

Masterarbeit / Master Thesis

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung Sales Management an der FH CAMPUS 02

Neukundenakquise-Konzept für den Bereich Software as a Service im E-Commerce mit Fokus auf Logistikservices

am Beispiel der Niceshops GmbH

Betreuer:

Mag. (FH) Rene, Hörwertner, MA

Vorgelegt von:

Ing. Tin Mičević, BA

51800356

Leibnitz, 29. Juni 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.

Leibnitz, am 29. Juni 2022



Ing. Tin Mičević, BA

Zusammenfassung

Die Niceshops GmbH ist ein E-Commerce-Unternehmen aus der Steiermark, welches in Österreich auch als das steirische Amazon bekannt ist. Die Niceshops betreibt international über 450 Onlineshops für Dritte, und führt eine Handvoll komplett eigenständig mit eigenen Marken (z.B. Geero, pool.shop oder JAKE). Täglich werden über 20.000 Pakete abgewickelt und versandt, die Exportquote beträgt dabei ca. 80%.

Durch den geplanten Börsengang versucht die Niceshops, sich zu diversifizieren um sich somit für potenzielle Investoren attraktiver zu gestalten. Ziel dieser Diversifizierung ist es, mit der neu aufgestellten Datenkraft GmbH ein Kernkompetenzzentrum für Logistik SaaS-Lösungen aufzubauen und Softwareprodukte für Unternehmen zu entwickeln und zu vertreiben. Der Niceshops kommt dabei die jahrelange Erfahrung bei der Einzelsendungsabwicklung von Paketen zugute. Dieses breite Knowhow soll ausgebaut und durch die Entwicklung von SaaS-Lösungen monetarisiert werden.

Derzeit besteht noch kein Neukundenakquise-Konzept für den Bereich SaaS-Lösungen in der Logistik. Dieses ist jedoch zwingend notwendig, um dem Erfolg des Diversifizierungsprozesses zu gewährleisten. Diese Masterarbeit beschäftigt sich daher mit den theoretischen Grundlagen des B2B Vertriebs von SaaS-Lösungen, den Anforderungen an Dienstleistungsunternehmen, der Auswahl der passenden Vertriebsstrategie, der Erstellung eines Neukundenakquise-Konzepts inklusive Vertriebsbudget, Maßnahmen und Erfolgskontrollen sowie Handlungsempfehlungen. Der theoretische Teil wird durch 15 Einzelexplorationen von potenziellen Kunden abgerundet.

Abstract

Niceshops GmbH is an e-commerce company from Styria, which is also known in Austria as the styrian Amazon. Niceshops operates more than 450 online shops internationally for other companies, of which a handful are owned by the company itself (e.g. Geero, pool.shop or JAKE). Every day, over 20,000 packages are processed and shipped, with an export quota of approximately 80%.

With the planned IPO, Niceshops is trying to diversify in order to make itself more attractive to potential investors. The aim of this diversification is to build up a core competence centre for logistics SaaS solutions with the newly established Datenkraft GmbH and to develop and sell software products for companies. Niceshops will benefit from years of experience in the processing of individual parcels and will be able to monetise this broad know-how through the development of SaaS solutions.

Currently, there is no new customer acquisition concept for the area of SaaS solutions in logistics. However, this is absolutely necessary to ensure the success of the diversification process. This master's thesis therefore focuses on the theoretical foundations of B2B sales of SaaS solutions, the requirements for service companies, the selection of the appropriate sales strategy, the creation of a new customer acquisition concept including sales budgets, measures and success controls, and the recommendations for actions. The theoretical part is rounded off by 15 individual explorations of potential customers.

Inhaltsverzeichnis

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	I
ZUSAMMENFASSUNG	II
ABSTRACT.....	III
INHALTSVERZEICHNIS.....	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
TABELLENVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XII
1. EINLEITUNG.....	1
1.1. Ausgangssituation.....	1
1.2. Herausforderung inkl. Problemstellung.....	2
1.3. Ziele.....	3
1.3.1. <i>Ziel des Unternehmens</i>	<i>3</i>
1.3.2. <i>Ziel der Masterarbeit</i>	<i>3</i>
1.3.3. <i>Nicht-Ziele der Masterarbeit</i>	<i>3</i>
1.4. Bezugsrahmen	4
2. VERTRIEB VON B2B DIENSTLEISTUNGEN	5
2.1. Abgrenzung von B2C & B2B.....	5
2.2. Definition von B2B Dienstleistungen	5
2.2.1. <i>Abgrenzung von Dienstleistung zur Sachleistung.....</i>	<i>6</i>
2.2.2. <i>Definition von Dienstleistungen</i>	<i>7</i>
2.3. Typen von B2B Dienstleistungen	9
2.3.1. <i>Typologisierung.....</i>	<i>9</i>

2.3.2.	<i>Spezialform: Hybrides Leistungsbündel</i>	11
2.3.3.	<i>Anforderungen an Dienstleistungsanbieter</i>	12
2.4.	Besonderheiten des Vertriebes im B2B	14
2.4.1.	<i>Merkmale des B2B-Vertriebs</i>	14
2.4.2.	<i>Zielgruppen</i>	15
2.4.3.	<i>Abgeleitete Nachfrage</i>	16
2.4.4.	<i>Buying Center</i>	16
2.4.5.	<i>Vertrauen & Referenzen</i>	17
3.	LOGISTIK	19
3.1.	Definition & Einführung	19
3.2.	Ziele der Logistik	21
3.2.1.	<i>Leistungsziele der Logistik</i>	21
3.2.2.	<i>Kostenziele der Logistik</i>	23
3.2.3.	<i>Zielkonflikte in der Logistik</i>	24
3.3.	Entwicklung der Logistik in der Zukunft	25
4.	SAAS-LÖSUNGEN	26
4.1.	Einführung & Definition	26
4.2.	Merkmale von SaaS-Lösungen	26
4.3.	Leistungstypologien im Softwareumfeld	27
4.4.	Bedeutung von API bei SaaS-Lösungen in der Logistik	29
5.	AUSLAGERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN IM E-COMMERCE & DER LOGISTIK	30
5.1.	Gründe für die Auslagerung von Prozessen	30
5.1.1.	<i>Kostenvorteile</i>	30
5.1.2.	<i>Fokus auf die Kernkompetenzen und das Kerngeschäft</i>	30
5.1.3.	<i>Verbesserung der Leistung</i>	31
5.1.4.	<i>Risikoverlagerung und Finanzierungsvorteile</i>	31
5.1.5.	<i>Auslagerungsgründe in der Praxis</i>	31

5.2. E-Fulfillment	32
5.2.1. <i>Einführung & Definition.....</i>	32
5.2.2. <i>KPIs für E-Fulfillment.....</i>	33
5.2.3. <i>Erwartungen der Endkonsumenten</i>	35
5.3. Markt für SaaS Lösungen im E-Commerce.....	36
5.3.1. <i>Unternehmen mit Onlinevertriebskanälen.....</i>	36
5.3.2. <i>Hersteller als Onlinehändler</i>	37
6. NEUKUNDENAKQUISE FÜR B2B DIENSTLEISTUNGEN.....	39
6.1. Neukundenakquisitionsprozess	40
6.2. Exkurs: Leistungs- und Anforderungsprofil	41
6.3. SaaS-Vertrieb vs. On-premise-Vertrieb	43
6.4. Identifikation & Segmentierung von Zielgruppen.....	45
6.5. Kritiken der Segmentierung und Identifikation	46
6.6. Vertriebsstrategien für die Neukundenakquisition	49
6.6.1. <i>Push-Strategie</i>	49
6.6.2. <i>Pull-Strategie.....</i>	49
6.6.3. <i>Kontinuitätsstrategie.....</i>	50
6.6.4. <i>Diskontinuitätsstrategie</i>	50
6.6.5. <i>Strategie des persönlichen Kontaktes</i>	51
6.6.6. <i>Strategie des virtuellen Kontaktes</i>	51
6.7. Lead-Generierung	51
6.7.1. <i>Lead-Management-Prozess</i>	52
6.7.2. <i>BANT-Kriterien</i>	54
6.7.3. <i>Methoden der Kundenqualifizierung</i>	55
7. AUSGEWÄHLTE VERKNÜPFUNGEN DER THEORIE UND PRAXIS	57
8. NEUKUNDENAKQUISE-KONZEPT FÜR DEN B2B-BEREICH.....	58
8.1. Situationsanalyse.....	58
8.1.1. <i>Externe Analyse: Makroumfeld.....</i>	58
8.1.2. <i>Interne Analyse: Mikroumfeld</i>	59

8.1.3. SWOT-Analyse	60
8.2. Definition von Neukundengewinnungszielen	60
8.3. Strategieauswahl.....	61
8.4. Maßnahmenplanung	64
8.5. Definition des Vertriebsbudgets	64
8.6. Definition der Kontrollmaßnahmen	65
9. UNTERNEHMENSVORSTELLUNG NICESHOPS GMBH	66
10. SITUATIONSANALYSE.....	67
10.1. Externe Analyse	67
10.1.1. <i>Ökonomische Einflussfaktoren</i>	<i>67</i>
10.1.2. <i>Ökologische Einflussfaktoren</i>	<i>69</i>
10.1.3. <i>Gesellschaftliche Einflussfaktoren</i>	<i>69</i>
10.1.4. <i>Technische Einflussfaktoren.....</i>	<i>70</i>
10.1.5. <i>Rechtliche Einflussfaktoren</i>	<i>70</i>
10.2. Interne Analyse	71
10.2.1. <i>Unternehmen</i>	<i>71</i>
10.2.2. <i>Kunden*innen.....</i>	<i>72</i>
10.2.3. <i>Lieferanten</i>	<i>72</i>
10.2.4. <i>Wettbewerber.....</i>	<i>73</i>
10.3. SWOT-Katalog	76
11. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	79
11.1. Untersuchungsdesign	79
11.1.1. <i>Forschungsfrage</i>	<i>79</i>
11.1.2. <i>Informationsbedarf</i>	<i>79</i>
11.1.3. <i>Erhebungsinstrument</i>	<i>81</i>
11.1.4. <i>Auswahl der Stichprobe.....</i>	<i>81</i>
11.1.5. <i>Erstellung des Erhebungsinstrumentes</i>	<i>83</i>
11.1.6. <i>Feldarbeit</i>	<i>83</i>
11.1.7. <i>Transkription der Interviews</i>	<i>84</i>

11.1.8. <i>Auswertung und Analyse der Daten</i>	84
11.2. Ergebnisse der Auswertung	85
11.2.1. <i>Suchverhalten: Über welche Kanäle informieren sich Unternehmen?</i>	85
11.2.2. <i>Produktauswahl & Informationsaufbereitung</i>	86
11.2.3. <i>Integrationsgrad & Logistikdienstleister-Anbindung</i>	87
11.2.4. <i>Anforderung an Mitarbeiter des Unternehmens</i>	88
11.2.5. <i>Support & Service</i>	89
11.2.6. <i>Idealer Vertriebsprozess</i>	89
11.2.7. <i>Entscheidungsfindung</i>	90
12. NEUKUNDENAKQUISE-KONZEPT FÜR SAAS-LÖSUNGEN	92
12.1. Kundenqualifizierung & -identifizierung	92
12.2. Neukundengewinnungsziele	94
12.3. Auswahl der Vertriebsstrategie	94
12.4. Ressourcen- & Maßnahmenplanung	96
12.4.1. <i>Adresserhebung & SAL</i>	97
12.4.2. <i>Basho-Mail</i>	97
12.4.3. <i>Telefonkampagne</i>	99
12.4.4. <i>Hausmesse</i>	99
12.4.5. <i>Referenzen</i>	100
12.4.6. <i>SQL-Management</i>	100
12.5. Definition des Vertriebsbudgets	102
12.6. Definition der Kontrollmaßnahmen	105
13. HANDLUNGSEMPFEHLUNG	106
LITERATURVERZEICHNIS	108
ANHANG	A-1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung).....	4
Abbildung 2: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen (Meffert/Bruhn 2012, S.16)	8
Abbildung 3: Leistungstypologien nach Engelhardt et al. (Backhaus/Voeth 2014, S. 200)	10
Abbildung 4: Integrative Leistungserstellung (Minculescu 2013, S. 119).....	11
Abbildung 5: Stufenmodell für Geschäftsmodelle industrieller Leistungen (Backhaus et al. 2010, S. 7).....	13
Abbildung 6: Entwicklungsstufen der Logistik (Lehmacher 2013, S. 6)	20
Abbildung 7: Schematisch Darstellung eines logistischen Zielkonflikts (Seeck 2010, S. 11)	24
Abbildung 8: Pricing and deployment of software (Bandulet et al. 2010, S. 17).....	27
Abbildung 9: Leistungstypologien im Softwareumfeld (Lippold 2013, S. 15).....	28
Abbildung 10: Phasen des Kundenbeziehungszyklus (Meffert/Bruhn 2012, S. 47)	39
Abbildung 11: Sales-Funnel-Aufbau (in Anlehnung an Winkelmann 2013).....	41
Abbildung 12: Gegenüberstellung von Anforderungsprofil und Leistungsprofil (Lippold 2016, S. 32)	43
Abbildung 13: Vertriebsprozess für komplexe On-Premise-Lösungen (Kilian/Mirski 2016, S. 31).....	44
Abbildung 14: Vertriebsprozess für abonnementbasierte Lösungen (Kilian/Mirski 2016, S. 32)	45
Abbildung 15: Gegenüberstellung von B2B- und B2C-Segmentierungskriterien (Kesting/Rennhak 2008, S. 48).....	47
Abbildung 16: Prozess des Leadmanagements (Leußer/Rühl/Wilde 2011, S. 633).....	52
Abbildung 17: Der Nurturing-Prozess (in Anlehnung an Fuderholz 2017, S. 49)	52
Abbildung 18: Ausgewählte Kundenbewertungsmodelle (Eggert 2017, S. 42)	56
Abbildung 19: Elemente einer Vertriebsstrategie (Dannenbergl/Zupancic 2008, S 60)	62
Abbildung 20: E-Commerce-Wachstum in der Schweiz von 2008 bis 2020 (Zumstein/Oswald 2020, S. 7).....	68
Abbildung 21: Wettbewerber entlang der E-Commerce-Prozesskette (Flock 2019, S. 73)	73
Abbildung 22: Suchkanäle (Eigene Darstellung)	85

Abbildung 23: Wichtigsten Produktauswahlkriterien (Eigene Darstellung).....	87
Abbildung 24: Mitarbeiteranforderungen (Eigene Darstellung)	88
Abbildung 25: Idealer Vertriebsprozess (Eigene Darstellung)	90
Abbildung 26: Entscheidungskriterien (Eigene Darstellung).....	91
Abbildung 27: Visuelle Darstellung Maßnahmen (Eigene Darstellung).....	96
Abbildung 28: Beispiel Basho-Mail (Eigene Darstellung).....	98
Abbildung 29: Niceshops Vertriebstrichter (Eigene Darstellung)	102
Abbildung 30: Niceshop Budgetplan (Eigene Darstellung)	104

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede B2B vs. B2C Markt (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2015, S. 21)	5
Tabelle 2: Definition von Dienstleistungen nach Merkmalen (Eigene Darstellung)	8
Tabelle 3: Zielkonflikte in der Logistik (in Anlehnung an Seeck 2010, S. 12)	25
Tabelle 4: 30 relevante KPIs im E-Fulfillment (in Anlehnung an Bressolles/Lang 2019, S. 40)	34
Tabelle 5: Die 10 bestgereihten KPIs (in Anlehnung an Bressolles/Lang 2019, S. 42)	34
Tabelle 6: Beispielhafter Maßnahmenplan (in Anlehnung an Frey 2016, S. 99)	64
Tabelle 7: Ausgewählte Vertriebskennzahlen (In Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 57f. und Lippold 2016, S. 47)	66
Tabelle 8: Wettbewerbsanalyse (Eigene Darstellung in Anlehnung an Sendcloud 2021b, Metapack 2022, Codpet 2022	75
Tabelle 9: SWOT-Katalog (Eigene Darstellung)	77
Tabelle 10: Legende des SWOT-Katalogs (Eigene Darstellung)	78
Tabelle 11: Interviewpartner empirische Untersuchung (Eigene Darstellung)	83
Tabelle 12: SQL-Qualifizierung (Eigene Darstellung)	93
Tabelle 13: Kosten-Adresserhebung	97
Tabelle 14: KPIs Niceshops	105

Abkürzungsverzeichnis

API	Application programming interface
AI	Artificial intelligence
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
MAL	Marketing accepted leadKPI
KPI	Key performance indicators
SAL	Sales accepted lead
SQL	Sales qualified lead
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities & threats

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

Handel bedeutet immer Wandel und dies bereits seit Jahrzehnten. Durch die Digitalisierung beschleunigt sich dieser Wandel in den letzten Jahren extrem, vor allem die Struktur der Absatzkanäle hat sich besonders stark verändert in den letzten Jahren (vgl. Kurze 2013, S. 151).

Der technologische Fortschritt und die stetige Weiterentwicklung von neuen Technologien im Handel haben dazu geführt, dass sich der Werthebel innerhalb der Wertschöpfungskette verschoben hat. Bereiche wie Logistik, Lagerhaltung und Beschaffung werden immer nahtloser ineinander integriert. Dies führt zu einer erheblichen Effizienzsteigerung bei den Lieferzeiten und Verfügbarkeiten von Waren, welche sich positiv auf die Absatzmenge auswirkt. Die neuen Technologien helfen dabei schneller und näher an Endkund*innen zu sein, stellen jedoch Unternehmen (Betreiber von Webshops) vor sehr große Herausforderung, vor allem getrieben durch die steigende Komplexität dieser IT-Systeme und der Logistik. Diese Komplexität und die dafür notwendigen sehr hohen Investitionskosten konnten von globalen Konzernen leichter gestemmt werden als von kleineren mittelständischen Handelsunternehmen. (vgl. Spang 2017. S 157).

Der Commerce Markt wächst stetig und wird bis Ende des Jahres 2021 im B2C-Bereich die 4.5 Billionen Dollar erreichen, auch der B2B-Bereich hat ein enormes Marktpotenzial und wird noch weiter wachsen, so betrug dieser bereits im Jahre 2018 mehr als 7.7 Billionen Dollar (vgl. Sopifyplus o. J., S. 3).

Potenzielle Endkunden*innen stellen mittlerweile einige Anforderung an den Onlinekauf, so geben 79% der befragten Personen an, dass sich der Gratisversand positiv auf die Kaufentscheidung auswirkt. Des Weiteren wirken sich kostenfreier Rückversand oder Umtausch (54%), Lieferung am gleichen Tag (54%) und Lieferung am nächsten Tag (42%) positiv auf den Kauf aus (vgl. Jordan o. J., S. 6).

Ebenso ist das Tracking von Paketen ein ausschlaggebender Punkt, wenn es um erneute Einkäufe beim gleichen Onlineshop geht. So geben über 20% der Befragten an, dass sie nicht mehr bestellen würden, wenn es keine Sendungsverfolgung gibt, weitere 32% geben an, dass eine weitere Bestellung nur aufgegeben würde, wenn die Preise günstiger als bei anderen Shops wären. Vor allem bei Versandupdates

müssen viele Unternehmen noch nach schärfen, da diese oft sehr unpersönlich und generisch sind. Die Mehrheit der Befragten wünscht sich eine Kommunikation per Mail (72%) gefolgt von der SMS (28%) (vgl. sendcloud 2021a, S. 28f.).

Amazons Dominanz im Onlinehandel und der riesige technologische Vorteil bei Logistik und Co. führt dazu, dass potenzielle Endkund*innen bei der Frage, ob ein Onlinehändler die Erwartungen bei der Liefergeschwindigkeit und den Lieferoptionen erfüllt, zugunsten Amazons antworten: mit immer (30%) und mit sehr oft (40%) im Vergleich zu nur immer (15%) und sehr oft (45%). Mittlerweile erhalten im Schnitt zwei von fünf Onlinekäufer*innenein bis zwei Pakete von Amazon wöchentlich, bei den 18 – 35-Jährigen sind es schon mehr als die Hälfte (vgl. Jordan o. J., 2 – 23).

1.2. Herausforderung inkl. Problemstellung

Es ist davon auszugehen, dass der Bereich des Onlinehandels auch in Zukunft ein enormer Wachstumsbereich der Wirtschaft bleiben wird. Bis jetzt profitieren vor allem große Handelsplattformen, dies wird sich in Zukunft etwas verlagern und immer mehr Hersteller werden direkt an Endkunden*innen herantreten (Producer to Customer). Sehr gute globale Beispiele dafür sind Apple und Xiaomi, ein regionales Beispiel dafür ist etwa SunnyBag. Die Fachkräfte und die Kompetenzen fehlen den meisten Unternehmen jedoch um einen erfolgreichen Webshop zu betreiben, aus der Umweltentwicklung lässt sich dadurch klar eine abgeleitete Nachfrage nach Service & Dienstleistungen im E-Commerce-Bereich erkennen. Der Bereich des E-Fulfillment stellt viele Unternehmen vor die größte Herausforderung: viele Unternehmen haben kein Problem damit, eine ganze Palette an Waren an eine Händlerplattform zu senden, jedoch haben diese Unternehmen enorme Schwierigkeiten bei der Abwicklung von Einzelsendung direkt an Endkund*innen. (vgl. Flock 2021).

Die Niceshops-Gruppe hat dieses Knowhow der Einzelsendungsabwicklung bereit im Unternehmen als Kernkompetenz und hat nun die Herausforderungen dieses Knowhow mit SaaS-Lösungen zu monetarisieren, um diesen schnell wachsenden Markt (Producer to Customer) zu erschließen und sich für einen möglichen Börsengang mit digitalen Produkten attraktiver zu gestalten. Dies ist einer der ersten Schritte, um das Unternehmen in Richtung Headless-Commerce-Anbieter zu

entwickeln. Eine weitere Herausforderung stellt der Markteintritt dar, die Niceshop-Gruppe hat noch keine Erfahrungen im Vertrieb von IT-Services (vgl. Flock 2021).

Daraus lässt sich folgendes zentrale Problem ableiten: Derzeit gibt es noch kein Neukundenakquise-Konzept für diesen Unternehmensbereich (Kein Leadmanagement und kein Vertriebskonzept), des Weiteren hat die Niceshops-Gruppe auch noch keine Kund*innen in diesem Segment, da die SaaS-Lösungen erst entwickelt werden. Die Entwicklung des Neukundenakquise-Konzept ist notwendig, um die gesetzten Unternehmensziele, sowie das geplante Gruppenwachstum zu erreichen.

1.3. Ziele

1.3.1. Ziel des Unternehmens

Das erste Ziel der Niceshops-Gruppe ist es, zehn Neukunden bis zum 31.12.2024 zu gewinnen. Das zweite Ziel ist es, mit dem Neukundenakquise-Konzept einen strukturierten Vertriebsprozess bis 31.12.2023 im Unternehmen bzw. der Gruppe zu etablieren.

1.3.2. Ziel der Masterarbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist die Entwicklung eines Neukundenakquise-Konzeptes mit Fokus auf IT-Services für die Niceshops Gruppe.

1.3.3. Nicht-Ziele der Masterarbeit

Diese Masterarbeit beschäftigt sich nicht mit der Umsetzung des Konzeptes und den Aufbau der Vertriebsorganisation.

1.4. Bezugsrahmen

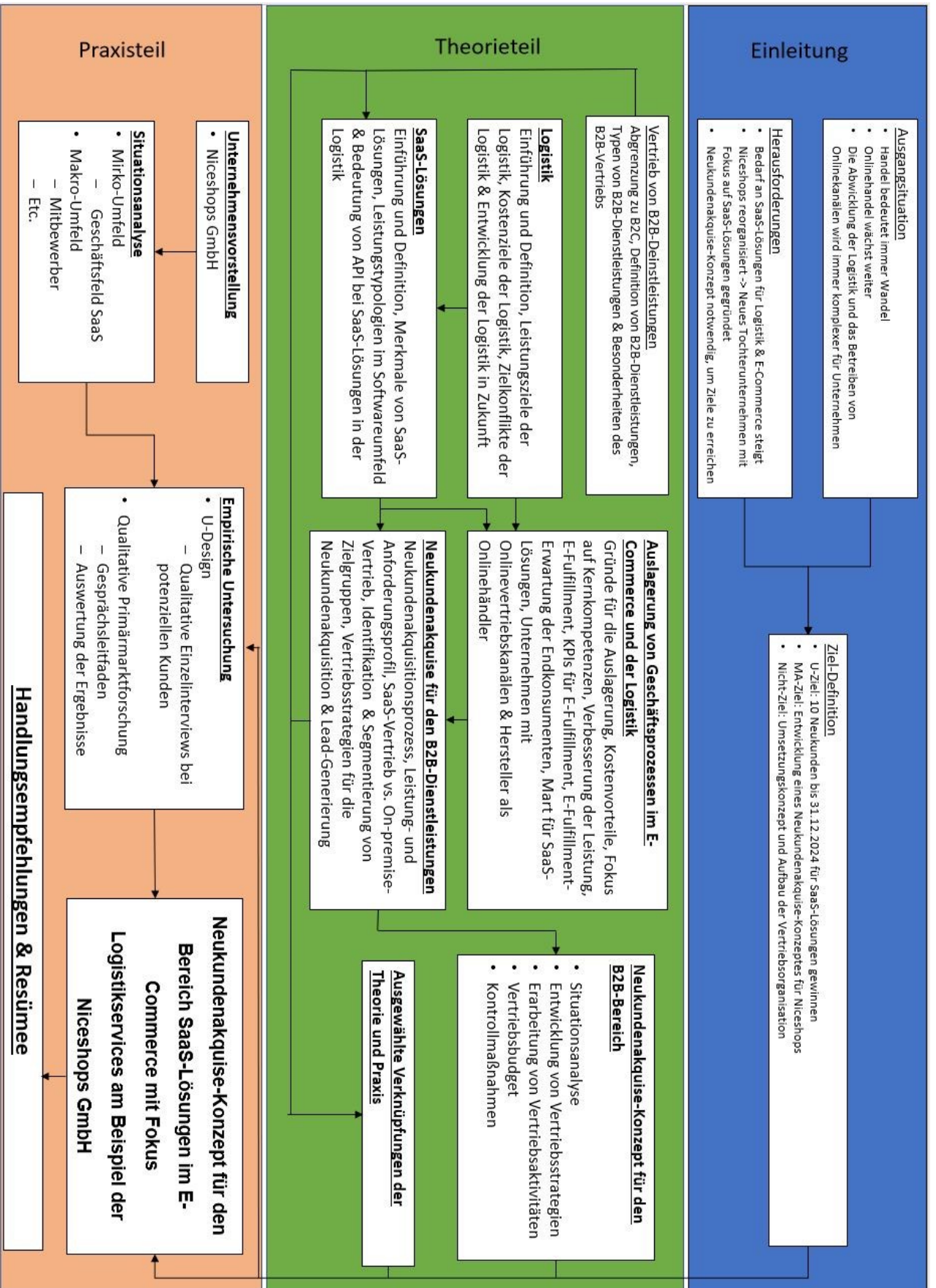


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2. Vertrieb von B2B Dienstleistungen

Das erste Kapitel dieser Arbeit gibt einen Überblick über Dienstleistungen im B2B-Bereich, wie zum Beispiel die Definition, Arten, Eigenschaften und Anforderungen von Abnehmer*innen.

2.1. Abgrenzung von B2C & B2B

Prinzipiell haben B2B-Märkte (Industriegütermarkt) und B2C-Märkte (Konsumgütermarkt) ein ähnliches Fundament. Unternehmen in diesen Märkten verfolgen das Ziel den Abnehmer*innen (Unternehmen oder Privatpersonen) eine überlegende Leistung gegenüber der Konkurrenz anzubieten. Dabei sind die Vermarktung und das Management von Wettbewerbsvorteilen von zentraler Bedeutung. Die Herausforderungen bei der Vermarktung des Wettbewerbsvorteils im B2B-Markt und B2C-Markt sind jedoch so grundsätzlich verschieden, somit kann hier eine klare Abgrenzung erfolgen (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 20).

Die folgende Tabelle zeigt die wesentlichen Unterschiede des B2B-Marktes und des B2C-Marktes:

Merkmale des B2B-Marktes	Merkmale des B2C-Marktes
Vertrieb an Unternehmen	Vertrieb an Endkonsumenten
Abgeleitete Nachfrage	Originäre Nachfrage
Formalisierte Nachfrage	Nicht formalisierte Nachfrage
Kollektiventscheidung	Einzelentscheidung

Tabelle 1: Unterschiede B2B vs. B2C Markt (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2015, S. 21)

2.2. Definition von B2B Dienstleistungen

Unternehmen, welche im B2B-Bereich tätig sind, fokussieren sich immer häufiger nur auf ihre Kernkompetenzen. Dies führt dazu, dass Outsourcing von weniger relevanten Teilprozessen aus Kostengründen von einer immer größeren Anzahl an Unternehmen in Anspruch genommen wird. Durch die steigende Komplexität von beiläufigen Prozessen (wie zum Beispiel Logistik, Personalverrechnung und Informationstechnologie) ist es für Unternehmen von essenzieller Bedeutung, sich noch mehr auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren, um der steigenden Wettbewerbsintensität entgegen wirken zu können. Dies führt zu einem enormen Anstieg des Dienstleistungsangebotes auf dem B2B-Markt sowohl von der Anbieter-

als auch von der Nachfrage-Seite (vgl. Kleinaltenkamp/Jacob/Plötner 2015, S. 314f.).

2.2.1. *Abgrenzung von Dienstleistung zur Sachleistung*

Wissenschaftler*innen sind bereits seit den Achtzigern dabei, sich auf eine allgemein gültige Definition von Dienstleistungen festzulegen, dies ist jedoch nicht gerade einfach, weil sich Produkt und Dienstleistung oft überschneiden und nicht problemlos voneinander zu trennen sind (vgl. Haller 2017, S. 7). *„Eine Flasche Bier ist zweifellos ein Produkt, eine Rechtsberatung dagegen eine Dienstleistung. Doch was ist z. B. Strom? Was ist der Download eines Musikstückes? Und welchem Bereich ordnet man ein maßgeschneidertes Paar Schuhe zu? Eine eindeutige Abgrenzung von Sachgut und Dienstleistung ist oft nicht möglich, da der größte Teil der Leistungen eine Kombination beider Arten darstellt“* (Haller 2017, S. 7).

Die Literatur ist sich jedoch in einer Hinsicht einig, dass es zwei Charakteristiken von Dienstleistungen gibt, die diese klar von Sachgütern unterscheiden. Dazu zählen die Integration des externen Faktors (der Kund*innen) und die Immaterialität (vgl. Haller 2017, S. 7). So kann das Produkt einer Dienstleistung zum Beispiel ein maßgeschneiderter Anzug zwar gelagert werden, aber die eigentliche Dienstleistung des Schneiders ist nicht lagerfähig und nicht transportfähig, somit erfolgt die Konsumation meist direkt an Ort und Stelle nach dem „Uno-actu-Prinzip“, wie zum Beispiel auch bei einer Flugreise oder einem Besuch im Kino. Es gibt jedoch Ausnahmen: So kann zum Beispiel eine internetbasierte Dienstleistung vom Ort der Erstellung abweichen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 28 - 30). Die Immaterialität von Dienstleistungen ist sehr eng mit der Intangibilität verbunden. Dienstleistungen können von potenziellen Kund*innen nicht gesehen, gefühlt oder gerochen werden. Kund*innen können nicht sehen, was sie kaufen und haben somit Schwierigkeiten sich das Endprodukt der Dienstleistung vorzustellen. Dies führt zu der Tatsache, dass Kund*innen den Kauf von Dienstleistungen als risikoreicher als den Kauf von Sachgüter bewerten. Des Weiteren kann bei Dienstleistungen der Faktor der externen Integration massiv variieren. Bei einigen Leistungen stellen Nachfrager*innen nur Informationen zur Verfügung (z. B. Maßanzug), andere Dienstleistungen benötigen jedoch eine höhere Integration der Nachfrager*innen, wie zum Beispiel die Einführung eines ERP-Systems (vgl. Haller 2017, S. 8f.).

2.2.2. *Definition von Dienstleistungen*

In der Literatur wird versucht, den Begriff der Dienstleistung abzugrenzen und die Merkmale von Dienstleistungen hervorzuheben. Dazu gibt es vier Ansätze zur Abgrenzung von Dienstleistungen (vgl. Kordowich 2010, S. 25f.):

- Enumerative Abgrenzung
 - Der Versuch Dienstleistungen durch eine Liste von Leistungen, ohne Spezifikation abzugrenzen. Führt zu einer immer länger werdenden Liste ohne, klare Abgrenzungen zu schaffen.
- Negativabgrenzung
 - Die Dienstleistung wird als Gegenstück zu den Sachleistungen angesehen. Dieser Ansatz verlagert jedoch den Definitionssatz auf die Sachleistung.
- Institutionelle Abgrenzung
 - Für diese Abgrenzungsmethode wird die volkswirtschaftliche Sektorentheorie herangezogen. So werden Dienstleistung vom primären (Landwirtschaft) und dem sekundären Sektor (Gewerbe) abgegrenzt und dem tertiären Sektor zugeordnet.
- Konstitutive Abgrenzung
 - Bei dieser Methode werden prägenden Merkmale von Dienstleistung definiert, welche diese klar von Sachleistungen unterscheiden

Aus wissenschaftlicher Sicht ist die Abgrenzung durch die konstitutive Methode zu bevorzugen, da sie klare Abgrenzungskriterien definiert (vgl. Kordowich 2010, S. 25f.).

Dentition	Beschreibung
Tätigkeitsorientierte Definition	Schüller definiert Dienstleistungen als eigentliche und ursprüngliche Dienstleistung. Dies heißt konkret, dass Dienstleistungen eine psychische oder physische Arbeitskraft mit oder ohne materielle Güter sind, welche

	dazu dienen die menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 14f.).
Prozessorientierte Definition	Diese Definition stellt den Prozesscharakter der Dienstleistung in den Vordergrund. Dienstleistungen sind somit Leistungen zur Bedarfsdeckung dritter, welche einen simultanen Kontakt (externer Faktor) von Nutzer*in und es Ersteller*in erfordert. Die Inanspruchnahme der Dienstleistung erfolgt sofort nach dem „Uno-Acto-Prinzip“ (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 14f.).
Ergebnisorientierte Definition	Bei dieser Definition rückt die immaterielle Wirkung der Dienstleistung in den Vordergrund. Dabei wird festgestellt, dass es sich um ein nicht greifbares Gut handelt, welches erst mit bzw. am Kunden finalisiert wird. Dies gilt auch, wenn die Dienstleistung materiale Bestandteile aufweist (z. B. maßgeschneiderter Anzug) vgl. Kordowich 2010, S. 27).
Potenzialorientierte Definition	Das Potenzial der Leistungserstellung definiert nur die Fähigkeit und die Bereitschaft der Erstellung. Die Vorproduktion von Dienstleistung vor dem Absatz ist nicht möglich, Kund*innen erhalten keine fertige Leistung, sondern nur ein Leistungsversprechen (vgl. Kordowich 2010, S. 26f.).

Tabelle 2: Definition von Dienstleistungen nach Merkmalen (Eigene Darstellung)

Drei dieser vier konstitutiven Merkmale lassen sich zu einem phasenbezogen kombinatorischen Zusammenhang verknüpfen. So sind die prozess-, ergebnis- und potenzialorientierte Merkmale für die Definition von Dienstleistungen annehmbar (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 15f.). Die folgende Abbildung zeigt das Zusammenspiel der integrierten Definitionssätze.

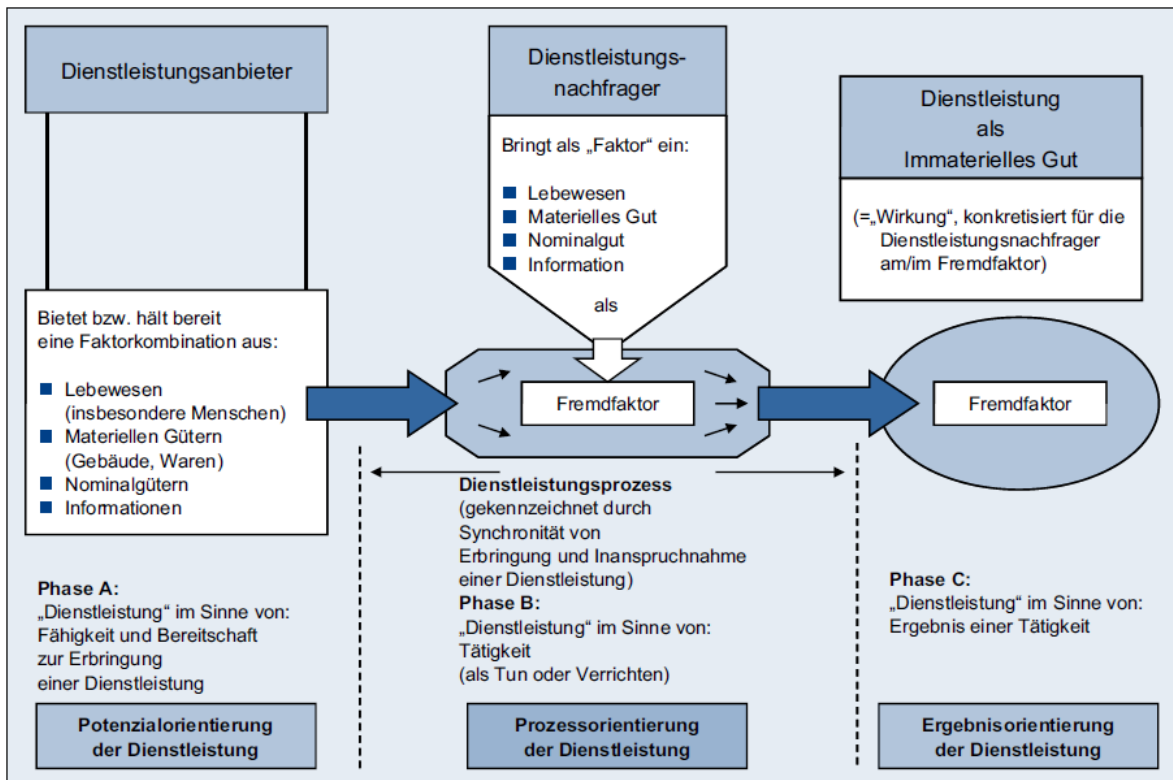


Abbildung 2: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen (Meffert/Bruhn 2012, S.16)

2.3. Typen von B2B Dienstleistungen

Eine Abgrenzung von Dienstleistung und Sachleistung anhand von konstitutiven Merkmalen ist jedoch nicht unproblematisch, da diese Merkmale bestimmte Ausnahmen nicht erfassen, welche auch auf Sachleistungen zu treffen könnten. Dies trifft vor allem auf die Definition von Dienstleistungen in der IT-Branche zu (vgl. Lippold 2013, S. 12f.). Aus diesem Grund werden die unterschiedlichen Typen von Dienstleistungen in der Literatur mit der Hilfe von Leistungstypologien eingeordnet (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 17).

