragseingang/Umsatz-Auftragswerten • Neukundenquote • Entwicklung des Kundenbestands • Abschlussquote (engl. Conversion rate), d. h. Anzahl aller erzielten Aufträge im Verhältnis zur Gesamtzahl der Auftragserwartungen innerhalb einer definierten Periode • Auftragsquote pro 10 Kundenbesuche • Zeitlicher Anteil der Vertriebskontakte im Verhältnis zur gesamten verfügbaren Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Vertriebsproduktivität • Angebotserfolge erhöhen • Transparenz der TCV-Entwicklung • Anzahl der Aufträge aus Angeboten erhöhen • Einhaltung Marktpreise • Entwicklung des Neugeschäfts • Erhöhung der Angebotsattraktivität • Klarheit über die erfolgreichen Zielkundensegmente erhalten • Verbesserung der Vertriebseffektivität • Produktivität der Vertriebsmitarbeiter optimieren

Tabelle 3: Kennzahlen im Akquisitionszyklus (vgl. Lippold 2019a, S.295 in Anlehnung an Bitkom 2006, S. 13f.; Görgen 2014, S. 56)

7 Resümee und Implikationen aus der Theorie

Der Softwarevertrieb ist durch zwei spezielle Charakteristika, auf der einen Seite durch einfache Distribution der Lösungen und auf der anderen Seite durch die Erklärungsbedürftigkeit der Produkte gekennzeichnet.

Die aktuellen Entwicklungen und Trends in der Lebensmittelindustrie, wie die Industrie 4.0 oder die Anforderungen an Rückverfolgbarkeit in der Lebensmittelbranche ergeben Potenziale, die als Softwareanbieter ausgeschöpft werden können. Anbietern müssen diese Trends durch ständige Beobachtung des unternehmerischen Umfelds und des Marktes bekannt sein, um auf die Probleme der Branche eingehen und diese bei dem Vertrieb der Softwarelösungen auch adressieren zu können. Somit ist eine ständige Situationsanalyse wichtig, auf der die zukünftigen Strategien des Unternehmens aufgebaut werden.

Die Neukundenakquise kann dann mittels einem Konzept erfolgen, in dem genau definiert ist, welche Kundengruppen angesprochen werden sollen, welche Akquise-Prozesse dabei als Basis dienen und mit welchen Instrumenten diese Neukundenansprache durchgeführt werden soll.

Alle theoretischen Erkenntnisse, von der Softwareindustrie, der Lebensmittelindustrie, den Sales-Prozessen, bis hin zu den notwendigen Bestandteilen und Analysen des Vertriebskonzepts, dienen als Basis für die Ausarbeitung des Vertriebskonzepts für die activeIT Software & Consulting GmbH, welches im Praxisteil erarbeitet wird.

8 Empirische Untersuchung

Zur Deckung des Informationsbedarfs für die Erstellung des Vertriebskonzeptes zur Neukundenakquise für activeIT Software & Consulting GmbH wird in diesem Kapitel die Vorgehensweise der dafür verwendeten Marktforschung genauer beschrieben.

8.1 Untersuchungsdesign

Wesentliche Entscheidungen der zu verwendenden Forschungsmethoden werden im Untersuchungsdesign getroffen. Dabei wird die Art der Datenerhebung (z.B. Beobachtung oder Befragung), die Vorgehensweise bei der Stichprobenziehung und die grundlegende Entscheidung zwischen Primär- und Sekundärforschung getroffen (vgl. Kuß 2012, S. 42f.).

8.1.1 Informationsbedarf

Da für die neue Software der Firma activeIT Software & Consulting GmbH aktuell kein Konzept zur Neukundenakquise besteht, muss zunächst der Informationsbedarf für die Erstellung dieses Konzepts definiert werden. Erst nach Erhebung der Informationen kann das theoretische Vertriebskonzept an die Praxis angepasst werden. Es ergibt sich dabei ein Informationsbedarf um folgende Forschungsfrage:

Wie werden neue Kundinnen und Kunden im internationalen B2B Umfeld durch eine neue Vertriebsstrategie am besten erreicht?

8.1.2 Untersuchungsmethode

Der explorative Charakter des Informationsbedarfs und die Aktualität des zu erhebenden Themas führt zur Auswahl der qualitativen Primärmarktforschung als Untersuchungsmethode.

Qualitative Untersuchungen haben zum Ziel, tiefgehende und vielfältige Einsichten zum Untersuchungsgegenstand zu gewinnen. Gekennzeichnet ist diese Art der Forschung durch eine enge Einbindung des Forschers bzw. der Forscherin bei der Informationssammlung. Bei Delegation dieser Forschung an andere Personen besteht die Gefahr, keine Vertrautheit zum Untersuchungsgegenstand mittels spezifischer Fragestellungen im Forschungsprozess zu erlangen, wodurch Nuancen und Einzelheiten der gesammelten Informationen nicht zum Forscher bzw. der Forscherin gelangen können (vgl. Kuß 2012, S. 134f.).

8.1.3 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument in der qualitativen Primärmarktforschung wird in dieser Arbeit die Methode der Tiefeninterviews verwendet. Ablauf und Inhalt dieser Gespräche werden dabei in einem Leitfaden festgelegt, der zu behandelnde Einzel-Themen enthält. Der Interviewer muss während dem Interview darauf achten, den Gesprächsfluss aufrecht zu erhalten, wichtige Aspekte im Gespräch weiter zu vertiefen und gelegentliche Ausuferungen bei den Interviews zu unterbinden. Die Auswertung dieser Interviews erfolgt dann meist basierend auf Audio-Aufzeichnungen (vgl. Kuß 2012, S. 140f.).

8.1.4 Stichprobe und Untersuchungszeitraum

Die Auswahl der Auskunftswahl für die Befragung hängt vom Untersuchungsanliegen ab. Exakte Ergebnisse lassen sich nur dann gewinnen, wenn eine Befragung aller infrage kommenden Auskunftspersonen, der so genannten Grundgesamtheit, durchgeführt wird. Da eine solche Vollerhebung wie beispielsweise bei Volkszählungen auf Grund von organisatorischen, finanziellen und zeitlichen Gründen oft nicht stattfinden kann, erfolgt eine Teilerhebung eines kleineren Kreises, der basierend auf statistischen Merkmalen gebildet wird. Dieser Kreis wird auch als Stichprobe bezeichnet. Die Stichprobenauswahl muss dabei so erfolgen, dass die Ergebnisse der Teilerhebung für die Gesamtmasse gelten, wodurch eine Repräsentativität für die Grundgesamtheit entsteht. Das ist dann der Fall, wenn die Stichprobe allen untersuchungsrelevanten Merkmalen der Grundgesamtheit entspricht. Für die Stichprobenauswahl stehen dabei zwei Gruppen von Verfahren zur Verfügung. Die Verfahren der Zufallsauswahl und die Verfahren der bewussten Auswahl (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 45f.).

Während die Stichprobenauswahl bei der Zufallsauswahl auf Zufallsmechanismen basiert, ist beim Verfahren der bewussten Auswahl eine konstruierte Stichprobe durch gezielte und überlegte sachrelevanter Merkmale die Basis. Die Auswahl in dieser Masterarbeit erfolgt somit auf Basis der typischen Auswahl, auch wenn dieses Verfahren nicht als methodische Herangehensweise angesehen wird, da die Repräsentanten eher subjektiv gewählt werden (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 49).

In der vorliegenden Arbeit werden 15 Probanden befragt, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind:

- VertriebsmitarbeiterInnen/-leiterInnen
- Unternehmen mit Sitz im DACH-Raum
- Umsatz über 1 Million Euro
- Vertrieb ist international an B2B ausgerichtet
- Es werden mehrere Vertriebskanäle genutzt

Die Durchführung der Einzelinterviews ist von 15.02.2022 bis 24.06.2022 geplant.

8.1.5 Auswertung der Interviews

Abschließend werden die Audio-Aufzeichnungen transkribiert und mithilfe des Programms MAXQDA zur Auswertung qualitativer Marktforschung und der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

8.2 Ergebnisse

Im Rahmen der empirischen Analyse wurden 15 Interviews unter Einschränkung auf die oben genannten Merkmale durchgeführt. Dabei sollte der Fokus nicht rein auf der Softwarebranche liegen, sondern auch aus anderen Branchen Best Practices eruiert werden, die gegebenen Falles in das Vertriebskonzept einfließen sollen. In der nachstehenden Tabelle wird eine Übersicht über die ausgewählten InterviewpartnerInnen gegeben:

Nummer	Position	Branche	Durchführungs-datum
1. Interview	Sales Manager	Feuchtemessgeräte	07.04.2022
2. Interview	Account Manager	Dienstleistung	11.04.2022
3. Interview	Key Account Manager	Pharmaindustrie	13.04.2022
4. Interview	Sales Manager	Software	21.04.2022
5. Interview	Leiter Marketing & Vertrieb	Maschinen und Anlagen	19.04.2022
6. Interview	Key Account Manager	Ketten	26.04.2022
7. Interview	Business Dev. Manager	Intralogistik	03.05.2022
8. Interview	Business Success Manager	Software	06.05.2022
9. Interview	Sales Manager	Software	17.05.2022
10. Interview	Head of Sales	Druck	19.05.2022
11. Interview	Customer Success Manager	Software	01.06.2022
12. Interview	Key Account Manager	ITK-Branche	01.06.2022
13. Interview	Inside Sales Manager	Technologie	01.06.2022
14. Interview	Vertriebsleiter	Maschinen und Anlagen	02.06.2022
15. Interview	Key Account Manager	ITK-Branche	09.06.2022

Tabelle 4: Liste der Probanden (eigene Darstellung)

8.2.1 Neukundenakquise

Die Ergebnisse aus der Primärmarktforschung lassen zunächst erkennen, dass zwei große Unterschiede im Bereich der Neukundenakquise vorzufinden sind. So geben vier der Befragten an, hauptsächlich nach der Push-Strategie bei der Akquirierung von Neukunden vorzugehen, während neun der Befragten die Pull-Strategie als Basis verwenden. Nur zwei der Befragten verwenden beide Strategien im selben Ausmaß.

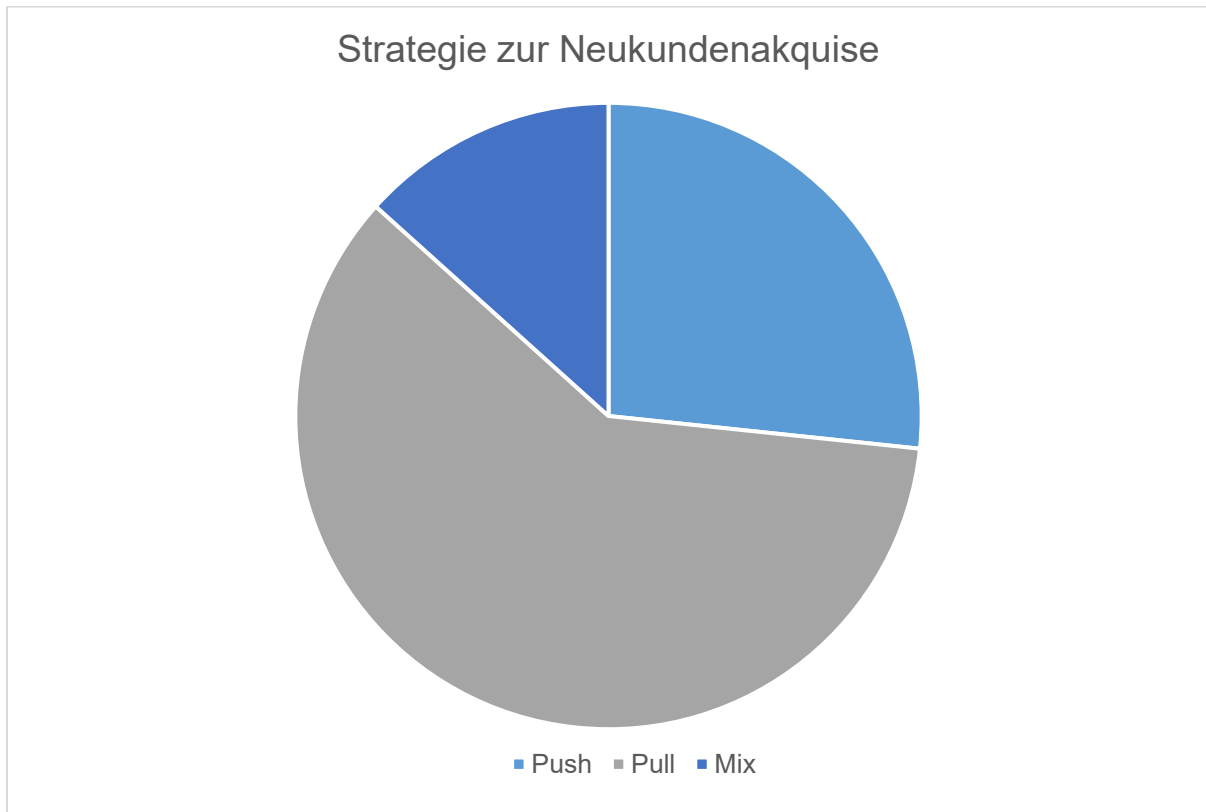


Abbildung 11: Strategieverteilung (eigene Darstellung)

Die Nutzung der Pull-Strategie ist auf eine Mehrzahl von Faktoren im jeweiligen Unternehmen zurückzuführen. Dabei wurde ein entsprechend großes Marketingbudget genannt, das es dem Marketing erlaubt, zugeschnittenen Content für die Zielgruppe zu produzieren und auf verschiedenen Plattformen zur Verfügung zu stellen. Dem einher geht die Aussage, dass Unternehmen, die nach der Pull-Strategie vorgehen, einen ausgeprägten Webauftritt mit immer aktuellem Content und für potenzielle Neukunden relevante Informationen, bereitstellen. Auch die Veränderung der Persönlichkeitsstruktur oder der Erwartungshaltung neuer Kundinnen und Kunden wurde von den Befragten als Grund für den Nutzen dieser Strategie genannt. Dabei geht es vor allem darum, dass immer jüngere und Technik affine Personen in das Management vorrücken und nach neuen Lösungen suchen. Zudem wollen diese

Personen heutzutage oft nicht mehr kontaktiert werden, sondern initiieren den Kontakt lieber von sich aus. Ein ausgeprägter Markt-Pull entsteht aus Sicht der Befragten auch vermehrt durch Empfehlungen und Erfahrungen bestehender Kundinnen und Kunden. So kommt es dazu, dass positives WOM zwischen Kunde und Nichtkunde zu Interesse und weiters zur Suche eines Ansprechpartners des Lieferanten führt. Oft ist jedoch auch ein Problem oder Unzufriedenheit mit dem bestehenden Anbieter der Auslöser für die Recherche nach Alternativen. Dafür ist dann auch eine gute Verbindung zu den bestehenden KundInnen sowie Aktivität im gemeinsamen Netzwerk zielführend.

