

MASTERARBEIT / MASTER THESIS

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung

Sales Management

an der FH CAMPUS 02

Konzept für den Vertrieb von Werbemaßnahmen an Lieferanten im E-Commerce-Bereich

am Beispiel der

Niceshops GmbH

Betreuer:

Mag. Martin Aichholzer MA

Vorgelegt von:

Ricarda Leitgeb, BA

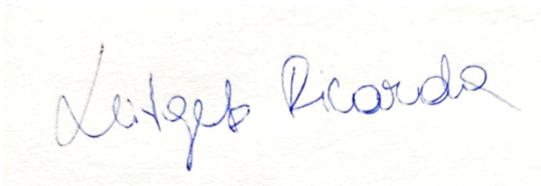
2010557010

Feldbach, 01.05.2022

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen 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.

A handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature reads "Kaijeb Ricardo" in a cursive script.

Feldbach, 28.09.2021

Zusammenfassung

Das Auftraggeberunternehmen dieser Arbeit ist ein E-Commerce-Unternehmen namens Niceshops GmbH, welches seinen Hauptsitz in der Steiermark in Österreich hat. Die GmbH etabliert und betreibt seit 2006 Onlineshops in Nischensegmenten und vertreibt die Produkte weltweit. Seit der Corona-Pandemie ist die Mitarbeiter*innenanzahl auf über 600 Personen gewachsen und der Umsatz der GmbH hat sich im Jahr 2021 auf mehr als 150 Millionen Euro belaufen.

Aufgrund vieler Umweltentwicklungen ist in den letzten Jahren die E-Commerce-Branche stark gewachsen, wodurch das Unternehmen viel Wissen in diesem Bereich sammeln konnte. Hand in Hand damit geht das Betreiben von diversen digitalen Werbemaßnahmen, wie beispielsweise Newsletterwerbung, Bannerwerbung oder Postings auf Social-Media-Kanälen, was die Niceshops GmbH bereits seit Anfang an anbietet. Alle Marken, welche auf den diversen Onlineshops vertrieben werden, werden im Zuge dessen auf den unterschiedlichsten Kanälen gänzlich kostenlos beworben.

Aufgrund der immer weiter wachsenden Inanspruchnahme der Werbeaktivitäten durch die Lieferanten, plant das Unternehmen diese künftig kostenpflichtig zu vertreiben. Dafür werden unterschiedliche Werbemaßnahmen im Angebot stehen, wo über Laufzeit, Bannergröße, zusätzliche Nennung auf den sozialen Medien bzw. Newsletter entschieden werden kann.

Für den professionellen und zielgerichteten Vertrieb von Werbemaßnahmen an die Lieferanten der Onlineshops ist jedoch ein Vertriebskonzept von Nöten. Diese Masterarbeit beschäftigt sich dahingehend mit dem theoretischen Hintergrund des Dienstleistungsvertriebs sowie sämtliche wesentliche Komponenten davon. Es wird am Ende des theoretischen Teils dieser Arbeit ein Vertriebskonzept erarbeitet, welches anschließend mithilfe der Aussagen der 16 durchgeführten Einzelinterviews sowie einem umfangreichen Analysepart, auf die Niceshops GmbH zugeschnitten wird. Das Vertriebskonzept beinhaltet eine Qualifizierungsmethode für die Lieferantenbewertung, operationalisierte Vertriebsziele, eine Strategieauswahl, notwendige Maßnahmen, eine Budgetplanung sowie eine Liste mit Kennzahlen, die die Kontrolle der Vertriebsaktivitäten ermöglichen sollen.

Abstract

The client company of this thesis is an e-commerce company called Niceshops GmbH, which has its headquarters in Styria, Austria. The company establishes and operates online stores in niche segments since 2006 and sells its products worldwide. Since the Corona pandemic, the number of employees has grown to over 600 and the GmbH's turnover in 2021 has exceeded 150 million euros.