2.3.1. Typologisierung

Der größte Vorteil bei der Definition über Topologien ist, dass die Merkmalsausprägungen nicht zwingend eindeutig bestimmt werden müssen. Diese werden als Kontinuum zwischen den Extremausprägungen dargestellt, so werden auch Unschärfen zwischen den „Reinformen“ erfasst. Diese Leistungstypologien beruhen auf den Ansätzen nach Engelhard, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer, welche auf den zwei Dimensionen der Immaterialität des Leistungsergebnisses und des Integrationsgrades des betrieblichen

Leistungsprozesses beruhen, siehe Abbildung 3 (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 17 – 19).

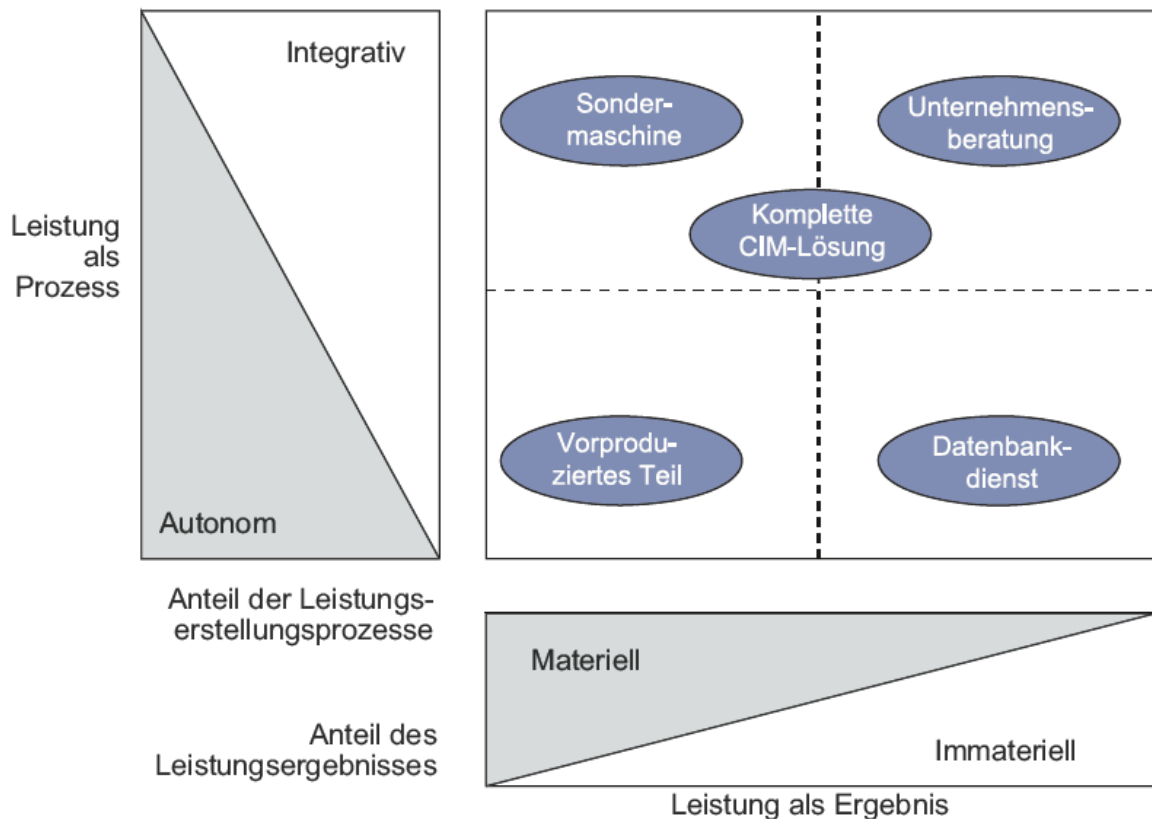


Abbildung 3: Leistungstypologien nach Engelhardt et al. (Backhaus/Voeth 2014, S. 200)

Die vier Quadranten der Abbildung können in vier Leistungstypen eingeordnet werden, oben rechts **Leistungstyp I**, oben links **Leistungstyp II**, unten links **Leistungstyp III** und unten rechts **Leistungstyp IV**.

Lippold bzw. Meffert & Bruhn definieren diese Typen nachfolgendem Schema:

- **Typ I:** Dieser Leistungstyp besteht grundsätzlich aus immateriellen Leistungsergebnissen mit einer hohen Integration des externen Faktors, dazu zählen vor allem Unternehmensberatungen oder Dienstleister im IT-Bereich zum Beispiel bei einer ERP-Einführung.
- **Typ II:** Dieser Leistungstyp hat ebenfalls wie Typ I ein hohen Bestandteil der Integration des externen Faktors, das Leistungsergebnis ist jedoch materiell. Ein gutes Beispiel dafür sind Sondermaschinenbauer oder Bauträger.

- **Typ III:** Dieser Leistungstyp wird vom externen Faktor nicht beeinflusst die Produktion erfolgt autonom, dazu zählen zum Beispiel standardisierte Schrauben (materielle Produkte).
- **Typ IV:** Bei diesem Leistungstyp spielt der externe Faktor ebenfalls keine Rolle, aber das Produkt ist von immaterielle und meist standardisiert Natur. Dieser Leistungstyp trifft vor allem auf die IT-Branche zu, dazu zählen Produkte wie Datenbankdienste oder auch Standard-CRM, Plugins und so weiter (vgl. Lippold 2013, S. 14f.).

2.3.2. Spezialform: Hybrides Leistungsbündel

Am Markt werden heutzutage Investitionsgüter (Maschinen, Schrauben, Turbinen, ...) als materiale Produkte häufig mit immateriellen Leistungen ergänzt angeboten, was zu einer Vielzahl neuer Geschäftsmodelle führt. Dies war vor den 2000 nicht die gängige Praxis, davor wurden Dienstleistungen und Investitionsgüter komplett unabhängig voneinander vertrieben und vermarktet (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 5f). In der Praxis kommen deshalb die Reinformen der zuvor beschriebenen Ansätze bzw. Typologien meist sehr selten vor. Besteht die Dienstleistung aus mehreren Bestandteilen, so spricht die Literatur vom hybriden Leistungsbündel (vgl. Haller 2017, S18). Kleinaltenkamp zeigt in der folgenden Abbildung, wie der externe Faktor und der hohe Grad an Integration das hybride Leistungsbündel definiert. Potenziale werden von Anbieter meist vorab kombiniert (vgl. Minculescu 2013, S. 113f.).

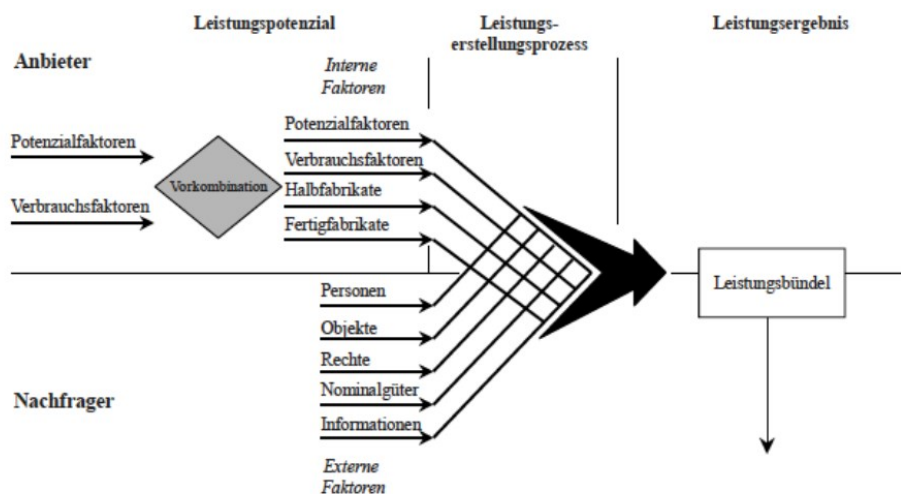


Abbildung 4: Integrative Leistungserstellung (Minculescu 2013, S. 119)

Hybride Leistungsbündel sind das Produkt des wachsenden Fokus von Unternehmen sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren. Das Planen und Bauen von Fertigungsanlagen stellt ein repräsentatives Beispiel dar, welches sich in den letzten Jahren zum hybriden Leistungsbündel gewandelt hat. Neben klassischen Bestandteilen wie Service, Planung und Inbetriebnahme übernehmen Hersteller teilweise auch die Finanzierungsleistung, die Planung der Effizienz der Maschine während der Produktion sowie den Blick auf Reinvestition. Diese Auslagerung von nicht direkt relevanten Prozessen geschieht meist aus der wirtschaftlichen Notwendigkeit, um das kalkulatorische Risiko zu verringern, welche bei Bezug durch getrennte Anbieter zustande käme. Komplexe Sachverhalte der Nachfrager*innen können somit bedient werden und führen zu einer signifikanten Steigerung des Kundennutzen bzw. zum vorhin beschriebenen hybriden Leistungsbündel. Anbieter von hybriden Leistungsbündeln versuchen sich durch die individuelle Gestaltung ihres Leistungsbündel sich von andern Marktbegleitern zu differenzieren. Durch dieses Vorgehen wird das Bewerten von Angeboten durch Kunden*innen erschwert, dies führt dazu, dass ein Anbieterwechsel schwieriger wird, weil kein eindeutiger Vergleich hergestellt werden kann. Ein weiterer Vorteil ist die schnelle Umsetzbarkeit time-to-market. Bei Branchen mit schnellen Innovationszyklen und hohem Technologisierungsgrad ist dies oft der Fall. Dies ist förderlich für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Meier/Uhlmann 2021, S. 1f.).

2.3.3. Anforderungen an Dienstleistungsanbieter

Das Stufenmodell von Backhaus für Geschäftsmodelle industrieller Leistungen veranschaulicht, welche Anforderungen der Markt an Anbieter bei unterschiedlichen Geschäftsmodellen hat. Die Leistungsangebote werden dabei durch die Individualisierung, die Immaterialität, die Interaktivität, die Potenziale des Erlösmodelles und der Nutzungstiftung sowie der Individualisierung definiert (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 5f.).

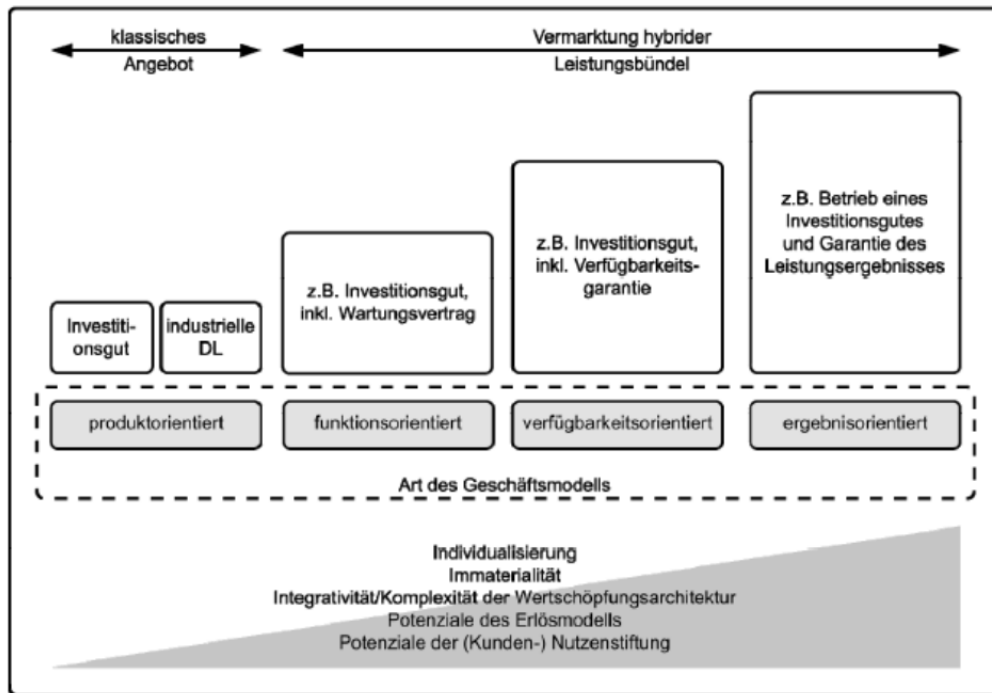


Abbildung 5: Stufenmodell für Geschäftsmodelle industrieller Leistungen (Backhaus et al. 2010, S. 7)

Bei hybriden Leistungsbündel steht im Gegensatz zum klassischen Produkt die Lösung des Problems im Vordergrund. Dies bedeutet konkret, dass Anbieter von hybriden Leistungsbündeln folgende Anforderung erfüllen müssen:

- **Funktionsorientiert:** Das sind simple Servicepakete, repräsentativ zählen klassische Wartungsvertrag die beim Verkauf eines Investitionsgutes angeboten werden, dazu.
- **Verfügbarkeitsorientiert:** Wird auch Full Service Contracting genannt. Über einen gewisse Vertragslaufzeit wird Abwicklung von Störungen und der Instandhaltung vereinbart. Die Gewährleistung der Verfügbarkeit steht im Vordergrund.
- **Ergebnisorientiert:** Wird auch Performance Contracting genannt. Bei diesem Typen fordert Kunden zusätzlich zur Verfügbarkeit auch die Garantie der Erbringung der definierten Leistungsergebnisses, der Anbieter wird für den Output verantwortlich gemacht, dadurch ergibt sich für Nachfrager*innen ein geteiltes Risiko (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 300 – 302).

Für die Kunden entsteht durch die Individualisierung des Leistungsbündels und die Vereinigung von materiellen und immateriellen Dienstleistungen ein erhöhter

Kundennutzen. Diese Entwicklung hilft den Anbietern dabei, ihre Alleinstellungsmerkmale zu platzieren (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 5f.). Bei den Anforderungen muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass sich die Anforderungen der Kunden, während der Leistungserstellen wandeln können. Damit spätere zusätzliche Aufwände vermieden werden können, sollte eine Änderung sofort mitgeteilt werden, um eine sofortige Anpassung im Erstellungsprozess einzuleiten. Bei der Prozessmodellierung sollte die Kundeninteraktionen genau betrachtet werden (vgl. Gronau et al. 2010, S. 5f.).

2.4. Besonderheiten des Vertriebes im B2B

Dies Kapitel beschäftigt sich mit den Besonderheiten des Vertriebes innerhalb des B2B-Marktes, welche sich auf die oben beschriebenen Kapiteln zu den Typen und Definitionen beziehen.

2.4.1. Merkmale des B2B-Vertriebs

Im B2B-Vertrieb entscheiden einige Merkmale über den Erfolg. Die folgende Auflistung gibt einen Überblick über die wichtigsten Merkmale im B2B-Vertrieb, welche den Dienstleistungsvertrieb miteinschließen:

- Der abgeleitete Bedarf ist das Resultat aus der Nachfrage von B2C-Märkten, siehe Kapitel 2.4.3
- Eine geringe und bekannte Anzahl von Anbietern im Vergleich zu B2C-Märkten, resultiert aus dem nachfragenden Unternehmen.
- Die Langfristigkeit von Geschäftsbeziehungen im B2B-Markt ist von besonderer Wichtigkeit und kann zu Entwicklungspotenzialen für beide Parteien (Käufer- & Verkäuferunternehmen) führen.
- Wegen der geringeren Anzahl an nachfragenden Unternehmen ist eine stetige und stabile Geschäftsbeziehung von besonderer Wichtigkeit.
- Der Verkauf in B2B-Märkten folgt formalisierten Kaufentscheidungen, welche durch definierte Regeln, Prozessen und Entscheidungskriterien geprägt sind.
- Die Entscheidung involviert meist mehrere Personen. Das so genannte Buying Center zeigt die einzelnen Akteure während der Entscheidung auf, siehe Kapitel 2.4.4

- Der Entscheidungsprozess dauert sehr lange und ist von einer Vielzahl an Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrage geprägt.
- Unterschiedliche Personen übernehmen diverse Verantwortungen während des Entscheidungsprozesses und müssen diese jederzeit gegenüber Manager*innen rechtfertigen können (vgl. Kuß/Tomczak 2007, S. 249f.)

Der Einzelkundenfokus prägt vor allem den Dienstleistungssektor, daraus ergibt sich eine höhere Interaktionsfrequenz, großteils auf persönlicher Basis, welcher der Vertrieb gerecht werden muss (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 521f.).

2.4.2. Zielgruppen

Zielgruppen im B2B-Markt verwenden die bezogenen Leistungen für den Eigenbedarf, zur weiteren Verarbeitung oder zum weiteren Verkauf. Die wirtschaftliche Bewertung bzw. Entscheidung spielen somit eine große Rolle beim Bezug von Leistungen. Durch den Kauf von Dienstleistungen oder Produkten wollen nachfragende Unternehmen die Effizienz bzw. die Effektivität für ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen steigern (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1).

Konsumierende Unternehmen im B2B Markt können in drei Verwendungsarten kategorisiert werden:

- **Verbraucher / Benutzer:** Entsprechen den klassischen Kunden im B2B-Markt. Das Unternehmen erwirbt ein Produkt bzw. Dienstleistung, um die eigenen Produkte zu verbessern bzw. deren Absatz zu steigern, dazu zählen Anlagegüter, Software, Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe.
- **Verwender:** Diese Unternehmen kaufen bereits fertige Produkte und bauen diese Produkte und Dienstleistungen in ihre eigenen Produkte ein. Ein Beispiel dafür ist ein PC-Hersteller, welcher auf Prozessoren von Intel setzt.
- **Händler / Distributoren:** Diese Unternehmen kaufen Produkte und Dienstleistungen ein und verkaufen diesen dann weiter, dabei werden die bezogenen Leistungen auch mit eigenen Produkten und Dienstleistungen angereichert.
- **Ingenieurbüros / Unternehmensberatungen:** Diese Unternehmen sind oft im Auftrag der Kunden unterwegs und helfen bei der Entscheidung von

Käufen (ERP, SAS-Lösungen, CRM, ...) und der Planung von neuen Produkten zum Beispiel einer neuen Fertigungsstraße (vgl. Pfürtsch/Godefroid 2016, S. 27f.).

Für diese Arbeit sind vor allem die Verbraucher relevant, da die SAS-Lösung ein standardisiertes Produkt für die Abwicklung der Logistik im Paketversand darstellt.

2.4.3. *Abgeleitete Nachfrage*

Nachfrager in B2B-Märkten sind selbst als Anbieter von Dienstleistungen oder Produkten auf ihren Absatzmärkten tätig. Dies heißt konkret, dass die geforderten Leistungen vom Nachfrager nur deshalb angeschafft werden, weil die Kunden*innenseite ebenfalls Leistungen beziehen will und diese somit indirekt oder direkt für die Herstellung der Dienstleistung oder des Produktes benötigt werden. Somit handelt es sich in B2B-Märkten immer um eine abgeleitete Nachfrage, welche durch Umwege (zum Beispiel über Handelsunternehmen) immer direkt zur originären Nachfrage und zum Endkonsumenten führt. PC-Hersteller kaufen zum Beispiel Hardware-Komponenten, welche für den Bau eines PCs notwendig sind. Dieser PC wird dann an ein Softwareunternehmen verkauft, welches den PC zur Programmierung einer mobilen Applikation nutzt (iOS oder Android), um diese App im Nachgang dann direkt an Endkonsumenten vermarkten zu können (vgl. Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 42 – 44).

2.4.4. *Buying Center*

Das Buying Center bildet eine weitere Besonderheit beim B2B-Vertrieb. Das Buying Center besteht aus einer Gruppe von vorab definierten Personen, welchen im Kollektiv eine Entscheidung für das nachfragende Unternehmen treffen. Durch eine unterschiedliche Besetzung der handelnden Personen aus diversen Unternehmensbereichen (Einkauf, Logistik, Produktion, ...), kann auf ein breites Know-how für die Entscheidungsfindung zurückgegriffen werden. Die größte Herausforderung für den Vertrieb stellt dabei das Abholen der einzelnen Personen im Buying-Center und die relevante Interaktion mit diesen Personen da (vgl. Menthe/Sieg 2013, S. 73f.). Folgende Rollen können dabei in einem Buying Center auftreten:

- **Anwender*in (User*in):** Diese Personen arbeiten mit dem neuen Produkt täglich in den operativen Bereichen des Unternehmens.

- **Einkäufer*in (Buyer):** Meistens handelt es sich um Personen aus der Einkaufsabteilung, somit sind diese für die Verhandlung der Preis- und Lieferkonditionen verantwortlich.
- **Entscheider*in (Decider):** Entscheider*innen verantworten die finale Kaufentscheidung und haben meist eine Führungsposition im Unternehmen, meistens handelt es sich um Mitglieder der Geschäftsführung.
- **Selektierer*in (Gatekeeper):** Diese Personen verantworten den Informationsfluss in und aus der Organisation, meistens handelt es dabei um Sekretäre*innen oder Assistent*innen der Geschäftsführung.
- **Beeinflusser*innen (Influencer):** Beeinflusser*innen haben formal keine Rollen innerhalb der Entscheidungsfindung, jedoch nehmen sie auf die Entscheidung durch die Festlegung von technischen Mindestanforderungen indirekt Einfluss. Diese Personen können auch unternehmensexterne Personen sein (z. B. Unternehmensberater) (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 376f.).

Bonoma hat ergänzende zu den Rollen von Webster/Wind eine sechste Rolle definiert: den Initiator. Diese Person startet den Entscheidungsfindungsprozess und hat somit auch einen gewissen Einfluss auf die Kaufentscheidung (vgl. Bakhaus/Voeth 2014, S. 54f.).

2.4.5. *Vertrauen & Referenzen*

Seit Mitte der 1980er Jahre ist das Konstrukt des Vertrauens ein Bestandteil der Marketing- und Vertriebsforschung. Vor allem in der Beurteilung der Qualität spielt das Vertrauen eine ausschlaggebende Rolle. So gehen Kunden und Anbieter ein gewisses Risiko ein, wenn sie vertrauen. Ohne Vertrauen ist eine Geschäftsbeziehung fast unmöglich, Kunden müssen auf die Leistungsfähigkeit des Anbieters vertrauen (vgl. Rossmann 2013, S. 233f.). Das Ausstrahlen von Vertrauen des Verhandlungspartners hat eine Abhängigkeit zur Kaufentscheidung von 51 Prozent. Sind die Angebote von unterschiedlichen Anbietern im Preis akzeptabel und die Lösung des Problems ähnlich, ist Vertrauen das ausschlaggebende Entscheidungskriterium. Kunden testen, ob das verkaufende Unternehmen das Leistungsversprechen nach dem Kauf des Produktes erfüllen kann. Eine positive und selbstbewusste Ausstrahlung wirkt sich positiv auf die Kaufentscheidung aus

(vgl. Lasko 2012, S. 141). Treue und Loyalität werden in den direkten Zusammenhang mit Vertrauen gebracht. Diese Merkmale sorgen für einen höheren Bindungsgrad zum beauftragten Dienstleistungsunternehmen (vgl. Heinisch 2014, S. 126).

Das wahrgenommenen Kaufrisiko wird durch qualitativ hochwertige Referenzen massiv reduziert. Während des Verkaufsprozesses werde daher unterschiedliche Referenztypen zur Minimierung der Kaufrisikos verwendet (vgl. Pick/Maiwald 2015, S. 314):

- Case Study
- Referenztelefonate und -besuche
- Referenzlisten

3. Logistik

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema der Logistik. Die globalisierte Welt führt verstärkt dazu, dass unterschiedliche Märkte verschmelzen und voneinander abhängig werden. Unternehmen stehen daher meist weltweit und direkt unter Wettbewerbsdruck. Unternehmen, welche sich in dieser globalisierten Welt behaupten wollen, müssen sich daher in unterschiedlichen Formen vom Wettbewerb differenzieren. Dies kann unter anderem durch höhere Qualität, breite Produktportfolios, Senkung der Kosten sowie niedriger Preise geschehen. Dieser Wettbewerbsvorteil ist jedoch oft nur durch günstigere überseeische Produktionsstandorte, die Kostendegression von globalen Mengen oder durch Kombinationen anderen Faktoren möglich. Das Konsumverhalten beziehungsweise die Anforderungen und Erwartungen der Klienten ändert sich ebenfalls. So verlangen Kunden verstärkt ausländische Produkte und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, welche nach sozialen Standards produziert und nachhaltig versendet werden. Der Druck der Konsumenten ist bereits so groß, dass die Deutsche Post Pakete komplett ohne Zusatzkosten und klimaneutral versendet. Die durch den Versand entstanden Emissionen werden in Klimaschutzprojekten investiert (vgl. Lehmacher 2013, S. 4).

3.1. Definition & Einführung

Eine klare einheitliche Definition ist in der Literatur schwer zu finden, jedoch gibt mehre Ansätze für die Definition der Logistik:

„Logistik ist ein System, das zunächst im Unternehmen, aber auch unternehmensübergreifend mit Lieferanten und Kunden, eine optimale Versorgung mit Materialien, Teilen und Modulen für die Produktion – und auf der anderen Seite natürlich der Märkte bedeutet“ (Lehmacher 2010, S. 5). bzw. die gängigere Definition ist jedoch folgende: *„die richtige Menge der richtigen Objekte (Güter, Personen, Energie, Informationen) am richtigen Ort im System (Lieferant, Hersteller, Kunde, Produktion etc.) zum richtigen Zeitpunkt (9.30 Uhr, Just-in-Time) in der richtigen Qualität (fehlerfrei, nach ISO 9000ff etc.) zu den richtigen Kosten (optimales Preis-Leistungs-Verhältnis)“* (Wannenwetsch 2010, S. 11).

Diese unterschiedlichen Definitionen zeigen auf, dass im Markt der Begriff der Logistik sehr weit gefasst wird. Unsere Gesellschaft und Wirtschaft ist von der

Logistik abhängig und umgekehrt, der Wohlstand hat sich daher mit der Evolution in der Logistik gemeinsam weiterentwickelt (vgl. Lehmacher, S. 6).

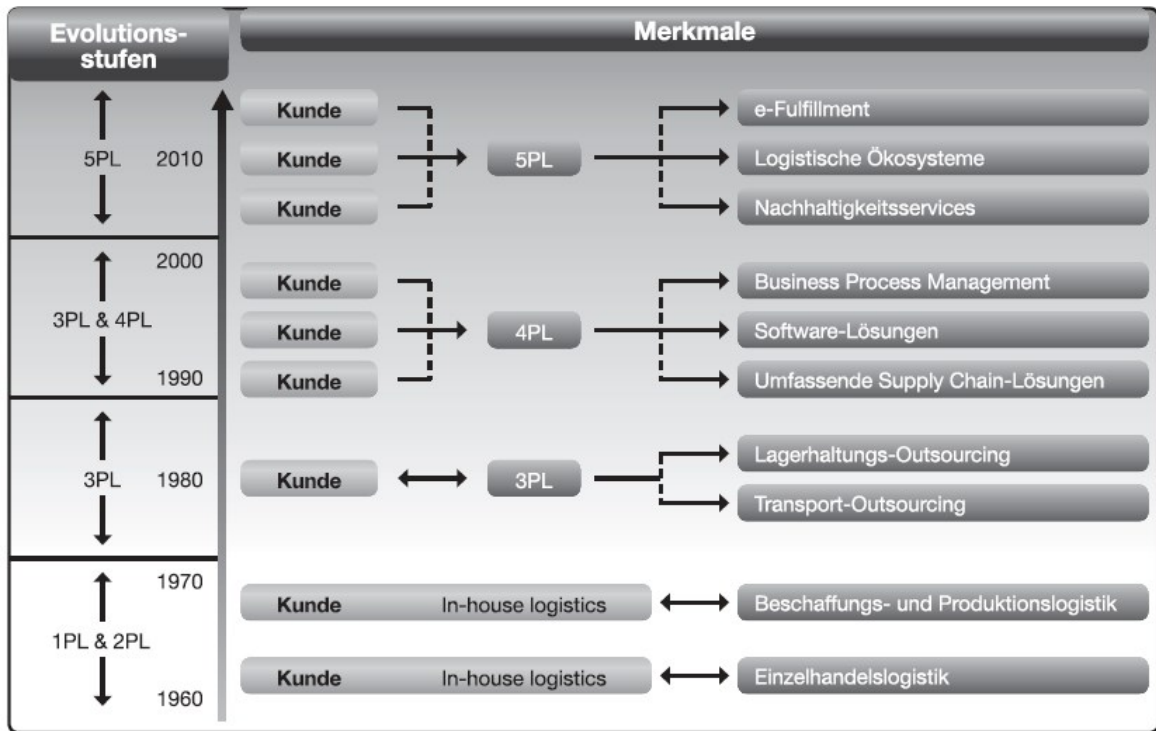


Abbildung 6: Entwicklungsstufen der Logistik (Lehmacher 2013, S. 6)

Die

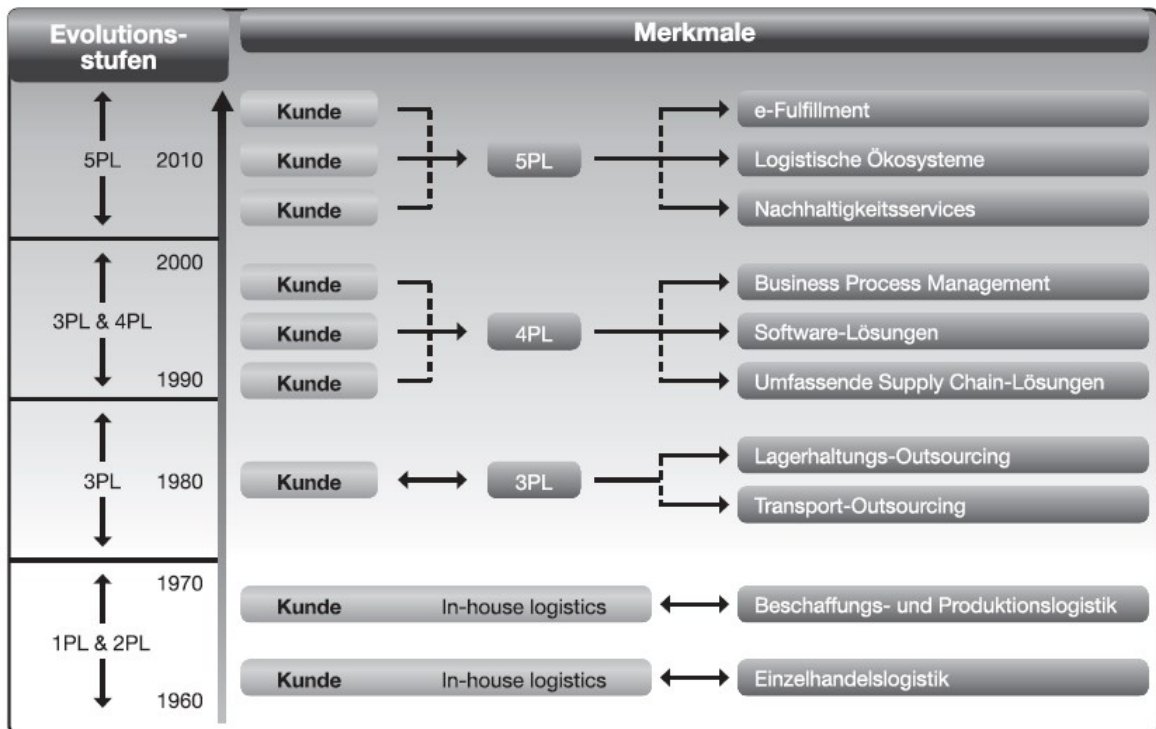


Abbildung 6 zeigt die unterschiedlichen Evolutionsstufen der Logistik im Verlauf der Zeit:

- **1PL (First Party Logistics):** Früher produzierten Unternehmer ihre Waren und führten selbständig die komplette Abwicklung der Logistik durch. Die Unternehmen verfügten über einen eigenen Fuhrpark sowie Lagerhäuser, höchstens für Auslandstransporte wurden Speditionen beauftragt.
- **2PL (Second Party Logistics):** In späten 70er bzw. Anfang der 80er Jahre konzentrierten sich Unternehmen vermehrt auf ihre Kernkompetenzen und begannen mit der Auslagerung von einzelnen Teilen der Logistik.
- **3PL (Third Party Logistics):** In 90er Jahren entwickelte sich der 3PL-Ansatz zum Rundum-Sorglos-Paket für Unternehmen. Unternehmen lagerten nicht nur den Transport aus, sondern auch gleich das komplette Lager (z.B. an Firmen wie Kühne & Nagle).
- **4PL (Fourth Party Logistics):** Parallel zur Entwicklung des 3PL wurde die Rechenleistung von Computern immer größer (Big Data, Software as a Service, Machine Learning, ...), so dass durch 4PL eine digitale Vernetzung und gesamtheitliche Integration in die Supply Chain möglich war. Außerdem ermöglichte diese Entwicklung eine effizientere Suche von mehreren Logistikdienstleistern. Im Prinzip handelt es sich bei 4PL Dienstleistern um einen Vermittlerdienst, der je nach Anforderung des Versands den besten 3PL-Partner global auswählt. Bei 3PL und 4PL Dienstleister gehören zur Kontraktlogistik, da sehr lange Vertragslaufzeiten vereinbart werden und sehr komplexe Abläufe geregelt werden.
- **5PL (Fifth Party Logistic):** 5PL geht noch einen Schritt weiter und ist oft eng verknüpft mit dem E-Commerce. Der Logistikdienstleister sucht nicht nur den besten Versender aus, sondern auch die beste Technologie, mit welcher der Versand abgewickelt werden kann. Dabei können auch neue Technologien auf der Blockchain herangezogen werden (vgl. Blatecki 2019).

3.2. Ziele der Logistik

Die Ziele der Logistik können grob in zwei Unterarten definiert werden. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die wichtigsten Ziele in der Logistik.

3.2.1. *Leistungsziele der Logistik*

Prinzipiell kann gesagt werden, dass die Lieferzuverlässigkeit das wichtigste Leistungsziel der Logistik ist. Eine gängige Lieferzuverlässigkeit heutzutage beläuft sich zwischen 95% und 99,8%, je nach Kundenanforderung. Der Stellenwert der Leistungsziele hat sich jedoch in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Früher waren vor allem Verkäufermärkte vorherrschend, die Wirtschaftlichkeit wurde nur durch eine hohe Auslastung und geringe Kosten definiert, nur das logistische Merkmal der Produktverfügbarkeit spielte eine Rolle. Dies hat sich jedoch gewandelt und nun ist der Markt Käufer-geprägt. So entscheidet der Käufernutzen bzw. -erfolg über den wirtschaftlichen Erfolg und daraus resultieren folgende logistische Leistungsziele:

- **Lieferzeit:** Definiert den vereinbarten Zeitpunkt (Datum oder Kalenderwoche) der Anlieferung der Ware, der Zustellort wird von den Kund*innen definiert. Bei lagerfähigen Artikeln wird die Lieferzeit durch Lager- bzw. Transportprozesse definiert, meist definieren Unternehmen eine pauschale Lieferzeit. Produkte, welche kundenspezifisch nach Auftrag gefertigt werden, können mit keiner pauschalen Lieferzeit definiert werden, hier definieren Lieferanten und Kund*innen direkt einen individuellen Lieferzeitpunkt.
- **Lieferfähigkeit:** Dieses Merkmal wird durch die Fähigkeit definiert, Produkte in ausreichender Menge im Lager vorrätig zu haben, allgemein gängige Lieferquoten belaufen sich zwischen 95% und 99,8%.
- **Termintreue:** Definiert das Merkmal, dass die Ware zum vereinbarten Zeitpunkt geliefert wird. Durch die gute Infrastruktur ist zum Beispiel eine Termintreue von 99% in Deutschland üblich. Eine Auslieferung vor dem vereinbarten Zeitpunkt wird ebenso als Nichteinhaltung angesehen, da diese dem Kundenwunsch widersprechen kann.
- **Sendungsqualität:** Bezieht sich auf das Merkmal der vollständigen und schadensfreien Lieferung der Ware.
- **Lieferflexibilität:** Bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, auf unvorhersehbare Änderungen im Auftragsprozess zu reagieren. Häufig handelt es sich dabei um eine kurzfristige Änderung auf Wunsch der Kund*innen (zum Beispiel Menge des Produktes, Lieferzeitpunkt, etc.).

- **Informationstransparenz:** Dieses Merkmal wird durch die Bereitstellung von relevanten Informationen für Kund*innen durch das liefernde Unternehmen definiert. Mögliche Informationen können dabei der Lagerbestand sowie die Sendungsverfolgung sein (vgl. Seeck 2010, S. 4 - 8).

3.2.2. *Kostenziele der Logistik*

Grundsätzliche Ziele von Unternehmen sind die Kostenreduktion auf ein Maximum. Dies führt in weiterer Folge zu einer Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs von Unternehmen. Das Ziel, Kosten in der Logistik zu senken, ist somit ein zentrales Thema in Zusammenspiel mit den logistischen Leistungen. Kosten in der Logistik können grob in fünf Bereiche gefasst werden:

- **System- und Steuerungskosten:** Systemkosten beinhalten alle Kosten, welche bei der Planung von logistischen Systemen entstehen. Dazu zählen zum Beispiel Personalkosten und Beratungskosten. Steuerungskosten beinhalten vor allem alle operativen Kosten, welchen im Zusammenhang mit den laufenden Logistikprozessen stehen, darunter fallen nicht gewerbliche Personal wie die Dispositionsabteilung oder die Auftragsabwicklung.
- **Lager- und Handlingkosten:** Diese Kosten setzen sich aus allen Kosten für die Leistungserbringung am Lagerstandort zusammen. Dazu zählen zum Beispiel Mietkosten für ein Lager, die Personalkosten der Lagermitarbeiter*innen, die Netzwerk- und Softwareinfrastruktur im Lager und die technische Ausstattung des Lagers (Regale, Gabelstapler, ...).
- **Bereitstellungskosten:** Zu diesen Kosten zählen alle Tätigkeiten, welche für die innerbetrieblichen Transporte und Abwicklungskosten anfallen.
- **Transportkosten:** Diese Kosten setzen sich aus allen Transporten außerhalb des Unternehmens zusammen und können von variabler Natur sein, da diese Transporte oft an externe Logistikdienstleister ausgelagert werden.
- **Bestandskosten:** Diese Kosten beinhalten die Kosten für die Vorhaltung von Lagerbeständen und setzen sich aus den Kapitalbindungskosten,

Versicherungen, Abwertungen (z. B. aufgrund von Verfallsdaten) und Schwund zusammen (vgl. Seeck 2010, S. 9f.).