Für den Einsatz der Push-Strategie hingegen wurden auf Grund der geringen Nutzung nur wenige Faktoren genannt. So wird die Push-Strategie laut einem Befragten verwendet, da potenzielle KundInnen nicht wissen, wo sie den neuen Anbieter einteilen sollen und es die direkte vom Anbieter ausgehende Kommunikation benötigt, diese Unklarheit zu beseitigen. Eine Befragte begründet diese Strategie durch den hohen Wechselaufwand von bestehenden Lösungen. So kommen Unternehmen gar nicht auf den Anbieter zu, weil die vermeintlichen Wechselkosten der Ersparnis der neuen Lösung nicht entgegenstehen und selbst die Suche als unnötig empfunden wird. Diese Strategie wird im Unternehmen eines Befragten auch speziell für den Eintritt in neue Märkte und zur Beschleunigung des Marktwachstums eingesetzt.

Eine generelle Aussage der Nutzung einer Strategie basierend auf der vorherrschenden Branche hat sich durch die Befragung nicht ergeben. So sind auch bei gleichen Branchen hauptsächlich die eine oder die andere Strategie, beziehungsweise ein Mix aus beiden gegeben, wie die nachfolgende Tabelle verdeutlicht.

Strategie je Branche			
Branche	Push	Pull	Mix
Dienstleistung		x	
Druck	x		
Feuchtemessgeräte		x	
Intralogistik		x	
ITK-Branche			x
ITK-Branche	x		
Ketten	x		
Maschinen und Anlagen		x	
Maschinen und Anlagen		x	
Pharmaindustrie		x	
Software	x		
Software		x	
Software			x
Software		x	
Technologie		x	

Tabelle 5: Strategie je Branche (eigene Darstellung)

8.2.1.1 Akquise Instrumente und Herstellung des Erstkontakts

Betrachtet man die Nennungen der verwendeten Akquise Instrumente zur Herstellung des Erstkontakts mit potenziellen Neukunden, so ergibt sich ein klares Bild, wie im untenstehenden Diagramm dargestellt.

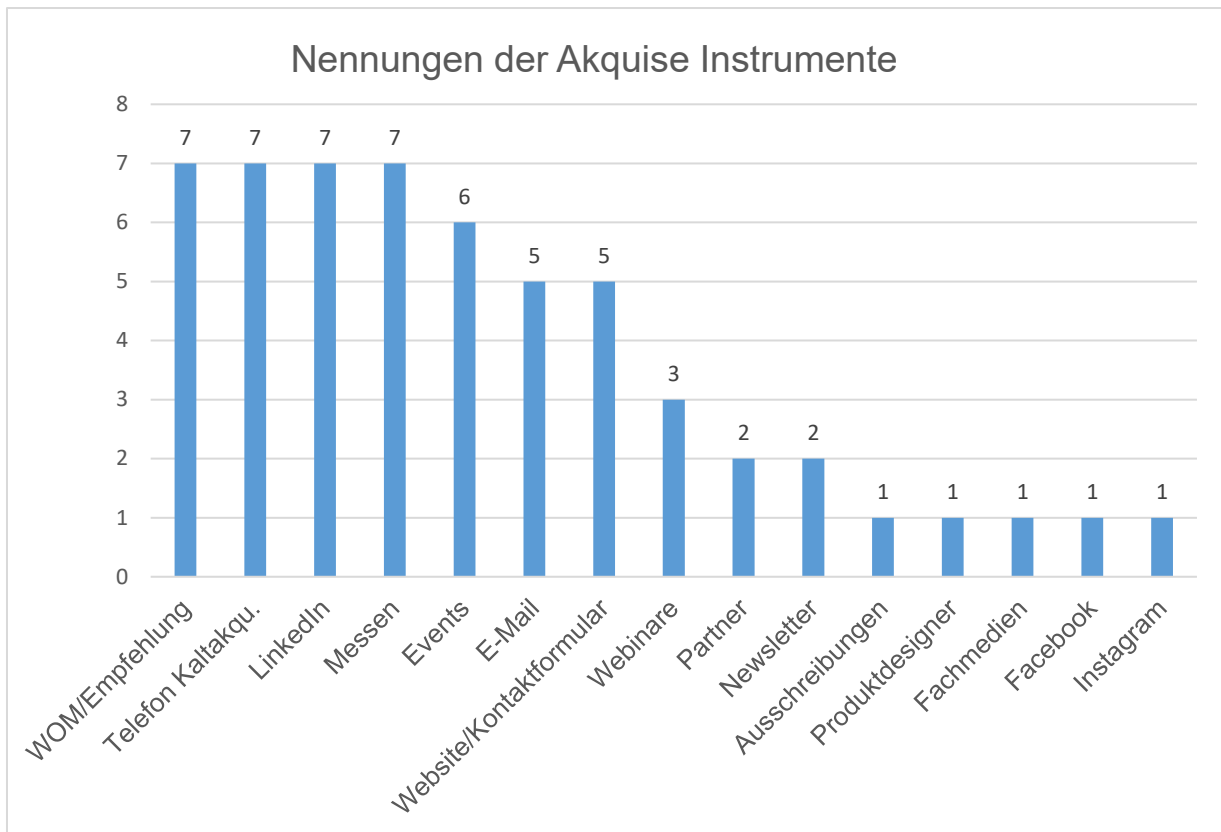


Abbildung 12: Nennungen der Akquise Instrumente (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 12 ersichtlich, teilen sich die Empfehlung, telefonische Kaltakquise, LinkedIn und Messen den ersten Platz bei der bevorzugten Herstellung des Erstkontakts. Empfehlungen sind basierend auf den Aussagen der Befragten ein sehr wichtiger Faktor. Speziell bei überschaubaren Branchen, in denen sich die jeweiligen Marktteilnehmer kennen, wird großer Wert auf die Erfahrungen der bestehenden KundInnen eines Anbieters gelegt. Tendenziell kann gesagt werden, dass gute Leistungen ein Hauptbestandteil für die Empfehlung eines Anbieters sind. Dazu kommt jedoch, dass die Chemie zwischen den Parteien stimmen muss. Wenn ein Lead über eine Empfehlung auf den Anbieter herantritt, kann zudem davon ausgegangen werden, dass ein konkreter Bedarf besteht.

Die Telefonakquise wird auch in dieser Befragung durch kein anderes Medium für den Erstkontakt ersetzt. Das liegt an der Tatsache, dass durch das persönliche Telefonat zunächst der richtige Ansprechpartner ausfindig gemacht werden kann und darauffolgend dann ein personalisiertes E-Mail an die richtige Person versendet werden kann. Außerdem hat die Befragung ergeben, dass durch das Gespräch am Telefon bereits eine Beziehung mit dem potenziellen Kunden aufgebaut werden kann

und gewisse Pain-Points und Probleme im Unternehmen erhoben werden können, worauf man dann punktgenau eingehen kann. Oft wird nach dem ersten Telefonat auch direkt ein Termin bei einem Referenz-Projekt vereinbart, um so die Beziehung noch weiter zu vertiefen und die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu untermauern. Eine Aussage eines Probanden zu dem Thema lautete: *„Die ersten Schritte im Vertrieb sind dabei den initialen Kontakt digital oder per Telefon herzustellen und dann einen Besuch bei einem Referenzprojekt oder bei unserem Showroom an unserem Standort zu vereinbaren, da unsere Technik relativ komplex ist und schon auf früher Ebene über die Kompetenz und die Möglichkeiten des Unternehmens gesprochen wird, da die meisten in dieser Phase schon ausscheiden.“* (Proband 7 03.05.2022).

Ein neuer Trend in der Kundenansprache hat sich in der Befragung ebenso bestätigt. LinkedIn als Akquise Instrument spielt bei den Probanden zunehmend eine bedeutende Rolle. In den letzten Jahren sind Onlinemedien wie LinkedIn vermehrt zum Einsatz gekommen. Oft wird auch nur die richtige Ansprechperson in der richtigen Position gesucht, um sie dann telefonisch zu kontaktieren. Der Fokus liegt dabei auf der Findung der Entscheider und nicht auf den EndkundInnen. Die ProbandInnen nutzen LinkedIn dabei vielseitig. So ist es für die Information potenzieller Neukunden durch Content als auch für die Herstellung des Erstkontakts in Verwendung. Eine Probandin fasste das Thema LinkedIn in Ihrem Unternehmen zusammen: *„(...) Der große Vorteil liegt dabei darin, dass man direkt die Geschäftsführer erreicht. In dem Kundensegment, in dem ich tätig bin, ist es ja nicht gleich so, dass man zu den Geschäftsführern durchkommt. Da ist es eher so, dass die Sekretärin auch beim hundertsten Mal abhebt und man kommt nicht direkt durch. Wenn man die Geschäftsführer über LinkedIn direkt anschreibt, kommen auch am Sonntagabend um 22 Uhr die Rückmeldungen von den CEOs retour und man hat gleich eine ganz andere Basis. Das macht dann auch Sinn, dass man sein eigenes Profil auf LinkedIn adaptiert, dass man eine größere Reichweite schafft. Das ist wirklich ein cooles Tool. (...) Wir hatten da zum Beispiel Schulungen für LinkedIn, da gibt es Leute, die sich ganz gut auskennen. Der Algorithmus ist ja ganz ähnlich zu Facebook. Je mehr man selbst tut und je mehr man teilt, liked und postet, desto höher ist die Reichweite meiner Themen.“* (Probandin 15 09.06.2022).

In den Ergebnissen der Befragung zeigt sich auch, dass die Teilnahme an Messen weiterhin ein wichtiges Thema im B2B-Bereich darstellt. Hauptsächlich handelt es sich dabei um Fachmessen, die für Unternehmen von Bedeutung sind, da sie dort ihre Expertenrolle positionieren können. Eine Teilnahme auf diesen Fachmessen kann laut den Befragten als Besucher oder mit eigenem Stand zum Ziel führen. Zwei der Befragten sind dabei der Meinung, dass sich eine Messeteilnahme ohne eigenen Stand jedoch nicht lohnt, da auf den Ständen ebenfalls nur Vertriebsmitarbeiter platziert sind, die auch versuchen, ihre Produkte und Lösungen zu verkaufen. Das wird durch die Aussage besonders verdeutlicht: *„Mit wem möchte ich als Vertrieb nicht sprechen? Mit einem Vertriebler, weil ich meine Software verkaufen möchte und das ist dann etwas blöd bei solchen Messen.“* (Proband 9 17.05.2022). Wichtig ist in beiden Fällen, vorab Termine mit potenziellen Vertriebspartnern oder KundInnen zu vereinbaren. Als negativer Aspekt der Fachmessen wurden die hohen Kosten und der dafür geringe Output an neuen Kontakten genannt. So nennt einer der Befragten, dass mit Messekosten von 60.000 Euro gerade einmal zwei neue Leads generiert wurden. Das liegt daran, dass Messen hauptsächlich zur Bestandskundenbetreuung und -bindung genutzt werden. Die Neukundenakquise über Messen spielt laut der Befragten eine eher untergeordnete Rolle. Entscheidet sich ein Unternehmen für einen eigenen Stand auf einer Messe, so ist es dabei wichtig, dass der Stand nicht nur rein informativ mit Plakat und einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin aufgebaut ist, sondern etwas Greifbares für die Besucher der Messe bietet. So ist es je nach Branche wichtig, dass sich am Stand etwas bewegt, dreht oder zumindest etwas Greifbares für potenzielle Interessenten darstellt.

Setzen Unternehmen auf Vertriebspartner so ist es wichtig, dass diese ein starkes Netzwerk und auch Erfahrung in dem zu vertreibenden Lösungs- bzw. Produktbereich haben. Die Vertriebspartner müssen dabei die Philosophie des Herstellerunternehmens verfolgen und das Team soll eine gewisse Motivation von sich aus mitbringen, die Lösungen zu vertreiben. Die Unternehmen der Befragten bieten dann auch fundierte Trainingskonzepte für die Teams der Vertriebspartner an, um eine einheitliche Qualität der Leistungskommunikation und -bereitstellung zu erzielen. Bei der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern ist das Ziel der Anbieter, eine Partnerschaft aufzubauen, sodass die Partner mit über 50 Prozent für das Unternehmen tätig sind. Eine Integration in ein breites Sortiment wird gerade im Softwarebereich als nicht

zielführend eingestuft. Bei der Findung neuer Vertriebspartner geht laut den Befragten der Erstkontakt oft von den potenziellen neuen Vertriebspartnern aus. Das geschieht in der Regel per Mail, wobei dann zeitnah ein persönlicher Termin stattfindet, um die Motive und Potenziale der interessierten Vertriebspartner zu eruieren. Vertriebspartner werden vor allem in größeren Märkten eingesetzt, um vor Ort als Ansprechpartner des Unternehmens zu agieren. So besteht die Nähe zu potenziellen Neukunden und es kann auf persönlicher Ebene kommuniziert werden.

8.2.1.2 Erfolgreichste Kanäle

Die Daten aus der Primärmarktforschung lassen den Schluss zu, dass zwar mehrere Kanäle für die Erstansprache verwendet werden, der größte Erfolg jedoch unabhängig von der gewählten Strategie über drei Kanäle erzielt wird. Angeführt von der telefonischen Kaltakquise, die von 6 Probanden genannt wurde, über das E-Mail an zweiter Stelle mit 5 Nennungen bildet eine ausgeprägte SEO mit 4 Nennungen in der Befragung den Abschluss. Die Nutzung der telefonischen Kaltakquise wurde bereits im vorigen Kapitel beschrieben. Das E-Mail als Instrument zur Kaltakquise wurde zwar als nicht oft genutzt eingestuft, dennoch wird damit ein großer Erfolg erzielt. Worauf es bei einem Mail ankommt, beschreibt Proband 3 so: *„Dabei wird natürlich eine ordentliche E-Mail mit einer Erklärung wer wir sind inklusive dem Company Profile versendet, in der auch steht: Wir haben gesehen, dass es eventuell einen Match zwischen uns gibt, da ihr auch in diesem Bereich, in dieser Branche fokussiert seid, eventuell ergeben sich dadurch Synergien. (...). Wir haben da aber eine gute Erklärung eben wer wir sind und was wir vorhaben und haben damit schon Erfolg gehabt.“* (Proband 3 13.04.2022).

Für erfolgreiche SEO ist es wichtig, diese laufend zu optimieren, um unter den Top-Ergebnissen der Suchen zu erscheinen. Durch den Wegfall von Events und Messen in der Corona-Pandemie wurden Budgets anderweitig verwendet und speziell im Digitalmarketing hat sich gezeigt, dass die Zielgruppe durch ein Investment in diesem Bereich gezielt auf die richtigen Themenbereiche gelenkt werden kann. So gelingt es, als erster Anbieter zu gewissen Themen berücksichtigt zu werden.