Due to many environmental developments, the e-commerce industry has grown strongly in recent years, which has allowed the company to gain a lot of knowledge in this area. Hand in hand with this goes the operation of various digital advertising measures, such as newsletter advertising, banner advertising or postings on social media channels, which Niceshops GmbH has offered to its suppliers since the beginning. All brands, which are sold on the various online stores, are in addition advertised on diverse channels completely free of charge.

Due to the ever-increasing use of marketing activities, the company plans to distribute various advertising possibilities to the suppliers for a fee in the future. For this purpose, different advertising measures will be offered, where the duration, banner size, additional naming on the social media or newsletter can be decided.

However, a sales concept is necessary for the professional and targeted distribution of advertising measures to the suppliers of the online stores. This master thesis concerns itself with the theoretical background of service distribution as well as all substantial components of it. At the end of the theoretical part of this work, a sales concept is developed, which is then tailored to Niceshops GmbH with the help of the empirical part of this work. The sales concept contains a qualification method for the supplier evaluation, operationalized sales goals, a strategy selection, necessary measures, a budget planning as well as a list with key figures, which help to make the control of the sales activities possible.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problemstellung inkl. Herausforderung	2
1.3 Ziele	3
1.3.1 Ziele des Unternehmens	3
1.3.2 Ziel der Masterarbeit.....	3
1.3.3 Nicht-Ziel der Masterarbeit	3
1.4 Bezugsrahmen der Arbeit.....	4
2 Vertrieb von Dienstleistungen im B2B	5
2.1 B2B-Markt.....	5
2.2 Definition und Charakteristika von Dienstleistungen	7
2.3 Arten von B2B-Dienstleistungen	9
2.3.2 E-Services	11
2.4 Anforderungen an digitale Dienstleistungsanbieter*innen	12
2.5 Besonderheiten im Vertrieb von Dienstleistungen	15
2.5.1 Buying Center.....	15
2.5.2 Reputation	16
2.6 Vertrieb von Werbemaßnahmen auf Websites	17
2.7 Relevante Erkenntnisse	18
3 E-Commerce	18
3.1 Grundlagen des E-Commerce	18
3.2 Abgrenzung von E-Commerce-Dienstleistungen	20
3.2.1 Outsourcing von Marketingaktivitäten.....	22
3.3 Markt für E-Commerce-Dienstleistungen	24
3.3.1 Produzierende Unternehmen	25
3.3.2 Händler mit Online-Vertriebskanälen.....	25
3.4 Relevante Erkenntnisse	26
4 Kundengewinnung für Dienstleistungen im B2B	26
4.1 Bedeutung von Kundengewinnung	26

4.2 Käuferverhalten.....	27
4.2.1 Kaufentscheidungen von Organisationen.....	28
4.2.2 Typisierung von Menschen.....	29
4.2.3 Käuferverhalten im Wandel.....	30
4.3 Strategien zur B2B-Kundengewinnung.....	31
4.3.1 Kunden-Kontakt-Strategie.....	31
4.3.2 Die Push- und Pull-Strategie.....	32
4.3.3 Outbound- und Inbound-Strategie.....	32
4.3.4 Kontinuitäts- und Diskontinuitätsstrategie.....	33
4.3.5 Differenzierungsstrategie.....	33
4.4 Prozesse zur B2B-Kundengewinnung.....	33
4.5 Verkaufstypologien der B2B-Kundengewinnung.....	35
4.6 Relevante Erkenntnisse.....	37
5 Lead-Management.....	37
5.1 Segmentierung der Leads.....	38
5.2 Lead-Management-Prozess.....	41
5.3 Qualifikation von Leads.....	42
5.3.1 Methoden zur Kundenqualifizierung.....	44
5.4 Relevante Erkenntnisse.....	45
6 Grundlagen einer Vertriebskonzeption.....	46
6.1 Grundelemente einer Vertriebskonzeption.....	46
6.2 Situationsanalyse.....	48
6.2.1 Das Makro-Umfeld.....	48
6.2.2 Das Mikro-Umfeld.....	49
6.2.3 Integrierter SWOT-Katalog.....	50
6.3 Festlegung von Vertriebszielen.....	51
6.3.1 Arten von Vertriebszielen.....	51
6.3.2 Anforderungen an Vertriebsziele.....	52
6.4 Entwicklung einer Vertriebsstrategie.....	53
6.5 Planung von Ressourcen und Maßnahmen.....	54
6.6 Festlegung des Budgets.....	55
6.7 Entwicklung der Kontrollmaßnahmen.....	57
6.8 Relevante Erkenntnisse.....	58
7 Niceshops GmbH.....	59
8 Situationsanalyse der Niceshops GmbH.....	60