Expert*innen und Fachleute gehen davon aus, dass für die Logistikkosten 10% bis 20% der Gesamtproduktkosten bei produzierten Unternehmen anfallen. Bei Handelsunternehmen ist der Anteil noch höher und liegt zwischen 20% bis 30%. Dieser enorme Kostenanteil veranschaulicht die potenziellen Optimierungsfaktoren, welchen der Gesamtrendite bzw. des Gesamtunternehmenserfolg zugutekommen könnte (vgl. Seeck 2010, S. 10).

3.2.3. Zielkonflikte in der Logistik

Die oben beschriebenen Ziele zeigen auf, dass sich die Logistik mit mehreren Zielen beschäftigt, grundsätzlich besteht somit zwischen zwei Zielen ein Zielkonflikt. Ein typisches Beispiel von einem Zielkonflikt in der Logistik besteht im Zusammenhang zwischen den Lagerbeständen (Kostenziel) und der Lieferfähigkeit (Leistungsziel). Die folgende Abbildung und Tabelle zeigen den Zielkonflikt auf (vgl. Seeck 2010, S. 11f.).

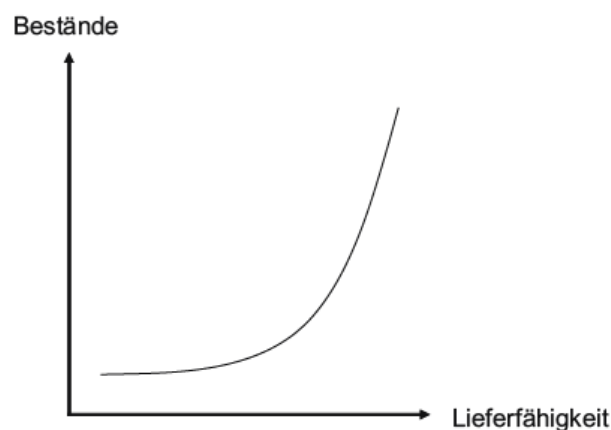


Abbildung 7: Schematisch Darstellung eines logistischen Zielkonflikts (Seeck 2010, S. 11)

Ziel 1	Ziel 2
Kurze Lieferzeit	Hohe Lager- und Transportkosten
Hohe Lieferfähigkeit	Hohe Bestandskosten
Hohe Termintreue	Hohe Transportkosten
Hohe Lieferflexibilität	Hohe Bestandskosten

Hohe Informationsbereitschaft	Hohe System- und Steuerungskosten
Große Bestellmengen	Hohe Bestandskosten
Hohe Sendungsqualität	Hohe Lager- und Handlingkosten

Tabelle 3: Zielkonflikte in der Logistik (in Anlehnung an Seeck 2010, S. 12)

3.3. Entwicklung der Logistik in der Zukunft

Die Einführung des neuen Mobilfunkstandards 5G wird in Zukunft nicht nur unser Leben noch stärker prägen, so auch die Logistik und ihre Prozesse beeinflussen. In der Zukunft werden mehrere Milliarden Geräte, Sensoren, Maschinen und Gegenstände miteinander kommunizieren - das Konsuminternet erweitert sich zunehmend zu einem Industrieinternet. Die 5G Technologie erlaubt somit eine individuelle und funktionale Anpassung der Telekommunikationsinfrastruktur an die Bedürfnisse den Anwendungsfalles. So lassen sich mittels sehr hoher Datenraten von über 10Gbit/s sehr schnelle Reaktionszeiten (Latenz) und sehr viele Geräte miteinander vernetzen. Dieses enorme Potenzial wird auch die Logistik der Zukunft prägen, so lässt sich mit einer geringen Latenz beispielweise eine datenintensive und ausfallsicher Kommunikation zwischen autonomen Fahrzeugen und Maschinen umsetzen. Neben der Einführung der 5G Technologie in der Logistik wird die Logistik in Zukunft auch nachhaltiger werden müssen, um den neuen Rahmenbedingungen in der Entwicklung der Wirtschaftssysteme gerecht werden zu können. Trotzdem sorgt der zunehmende Bedarf an Logistikleistungen trotz der Effizienzsteigerung durch umweltschonende Antriebstechnologien in den letzten Jahren zu einem massiven Anstieg der CO₂-Emissionen. Der hohe Kostendruck in der Logistikbranche durch die starke Wettbewerbsintensität stehen den alternativen Antriebstechnologien sowie dem Ökostrom gegenüber (ein weiterer Zielkonflikt der Logistik). So könnten etwa die Emissionen durch den vermehrten Einsatz von Schienenverkehr im Vergleich zum Straßenverkehr um 94g/km gesenkt werden (vgl. Ruess/Litauer 2021, S. 37 - 39).

4. SaaS-Lösungen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen von Software as a Service-Lösungen, der Definition und deren Merkmalen.

4.1. Einführung & Definition

Bei Software as a Service-Lösungen stellt der Hersteller die standardisierte Software-Lösung über das Internet zur Verfügung. Im Gegensatz zur traditionellen Weise, Software zu kaufen, benötigen Kunden keine Softwarelizenz mehr, sondern bezahlen eine monatliche Subskription für den Bezug der Softwareleistung. Das Hosting übernimmt der Hersteller direkt oder der Hersteller hostet über eine Hyperscalerplattformen. Des Weiteren ist meistens keine Implementierung des Systems erforderlich, vor allem wenn es um simplere Lösungen geht wie zum Beispiel CRM-Systeme (Salesforce, ...), ausgenommen davon sind zum Beispiel ERP-Systeme as a Service (NetSuite, SAP, ...). Üblicherweise werden SaaS-Lösungen mit den Metriken, pro X User oder pro Nutzung (zum Beispiel 1000 Belege) pro Monat abgerechnet. Die folgenden Abbildung 8 zeigt die möglichen Abrechnungsmodelle von Softwarelösungen (vgl. Banduelt et al. 2010, S. 16f.).

4.2. Merkmale von SaaS-Lösungen

Bei Software as a Service-Lösungen stellt der Hersteller die standardisierte Software-Lösung über das Internet zur Verfügung. Im Gegensatz zur traditionellen Weise Software zu kaufen, benötigen die Kunden keine Softwarelizenz mehr, sondern bezahlen eine monatliche Subskription für den Bezug der Softwareleistung. Das Hosting übernimmt der Hersteller direkt oder der Hersteller hostet über eine Hyperscalerplattformen, des Weiteren ist meistens keine Implementierung des Systems erforderlich vor allem wenn es um simplere Lösungen geht wie zum Beispiel CRM-Systeme (Salesforce, ...), ausgenommen davon sind zum Beispiel ERP-Systeme as a Service (NetSuite, SAP, ...). Üblicherweise werden SaaS-Lösungen mit den Metriken, pro X User oder pro Nutzung (zum Beispiel 1000 Belege) pro Monat abgerechnet. Die folgenden Abbildung 8 zeigt die möglichen Abrechnungsmodelle von Softwarelösungen (vgl. Banduelt et al. 2010, S. 16f.).

		Pricing Options	
		License	Subscription
Deployment Options	On-Premise	Traditional Software	Hybrid
	Hosted	Hybrid (ASP)	Software-as-a-Service

Abbildung 8: Pricing and deployment of software (Bandulet et al. 2010, S. 17)

Abgesehen von den klassischen Modellen im on-premise- und SaaS-Bereich, gibt es auch hybride Varianten der Softwarebereitstellung. Vor allem das Modell des Application Service Providers (ASP) hat sich den Neunzigern durchgesetzt. Das Kernmerkmal von Software as a Service-Lösungen ist jedoch die Multi-Tenant-Architektur (Mehrmandantenfähigkeit), welche zu einem enormen Skaleneffekt führt. Die Kunden des Herstellers nutzen nur einen Mandanten des Systems, somit werden alle anderen Komponenten im Hintergrund geteilt, wie die Software, die Hardware, die Infrastruktur und die Datenbank des Systems. Dieses Merkmal führt zu einer enormen Kostenersparnis im Vergleich zum klassischen inhouse Betrieb. Für die Kunden von SaaS-Lösungen ergeben sich dadurch folgende Vorteile:

- Niedrige Vorabinvestitionskosten im Vergleich zu on-premise Lösungen
- Reibungslose Updates und neue Funktionen werden zur Verfügung gestellt
- Einfache Skalierbarkeit des Systems (vgl. Bandulet et al. 2010, S. 17f.).

4.3. Leistungstypologien im Softwareumfeld

Die zuvor beschriebenen Leistungstopologien von Dienstleistungen im Kapitel 2.3.1 lassen sich auch auf das Softwareumfeld ummünzen. Ob eine Software eine Dienstleistung oder ein Produkt ist, hängt stark davon ab, ob der externe Faktor bei der Erstellung der Software eine Rolle spielt. Bei der individuellen Softwareherstellung handelt es sich prinzipiell um eine Dienstleistung, da die Interaktion mit den Kunden und die individuelle Programmierung ein wesentlicher

Bestandteil der Leistung sind. Eine Standardsoftware oder auch Packaged Software genannt, zeichnet sich durch ein hohes Maß an Standardisierung aus. Wird diese Software jedoch mit einem hohen Beratungsanteil ausgeliefert, handelt es um eine Mischform bzw. um ein hybrides Leistungsbündel, siehe Kapitel 2.3.2. Die folgende

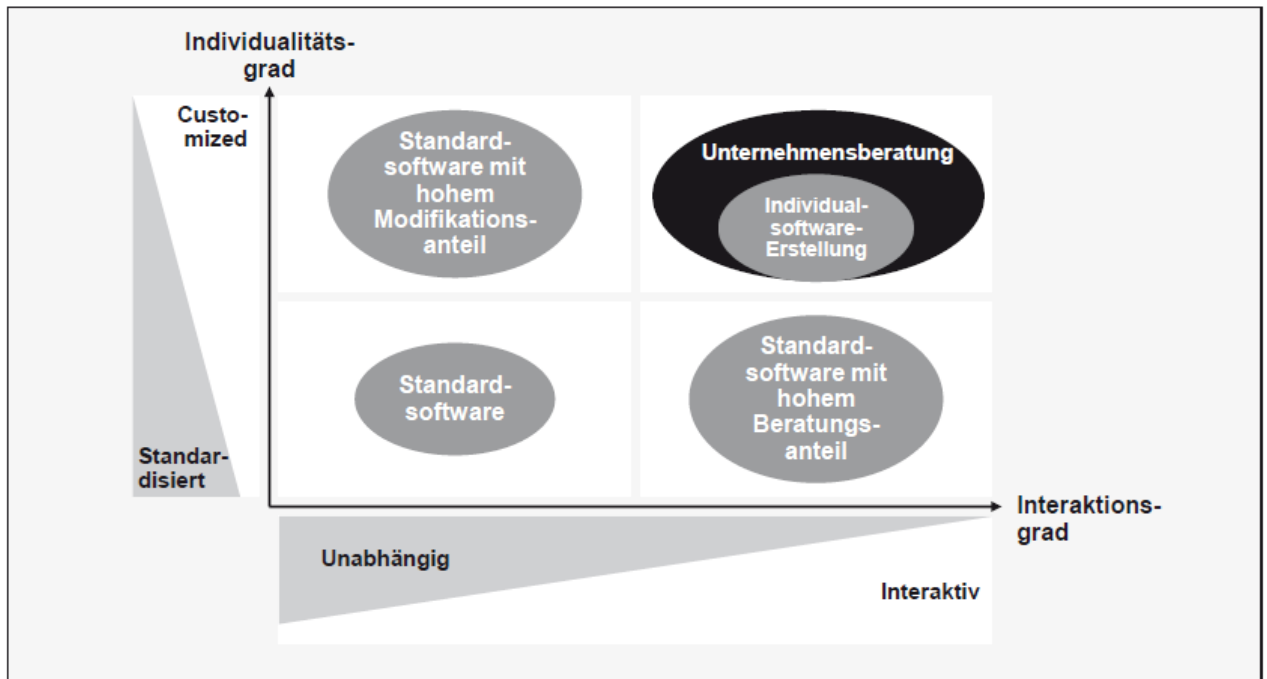


Abbildung 9 zeigt die Leistungstypologien im Softwareumfeld (vgl. Lippold 2013, S. 15)

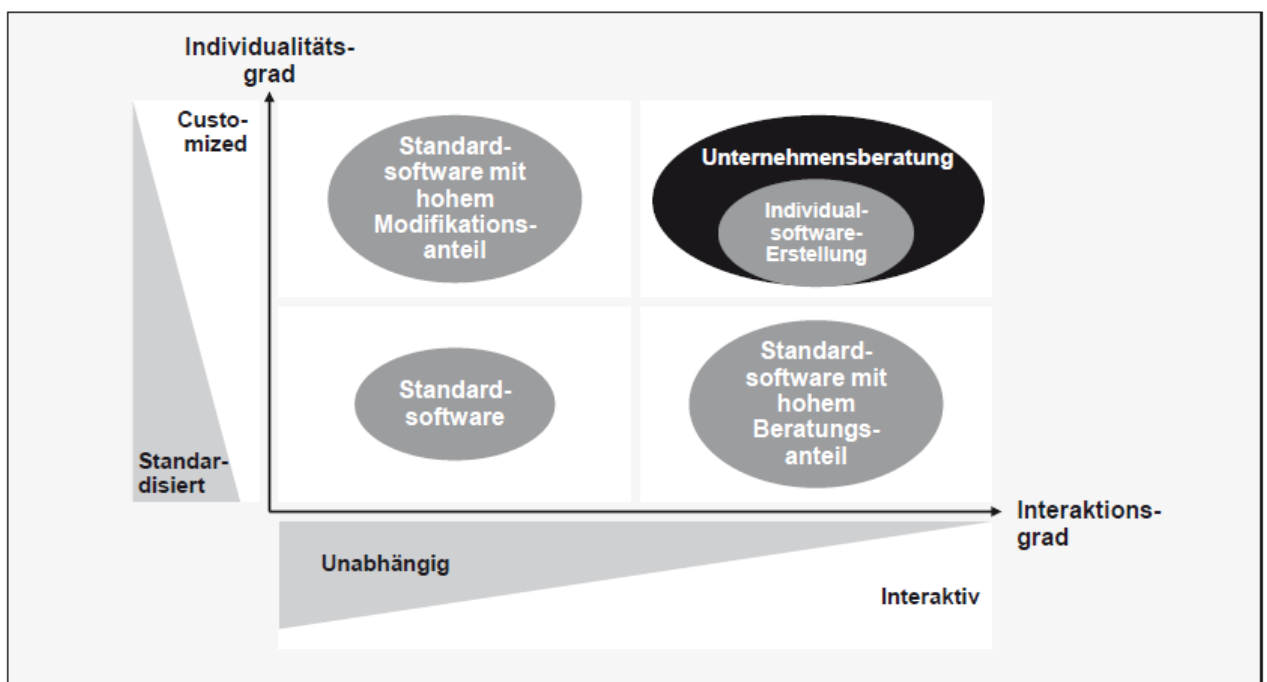


Abbildung 9: Leistungstypologien im Softwareumfeld (Lippold 2013, S. 15)

In diesem Zusammenhang lässt sich bei der Beratungsdienstleistung im Softwareumfeld zwischen funktionellen und institutionellen Dienstleistungen unterscheiden. Funktionelle Dienstleistungen sind immaterielle und integrative Leistungen, welche vom Dienstleister zur Absatzförderung genutzt werden, darunter zählen zum Beispiel ein Hotline-Service oder Einsatzunterstützung. Bei institutionellen Dienstleistungen handelt es sich neben dem Absatz eines Softwareproduktes zusätzlich um eine erweiterte individuelle Softwareentwicklung (vgl. Lippold 2013, S.15f.).

4.4. Bedeutung von API bei SaaS-Lösungen in der Logistik

API bedeutet Application Programming Interface und ist eine Programmierschnittstelle, um zwischen unterschiedlichen IT-Systemen kommunizieren zu können. Im Web-Umfeld werden APIs oft für Onlineshop oder Transportdienstleister (DHL, UPS, etc.) genutzt (vgl. Luber 2013).

Durch die Cloud-Technologie als Treiber sind APIs imstande, komplexe Informationsflüsse zwischen Unternehmen und Transportdienstleistern zu gewährleisten, siehe im Kapitel 3.2. Ziele der Logistik. Durch diese Integration können Systeme und Prozesse durchgängig gestaltet werden, dies führt zu einem massiven Vorteil der Unternehmen, welche Logistikdienstleistungen nachfragen, da durch die Integration der Systeme eine neue Form der Transparenz erreicht wird und somit ein leichter Wechsel zwischen unterschiedlichen Transportdienstleistern ermöglicht wird. Diese vorteilhafte Situation der nachfragenden Unternehmen spiegelt sich aktuell auf die Laufzeit der Transportverträge nieder, weil diese teilweise ad hoc gekündigt werden können (vgl. Heinbach/Hagen/Thomas 2021, S. 592).

5. Auslagerung von Geschäftsprozessen im E-Commerce & der Logistik

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Auslagerung von Geschäftsprozessen in der Logistik und im E-Commerce. Die beschriebenen Leistungen stellen das Verkaufsobjekt dar, für welches im Rahmen dieser Arbeit ein Neukundenakquise-Konzept erstellt werden soll.

5.1. Gründe für die Auslagerung von Prozessen

Outsourcing beschäftigt sich mit der Auslagerung von Einheiten, Prozessen und Funktionen an Drittunternehmen (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 251). Bei der Logistikauslagerung sollten sich Unternehmen vor allem zwei Fragen stellen. Gehört die Logistik zu meiner Kernkompetenz als Unternehmen? Kann ich Logistikleistungen zu marktüblichen Konditionen anbieten? Sollten beide Fragen mit einem klaren nein beantwortet werden können, dann sollte man über eine Auslagerung als Unternehmen nachdenken (vgl. Seeck 2010, S. 159). Es gibt jedoch auch weiter ausschlaggebende Gründe für die Auslagerung von Geschäftsprozessen und der Logistik, welche in den folgenden Unterkapitel beschrieben werden.

5.1.1. Kostenvorteile

Der Kostenvorteil ist einer der Hauptgründe, warum Unternehmen Prozesse auslagern. Dienstleister können ihre Kosten durch die bessere Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen senken. Logistikdienstleister erbringen zum Beispiel ähnliche Leistungen für unterschiedliche Kunden und können somit von den Synergien profitieren und diese skalieren. Durch die Auslagerung der Logistik entsteht eine Flexibilisierung der Kosten, welche im Vergleich zur eigenen operativen Logistik zu erheblich höheren Fixkosten führen würde (vgl. Seeck 2010, S. 169).

5.1.2. Fokus auf die Kernkompetenzen und das Kerngeschäft

Das Outsourcing bietet Unternehmen die Möglichkeit, eine Entlastung von Aktivitäten zu bewerkstelligen, welche als Randaktivitäten klassifiziert werden. Alle Nicht-Kerngeschäftsbereiche sollten dabei kritisch hinterfragt werden, ob diese für ein Outsourcing geeignet sind. Outsourcing ist somit ein Tool für Unternehmen, um

eine Komplexitätsreduzierung innerhalb der Organisation zu bewältigen. Diese Begrenzung der Leistungstiefe erlaubt es Unternehmen in einer globalisierten Welt, flexibler und handlungsfähiger zu bleiben und vor allem sich auf die eigenen Kernkompetenzen und das eigene Kerngeschäft fokussieren zu können, um größere Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Jemili 2011, S. 33).

5.1.3. Verbesserung der Leistung

Ein weiterer Hauptgrund für das Outsourcing besteht darin, dass der spezialisierte Dienstleister sich primär mit der ausgelagerten Leistung beschäftigt und somit eine viel bessere Leistung im Vergleich zum outsourcenden Unternehmen hinsichtlich der Aktualität, des Umfangs, des Know-hows, der Qualifikation der Mitarbeiter*innen und der Technologie bieten kann. Leistungsvorteile werden somit dann erzielt, wenn die Fremdleistung diese im Vergleich zur Eigenleistung übertrifft. Diese erhöhte Qualität kann mehrere Bereiche betreffen, wie zum Beispiel kürzere Durchlaufzeiten, aktuellere Systemlandschaft oder niedrigerer Fehlerquoten. Ein gutes Beispiel für die Verbesserung der Leistung ist zum Beispiel ein ausgelagertes CRM als Software as a Service. Bei jeglicher juristischen Änderung von Anforderungen (z.B. DSGVO) wird vom Dienstleister eine neue Version automatisch eingespielt, welche die Anforderungen erfüllt (vgl. Jemili 2011, S. 33f.).

5.1.4. Risikoverlagerung und Finanzierungsvorteile

Bei der betriebsinternen Leistungserstellung fallen vorab hohe Investitionskosten an, diese sorgen für einen hohen Finanzierungsbedarf, welcher nur über Kapitalbindung gestemmt werden kann. Außerdem besteht das Risiko, dass zu Auslastungsspitzen zusätzliches Kapital aufgebracht werden muss. Outsourcing ermöglicht es Unternehmen die Kapitalbindung zu reduzieren. So können die Risiken, welche mit der fehlerhaften Erstellung der Dienstleistung oder der Investitionen in neuen Technologien verbunden sind, an den externen Dienstleister übertragen werden (vgl. Jemili 2011, S. 34).

5.1.5. Auslagerungsgründe in der Praxis

Eine Analyse von empirischen Befunden zu den Gründen für die Auslagerung von Geschäftsprozessen nach Matiaske und Mellewig hat ergeben, dass die Kostensenkung in jeder Untersuchung der wichtigste Aspekt oder der zweit wichtigste Aspekt für das Outsourcing war. Die Risikoverminderung

beziehungsweise die Leistungssteigerung erschienen tendenziell eine geringere Bedeutung zu haben (vgl. Jemili 2011, S. 34f).

5.2. E-Fulfillment

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Einführung und der Definition des E-Fulfillments im E-Commerce und gibt einen Überblick über die Erwartungen der Endkonsumenten an die SaaS – Lösung, sowie der KPI für die Messung der Performance eines E-Fulfillment-Systems.

5.2.1. Einführung & Definition

Die Logistik im E-Commerce wird als E-Fulfillment bezeichnet, alle relevanten Prozesse der Logistik, siehe Kapitel 3, im E-Commerce wie zum Beispiel das Reklamationsmanagement, Abwicklung der Retouren und die Bestellabwicklung werden mit den klassischen Logistikprozessen wie der Lagerung, der Verpackung des Versandes und der Kommissionierung ergänzt (vgl. Umundum 2015, S. 128). Folgende Aufzählung gibt einen kurzen Überblick über die einzelnen Schritte im Prozess:

- **Zahlungsprozess:** Die Anzahl der Zahlungsmethoden ist dabei besonders wichtig. Prinzipiell gilt: je mehr, desto besser. Eine hohe Anzahl an Zahlungsmethoden kann durch das Auslagern an einen Zahlungsdienstleister sichergestellt werden, welcher die Bonitätsprüfung, Zahlungsabwicklung und das Mahnwesen übernimmt (ein Beispiel dafür wäre das Unternehmen Klarna) (vgl. Süß 2016, S. 52f.).
- **Auftragsabwicklung/Kommissionierung:** Die Bestellung aus dem Onlineshop muss durch Mitarbeiter*innen des Unternehmens kontrolliert und in Bearbeitung genommen werden. Nach der erfolgreichen Bearbeitung wird die Ware physisch vom Lagerort geholt. Diese Tätigkeit wird in der Literatur auch oft Picking genannt (vgl. Süß 2016, S. 64f.)
- **Verpackung/Versand:** Das Paket wird nach der Kommissionierung fertig verpackt und dann Versanddienstleister für die Zustellung übergeben. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf eine ausreichende und hochwertige Verpackung gelegt werden (vgl. Süß 2016, S. 65f.).

- **Retourenmanagement:** Dieser Prozess sollte klar definiert, einfach zu Handhaben und verständlich für Endkonsumenten sein. Die meisten Retouren - rund 65% - entstehen, weil die Produktbeschreibung nicht dem gelieferten Produkt entsprach. Deswegen sollte auf die Produktbeschreibung und gute Produktfotos Wert gelegt werden (vgl. Süß 2016, S. 66).

Die Dienstleister innerhalb der Ketten werden nur mit den nötigsten Informationen versorgt, welche für die Abwicklung der Aufgaben notwendig sind. So können etwa laut Schömer und Hebsaker die Auftragsabwicklungskosten um bis zu 30%, die Lagerhaltungskosten um ca. 35% und die Transportkosten zwischen 5 – 15% reduziert werden. Die Liefertreue kann um ca. 35% verbessert werden (vgl. Werner 2013, S. 204f.).

5.2.2. KPIs für E-Fulfillment

In der Literatur gibt es eine Vielzahl an möglichen KPIs für die Messung der Performance von E-Fulfillment-Systemen. Die relevantesten 30 KPIs in Bezug auf die Logistik, Versand und den Endkundenfokus wurden in der folgenden Tabelle 4 aufgelistet (vgl. Bressolles/Lang 2019, S. 39).

No.	KPI Name
1	Gesamtlagerinvestitionskosten
2	Bestandsdurchlaufzeit
3	Kosten für die Bestandsvorhaltung
4	Sicherheitsbestandsvolumen
5	Abschreibungsrate von veraltetem Inventar
6	Order-to-delivery Zeitraum
7	Prozentsatz der Fehler bei der Kommissionierung
8	Erlös pro Auftrag
9	Pickrate je Mitarbeiter*in
10	Verschickte Pakete je Mitarbeiter*in
11	Durchschnittliche Zeit für die Auftragserfassung
12	Durchschnittliche Zustellzeit
13	Verhältnis zwischen den Transportkosten und dem Wert des Produkts
14	Versandgenauigkeit (shipping accuracy)
15	Kosten je Paketversand

16	Prozentsatz der Sendungen, welche im guten Zustand ankommen
17	Durchschnittliche Zeit für die Neuplanung der Lieferung
18	Kosten je Rücksendung
19	Zeit zwischen Anfrage und Antwort
20	Durchschnittliche Durchlaufzeit der Auftragsabwicklung
21	Prozentsatz der pünktlichen Lieferungen
22	Auftragserfüllungsrate
23	Out-of-Stock-Rate
24	Schwundrate
25	Genauigkeit der Auftragserfassung
26	Garantieansprüche
27	Anzahl der Schadensmeldungen
28	Genauigkeit der Rechnungsstellung
29	Zeit zwischen Benachrichtigung und Rückerstattung
30	Durchschnittliche Rückgabequote

Tabelle 4: 30 relevante KPIs im E-Fulfillment (in Anlehnung an Bressolles/Lang 2019, S. 40)

Nach einer Studie, in der 16 Unternehmen befragt wurden, wurden diese 30 KPIs nach der Wichtigkeit zu gereiht. Auf den ersten drei Plätzen wurden dabei folgende drei KPIs gereiht: die Gesamtlagerinvestitionskosten, die Auftragserfüllungsrate und die Bestandsdurchlaufzeit. Die folgende Tabelle 5 zeigt die zehn für am wichtigsten befundenen KPIs (vgl. Bressolles/Lang 2019, S. 41).

No.	Wichtigsten KPIs nach Namen
1	Gesamtlagerinvestitionskosten
22	Auftragserfüllungsrate
2	Bestandsdurchlaufzeit
4	Sicherheitsbestandsvolumen
5	Abschreibungsrate von veraltetem Inventar
6	Order-to-delivery Zeitraum
23	Out-of-Stock-Rate
14	Versandgenauigkeit (shipping accuracy)
21	Prozentsatz der pünktlichen Lieferungen
28	Genauigkeit der Rechnungsstellung

Tabelle 5: Die 10 bestgereihten KPIs (in Anlehnung an Bressolles/Lang 2019, S. 42)

5.2.3. *Erwartungen der Endkonsumenten*

Dieses Unterkapitel befasst sich mit den vier Haupterwartungen der Endkonsumenten von Unternehmen, welche ein E-Fulfillment-System einführen und aktiv in der logistischen Abwicklung nutzen.

- **Genauigkeit und Pünktlichkeit:** Die Pünktlichkeit der Lieferung bezieht sich dabei nicht nur auf die Pünktlichkeit der Lieferung zum genannten Zeitpunkt durch den Logistikdienstleister. Den Endkonsumenten geht es dabei viel mehr, um die verschiedenen Möglichkeiten den Zustellzeitpunkt zu individualisieren. Gewünscht wird etwa die Auswahl des gewünschten Zustelldatums, die Auswahl der Zustelloption (Standard, innerhalb von 24 Stunden oder Express Versand) und oder die Auswahl des genauen Zustellslots (zum Beispiel Zustellung zwischen 13:15 – 13:30 Uhr). Vor allem die Auswahl des Zustellslots ist sehr schwierig, kostenintensiv und durch viele unbekannte Variablen (zum Beispiel Stau auf der Autobahn) geprägt, für den Logistikdienstleister ist es daher kaum gewinnbringend, aus Zentrallagern zu betreiben. Daher greifen vor allem große Einzelhandelsketten für die Auslieferung nach gewünschtem Slot, über ein Fulfillment durch die Filiale zurück, welche der Adressen am wenigsten entfernt sind, damit die Distanzen kurzgehalten werden können.
- **Verfügbarkeit:** Für die Endkonsumenten sind dabei folgenden Aspekte von zentraler Bedeutsamkeit: die Anzahl der verfügbaren Produkte (zum Beispiel: noch 4 Stück verfügbar), die Auswahl an alternativem Angebot, die Sendungsverfolgung und die Wartezeit für einen nicht verfügbaren Artikel.
- **Zustand:** Dieser Aspekt bezieht sich auf die Richtigkeit der Bestellung, Vollständigkeit des Auftrages und auf Schäden während des Transportes. Die Qualität der Leistung wird somit durch die wahrgenommenen Aspekte in Bezug auf Richtigkeit, Vollständigkeit und Schäden definiert. Die Richtigkeit und Vollständigkeit der Bestellung sind die kritischen Aspekte, welche bestimmen, ob die Endkunden wieder einkaufen oder nicht. Die Vollständigkeit hängt stark mit der Produktverfügbarkeit im Lager zusammen. So kommt es in der Praxis oft vor, dass zwei Produkte, welche im gleichen Auftrag platziert wurden, an unterschiedlichen Tagen ankommen.

- **Rückgabe:** Eine einfache Handhabung bei der Rückgabe von Produkten ist für Endkonsumenten besonders wichtig. Des Weiteren spielen die Anzahl der Rückgabekanäle, die Schnelligkeit der Abwicklung der Rückgabe und die Wartezeit für Ersatzlieferungen eine zentrale Rolle. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, weil die meisten Endkunden die Produkte vor dem Kauf weder sehen noch fühlen können. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Endkunden die Ware zurückschicken, ist somit höher als im traditionellen Einzelhandel (vgl. Lang/ Bressolles 2013, S. 22f.).

5.3. Markt für SaaS Lösungen im E-Commerce

Viele Unternehmen hinterfragen aufgrund der Globalisierung und des immer höher werdenden Konkurrenzdrucks und der weltweiten Öffnung der Marktgrenzen, die internen Unternehmensprozesse genau. Unternehmen sind durch die Globalisierung gezwungen, nach Kostensenkungs- und Differenzierungsmöglichkeiten zu suchen (vgl. Jemili 2011, S. 1). Sie konzentrierten sich daher auf die Kernkompetenzen und lagern Unternehmensprozesse (wie zum Beispiel das E-Fulfillment) an externe Dienstleister aus, die aus der Sicht des auslagernden Unternehmens diese Prozesse flexibler, effizienter und kostengünstiger abwickeln können (vgl. Scott/Lundgren/Thompson 2018, S. 190f.).

Die folgenden zwei Unterkapitel beschäftigen sich mit den potenziellen Unternehmen, welche eine SaaS Lösung (zum Beispiel E-Fulfillment) im Logistik-Umfeld in Anspruch nehmen könnten.

5.3.1. Unternehmen mit Onlinevertriebskanälen

Prinzipiell können Unternehmen mit Onlinevertriebskanälen in drei Kategorien unterteilt werden:

- **Internet-Pure-Player:** Diese Unternehmen konzentrieren sich nur auf den Onlinevertriebskanal. Gute Beispiele für Internet-Pure-Player sind Amazon, Dell und eBay. Dadurch dass Internet-Pure-Player keine Filialen haben, können diese ihre Ware oft günstiger anbieten als traditionelle Multi-Channel-Händler. Die Kernkompetenz dieser Unternehmen ist somit der Onlinehandel mit Waren. Diese Unternehmen haben eine sehr hohe IT-Affinität und eine sehr gute E-Fulfillment Infrastruktur, somit sind diese Unternehmen weniger

relevant für den Markt für Logistik-SaaS-Lösungen (vgl. Morschett 2012, S. 379f.).

- **Traditionelle Versandhändler als Multi-Channel-Versender:** Diese Unternehmen sind bereits sehr früh in den Onlinekanal eingestiegen. Der größte Vorteil dieser Unternehmen im Vergleich zu stationären Händlern ist, dass sie bereits Systeme für die Abwicklung der Logistik, der Kundenbeziehung und der Zahlungsprozesse auf Distanz hatten und somit nur einen neuen Präsentationkanal erstellen mussten. Einer der bekanntesten Versandhändler ist die Uniqlo Gruppe (Uniqlo, Quelle und Universal), welche weltweit zu den größten Online-Händlern zählt. Aufgrund des bereits vorhandenen großen Know-hows und der auf Distanzhandel ausgelegten Infrastruktur sind diese Unternehmen im Markt für Logistik-SaaS-Lösungen ebenso wie die Internen-Pure-Player weniger relevant (vgl. Morschett 2012, S. 380f.).
- **Multi-Channel-Händler aus dem stationären Handel:** Bei diesen Unternehmen handelt es sich um die klassischen Einzelhändler, welche zusätzlich zu dem primären Handelskanal des stationären Handels auch den Onlinekanal aufgebaut haben oder ausbauen. Bekannte Beispiele dafür sind Esprit, H&M, Tesco, Media Markt, OBI oder auch Conrad Electronics. Für den Markt im Bereich Logistik-SaaS-Lösungen sind dennoch diese Unternehmen die relevantesten von den drei beschriebenen, weil für viele dieser Unternehmen das E-Fulfillment keine Kernkompetenz darstellt und Outsourcing ein möglicher Ansatz wäre (vgl. Morschett 2012, S. 381f.).

5.3.2. *Hersteller als Onlinehändler*

Hersteller setzen ihre Produkte immer häufiger online und direkt an die Endkund*innen ohne Zwischenhändler ab. Dieser Trend ist in letzter Zeit immer öfter zu beobachten. Dieser zusätzliche Kanal versteht sich als Ergänzung zum traditionellen Multi-Channel-Vertrieb von Herstellern über Händler. Die Vertikalisierung (= der Verkauf des Herstellers an Endkund*innen) ist in der Modebranche bereits sehr fortgeschritten, für diese Hersteller zählt ein eigener leistungsstarker Onlineshop fest zum Markenimage. Ein besseres Markenimage ist jedoch nicht der einzige Vorteil, warum immer mehr Hersteller eigene Onlineshops eröffnen. Die unmittelbare Kundenbeziehung und die Möglichkeit, das gesamte

Produktportfolios zu präsentieren sind nur eine Auswahl an relevanten Gründen, welche für einen eigenen Onlineshop sprechen. Der ausschlaggebende Grund ist jedoch das Potenzial den Umsatz und die Margen beim Verkauf der Ware zu steigern. Einige Hersteller machen diesen Schritt bereits sehr erfolgreich, wie zum Beispiel Philipps mit Kaffeemaschinen, Adidas, Nike und Lego (vgl. Morschett 2012, S. 382f.). Doch der Aufbau eines eigenen Onlineshops ist mit sehr hohen Fixkosten und neuem Personalaufwand verbunden. Die Wahrscheinlichkeit der Hersteller, das Servicelevel von Internet-Pure-Player zu erreichen, ist daher sehr gering, weil zusätzlich zu der Kernkompetenz der Herstellung des Produktes sich die Unternehmen noch alle notwendigen Prozesse der Logistik bzw. des E-Fulfillments aneignen müssten (vgl. Fost 2014, S. 35). Die Outsourcing-Entscheidungen von Unternehmen haben somit erhebliche finanzielle Auswirkungen und beinhalten zahlreiche strategische Fragen. Der Druck auf Manager, die finanziellen Auswirkungen der Entscheidungen zu quantifizieren, legt nahe, dass Outsourcing-Entscheidungen höchst relevant sind (vgl. Eggert/Böhm/Cramer 2017, S. 490).

Durch die beschriebenen Trends ist erkennbar, dass Hersteller ein enormes Potenzial für die Auslagerung im Bereich von Logistik-SaaS-Lösungen haben. Diese Gruppe von Unternehmen kann als relevanteste Zielgruppe angesehen werden, weil die Logistikprozesse nur in einer sehr geringen Form in dem Unternehmen ausgeprägt sind und die Kernkompetenz dieser Unternehmen in der Fertigung der angebotenen Ware liegt.

6. Neukundenakquise für B2B Dienstleistungen

Die Neukundenakquisition ist für jedes Unternehmen ein zentrales Thema. Das Ziel von Unternehmen ist es, den Umsatz zu maximieren und das Potenzial von verlorenen Kunden auszugleichen. Die Neukundenakquisition ist besonders herausfordernd, weil die meisten Kunden die Qualität der angebotenen Leistung der Dienstleister nicht ohne zusätzliche Beratung, Erklärung und Information beurteilen können (vgl. Durinkowitz 2013, S. 117). Das Kundenmanagement kann grundsätzlich in drei Phasen unterteilt werden: die Kundenakquisition, die Kundenbindung und die Kundenreaktivierung (siehe Abbildung 10). Bei der Kundenakquise liegt der Fokus auf der Identifizierung von Kundengruppen mit Wertschöpfungspotenzial, welche durch geeignete Vertriebsmaßnahmen gewonnen werden können. Beim Wertschöpfungspotenzial sollte nicht nur die bestehende, sondern auch die zukünftige Kundenrentabilität berücksichtigt werden. Ziel ist es somit, Neukunden zu gewinnen, diese in Bestandskunden auszubauen und zu halten (vgl. Kirchner 2013, S. 243f.).