8.2.1.3 Ungeeignete Kanäle

Im Zuge der Befragung wurde auch erhoben, welche Kanäle in einem heutigen Vertriebskonzept nicht mehr verwendet werden. Die Postwurfsendung wurde dabei von den meisten der Befragten genannt. Auch klassische Social-Media-Kanäle, wie Facebook oder Instagram, die eher an B2C gerichtet sind, spielt für den Vertrieb im B2B nur eine untergeordnete Rolle. Im Bereich Business Social Media gilt die Meinung, dass Xing den Anschluss verpasst hat und nichtmehr für die Akquise genutzt wird, da die Nutzerzahlen der Plattform, mit der von LinkedIn nicht mithalten können. Die abschließende Aussage fast aller Befragten war jedoch, dass es abhängig von der Zielgruppe und der Branche ist, welche Kanäle man verwendet. So wird in den meisten Unternehmen ein Mix aus allen verfügbaren Kanälen verwendet. Proband 11 erklärt das so: *„Was für den einen nicht funktioniert, funktioniert für den anderen blendend und das hängt wiederum auch stark vom Produkt ab.“* (Proband 11 01.06.2022).

8.2.2 Leadgenerierung

Die Leadgenerierung erfolgt in den meisten der befragten Unternehmen über die Website. Das geschieht mit zur Hilfenahme von SEO und SEA. Auf der Website werden dann alle relevanten Informationen für die Zielgruppe zur Verfügung gestellt. Wichtig ist dabei auch die Mehrsprachigkeit der Website. So hat die Befragung ergeben, dass pro Land auch die entsprechende Domain (.at, .com, .de, etc.) verwendet wird, um die Kunden in ihrem Land richtig abzuholen und die Website auf die der Kultur entsprechenden Anforderungen anzupassen. Neben den Produktseiten gibt es auch eigene Landingpages, die auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe zugeschnitten sind. Durch Case Studies, Videos und Whitepaper, die per Newsletter, auf der Website und den gängigen Social-Media-Kanälen verbreitet werden, werden Leads auf das Unternehmen und die angebotenen Lösungen aufmerksam gemacht. Bei der Nutzung von Content ist der eigene Content von größter Relevanz, wie Proband 2 kurz erklärt: *„Wir sind gerade dabei Videos für den Kundennutzen zu erstellen und einzubinden, aktuell wird mit visuell greifbaren Elementen gearbeitet. Es werden viele Bilder verwendet, speziell wird der Content in House erstellt, um authentisch zu sein und der Gebrauch von Stock-Materialien wird größtenteils gemieden.“* (Proband 2 11.04.2022).

Auch die Einbindung bestehender Kunden als Referenzen sind bei der Leadgenerierung von Erfolg geprägt. Kurze Erfolgsgeschichten mit Kunden in einem Video, in dem am Schluss ein kurzes Claim zur Handlungsaufforderung enthalten ist, führen in vielen Fällen zu einer Kontaktaufnahme mit dem Anbieter. Die Befragung hat ergeben, dass nur ein geringer Teil der Unternehmen, Informationen gegen Daten der Interessenten auf den Websites anbietet. Für die meisten Unternehmen ist es wichtig, alle Informationen ohne Einschränkungen und Hürden an potenzielle KundInnen zu bringen und im Falle eines Kontaktes werden die Daten schlussendlich in jedem Fall übermittelt.

Die Nutzung von externen Datensätzen zur Leadgenerierung im Rahmen einer Push-Strategie wurde von elf der fünfzehn Befragten verneint. Das beruht darauf, da diese externen Datenlisten laut der Befragten meist wenig zielführend waren und die Erfolgsquote gegen Null ging. Von den vier Unternehmen der Probanden, in denen eine externe Datenliste verwendet wird, ist die WKO-Liste am beliebtesten, da auch Unterstützung für die Kontaktaufnahme von der WKO geboten wird. Die Plattform CRIF stellt für eine der Befragten alle Informationen zu Leads wie Ansprechpartner, Bilanzzahlen etc. zur Verfügung. Tendenziell kann gesagt werden, dass in den befragten Unternehmen keine einheitliche Leadqualifizierung durchgeführt wird. Bei einigen werden zunächst alle Leads aufgenommen und dann im Rahmen der Abarbeitung stellt sich dann erst heraus, dass das Unternehmen für eine Zusammenarbeit gar nicht in Frage kommt. Um das zu umgehen, haben zwei der Befragten sogenannte Fragebögen erstellt, die vorab per Mail übermittelt werden, um die grundlegenden Informationen zu den Anfragen zu erhalten. Dadurch kann die Situation im anfragenden Unternehmen eingeschätzt und eine Bearbeitung fortgeführt oder beendet werden. Oft geschieht es auch, dass auf diesen Fragebogen dann gar keine Antworten zurückkommen. In dem Fall wird dem Lead auch nicht weiter nachgegangen, da schon die Grundkommunikation fehlerhaft ist. Wenn Leads aktiv bearbeitet werden, dann wird hauptsächlich nach Unternehmensgröße, Umsatz und Potenzial unterschieden.

Lediglich ein Unternehmen aus der Befragung verwendet ein Lead-Nurturing mit Hilfe eines CRM-Systems. Dabei muss der Lead gewisse Punkte sammeln, die dann die Reife des Leads definieren und den Status dementsprechend ändern. Das geschieht

über die Teilnahme an Webinaren und Events, sowie Ansichten von Whitepapers und Case Stories zu speziellen Themen werden dabei getrackt, um den Lead dann mit diesen Informationen an den Innendienst weiterzugeben und eine erste telefonische Kontaktaufnahme einzuleiten.

8.2.3 Vertriebsaktivitäten

Im Zuge der Befragung wurde ein Standard-Verkaufsprozess besprochen und hinterfragt, inwieweit dieser mit der Vorgehensweise im Unternehmen übereinstimmt und in welchen Bereichen Abweichungen herrschen. Die Basis stellt dieser Verkaufsprozess dar:

1. Lead identifizieren
2. Lead qualifizieren, Chancen bewerten
3. Anforderungen für Angebot definieren
4. Akquisition, Angebotsabgabe
5. Positive Resonanz des Kunden erreichen
6. Endverhandlung, Abschluss, Vertrag
7. Abwicklung, Auslieferung
8. Nachbetreuung, Folgebedarf klären (vgl. Winkelmann 2013, S. 225).

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung nannten eine an den oben definierten Prozess angelehnte Herangehensweise, auch wenn dieser Prozess in nur zwei Unternehmen in einem Prozessablauf niedergeschrieben ist. Vor allem im Bereich der Leadgenerierung gibt es keine einheitliche Antwort über die Herangehensweise. So ist die Aufgabe der Leadgenerierung in einigen Unternehmen dem Marketing zugeteilt, während andere am Anfang des Jahres eine vorhandene Liste mit den Sales Mitarbeitern besprechen und diese dann für das Jahr qualifizieren und abarbeiten. Die Lead-Qualifizierung erfolgt dann, wie zuvor in Punkt 8.2.2 beschrieben.

Die Anforderungen für das Angebot einzuholen, ist für die Sales Manager der Hauptbestandteil in diesem Prozess. Je nach Branche gibt es in dieser Phase auch mehrere Workshops und Rücksprachen mit den internen Technik- und Engineering-Teams, um ein vollständiges Angebot zu erstellen. Gerade in den Branchen, die keine

standardisierten Lösungen verkaufen, ist es wichtig für die Sales Manager, die Prozesse und Umgebungen bei dem potenziellen Kunden zu kennen, um ein vorläufiges Erstangebot legen zu können. Oft sind diese Workshops und die Einholung der Anforderungen für das Hauptangebot bereits kostenpflichtig und unabhängig vom Hauptangebot zu sehen.

„Bevor das Angebot dann schlussendlich ausgeschickt wird, wird dieses mit dem potenziellen Kunden persönlich oder per Teams besprochen, damit man auch das erste Feedback abholen kann und nicht nach dem Motto, es ist jetzt über die Bühne und nächstes Angebot, abgearbeitet wird. Die positive Resonanz zum Angebot erreichen und die Angebotsabgabe geht somit bei uns Hand-in-Hand.“ (Proband 9 17.05.2022).

Um die positive Resonanz der Kunden einzuholen, wird dann in unterschiedlichen Zeitabständen nachgefragt. Der jeweilige Zyklus ist vom angebotenen Produkt oder der Lösung abhängig. Einige urgieren bei offenen Angeboten schon nach einer Woche, andere hingegen erst nach einem Monat.

Ist die positive Resonanz erstmal geschaffen, so geht es in die Endverhandlung. Dieser Punkt führt in den meisten Fällen zu einem Neustart des Verkaufsprozesses, da auf Grund von Änderungen und Anpassungen der Anforderungen, der Prozess von vorne beginnt und durch die Zwischenstufen läuft. Gerade deshalb ist es sehr wichtig, schon bei der ersten Anforderungserhebung alle Informationen sehr detailliert und vollumfänglich zu erheben. Jedes Angebot verursacht dem anbietenden Unternehmen Kosten, welche bei Nichtabschluss meist nicht getragen werden.

Als zeitintensivste Phase im gesamten Prozess wurde von elf der Befragten die Erhebung der Anforderungen genannt. Das liegt daran, da hier am meisten Zeit mit dem Kunden und auch firmenintern aufgewendet werden muss, um Informationen aufzubereiten und für das Angebot vorzubereiten. In diesem Bereich kann auch die Digitalisierung nur wenig Abhilfe schaffen, da es hier hauptsächlich um den Austausch mit den Kunden geht und nicht um einen Prozess der Automatisiert werden kann. In den befragten Unternehmen werden aktuell hauptsächlich ein CRM-System, ein ERP-

System und verschiedene Kalkulations- sowie Management-Excels für Auswertungen und Angebotskalkulationen verwendet.

Betrachtet man Tätigkeiten, die von Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern neben dem Verkaufen durchgeführt werden, so wird deutlich, dass administrative Tätigkeiten einen hohen Anteil der Wochenstunden beanspruchen. Lediglich in Unternehmen, in denen die Aufgabengebiete strikt getrennt sind, beispielsweise in einer Bereichsabgrenzung von Innendienst und Außendienst, ist es möglich, die Personen im Feld von den zurückhaltenden administrativen Tätigkeiten zu befreien. Unternehmen, die das so handhaben, bekommen laut der Befragung oft die Rückmeldung, dass ihre Sales-Manager sehr glücklich sind und sich vollkommen auf den Kundenkontakt und die Akquise von Neukunden konzentrieren können.

9 Situationsanalyse

Das folgende Kapitel beinhaltet die interne und externe Situationsanalyse, um die Entwicklungen des Marktes sowie der activeIT Software & Consulting GmbH näher zu betrachten. Dabei gewonnene Informationen fließen dann in die SWOT-Analyse ein, die als Basis für das fertige Vertriebskonzept dient.

9.1 Unternehmen

Dieses Kapitel umfasst die Analyse des Unternehmens, wobei hier auf die für das Vertriebskonzept relevanten Bereiche wie die aktuelle Neukundengewinnung, die Informationsbereitstellung für potenzielle Neukunden und die verwendeten Vertriebskanäle eingegangen wird.

9.1.1 Unternehmensvorstellung

Die Unternehmensvorstellung wurde bereits im Kapitel 1.1 behandelt.

9.1.2 Produktinformationen

Die Produktpalette von activeIT Software & Consulting GmbH besteht aus drei Hauptgruppen und drei Add-Ons, die als Lösungen angeboten werden. Die angebotenen Leistungen sind vorwiegend Eigenentwicklungen und keine Adaptionen von bestehenden ERP-Systemen, wie es teilweise von den Wettbewerbern

durchgeführt wird. In die Lösungen des Unternehmens sind über 18 Jahre Erfahrung durch die enge Zusammenarbeit mit den Kunden in der Lebensmittelbranche eingeflossen, wodurch auch Innovationen für die Branche entstanden.

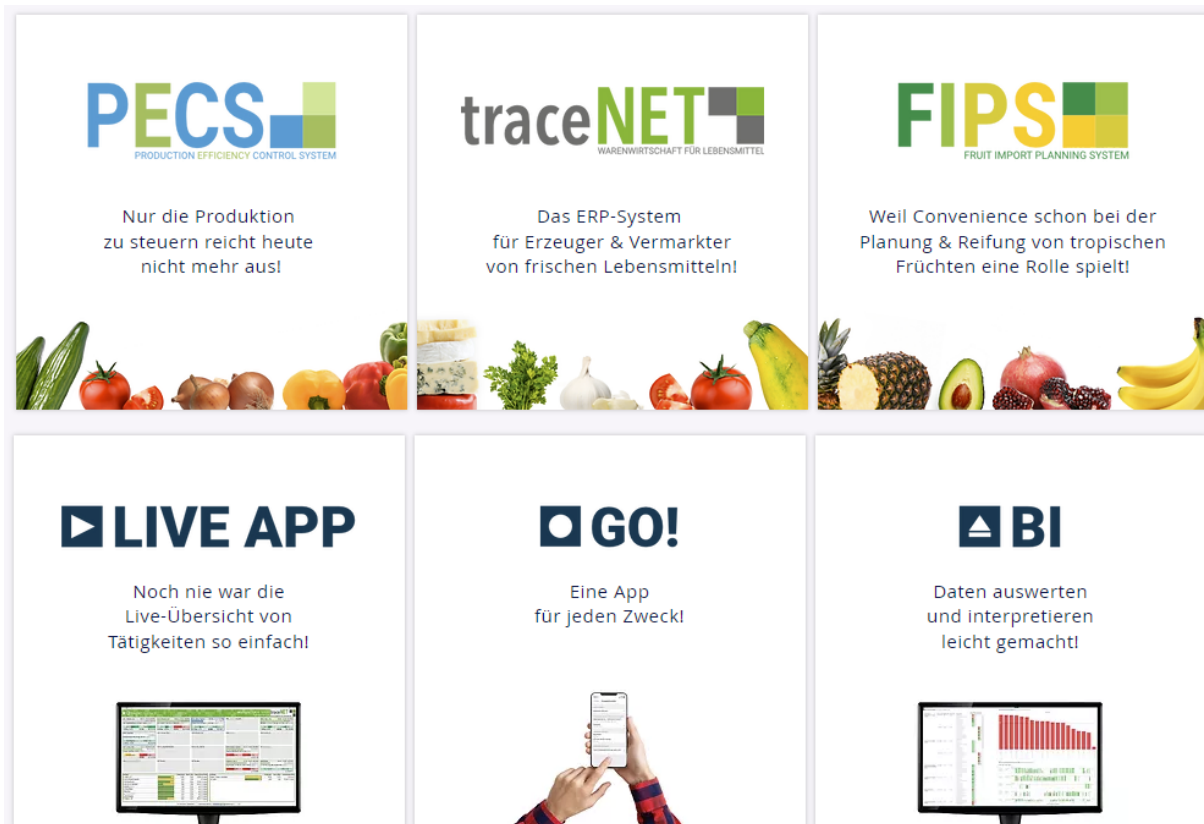


Abbildung 13: Produktübersicht activeIT Software & Consulting GmbH (activeIT Software & Consulting GmbH 2022).

9.1.3 Leistungserstellung

Da das Branchen-Know-How im Unternehmen und bei den Kunden liegt, werden alle Lösungen mit dem eigenen Entwickler- und Consultant-Team erarbeitet und umgesetzt. Es besteht nur in geringem Ausmaß die Möglichkeit, Entwicklungen auszusourcen. Das Wachstum des Unternehmens und die Anzahl der jährlich abgewickelten Projekte ist somit auf die Personentage der Mitarbeiter im Jahr begrenzt.