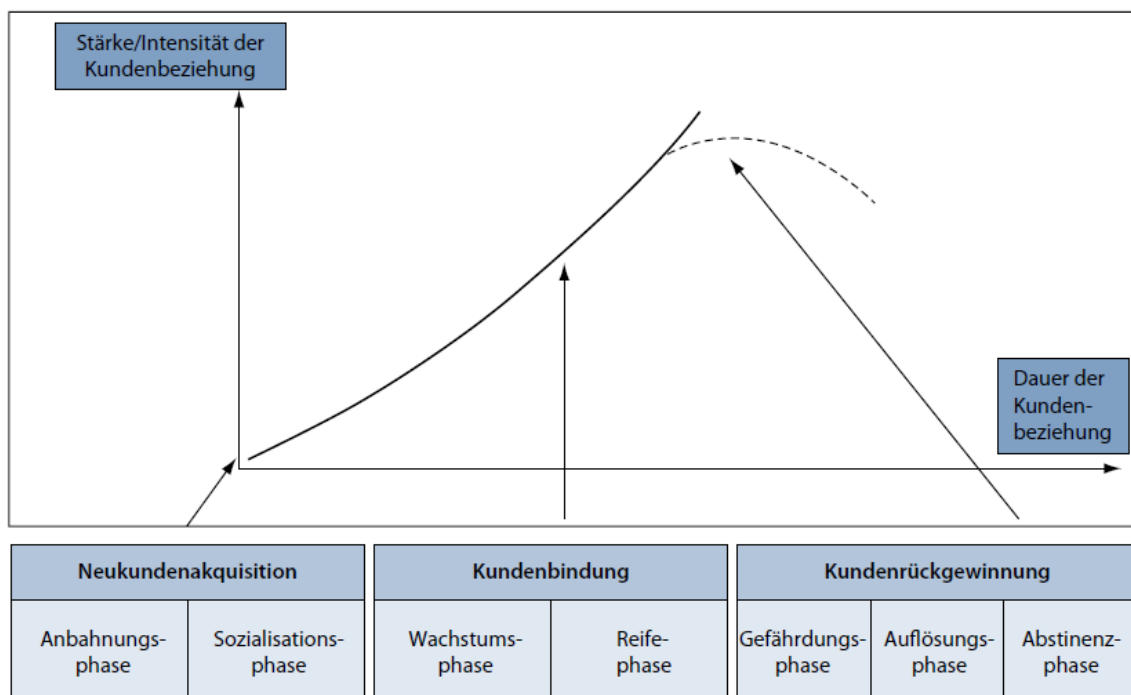


Abbildung 10: Phasen des Kundenbeziehungszyklus (Meffert/Bruhn 2012, S. 47)

In der Phase der Neukundenakquisition wird das Fundament für die zukünftige Kundenbeziehung gelegt. In den zweiten Phasen des Kundenbeziehungszyklus liegt der Fokus auf der Kundenbindung und dem Ausbau der Geschäftsbeziehung, in der letzten Phasen müssen sich Unternehmen mit der Kundenrückgewinnung von

abwanderungsgefährdeten Kunden beschäftigen. Prinzipiell gilt, dass die Beziehungsintensität im Laufe der Kundebeziehung steigt, bis zum Zeitpunkt des Ausstieges aus der Geschäftsbeziehung (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 46).

6.1. Neukundenakquisitionsprozess

„In der Produktion ist es selbstverständlich, in Input-Output-Relationen zu denken: Die Prozesse, die ablaufen, werden im Blick auf klare Zielvorgaben analysiert und optimiert, Der Vertrieb hingegen tut sich mit solcher Prozessanalyse schwer, obwohl bekannt ist, dass die Vertriebskosten zu hoch sind. Nur vereinzelt proklamieren Unternehmen, in welch hohem Maße sie ihren Erfolg einer konsequenten Prozessorientierung verdanken“ (Winkelmann 2013, S. 221).

Ohne eine klare unternehmensübergreifende Prozessdefinition arbeiten verschieden Unternehmensabteilungen als isolierte Einheiten an Kunden. So ist es in der Praxis oft der Fall, dass die Abteilung X nicht über die Aktivitäten von Abteilung Y an den Kunden informiert ist, obwohl Kunden heutzutage abteilungsübergreifende Anforderungen an Unternehmen stellen. Methodische Vertriebsinstrumente schöpfen ihr volles Potenzial erst bei einer vollständigen Integration aus. Der wichtigste Aspekt der Kundenorientierung starte bereits bei der Prozessdefinition. Die folgende Auflistung zeigt die vier wichtigsten Punkte für effiziente Vertriebsprozesse:

- **Datensilos vermeiden.** Das Ziel jedes Unternehmens muss sein, eine 360-Grad Sicht auf die Kunden zu ermöglichen.
- Unternehmensprozesse sollten branchentypisch auf die Anforderungen der Kunden ausgerichtet sein (**Best Practices**).
- Die Integration der Businessanwendungen ist der Schlüssel zum Erfolg, es sollten so viele sinnvolle **Integrationen von Anwendungen** erfolgen, um die 360-Grad Sicht zu gewährleisten.
- Eine **Echtzeitanalyse** von Prozessen ermöglicht es, schnell auf Kundenwünsche und Markttrends zu reagieren (vgl. Winkelmann 2013, S. 221f.).

Kein Unternehmen kann auf Dauer von seinen Bestandskunden leben, daher ist ohne eine systematische Neukundenakquisition kein nachhaltiger

Unternehmenserfolg möglich (vgl. Winkelmann 2013, S. 559). In der Praxis müssen alle Kunden und Interessenten alle Phasen innerhalb der Verkaufsprozesses durchlaufen. Der Verkaufstrichter/Sales Funnel gibt einen Überblick über die Anzahl der nötigen Interessenten, um X-Aufträge abzuschließen zu können. Dabei werden die potenziellen Kunden durch die unterschiedlichen Phasen des Verkaufstrichters durchgesiebt. In jeder neuen Phase wird die Anzahl der potenziellen Kunden geringer, um in der letzten Phase (siehe Abbildung 11) die geplante Anzahl an Deals zu gewinnen (vgl. Winkelmann 2013, S. 229).

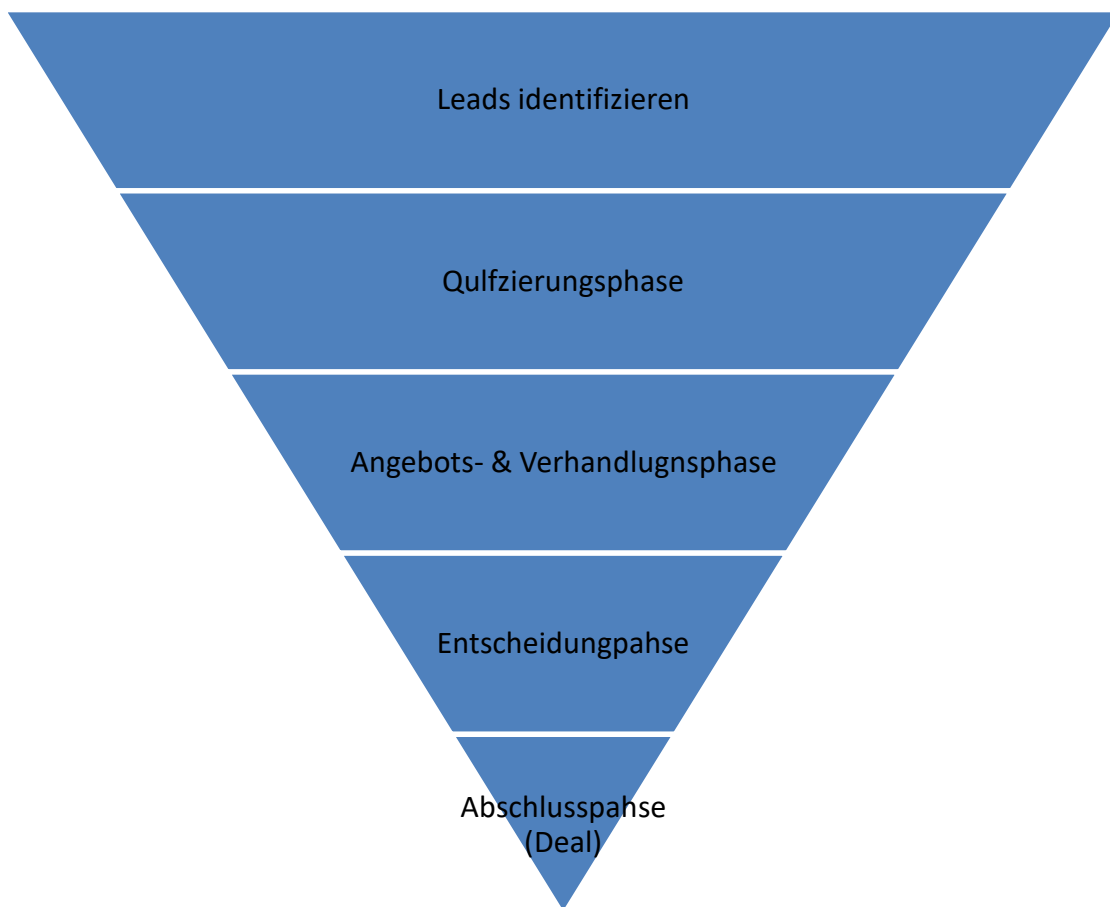


Abbildung 11: Sales-Funnel-Aufbau (in Anlehnung an Winkelmann 2013)

Die Basis des Sales Funnel bildet das Lead-Management (siehe Kapitel 6.7.1). Das Lead-Management befasst sich mit der Identifikation, der Qualifizierung und der Bearbeitung der potenziellen Kunden. Diese Aktivitäten werden durch Kampagnen und andere Maßnahmen abgearbeitet. Ein effizientes Lead-Management ist von zentraler Bedeutung, um die knappen Ressourcen im Vertrieb effizient nutzen zu können. Der Vertrieb sollte sich nur um die aussichtreichsten potenziellen Kunden kümmern (vgl. Schwemin 2013, S. 350).

6.2. Exkurs: Leistungs- und Anforderungsprofil

Der Akquisitionsprozess zählt zu den Kernkompetenzen von Unternehmen, da dieser den direkten Kundenkontakt definiert. Die Kommunikation mit den Kunden erfolgt durch Customer Touchpoints, wie zum Beispiel durch Vertriebsmitarbeiter*innen oder über die Unternehmenswebseite. Das Hauptziel des persönlichen Verkaufs besteht darin, die Auswahl- und Entscheidungsprozesse bei den Kunden so zu beeinflussen, dass eine positive Kaufentscheidung für die angebotene Lösung erzielt wird. Drei Merkmale sind von zentraler Bedeutung für einen Akquiseerfolg:

- Verkäufer*innen müssen die unterschiedlichen Leistungsmerkmale des Produktes kennen, um den Kunden den individualen Nutzen näher bringen zu können.
- Für Verkäufer*innen ist es von essenzieller Wichtigkeit, die subjektiven Bedürfnisse und den objektiven Bedarf der Kunden zu verstehen, um beurteilen zu können, welches Produkt bzw. Dienstleistung den individuellen Bedarf am besten abdecken kann.
- Verkäufer*innen müssen die Fähigkeit haben, um durch angemessene Aktivitäten/Andeutungen den Kund*innen so zu überzeugen, dass deren Wünsche und Bedürfnisse am besten erfüllt werden (vgl. Lippold 2016, S. 31).

Der entscheidende Aspekt für die Verkäufer ist jedoch, in den ersten Schritten die Überschneidungen zwischen Anforderungs- und Leistungsprofil zu erfassen. Die Aufgabe der verkaufenden Person ist es, die Abweichungen zu analysieren, zu bewerten und zu priorisieren. Abweichungen treten vor allem dann auf, wenn ein Teil der Produktleistung die Anforderungen aus Kundensicht nicht abdecken kann. Wenn das angebotene Produkt die nachgefragte Leistung übertrifft, wird dies meist nicht honoriert. Im letzten Fall ist es für Verkäufer*innen wichtig, die aktuellen Mehrkosten durch die Mehrleistung in zusätzlichen Kundennutzen verpacken zu können. Die folgende Abbildung 12 zeigt die Gegenüberstellung von Anforderungs- und Leistungsprofil (vgl. Lippold 2016, S. 31f.).

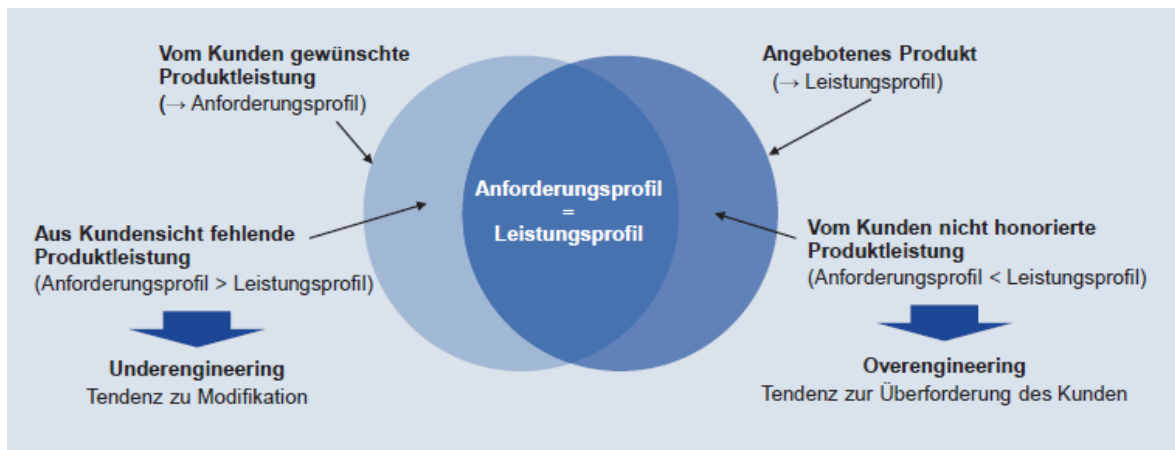


Abbildung 12: Gegenüberstellung von Anforderungsprofil und Leistungsprofil (Lippold 2016, S. 32)

6.3. SaaS-Vertrieb vs. On-premise-Vertrieb

Durch den zunehmenden Einfluss der Digitalisierung in der Gesellschaft hat sich das Kaufverhalten grundlegend geändert, wodurch alle Vertriebszyklen adaptiert werden müssen. Von der Marktaufbereitung, der Nachfragegenerierung, den Umgang mit Leads bis zu den einzelnen Phasen im Opportunity Management sind neue Anforderungen an den Vertrieb und das Marketing entstanden. All diese Veränderung habe nicht nur die Verkaufsprozesse verändert, sondern auch die Produkthanforderungswünsche der Kunden geprägt. So wünschen sich die potenziellen Kunden mehr Flexibilität in Bezug auf die Preisgestaltung, die Verbindlichkeiten, die Verträge und die Produktlebensdauer. Diese neuen Kundenanforderungen und Wünsche sind die Treiber der zahlreichen Geschäftsmodelländerungen von Video-on-Demand von Netflix bis CRM-Software-as-a-Service-Lösungen von SAP zu Subskription basierte Abrechnungs- und Nutzungsmodellen. Für den Vertrieb hat sich insbesondere die Pipeline beziehungsweise die Opportunity-Eigenschaften massiv gewandelt: von einem klassischen on-premise-Vertrieb zu einen subskriptionsbasierenden-Vertrieb (vgl. Kilian/Mirski 2016, S. 30f.).

Die größte Veränderung im Vergleich zum on-premise-Vertrieb ist mit Sicherheit die Verschiebung des Fokus von großen Vertragsabschlüssen auf eher kleiner Initialverträge, welche über den Kundenlebenszyklus ausgebaut werden können. Studien zeigen, dass durch diese Veränderung je nach Produkt oder Service 75% bis 90% der Einnahmen erst nach dem initialen Verkaufsabschluss generiert werden. Ein weiterer Unterschied beim Wandel der klassischen Pipeline zu einer subskriptionsbasierenden Pipeline ist, dass sich die Verkäufer nicht mehr auf eine

kleine Anzahl an großen Opportunities fokussieren, sondern auf eine Vielzahl kleiner Opportunities. Das Ziel der Unternehmen ist es somit, die Kunden so lange wie möglich an das Unternehmen zu binden, um Umsatz zu generieren und um weitere Zusatzlösungen verkaufen zu können. Die folgende Abbildung 13 zeigt den klassischen Vertriebsprozess für komplexe on-premise-Lösungen. Aufgrund der sehr langen Vertriebszyklen und des hohen Aufwands lohnen sich nur sehr wenige große Projekte und Deals. Unter on-premise-Geschäft wird verstanden, dass Kunden Softwarelizenzen kaufen und diese auf eigenen Servern betreiben (vgl. Kilian/Miski 2016, S. 31).

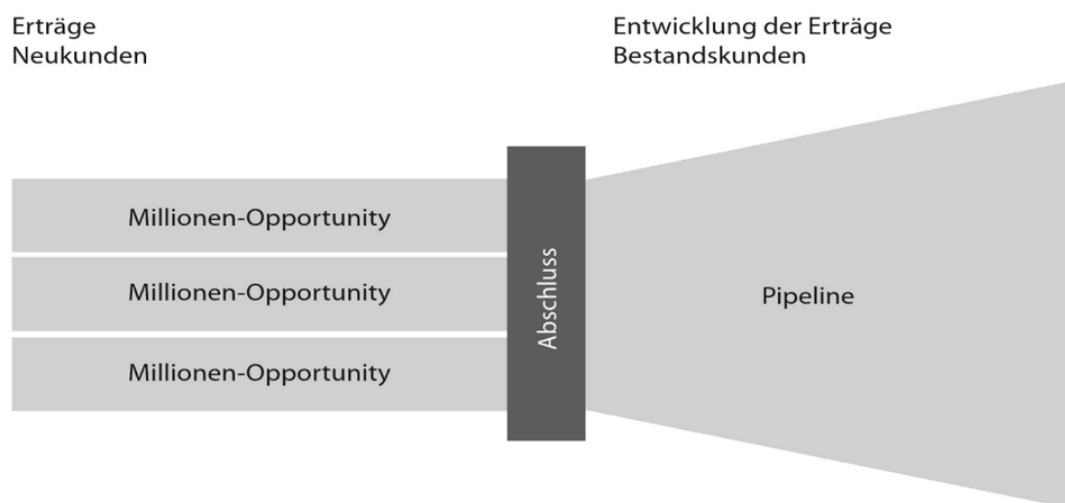


Abbildung 13: Vertriebsprozess für komplexe On-Premise-Lösungen (Kilian/Mirski 2016, S. 31)

Der Vertrieb von modernen Cloud-Lösungen unterscheidet sich davon deutlich. Unter Cloud-Lösungen werden Software-Lösungen verstanden, welche auf den Servern des Herstellers gehostet (Software as a Service) werden und für welche die Kunden eine wiederkehrende Subskription für die Nutzung bezahlen. Durch ein relevantes Leistungsprofil (siehe Kapitel 6.2) können viele Kunden für den initialen Vertrag gewonnen werden (siehe Abbildung 14). Durch die sehr lange Kundenlebensdauer kann mit zunehmender Nutzung des Produktes und der Dienstleistung der Umsatz bzw. der Gewinn auf Kundenseite durch minimalen vertrieblichen Mehraufwand für das Unternehmen vergrößert werden. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt den Unterschied deutlich auf, so hat ein Hersteller einer cloudbasierten Marketing-Software-Lösung seine Lösung an einen Einzelhändler für Bekleidung für eine zwölfmonatige Subskription von 11.400 Euro bzw. für 950 Euro im Monat verkauft. Der Vertriebszyklus dauert nur drei Monate, dabei ist vor allem hervorzuheben, dass 98% der Interaktion zwischen Kunde und dem Vertrieb

des Herstellers online stattgefunden hat. Der Vertrieb führte einige wenige Qualifizierungstelefonate, stellte Demo-User für das Testsystem zur Verfügung und führten vor dem Vertragsabschluss noch eine Online-Demo vor den Entscheidungsträgern des Einzelhändlers durch (vgl. Kilian/Mirski 2016, S. 32f.).

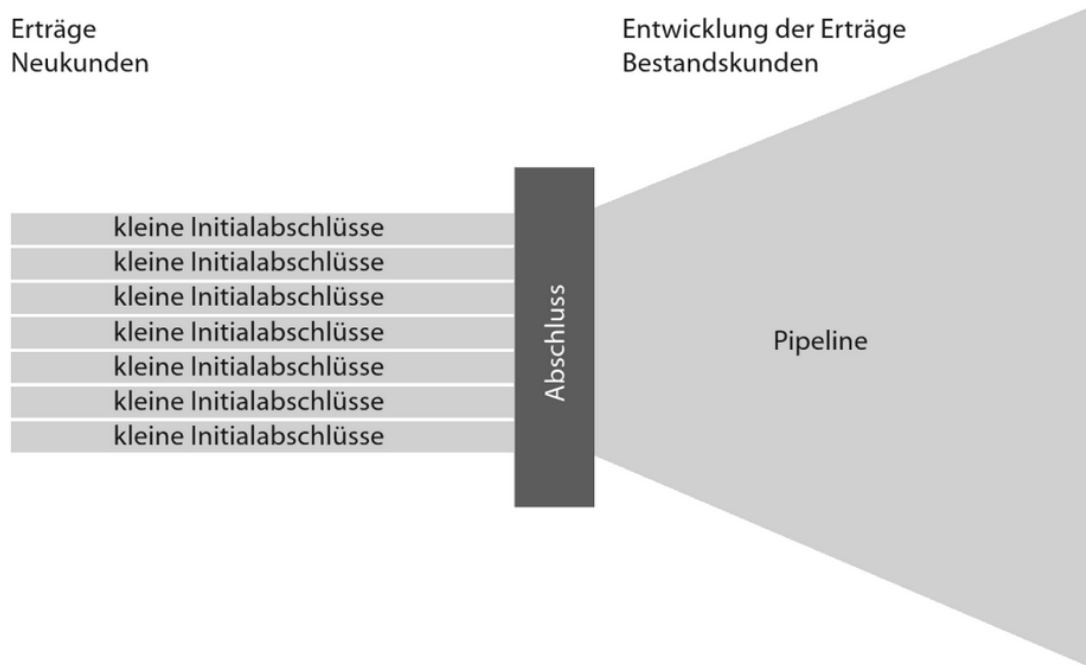


Abbildung 14: Vertriebsprozess für abonnementbasierte Lösungen (Kilian/Mirski 2016, S. 32)

6.4. Identifikation & Segmentierung von Zielgruppen

„Ein Unternehmen kann in einem großen und vielfältigen Markt [...] nicht allen Kunden gerecht werden. Die Kunden sind zu zahlreich und zu unterschiedlich hinsichtlich ihrer Anforderungen beim Kauf. Ein Unternehmen muss die Marktsegmente identifizieren, dies erfolgreich bedienen kann“ (Dannenbergs/Zupancic 2008, S. 45).

In der Literatur wird die Marktsegmentierung wie folgt definiert: als Aufteilung des heterogenen Gesamtmarktes für ein bestimmtes Produkt in homogene Teilmärkte bzw. Segmente. Die ausgewählten Segmente werden mit segmentspezifischen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen bearbeitet (vgl. Baumgarth 2015, S. 396). Ein undifferenziertes Ansprechen von Zielgruppen macht heutzutage keinen Sinn mehr. Unternehmen fokussieren sich gezielt auf bestimmte Marktsegmente und Zielgruppen, getrieben durch die zunehmende Wettbewerbsintensität. Die Ziele der Marktsegmentierung sind:

- Die Kunden sollen durch eine an ihre speziellen Bedürfnisse angepasste Ansprache bzw. Leistung effektiver bearbeitet werden als durch eine allgemeine Ansprache.
- Der Vertrieb, die Distribution, der Verkaufsförderung und die spezifische Werbung sollen gezielt auf die Bedürfnisse des Segmentes ausgerichtet werden
- Präzisere Festlegung der Ziele für Marketing und Vertrieb durch eine gezielte Analyse des Zielsegmentes.
- Verringerung der Wettbewerbsintensität durch die gezielte Ansprache von Kunden im Vergleich zum Gesamtmarkt (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 45f.).

6.5. Kritiken der Segmentierung und Identifikation

Die klassischen Segmentierungskriterien wie der regionale, der soziodemografische, der psychografische und der verhaltensorientierte Ansatz gelten sowohl für Produkte wie auch Dienstleistungen. Somit verwenden Dienstleister ebenso wie produzierende Unternehmen die gleichen Segmentierungskriterien. Die Segmentierung kann jedoch aufgrund der großen Unterschiede bei den einzelnen Dienstleistungen stark voneinander abweichen. So setzen eine Bank, ein Hotel oder ein Internet-Provider diese Segmentierungskriterien ganz unterschiedlich ein, die Instrumente und Werkzeuge bleiben jedoch die gleichen. Folgende Auflistung zeigt die Anforderungen an einer effektiven Segmentierung:

- **Messbarkeit:** Kaufkraft und Größe müssen klar definiert sein
- **Substanziell:** Das Gewinnpotenzial muss in Bezug auf die Größe des Segmentes substanziell sein.
- **Erreichbarkeit:** Die Erreichbarkeit und die Bedienbarkeit von Segmenten sind essenziell.
- **Trennbarkeit:** Die Konzepte der Segmente müssen klar trennbar sein.
- **Machbarkeit:** Potenzielle Kunden müssen durch Marketingaktivitäten angesprochen und bedient werden können (vgl. Haller 2017, S. 220).

Im Vergleich zu B2C-Märkten sind Kaufentscheidungen in den B2B-Märkten von organisationaler Prägung. Vor allem die starke Orientierung am Buying Center haben im Laufe der Zeit zu einer deutlichen Verfeinerung von Segmentierungskriterien im B2B-Umfeld geführt. Die folgende Abbildung zeigt die Gegenüberstellung von B2B- und B2C- Segmentierungskriterien, die einzelnen Kriterien sind analog zu den klassischen Segmentierungskriterien (vgl. Kesting/Rennhak 2008, S. 48).

B2B	B2C
Organisations-bezogene Kriterien	Geographische und soziodemographische Kriterien
Organisationsmitglieder-bezogene Kriterien	Psychographische Kriterien
Organisationsverhaltens-bezogene Kriterien	Verhaltensorientierte Kriterien

Abbildung 15: Gegenüberstellung von B2B- und B2C-Segmentierungskriterien (Kesting/Rennhak 2008, S. 48)

Die folgende Auflistung gibt einen genaueren Überblick die klassischen Kriterien im B2B-Bereich:

- **Organisations-bezogen Kriterien:** Bei diesem Kriterium handelt es sich um formale Unterscheidungsmerkmale wie Standort, Organisationsgröße, Marktvolumen, Branchenzugehörigkeit sowie Organisationstyp. Die Segmentierung nur nach diesem Kriterium ergibt jedoch nur eine sehr geringe Trennschärfe, weil diese wie im B2C-Markt nicht dazu geeignet ist, Marktsegmente deutlich voneinander abzugrenzen.
- **Organisationsmitglieder-bezogene Kriterien:** Dieses Kriterium bildet die psychischen Charakteristika der Mitglieder des Buying-Centers im Nachfrager-Unternehmen ab. Beispielhafte Faktoren dafür sind die subjektive Wahrnehmung, die Motivation, die Informationsgewinnung, die subjektive Einstellung und die Persönlichkeitsmerkmale jedes Individuums. Bei diesem Kriterium ist jedoch ebenfalls nur eine geringe Trennschärfe möglich, wenn es als alleinige Basis hinzugezogen wird. Erst durch die Kombination von Organisations- und Organisationsmitglieder-bezogenen Kriterien steigt die Qualität der Segmentierung und die Komplexität, aufgrund der Vielschichtigkeit der B2B-Märkte.

- **Organisationsverhalten-bezogene Kriterien:** Das Einkaufsverhalten bei Investitionsgütern ist von einer Mehrparteienentscheidung, dem Buying-Center geprägt, sodass das kollektive Einkaufsverhalten als zentraler Aspekt dieses Kriteriums angesehen wird. Das wichtigste verhaltensorientierte Kriterium ist die Zusammensetzung und die Beziehungseben der einzelnen Mitglieder im Buying-Center. Zusätzlich zu der Beziehungseben könne noch die Auftragsgröße, der Kaufzeitpunkt, die Liefertreuer und die Verwendungsintensität eine Rolle spielen. Diese Segmentierungsart ist am ehesten dazu in der Lage, klare Zielgruppen abzugrenzen (vgl. Kesting/Rennhak 2008, S. 49).

Jedoch wird dieser Ansatz analog zu der Segmentierung im B2C-Bereich in Frage gestellt, trotz sinnvoller Segmentabgrenzungen kann die Komplexität der Entscheidungsfindung in B2B-Märkten mit dieser Methode im Regelfall nicht ausreichend erfasst werden (vgl. Kesting/Rennhak 2008, S. 50). In der Literatur wird daher der Ansatz der Segmentierung durch den Kundennutzen als geeigneterer Ansatz wahrgenommen. Die folgenden acht Schritte zeigen den Kundennutzenansatz auf (vgl. Balderjahn/Scholderer 2007, S. 282f.):

1. Abgrenzung des relevanten Marktes
2. Definition der relevanten Produktattribute
3. Auswahl und Erstellung des Modells für die Messung der Nutzererwartung der Käufer
4. Erstellung des Erhebungsdesigns
5. Datenerhebung an einer repräsentativen Stichprobe
6. Schätzung der Teilnutzwerte und der Attributgewichtung
7. Segmentierung durch die Analyse der Ähnlichkeiten von Teilnutzwerten und der Attributgewichtung
8. Ableitung der geeigneten Strategie für die Marktbearbeitung, die Produktgestaltung und die Preisgestaltung

6.6. Vertriebsstrategien für die Neukundenakquisition

In der Literatur gibt es unterschiedlichen strategische Ansätze für die Neukundenakquisition. In diesem Kapitel werden die Wichtigsten beschrieben und dann im praktischen Teil dieser Arbeit bewertet.

6.6.1. *Push-Strategie*

Diese Strategie beschäftigt sich mit der proaktiven Generierung von neuen Leads bzw. Interessenten. Dabei werden potenzielle passende Leads von Mitarbeiter*innen im Vertrieb nach einem vordefinierten Prozesse analysiert und identifiziert. Bei dieser Strategie spricht man in der Literatur somit von einer aktiven Akquisitionstätigkeit (vgl. Winkelmann 2013, S. 561). Die Push-Strategie (to push = drücken) wird oft bei komplexen Produkten und Leistungen angewendet, dazu zählen zum Beispiel das Projektgeschäft aber auch sehr erklärungsintensive SaaS-Lösungen (z.B. ERP-Systeme). Eine zentrale Rolle bei dieser Strategie spielt dabei das Ansehen des Anbieters, weil es bei dem Kauf von Industriegütern vor allem um das Vertrauen in die Umsetzungsfähigkeit des Anbieters geht. Typische Aktivitäten der Push-Strategie sind:

- Kaltakquisition,
- Telemarketing und Call Center,
- Referenzverkauf und Referenzmarketing,
- und Verkaufsevents (vgl. Lang 2012, S. 31f.).

6.6.2. *Pull-Strategie*

Die Pull-Strategie (to-pull = ziehen) ist das Gegenstück zu der Push-Strategie. Bei dieser Strategie werden die potenziellen Kunden nicht aktiv vom Unternehmen angesprochen. Das Interesse für ein Produkt oder Dienstleistung geht direkt von den potenziellen Kunden aus, somit wird dieser Ansatz in der Literatur als passive Akquisitionsstrategie definiert. Die Nachfrage wird zum Beispiel über eine Vertriebsmaßnahme des Unternehmens ausgelöst. Dies kann eine Messe oder eine Landingpage sein. (vgl. Winkelmann 2013, S. 561). Dieser Ansatz macht vor allem dann Sinn, wenn bei den Kunden kein konkreter Beschaffungszeitpunkt definiert ist. Ziel der Strategie ist es, sich bei potenziellen Kunden als leistungsstarker und

vertrauenswürdiger Partner zu positionieren, um im Bedarfsfall im Gedächtnis der Kunden aufzutreten. Diese Positionierung gewährleistet zumindest eine lose Kundenbeziehung bis zum Beschaffungszeitpunkt. Des Weiteren kann bei dieser Strategie ebenso der zwischenmenschliche Aspekt im Mittelpunkt stehen: Dies trifft vor allem zu, wenn mehrere Lieferanten ein vergleichbares Leistungsprofil anbieten. Dann kommt der individuelle Faktor der Betreuung durch die Vertriebsmitarbeiter*innen in den Vordergrund und die weichen Faktoren werden noch relevanter. Die Pull-Strategie verschafft potenziellen Kunden die Möglichkeit, sich durch verschiedene Kanäle mit dem Unternehmen befassen und vertraut zu machen, ohne dass Kunden direkt zu einem Verkaufsabschluss bewogen werden. Typische Aktivitäten der Pull-Strategie sind:

- Messen,
- Werbung (z.B. Google Ads),
- Mailing (z.B. Postwurfsendungen),
- E-Mail-Newsletter,
- und Internet-Präsenz (Webseite, Landingpage etc.) (vgl. Lang 2012, S. 32).

6.6.3. *Kontinuitätsstrategie*

Hauptziel der Kontinuitätsstrategie ist es, durchgehend potenzielle Kunden zeitig und möglichst vor der Konkurrenz zu bedienen. Keine Verkaufsanfrage von potenziellen Kunden sollte dabei unbearbeitet gelassen werden. Die Vertriebsmitarbeiter*innen des Unternehmens sollten den Kunden bereits vor Ort ein Angebot für das nachgefragte Produkt stellen können. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter*innen potenzielle Interessenten schnell und effizient identifizieren können und über ein weitreichendes Know-how über das Leistungsprofil der Produkte und deren Preisgestaltung haben (vgl. Winkelmann 2013, S. 561).

6.6.4. *Diskontinuitätsstrategie*

Die Diskontinuitätsstrategie im Gegensatz zur Kontinuitätsstrategie fokussiert sich auf das Marketing, der aktive Vertrieb spielt eine untergeordnete Rolle. Durch die Durchführung von großangelegten Kampagnen sollen möglichst viele potenzielle Kunden erreicht werden. Diese Strategie kann ihr volles Potenzial bei

Produktneueinführungen entfalten, durch die große Masse an angesprochenen Empfängern können neue Produkte und Dienstleistung sehr schnell in den breiten Markt getragen werden (vgl. Winkelmann 2013, S. 561).

6.6.5. *Strategie des persönlichen Kontaktes*

Diese Strategie erfordert ein hohes personelles Involvement des Außendienstes bzw. des Innendienstes. Die Mitarbeiter*innen des Herstellers stehen im direkten Kundenkontakt und generieren Leads und Opportunities durch persönliche Aktivitäten, wie zum Beispiel Verkaufstelefonate und Messebesuche. Außerdem können auch externe Dienstleister bei dieser Strategie eine Bedeutung spielen, zum Beispiel kann die Integration eines Call-Centers bei der Terminvereinbarung unterstützen (vgl. Winkelmann 2013, S. 561). Diese Strategie zählt zu den kostenintensivsten Strategien im Vertrieb, ist aber auch eine der wirksamsten Strategien. Der persönliche Verkauf wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenorientierung aus, weil durch den persönlichen Touch bessere Informationsbeschaffung (genauere und exakte Erfassung des Anforderungsprofils der Kunden) betrieben werden kann (vgl. Nerding 2013, S. 349f.).

6.6.6. *Strategie des virtuellen Kontaktes*

Der Fokus liegt bei der virtuellen Kontaktstrategie auf internet- bzw. webbasierten Interaktionen der potenziellen Kunden mit dem Unternehmen. Dazu werden alle relevanten Touchpoints der Kunden mit dem Unternehmen von einer Software aufgezeichnet (z. B. Hubspot). Die Aufzeichnungen geben einen Aufschluss über das Such- bzw. Klickverhalten der potenziellen Kunden oder bieten die Möglichkeit einer direkten Kontaktanfrage über ein Webformular (vgl. Winkelmann 2013, S. 561).

6.7. Lead-Generierung

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Lead-Management-Prozess, der Qualifizierung von Interessenten und den Instrumenten der Neukundengewinnung im Rahmen des Neukundenakquise-Konzeptes. Des Weiteren wird die zentrale Fragenstellung beantwortet, in welche Interessen der Vertrieb seine Ressourcen und Zeit am besten investieren sollte.

6.7.1. Lead-Management-Prozess

„Unter Lead Management werden diejenigen Maßnahmen zusammengefasst, die Unternehmen durchführen, um aus anonymen Interessenten kontaktierbare Leads zu machen. Der Lead-Management-Prozess besteht dabei in der Regel aus den folgenden Phasen: Zielgruppendefinition, Lead-Generierung, Lead Scoring, Lead-Nurturing und Lead-Routing“ (Eickhoff 2019).

In der Literatur wird der Leadmanagement-Prozess in sechs abstrakte Phasen unterteilt, die Erfassung, die Anreicherung, die Qualifizierung, die Distribution, die Verfolgung und die durchgehende begleitende Analyse. Die Analyse dient zur laufenden Prozesssteuerung, um Anpassungen im Prozess auf Basis von Erfolgen und Misserfolgen durchführen zu können. Alle diese Phasen sind meist durch ein CRM-System in Unternehmen abgebildet, dabei ist es besonders wichtig, bei der Einführung eines CRMs die spezifischen Kundenstrukturen zu berücksichtigen, um die größte mögliche Effektivität aus dem Prozess zu holen. Die Abbildung 16 zeigt die einzelnen Phasen des Leadmanagements (vgl. Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 632.).