9.1.4 Neukundengewinnung

Im Unternehmen activeIT Software & Consulting GmbH besteht aktuell kein niedergeschriebener Prozess, der bei der Neukundengewinnung verfolgt wird. Durch die enge Zusammenarbeit des Vertriebs mit der Geschäftsführung werden die relevanten Tätigkeiten wöchentlich abgestimmt, Potenziale besprochen und Prioritäten für den Vertrieb gesetzt. Die Priorisierung der Sales-Tätigkeiten wird dabei

auf Basis des Abschlusspotenzials vorgenommen. Auf diese Weise hat das Unternehmen bereits zahlreiche Kunden im DACH-Raum und im Vereinigten Königreich akquirieren können (eigenes Wissen von Gabriel Marek, Verfasser der Arbeit, Sales Manager im Unternehmen).

Schreibt man den Verkaufsprozess für das Unternehmen nieder, so werden folgende Tätigkeiten im Vertrieb durchgeführt:

1. Leads recherchieren
2. Lead qualifizieren
3. Erstkontakt herstellen
4. Ersttermin vereinbaren/durchführen
5. Projektkostenschätzung inkl. Angebot für Workshop abgeben
6. Detailworkshop vereinbaren/durchführen
7. Finales Angebot abgeben
8. Positive Resonanz beim Kunden erreichen
9. Vertrag und Angebot verhandeln
10. Umsetzung beginnen

Die Leadidentifizierung erfolgt in erster Linie online und über Fachmessen, auf denen die spitze Zielgruppe vertreten ist. Google und LinkedIn werden genutzt, um die richtigen Ansprechpartner auf C-Level ausfindig zu machen (eigenes Wissen von Gabriel Marek, Verfasser der Arbeit, Sales Manager im Unternehmen).

Bei der Leadqualifizierung werden potenzielle Neukunden zunächst in unterschiedliche Produktgruppen klassifiziert. Es gibt 3 Hauptgruppen und 2 Add-Ons, die jeweils für unterschiedliche Zielgruppen relevant sind. Durch den langen Sales-Cycle von bis zu 2 Jahren, ist genug Zeit zur Verfügung, um gut zu recherchieren, welche Lösungen bei welchen Kunden zum Einsatz kommen können (eigenes Wissen von Gabriel Marek, Verfasser der Arbeit, Sales Manager im Unternehmen).

Zur Ansprache potenzieller Neukunden werden dann verschiedene Instrumente verwendet:

- Telefonakquise
- E-Mail
- Messebesuche z.B. Fruit Logistica Berlin, Fruit Attraction Madrid, MAC Fruit Italien,
- Schaltung von Inseraten in Fachzeitschriften (Fruchthandel, Freshplaza)
- Social Media (LinkedIn)
- Persönlicher Verkauf (eigenes Wissen von Gabriel Marek, Verfasser der Arbeit, Sales Manager im Unternehmen).

9.1.5 Kundenstamm

Der aktuelle Kundenstamm der activeIT Software & Consulting GmbH erstreckt sich über den DACH-Raum bis nach Großbritannien. In Österreich ist bereits eine ansehnliche Marktdurchdringung erreicht, weshalb der Fokus nun auf weiteren Ländern im europäischen Raum liegt. In der Branche herrscht ein guter Austausch untereinander und es werden Empfehlungen untereinander ausgesprochen.

9.1.6 Stärken und Schwächenanalyse

Die interne Analyse ergibt somit einige Stärken und Schwächen, die sich positiv oder negativ auf den Vertrieb von „FIPS“ auswirken. In der folgenden Tabelle werden diese übersichtlich dargestellt.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Eigenentwicklung der Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur ein Standort in Österreich
<ul style="list-style-type: none"> • Seit 18 Jahren am Markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcen nur bedingt möglich
<ul style="list-style-type: none"> • Softwareinnovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Akquirierung neuer Mitarbeiter für die Entwicklung und das Consulting schwierig
<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung auf die Branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Jährliche Projektumsetzungsanzahl auf Grund der verfügbaren Personentage beschränkt
<ul style="list-style-type: none"> • Sehr gute Referenzen durch aktuellen Kundenstamm 	
<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung in der Branche 	
<ul style="list-style-type: none"> • Europaweiter Kundenstamm 	

Tabelle 6: Stärken und Schwächen der activeIT Software & Consulting GmbH (eigene Darstellung)

9.2 Markt

Als Markt für die Import- und Reifesoftware „FIPS“ wurde jeder Importeur von Obst und Gemüse im europäischen Raum ausgewählt. Da hierfür keine Daten zur Verfügung stehen und um den Markt dennoch in Zahlen zu fassen, wurden die Importmengen von zu reifenden Früchten wie Bananen und Avocados als Messgröße herangezogen. In Abbildung 14 und 15 sind die Jahresimportmengen ersichtlich. Hierdurch wird deutlich, welche Länder vorrangig zum Markt der activeIT Software & Consulting GmbH zählen und wo der Fokus für die Vermarktung von „FIPS“ liegen muss.

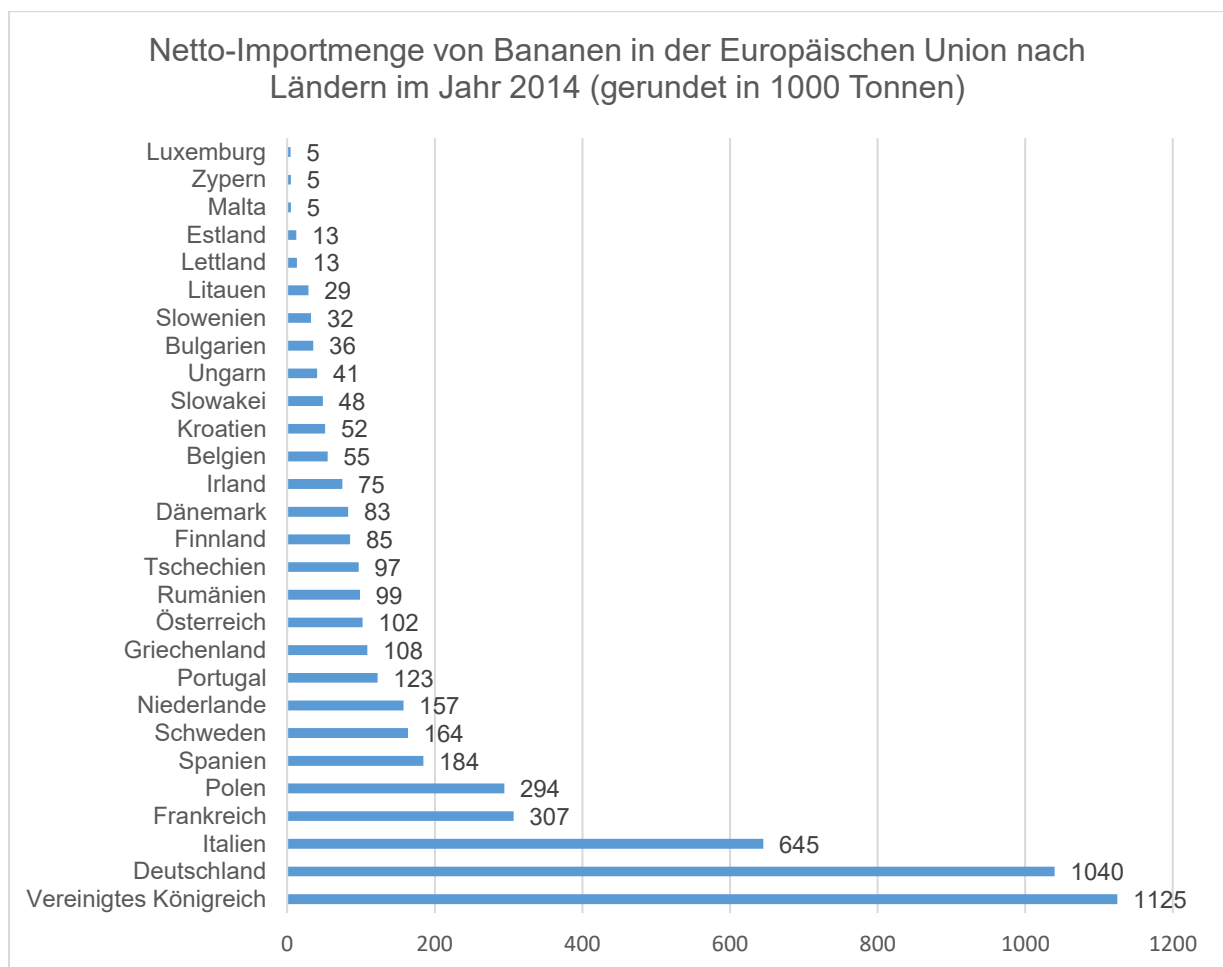


Abbildung 14: Importmenge Bananen in der EU 2014 (vgl. Statista 2014)

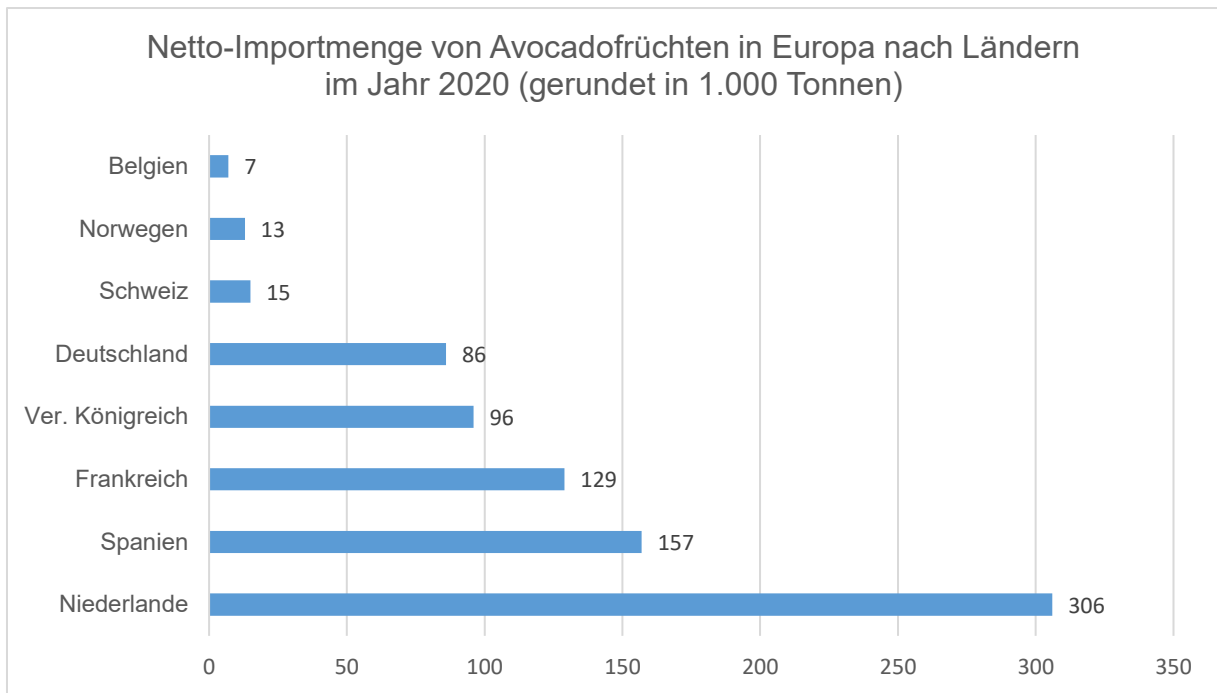


Abbildung 15: Importmenge Avocados in der EU 2020 (vgl. Statista 2020)

Über die letzten Jahre ist zudem eine Steigung der Importmengen von exotischen Früchten merkbar.

9.3 Wettbewerb

Da es sich bei der „FIPS“-Lösung um eine branchenspezifische Lösung handelt, die aktuell noch einzigartig am Markt ist, konnten nur annähernde Wettbewerber mit einer ähnlichen Leistungspalette verglichen werden. Im Internet findet man zahlreiche Softwareanbieter, die sich auf ERP-Systeme und Produktionssysteme spezialisiert haben. In dieser Arbeit werden jedoch nur die Anbieter als Wettbewerb gesehen, die Lösungen für den Lebensmittelbereich anbieten. In diesem Zusammenhang konnten vier Wettbewerber identifiziert werden.

1. Agiles Informationssysteme GmbH
2. CSB-System SE
3. Sage
4. Keelings Knowledge

9.3.1 Leistungsanalyse

In diesem Abschnitt wurden die Wettbewerber analysiert und die Stärken und Schwächen dieser Anbieter erarbeitet. Die Analyse fand auf Basis der zur Verfügung gestellten Informationen über Website, Produktfolder und die Social-Media-Kanäle statt. Es wurden dabei folgende Bereiche analysiert:

- Zielgruppen
- Leistungen
- Technologie
- Preismodell
- Informationsbereitstellung
- Stärken
- Schwächen

Diese Informationen sind im Anhang Kapitel 2 tabellarisch aufbereitet.

9.3.2 Website und Social Media Analyse

In diesem Kapitel wurden die Social-Media und Website-Auftritte der Wettbewerber analysiert und verglichen. Die Website-Analyse beinhaltet dabei wichtige Faktoren, die für potenzielle Neukunden bei der Suche nach einem neuen Anbieter von Interesse sein können. Ebenso wurde analysiert, welche Plattformen bespielt werden und welcher Content verfügbar ist.

	Agiles	CSB-System SE	Sage	Keelings Knowledge	activeIT Software & Consulting GmbH
Website Analyse					
Zielgruppen Landingpages	✓	✓	✓	✗	✓
Anzahl Sprachen	2	19	2	4	2
Multidomain	.com .de	.com .de	.com .de	✗	.at
Success Stories	✓	✓	✓	✓	✓
Case Stories / Whitepaper	✗	✓	✓	✓	✓
Produktvideos	✗	✓	✓	✗	✗
Erklärungsvideos	✗	✓	✗	✗	✓
Erfolgsvideos	✗	✓	✓	✗	✗
Produktbilder	✗	✗	✗	✗	✓
Webinare	✗	✓	✓	✓	✗
Länderspezifischer Ansprechpartner	✗	✓	✓	✓	✗
Newsletter Opt-In	✗	✓	✗	✗	✓
Blog	✗	✓	✗	✓	✓
Chat Bot	✗	✗	✓	✗	✗
“Demo anfragen” button	✓	✓	✓	✓	✗
Kontakformular	✓	✓	✓	✓	✓
Download gegen Dateneingabe	✓	✗	✓	✓	✗
Produktinformationen zum Download	✗	✓	✓	✓	✗
Social Media Analyse					
LinkedIn	✓	✓	✓	✓	✓
Xing	✓	✗	✓	✗	✗
Twitter	✓	✓	✓	✓	✗
Youtube	✓	✓	✓	✓	✗
Instagram	✓	✗	✓	✗	✗
Facebook	✓	✗	✓	✗	✗

Tabelle 7: Website und Social Media Analyse (eigene Darstellung)

9.4 Marktumfeldanalyse

In der Marktumfeldanalyse werden aktuelle Themen, die Einfluss auf die Tätigkeit des Unternehmens haben, aufgezeigt.