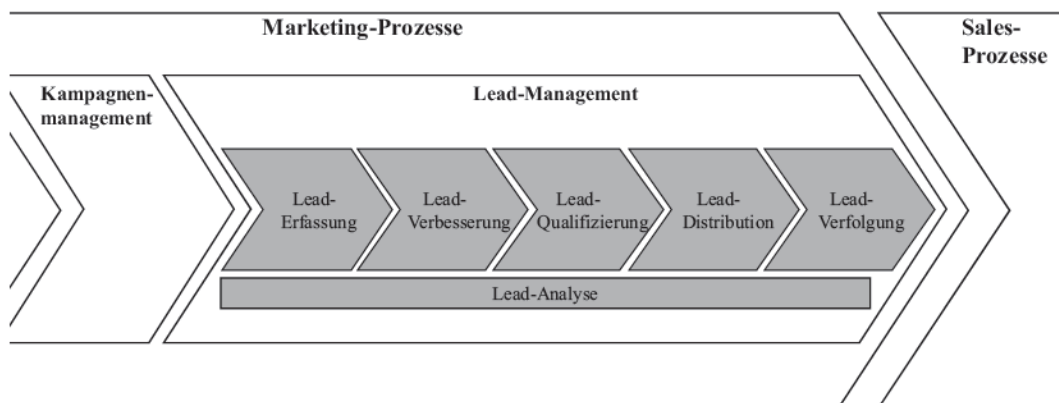


Abbildung 16: Prozess des Leadmanagements (Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 633)

Leadmanagement sollte immer als ganzheitlicher Prozess im Unternehmen betrachtet werden, welcher die Abteilungen Marketing und Vertrieb stark miteinander interagieren lässt, um möglichst viele neue Kunden zu gewinnen. Bevor auf die einzelnen Phasen des Lead-Management-Prozess eingegangen wird, muss zuerst der Aspekt des Lead Nurturing genauer beleuchtet werden. Leads werden in jeder Phase mit einer gewissen Punktzahl hinterlegt, für gewisse Aktivitäten der Kunden gibt es eine definierte Anzahl an Punkten (z.B. 20 Punkte für das Ansehen

eines Videos auf der Landingpage). Dabei unterscheidet die Literatur die Leads nach drei Kategorien, MAL (Marketing Accepted Lead), SAL (Sales Accepted Lead) und SQL (Sales Qualified Lead). Die Abbildung 17 zeigt den Nurturing-Prozess zwischen der Phase Lead-Qualifizierung und jener der Lead-Distribution (vgl. Fuderholz 2017, S. 48f.).

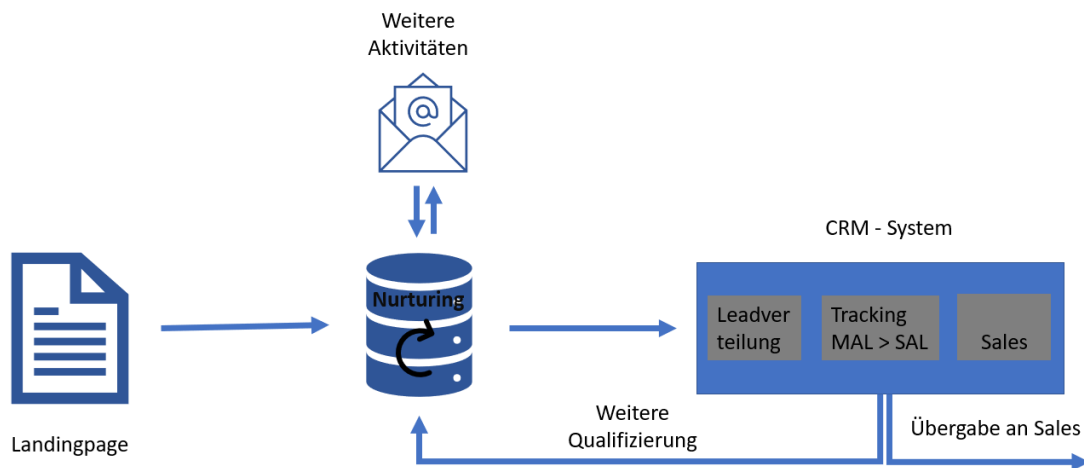


Abbildung 17: Der Nurturing-Prozess (in Anlehnung an Fuderholz 2017, S. 49)

Bei der Leaderfassung geht es darum, die unterschiedlichen Interaktionskanäle von eingehenden Interessenten zu strukturieren und im CRM systematisch zu erfassen. Des Weiteren werden alle relevanten Daten bzgl. der Interessenten erfasst, wie zum Beispiel die Adresse und der Eingangskanal (z.B. E-Mail mit Ausschreibungsunterlagen). Außerdem trennen sich hierbei Bestandskunden von den Neukunden, da bereits viele Daten von Bestandskunden im System erfasst sind und nur etwaige weitere Informationen bzgl. des Eingangskanal erforderlich sind. Nach dieser Phase startet die Lead-Anreicherung, dabei werden relevante Informationen für späteren Phasen gesammelt und angereichert. Hierfür können interne Datenquellen (Kaufverhalten, Produktnutzung, Kommunikationsdaten, ...) oder externe Datenquellen (demografische, psychografische oder mikrogeografische Daten) genutzt werden. Bei der Lead-Qualifizierung geht es darum, dass die Leads nach Abschlusswahrscheinlichkeit, der zeitlichen Nähe zur Kaufentscheidung und dem Datum der Dringlichkeit der Bearbeitung qualifiziert werden, damit schlecht qualifizierte Leads nicht die knappen Ressourcen und Zeit der Vertriebsmitarbeiter*innen beanspruchen. In der Praxis kommt es daher oft vor, dass Leads vom Vertrieb aufgrund unzureichender Qualifizierung abgelehnt werden. Nach dieser Phase startet die Phase der Lead-Distribution. Im CRM-

System wird nun meist bereits von einer Opportunity gesprochen und diese wird an die oder den zuständigen Mitarbeiter*in übergeben, welche die interne Koordination (Presales-Koordination, Produktauswahl, etc.) der Kundeanfrage leitet, aber auch Hauptansprechpartner*in der Kunden ist. Alle zuvor erfassten Daten aus dem Leadmanagement werden nun in die Opportunity übergeben und als solche weiterangereicht, durch eine dezidierte vertriebsverantwortliche Mitarbeiterin bzw. einen dezidierten vertriebsverantwortlichen Mitarbeiter. Um kein Geschäft zu verlieren, ist es von besonderer Wichtigkeit, in der Phase der Lead-Verfolgung alle notwendigen Schritte und Maßnahmen zu setzen, um nahe an den Kunden zu sein. Dies kann durch die Vorgabe von Prozessdurchlaufzeiten gewährleistet werden. Verzögerungen können somit frühzeitig erkannt und es können entsprechenden Gegenmaßnahmen eingeleitet werden (vgl. Leußner/Rühl/Wilde 2011, s. 633 - 641).

6.7.2. *BANT-Kriterien*

Für die Umwandlung eines MAL (Marketing Accepted Lead) in einen SQL (Sales Qualified Lead) eignet sich neben dem Lead- Nurturing auch der Ansatz der BANT-Kriterien. Diese Methode kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn potenzielle Interessenten direkt bei Unternehmen anrufen, ohne vorherige Touchpoints mit dem Unternehmen gehabt zu haben. Hauptziel dieser Methode ist es, die Interessenlagen bei den potenziellen Kunden zu klären. Es geht darum die Anliegen, die Rollen, die Verantwortungen und die Nutzererwartung zu identifizieren. Des Weiteren müssen die Vertriebsmitarbeiter*innen aktiv erkennen, ob ein Handlungsdruck besteht und die zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen der Kunden zu klären. Die folgende Auflistung zeigt die vier BANT-Kriterien:

- **BUDGET:** Welches Budget steht den Kunden zur Verfügung?
- **AUTORITÄT:** Welche Personen entscheiden über den Einkauf und welche Personen wählen den Anbieter aus?
- **NOTWENDIGKEIT:** Welche Gründe gibt es für den Kauf und welcher Nutzen wird daraus generiert?
- **TERMIN:** Wann ist der Kaufzeitpunkt? Wann ist der Zeitpunkt der Entscheidung? Hier geht vor allem darum, als verkaufendes Unternehmen

planen zu können, welche Ressourcen benötigt werden und wann mit Umsatz zurechnen ist (vgl. Menthe/Sieg 2013, S. 141).

Wichtig ist dabei festzuhalten, dass sich der Vertrieb und das Marketing nicht über die Definition eines Leads einig sein müssen, lediglich der Übergabezeitpunkt wann ein Lead von Marketing an Vertrieb übergeben werden muss, ist ausschlaggebend, dadurch wird eine unmittelbarer Nachverfolgung von relevanten Leads gewährleistet, siehe Kapitel 0 (vgl. Gipp 2017, S 335).

6.7.3. *Methoden der Kundenqualifizierung*

Grundsätzlich unterscheidet die Literatur fünf Arten von Wertbeiträgen von Kunden. Die folgende Auflistung beschreibt diese Arten:

- **Monetärer Kundenwert:** Ausschlaggebende Kriterien sind der zukünftige erwartete Umsatz, der Deckungsbeitrag oder die Rentabilität.
- **Informationswert:** Zeigt auf inwiefern das Unternehmen vom spezifischen Wissen des*der Kunden*in profitieren kann.
- **Strategischer Wert:** Zeigt die Bedeutung der Kunden in Bezug auf die eigene Unternehmensstrategie auf.
- **Referenzwert:** Der mögliche Imagegewinn für das Unternehmen wird bewertet und wie dieser Imagegewinn potenzielle Neukunden beeinflusst.
- **Customer-Value-Potenzialwert:** Der CV-Wert ist ein Maß für das Wertpotenzial, welches Lieferanten bei ihren Kunden generieren können (vgl. Winkelmann 2013, S. 341).

Das Wertkonzept von Kunden ist ein wesentlicher Bestandteil für Marketing und Vertrieb. In der Praxis ist dieses Thema für Hersteller hinsichtlich der Feststellung der Attraktivität einzelner Kunden oder Kundengruppen von außerordentlicher Bedeutung. Das oberste Ziel stellt dabei die Kundenbeziehung dar. Mithilfe der Beurteilung des Kundenwertes können somit profitable Geschäftsbeziehung identifiziert, ausgebaut und gehalten werden. Des Weiteren können nicht profitable Kunden nach der Identifizierung gekündigt werden bzw. können die bestehenden Verträge nicht weiterverlängert werden. In der Literatur wird grundsätzlich zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Modellen zur Bewertung des

Kundenwertes unterschieden, siehe Abbildung 18. Mehrdimensionale Modelle fokussieren sich dabei auf unterschiedliche Parameter zur Bewertung, im Gegensatz zu einem Parameter bei den eindimensionalen Modellen. So können zum Beispiel bei der mehrdimensionalen Betrachtung Faktoren wie finanzielle Faktoren (z.B. Umsatz, Marge, etc.) wie auch nicht monetäre Faktoren (z.B. Referenzwert) berücksichtigt werden (vgl. Eggert 2017, S. 38 – 42).

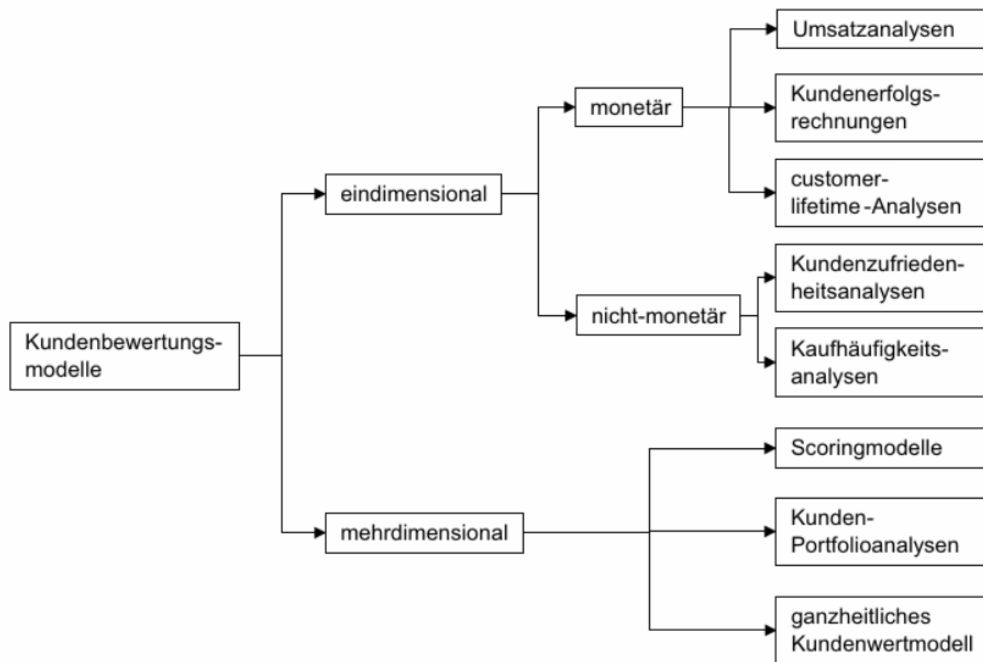


Abbildung 18: Ausgewählte Kundenbewertungsmodelle (Eggert 2017, S. 42)

Allgemeingültig kann festgehalten werden, dass die Orientierung anhand einer Dimension kaum geeignet ist, um die komplexen Faktoren der Profitabilität einer Geschäftsbeziehung aufzuzeigen. Als besonders zuverlässige Methode der Kundenwertermittlung haben sich die Scoring-Modelle erweisen, weil diese aufgrund einer Vielzahl an Parametern ein genaues Kundenbild ermöglichen. Dabei werden Bewertungskriterien definiert und eine Gewichtung vorgenommen. Nach diesem Schritt werden die Kunden bzw. die Leads nach einer vorabdefinierten Skala bewertet. Dabei ist es von besonderer Wichtigkeit, dass die ausgewählten Kriterien immer vollständig betrachtet werden und mit den für den Vertrieb relevante Kriterien harmonisieren (vgl. Krafft/Rutsatz 2016, S. 279 - 281).

7. Ausgewählte Verknüpfungen der Theorie und Praxis

In den folgenden Absätzen werde einige ausgewählte wichtige Verknüpfungen aus den Grundlagen im Theorieteil und des im Praxisteil zu erarbeitenden Neukundenakquise-Konzept aufgezeigt. Des Weiteren soll dieses Kapitel verdeutlichen, dass die vorab beschriebenen Grundlagen zwingend notwendig sind und im Laufe des Praxisteiles in die Arbeit mit einfließen werden. Die ausgewählten Beispiele in den nächsten Absätzen zeigen einige der Verknüpfungen auf.

Die zuvor beschriebenen Grundlagen im Kapitel 2 müssen zwingend in dieses Konzept einfließen, vor allem die Leistungstypologie aus dem Kapitel 2.3.1 steht dabei im Konflikt mit dem Kapitel 2.3.2 hybriden Leistungsbündel. Die Literatur definiert eine Softwarelösung als klassischer Leistungstyp IV, welche standardisiert ist und wo der externe Faktor keine Rolle spielt. Jedoch muss der externe Faktor zwingend berücksichtigt werden, da die Software auch implementiert werden muss und etwaige kundenspezifische Anpassungen vorgenommen werden müssen. Die Literatur sieht diese Komponenten klar als hybrides Leistungsbündel an (vgl. Lippold 2013, S. 14f. und vgl. Backhaus et al. 2010, S. 5f.). Diese Aspekte müssen in die Feldarbeit einfließen. Die Resultate aus der Feldarbeit müssen nach Wichtigkeit in das Konzept mitaufgenommen werden. Die Ausschläge bei der Auswertung der Feldarbeit zu diesen Aspekten können somit die zu wählende Vertriebsstrategie maßgeblich beeinflussen.

Des Weiteren ist ebenso zwingend notwendig den externen Faktor in das Lead-Management miteinzukalkulieren (vgl. Minculescu 2013, S. 114). Vor allem, weil wie im Kapitel 6.2 beschreiben, sich die Struktur der Pipeline in Bezug auf die Anzahl der Opportunities ändert und massiv wächst, im Vergleich zum klassischen on-premise-Vertrieb (vgl. Kilian/Miski 2016, S. 31). Dieser Aspekt wird somit einen massiven Einfluss auf die im Kapitel 7.1 beschriebene Lead-Generierung haben, da eine erhöhte Anzahl an notwendigen Opportunities den Faktor der benötigten Leads um X erhöht.

8. Neukundenakquise-Konzept für den B2B-Bereich

Als Basis für das in dieser Arbeit zu entwickelnde Neukundenakquise-Konzept werden die Ansätze von Detroy, Behle und vom Hofe herangezogen. Der Ansatz sieht sechs Schritte für die Erstellung eines Konzeptes in Neukundengewinnung vor, die folgende Auflistung zeigt die Reihenfolge der einzelnen Schritte:

- Situationsanalyse
- Festlegung von Vertriebszielen
- Entwicklung der Vertriebsstrategie
- Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen
- Erstellung des Vertriebsbudgets
- Festlegung von Kontrollmaßnahmen (vgl. Detroy/Behle/ vom Hofe 2007, S. 55f.).

8.1. Situationsanalyse

Die Grundlage jedes Vertriebskonzeptes bildet eine fundierte interne und externe Situationsanalyse. Dabei werden die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Unternehmenssituation erfasst und fließen maßgeblich in die Vertriebsstrategie mit ein (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 57). Im Wesentlichen geht es darum, durch die gewonnenen Informationen fundierte, strategische und operative Entscheidungen treffen zu können. Dabei sollten die wesentlichen Bedingungen im Mikro- und Makroumfeld erfasst werden und Verhaltensweise der Marktteilnehmer sowie Stakeholder beurteilt werden. Prognosen spielen aufgrund der sich schnell verändernden Marktbedingungen eine zentrale Rolle. Dabei geht besonders darum, Trends im Nachfrageverhalten, im Konkurrenzverhalten sowie der Markt- & Absatzentwicklung aufzustellen. Die daraus entstehenden Chancen und Risiken sind den Stärken und Schwächen des Unternehmens gegenüberzustellen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 21).

8.1.1. *Externe Analyse: Makroumfeld*

Die externe Analyse befasst sich mit den relevanten Entwicklungen in Bezug auf die Branche, aber auch auf die weitere Umwelt des Unternehmers. Informationen zu

diesen Aspekten lassen sich in Branchenmedien oder veröffentlichten Statistiken finden. Die Analyse sollte vier zentrale Fragenstellungen behandeln:

- Wie attraktiv ist die Branche der Tätigkeit? Diese Frage kann durch die Analyse der Marktgröße, der Wettbewerbssituation und des Marktwachstums (Markt bereits gesättigt bzw. in der Wachstumsphase) beantwortet werden.
- Wie sieht die Wertschöpfungskette in der Branche aus? Durch die Analyse des finanziellen Erfolges (Marge, Rendite, etc.) kann die Attraktivität der Wertschöpfungskette festgestellt werden.
- Welche Trends im weiteren Umfeld können das Geschäft beeinflussen? Durch die PESTE-Analyse lassen sich politisch-rechtliche, gesamtwirtschaftliche, sozio-kulturelle, technologische und ökologische Entwicklungen analysieren.
- Welche Branchentrends können das Geschäft beeinflussen? Dabei geht es um die kritische Analyse der Marktdaten und der systematischen Analyse der Hauptwettbewerber (vgl. Sternad 2015, S. 11 – 15).

8.1.2. *Interne Analyse: Mikroumfeld*

Die Mikroumfeld-Analyse beschäftigt sich mit den Stärken und Schwächen von Unternehmen und hat das Ziel dieses Transparent darzustellen. Diese Stärken und Schwächen sind jedoch nicht immer sofort ersichtlich, bei der Analyse sollte deshalb folgend Fragestellung behandelt werden.

- Unternehmen: In welchen Aspekten ist das Unternehmen gut?
- Wettbewerb: Weshalb sollten sich das Unternehmen vom Wettbewerb fürchten?
- Kunden: Warum sollten Kunden unsere Produkte oder Dienstleistungen kaufen (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 332)?

Unternehmen:

Dabei sollte festgestellt werden, wie das Unternehmen den Kundennutzen herstellt, außerdem sollten die Aspekte der Organisation und der Ressourcensituation mit in

die Analyse einfließen. Für den Vertrieb stellt sich somit die Fragen, wie die Neukundenakquise in die aktuellen Prozesse integriert werden kann (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 93).

Kunden:

Für die Analyse steht in Bezug auf die Kunden steht die Nutzenstiftung, die Kaufkraft und die Einstellung im Fokus (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 222).

Wettbewerb:

Ziel jedes Unternehmens ist es, einen höheren Wettbewerbsvorteil zu haben als die Konkurrenz, dabei muss das Leistungsprofil so attraktiv gestaltet werden, dass eine Differenzierung zum Wettbewerber gewährleistet wird. Die Analyse des Wettbewerbs ist somit eine zentrale Anforderung bei der Neukundenakquise, um seinen Wettbewerbsvorteil zu kennen (vgl. Kotler/Amstrong 2018, S. 94f.).

8.1.3. SWOT-Analyse

„Eine SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunitites, Threats) dient der Gewinnung von Hinweisen zur Ableitung strategischer Stoßrichtungen bzw. zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen im Rahmen des strategischen Planungsprozesses. Während die Umweltanalyse durch Ermittlung der Chancen und Risiken des Dienstleistungsunternehmens die Möglichkeitsraum der Strategieplanung absteckt, versucht die Stärken-Schwächen-Analyse (Ressourcenanalyse) festzustellen, welche konkreten Aktivitäten unter Berücksichtigung der gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcensituation vom Unternehmen zu ergreifen sind“ (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 115).

8.2. Definition von Neukundengewinnungszielen

Vertriebsziele leiten sich von den übergeordneten Unternehmenszielen (Innovation, Wertschaffung, Effizienz, etc.) und Marketingzielen (Einführung neuer Produkte, Positionierung, etc.) ab. Operative Vertriebsziele werden anhand der strategischen Vertriebsziele ausgearbeitet, dabei können operative Vertriebsziele auf Zielgrößen wie Marktanteile, Absatzzahl oder Preisniveaus basieren. Ziele sollten auf einzelne Marktsegmente ausgerichtet sein, manchmal macht es auch Sinn, Ziele für einzelne Großkunden zu definieren (Vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 63f.).

Laut der Literatur können zwei Arten von Vertriebszielen unterschieden werden:

- **Quantitative Ziele:** Diese Ziele müssen eindeutig definiert, messbar und nachvollziehbar sein (Anzahl der Kundenbesuche, Anzahl der neu gewonnen Kunden, Höhe der Umsatzsteigerung, etc.)
- **Qualitative Ziele:** Diese Ziele sind im Vergleich schwierig zu messen, weil sie auf nicht eindeutig definierbaren Größen basieren und gemessen werden (Kundenzufriedenheit, Image, Produktqualität, etc.) (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe, 2007, S. 75f.).

Des Weiteren definieren Detroy, Behle und vom Hofe zwingende Grundanforderungen bei der Zieldefinition:

- Ziele müssen klar abgegrenzt und messbar sein.
- Ziele müssen herausfordern sein, aber erreichbar sein, um die Mitarbeitermotivation zu gewährleisten.
- Bei Zielen muss zwingend ein zeitlicher Horizont definiert werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe, 2007, S. 76f.).

Ergänzend zu den Grundanforderungen für die Formulierung von Zielen nach Detroy, Behle und vom Hofe kann der SMART-Ansatz herangezogen werden:

- **Spezifisch:** Genaue Definition des angestrebten Ergebnisses.
- **Messbar:** Genaue Messbarkeit der Zielerreichung
- **Attraktivität:** Die definierten Ziele müssen erreichbar sein.
- **Relevant:** Die Ziele müssen mit der Realität übereinstimmen und einen relevanten Bezug zum Kontext haben
- **Terminiert:** Ziele müssen zeitlich präzise abgesteckt sein (vgl. Kreutzer 2013, S. 136).

Für diese Arbeit wurden die Neukundengewinnungsziele mit dem Auftraggeber im Kapitel 1.3 bereits definiert.

8.3. Strategieauswahl

„Eine Vertriebsstrategie legt fest, mit welchen Kundengruppen und Kunden (innerhalb des Marktsegmente), welche Ziele erreicht werden sollen. Welche

Ressourcen dazu in welcher Quantität, Qualität und Zielrichtung eingesetzt werden müssen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigt werden“ (Dannenberg/Zupancic 2008, S. 60).

Der zentrale Ausgangspunkt jeder Strategie im Vertrieb sind die Marketingziele des Unternehmens. Befragungen zeigen deutlich auf, dass eine genau definierter Vertriebsstrategie einer der Erfolgsfaktoren im Verkauf ist. 85% aller Top-Performer im Vertrieb haben eine klar definierte Vertriebsstrategie. Die Abbildung 19 zeigt die wesentlichen Elemente einer Vertriebsstrategie (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 61f.).

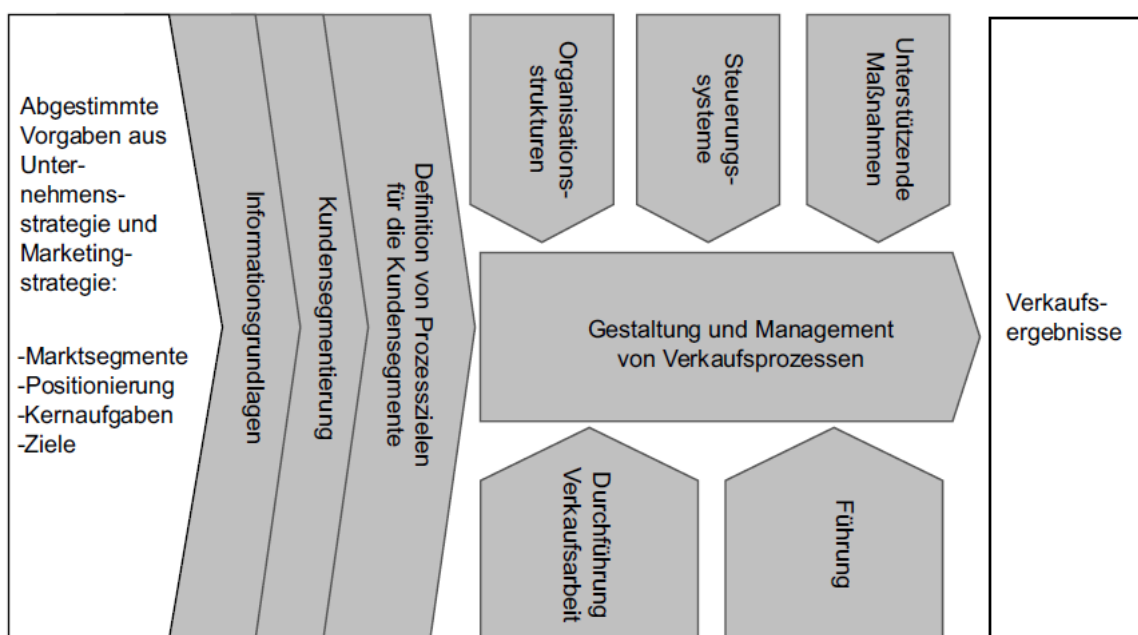


Abbildung 19: Elemente einer Vertriebsstrategie (Dannenberg/Zupancic 2008, S 60)

Zusätzlich zu den wesentlichen Elementen muss eine Strategie im Vertrieb folgenden Anforderungen gerecht werden:

- Die Strategie muss genau definiert, präsent und vorhanden sein. Vertrieb und Management müssen hinsichtlich der Strategie abgestimmt sein und es dürfen keine Widersprüche existieren.
- Die Märkte sind ständigen Wandel und raschen Veränderungen unterzogen, die Kunden und deren Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt, nicht die Leistungen und Produkte des Unternehmens.
- Eine Vertriebsstrategie muss dynamisch ausgelegt werden und innerhalb von definierten Zeiträumen auf ihre Effektivität und Aktualität geprüft werden.

- Die Vertriebsstrategie muss allen Mitarbeiter*innen klar und verständlich erklärt werden, damit ein einheitlicher Marktauftritt gewährleistet werden kann. Die Strategie muss alle wesentlichen vertrieblichen Aktivitäten abdecken und deren genutzten Instrumente, deswegen ist das Verständnis der Mitarbeiter*innen von essenzieller Bedeutung.
- Der Bezug zum operativen Vertriebsgeschäft muss gewährleistet werden, daher muss die Strategie in einer Form und Sprachen mit ausreichendem Bezug zum operativen Geschäft kommuniziert werden. Die Strategie muss im operativen Tagesgeschäft gelebt werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 27f.).

Für die Auswahl einer der zuvor im Kapitel □ beschriebenen Vertriebsstrategie für die Neukundenakquise eignen sich sogenannten Nutzwertanalysen, auch Scoringmodelle genannt. Das Punktwertverfahren (Nutzwertanalyse) wird dazu verwendet mehrere entscheidungsrelevante Kriterien für Strategiekonzepte vergleichend zu beurteilen. Diese Beurteilung dient als Basis für quantifizierte Entscheidungsgrundlage bei der Strategiewahl. Für die Erstellung einer differenzierten Analyse sind folgenden Punkte notwendig:

- Definition aller entscheidungsrelevanter Kriterien.
- Gewichtung der Kriterien nach subjektiver Einschätzung.
- Definition einer Punkteskala und die Vergabe von Punkten an Strategiealternativen.
- Berechnung der gewichteten Punktwerte.
- Berechnung der Gesamtsumme der Punkte je Strategiekonzept.
- Auswertung des Ergebnisses und Erstellung eines Rankings (vgl. Becker 2013, S. 476).

Dieses Bewertungsverfahren kann die rationale Strategiewahl fördern, die Qualität der Entscheidung hängt dabei nicht vom ausgewählten Verfahren zur Entscheidungsfindung ab, sondern viel mehr über die zugrunde liegenden Informationen und die Urteilsfähigkeit der entscheidenden Personen (vgl. Becker 2013, S. 476).

8.4. Maßnahmenplanung

Um die definierten Vertriebsziele zu erreichen ist es von außerordentlicher Wichtigkeit, Maßnahmen zu definieren und diese Maßnahmen in möglichst vielen kleinere Aufgabenpaketen zu präzisieren. Damit die Identifikation der Vertriebsmitarbeiter*innen mit Maßnahmenplan möglichst hoch ist, kann es in einigen Fällen Sinn machen, diese Maßnahmen mit Mitarbeiter*innen gemeinsam zu planen. Die definierten Maßnahmen müssen messbar sein, um den Erfolg zu kontrollierbar zu machen (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 79f.). Im Rahmen der Maßnahmenplanung für die Neukundenakquise müssen einige Aspekte beachtet werden, die folgende Tabelle 6 und die folgende Auflistung zeigen die wichtigsten Aspekte auf:

- Präzise Definition der erforderlichen Maßnahmen.
- Die geplanten Maßnahmen müssen einen vorgegeben Start- und Endzeitpunkt haben.
- Je definierter Maßnahme muss eine zuständige Person für die Verantwortlichkeit festgelegt werden (vgl. Frey 2016, S. 98).

Nr.	Beschreibung	Start	Ende	Zuständigkeit
1	Maßnahme X	01.01.22	28.02.22	TM
2	Maßnahme Y	15.02.22	11.03.22	TM
3	Maßnahme Z	01.03.22	30.04.22	TM
...

Tabelle 6: Beispielhafter Maßnahmenplan (in Anlehnung an Frey 2016, S. 99)

8.5. Definition des Vertriebsbudgets

Bei der Planung werden operative Maßnahmen und Ziele definiert, die Ergebnisse daraus werden im Budget zusammengefasst (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 308). In dieser Phase wird somit die Planung der wert- und mengenmäßigen Vertriebsziele für die Neukundengewinnung definiert und mit den Ressourcen, welche für die Erfüllung der Vertriebsaufgaben vorhanden sind, abgestimmt. Dabei werden die Umsatzerlöse und Absatzmengen den zu erreichenden Zielen den benötigten Vertriebskosten (Gehälter, Provision, Dienstfahrzeug, etc.) gegenübergestellt. Das Vertriebsbudget wird nicht nur für die Planung verwenden,

sondern dient auch als Steuerungsinstrument für Vertriebsaktivitäten während der Geschäftsperiode. Nach dem Ende oder während der Geschäftsperiode kann mittels eines Soll- und Ist-Vergleichs die Differenzen zwischen Plan und der Realität festgestellt werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 125f.).

8.6. Definition der Kontrollmaßnahmen

Für den Vertrieb steht eine große Anzahl an wichtigen Kennzahlen (KPIs = Key Performance Indicators) zur Verfügung, welche als Steuergrößen für den quantifizierbaren Teil im Neukundenakquise-Prozess stehen. Die beste Kennzahl oder das beste System existiert jedoch nicht, dafür sind die Ziele und Strategien je Branchen und Unternehmen zu unterschiedlich, daher sind Kennzahlen immer unternehmensindividuelle und sollen Verbesserungspotenziale aufzeigen. Ihre größte Aussagekraft entwickeln Kennzahlen erst durch eine Gesamtbetrachtung ausgewählter relevanter Kennzahlen. Für Unternehmen ist es daher von besonderer Wichtigkeit, relevante Kennzahlen zu identifizieren und die benötigten Informationen bzgl. Absatz-, Kunden-, Wettbewerbs- und Marktsituation zu kennen. Kennzahlen im Vertrieb bilden somit das ganzheitliche Steuerungselement für Vertriebsprozesse, -organisationen und -mitarbeiter*innen. Die folgende Tabelle 7 zeigt eine Auswahl an relevanten Kennzahlen für die Neukundenakquise (vgl. Lippold 2016, S. 46f.).

Phase	KPI	Formel
Lead-Generierung	Kontakterfolgsquote in %	$\frac{\text{Terminvereinbarungen}}{\text{Anzahl der konatkierten Interessenten}} \times 100$
Lead-Generierung	Marketingadressbedarf	$\text{Anzahl der benötigten Leads} \times \text{Faktor der Conversionrate}$
Lead-Qualifizierung	Angebotsquote in %	$\frac{\text{Anzahl der abgegebenen Angebote}}{\text{Anzahl der besuchter Interessenten}} \times 100$
Lead-Qualifizierung	Conversion-Rate in %	$\frac{\text{Übergebene Leads}}{\text{Anzahl der gesamten Leads}} \times 100$
Opportunity-Abschluss	Angebotserfolgsquote (Anzahl) in %	$\frac{\text{erfolgreiche Abschlüsse}}{\text{Gesamtanzahl der Angebote}} \times 100$
Opportunity-Abschluss	Loss-Order-Rate	$\frac{\text{Anzahl abgelehnter Angebote}}{\text{Gesamtanzahl der Angebote}} \times 100$

9. Unternehmensvorstellung Niceshops GmbH

Die 2010 gegründete Niceshops Gruppe hat ihren Hauptsitz in Saaz bei Feldbach in Österreich, mit weiteren Standorten in Graz, Wien und Ulm (DE). Die Gruppe beschäftigt sich mit dem Betreiben und Bereitstellen von Webshops. Dabei betreibt das Unternehmen bereits mehr als 340 Onlineshops weltweit, täglich werden mehr als 20.000 Pakete in die ganze Welt verschickt, mittlerweile ist die Niceshops Gruppe der einzige Anbieter, welcher in fünf europäischen Märkten Next-Day-Delivery als Standardversand anbietet. Niceshops hat mittlerweile eine Kundenbasis von über einer Million aktiver Kunden, welche in 16 Sprachen betreut werden. Das Unternehmen ist in einigen europäischen Länder mit Shops wie pools.shop, JAKE und Ecco Verde Marktführer, außerdem wurde das Sortiment seit der Gründung stetig ausgebaut und das Unternehmen hat mittlerweile über zwei Millionen Produkte auf Lager. Des Weiteren vertreibt und entwickelt Niceshops auch eigene Produkte in den Bereichen der E-Mobilität (Elektrofahrräder) und im Bereich der Naturkosmetik. Der Umsatz der Gruppe steigt im Jahresdurchschnitt zwischen 40% und 70% und betrug im Jahr 2020 über 100 Millionen Euro. Für das Jahr 2021 ist ein Umsatz von ca. 160 Millionen Euro geplant, die Exportquote der Gruppe beträgt über 80%. Die Unternehmensgruppe beschäftigt mittlerweile 557 Personen aus 19 Nationen der Welt. Niceshops ist außerdem seit 2018 Klimaneutral, es wird zu 100% Ökostrom verwendet, des Weiteren werden im Versand ausschließlich plastikfreie Materialien eingesetzt. Alle weiteren anfallenden CO₂ Emissionen werden durch ökosoziale Projekte kompensiert. Der Hauptgrund des weltweiten Erfolgs ist, dass das Unternehmen sehr großen Wert auf die Bewahrung und den Ausbau der internen Kompetenzen (Software-Entwicklung, Logistik, Performance-Marketing, Support und Service) legt, sowie die sehr hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen (vgl. Niceshops GmbH, o. J.).

Bei der weiteren Expansion der Unternehmensgruppe soll die Tochter Datenkraft eine zentrale Rolle spielen. Mit dem 2020 gestarteten Transformationsprozess und der Bestellung einer neuen Geschäftsführung soll das Unternehmen zukünftig die Rolle des Kernkompetenzzentrum in der Niceshops-Gruppe für Software as a Service Dienstleistungen und Produkte bilden. Dieses Kernkompetenzzentrum wird sich primär mit der Entwicklung von standardisierten SaaS-Lösungen beschäftigen,

welche bei mehreren Kunden lauffähig sind, dabei soll der Bereich der Logistik im ersten Schritt eine zentrale Rolle spielen. Dieser Unternehmensbereich wird sowohl Implementierungsdienstleistungen für diese Produkte anbieten als auch selbstentwickelte Produkte in einem Subskription-Modell (vgl. Flock 2021).

10. Situationsanalyse

Im Theorieteil dieser Arbeit wurden im Kapitel 8.1 die theoretischen Grundlagen der Situationsanalyse erläutert. Diese Grundlagen werden nun in den folgenden Kapiteln anhand der Niceshops bzgl. des Neukundenakquise-Konzeptes für SaaS-Lösungen im E-Commerce mit Fokus auf Logistikservices praktisch abgehandelt.

10.1. Externe Analyse

Diese Kapitel befasst sich mit den Umwelteinflüssen, welchen die Niceshops GmbH, der E-Commerce und die Logistik-Branche ausgesetzt sind. Dabei wird, wie in der Literatur beschrieben auf die relevanten ökonomischen, ökologischen, gesellschaftlichen, technischen und rechtlichen Einflüsse eingegangen.

10.1.1. Ökonomische Einflussfaktoren

Bereits in den Jahren vor der Coronakrise verzeichnete der E-Commerce-Handel starke Zuwachsraten in globalen Ausmaß. Die Coronakrise befeuert diesen Trend des Wachstums zusätzlich und befördert die Wachstumsraten auf ein neues Allzeithoch. In Österreich wächst der Handel über E-Commerce im letzten Jahr auf um +20%, der Auslandsabfluss stieg auf 55% (vgl. Handelsverband 2021).