Industrie 4.0

Wie bereits in Kapitel 4.3.1 beschrieben, ergeben sich aktuell technologische Entwicklungen, die in der Lebensmittelproduktion großen Einfluss haben. Die 4. Phase der industriellen Revolution wird auch Industrie 4.0 genannt. In dieser Phase prägen Cyber-Physische Systeme, die über das Internet vernetzt sind, interaktiv miteinander kommunizieren und sich selbstständig steuern. Eine zentrale Steuerung wird für diese Systeme nicht mehr benötigt. Welche Entwicklungen sich dadurch ergeben und wie diese die Lebensmittelproduktion beeinflussen werden, ist noch unklar. Jedoch entstehen für Unternehmen in der Lebensmittelindustrie Chancen, komplexe Herstellungsprozesse individualisiert und flexibel zu steuern und das bei steigender Kosteneffizienz (vgl. Bundesministerium für Gesundheit 2016).

Lebensmittelsicherheit

In Kapitel 4.3.2 wurde dieses Thema bereits tiefer behandelt. Durch die Globalisierung und die Erweiterung der Lieferkette, ergeben sich neue Themen im Bereich der Lebensmittelsicherheit. Während vor einiger Zeit der Fokus auf Lebensmittelsicherheit durch Selbstversorgung innerhalb einer Staatengemeinschaft oder eines Landes lag, so ist es durch die Globalisierung so, dass sich Länder auf die Produktion gewisser Güter spezialisieren und andere Länder dann mitversorgen (vgl. Bundesministerium für Gesundheit 2016).

Aus diesem Grund wurden in vielen Ländern der Welt bereits Vorschriften zur Lebensmittelsicherheit umgesetzt. Jedes Unternehmen ist verpflichtet, diese Vorschriften einzuhalten, wodurch hohe Aufwände speziell für kleine Unternehmen entstehen. Ein Rückverfolgbarkeitssystem, das die Lebensmittelsicherheit durch die gesamte Wertschöpfungskette sicherstellt, bietet für viele Lieferanten und Verarbeiter die nötige Sicherheit zur weiteren Geschäftstätigkeit. Dieser Mindeststandard ist durch die Technologie der Rückverfolgbarkeit leicht umzusetzen und ermöglicht es, ein Lebensmittel entlang der Wertschöpfungskette zu lokalisieren und zu verfolgen.

10 SWOT Analyse

Die Ergebnisse aus den Analysen werden in der SWOT-Analyse zusammengefasst und in Chancen und Risiken beurteilt.


Markt- und Umweltentwicklung ...	SWOT - Katalog						 FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT	
	des Unternehmens activeIT Software & Consulting GmbH							
	... trifft in unserem Geschäft auf eine Stärke / Schwäche das bedeutet für unser Unternehmen eine Chance / Gefahr.				
	-	+	Stärke / Schwäche	Ursachen	-	+	Chance / Gefahr	Unsere Herausforderung lautet daher!
Onlinepositionierung (SEO) von großer Bedeutung für die Leadgenerierung	2		Schwäche: Erst auf zweiter Suchergebnisseite	SEO Optimierung noch nicht durchgeführt, Suchanfragen der Zielgruppe noch nicht identifiziert	2		Potenzielle Kunden berücksichtigen das Unternehmen nicht als Anbieter	Zielgruppengerichtete Optimierung der Suchmaschinen
Kommunikation erfolgt über mehrere Kanäle	1		Schwäche: Es werden wenige Plattformen für die Kommunikation genutzt.	Verwaltung der Kanäle zeitaufwändig und keine klare Verantwortungszuteilung	2		Potenziell gewünschte Kommunikationswege der Zielgruppe werden nicht bedient.	Weitere Kommunikationskanäle erschließen.
Empfehlungen stellen in kleinen Märkten ein besonders wichtiges Akquiseinstrument dar		2	Stärke: Enge Beziehungen zu bestehenden Kunden.	Lange Zusammenarbeit und gemeinsame Produktentwicklung		3	Potenzielle Neukunden können sich von den Leistungen bei bestehenden Kunden überzeugen	Beziehungen intensivieren und Besuchstermine mit potenziellen Neukunden bei bestehenden Kunden durchführen.
Die telefonische Akquise ist weiterhin einer der erfolgreichsten Kanäle zur Neukundenakquise		2	Stärke: Kleines Sales-Team kann erfolgreich Beziehungen aufbauen.	Telefonische Akquise ist bei der Zielgruppe am erfolgreichsten.		2	Weitere Kunden durch telefonische Kontaktaufnahme generieren	Telefonaktivitäten intensivieren.
Lösungen als Software as a Service Modell mit monatlichen Zahlungsmodalitäten halten Einzug	2		Schwäche: Aktuelle Produktpalette kann nicht vollständig als SaaS angeboten werden.	Entwicklung ist nicht für eine Cloudbasierte zur Verfügungstellung ausgelegt.	2		Hohe Investitionskosten für die Implementierung schrecken potenzielle Kunden ab.	Interessante Preismodelle mit den bestehenden Technologien erarbeiten.
Die Importmengen von exotischen Früchten nach Europa steigen.		2	Stärke: Softwarelösung optimiert Lieferkette und den Prozess des Imports.	Fokus der angebotenen Software liegt auf exotischen Früchten und ist deshalb für die Zielgruppe relevant.		2	Mit dem erhöhten Aufwand der Kunden steigt der Bedarf einer Lösung zur Prozessoptimierung.	Bekanntheit der Lösung steigern, um für potenzielle Kunden der Hauptanbieter zu sein.
Lebensmittelsicherheit ist im Zuge der Globalisierung zunehmend ein Thema		1	Stärke: Rückverfolgbarkeit ist durch die Nutzung der Softwarelösungen gewährleistet.	In der Lebensmittelbranche ist die Rückverfolgbarkeit schon seit Jahren ein notwendiger Bestandteil.		2	Neue Kunden ergeben sich durch die Einführung von Maßnahmen zur Erhaltung der Lebensmittelsicherheit.	Rückverfolgbarkeit zur Lebensmittelsicherheit kommunizieren.
Industrie 4.0 hält in der Lebensmittelindustrie einzug		2	Stärke: Unabhängige Software kann mit bestehenden Systemen kommunizieren.	Keine Bindung an Verträge und Lizenzen von Maschinenherstellern und Anlagenbauern.		1	Auswahl als Anbieter kommt durch Unabhängigkeit der Softwarelösung zustande.	Unabhängig bleiben.
Starker Wettbewerb durch Niederlassungen in mehreren Ländern.	2		Schwäche: Nur ein Standort des Unternehmens.	Expansion in andere Länder hat noch nicht stattgefunden.	2		Andere Anbieter sind vor Ort und werden durch die örtliche Nähe der Ansprechpartner als bevorzugte Anbieter herangezogen.	Präsenz in mehreren Ländern aufbauen.

Abbildung 16: SWOT Analyse (eigene Darstellung)

11 Vertriebskonzept zur Gewinnung von Neukunden für Prozesssoftware im B2B Bereich am Beispiel der activeIT Software & Consulting GmbH

In diesem Kapitel wird das Vertriebskonzept vorgestellt, welches basierend auf den Ergebnissen der Situationsanalyse und der empirischen Forschung erstellt wird. Dieses Konzept dient als Basis für den erfolgreichen Vertrieb der neuen Softwarelösung.

11.1 Vertriebsziel

Wie zu Beginn der Masterarbeit festgelegt, ist das übergeordnete Unternehmensziel die Generierung von 1,2 Millionen Euro Umsatz durch die neue Softwarelösung „FIPS“. Dieses Unternehmensziel dient als Basis für die untergeordneten Vertriebsziele, welche im nächsten Schritt näher operationalisiert werden.

Das Ziel der activeIT Software & Consulting GmbH ist es damit, im Zeitraum von Juli 2022 bis Ende 2023, 3 Neukunden für die neue Softwarelösung akquiriert und dadurch den Umsatz von 1,2 Millionen Euro generiert zu haben. Zur Erreichung dieses Ziels stehen dem Unternehmen somit 1,5 Jahre, das sind 18 Monate, zur Verfügung. Pro Neukunden muss dabei ein durchschnittlicher Umsatz von 400.000 Euro erreicht werden, was einem monatlichen Umsatz von gerundet 67.000 Euro in diesem Zeitraum entspricht.

Folgende Zielgrößen sind für die Zielerreichung dabei zu berücksichtigen:

- Verkaufte Workshops: 3 Workshops zur Anforderungsdefinition
- Verkaufte Lizenzen: 3 Lizenzpakete von FIPS
- Verkaufte Projektstage je Kunde: 250 Tage zur Umsetzung des Projektes

Um die Projekte abwickeln zu können und die Ziele zu erreichen, ist es somit für activeIT Software & Consulting GmbH wichtig, diese Werte in der Kapazitätsplanung der Entwickler und Projektleiter zu berücksichtigen.

11.2 Entwicklung des Vertriebskonzepts

In diesem Abschnitt wird das Vertriebskonzept basierend auf der Kundendimension, der Wettbewerbsdimension und den zu verwendenden Vertriebswegen bzw. -partner ausformuliert. Abschließend wird mittels Nutzwertanalyse evaluiert, welche der im Kapitel 5.7 für dieses Vertriebskonzept verwendet werden soll.

11.2.1 Kundendimension

Die Kundendimension beschreibt, an welche Zielgruppe sich das Angebot des Unternehmens richtet. In Kapitel 5.4 wurde bereits theoretisch erarbeitet, wie die Identifizierung der gewünschten Kunden durchgeführt werden kann. Um hochwertige Potenziale zu identifizieren, ist die Abarbeitung nach Kriterien notwendig. Für die Zielgruppe wurden folgende Kriterien definiert:

Leistungen: Die Zielgruppe ist in großem Maße mit dem Import und der Veredelung von tropischen Früchten aus Übersee betraut. Zusätzlich distribuiert die Zielgruppe die Waren, plant Reifungen und führt diese durch bzw. erstellt Reifepläne für out gesourcte Reifezentren.

Produkte: Hauptsächlich Bananen und Avocados, die einen Reifeprozess durchlaufen müssen.

Standort: Aus der Situationsanalyse hat sich ergeben, dass die größten Importeure dieser Lebensmittel folgende Länder sind:

1. Vereinigtes Königreich
2. Deutschland
3. Italien
4. Frankreich
5. Polen
6. Spanien
7. Schweden
8. Niederlande
9. Portugal
10. Griechenland

11.2.2 Wettbewerbsdimension

Die Wettbewerbsdimension beschreibt den spezifischen Wettbewerbsvorteil der activeIT Software & Consulting GmbH mit der Softwarelösung „FIPS“. Im Rahmen der externen Analyse konnten zwar einige Wettbewerber identifiziert werden, die ähnliche Lösungen zur Verfügung stellen, eine Lösung, die spezifisch für den Import und die Reifung von Früchten angeboten wird, war bei der Recherche jedoch nicht auffindbar.

Somit ergibt sich für das Unternehmen der Wettbewerbsvorteil der Differenzierungsstrategie. Wie in Kapitel 5.7.1 beschrieben, hebt sich die Softwarelösung von activeIT Software & Consulting GmbH von anderen Lösungen am Markt durch die Spezifizierung auf den Import- und Reifesektor von anderen Anbietern ab. Durch die jahrelange Erfahrung in der Lebensmittelindustrie und der frühen Bereitstellung von Lösungen zu Problemen der Branche besteht ein Know-How-Vorsprung, der von der Konkurrenz nur schwer imitierbar und nicht aufholbar ist.

Zudem sind bestehende Geschäftsbeziehungen mit großen Importeuren im Vereinigten Königreich und in der Schweiz ein Mehrwert, da diese es vereinfachen, den Nutzen für Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen aufzuzeigen und zu kommunizieren.

11.2.3 Vertriebspartner/-wege

Die Ergebnisse der empirischen Forschung haben gezeigt, dass im Vertrieb eine Kombination aus indirektem und direktem Vertrieb am zielführendsten ist. So informieren sich potenzielle Kunden einerseits basierend auf Problemen und Herausforderungen selbst über neue Lösungen, wodurch sie auf direktem Wege auf die Website oder einen Ansprechpartner im Unternehmen treffen. Auf der anderen Seite ist der indirekte Vertrieb über Empfehlungsmanagement und Vertriebspartner von großer Bedeutung.

Für die Akquise von Neukunden sollen aus diesem Grund direkte sowie indirekte Vertriebswege genutzt werden. Als direkter Vertriebsweg wird aktuell der Außendienst, die eigene Website und LinkedIn genutzt. Der hauptsächliche Distributionskanal ist zur Zeit der Außendienst. Dieser ist für die Begleitung durch den vollständigen Sales-Prozess verantwortlich. Um den Außendienst etwas zu entlasten, ist es nötig,

potenzielle Kunden auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und auf die Website zu führen. Die Leadgenerierung sollte somit nicht vom Außendienst, sondern vom Marketing erreicht werden. Um das zu realisieren, ist eine Optimierung der SEO und SEA sowie die Bereitstellung von relevantem Content in Form von Webinaren, Schulungsvideos bzw. branchenspezifischen aktuellen Themen notwendig.

Indirekte Vertriebskanäle wie der Vertrieb über Vertriebspartner oder aktives Empfehlungsmanagement werden noch nicht ausreichend genutzt. Zusätzlich zu den direkten Vertriebskanälen sollen zukünftige auch Vertriebspartner neue Länder und Kunden erschließen. Vertriebspartner können dabei Unternehmen sein, die selbst Software in den jeweiligen Ländern vertreiben, aber auch Maschinenhersteller stellen potenzielle Vertriebspartner dar. Gerade in Ländern mit unterschiedlichen Sprachen ist es von Bedeutung einen nativen Speaker als Ansprechpartner zu haben, um kulturell sowie problembezogen die richtigen Leistungen anbieten zu können und bedarfsorientiert zu verkaufen, da hier das Vertrauen von großer Bedeutung ist. Für das Empfehlungsmanagement ist es dann wichtig, die Kundenzufriedenheit im Fokus zu haben und stets die Stimmung bei den Kunden einzufangen. Ist ein Kunde zufrieden, werden Empfehlungen auch ohne zusätzliche Incentives ausgesprochen.

11.2.4 Strategie

Eine zentrale Rolle in der Vertriebskonzeption spielt die gewählte Vertriebsstrategie. Dabei stehen mehrere strategische Optionen, wie in Kapitel 5.7 beschrieben, zur Auswahl. Um die passende Strategie für das Geschäftsfeld auszuwählen, werden im nächsten Schritt Kriterien ausgewählt und ein Paarvergleich mit anschließender Nutzwertanalyse durchgeführt. Die Kriterien wurden in Abstimmung mit dem Unternehmen vorab definiert und der Paarvergleich darauffolgend gemeinsam durchgeführt. Dieser ist im Anhang Kapitel 4 enthalten.

Als Ergebnis des Paarvergleichs steht nun die Gewichtung der Kriterien für die Auswahl der geeigneten Strategie fest. Zur Bewertung der Strategien ist nun ein Bewertungsschlüssel zu definieren. Hierfür wird eine Bewertung von 1 bis 5 genutzt, wobei 1 den niedrigsten und 5 den höchsten Erfüllungsgrad beschreibt. Die Kriterien sind in Anhang Kapitel ersichtlich. In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung wurden dann die Bewertungen durchgeführt. Die Ergebnisse sind in der Tabelle im

Anhang Kapitel 6 abgebildet. Die Auswertung des Scoringmodells zeigt deutlich, dass es eine bevorzugte Strategie gibt, die für das Unternehmen herangezogen werden soll.

Die Differenzierungsstrategie hat die höchste Punktzahl erreicht und wird somit als Hauptstrategie verfolgt. Bereits in der Wettbewerbsdimension findet sich die Differenzierungsstrategie wieder, weswegen die Umsetzung dieser Strategie für das Unternehmen einfach handzuhaben ist und bei wenig verändertem Zeit- und Ressourcenaufwand mit großem Maße zur Erreichung des Unternehmensziels beiträgt. Im Bereich der Eignung zur Akquise hat diese Strategie nicht die beste Bewertung erhalten, da diese nicht ausschließlich auf Neukunden abzielt, sondern auch bei Bestandskunden angewandt wird. Positiv ist wiederum, dass die Unternehmensausrichtung bereits differenziert ist und somit keine gravierenden Änderungen im Unternehmen umgesetzt werden müssen.

Die Kunden-Kontakt-Strategie bildet mit der zweit höchsten Ausprägung einen weiteren Aspekt, der mit der Differenzierungsstrategie eine hervorragende Basis zur Neukundenakquise darstellt. Auf Grund der Branche mit erklärungsbedürftigen Produkten ist es notwendig, individuell den direkten Kontakt zu den potenziellen Kunden herzustellen und über die Lösungen zu informieren. Im Bereich der Umsetzbarkeit befindet sich diese Strategie unbewusst schon in Anwendung und wird zur Akquise verwendet. Darum ist diese Strategie im Unternehmen auch bereits verankert und wird von den Vertriebsmitarbeitern umgesetzt, wodurch sie akzeptiert ist. Auch sind die Aktivitäten im Rahmen der Kunden-Kontakt-Strategie beiträgend zur Erreichung der Unternehmensziele. Die durchschnittliche Bewertung bei dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit ergibt sich daraus, da der individuelle Kontakt mit potenziellen Kunden mit Mehraufwand verbunden ist, der jedoch mit eigenem Personal gedeckt werden kann.

Als weiterer Aspekt sollen dann noch Einflüsse der Push-Strategie im Unternehmen Einzug halten. Diese ist für die Ansprache von Vertriebspartner durch Sales Mitarbeiter geeignet und kann auch mit geringem Mehraufwand betrieben werden. Aus diesem Grund ist die Akzeptanz im Unternehmen jedoch nur durchschnittlich.

11.3 Maßnahmen- und Ressourcenplan

Um die zuvor definierten Vertriebsziele zu erreichen, werden nun die Maßnahmen und die benötigten Ressourcen für die Umsetzung der Strategien beschrieben. Der genaue Maßnahmen- und Ressourcenplan ist dann im Anhang enthalten. Hauptaugenmerk liegt bei den Maßnahmen der Einfluss auf die Durchführung der Neukundenakquise.

Leadgenerierung – Unterstützende Maßnahmen aufbauen

Wie in Kapitel 5.4 beschrieben, beginnt der Verkaufsprozess im Leadmanagement, weswegen die erste Maßnahme die Leadgenerierung betrifft. Die empirische Forschung hat ergeben, dass die Leadgenerierung in den meisten Unternehmen über die firmeneigene Website erfolgt. Mit Unterstützung von SEO und SEA sowie mit sprachlich angepassten Inhalten an die Zielgruppe im jeweiligen Zielland soll auch hier zukünftig die Leadgenerierung erfolgen. Dazu muss zunächst die Basis für eine internationale Website mit der entsprechenden Domain (.com) gelegt werden. Anschließend ist es notwendig für die Zielgruppe relevanten Content in Form von Blog-Posts, Referenzen, White-Paper, Case-Studies und Videos bereitzustellen. Bei der Erstellung des Contents steht dabei die Authentizität des Unternehmens im Vordergrund. Es sollen so wenig Stock-Materialien wie nötig verwendet werden, um Vertrauen zu schaffen. Für die Kommunikation des Kundennutzen bieten sich kurze Videos mit bestehenden Kunden an, die aufzeigen, inwieweit die verwendete Lösung ein bestehendes Problem gelöst hat. Dabei soll am Ende eine kurze Handlungsaufforderung enthalten sein, die zur Kontaktaufnahme auffordert.

Lead Qualifizierung durch Fragebogen

Neben dem Ausbau der Leadgenerierung muss dann auch eine entsprechende Qualifizierung im Unternehmen eingeführt werden. Da aktuell nur öffentlich zugängliche Daten zu Unternehmensgröße und den Umsatz für die Qualifizierung verwendet werden, ist es notwendig zusätzliche Informationen zur Situation im Unternehmen und dadurch das kundenseitige Interesse bzw. das Potenzial zum Abschluss identifizieren. Durch diese Vorgehensweise kann frühzeitig entschieden werden, ob eine weitere Bearbeitung des Leads erfolgsbringend ist oder ob Zeit und Ressourcen für andere Leads verwendet werden sollen. Dieser Fragebogen kann bei der ersten Rückmeldung auf eine Anfrage in einem E-Mail neben einer kurzen Unternehmensvorstellung übermittelt werden. Der Fragebogen muss dabei

standardisiert mit vorab erarbeiteten Kriterien erstellt werden, um auch eine Vergleichbarkeit sowie ein Scoring-System für die Leadbewertung zu nutzen.

Vertriebsaktivitäten – Organisation und Tätigkeitsabgrenzung im Unternehmen

Zur Umsetzung eines effizienteren Einsatzes der Sales-Mitarbeiter dient eine klare Abgrenzung der Aufgabengebiete und Verantwortungen innerhalb des Verkaufszyklus. Aus den Ergebnissen der Empirie ist ersichtlich, dass ein hoher Anteil der wöchentlichen Arbeitszeit mit administrativen Tätigkeiten verbracht wird, die den Sales-Mitarbeitern potenzielle Verkaufszeit entziehen. Um die Tätigkeiten zuzuordnen, wird der Verkaufsprozess, wie in Kapitel 9.1.4 beschrieben genutzt. Eine Abgrenzung der Tätigkeiten im Prozess mit der jeweiligen Verantwortung soll erfolgen.

Aktives Empfehlungsmanagement etablieren

Im Rahmen der empirischen Forschung wurde festgestellt, dass bei spezifischen Branchen die Neukundenakquise durch Empfehlungen besonders erfolgreich ist. Aus diesem Grund ist es wichtig, das Empfehlungsmanagement im Unternehmen zu positionieren und aktiv mit den Bestandskunden durchzuführen. Wie in Kapitel 5.8.5 beschrieben, handelt es sich dabei um eine kostengünstige Variante der Akquise, die vorweg auf Vertrauen und einer engen Kundenbeziehung basiert. Hierfür muss zunächst eine persönliche Beziehung zu den Kunden aufgebaut werden, um dann zur richtigen Zeit die potenziellen Kontakte zu erfragen. Zusätzlich bietet es sich dann an, bei den Bestandskunden vor Ort Termine mit den potenziellen Neukunden durchzuführen, um diese von der genutzten Lösung zu überzeugen. Die Anbahnung dieser Vorgehensweise kann idealerweise bei Jahresgesprächen oder persönlichen Besuchen von Bestandskunden besprochen werden. Ein plumper Anruf und die Frage nach Empfehlungen können einen weniger positiven Eindruck hinterlassen. Sinnvoll wäre es dabei auch, bestehende Lieferantenbeziehungen der Bestandskunden zu nutzen.

Vertriebspartner aufbauen

Als indirekter Vertriebskanal sollen wie in Kapitel 11.2.3 beschrieben, Vertriebspartner in den jeweiligen Ländern aufgebaut werden. Hierfür müssen potenzielle Vertriebspartner identifiziert und als Partner gewonnen werden, um den Markteintritt im jeweiligen Land zu unterstützen. Die Hauptaufgabe liegt dann in der Steigerung der

Bekanntheit des Unternehmens und der spezifischen Lösungen für die definierte Zielgruppe. Als potenzielle Partner sollen hierfür Lieferanten von Reifekammersystemen und Logistiklösungen für eben diesen Bereich angesprochen werden, um die Lösungen in deren Portfolio zu listen. Diese sind zunächst mittels Onlinerecherche und Gesprächen mit aktuellen Kunden zu identifizieren und anschließend zu kontaktieren. Die Verantwortung für den Aufbau von Vertriebspartnern soll bei den Vertriebsmitarbeitern liegen.

Messebesuche und Events

Als wichtiges Medium zur Akquise wurden in der Empirie auch Messen und Events genannt. Für kleine Unternehmen ist eine Teilnahme an diesen jedoch meist zu teuer und so werden lediglich Besuchstermine an potenziellen Kundenständen vereinbart. Da die Teilnahme als Besucher oftmals nicht zielführend ist, da nicht die richtigen Ansprechpartner vor Ort sind, sollen die Messestände der Vertriebspartner bzw. Kunden genutzt werden. Dafür ist es notwendig, dass das Sales-Team mit den zuvor generierten Vertriebspartnern und auch den Bestandskunden die jeweiligen Messe- und Eventteilnahmen abstimmt. Durch den Auftritt als Lieferant oder Partner auf den jeweiligen Ständen entsteht ein höherer Zulauf von potenziellen Kunden, wodurch neue Leads generiert und auch erste Termine direkt an den Ständen durchgeführt werden. Wird ein Stand von Bestandskunden als Basis genutzt, so können auch umgehend Gespräche durch Empfehlungen entstehen.

In der Tabelle in Anhang Kapitel 7 wird eine Übersicht der einzelnen Maßnahmen inklusive der untergeordneten Tätigkeiten und der Verantwortlichkeiten inklusive des geplanten Start- und Enddatums aufgezeigt.

11.4 Vertriebsbudget

Basierend auf den zuvor vorgestellten Maßnahmen wird in diesem Kapitel das Vertriebsbudget kalkuliert. In Anlehnung an Kapitel 6.1.5 werden die akquisitorischen Vertriebskosten betrachtet, um das Vertriebsbudget zu erstellen. Als Basis des Budgets wird das Vertriebsziel von 1,2 Millionen Euro, das mit 3 Neukunden bis Ende 2023 generiert werden soll, herangezogen. In der Tabelle in Anhang Kapitel 7 werden die Kosten und die Berechnungsgrundlage zur jeweiligen Maßnahme dargestellt. Das Gesamtbudget ergibt sich aus der Summe der jeweiligen Maßnahmenbudgets und zeigt, wie hoch das Vertriebsbudget sein muss, um das Vertriebsziel zu erreichen. Die Berechnung des Budgets ist anhand des internen Stundensatzes erfolgt. Es wird davon ausgegangen, dass für die Umsetzung der gesamten Maßnahmen ein Budget von 74.791,13 Euro benötigt wird. Bei einem geplanten Umsatz von 1,2 Millionen Euro muss dadurch ein Umsatz von 1.125.208,87 Euro generiert werden, mit dem dann die internen Entwicklungskosten, Projektumsetzungskosten und der Gewinn im Unternehmen entsteht.

11.5 Kontrollmaßnahmen

Dieses Kapitel beinhaltet die Kennzahlen, die zur Erfolgskontrolle der vorab definierten Vertriebsziele dienen. In Kapitel 6.1.6 wurden diverse Kennzahlen in Zusammenhang mit der Phase des Akquisitionszyklus vorgestellt. In der nachfolgenden Tabelle sind die Kennzahlen zur Überprüfung der generellen Zielerreichung aufgelistet.

Nr	Definiertes Ziel	Ausgewählte Kennzahl	Zielwert	Kontrollzeitpunkt
1	• Webauftritt internationalisieren	• Domain gekauft?	Ja	Q3 2022
	• Website übersetzen	• Mehrsprachigkeit gegeben?	Ja	Q3 2022
	• SEO einsetzen	• Anzahl Websitezugriffe	+100%	Q4 2022
	• Content	• Content online?	Ja	Q1 2023
	• Webinare	• Webinare durchgeführt?	Ja	Q1 2023
2	• Leadqualifizierung	• Anzahl qualifizierte Leads	15	Q1 2023

3	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsprozess festlegen • Verantwortlichkeiten festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess festgehalten? • Verantwortungen zugeteilt? 	Ja	Q3 2022
			Ja	Q3 2022
4	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandskunden kontaktieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Leads durch Empfehlung 	10	Q4 2022
5	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebspartner identifiziert • Vertriebspartner kontaktiert • Zusammenarbeit mit Partner abstimmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl identifizierter Vertriebspartner • Anzahl Termine mit Vertriebspartnern • Beginn der Zusammenarbeit erfolgt? 	10	Q4 2022
			10	Q1 2023
				Q2 2023
6	<ul style="list-style-type: none"> • Messe und Evenplanung mit Bestandskunden/ Vertriebspartnern abstimmen • Messe/Eventteilnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl fixierter Messen/Events • Anzahl Messe/Eventteilnahme 	12	Q1 2023
			12	Q4 2023
7	<ul style="list-style-type: none"> • Termine vereinbaren • Kundenbesuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Akquise Termine • Anzahl Besuche 	30	Q1 2023
			30	Q2 2023

Tabelle 8: Kontrollmaßnahmen (eigene Darstellung)

Die Erreichung der oben genannten Zielwerte soll dann die finalen Vertriebsziele ergeben. Diese werden dann gemessen in:

Nr	Definiertes Ziel	Zielwert	Kontroll-Zeitpunkt
1	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichung des Umsatzziels 	€ 1.200.000	31.12.2023
2	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Neukunden 	3	31.12.2023

Tabelle 9: Kontrollmaßnahmen 2 (eigene Darstellung)

12 Handlungsempfehlungen

Entlang der Theorie und der Empirie hat sich eine deutliche Herangehensweise für den Vertrieb in Unternehmen gezeigt. Die erste Anlaufstelle für potenzielle Kunden ist in vielen Fällen die Unternehmenswebsite. Ist man als Unternehmen international tätig, so ist es auch wichtig, die **Website mit der entsprechenden Domain (.com) und der Bereitstellung der jeweiligen Sprache** für die Zielkundenländer auszustatten. Zusätzlich muss auch der Traffic zur Website generiert werden. Das geschieht idealerweise mit ständig **optimierter SEO**, um bei den Suchergebnissen zu vordefinierten Begriffen auf der ersten Ergebnisseite angezeigt zu werden.

Um die Website dann als Leadgenerierungs-Tool zu nutzen, bedarf es dem richtigen Content. Mit **aktuellen Case Studies, branchenbezogenen Whitepaper und Erfolgsgeschichten von Bestandskunden im Videoformat** erzielen Unternehmen die größten Erfolge in der Leadgenerierung. Dabei soll hauptsächlich auf Content zurückgegriffen werden, der vom Unternehmen selbst erstellt werden kann und auf die Nutzung von Stockmaterialien soll verzichtet werden. Durch das **Angebot von Webinaren** zu aktuellen Themen im Rahmen der zu vertreibenden Lösung, kann die im Unternehmen bestehende Expertise vermittelt werden und zusätzliche Interessenten überzeugen.