„Die österreichischen Distanzhandelsausgaben werden vom eCommerce dominiert und erreichen 2021 mit 10,4 Milliarden Euro einen neuen Rekordwert. Von 9,6 Milliarden Euro Onlineumsatz entfallen bereits 2 Milliarden auf den Mobile Commerce – mit einem massiven Zuwachs von 67 Prozent, kommentiert Rainer Will, Geschäftsführer des Handelsverbandes, die zentralen Ergebnisse der Studie. Smartphone-Shopping ist so beliebt wie nie zuvor und wurde durch die Corona-Krise ‘Schaltzentrale’ für alle Kaufentscheidungen. Die 14.500 heimischen Webshops profitieren vom wachsenden Markt allerdings nur begrenzt, da mehr als jeder Zweite im Online-Ausland bestellt. Durch diesen milliardenschweren Kaufkraftabfluss kann unsere Volkswirtschaft die Chancen der Digitalisierung nur teilweise in Wohlstandszuwächse umwandeln“, so Will. Die Auslandsabfluss-Quote

steigt im Vergleich zum Vorjahr moderat, aber doch von 54% auf 55%. Die Top-Warengruppen im Distanzhandel sind heuer Bekleidung mit 2,05 Milliarden, Elektrogeräte mit 1,3 Milliarden und Möbel mit 0,8 Milliarden Euro Umsatz. Die stärksten Zuwächse haben 2021 Corona-bedingt die Sektoren Einrichtung mit +38 Prozent, Spielwaren mit +37 Prozent sowie Sportartikel mit +22 Prozent verzeichnet“, erklärt Studienleiter Wolfgang Ziniel, Senior Researcher bei der KMU Forschung Austria. Rund 14 Prozent der gesamten Einzelhandelsausgaben der österreichischen Privathaushalte fließen bereits in den Distanzhandel, ein neuer Höchstwert. Im Schnitt gibt jeder von uns bereits 1.830 Euro pro Jahr im Distanzhandel aus – Tendenz steigend. Lediglich bei Büchern und Schreibwaren ist ein leichter Ausgabenrückgang zu beobachten, so Gutschi“ (Handelsverband 2021).

Ein Blick in die Schweiz bestätigt diesen Wachstumstrend, befeuert durch die globale Pandemie, noch deutlicher. So geht das IMM der Züricher Hochschulen für Angewandte Wissenschaften im Jahr 2020 von einem Wachstum von bis zu 55% im E-Commerce Umfeld aus, siehe Abbildung 20 (vgl. Zumstein/Oswald 2020, S. 7).

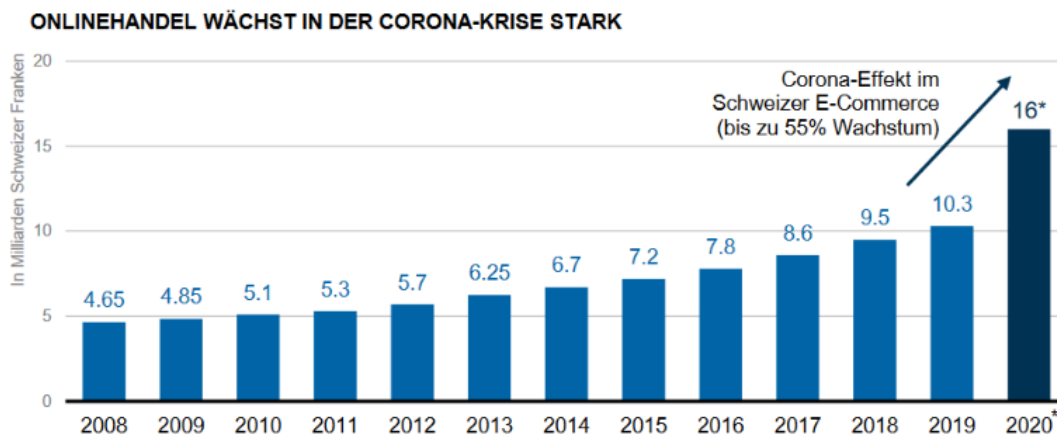


Abbildung 20: E-Commerce-Wachstum in der Schweiz von 2008 bis 2020 (Zumstein/Oswald 2020, S. 7)

10.1.2. Ökologische Einflussfaktoren

Das Umweltbewusstsein und die Nachhaltigkeit gewinnen bei den Endkonsumenten stetig einen immer größeren Stellenwert. Dieser Trend wird sich auch im Jahr 2022 bemerkbar machen. Eine Studie geht davon aus, dass 70% der Deutschen darauf achten, dass der Online-Handel möglichst nachhaltig abläuft. Nachhaltigkeit ist absolut kein Nice-to-have Aspekt, sondern mittlerweile ein Must-have Aspekt, welcher wesentlich zur Kaufentscheidung beiträgt (vgl. Zabolotna 2021, S. 6).

Dieser sich abzeichnende Umwelttrend spiegelt sich jedoch noch nicht in den Retourenquoten wider, diese stehen konstant bei 41%. In manchen Segmenten werden zwar leicht rückläufige Zahlen vermerkt, jedoch liegt zum Beispiel beim Textilhandel die Quote noch bei sehr hohen 47% (Handelsverband 2021). Die Erwartung der Endkonsument*innen von einem kostenlosen Versand und Rückversand dämpfen diesen Trend jedoch weiter. 68% Endkonsument*innen brechen den Kaufprozess ab, wenn sie mit zu hohen Versandkosten konfrontiert werden und 40% sind generell nicht bereit, für den Versand zu bezahlen (Sendcloud 2021a, S. 6).

Die logistische Abwicklung der steigenden Anzahl von Paketen stellt die Logistikdienstleister gleich vor mehrere Herausforderungen. So muss in Zukunft die Nachhaltigkeit bei der Verpackung, Transportmittel und Transportwege genauer hinsichtlich der Umweltfreundlichkeit beleuchtet werden (vgl. Neas 2021).

10.1.3. Gesellschaftliche Einflussfaktoren

"Das starke Wachstum beim Onlineshopping wird von der anhaltenden Dynamik des Handyshopping nochmals überflügelt. Mehr als ein Drittel der Österreicherinnen und Österreicher kaufen im Internet via Smartphone ein, die Ausgaben liegen aktuell bei 2 Mrd. Euro. Damit haben sich die Umsätze im M-Commerce innerhalb von 4 Jahren mehr als verdreifacht", erläutert Rainer Will. Allerdings ist Smartphone-Shopping nach wie vor eine Altersfrage: "Bei den unter-29-jährigen Konsumenten kaufen mittlerweile 7 von 10 via Smartphone ein. Bei den über-60-Jährigen liegt die M-Commerce-Quote hingegen bei bescheidenen 7 Prozent, ergänzt Harald Gutschi" (Handelsverband 2021).

10.1.4. *Technische Einflussfaktoren*

Der wichtigste Trend in den kommenden Jahren in Bezug auf die logistische Abwicklung ist die systematische und integrative Darstellung der Supply Chain. Diese ist getrieben durch neue innovative Ansätze, welche Risiken innerhalb des Liefernetzwerks identifizieren und beseitigen, um dadurch einen Wettbewerbsvorteil generieren zu können. Diese Transparenz wird maßgeblich von der Digitalisierung ermöglicht werden. Des Weiteren zeichnet sich vermehrt die nächste Revolution der Digitalisierung in Bezug auf die Robotik und das autonome Fahren aus. Bereits heute arbeiten Lagerroboter präziser und gewissenhafter als Menschen, diese könnten in Zukunft auch Aufgaben im Bereich der Ent- & Beladung von autonomen LKWs übernehmen (vgl. Neas 2021)

Des Weiteren werden im Bereich der Schnittstellen zwischen ERP, E-Commerce-System und der Logistikkösung die Abläufe immer komplexer und benötigen immer größere Datenpakete für den Austausch von Informationen und die Gewährleistung der Normalbetriebs. Getrieben durch die Standardisierung von APIs wird es in Zukunft über Integrationsplattformen leicht für die Softwaredienstleister, neue Systeme und Daten anzubinden (vgl. Flock 2021)

10.1.5. *Rechtliche Einflussfaktoren*

Mit dem Inkrafttreten des Lieferkettengesetzes werden Unternehmen in Zukunft strafrechtlich verfolgt werden können, sollten auch die Lieferanten der Unternehmen Menschenrechtsverstöße begehen. Somit wird eine nachhaltige Liefer- und Transportkette essenziell an Bedeutung für Unternehmen gewinnen (vgl. Neas 2021).

Das Thema der DSGVO (Datenschutzgrundverordnung) beeinflusst weiterhin maßgeblich den E-Commerce-Handel. Die Unternehmen sind verpflichtet, die Daten der Endkonsument*innen nach dieser zu verarbeiten, dies führt zu einem maßgeblich gesteigerten administrativen Aufwand. Des Weiteren sind die Fernabsatzgesetze der einzelnen EU-Länder nicht harmonisiert, somit müssen Unternehmen diese je nach Absatzland betrachten (vgl. European Commission 2018).

10.2. Interne Analyse

Das folgende Kapitel befasst sich mit der internen Analyse der Niceshops GmbH und geht dabei auf Aspekte des Unternehmens, der Mitbewerber und der Lieferanten ein.

10.2.1. Unternehmen

Die Niceshops GmbH ist bereits seit 2006 mit eigenen Onlineshops in Nischenmärkten tätig, dazu zählen unter anderem Shops wie pools.shop und Ecco Verde. Abgesehen von der Tätigkeit als Betreiber von eigenen Onlineshops ist die Kernkompetenz und Haupttätigkeit der Niceshops GmbH die logistische Abwicklung von Waren anderer Hersteller bzw. das Betreiben der Onlineshops dieser Hersteller. Ein Beispiel dafür ist der Produzent von elektrischen Fahrrädern Geero. Niceshops übernimmt dabei den kompletten Onlineauftritt des Unternehmens sowie die Abwicklung der Logistik im Hintergrund. Die Niceshops-Gruppe verwaltet derzeit mehr als 400 dieser Shops, durch diese enorme Masse an Onlineshops wurden logistische, infrastrukturelle und technische Prozesse über die Jahre hinweg konsequent optimiert und angepasst. Durch diese große Anzahl an Onlineshops wurde beim Aufbau der Infrastruktur stets an die Skalierung gedacht. Prinzipiell besteht bei der Infrastruktur der Niceshops ein ähnliches Prinzip wie bei SaaS-Lösungen, viele Unternehmen nutzen dieselbe Infrastruktur im Hintergrund. Durch die jahrelange Erfahrung der Niceshops im Bereich der logistischen Abwicklung mit unterschiedlichen Transportdienstleistern (Post, DHL, UPS,..) soll nun dieses Knowhow monetarisiert werden. Das neue Produkt soll als standardisierte Software as a Service Lösung sowohl für externe Betreiber*innen von Onlineshops mit eigenen Lagern, aber auch für externe Betreiber*innen ohne eigenes Lager entwickelt und vertrieben werden. Für diese Vorhaben wurden deswegen ein eigenes Tochterunternehmen, die Datenkraft GmbH, gegründet und der neue Geschäftsführer Florian Flock bestellt, der dieses Thema innerhalb der Gruppe treiben soll. Aktuell befindet sich das neue Produkt in Entwicklung und deshalb gibt es noch keinen Vertrieb für SaaS-Lösungen in der Niceshops, es werden auch noch keine Leads und Opportunities erfasst und qualifiziert.

10.2.2. *Kunden*innen*

Derzeit hat die Niceshops in diesem Bereich noch keine Kunden, jedoch bestehen bereits Kundebeziehungen aus dem Geschäftsfeld E-Commerce-Dienstleistungen, welche den kompletten Onlineshop inklusive des E-Fulfillments an die Niceshops ausgelagert haben. Der Hauptgrund dieser Unternehmen für die Auslagerung des Onlineshops stellt der Fokus auf die Kernkompetenzen der Produktion von Produkten dar. Aus diesen abgeschlossenen Projekten geht hervor, dass die Einführung solcher Produkte sehr komplex und zeitintensiv ist und somit eine persönliche Beratung essenziell ist. Für die neu zu entwickelnde SaaS-Lösung in der Logistik ist davon auszugehen, dass die Beratungsintensität nur bedingt abnimmt, trotz der hohen Standardisierung des Produkts, da es sich um komplexe Integrationen und logistische Prozesse handelt.

10.2.3. *Lieferanten*

Um den fehlerfreien Betrieb der aktuellen und zukünftigen Software (SaaS-Lösungen in Entwicklung) gewährleisten zu können, ist eine enge Partnerschaft mit den Lieferanten notwendig. Zu den Hauptlieferanten der Niceshops GmbH zählen Transportdienstleister:

- FedEx
- Post AT, DE, NL, ...
- GLS
- DHL
- UPS
- usw.

sowie die Zahlungsprovider:

- PayPal
- Klarna
- Stripe Payments
- usw.

Damit die potenziellen Kunden der SaaS-Lösungen aus einer Vielzahl an Transportpartner und Zahlungsprovider wählen können, ist eine ständige Optimierung und Verbesserung der Standardschnittstellen zu den Lieferanten von Niceshops notwendig. Diese Vielzahl an Lieferanten wird benötigt, da die Qualität und die Verfügbarkeit je nach Land und Region, in welcher die SaaS-Lösungen zum Einsatz kommen wird, stark variiert. Des Weiteren profitieren die potenziellen Kunden der SaaS-Lösungen von besseren Konditionen durch das größere Abnahmevermögen der Niceshops sowie der tieferen Integration der Systeme durch die enge Partnerschaft zu den Lieferanten.

10.2.4. Wettbewerber

Die Niceshops GmbH als ganzheitliche Unternehmensgruppe hat eine Vielzahl an Wettbewerber, welche gewisse Teilbereiche innerhalb der Abwicklung von Bestellung, Zahlungen (Anbindung zu Zahlungsprovider), E-Fulfillment (Order Management, Warehouse Management, etc.) und des Customer Service abdecken können. Jedoch kann nur die Niceshops GmbH das gesamte Spektrum abdecken - siehe Abbildung 21 (vgl. Flock 2019, S. 73).

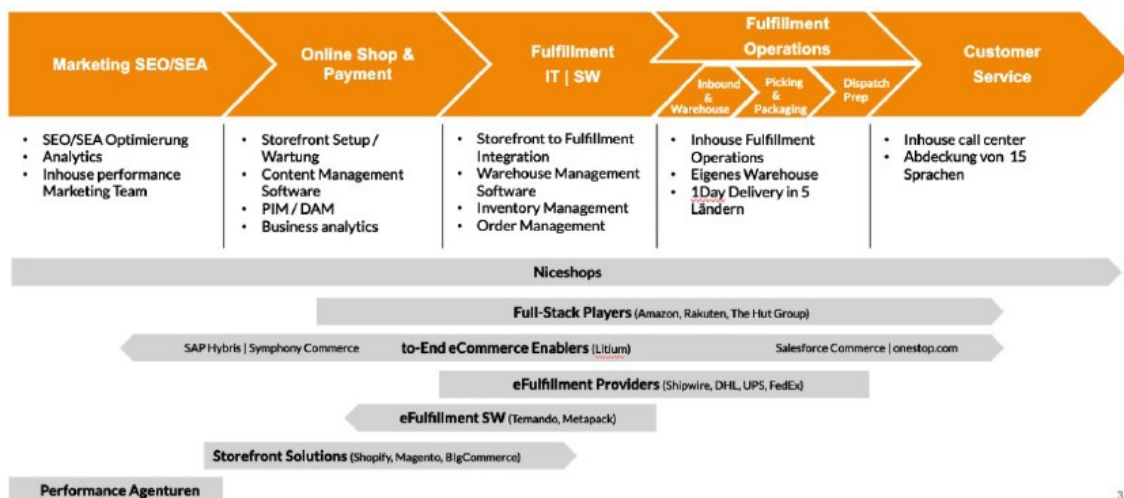


Abbildung 21: Wettbewerber entlang der E-Commerce-Prozesskette (Flock 2019, S. 73)

Für den aktuell im Aufbau befindlichen Geschäftsbereich konnten im europäischen Markt drei relevante Mitbewerber*innen identifiziert werden, welche ihre Leistungen als Software as a Service – Lösung im E-Commerce-Umfeld für die Bereiche Online-Shop, Online-Payment und Fulfillment IT | SW anbieten. Die folgende Tabelle 8 zeigt einen Überblick der relevanten Mitbewerber der neuen SaaS-Lösungen der Niceshops GmbH

Mitbewerber	Sendcloud	Metapack	Codept
Webseite	www.sendcloud.at	www.metapack.com	www.codept.de
Preis/Monat	Von kostenlos bis 649,00 €	Von 399,00 € bis 1.299,00 €	Nur auf Anfrage
Editionen	Essential, Small Shop, Large Shop & Business (Preis auf Anfrage)	Essentials, Professional & Enterprise (Preis auf Anfrage)	Standardisierte Customize Solution
Anzahl der integrierbaren Shops im Standard	56 Shops (Shopify, Shopware 5 & 6, Magento, Oxid, ...)	8 Shops (Big Commerce, Shopify, Commercetools, ...)	Keine Angaben zur Standardintegrationen (Alle Shops mit APIs integrierbar jedoch)
Anzahl der integrierten Logistikdienstleister	80+ (DHL, GLS, FedEx, ...)	400+ (UPS, Post DE, La Poste, ...)	250+
Eingesetzte Technologie für die Integration	REST API	REST API	REST API
Support der Kunden über	E-Mail, Telefon oder Vip Support (je nach Edition)	Portal, E-Mail oder Telefon (je nach Edition)	Customer Success Manager (dezidierte Ansprechperson)
Track & Trace per Mail	Im Standard	Im Standard	Standardisiert je nach Kundenwunsch möglich

Vertriebskanäle	Direkt	Direkt und über Partner (IBM, Deloitte, ...)	Direkt
Kundenanzahl	23.000+	Keine Angaben	1.000+
Image & Bekanntheit	Sehr hohe Bekanntheit und gutes Image Marktführer in Europa	Sehr hohe Bekanntheit und gutes Image	Geringe Bekanntheit und hervorragendes Image
Preisstrategie	Expansionsstrategie Mittleres/Hohes Preissegment	Hohes Preissegment	Sehr hohes Preissegment (Hoher individueller Entwicklungsanteil)

Tabelle 8: Wettbewerbsanalyse (Eigene Darstellung in Anlehnung an Sendcloud 2021b, Metapack 2022, Codpet 2022)

Aus der Analyse der Mitbewerber geht hervor, dass Sendcloud der Marktführer in Europa ist, jedoch dicht gefolgt von Metapack. Diese beiden Anbieter setzen auf Standardisierung bis zum Maximum gehen nur bedingt auf Kundenwünsche ein deswegen ist ein etwas günstiger Preispunkt im Vergleich zu codpet möglich. Kunden geht durch diese Kostenersparnis jedoch die Flexibilität bei den Integrationsszenarien verloren, welche den Unterschied in der Auswahl ausmachen können. So können mit codpet zum Beispiel individuelle Lösungen zum Echtzeit Tracking der Waren entwickelt werden, welche bei den anderen Anbietern nicht möglich sind bzw. gegen des Geschäftsmodell der hohen Standardisierung sprechen würden.

10.3. SWOT-Katalog

Die folgende Tabelle zeigt die interne und externe Situationsanalyse anhand des SWOT-Kataloges auf und führt diese zusammen. Dabei werden, wie im Kapitel 8.1.3 die Stärke und Schwächen den Chancen und Gefahren bewertet und in Relation gebracht. Die Tabelle 10 zeigt die Bewertungslegende des SWOT-Kataloges anhand dieser Ausprägungen von 1 bis 3. Dabei steht 3 für hoch, 2 für mittel und 1 für niedrig.

Umwelteinfluss	... trifft bei Niceshops auf Stärken oder Schwächen				... das bedeutet einen Chance oder Gefahr		... daher streben wir an...	
	;) (;) (Stärke/Schwäche	Ursache	;) (;) (Chance/Gefahr	Erste Ziele
Enormes globales Wachstum im E-Commerce getrieben durch die Covid-Pandemie	3		Niceshops war schon von vor auf Wachstumskurs -> Lagererweiterungsprojekte waren bereits geplant und	Vorbereitung auf Börsengang	3		Die zusätzliche hohe Nachfrage kann ohne Ressourcenengpässe bedient werden	In der Kundenakquise als Differenzierungsmerkmal anführen
Shopping über das Handy nimmt zu	3		Technologische Infrastruktur ist vorhanden	Vielen Anbieter von Technologien setzen mittlerweile auf den "Mobile First - Ansatz"		1	Der Mitbewerber ist besser aufgestellt	Fokus auf Mobile Commerce richten -> mehr Ressourcen bereitstellen
Umweltbewusstseien und Nachhaltigkeit beim Transproten gewinnen an Bedeutung bei den Endkonsumenten	2		Sämtliche Prozesse sind auf Nachhaltigkeit getrimmt	Niceshops hat Nachhaltigkeit & Fairness in den Unternehmenswertern	3		Differenzierungsmerkmal zu anderen Dienstleistern	In der Kundenakquise als Differenzierungsmerkmal anführen
Logistische Revolution in Bezug auf Robotik & AI		2	Derzeit wir hauptsächlich auf traditionelle Logistikpartner gesetzt -> Der Anteil an autonomen Handling und autonomen Fahrzeugen ist gering	Die Kosten sind aktuell noch höher als bei traditionellen Logistikpartnern		2	Ein verschlafen dieser Revolution könnten zu massiven Verlusten bei den Margen je versendete Paket führen	Erste Partnerschaften mit innovativen Logistikpartnern eingehen und diese in die SaaS-Lösungen integrieren
Änderung von rechtlichen Rahmenbedingungen	1		Zusammenarbeit nur mit ausgewählten Partnern, welche die Qualitätsstandards erfüllen	Niceshops hat Nachhaltigkeit & Fairness in den Unternehmenswertern		3	Niceshops kann die Vielzahl an Partnern nicht kontrollieren	Vertragliche Definition von Schadenersatz im Ernstfall
Starker Mitbewerb		3	Kein Vertrieb	Keine personellen Ressourcen und Strukturen	3		Durch den Aufbau eines professionellen Vertriebs kann das breitere Know-how und Wissen der Niceshop in Vergleich zum Mitbewerber besser für den Gewinn von Marktanteilen genutzt werden	Aufbau eines professionellen Vertriebs
Komplexität der Schnistellen & Systeme nimmt zu	2		Integrations Konw-how ist vorhanden	Vielzahl an Integrationen bereits durchgeführt		1	Eine zu große Anzahl an Integrationen kann zu Qualitätsverlust führen	Auf relevante Integrationen zu Partnern fokussieren

Tabelle 9: SWOT-Katalog (Eigene Darstellung)

Legende des SWOT-Katalogs		
Bewertung	Stärke	Chance
1	Geringer Einfluss auf die Zielerreichung	Geringe Chance auf Erfolg
2	Hilft zur Zielerreichung	Chance auf Erfolg ist gegeben
3	Trägt maßgeblich zur Zielerreichung bei	Chance führt sicher zu Erfolg
Bewertung	Schwäche	Gefahr
1	Behindert bedingt die Zielerreichung	Gegensteuern ist möglich
2	Behindert wesentlich die Zielerreichung	Unternehmenserfolg wird durch Gefahr beeinflusst
3	Behindert vollkommen die Zielerreichung	Gefahr trägt zu einem Verlust bei

Tabelle 10: Legende des SWOT-Katalogs (Eigene Darstellung)

11. Empirische Untersuchung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Primärmarktforschung, welche für diese Masterarbeit durchgeführt wird, um den vorhandenen Informationsbedarf zu beseitigen. Des Weiteren beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Untersuchungsmethode, dem Erhebungszeitraum, der Zielgruppe und der Auswertung der erhobenen Ergebnisse.

11.1. Untersuchungsdesign

Prinzipiell unterscheidet die Literatur vier Arten von Untersuchungsdesigns: die qualitative Untersuchung, die Querschnitts-Untersuchung, die Längsschnitt-Untersuchung und Experimente. Für diese Arbeit wird eine qualitative Untersuchung gewählt, diese ist gezeichnet durch eine kleine Stichprobe (nicht repräsentativ), eine eher verbale, beschreibende und interpretierende Analyse und durch die Anwendung von nicht standardisierten Befragungsformen oder Beobachtungen (z.B. durch Einzelinterviews) (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 38 - 40).

11.1.1. Forschungsfrage

Das grundlegende Ziel jeder empirischen Untersuchung ist es, mit dem Informationsbedarf und der Feldarbeit eine zuvor definierte Forschungsfrage zu beantworten. Die Definition von Forschungsfragen gestaltet sich jedoch als herausfordernd, weil durch die Untersuchung neue wissenschaftliche Ergebnisse belegt werden sollen (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 62f.).

Für diese Arbeit wurden folgende Forschungsfragen definiert, welche im Zuge der Feldarbeit beantwortet werden soll:

- Wie können neue Kunden für Logistik-SaaS-Lösungen am effektivsten erreicht und gewonnen werden?
- Welche Suchkanäle sind relevant und welche Anforderungen werden an Unternehmen und Mitarbeiter gestellt?

11.1.2. Informationsbedarf

Bei der Marktforschung wird im ersten Schritt der erforderliche Informationsbedarf definiert und analysiert, um ein vorhandenes Marketingproblem lösen zu können. Nach der Definition des Informationsbedarfs, wird als nächster Schritt die richtige Methode für den Untersuchungsgegenstand abgeleitet (vgl. Oberzaucher 2017, S. 15).

Damit ein praxisnahes Vertriebskonzept erarbeitet werden kann, müssen Informationsdefizite, welche in der Theorie festgestellt wurden, durch die Primärmarktforschung eingeholt werden, um die Informationslücke schließen zu können. Dabei sollen folgende Fragestellung im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung stehen:

- Wie erfolgt der Entscheidungsfindungsprozess für SaaS-Lösungen im Unternehmen und welche Personen sind darin beteiligt?
- Welche Vor- und Nachteile entstehen bei der Auslagerung der Logistik?
- Über welche Kanäle informieren sich Unternehmen beim Auswahlprozess über potenzielle Dienstleister für Logistik-Services?
- Wie werden die Logistikprozesse bzw. das E-Fulfillment aktuell abgewickelt?
- Werden Einführungsprojekte nach dem Go-Live weiterhin durch Partner betreut oder stemmen Unternehmen dies von selbst?
- Welche Relevanz haben standardisierte APIs (Schnittstellen) bei SaaS-Lösungen in der Logistik? Sind diese eventuell ein KO-Kriterium?
- Wie sieht ein idealer Vertriebsprozess bei SaaS-Lösungen in der Logistik aus?

Mithilfe dieser zentralen Fragestellungen und den vorliegenden Untersuchungsdesign, sollen die relevanten Informationen bzgl. der Suchprozesse, der Auslagerungsgründe, die Erwartungshaltung an Mitarbeiter des Dienstleisters und der Entscheidungsfindung der relevanten Zielgruppen beantwortet werden. Des Weiteren sollen eventuelle Ko-Kriterien bei der Auswahl von SaaS-Lösungen in der Logistik identifiziert werden. Nach der Beantwortung dieser zentralen Fragestellungen kann das Neukundenakquise-Konzept auf Basis der theoretischen Grundlagen, der Situationsanalyse des Unternehmens, der Strategiewahl, der

empirischen Untersuchung und der Handlungsempfehlungen für die Niceshops GmbH erarbeitet werden.

11.1.3. Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument wird ein Gesprächsleitfaden gewählt. Durch dieses Instrument können Daten und Informationen in einer tieferen Ebene als bei einer quantitativen Sekundärforschung erhoben und analysiert werden. Des Weiteren kann eine stärkere Vertrauensbasis zwischen den Befragten und dem*der Interviewer*in hergestellt werden, was auch die Abfrage von heikleren Themen ermöglicht. Somit können bei der qualitativen Marktforschung als Erhebungsinstrument bestimmte Zusammenhänge, Ursachen und Motive besser erforscht werden. Bei den Explorationen handelt es sich um Einzelinterviews, welche mittels eines Gesprächsleitfadens geführt werden. Diese Methode ermöglicht es dem*der Interviewer*in Rückfragen zu stellen, dies fördert einen tieferen Einblick, durch die Rückfragen, bei den Probanden zu erhalten (vgl. Oberzaucher 2017, S. 31f.). Der größte Nachteil von Einzelinterviews stellt jedoch die schiere Masse an unstrukturierten Informationen dar, die hohen Kosten je Interview und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist herausfordernder (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 56).

Bei dem erstellten Gesprächsleitfaden wird nicht zwischen Handels- und Produktionsunternehmen unterschieden, da für die potenziellen Kunden dieser SaaS-Lösungen nur die Integration zum Transportdienstleister, auch für die Einzelsendungsabwicklung, relevant ist. Mit diesem Ansatz können Produktionsunternehmen gleich wie Handelsunternehmen den Ansatz Producer2Customer (direktes Endkundengeschäft) verfolgen.

11.1.4. Auswahl der Stichprobe

Ein wesentlicher Bestandteil der Marktforschung ist ein repräsentatives Ergebnis der Stichprobe. Das Ziel ist die Darstellung einer möglichst aussagkräftigen Erhebungseinheit (Grundgesamtheit). Dies kann bei der quantitativen Marktforschung durch statistische Repräsentativität gewährleistet werden. Im Vergleich dazu kann jedoch bei der qualitativen Marktforschung nur der Versuch unternommen werden, allgemeine Erkenntnisse abzuleiten (vgl. Oberzaucher 2017, S. 42).

Für diese Arbeit werden 15 leitende Angestellte aus Unternehmen wie im Kapitel □ beschreiben befragt. Die Befragten Unternehmen und befragten Probanden müssen dabei folgende Screeningkriterien erfüllen:

- Unternehmenssitz im DACH-Raum
- Befragte Personen: Geschäftsführer, Leitende Angestellte, Projektmanager. Business Development oder vergleichbare Positionen
- Buying-Center-Rollen: Entscheider bzw. Beeinflusser
- Handel oder Produktion von physischen Produkten
 - Jedoch müssen die Produzenten auch als Händler direkt zu den Endkunden auftreten (Producer2Customer)
- Online-Vertriebskanal ist vorhanden bzw. im Aufbau

Für diese Exploration liegt der Hauptfokus auf Entscheidern und Beeinflussern, da diese den größten Einfluss auf die Auswahl der SaaS-Lösung in der Logistik haben. Die folgende Tabelle zeigt die befragten Probanden und Unternehmen.

Bezeichnung	Unternehmen	Position
Proband 1	Almdudler-Limonade A. & S. Klein GmbH & Co KG	Head of Logistics
Proband 2	YAASA GmbH	Head of Operations
Proband 3	Biovera GmbH	Geschäftsführer
Proband 4	Pure Haircare GmbH	Geschäftsführer
Proband 5	Washino GmbH	Geschäftsführer
Proband 6	Karl Dungs GmbH & Co. KG	Head of Business Development
Proband 7	Andritz AG	Head of Global IT Operations
Probandin 8	N&N Handel KG	Geschäftsführerin
Proband 9	TLL The Longevity Labs GmbH	Geschäftsführer

Proband 10	Knapp AG	Head of Software Purchasement
Proband 11	Steyr-Werner Technischer Handel GmbH	Geschäftsführer
Probandin 12	Rosendahl Nextrom GmbH	Head of Business Unit
Proband 13	PSA GmbH	Geschäftsführer
Proband 14	Michael Pachleitner Group GmbH	CIO
Proband 15	Voestalpine AG	E-Commerce Expert

Tabelle 11: Interviewpartner empirische Untersuchung (Eigene Darstellung)

11.1.5. *Erstellung des Erhebungsinstrumentes*

Für diese qualitative Marktforschung wird als Erhebungsinstrument ein Gesprächsleitfaden gewählt. Bei der Erstellung des Gesprächsleitfadens wird dabei auf die Methoden der Topic-Guide-Technik, bei der eine Liste von Themen als Gesprächsbasis dient zurückgegriffen, sowie auf die Questioning Route-Technik, bei der bereits definierte Fragen bereitstehen. Die Interviews werden anhand des erstellten Gesprächsleitfadens geführt und bestehen aus einer Einführungsphase, in welcher die Begrüßung und Vorstellung erfolgt, und bei der die Erlaubnis nach der Aufzeichnung des Gespräches erfragt wird. Am Anfang des Interviews kann durch Eisbrecherfragen der Gesprächseinstieg erleichtert werden. Der Hauptteil des Interviews befasst sich mit den konkreten Themen aus dem Informationsbedarf. Im Abschluss des Interviews ergibt sich die Chance für den*die Interviewer*in nochmals Themen zusammen zu fassen und gezielte Rückfragen zu stellen. Danach erfolgt die Verabschiedung und das Beenden des Gespräches (vgl. Oberzaucher 2017, S. 68 - 70).

11.1.6. *Feldarbeit*

Die Interviews für diese Feldarbeit finden im Zeitraum von Februar 2022 bis März 2022 statt. Aus dem erhobenen Ergebnis der Feldarbeit und des theoretischen

Teiles werden die Handlungsempfehlungen und das Neukundenakquise-Konzept abgeleitet.

11.1.7. Transkription der Interviews

Nach dem erfolgreichen Abschluss aller Interviews anhand des Gesprächsleitfadens, müssen diese verschriftlicht werden. Diese Aktivität innerhalb der Marktforschung wird Transkription genannt. Dies Schritt ist besonders wichtig, um die gewonnen Eindrücke aus den Interviews gegenüberstellen zu können und zusammenhänge feststellen zu können. Das primäre Ziel der Transkription ist es die Interviews für andere Leser*in möglichst genau und detailgetreu zu verschriftlichen (vgl. Dresing/Pehl 2018, S. 16). Die Komplexität des Transkriptionsprozesses sollte nicht unterschätzen werden, da dieser je nach Tippgeschwindigkeit der zuständigen Person das Fünf- bis Zehnfache des zeitlichen Aufwands eines Interviews in Anspruch nehmen kann (vgl. Dresing/Pehl 2018, S. 27f.).

11.1.8. Auswertung und Analyse der Daten

Für die Auswertung der erhobenen Daten wird die Softwarelösung von MAXQDA eingesetzt. Weltweit wird dieses Programm für die Auswertung von qualitativen Marktforschungen verwendet und gilt als eines der führenden in diesem Softwarebereich. Eine der relevantesten Funktionen ist das Zusammenfassen von Passagen und das Hervorheben von einzelnen Aussagen der Probanden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit durch eine Datenmigration, demografischen Daten mit in Auswertung einzubeziehen (vgl. Kuckartz/Rädiker 2019, S. 3f.).

Die Daten werden mit einer Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert, dabei wird eine Reduktion des Materials durch induktive Kategorienbildung vorgenommen. Ähnliche Textstellungen und Passagen werden markiert und zugeordnet Kodierungen zugeordnet. Dann werden die Daten in Relation zueinander gesetzt und verglichen (vgl. Oberzaucher 2017, S. 88f.).

11.2. Ergebnisse der Auswertung

Diese Kapitel befasst sich mit der Auswertung der 15 Interviews und der Aufbereitung der analysierten Ergebnisse. Diese Ergebnisse fließen maßgeblich in die Entscheidungsfindung bei der Strategiewahl und somit in das finale Neukundenakquise-Konzept ein.

11.2.1. Suchverhalten: Über welche Kanäle informieren sich Unternehmen?

In der Regel wurde die Suche über das persönliche Netzwerk der Probanden und die klassische Recherche über das Internet am häufigsten von den 15 Probanden genannt. Bedeutend waren auch die Nennungen im Bereich der Business Netzwerke (LinkedIn & Xing), die Suche über spezialisierte Berater (wie zum Beispiel Gartner, Deloitte, etc.) und die Suche über eine interne Lieferantenplattform wurden typischerweise nur vereinzelt von großen Unternehmen genannt. Die folgende Abbildung stellt die wichtigsten Kanäle bei der Suche grafisch dar.

„Es war bislang eine Mischung, also aus mehreren Facetten gesehen. Es war ein bisschen Internetsuche. ...das ist out of the box meistens die erste Lösung ist, weil es die schnellste Lösung ist. Zudem geht ein bisschen auch das Netzwerk mit, indem man mit Partnerunternehmen und Händlern spricht. Welche Lösungen werden angeboten bzw. welche werden bei dem Partner verwendet und dadurch bekommt man dann, quasi einige direkte Ansprechpartnern der Dienstleister“
(Proband 5 2022)

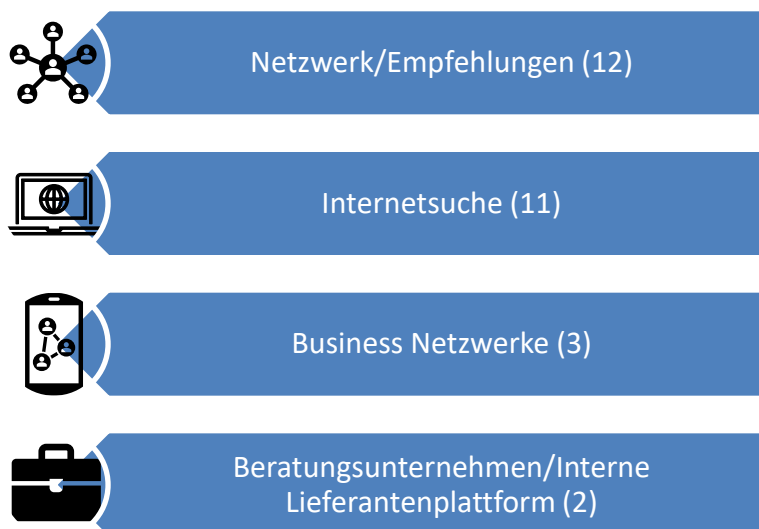


Abbildung 22: Suchkanäle (Eigene Darstellung)

Die Daten lassen außerdem den Schluss zu, dass die Probanden selber die aktive Rolle bei der Suche nach potenziellen SaaS-Lösungen in die Hand nehmen und es nahezu keine Proaktivität der SaaS-Anbieter in Bezug auf die Akquise von neuen Kunden gibt. Tendenzielle ist auch eine gewisse Abneigung der Probanden gegenüber der Ansprache über Business untypischen Kanälen, wie Facebook und Instagram festzustellen, jedoch sind gibt es dazu auch Ausnahmen, solange die Information eine gewisse Relevanz für den*die suchenden Probanden*in hat.

„Das wäre für mich kein Ausschlussgrund. Es geht eher um die Ansprache als um den Kanal. Bei mir zumindest“ (Proband 9 2022).