Als kostengünstige Sofortmaßnahme ist die Nutzung des **aktiven Empfehlungsmanagements** zu nennen. Hierbei kann bei zufriedenen Kunden durch aktives Fragen nach weiteren Kontakten oder mit der einfachen Bitte um eine Empfehlung bei weiteren Interessenten in der Branche ein Vertriebskanal aufgebaut werden. Gerade in kleinen Branchen ist diese Herangehensweise ein bevorzugtes Mittel, da Branchenspezifische Lösungen, die eine gewisse Zufriedenheit bei Kunden auslösen, gerne auch von weiteren Unternehmen in der Branche genutzt werden.

Um Kosten im Vertrieb zu sparen, ist die **Erstellung eines Fragebogens für die Leadqualifizierung** erforderlich. Dieser Fragebogen bietet die Möglichkeit, wichtige Informationen zur kundenseitigen Situation zu erheben und das Potenzial einzustufen, um die Vertriebsaktivitäten auf die jeweils zu priorisierenden Interessenten auszurichten.

In Bezug auf die Vertriebsaktivitäten muss außerdem eine **klare Abgrenzung der Verantwortung und der Aufgabengebiete** definiert sein. Administrative Tätigkeiten nehmen viel Zeit in Anspruch und blockieren so wertvolle Verkaufszeit der Vertriebsmitarbeiter. Zudem sind Salesmanager in Unternehmen, in denen sie hauptsächlich für das Verkaufen verantwortlich sind, glücklicher und auch erfolgreicher.

Um in Ländern ohne eigenen Unternehmenssitz Kunden zu akquirieren ist der **Aufbau von Vertriebspartnern** essenziell. Idealerweise sind diese mit weiteren Lösungen in der Branche tätig und können eine weitere in das bestehende Portfolio aufnehmen. Das Know-How der Vertriebspartner spielt dabei eine große Rolle, weshalb die Identifikation der richtigen Partner für eine langfristige und erfolgreiche Partnerschaft essenziell ist. Zusätzlich muss dann eine Einschulung inklusive der Bereitstellung der benötigten Informationsmaterialien für die Partner erfolgen.

Die Präsenz auf Messen und Events mit einem eigenen Stand ist kostspielig. Eine Teilnahme als Besucher ist durch die ebenfalls mit Vertriebsmitarbeitern ausgestatteten Kundenstände nur bedingt zielführend. **Gemeinschaftsstände mit Vertriebspartnern oder Bestandskunden** bieten die Chance, neue Geschäfte anzubahnen und von der Präsenz und Expertise der jeweiligen zu profitieren. Eine frühe Planung der Messen und Events bildet die Grundlage für ein erfolgreiches Eventmanagement.

Literaturverzeichnis

Fachbücher:

Albers, Sönke/Krafft, Manfred (2013): Vertriebsmanagement: Organisation – Planung – Controlling – Support, Wiesbaden: Springer Gabler

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., München: Vahlen

Behle, Christine//Detroy, Erich-Norbert/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, 1. Aufl., München: mi-Wirtschaftsbuch

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Binckebanck, Lars/Rainer Elste (2016): Digitalisierung im Vertrieb – Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer

Busch, Rainer/Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz (2008): Integriertes Marketing, Strategie – Organisation – Instrumente, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Bruhn, Manfred (2016): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, 5. Aufl., München: Vahlen

Bruhn, Manfred (2016a): Marketing Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Buxmann, Peter/Diefenbach, Heiner/Hess, Thomas (2015): Die Softwareindustrie. Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven, 3. Aufl., Berlin-Heidelberg: Springer Gabler

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb – Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement – mit Handlungsempfehlungen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Fink, Klaus-J. (2013): Empfehlungsmarketing – Königsweg der Neukundengewinnung, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Frey, Urs (2016): Betrauen durch Strategie – Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2017): Käuferverhalten, Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Gerth, Norbert (2015): IT-Marketing Produkte anders denken – denn nichts ist, wie es scheint, 2. Aufl., Berlin-Heidelberg: Springer Gabler

Hiemeyer, Wolf-Dieter/Stumpp, Dominik (2020): Integration von Marketing und Vertrieb. Ein konzeptioneller Ansatz für ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Hofbauer, Günter / Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement – der Prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Aufl., Erlangen: Publicis

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2016): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 8. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2020): Marketing-Einführung, Grundlagen – Überblick – Beispiele, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb, 1. Aufl. Berlin-Heidelberg: Springer

Kreutzer, Ralf T./Rumler, Andrea/Wille-Baumkauff, Benjamin (2020): B2B-Online-Marketing und Social Media - Ein Praxisleitfaden, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer

Kuß, Alfred (2012): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Lippold, Dirk (2019): Akquisitionsgrundlagen im B2B-Bereich, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Lippold, Dirk (2019a): Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Preißner, Andreas (2007): Vertrieb leicht gemacht, Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, Heidelberg: Redline Wirtschaft

Pufahl, Mario (2019): Sales Performance Management – Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Reusche, Uwe/Reichert, Till (2017): Die B2B-Sales Matrix – Strategische Akquise planen und systematisch umsetzen, Wiesbaden: Springer Gabler

Scheed, Bernd/Petra, Scherer (2019): Strategisches Vertriebsmanagement. B2B Vertrieb im digitalen Zeitalter, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Schawel, Christian/Billing, Fabian (2018): Top 100 Management Tools: Das wichtigste buch eines Managers von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Schmieder, Ulf-Marten (2010): Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel, Wiesbaden: Gabler

Verweyen, Alexander (2017): Erfolgreich akquirieren: Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-14122-6.pdf> [25.09.2021]

Winkelmann, Peter (2013): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM, 5. Aufl., München: Vahlen

Wirtz, Bernd W. (2008): Multi-Channel-Marketing – Grundlagen – Instrumente – Prozesse, 1. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage

Fachzeitschriften und Journals

Adamson, Brent (2022): Traditional B2B Sales and Marketing are becoming obsolete, in: Harvard Business Review Digital Articles. 2/1/2022, S 1 – 8, [online] <https://web-p-ebSCOhost-com.elibrary.campus02.at/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=461117c2-7207-4231-b693-0073f39f5972%40redis> [25.04.2022]

Evizal, A.K./Rahim, S.K.A/ Rahman, T.A./Rosa, S.L. (2016): Tracability Software for the food industry in Woodhead Publishing Series, in: Food Science, Technology and Nutrition: Number 301, S. 191 – 225

Demir, Yeliz/Dincer, Fusun Istanbulu (2020): The Effects of Industry 4.0 on the Food and Beverage Industry in Journal of Tourismology, 2020, 6. Jg., Nr. 1, S. 133 - 145 [online] <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1246198> [20.01.2022]

Ilutsa, Tania (2021): 10 Best ways to increase B2B Sales: the sales process was never easy, in: HCM Sales, Marketing & Alliance Excellence. Feb 2021, Vol. 20 Issue 2, S. 34 – 36 [online] <https://web-p-ebSCOhost-com.elibrary.campus02.at/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f0c9b812-5959-4def-8d20-7e08037cde6f%40redis> [25.04.2022]

Kords, Udo (2022): Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb – Der schwierige Weg zu einem Wachstums-Team, in: Organisationsentwicklung. 2022, Issue 1, S 83 – 86 [online] <https://web-p-ebSCOhost-com.elibrary.campus02.at/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b94daf2e-5cac-4ea8-af13-2df16dba20fd%40redis> [25.04.2022]

Luque, A./Peralta, M. E./De Las Haras, A./Cordoba, A. (2017): State of the Industry 4.0 in the Andalusian food sector in Procedia Manufacturing, Nr. 13, S. 1199 – 1205 [online] <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S235197891730834X?token=5B89AC2130E32998E08FBA51A789C06352F4BD304636137DCB0479129FD82B67779E4F69DAEB5785083B8B619D1B9CF3&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220120124021> [20.01.2022]

Sammelwerke und Handbücher

Backhaus, Klaus/Wiesel, Thorsten (2015): Produktpolitik auf Industriegütermärkten – ein Überblick, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Biesel, Hartmut/Hame, Hartmut (2018): Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt: So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17532-0.pdf> [25.09.2021]

Dannenberg, Holger (2013): Grundlagen zum Aktivitätsmanagement im Vertrieb. In: Binckebanck, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen, Strategie – Koordination – Umsetzung, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 437

Beiträge aus Internetquellen:

Bundesministerium für Gesundheit (2016): Trends in der Lebensmittelherstellung und Lebensmittelversorgung – Teil 1, 2016, S. 18 – [online] https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:803e74d4-8c6c-4594-bdcf-f4c8c919e361/trends_lebensmittelherstellung_teil1.pdf [11.06.2022]

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias (2013): Systematische Neukundengewinnung im Business-to-Business-Bereich, in: Helmke, Stefan/ Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte – Organisation, 5., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4176-3.pdf> [30.01.2022]

Statista (2014): Importmengen von Bananen in der EU im Jahr 2014 (in tausend Tonnen) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/348089/umfrage/importmenge-von-bananen-in-der-eu-nach-laendern/> [04.05.2022]

Statista (2020): Wichtigste Importländer von Avocadofrüchten in Europa nach Ländern in den Jahren 2016 bis 2020 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/705677/umfrage/hauptimportlaender-von-avocados/> [25.04.2022]

Statista (2021a): Umsatz mit IT-Services in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2021 (in Milliarden Euro) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/157810/umfrage/marktvolumen-von-it-services-in-deutschland/> [20.12.2021]

Statista (2021b): Exportwert von IT-Services aus Deutschland von 2002 bis 2020 (in Milliarden Euro) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167976/umfrage/export-von-it-dienstleistungen-aus-deutschland-seit-2002/> [20.12.2021]

Statista (2020a) Umsatz der Lebensmittelindustrie in der Europäischen Union in den Jahren 2008 bis 2018 (in Milliarden Euro) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321820/umfrage/umsatz-der-lebensmittelindustrie-in-der-eu/> [25.01.2022]

Statista (2021c) Umsatz der Lebensmittelindustrie in der Europäischen Union nach Ländern in den Jahren 2018 und 2019 (in Millionen Euro) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321814/umfrage/umsatz-der-lebensmittelindustrie-in-der-eu-nach-laendern/> [25.01.2022]

Statista (2021d) Umsatz der österreichischen Lebensmittelindustrie in den Jahren 2008 bis 2019 (in Millionen Euro) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/307526/umfrage/umsatz-der-oesterreichischen-lebensmittelindustrie/> [25.01.2022]

Statista (2021e) Investitionen in der Lebensmittelindustrie in Österreich nach Segmenten im Jahr 2019 (in Millionen Euro) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/448502/umfrage/investitionen-in-der-lebensmittelindustrie-in-oesterreich-nach-segmenten/> [25.01.2022]

Statista (2021f) Investitionen in der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2020 (in Millionen Euro) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321237/umfrage/investitionen-in-der-lebensmittelindustrie-in-deutschland/> [25.01.2022]

Sonstige Quellen

activeIT Software & Consulting GmbH (2022): [online] <http://www.active-it.at> [25.01.2022]

agiles Informationssysteme GmbH (2022): [online] <https://www.agiles.com/de/> [26.06.2022]

CSB-System SE (2022): [online] <https://www.csb.com/de/das-erp-vom-branchenspezialisten> [26.06.2022]

Sage GmbH (2022): [online] <https://www.sage.com/de-de/> [26.06.2022]

Keelings Knowledge (2022): [online] <https://www.keelingsknowledge.com/de/> [26.06.2022]

Anhang

ANHANG INHALTSVERZEICHNIS

1	Gesprächsleitfaden.....	A-2
2	Wettbewerbsanalyse.....	A-6
4	Paarvergleich der Kriterien zur Strategieauswahl	A-9
5	Kriterien zur Strategieauswahl.....	A-10
6	Scoring Methode Strategie.....	A-11
7	Maßnahmenplan.....	A-12
8	Vertriebsbudget	A-13

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A-1:	Wettbewerbsanalyse Agiles	6
Tabelle A-2:	Wettbewerbsanalyse CSB-System.....	7
Tabelle A-3:	Wettbewerbsanalyse Sage.....	7
Tabelle A-4:	Wettbewerbsanalyse Keelings Knowledge.....	8
Tabelle A-5:	Paarvergleich der Kriterien zur Strategieauswahl.....	9
Tabelle A-6:	Scoring Methode Strategie.....	11
Tabelle A-7:	Maßnahmenplan	12
Tabelle A-8:	Vertriebsbudget der Maßnahmen Tabelle 1	13
Tabelle A-9:	Vertriebsbudget der Maßnahmen Tabelle 2	14

1 Gesprächsleitfaden

GESPRÄCHSLEITFADEN

Qualitative Einzelexplorationen

Marktforschung im Zuge der Masterarbeit

**Konzept zur Akquise von Neukunden für branchenspezifische
Prozesssoftware im B2B Bereich**



Gabriel Marek
2010557012

Start der Befragung

Nr.:

Name:

Unternehmen:

Position im Unternehmen:

Geschlecht:

EINLEITUNG

Liebe Frau X/Lieber Herr Y,

mein Name ist Gabriel Marek und bedanke mich vorab schon für Ihre Zeit zur Teilnahme am heutigen Gespräch zum Thema „Konzept zur Akquise von Neukunden für branchenspezifische Prozesssoftware im B2B Bereich“.

Diese Befragung führe ich im Rahmen meines Master-Studiums an der Fachhochschule Campus 02 durch und sie wird zwischen 30 und 45 Minuten dauern. Das Interview wird für die Auswertung zwischenzeitlich aufgezeichnet, gespeichert und nach Abschluss der Arbeit wieder gelöscht. Ist das für Sie in Ordnung?

Die Befragung beinhaltet 3 Hauptthemengebiete. Wir starten mit dem Themengebiet Neukundenakquise, darauf folgt das Thema der Leadgenerierung und abschließend gehen wir auf den Verkaufsprozess und die Vertriebsaktivitäten ein.

Fragestellung	Hinweise zur Frage
1. Vorstellung des Probanden/der Probandin	
Bitte stellen Sie sich kurz vor. Welche Rolle haben Sie im Unternehmen und welche Tätigkeiten verfolgen Sie dabei?	
Wie lange sind Sie schon in dieser Position tätig?	
In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig?	
2. Neukundenakquise	
Wie erfolgt die Neukundenakquise in ihrem Unternehmen?	
Wie sprechen Sie Ihre potenziellen Neukunden an bzw., durch welche Ansprache haben Sie bei Neukunden den größten Erfolg?	
Welche Kanäle werden in Ihrem Unternehmen für die Ansprache von Neukunden noch verwendet?	Persönlicher Verkauf, Telefonakquise, E-Mail-Kampagnen, Events, Messen, Empfehlungsmanagement, Schaltung von Inseraten, Social Media, Vertriebspartner
Welche Kanäle sind Ihrer Meinung nach für die Neukundenakquise ungeeignet?	Kanal nennen und Begründung erfragen.
Wie oft kommt es vor, dass der Erstkontakt von Seiten des potenziellen Neukunden hergestellt wird? Warum denken Sie, ist das so?	Erfragung Push/Pull-Strategie,
3. Leadgenerierung	
Wie informieren Sie potenzielle Neukunden über Ihre Produkte?	Website, Videos, aktueller Content auf Social Media, Mailing etc.

Stellen Sie potenziellen Neukunden Produktkataloge, Broschüren etc. zum Download unter Eintragung deren Daten zur Verfügung?	
Nutzen Sie Datensätze von externen Dienstleistern zur Leadgenerierung?	
Wie erfolgt die Leadqualifizierung in ihrem Unternehmen?	Einteilung in A, B, C-Potenzial nach Unternehmensgröße, Umsatz etc.
4. Vertriebsaktivitäten	
Im Rahmen des Verkaufsprozesses, welche Aktivitäten führen Sie durch?	<ul style="list-style-type: none"> 9. Lead identifizieren 10. Lead qualifizieren, Chancen bewerten 11. Anforderungen für Angebot definieren 12. Akquisition, Angebotsabgabe 13. Positive Resonanz des Kunden erreichen 14. Endverhandlung, Abschluss, Vertrag 15. Abwicklung, Auslieferung <p>Nachbetreuung, Folgebedarf klären</p>
Welche Aktivitäten sind die zeitaufwändigsten?	
Sind einige der Vertriebsaktivitäten bereits digitalisiert?	CRM- oder Automation-Systeme in Verwendung?
Welche administrativen Tätigkeiten werden von Ihnen neben dem Verkaufen durchgeführt?	Angebote erstellen, Aufträge abwickeln, Termine planen und vorbereiten, Kundendaten ins CRM einpflegen, Analysen erstellen
Wie viel Zeit beansprucht die Administration neben dem Verkauf?	Wochenstunden/Prozentsatz

5. Abschluss

Möchten Sie zu den besprochenen Themen noch etwas hinzufügen?	
---	--

Wir haben somit das Ende der Befragung erreicht. Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

2 Wettbewerbsanalyse

Agiles Informationssysteme GmbH	
Zielgruppe	Lebensmittelhandel und -produktion in den Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> - Obst und Gemüse - Milchprodukten - Fisch und Meeresfrüchten - Brot und Backwaren - Zucker- und Süßwaren - Obst- und Gemüsekonserven - Feinkost und Spezialitäten - Nüssen und Trockenobst - Tiernahrung
Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> - ERP System - 30 auswählbare Apps - Prozessberatung und Optimierung - Technologieberatung - Digitale Transformation / IoT / Cloud
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Basierend auf Microsoft Dynamics 365 Business Central - Cloud-Lösung
Preismodell	<ul style="list-style-type: none"> - Software as a Service - Ab 116 € pro Monat und User
Informationsbereitstellung	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenmeinungen - Referenzen
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Dynamics als Partner in der Branche - SaaS-Modell - Standort in Hamburg, einem Import-Zentrum - 30 Jahre Branchenkenntnis
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Maschinenanbindung möglich

Tabelle A-1: Wettbewerbsanalyse Agiles (eigene Darstellung)

CSB-System SE	
Zielgruppe	Mehrere, unter anderem die Lebensmittelindustrie: <ul style="list-style-type: none"> - Brot & Backwaren - Feinkost - Fisch - Getränke - Molkereiprodukte - Obst, Gemüse & Früchte - Süßwaren
Leistungen	- ERP Software mit Zusatzmodulen
Technologie	- Selbstentwicklung
Preismodell	- On Premise - Preise auf Anfrage
Informationsbereitstellung	- Erklärvideos - Tutorials / Schulungsvideos - Case Stories - Whitepaper - Focus Topics - Trainings - Events
Stärken	- Breite Informationspalette zur Verfügung gestellt - Softwareschulungen durch Videos und Events - Maschinenanbindung der Software möglich - Partner in mehreren Ländern - Mehrere Vertriebspartner/Standorte
Schwächen	- Lokale Installation der Software nötig

Tabelle A-2: Wettbewerbsanalyse CSB-System (eigene Darstellung)

Sage	
Zielgruppe	Mehrere, unter anderem die Lebensmittelindustrie: <ul style="list-style-type: none"> - Lebensmittelbranche - Getränkebranche
Leistungen	- ERP Software
Technologie	- Selbstentwickelte - On Premise - Cloud
Preismodell	- Software as a Service oder Kauflizenz - Ab 50 € pro Monat/Nutzer (SaaS) - Ab 1.450 € pro Arbeitsplatz (Kauf)
Informationsbereitstellung	- Informationen nur nach Anfrage - Trainings und Videos in der Sage Academy
Stärken	- Anpassungswerkzeuge (Anpassen statt programmieren) - On Premise Installation oder Cloud Service - Österreichischer Support - Kostenfreie Testversionen zum Download - Positive Bewertungen auf Google
Schwächen	- Keine Produktionssoftware - Unübersichtliche Website

Tabelle A-3: Wettbewerbsanalyse Sage (eigene Darstellung)

Keelings Knowledge	
Zielgruppe	Lebensmittelindustrie: <ul style="list-style-type: none"> - Packhausbetriebe - Internationaler Handel - Gastronomie-Belieferung
Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> - ERP Software - Apps - Consulting
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstentwickelt - On Premise - Cloud
Preismodell	<ul style="list-style-type: none"> - Preis auf Anfrage
Informationsbereitstellung	<ul style="list-style-type: none"> - Broschüre - Trainings - FAQ - Events - Webinare
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - Auf Frischwaren spezialisiert - Branchenkenntnis - Internationals Team - 95 Jahre Know-How in der Software - Kooperation mit deutschem IT-Unternehmen
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> -

Tabelle A-4: Wettbewerbsanalyse Keelings Knowledge (eigene Darstellung)

4 Paarvergleich der Kriterien zur Strategieauswahl

Paarvergleich ↓ ist wichtiger (3), gleich wichtig (2), oder weniger wichtig (1) →	Umsetzbar- keit	Wirtschaftlich -keit	Eignung zur Akquise	Akzeptanz im Unternehmen	Beitrag zur Erreichung Unternehmens ziel	Summe	Gewichtung (gerundet)
Umsetzbarkeit		2	1	3	1	7	18,42%
Wirtschaftlichkeit	2		2	3	2	9	23,68%
Eignung zur Akquise	3	2		3	3	11	28,95%
Akzeptanz im Unternehmen	1	1	1		1	4	10,53%
Beitrag Erreichung Unternehmensziel	1	2	1	3		7	18,42%
Gesamt						38	100%

Tabelle A-5: Paarvergleich der Kriterien zur Strategieauswahl (eigene Darstellung)

5 Kriterien zur Strategiewahl

Für das Kriterium „Umsetzbarkeit“ gilt für die Bewertung:

- 1 = Umsetzung nicht möglich
- 3 = Umsetzung mit Unterstützung möglich
- 5 = Umsetzung umgehend möglich

Die Bewertung der Wirtschaftlichkeit erfolgt in den Schritten:

- 1 = hoher Zeit und Ressourcenaufwand notwendig
- 3 = mit geringem Mehraufwand umsetzbar
- 5 = Ohne zusätzlichen Zeit und Ressourcenaufwand möglich

Für die Bewertung der „Eignung zur Akquise“ gilt:

- 1 = Strategie ist für Akquise ungeeignet
- 3 = Strategie ist für Neukunden und Bestandskunden geeignet
- 5 = Strategie ist hauptsächlich für Neukunden geeignet

Das Kriterium der „Akzeptanz im Unternehmen“ wird wie folgt bewertet:

- 1 = Strategie entspricht nicht dem Unternehmen
- 3 = Strategie entspricht teilweise dem Unternehmen
- 5 = Strategie entspricht dem Unternehmen

Für den „Beitrag zur Erreichung des Unternehmensziels“ ist die Bewertung definiert:

- 1 = trägt nicht zur Erreichung des Unternehmensziels bei
- 3 = trägt teilweise zur Erreichung des Unternehmensziels bei
- 5 = trägt vollständig zur Erreichung des Unternehmensziels bei

6 Scoring Methode Strategie

	Gewichtung	Differenz- ierungs- strategie		Kunden- Kontakt- Strategie		Marktfeld- strategie		Push- Strategie		Pull- Strategie	
		P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G	P	P*G
Umsetzbarkeit	18,42%	5	0,921	5	0,921	3	0,5526	5	0,921	3	0,5526
Wirtschaftlichkeit	23,68%	5	0,921	3	0,5526	1	0,1842	3	0,5526	1	0,1842
Eignung zur Akquise	28,95%	3	0,5526	5	0,921	1	0,1842	5	0,921	5	0,921
Akzeptanz im Unternehmen	10,53%	5	0,921	5	0,921	1	0,1842	1	0,1842	1	0,1842
Beitrag Erreichung Unternehmensziel	18,42%	5	0,921	3	0,5526	3	0,5526	5	0,921	3	0,5526
Gesamt	100%		4,2366		3,8682		1,6578		3,4998		2,3946

Tabelle A-6: Scoring Methode Strategie (eigene Darstellung)

7 Maßnahmenplan

Nr.	Übergeordnete Maßnahme	Detailbeschreibung	Aktivität	Verantwortung	Beginn	Ende
1	Leadgenerierung	Webauftritt internationalisieren	.com Domain kaufen	Marketing	01.08.22	07.08.22
			7 Websitesprachen übersetzen	Marketing	01.08.22	30.09.22
		Suchmaschinenoptimierung einsetzen	SEO durchführen	Marketing	01.08.22	laufend
		Content	Konzeptionieren	Marketing	01.08.22	30.08.22
			Erfolgsvideos erstellen	Marketing	01.09.22	31.12.22
		Als Experten positionieren	Webinare konzeptionieren	Consulting	08.08.22	30.09.22
Webinare durchführen	Consulting		30.09.22	31.01.23		
2	Leadqualifizierung	Fragebogen nutzen	Fragebogen zur Qualifizierung nach Erstkontakt übermitteln	Sales	01.08.22	Laufend
3	Vertriebsaktivitäten abgrenzen	Verkaufsprozess festlegen	Verkaufsprozess festlegen	Sales	01.08.22	30.09.22
			Verantwortlichkeiten festlegen	Geschäftsführung	01.08.22	30.09.22
4	Aktives Empfehlungsmanagement etablieren	Bestandskunden kontaktieren	Um Kontakte und Empfehlungen bei zufriedenen Kunden erbitten	Sales	08.08.22	31.12.22
5	Vertriebspartner aufbauen	Basis für Partnerschaft legen	Provisionsmodell festlegen	Geschäftsführung/ Sales	14.08.22	14.09.22
			Unterlagen für Vertriebspartner erstellen	Marketing	14.09.22	30.09.22
		Vertriebspartner aufbauen	potenzielle Partner identifizieren	Sales	01.08.22	Laufend
			potenzielle Partner kontaktieren	Sales	01.08.22	Laufend
			Zusammenarbeit mit Partner abstimmen	Sales	01.09.22	Laufend
6	An Messen und Events teilnehmen	Messeteilnahme planen	Messe und Eventplanung mit Vertriebspartner abstimmen	Sales	01.09.22	31.12.22
			Messe und Eventplanung mit Bestandskunden abstimmen	Sales	01.09.22	31.12.22
			Termine mit potenziellen Kunden auf Messe/Event vereinbaren	Sales	01.01.23	Laufend
		An Messen/Events teilnehmen	An Messen teilnehmen	Sales	01.01.23	31.12.23
			An Events teilnehmen	Sales	01.01.23	31.12.23
7	Direktvertrieb durchführen	Direkte Akquise von Neukunden	Termine vereinbaren inkl. Vor- und Nachbereitung	Sales	01.01.23	Laufend
			Kundenbesuche zur Präsentation und Bedarfserhebung durchführen	Sales/Consulting	01.01.23	laufend

Tabelle A-7: Maßnahmenplan (eigene Darstellung)

8 Vertriebsbudget

Aktivität	Summe interner Stunden	Interne Kosten	Externe Kostenposition	Externe Kosten	Gesamtkosten
Leadgenerierung					
.com Domain kaufen	2	€ 80,00	Domain	€ 28,50	€ 108,50
Websitesprachen übersetzen	24	€ 960,00	Übersetzungsagentur, 7 Sprachen	€ 862,63	€ 1 822,63
SEO durchführen		€ 0,00	Externe SEO Agentur	€ 2 520,00	€ 2 520,00
Content konzeptionieren	16	€ 640,00			€ 640,00
Videos erstellen	40	€ 1 600,00	Externe Agentur und Reisekosten	€ 2 500,00	€ 4 100,00
Webinare konzeptionieren	288	€ 11 520,00			€ 11 520,00
Webinare durchführen	36	€ 1 440,00			€ 1 440,00
Leadqualifizierung					
Fragebogen zur Qualifizierung nach Erstkontakt übermitteln	4	€ 160,00			€ 160,00
Vertriebsaktivitäten abgrenzen					
Verkaufsprozess festlegen	8	€ 320,00			€ 320,00
Verantwortlichkeiten festlegen	4	€ 160,00			€ 160,00
Aktives Empfehlungsmanagement etablieren					
Kontakte und Empfehlungen bei zufriedenen Kunden erbitten	16	€ 640,00			€ 640,00

Tabelle A-8: Vertriebsbudget der Maßnahmen Tabelle 1 (eigene Darstellung)

Vertriebspartner aufbauen					
Provisionsmodell festlegen	8	€ 320,00			€ 320,00
Unterlagen für Vertriebspartner erstellen	40	€ 1 600,00			€ 1 600,00
potenzielle Partner identifizieren	80	€ 3 200,00			€ 3 200,00
potenzielle Partner kontaktieren	40	€ 1 600,00			€ 1 600,00
Zusammenarbeit mit Partner abstimmen	80	€ 3 200,00			€ 3 200,00
An Messen und Events teilnehmen					
Messe und Eventplanung mit Vertriebspartner abstimmen	24	€ 960,00			€ 960,00
Messe und Eventplanung mit Bestandskunden abstimmen	24	€ 960,00			€ 960,00
Termine mit potenziellen Kunden auf Messe/Event vereinbaren	16	€ 640,00			€ 640,00
An Messen teilnehmen	128	€ 5 120,00	8x Teilnahme, Reise und Übernachtung	€ 4 800,00	€ 9 920,00
An Events teilnehmen	64	€ 2 560,00	4x Teilnahme, Reise und Übernachtung	€ 2 400,00	€ 4 960,00
Direktvertrieb durchführen					
Termine vereinbaren inkl. Vor- und Nachbereitung	240	€ 9 600,00			€ 9 600,00
Kundenbesuche zur Präsentation und Bedarfserhebung durchführen	360	€ 14 400,00			€ 14 400,00
Gesamtbudget	1542	€ 61 680,00		€ 13 111,13	€ 74 791,13

Tabelle A-9: Vertriebsbudget der Maßnahmen Tabelle 2 (eigene Darstellung)