11.2.2. Produktauswahl & Informationsaufbereitung

Durch die Ergebnisse der Explorationen ist davon auszugehen, dass die erste Informationsaufbereitung digital (Homepage, Landingpage, Videos, Referenz-Case-Studies und One-Page) erfolgen sollte und ein persönliches Gespräch im zweiten Schritt mit den potenziellen Lieferanten gesucht wird, um das Scoping der Lösungen festzumachen, sowie um klärende Detailfragen stellen zu können. Tendenziellen neigen die Probanden auch dazu einen Anforderungskatalog an den Anbieter vor dem ersten Gespräch zu senden.

„Was ich extrem gern habe, ist so eine One-Page oder nur eine Seite, wo die wichtigsten Informationen zusammenstehen... Was ich superwichtig finde, ist es auch transparente Einsicht auch in Richtung Pricing... Von Präsentationen sowie eine PowerPoint mit 20 Unterfolien, halte ich ehrlich gesagt nicht so viel, weil bis ich da alle durchgeklickt habe, wäre mir das zu viel Arbeit“ (Probandin 8 2022).

Die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit der SaaS-Lösungen, sowie die Erfüllung der Funktionen und ein möglichst hoher Grad an Standardisierung wurden als bedeutende Auswahlkriterien genannt. Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Nennungen beginnend mit der häufigsten Nennung oben bis hin zur geringsten Nennung unten, danach werden die wichtigsten Aspekte erklärt.

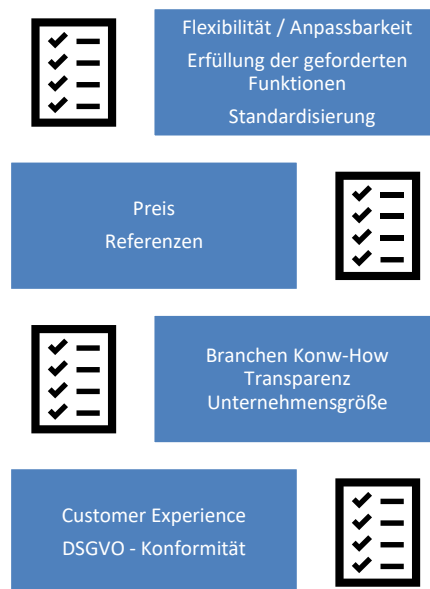


Abbildung 23: Wichtigsten Produktauswahlkriterien (Eigene Darstellung)

Eine regelmäßige Anforderung der Probanden für die Auswahl des Produktes ist der Erfüllungsgrad der Lösungen in Bezug auf die Anforderungen des Unternehmens und die Anpassbarkeit der Lösung. Damit ist gemeint, dass Die Lösung eine gewisse Flexibilität bei der Definition Prozessschritten ermöglicht. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass für die Probanden passende Referenzen (siehe Kapitel 2.4.5) in den Branchen sehr wichtig sind und mögliche Referenzbesuche und -Gespräch interessant erscheinen.

11.2.3. Integrationsgrad & Logistikdienstleister-Anbindung

Bei der Anzahl der angebotenen Logistikpartner ist kein westlicher Konsens bei den Probanden festzustellen, tendenzielle ist festzuhalten das es Ausprägungen in die Richtung von so viele Versanddienstleister wie möglich bis hin zu der Ausprägung von einem bis drei Versanddienstleistern gibt. In der Regel kann jedoch festgehalten werden, dass für die Probanden der Aspekt der Qualität der Lieferung zum Endkunden (wie zum Beispiel der richtige Zeitpunkt und eine unbeschädigte Ware) die zentrale Rolle darstellt. Aspekte wie die Schnelligkeit der Lieferung spielen eher eine untergeordnete Rolle.

„Und das ist schon wichtig, dass einfach die Qualität stimmt, dass das Produkt einwandfrei, möglichst schnell natürlich oder zumindest rechtzeitig in einer ordentlichen Beschaffenheit beim Kunden ankommt“ (Proband 1 2022).

Alle befragten Probanden befanden das vorhanden sein einer Standardschnittstelle zu anderen Systemen oder zu den Versanddienstleister als wichtig. Tendenziell empfand eine kleinere Anzahl an Probanden das vorhanden sein von Standardschnittstellen nicht als zwingend notwendig. In der Regel wurde jedoch das vorhanden sein von Standardschnittstellen als KO-Kriterium bei der Auswahl angesehen, jedoch gab wurde zumindest ein gewisses Know-how im Bereich der Schnittstellen für die Anbindung von System vorausgesetzt, um das KO-Kriterium zu umgehen, wenn die Lösung die Anforderungen des Unternehmens erfüllte.

„Also pauschal würden wir das nicht ausschließen. Also eine Standardschnittstelle hätte sicherlich einen gewissen Vorteil, aber pauschal, wenn das Gesamtpaket stimmt und der Dienstleister die Lösung, die dahinter mehr, als passt und dann auch eine Anpassung Integration da im vernünftigen Rahmen möglich ist“ (Proband 6, 2022).

11.2.4. Anforderung an Mitarbeiter des Unternehmens

Von den Probanden wurden die Fachkompetenz und das Vertrauen in der Regel auf die Fragen, welche Erwartungen Sie an Mitarbeiter des Unternehmens haben genannt. Die folgende Abbildung zeigt die Nennungen und hebt dabei die häufigsten Nennungen hervor.

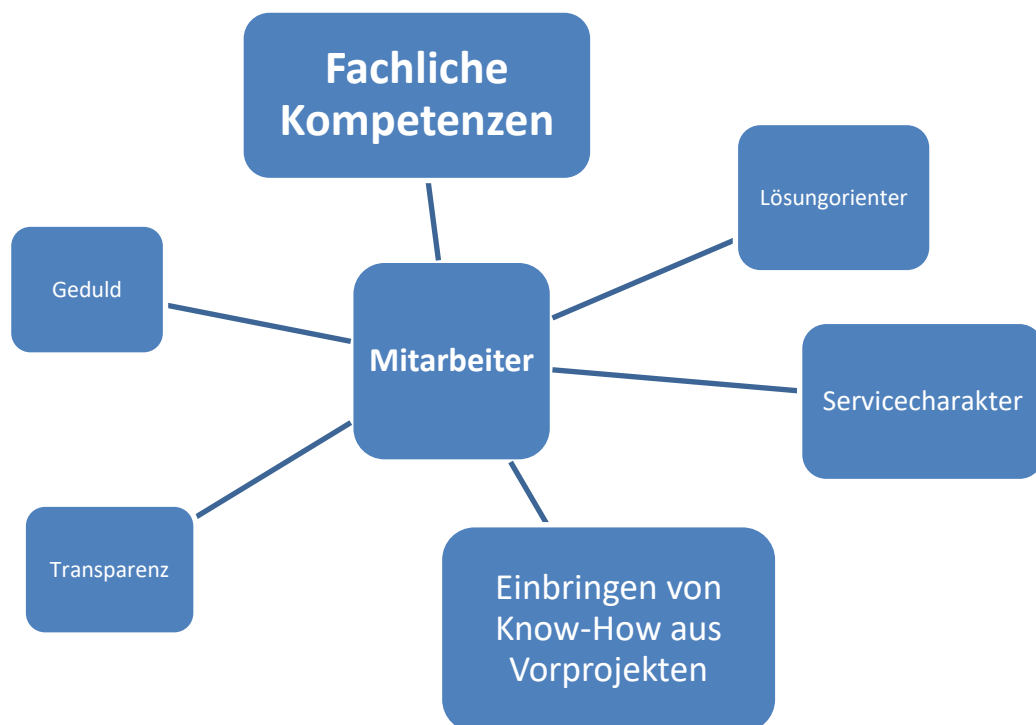


Abbildung 24: Mitarbeiteranforderungen (Eigene Darstellung)

11.2.5. *Support & Service*

In der Regel wurde ein Support-Modell nach dem Go-Live der SaaS-Lösungen als gut befunden, für einen bedeutende Anteil der Probanden stellte ein nichtvorhanden sein die Services kein Ausschlusskriterium dar, sondern wurde als Differenzierungsmerkmal und weiterer Vorteil gewertet. Ein kleiner wesentlichen Anteil der Probanden stellte diese Anforderung nicht, da befürchtet wurde, dass die Kosten nicht kalkulierbar wären.

„Naja, die Herausforderung ist die, dass es. Das auch das natürlich schnell unkalkulierbar wird“ (Proband 3 2022).

„Es hängt von der Lösung ab, je mehr Umsetzung durch den Implementierungspartner passiert, desto mehr ist die Hyper Care Phase zwingend erforderlich“ (Proband 14 2022).

11.2.6. *Idealer Vertriebsprozess*

Die Ergebnisse der Exploration legen folgende Interpretation nahe, dass in der Regel alle Probanden ein sehr klares und ähnliches Bild vom idealen Vertriebsprozess haben. Die folgende Abbildung stellt diesen idealen Vertriebsprozess dar und danach werden einzelne Aspekte davon näher beleuchtet.

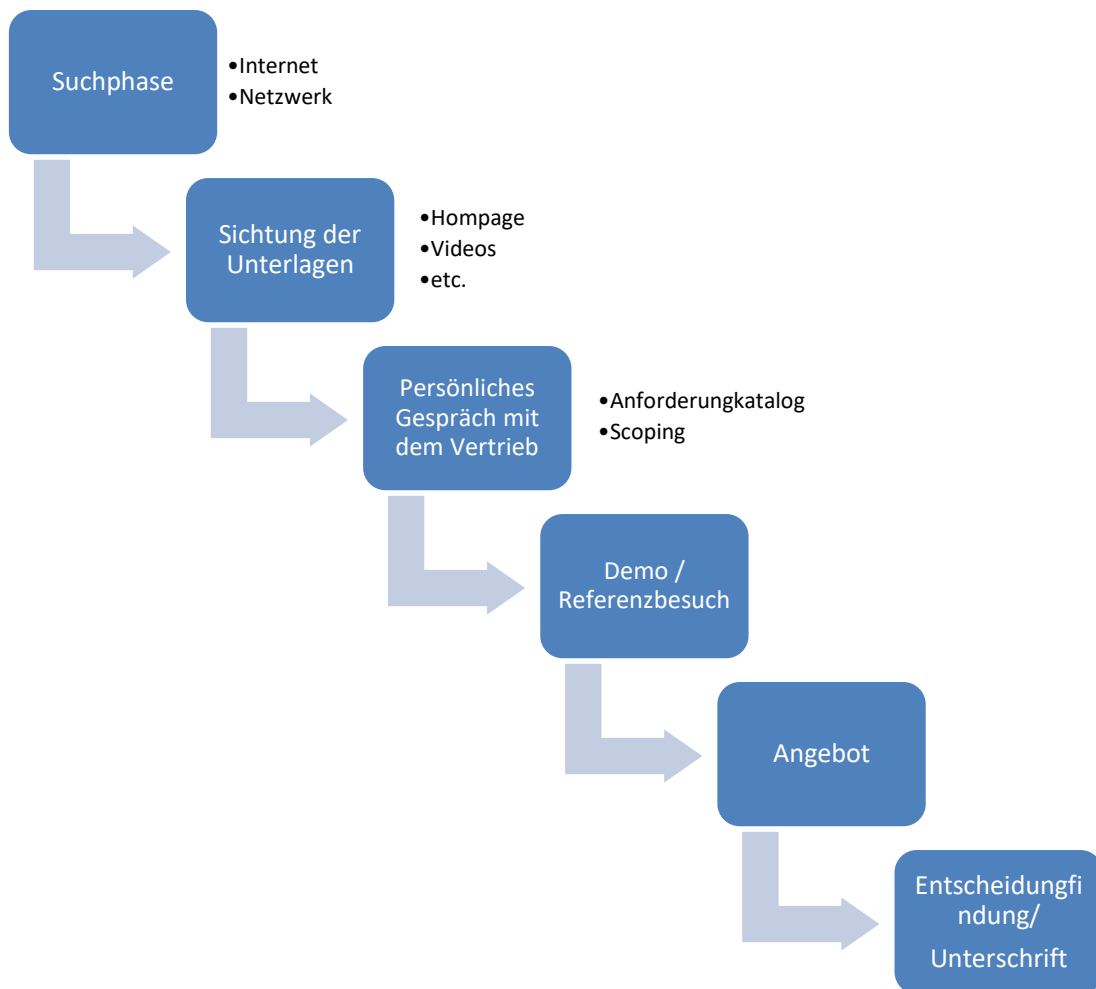


Abbildung 25: Idealer Vertriebsprozess (Eigene Darstellung)

Bei der Art der Demo konnte kein wesentlicher Konsens der Probanden festgestellt werden, die Hälfte präferiert online Demos & Gespräche und die andere Hälfte Vororttermine. Bei der Dauer bis zur Erstellung des Angebots lässt sich folgende Regelmäßigkeit feststellen, die Probanden neigen dazu den Dienstleister so lange Zeit zu geben, wie diese benötigen aber nicht länger als vier Wochen. Ein nicht einhalten des individuell definierten Zeitraums wurde tendenziell als unseriös bewertet und die Kompetenz der Projektabwicklung und Einhaltung von Fristen in Frage gestellt.

11.2.7. Entscheidungsfindung

Es ist davon auszugehen, dass in der Regel die Geschäftsführung und die Leitung der Fachabteilung (Head of Logistics, Head of Operations, Head of Purchase) die Entscheidung gemeinsamen für oder gegen eine SaaS-Lösungen treffen. Diese Entscheider werden tendenziell von Beeinflusser aus der IT-Abteilung in der Regel

dem*der IT-Leiter*in, dem*der Projektleiter*in oder vom Business Development beraten bzw. beeinflusst. Diese Personen bereiten auch die Entscheidungsgrundlagen anhand von Präsentation oder einer Entscheidungsmatrix für die Entscheider vor.

Die folgende Abbildung zeigt die Häufigkeit von Entscheidungskriterien in Absteigender folge nach der Anzahl der Nennungen.

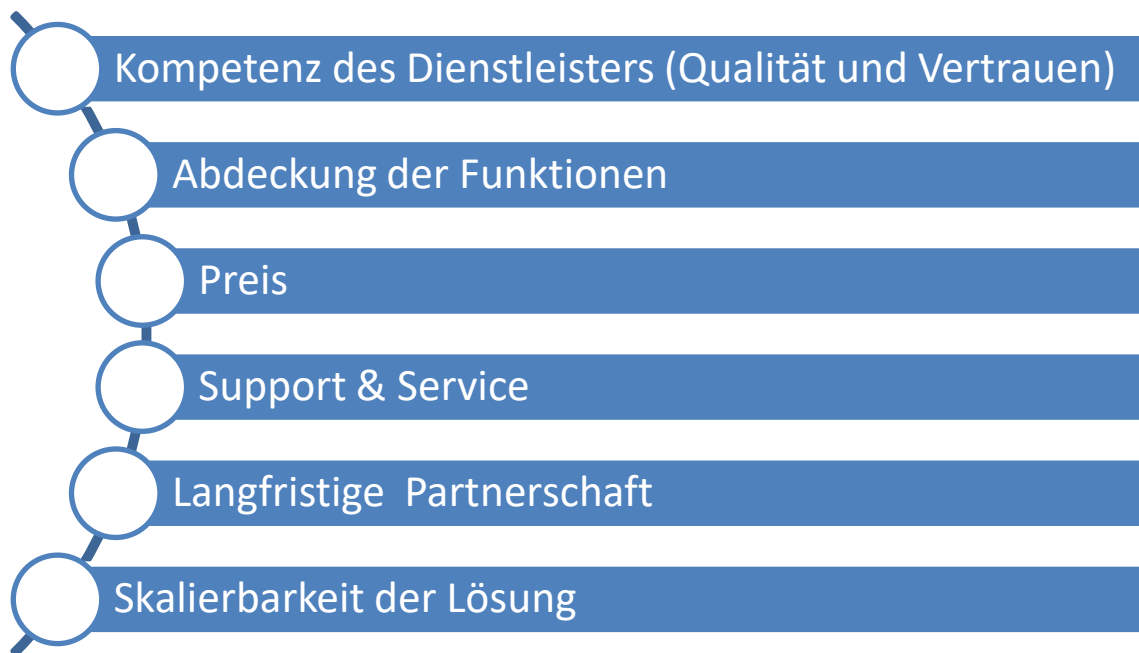


Abbildung 26: Entscheidungs-kriterien (Eigene Darstellung)

Die Daten lassen somit den Schluss zu, dass die Kompetenz und das Vertrauen in den Dienstleister eine zentrale Rolle bei der Auswahl einer SaaS-Lösungen spielen (siehe Kapitel 2.4.5). Außerdem ist davon auszugehen, dass die Langfristigkeit der Partnerschaft eine große Rolle für die Probanden spielt. Tendenziellen wären die Unternehmen dazu bereit einen höheren Preis für die Dienstleistung zu bezahlen, wenn das Risiko einer Fehlentscheidung und Rückabwicklung dadurch minimiert würde, der Aspekt des Vertrauens spielt somit auch hier tendenziell eine tragende Rolle.

„Also im Prinzip ist es so, also wir versuchen natürlich immer einen gesamtheitlichen Blick sozusagen auf unsere Entscheidung zu haben... ...das sich in den letzten Jahren gewandelt hat, dass der Preis bei weitem nicht mehr im Vordergrund steht“
(Proband 10 2022)

12. Neukundenakquise-Konzept für SaaS-Lösungen

Im folgenden Kapitel wird das ausgearbeitete Neukundenakquise-Konzept beschrieben, welches auf der Basis der erarbeiteten Theorie, der Situationsanalyse und der empirischen Untersuchungen entwickelt wurde.

12.1. Kundenqualifizierung & -identifizierung

Aus der Theorie heraus konnten zwei wesentliche Zielkundenunternehmen (Unternehmen mit Onlinevertriebskanälen und Hersteller als Onlinehändler) im Kapitel 0 identifiziert werden. Die Situationsanalyse und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung unterstreichen diese Zielkundenauswahl, da in der Regel die befragten Proband*innen in den Unternehmen externe Softwaresysteme für die Anbindung an die Paketdienstleister nutzen.

Potenzielle Marketingadressen für die Qualifikation über das Marketing als SAL, (siehe Kapitel 0) können über eine Vielzahl von Anbietern bezogen werden, zu den bedeutendsten Anbieter in Österreich zählen:

- WKO Service GmbH (<https://www.wko.at/service/oe/adressenservice-der-wirtschaftskammern.html>)bis
- Dun & Bradstreet - Bisnode (<https://www.dnb.com/de-at/>)
- Firmenhai (<https://firmenhai.at/>)

Dabei können esenzielle Kennzahlen (Mitarbeiteranzahl, Branche, Umsatz, E-Mail, Telefonnummer, Standort, ...) von potenzielle Kundenunternehmen abgerufen werden und für die Erstellung der Kundenzielgruppe für die Qualifikation als SAL genutzt werden. Die Kosten für einen Adressatz belaufen sich je nach Qualität im unteren Cent-Bereich.

Bevor ein SAL zu einen SQL, wie Kapitel 0 beschrieben, werden kann, muss eine Qualifikation durch einen*eine Vertriebsmitarbeiter*in erfolgen. Für die Qualifizierung ist es sinnvoll, auf den BANT Kriterien aufzubauen, siehe Kapitel 6.7.2. Um eine passendere Qualifizierung von SQL für die Niceshops gewährleisten zu können, wurde in einem Meeting mit den Verantwortungsträger*innen bei der Niceshops mittels eines Paarvergleich die relevantesten Qualifizierungskriterien

bewertet (siehe A-9). Basierend auf diesen Kriterien wurde für die Qualifizierung eines SQL folgende Tabelle und Schema entwickelt:

SQL-Qualifizierung			
Kriterium	Gewichtung (Faktor)	Bewertung (Punktzahl)	Gesamt
Budget	18,10		
Autorität	18,10		
Notwendigkeit	18,10		
Termin	6,67		
Referenzwert	10,48		
Leistungsüberdeckung	14,29		
Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung	14,29		
Summe			

Tabelle 12: SQL-Qualifizierung (Eigene Darstellung)

Der*die Mitarbeiter*in bewertet beim Erstkontakt mit den Kunden die Kriterien und vergibt eine Punktzahl von 1 bis 3 Punkte:

- 1 Punkt: Information nicht vorhanden / geringe Übereinstimmung
- 2 Punkte: Information teilweise vorhanden / mittlere Übereinstimmung
- 3 Punkte: Information zur Gänze vorhanden / große Übereinstimmung

Die Bewertung wird dann mit der Gewichtung multipliziert und das Ergebnis wird in die letzte Spalte eingetragen, diese Werte werden abschließend noch addiert. Erreicht ein SAL eine Gesamtbewertung von über 2.25 Punkten, wird dieser in eine SQL umgewandelt und zur weiteren Bearbeitung freigegeben (Angebotserstellung). Die Auswertung und die Qualifizierung können mittels eines CRM-Systems vereinfacht und effizienter gestaltet werden.

12.2. Neukundengewinnungsziele

Die Ziele dieser Arbeit sind mit den Neukundengewinnungszielen aus dem Kapitel 1.3 der Unternehmensziele kongruent. Somit ist es das oberste Ziel der Niceshops, bis Ende 2023 einen strukturierten Neukundenakquise-Konzept zu etablieren und bis 2024 zehn Neukunden für den Bereich SaaS-Lösungen zu gewinnen. Damit dieses Ziel zu 100% erfüllt wird, sind zehn Deals mit einem durchschnittlichen Auftragsvolumen von ca. 250.000 € notwendig. Dies entspricht somit mit einem Zielbudget (Umsatz) von 2.5 Millionen € für das Jahr 2024 im Bereich Logistik SaaS-Lösungen. Um dieses Ziel erreichen zu können, müssen folgende Aspekte bis zum Ende des Jahres 2023 umgesetzt werden:

- Einführung des Neukundenakquise-Konzepts
- Einstellung von zwei Vertriebsaußendienstmitarbeiter*innen
- Einstellung von zwei Vertriebsinnendienstmitarbeiter*innen
- Einführung eines CRM-System für die Vertriebsunterstützung

12.3. Auswahl der Vertriebsstrategie

Die zuvor im Theorieteil dieser Masterarbeit erarbeiteten Strategien (siehe Kapitel □) wurden bei einem Meeting mit den relevanten Entscheidungsträger*innen bei der Niceshops mittels einer Nutzwertanalyse bewertet. Um die relevanten Kriterien und eine Gewichtung dieser Kriterien festzulegen, wurde mit den Beteiligten zuerst ein Brainstorming für die Festlegung der Kriterien abgehalten und diese Kriterien wurden danach mittels eines Paarvergleich priorisiert (siehe A-10). Auf Basis der festgelegten Gewichtung der Kriterien im Paarvergleich wurden die vergebenen Punkte je Strategie multipliziert. Für jedes Kriterium je Strategie konnten dabei Punkte im folgenden Schema abgegeben werden:

Schema für die Bewertung: Eignung für die Neukundenakquise

- 1 Punkt: Strategie eignet sich für Bestandskunden
- 2 Punkte: Strategie ist in Balance zwischen Bestandskunden halten und Neukundengewinnung
- 3 Punkte: Fokus auf die Generierung von neuen Kunden

Schema für die Bewertung: Beitrag zu Unternehmenszielerreichung

- 1 Punkt: Unternehmensziele werden nicht erreicht
- 2 Punkte: Unternehmensziele werden teilweise erreicht
- 3 Punkte: Unternehmensziele werden erreicht

Schema für die Bewertung: Umsetzbarkeit & Ressourcenverfügbarkeit

- 1 Punkt: Umsetzung sehr aufwändig
- 2 Punkte: Umsetzung mit zusätzlichen Ressourcen möglich
- 3 Punkte: Umsetzung mit wenigen weiteren Ressourcen

Schema für die Bewertung: Transparenz des Vertriebsprozess

- 1 Punkt: Ist komplex und intransparent | wenig steuerbar
- 2 Punkte: Ist Großteil transparent | teilweise steuerbar
- 3 Punkte: Ist Transparen | kann gesteuert werden

Schema für die Bewertung: Möglichkeit der Erfolgskontrolle

- 1 Punkt: Nicht vorhanden
- 2 Punkte: Teilweise vorhanden
- 3 Punkte: Zur Gänze vorhanden

Schema für die Bewertung: Übereinstimmung mit der Gruppenstrategie

- 1 Punkt: Harmonisiert nicht
- 2 Punkte: Teilweise harmonisiert
- 3 Punkte: Harmonisiert größtenteils

Das Ergebnis der Nutzwertanalyse ist im Anhang unter A-11 ersichtlich. Die Wahl fiel auf die Push Strategie, weil es sich bei diesem Produkt um ein komplexes hybrides Leistungsbündel (siehe Kapitel 2.3.2) handelt. Der persönliche Kontakt, die Anforderungen an den Dienstleister (siehe Kapitel 2.3.3 und Kapitel 11.2.4), das Vertrauen und Referenzen spielen eine große Rolle. Der Transport dieser

Eigenschaften an potenziellen Kunden ist mittels eines persönlichen Kontakts besser zu bewegstelligen.

12.4. Ressourcen- & Maßnahmenplanung

Um das Hauptziel von zehn Neukunden erreichen, müssen vorab die definierten Teilziele für das Jahr 2023 aus dem Kapitel 12.2 erfolgreich umgesetzt werden.

Um die Maßnahmen & Kosten genau planen zu können, wurden vorab die geschätzten Kosten für das Personal, sowie der erwarteten Conversion-Rates für Leads und Deals (basierend auf der Schätzung und Erfahrung der Niceshops) mit den Verantwortungsträger*innen im Unternehmen in einem Meeting definiert und erarbeitet. Basierend auf diesem Meeting werden für dieses Konzept Personalkosten in Höhe von 58,70 € für Mitarbeiter*innen im Außendienst und 26,6 € für Mitarbeiter*innen im Innendienst definiert. Des Weiteren wurde mit dem Auftraggeber definiert, dass SQL direkt als Opportunities gehandelt werden. Der Vertriebsaußendienst übernimmt somit soft einen SQL direkt nach der Qualifikation des Innendienstes anhand des Bewertungsbogens, siehe Tabelle 12.

Die Abbildung 27 zeigt eine vereinfachte visuelle Darstellung des der Maßnahmen im Konzept für die Niceshops, in den folgenden Unterkapiteln wird auf die einzelnen Maßnahmen näher eingegangen.

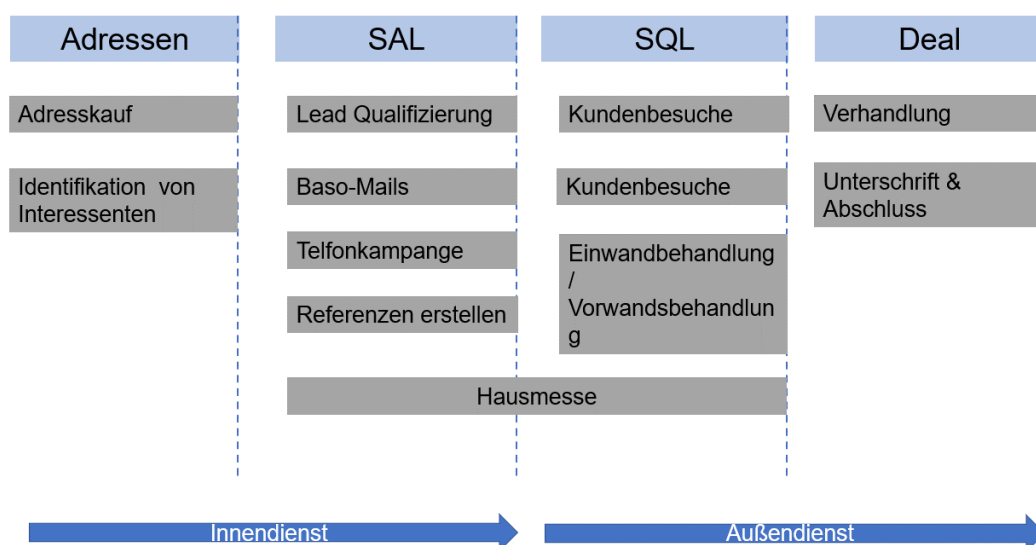


Abbildung 27: Visuelle Darstellung Maßnahmen (Eigene Darstellung)

12.4.1. Adresserhebung & SAL

Wie im Kapitel 12.1 beschrieben, gibt es unterschiedliche Anbieter für die Adressdatenerhebung. Aufgrund von positiven Erfahrungen und der Anzahl an Unternehmen in der Datenbank ergibt sich der Anbieter Dun & Bradstreet als geeignetster Dienstleister für die Adressdatenerhebung. Bevor der Adresskauf erfolgt, sollten vorab einige Filterkriterien für den Abruf und Kauf der Adressen definiert werden, da sich erfahrungsmäßig nur die ca. die Hälfte der gekauften Adressen für eine weitere Bearbeitung durch den Innendienst eignen. Je genauer die Filterkriterien, desto geringer der Wegfall von Adressen. Die empfohlenen Kriterien für die Filterung auf Basis von Erfahrungen und des Meetings mit Niceshops lauten:

- Hauptsitz des Unternehmens im DACH-RAUM
- Produzenten & Händler von Waren mit Onlinevertriebskanal
- Umsatz > 25 Mio. Euro
- (Weitere mögliche Segmentierungskriterien siehe Kapitel 6.5)

Für den Kauf, das Suchen der passenden Unternehmen, der Analyse der gekauften Adressen und des Imports der Daten ins CRM-System wird mit einem Zeitaufwand des Innendienstes von ca. 60 Stunden und des Außendienstes von ca. 5 Stunden gerechnet. Die Kosten pro Adresse belaufen sich ca. auf 0,24 €.

Beschreibung	Kosten je Einheit	Gesamt
12000 Adressätze	0,24 €	2.880,00 €
Innendienst 60 h	58,70 €	1.476,00 €
Außendienst 5 h	24,60 €	293,50 €
Summe		4.649,50 €

Tabelle 13: Kosten-Adresserhebung

Durch die Tatsache bedingt, dass die Niceshops diese Aktivität das erste Mal ausübt, ist davon auszugehen, dass nach einer Analyse der Adressen sich nur 6000 von den gekauften 12.000 für eine weitere Bearbeitung als SAL in Innendienst eignen. **Dies entspricht einer Lead-Conversion-Rate von Adresse / Lead = 2:1.**

12.4.2. Basho-Mail

Basho-Mails eignen sich besonders gut, um eine hohe Aufmerksamkeit bei potenziellen Ansprechpartner*innen (nur an C-Levels senden) zu generieren. Die Schwierigkeit bei Basho-Mails besteht darin, Aussagen oder Reaktionen des*der Ansprechpartner*in in den sozialen Medien zu finden und sich auf diese beim Schreiben der Mail zu beziehen. So wird versucht, die Problemlösung dieser Person durch die eigene Dienstleistung in einem kurzem und prägnanten E-Mail zu triggern. Die beste Zeit, um Basho-Mails zu verschicken ist in der Früh, damit die Personen diese noch beim Frühstück lesen können und die Mail als erste am Morgen im Postfach landet (zwischen 06:00 und 07:00 Uhr). Die Abbildung 28 zeigt ein Beispiel, die Tabelle zeigt den geschätzten Aufwand und Kosten für diese Maßnahme.

Guten Tag Herr X,

persönlich motiviert Sie direkt anzuschreiben hat mich Ihr Interview zum Thema: „Kunden erwarten immer Häufiger Lieferung am selben Tag“ Die Welt dreht sich immer schneller und wir sind durch die Globalisierung getrieben, immer effizienter und qualitativ hochwertigere Dienstleistung anzubieten.

Personalisiert
er-Teil

Kunden aus Ihrer Branche sagen uns, dass Sie vor folgenden Herausforderungen bei der Abwicklung des Same-Day-Deliver stehen:

- Integration der Paketdienstleister
- Abwicklung des priorisierten Pickings
- Auswahl des geeignetsten Logistkdienstleisters

Mehrwert-
Teil

Die aktive Zusammenarbeit mit XYZ wird von unsren Kunden dazu verwenden schneller, erfolgreicher und innovativer zu werden. Wie wir das Erreichen können, möchten wir Ihnen gerne in einem Persönchen Gespräch näher erläutern.

Wann ist der beste Zeitpunkt, um mit Ihnen 20 Minuten über dieses Thema zu sprechen?

Mit innovativen Grüßen

Tin Micevic

Call-to-Action

Abbildung 28: Beispiel Basho-Mail (Eigene Darstellung)

Für diese Maßnahmen sollen 1500 von den 6000 qualifizierten SAL vom Innendienst (je Mail ca. 20 Minuten Aufwand) bearbeitet werden. **Als Erfolgskontrolle für diese Maßnahme wird die Conversion-Rate herangezogen -> 10 SAL / 1 SQL = 10:1**

12.4.3. Telefonkampagne

Eine der gängigsten und erprobtesten Maßnahme für die Generierung von neuen SQL im SaaS-Umfeld ist das klassische Cold Calling, dabei werden Unternehmen mit Anrufen durchdrungen und es wird versucht herauszufinden, ob es Möglichkeiten gibt, die eigene Dienstleistung zu platzieren. Des Weiteren stellt diese Methode des persönlichen Gesprächs einen präferierten Ansatz bei der empirischen Untersuchung da, siehe Kapitel 11.2.6. Für diese Maßnahmen werden 3750 der 6000 SAL vom Innendienst bearbeitet werden. Um die relevanten Informationen für die weitere Qualifizierung zu erhalten, empfiehlt es sich, einen Telefonleitfanden mit den gängigsten Fragestellungen zu erarbeiten und diesen im CRM zu pflegen, damit esenzielle Frage nicht vergessen werden. Für das Durchführen eines Telefonates ist mit einem Zeitaufwand von ca. 20 Minuten zu rechnen inklusive Vor- & Nachbereitung. **Als Erfolgskontrolle für diese Maßnahme wird die Conversion-Rate herangezogen -> 15 SAL / 1 SQL = 15:1**

12.4.4. Hausmesse

Da Vertrauen (siehe Kapitel 2.4.5) und die Fachliche Kompetenz (siehe Kapitel 11.2.4) beim Kauf einer SaaS-Lösung eine große Rolle spielen, eignen sich Hausmessen hervorragend, um potenziellen Kunden ein zusätzliches Gefühl der Sicherheit zu vermitteln. Damit Hausmessen ihr volles Potenzial entfalten, sollten diese immer mit Vorträgen von bereits zufriedenen Kunden abgehalten werden. Ziel sollte es sein, die Veranstaltung als Event der zufriedenen Kunden darzustellen und keine Verkaufsveranstaltung daraus zu machen. Für dieses Event werden für die Planung vom Innendienst ca. 62 Stunden und für die Vorbereitung der Vorträge mit den Kunden und das Abhalten der eigenen Vorträge vom Außendienst ca. 20 Stunden geplant. Von 6000 SAL sollten 750 zum Event kommen, die Einladung kann per Postwurf, Mail oder Telefon erfolgen. Durch den persönlichen Touch ist eine Messe eine der effektivsten Methoden, um Neukunden zu gewinnen. Dies spiegelt sich auch in der Conversion-Rate nieder. **Als Erfolgskontrolle für diese Maßnahme wird die Conversion-Rate herangezogen -> 7,5 SAL / 1 SQL = 7,5:1**

12.4.5. Referenzen

Referenzen dienen dazu, um die Leistungsfähigkeit gegenüber potenziellen Kund*innen beweisen zu können und dienen als unterstützende Maßnahmen bei der Leadgenerierung. Ein geeignetes Instrument dazu sind sogenannte Success Stories, diese können in Form einer Case Study für den Download zur Verfügung gestellt werden oder als gemeinsames Video gedreht werden. Unabhängig vom Medium sollte dieses Instrument folgende Inhalte an potenzielle Kunden vermitteln können (siehe auch Kapitel 2.4.5, 11.2.4 und 11.2.7):

- Fachliche Kompetenz der Mitarbeiter*innen
- Branchen Knowhow der Niceshops
- Langfristige und Sicherheit der Partnerschaft

Tipps für die Erstellung einer Success Story:

- Die Kunden sprechen lassen und Zitate einbauen
- Keine Marketingfloskeln verwenden
- Storytelling betreiben, um den Spannungsbogen zu erhalten
- Klare Botschaften zur Problemstellung und wie Niceshops diese gelöst hat
- Maximal zwei Seite oder drei Minuten je Video

12.4.6. SQL-Management

Wie im Kapitel 6.3 erarbeitet, unterscheidet sich die Anzahl der SQL im SaaS-Umfeld im Vergleich zum klassischen Onpremise-Vertrieb erheblich. Die Vertriebsmitarbeiter*innen müssen viele SQL gleichzeitig bearbeiten können, daher ist ein standardisiertes Vorgehen von essenzieller Bedeutung. Dieser hohe Grad an Standardisierung kann nur mit der Unterstützung eines CRM-Systems und der Definition von obligatorischen Maßnahmen entlang des SQL-Management bis zu Abschluss des Deals gelingen. Daher werden folgende Aktivitäten entlang des Prozesses anhand der empirischen Untersuchung (siehe Kapitel 11.2.6) und basieren auf Erfahrungswerten empfohlen:

- Identifizierung des Buying Centers (siehe Kapitel 2.4.4)

- Bedarfserhebung und Qualifizierung (siehe Kapitel 6.7.2 und 12.1)
- Kundenbesuche inkl. Vor- /Nachbereitung
 - Checkliste als Hilfe für die Vorbereitung abarbeiten
 - Physische Meetings werden bei Neukunden empfohlen
 - Analyse der vorab zur Verfügung gestellten Informationen mit der konkreten Aufbereitung der offenen Fragen
 - Organisation eines Referenzkundenbesuches
 - Erstellung eines Besuchsberichtes im CRM
- Einwand- /Vorwandbehandlung
 - Auspendeln möglicher Einwände & Vorwände
 - Analyse von bereits bekannten klassischen Vorwänden (Zum Beispiel die Cloud ist unsicher!)
- Vertragsabschluss
 - Angepasstes hybrides Leistungsbündel (siehe Kapitel 2.3.2) für den Kunden definieren
 - Vertragsverhandlung

Für die oben beschriebenen Aktivitäten im SQL-Management ist mit einem Aufwand im Vertriebsinnendienst von ca. 2,5 Stunden und im Vertriebsaußendienst von ca. 6,5 Stunden je SQL zu rechnen. **Als Erfolgskontrolle für diese Maßnahme werden folgenden Kennzahlen herangezogen:**

- **Besuche pro SQL -> Anzahl der durchgeführten Besuche / generierte Deals**
- **Einwand-Behandlung-Quote -> Deals / behandelte Einwände**
- **Deal-Win-Rate herangezogen -> 50 SQL / 1 Deal = 50:1**
- **Abschluss-Quote = Anzahl der Deals / Anzahl der abgegebenen Angebote**

12.5. Definition des Vertriebsbudgets

Die Abbildung 29 zeigt den klassischen Vertriebstrichter (siehe Kapitel 0) angepasst an das Niceshops Neukundenakquise-Konzept. Der Trichter veranschaulicht den jeweiligen Status der Interessenten entlang des Akquise Prozesses und die Pfeile neben den Trichter zeigen durch die Conversion Rate (Faktor) die Anzahl der Kunden, welche bereit sind, in die nächste Phase im Prozess übergeben zu werden.

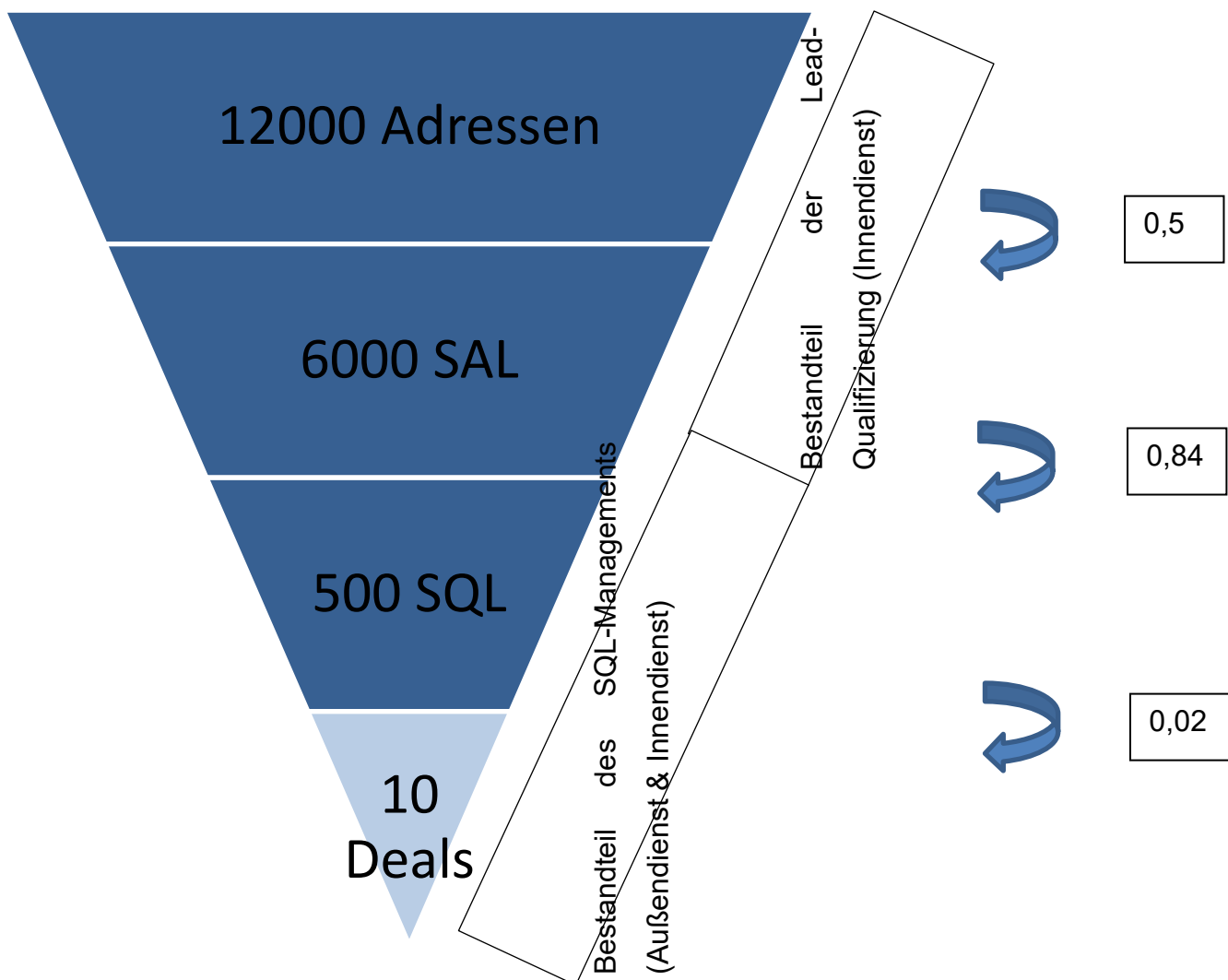


Abbildung 29: Niceshops Vertriebstrichter (Eigene Darstellung)

Die Conversion-Faktoren basieren auf den Durchschnitt der Conversion-Rates über alle Maßnahmen hinweg aus dem Kapitel 12.4 für die Neukundenakquise.

Die Abbildung zeigt das notwendige Budget und die Kosten für die Erreichung der Unternehmensziele. Im oberen linken Bereich befindet sich das geplante Budget und die Gesamtkosten, sowie die zur Verfügung stehende Anzahl an Personalstunden (von Niceshops zur Verfügung gestellt Selbstkosten inkl. Gemeinkostenzuschlag) und den dazugehörigen Kosten. Der obere linke Bereich zeigt alle jährlichen Kosten (wie zum Beispiel die Leasingrate der Dienstwagen) mit Ausnahme der CRM-Einführungskosten - diese fällt nur einmalig an. Das Budget wird dabei in zwei Kategorien gruppiert: Maßnahmen der Leadgenerierung-Push und Maßnahmen des SQL-Managements.

Je Kategorie werden folgende Aspekte beleuchtet:

- Anzahl der benötigten Stunden im Innendienst
- Anzahl der benötigten Stunden im Außendienst
- Kosten der Maßnahmen
- Conversion-Rate je Status (Adresse -> SAL -> SQL -> Deal)

Budget Leadbedarf									
Budget				Kosten (jährlich)					
Ziel-Budget	€	2 500 000,00					Personal	€	340 557,70
Kosten (geplant)	€	463 867,70					Dienstwagen (Leasing)	€	19 200,00
AVG-Dealsize	€	250 000,00					CRM-Einführung (einmalig)	€	80 000,00
Benötigte Deals		10 Deals					Telekommunikation	€	1 650,00
Kosten Außendienst je Stunde	€	58,70					IT-Ausstattung	€	4 960,00
Kosten Innendienst je Stunde	€	24,60					Sonstiges Arbeitsmaterial	€	2 500,00
Zeitbudget Innendienst		3280 h					Sonstiges (Diäten & Hotel)	€	15 000,00
Zeitbudget Außendienst		3280 h					Gesamtkosten	€	463 867,70

Leadgenerierung-Maßnahmen - Push									
Beschreibung	Inndienst (h)	Außendienst (h)	Kosten	Adressen	SAL	SQL	Deals	Conversion-Rate	
Kontaktdatenerhebung	20	0	€ 3 372,00	12000					
Kundenidentifikation	40	5	€ 1 277,50		6000			SQL -> Deal	
Telefonakquise	1250	0	€ 30 750,00		3750	250	5	SQL -> Deal	
Basho Mails	500	0	€ 12 300,00		1500	150	3	SQL -> Deal	
Hausmesse	62	20	€ 2 699,20		750	100	2	SQL -> Deal	
Referenzen	40		€ 5 984,00					SQL -> Deal	
Unterstützende Maßnahme									
SQL-Management	1250	3250	€ 284 175,00						
Summe	3162	3275	€ 340 557,70	0	6000	500	10		

SQL-Management				
Beschreibung	SQL	Inndienst (h)	Außendienst (h)	Kosten
Identifizierung Buying Center	500	0,50		€ 12 375,00
Bedarfserhebung & Qualifizierung	500	0,50		€ 12 375,00
Kundenbesuche inkl. Vor- /Nachbereitung	500	1,00	4,50	€ 178 650,00
Einwand-/Vorwandsbehandlung	500	0,50	1,00	€ 46 575,00
Vertragsabschluss	500	0,00	1,00	€ 34 200,00
Summe		2,50	6,50	€ 284 175,00

Abbildung 30: Niceshop Budgetplan (Eigene Darstellung)

12.6. Definition der Kontrollmaßnahmen

Für die Kontrolle des Erfolgs ist es von essenzieller Bedeutung, die durchgeführten Maßnahmen in der Neukundenakquise regelmäßig zu überprüfen. Ziel ist es, die Maßnahmen durch Kennzahlen messbar und transparent darzustellen. Die Kennzahlen für die gewählten Maßnahmen wurden bereits im Kapitel 12.4 erläutert und werden nun in der folgenden Tabelle 14 gesammelt dargestellt.

KPI	Formel
Adressen / SAL – Conversion -Rate in %	$\frac{\text{Anzahl der MQL}}{\text{Anzahl der Adressen}} \times 100$
Adressbedarf für SAL	$\text{Anzahl der benötigten MQL} \times \text{Faktor der Adressen} - \text{MQL Conversion - Rate}$
Conversion-Rate in %	$\frac{\text{Übergebene SQL}}{\text{Anzahl der gesamten MQL}} \times 100$
Besuchsquote je SQL in %	$\frac{\text{Anzahl der Besuche}}{\text{generierte SQL}} \times 100$
Einwand-Behandlungs-Quote in %	$\frac{\text{Deals}}{\text{behandelte Einwände}} \times 100$
AVG – Auftragseingang in €	$\frac{\text{Gesamtes Auftragsvolumen}}{\text{Anzahl der Aufträge}}$
Deal-Win-Rate in %	$\frac{\text{Deals}}{\text{Anzahl der SQL}} \times 100$

Tabelle 14: KPIs Niceshops

Es wird empfohlen, die KPIs bei der CRM-Einführung direkt als Standard-Dashboard für die Vertriebsmitarbeiter*innen auf der Startseite zu definieren, je nach Funktion (Innen- oder Außendienst) der MitarbeiterInnen.

13. Handlungsempfehlung

Im Kapitel 12.2 wurde definiert, dass für die Erreichung des Hauptzieles folgende Teilziele vorab erreicht werden müssen:

- Einstellung von zwei Vertriebsaußendienstmitarbeiter*innen
- Einstellung von zwei Vertriebsinnendienstmitarbeiter*innen
- Einführung eines CRM-System für die Vertriebsunterstützung

Die empirische Exploration untermauert die Wichtigkeit der Kompetenz und des Fachwissens, welches an die Mitarbeiter*innen der Niceshops gestellt werden (siehe Kapitel 11.2.4) Deshalb ist es von essenzieller Wichtigkeit bei der Personalsuche auf die richtigen Personen zu setzen. Diese Personen sollten bereits Erfahrung im Vertrieb von SaaS-Lösungen haben und mit den gesteigerten Workload von vielen gleichzeitigen SQL (siehe Kapitel 6.3) zurechtkommen können. Des Weiteren sollten diese Personen fachspezifische Kenntnisse im E-Commerce – Auslagerung von Geschäftsprozessen und der Logistik haben (siehe Kapitel 5.1 und Kapitel 3). Da es im Umfeld von SaaS-Lösungen in der Logistik noch wenig Produkte am Markt gibt, wird sich die Suche nach passenden Mitarbeiter*innen, welche alle drei Anforderungen erfüllen, herausfordernd gestalten. Deshalb sollte der Fokus auf die Erfahrung im SaaS-Vertrieb und im E-Commerce gelegt werden, mögliche Defizite bei dem Knowhow in der Logistik sollte durch interne und oder externe Schulung ausgeglichen werden.

Des Weiteren wird empfohlen, ein passendes, intuitives und mobiles CRM-System für die Vertriebsunterstützung einzuführen, um den gesteigerten Workload und die KPIs steht im Blick behalten zu können (siehe Kapitel 6.3 und Kapitel 12.6). Diese KPIs sollten mit der Geschäftsführung im monatlichen Abstand besprochen werden und bei Abweichung des Soll-Budgets sollten Maßnahmen für die Gegensteuerung ergriffen werden. Empfohlene Ansätze dafür sind etwa, schlechte Maßnahmen einzustellen oder zu minimieren bzw. auf zielgerichtete und erfolgreichere Maßnahmen umzuschwenken.

Da die Ressourcen auch nach der Einstellung des zusätzlichen Vertriebspersonals knapp sein werden, ist es von besonderer Wichtigkeit, den Fokus auf die wesentlichen und erfolgversprechendsten Interessenten für einen Abschluss zu

legen. Dies muss durch die strikte Einhaltung der Leadqualifizierungskriterien gewährleistet werden (siehe Kapitel 12.1), da die Niceshops sonst Gefahr laufen würde, sich die selbst gesteckten Neukundengewinnungsziele nicht zu erreichen. Außerdem wird empfohlen, bei der Segmentierung und der Adresdatenerhebung (siehe Kapitel 6.4, Kapitel 6.5 und Kapitel 12.1) unbedingt genau zu arbeiten, da Fehler bei der Segmentierung den Arbeitsaufwand im Nachgang massiv erhöhen und im schlechtesten Fall die Erreichung der Ziele verhindern. Deshalb wird empfohlen, bei dieser Arbeit kein Zeitlimit zu setzen.

Die gewählte Strategie (siehe Kapitel 12.3) und die Ergebnisse der empirischen Exploration (siehe Kapitel 11.2.6) lassen den Schluss zu, dass der Fokus bei der Neukundenakquise stets auf einen persönlichen Austausch zwischen den Interessenten und den Mitarbeiter*innen der Niceshops gelegt werden sollte, unabhängig vom Medium (vor Ort oder Digital). Bei der Entscheidungsfindung sollten sich die Mitarbeiter*innen im Vertrieb einen genauen Überblick über das Buying-Center machen (siehe Kapitel 2.4.4). Vor allem sollten die Entscheidungsträger*innen mit den wichtigsten Entscheidungskriterien aus der Empirie (siehe Kapitel 11.2.7), der Langfristigkeit der Partnerschaft, den Kompetenzen (Qualität und Knowhow, siehe Kapitel 11.2.4) der Niceshops und der funktionalen Abdeckung der gewünschten Anforderungen abgeholt werden (siehe Kapitel 2.3.2 und Kapitel 6.2).

Neben den vertrieblichen Komponenten wird empfohlen, die Mitbewerber (siehe Kapitel 10.2.4) jährlich zu analysieren. Dabei sollte ein Augenmerk auf die Veränderungen im Leistungsprofil (siehe Kapitel 6.2) der Mitbewerber (siehe Kapitel 10.2.4) gelegt werden, um eventuelle Defizite im eigenen Leistungsprofil nachziehen zu können oder mit vorbereiteten Argumenten zu kaschieren. Des Weiteren wird der Niceshops empfohlen, die rasanten Veränderungen am Markt (siehe Kapitel 10.1) halbjährlich zu analysieren und entsprechende Maßnahmen für die Förderung des Absatzes zu setzen.

Literaturverzeichnis

Zitiert:

Bücher & Sammelwerke:

Backhaus, Klaus et al. (2010): Vermarktung hybrider Leistungsbündel – Das ServPay-Konzept, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Besonderheiten des Industriegütermarketing, in: Backhaus, Klaus/Voeth, markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing, Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 20 – 21

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing, Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, 10. Auflage, München: Verlag Franz Vahle

Balderjahn, Ingo/Scholderer, Joachim (2007): Benefit- und Life Style-Segmentierung, in: Albers, Sönke/Hermann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag, S. 274 - 294

Bandulet, Friedrich/Faisst, Wolfgang/Eggs Holger/Otyepka Sarah/Wenzel Stefan (2010): Software-as-a-Service as Disruptive Innovation in the Enterprise Application Market in: Benlian, Alexander/Hess, Thomas/Buxmann Peter (Hrsg.): Software-as-a-Service Anbieterstrategien, Kundenbedürfnisse und Wertschöpfungsstrukturen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 12 – 29

Baumgarth, Carsten (2015): Marktsegmentierung für Gründungsunternehmen, in: Freiling, Jörg/Kollmann, Tobias (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Becker, Jochen (2013): Marketing-Konzeption, Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Auflage, München: Verlag Franz Vahle

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistung im Vertrieb, Optimierung im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag

Dresing, Thorsten/ Pehl, Thorsten (2018): Interview, Transkription & Analyse, 8. Auflage, Marburg: Eigenverlag [online] https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf [08.02.2022]

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement – Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement, Mitarbeitersuche, Motivation und Führung, Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Durinkowitz, Helmut S. (2013): Crash-Kurs für Verkaufsleiter, Vom Start weg auf der Gewinnerseite, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Eggert, Andreas (2017): Die zwei Perspektiven des Kundenwertes: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Helm, Sabrina/Günter, Bernd/Eggert, Andreas (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 39 - 50

Fost, Markus (2014): E-Commerce-Strategien für produzierende Unternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Fuderholz, Jens (2017): Professionelles Lead Management: Schritt für Schritt zu neuen Kunden: Eine agile Reise durch Marketing, Vertrieb und IT, Wiesbaden: Springer Gabler

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen, 3. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Gipp, Melanie (2017): Verbesserung der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb durch automatisiertes Lead Management, in: Hannig, Uwe (Hrsg.): Marketing und Sales Automation, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 333 - 341

Gronau, Norbert et al. (2010): Wissensorientierte Modellierung im Lebenszyklus von Dienstleistungen, in: Thomas, Oliver/Nüttgens, Markus (Hrsg.): Dienstleistungsmodellierung 2010: Interdisziplinäre Konzepte und Anwendungsszenarien, Heidelberg, Berlin: Springer Gabler, S. 2 – 23.

Haller, Sabine (2017): Dienstleistungsmanagement - Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien

- Heinisch, Stefan (2014): Serviceerfolgsmessung – Ein Modell zur Analyse von Service Value, in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Service Value als Werttreiber, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 117 – 136
- Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement – der Prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Auflage, Erlangen: Publicis
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2016): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Jemili, Housseem (2011): Business Process Offshoring, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kesting, Tobias/Rennhak, Carsten (2008): Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis, Wiesbaden: GWV Fachverlag
- Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb, Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Heidelberg: Springer
- Kilian, Dietmar/Mirski, Peter (2016): Digital Selling – Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb, Wien: Linde Verlag
- Kirchner, Jens (2013): Wertorientierte Ausrichtung der Neukundengewinnung, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 242 - 261
- Krafft, Manfred/Rutsatz, Uwe (2006): Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, in: Günter, Bernd/Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag, S. 269 – 291
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2019): Analyzing Qualitative Data with MAXQDA. Text, Audio, and Video, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/content-pdf/10.1007%2F978-3-030-15671-8.pdf> [20.04.2021]
- Kurze, Katharina (2013): Der Kunde ist König 2.0 – Customer-Centric Retailing und die Digitalisierung im Handel, in: Keuper, Franz/Hamidian, Kiumars/Verwaayen, Eric/Kalinowski, Torsten/Kraijo, Christian (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation, Wiesbaden: Springer

- Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis Henning (2018): Marktforschung – Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kuß, Alfred/Tomczak, Torsten (2007): Käuferverhalten – Eine Marktorientierte Einführung, 4. Auflage, Stuttgart: UTB Verlag
- Kotler, Philip/Armstrong, Gary (2018): Principles of Marketing Management, 17. Auflage, London: Person Education
- Kordowich, Philipp (2010): Dienstleistungen – Definition und Eigenschaften, in Betriebliche Kommunikationsprozesse bei Dienstleistern, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kreutzer, Ralf T. (2013): Praxisorientiertes Marketing, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kühnapfel, Jörg B. (2013): Vertriebscontrolling – Methoden im praktischen Einsatz, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Lang, Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive – Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Lehmacher Wolfgang (2013): Wie Logistik unser Leben prägt: Der Wertbeitrag logistischer Lösungen für Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Leußner, Wolfgang/Rühl, Denise/Wilde, Klaus D. (2011): IT-Unterstützung von Marketing-Prozessen, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag, S. 601 - 650
- Lippold Dirk (2013): Die Unternehmensberatung, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler
- Lippold Dirk (2016): Akquisitionszyklen und -prozesse im B2B-Bereich, Wiesbaden: Springer Gabler
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2012): Dienstleistungsmarketing, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Meier, Horst/Uhlmann, Eckart (2012): Hybride Leistungsbündel – ein neues Produktverständnis, in: Meier, Horst/Uhlmann, Eckart (Hrsg.): Integrierte Industrielle Sach- und Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 1 – 21

Minculescu, Ioana (2013): Leistungsindividualisierung im B-to-B Bereich, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Menthe, Thomas/Sieg, Manfred (2013): Kundennutzen: die Basis für den Verkauf, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Morschett, Dirk (2012): Distanzhandel – Online-shops und andere Formen, in Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.): Handbuch Handel, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 375 - 398

Nerdinger, Friedemann (2013): Kundenorientierung im persönlichen Verkauf, in: Binckebank, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 349 – 362

Oberzaucher, Astrid (2017): Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung, 2. Aufl., Wien, Graz: NWV Verlag GmbH

Pförsch, Waldemar/Godefroid Peter (2016): Business-to-Business-Marketing, 5. Auflage, Herne: NWB Verlag

Pick, Doreén/Maiwald, Kira (2015): Der Einfluss von B2B-Referenzen auf das wahrgenommenen Kaufrisiko, in: Fließ Sabine et al. (Hrsg.): Kundenintegration und Leistungslehre, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 299 – 320

Rossmann, Alexander (2013): Vertrauen in Marketing und Vertrieb, in: Vollmar, Jens/Becker, Roman/Hoffend, Isabella (Hrsg.): Macht des Vertrauens – Perspektiven und aktuelle Herausforderungen im unternehmerischen Kontext, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 223 - 238

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

Schwemin, Sarah (2013): CRM in der Praxis – die Auswahl des passenden CRM ist gar nicht einfach, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier Wilhelm

(Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 342 - 359

Scott, Colin/Lundgren, Henriette/Thompson Paul (2018): Guide to Supply Chain Management, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer International Publishing

Seeck, Stephan (2010): Erfolgsfaktor Logistik, Klassische Fehler erkennen und vermeiden, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

Sternad, Dietmar (2015): Strategieentwicklung Kompakt, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Spang, Stefan (2017): in: Gläß, Rainer/Leukert, Bernd (Hrsg.): Handel 4.0 - Die Digitalisierung des Handels, Berlin, Heidelberg: Springer

Süß, Yannik (2016): E-Commerce für kleine und mittelständische Unternehmen, Konkrete Schritte zum digitalen Erfolg, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Umundum, Peter (2015): Paradigmenwechsel auf der letzten Meile, in: Voß, Peter H. (Hrsg.): Logistik – eine Industrie, die sich bewegt, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 119 - 134

Wannenwetsch Helmut (2010): Integrierte Materialwirtschaft und Logistik, Beschaffung, Logistik, Materialwirtschaft und Produktion, 4. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Weiber, Rolf/Kleinaltenkamp, Michael (2013): Business- und Dienstleistungsmarketing, Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel, Stuttgart: W. Kohlhammer

Werner, Hartmut (2013): Supply Chain Management, Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Winkelmann, Peter (2013): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 5. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen

Journals und Research Paper:

Al-Said Ahmad, Amro/Andras, Peter (2019): Scalability analysis comparisons of cloud-based software services, in: Journal of Cloud Computing (Peer-reviewed), Vol. 8, Issue: 1, article number. 10 [online] <https://journalofcloudcomputing.springeropen.com/articles/10.1186/s13677-019-0134-y> [20.12.2021]

Bressolles Gregory/Lang Gerald (2019): KPIs for performance measurement of e-fulfillment systems in multi-channel retailing, in: International Journal of Retail & Distribution Management (Peer-reviewed), Vol. 48, Issue: 1, S. 35 – 52 [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-10-2017-0259/full/html> [08.01.2022]

Eggert, Andreas/Böhm, Eva/Cramer, Christina (2017): Business service outsourcing in manufacturing firms: an event study, in: Journal of Service Management (Peer-reviewed), Vol. 28, Issue: 3, S. 476 – 498 [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-11-2016-0306/full/html> [05.01.2022]

Heinbach, Christoph/Hagen, Simon/Thomas, Oliver (2021): Freighth-Logistics-as-a-Service – Innovative Geschäftsmodelle für ein datengetriebenes Transportmanagement, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik (Peer-reviewed), Vol. 58, Issue: 3, S. 580 – 594 [online] https://www-wiso-net-de.elibrary.campus02.at/dosearch?dbShortcut=HMD&q=1436-3011.IS.+AND+2021.YR.+AND+3.HN.+AND+580.SE.&explicitSearch=true#HMDS_101365s40702-021-00718-y [05.01.2022]

Lang Gerald/Bressolles Gregory (2013): Economic Performance and Customer Expectation in e-Fulfillment Systems: A Multi-Channel Retailer Perspective, in: Supply Chain Forum: International Journal (Peer-reviewed), Vol. 14, Issue: 1, S. 16 – 26 [online] <https://web-p-ebSCOhost-com.elibrary.campus02.at/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5389699b-7d01-481f-a38a-dd8223d1cf31%40redis> [05.01.2022]

Ruess Patrick/Litauer Rebecca (2021): 5G als Schlüsseltechnologie für mehr Nachhaltigkeit in der Logistik? Ein Anwendungsfall zur Prozessinnovation im Kombinierten Verkehr, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik (Peer-reviewed), Vol. 58, Issue: 1, S. 36 – 49 [online] <https://link.springer.com/article/10.1365%2Fs40702-020-00688-7> [20.12.2021]

Internetquellen:

Blatecki, Hans-Dieter (2019): Digital Allrounder – 5PL – Logistic Provider [online] <https://morethandigital.info/digital-allrounder-5pl-logistic-provider/> [05.01.2022]

Codept (2022): [online] <https://www.codept.de/> [21.02.2022]

European Commission (2018): Digital privacy [online] <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-privacy> [28.02.2022]

Eickhoff, Henry (2020): In 6 Schritten zu einem effektiven Lead-Management-Prozess [online] <https://blog.hubspot.de/marketing/effektives-lead-management> [01.10.2021]

Flock, Florian (2019): Vertriebskonzept zur Neukundenakquise für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“: am Beispiel der Niceshops GmbH [online] https://search-fwg.obvsg.at/primo-explore/fulldisplay?docid=FWG_alma516519260004503&context=L&vid=FWG&lang=de_DE&search_scope=default_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains,flock&offset=0 [09.02.2022]

Handelsverband (2021): Bundesweite eCommerce Studie Österreich 2021: Ausgabe im Distanzhandel klettern auf Rekordwert von 10,4 Mrd. Euro [online] <https://www.handelsverband.at/publikationen/studien/e-commerce-studie-oesterreich/e-commerce-studie-oesterreich-2021/> [22.02.2022]

Metapack (2022): [online] <https://www.metapack.com/de/> [21.02.2022]

Neas, Marie-Luise (2021): Das sind die Top 6 Logistik-Trends für das Jahr 2022 [online] <https://www.timocom.de/blog/logistik-trends-2022> [28.02.2022]

Jordan, Erin (o. J.): The Future of Retail 2018 – How Technology is Expanding the Scope of Online Commerce Beyond Retail [online] https://www.walkersands.com/wp-content/uploads/2018/07/Walker-Sands_2018-Future-of-Retail-Report.pdf [01.10.2021]

Luber, Stefan (2017): Was ist eine API? [online] <https://www.dev-insider.de/was-ist-eine-api-a-583923/> [05.01.2021]

Shopifyplus (o. J.): Global ecommerce – The executive guide to scaling your brand internationally [online] https://cdn.shopify.com/s/files/1/0898/4708/files/Shopify-Plus_Global-ecommerce-guide.pdf?782639576483294275 [01.10.2021]

Sendcloud (2021a): E-Commerce-Lieferkompass – Die neuesten europäischen Erkenntnisse, um die E-Commerce-Logistik zu deinem Wettbewerbsvorteil zu nutzen [online] <https://49lcmgegng1tb5q03dhzx3n-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2021/09/AT-E-Commerce-Lieferkompass-2021-2022.pdf> [01.10.2021]

Sendcloud (2021b): [online] <https://www.sendcloud.at/> [21.02.2022]

Niceshops GmbH (o. J): [online] <https://www.niceshops.com/de/unternehmen> [03.10.2021]

Zabolotna, Yana (2021): Was sind die ultimativen E-Commerce-Trends 2022? [online]

https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/7319657/eggheads_Download_E-Commerce_Trends_2022.pdf?utm_campaign=Download%20-%20%20Content&utm_medium=email&hsmi=184335814&hsenc=p2ANqtz-9vkIYK2IlqLrw-EqCPkG-jCO4z18-JlJLkg49Xh3fjkhKzyDv13r5vCHZAX98kQJluYjLb-k34rBl9sqoPgBK7HfIOs_9vOyo4jW7D9CMYbuDAqyc&utm_content=184335814&ut [28.02.2022]

Zumstein, Darius/Oswald, Carmen (2020): Onlinehändlerbefragung 2020: Nachhaltiges Wachstum des E-Commerce und Herausforderungen in Krisenzeiten [online] https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20437/3/2020_Zumstein-Oswald_Onlinehaendlerbefragung_ZHAW.pdf [28.02.2022]

Sonstige Quellen:

Flock, Florian, M.A., CEO, Datenkraft GmbH, [05.10.2021]

Proband 1, [März 2022]

Proband 5, [März 2022]

Proband 6, [März 2022]

Probandin 8, [März 2022]

Proband 9, [März 2022]

Proband 10, [März 2022]

Proband 14, [März 2022]

Anhang

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	A-2
1. GESPRÄCHSLEITFADEN.....	A-3
2. SQL – QUALIFIZIERUNGSKRITERIEN – PAARVERGLEICH	A-9
3. PAARVERGLEICH STRATEGIEAUSWAHL.....	A-10
4. NUTZWERTANALYSE STRATEGIEAUSWAHL.....	A-11

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 32: SQL – Qualifizierungskriterien – Paarvergleich (Eigene Darstellung)	A-9
Abbildung 33: Paarvergleich Strategieauswahl (Eigene Darstellung)	A-10
Abbildung 34: Nutzwertanalyse Strategieauswahl (Eigene Darstellung).....	A-11

1. GESPRÄCHSLEITFADEN

Qualitative Einzelinterviews

Im Rahmen der Masterarbeit

Neukundenakquise-Konzept für den Bereich Software as a Service im E-Commerce mit Fokus auf Logistikservices

am Beispiel der Niceshops GmbH



Tin Mičević

EINLEITUNG

Ich bin Student an der FH Campus 02 und führe im Rahmen meiner Masterarbeit, qualitative Einzelinterviews im Bereich SaaS im E-Commerce mit Fokus auf Logistikservices durch.

Ich werde Ihnen, zu dem bereits genannten Thema, Fragen aus unterschiedlichen Bereichen stellen.

Das Interview wird ca. 30 bis 45 Minuten in Anspruch nehmen und Ihre Antworten werden.

Fragen können Sie jederzeit während des Gesprächs stellen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei meiner Masterarbeit

Tin Mičević

im Auftrag der FH Campus 02

ANGABEN ZUM/ZUR GESPRÄCHSPARTNERIN

Name des*der Gesprächspartners*in: _____

Unternehmen: _____

Position: _____

Datum: _____

Gesprächsleiter	Beschreibung/Anregungen
Einleitung	
Herzlichen Dank, dass Sie sich heute Zeit genommen haben, um mir einige Fragen zum Thema SaaS im E-Commerce mit Fokus auf Logistikservices zu beantworten.	
Es gibt bei dieser Befragung keine falschen Antworten.	Ihre Antworten werden anonymisiert
Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich dieses Gespräch aufzeichne?	
Bitte stellen Sie sich in einigen Sätzen kurz vor?	Name, Alter, berufliche Situation
Eisbrecher-Frage: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig und was ist Ihr Hauptprodukt?	Händler oder Produzent?

SaaS im E-Commerce mit Fokus auf Logistik-Services	
Allgemeine Fragen:	
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine dezidierte verantwortliche Abteilung für das Abwicklung des E- Fulfillments & der Logistik?	Welche Abteilung wickelt dies sonst ab?
Wie viele Personen arbeiten in dieser Abteilung?	Wie viele Personen befassen sich ca. mit der Logistik im Unternehmen?
Fragen zur Beschaffung von Software/SaaS-Lösungen	
Über welche Kanäle informieren Sie sich bei der Suche nach potenziellen SaaS-Lösungen in der Logistik?	Messen, Round-Table, Internet, etc. Woher kennen Sie diese?
Über welche Kanäle wollen Sie von möglichen Lieferanten auf keinem Fall angesprochen werden?	Instagram, Facebook etc.
Wie sollten die benötigten Informationen für einen erste Auswahl aufbereitet sein?	Digital (Präsentation, Video, ...), Druck (Flyer, Case Study, ...), persönliches Gespräch, ...
Wie entscheiden Sie in der Suchphase, welche Lösungen Sie sich genauer anschauen wollen?	
Ab welchen Zeitpunkt der Informationssuche wird der direkte Kontakt zum Hersteller/Verkäufer gesucht?	
Welche Informationen sind für die Auswahl des Produktes relevant?	Referenzen, Preis, Implementierungsdauer, ...
Wie sieht der idealer Verkaufsprozess für Sie als Kunden aus?	Discovery-Call, Demo (vorort oder virtuelle), Kontakt Häufigkeit der Vertriebsmitarbeiter, Angebot?
Welche Kompetenzen wünschen Sie sich von dem Mitarbeiter des Anbieters im Vertrieb und in der Beratung?	

Wie sollte ein Angebot strukturiert sein und wie schnell sollte eine erste Indikation der Kosten bzw. ein konkretes Angebot vorgelegt werden können?	Stichwort Hybrides Leistungsbündel
Welche Personen sind bei der Entscheidungsfindung bzw. Auswahl in Ihrem Unternehmen involviert? Wer hat das letzte Wort?	Entscheider, Beeinflusser -> Bezug auf Buying-Center nehmen
Anhand welcher Kriterien wird eine Entscheidung getroffen (funktionale oder soziale Faktoren)?	ToC, Kosten pro Sendung, Betreuung durch Hersteller, Up-Time
Fragen zu SaaS-Lösungen im E-Commerce und in der Logistik?	
Über welche Kanäle vertreiben Sie Ihre Produkte?	
Wie wickeln Sie aktuell das E-Fulfillment bzw. die Logistik im E-Commerce ab?	ERP, Manuel, spezialisierte Lösung, ...
Welche Vorteile und Nachteile sehen Sie bei der Auslagerung der Logistikprozessen an ein 3th party System?	
Welche Integrationsgrad muss einen SaaS-Lösung im E-Commerce haben?	Technische Schnittstellen (API), vordefinierte fixe Schnittstellen zu UPS, DHL etc.
Auf welchen Zeitraum wird einen Logistik-SaaS-Lösung angeschafft?	
Wie lange dauert idealerweise die Implementierung?	
Welche Betreuung durch den Hersteller nach dem Go-live wünschen Sie sich, damit die SaaS-Lösungen nicht gewechselt bzw. gekündigt wird?	Stichwort Hybrides Leistungsbündel, Applikation-Service, quartalsweise Updates,
Trends in der Branche	

Welche Trends sehen Sie im E-Commerce und in der logistischen Abwicklung?	
Was ist Ihre Meinung zum Trend des Outsourcings von Software-lösungen in die Cloud?	
Abschluss/Verabschiedung	
Möchten Sie zu den besprochenen Themen noch etwas ergänzen?	
Hiermit möchte ich mich bei Ihnen für Ihre Zeit und Ihre Antworten bedanken.	

2. SQL – Qualifizierungskriterien – Paarvergleich

als wichtiger	Budget	Autorität	Notwendigkeit	Termin	Referenzwert	Leistungsüberdeckung	Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung	Summe	%
Budget		9	1	9	1	9	9	38	18,10%
Autorität	1		1	9	9	9	9	38	18,10%
Notwendigkeit	9	9		9	9	1	1	38	18,10%
Termin	1	1	1		1	5	5	14	6,67%
Referenzwert	9	1	1	9		1	1	22	10,48%
Leistungsüberdeckung	1	1	9	5	9		5	30	14,29%
Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung	1	1	9	5	9	5		30	14,29%
								Prüfsumme	100,00%

Bewertungslegende:

1 = viel Unwichtiger als...

5 = gleich wichtiger als...

9 = viel wichtiger als...

Abbildung 31: SQL – Qualifizierungskriterien – Paarvergleich (Eigene Darstellung)

3. Paarvergleich | Strategieauswahl

als wichtiger	Eignung für die Neukundenakquise	Beitrag zur Unternehmenszielerreichung	Umsetzbarkeit & Ressourcenverfügbarkeit	Transparenz des Vertriebsprozess	Möglichkeit der Erfolgskontrolle	Übereinstimmung mit der Gruppenstrategie	Summe	%
Eignung für die Neukundenakquise		9	1	9	9	9	37	24,67%
Beitrag zur Unternehmenszielerreichung	1		1	1	5	5	13	8,67%
Umsetzbarkeit & Ressourcenverfügbarkeit	9	9		9	9	5	41	27,33%
Transparenz des Vertriebsprozess	1	9	1		1	1	13	8,67%
Möglichkeit der Erfolgskontrolle	1	5	1	9		9	25	16,67%
Übereinstimmung mit der Gruppenstrategie	1	5	5	9	1		21	14,00%
							Prüfsumme	100,00%

Bewertungslende:

1 = viel Unwichtiger als...

5 = gleich wichtiger als...

9 = viel wichtiger als...

Abbildung 32: Paarvergleich | Strategieauswahl (Eigene Darstellung)

4. Nutzwertanalyse | Strategieauswahl

	Gewichtung	Push Strategie		Pull Strategie		Strategie des persönlichen Kontaktes		Strategie des virtuellen Kontakts		Kontinuitätsstrategie		Diskontinuitätsstrategie	
		Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert
Eignung für die Neukundenakquise	24,67%	3	0,74	1	0,25	3	0,74	1	0,25	3	0,74	1	0,25
Beitrag zur Unternehmenszielerreichung	8,67%	3	0,26	2	0,17	3	0,26	2	0,17	3	0,26	2	0,17
Umsetzbarkeit & Ressourcenverfügbarkeit	27,33%	2	0,55	3	0,82	2	0,55	3	0,82	1	0,27	3	0,82
Transparenz des Vertriebsprozess	8,67%	3	0,26	1	0,09	2	0,17	1	0,09	3	0,26	1	0,09
Möglichkeit der Erfolgskontrolle	16,67%	3	0,50	1	0,17	2	0,33	1	0,17	3	0,50	2	0,33
Übereinstimmung mit der Gruppenstrategie	14,00%	3	0,42	2	0,28	2	0,28	2	0,28	3	0,42	2	0,28
Summe			2,73		1,77		2,33		1,77		2,45		1,94

Abbildung 33: Nutzwertanalyse | Strategieauswahl (Eigene Darstellung)