8.1 Makro-Umfeld-Analyse.....	60
8.2 Mikro-Umfeld-Analyse.....	63
9 Empirische Untersuchung	66
9.1 Untersuchungsdesign der empirischen Untersuchung.....	66
9.1.1 Informationsbedarf und Untersuchungsziel	66
9.1.2 Erhebungsmethode	67
9.1.3 Stichprobenauswahl und Untersuchungszeitraum.....	68
9.1.4 Planung des Erhebungsinstruments.....	69
9.1.5 Auswertungsmethode.....	70
9.2 Zentrale Befragungsergebnisse	70
9.2.1 Brancheneinschätzung	70
9.2.2 Vertriebskanäle sowie Buying-Center.....	71
9.2.3 Anforderungen an Werbemaßnahmen	72
9.2.4 Schwierigkeiten beim Vertrieb von Werbemaßnahmen	73
9.2.5 Meinungen und Motive für die Auslagerung von Marketingaktivitäten.....	74
9.2.6 Vor- und Nachteile bei der Auslagerung von Marketingaktivitäten	75
9.2.7 Priorisierung der Lieferanten	76
9.2.8 Vergleich Theorie und Empirie	77
10 Darstellung der Ergebnisse mittels integriertem SWOT-Katalogs	78
11 Konzept für den Vertrieb von Werbemaßnahmen an die Lieferanten der Onlineshops	82
11.1 Lieferantenqualifizierung	82
11.2 Festlegung von Vertriebszielen	84
11.3 Entwicklung der Vertriebsstrategie.....	85
11.4 Planung von vertrieblichen Maßnahmen.....	90
11.5 Festlegung des Budgets	93
11.6 Entwicklung von Kontrollmaßnahmen	95
12 Handlungsempfehlungen.....	97
13 Resümee.....	98
Literaturverzeichnis.....	100

Abkürzungsverzeichnis

B2B

Business to Business

B2C

Business to Customer

DB

Deckungsbeitrag

MA

Mitarbeiter*innen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)	4
Abbildung 2: Unterscheidung der Märkte (Backhaus/Voeth 2015, S. 7)	6
Abbildung 3: Phasenbezogener Zusammenhang von Dienstleistungen (Bruhn/Meffert/Hadwich 2015, S. 14)	8
Abbildung 4: Arten von Dienstleistungen (Bruhn/Meffert/Hadwich 2015, S. 14)	10
Abbildung 5: Typologien nach Engelhardt et al. (Backhaus/Voeth 2014, S. 200)	11
Abbildung 6: eBusiness Framework (Meier/Stormer 2012, S. 1)	20
Abbildung 7: Kundenbeziehungslebenszyklus (Bruhn 2013, S. 24)	27
Abbildung 8: Grundtypen von Kaufentscheidungen (Foscht/Swoboda/Schramm- Klein 2017, S.11)	28
Abbildung 9: Aufgaben im Leadmanagement (in Anlehnung an Haas 2011, S. 351)	38
Abbildung 10: Prozess im Leadmanagement (Leußer/Rühl/Wilde 2011, S. 632f.) ...	41
Abbildung 11: Kundenwert (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 132)	43
Abbildung 12: Grundelemente einer Vertriebskonzeption (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 56)	47
Abbildung 13: Umsatzpotenzial von Onlinevertriebskanälen (Basalisco et al. 2021, S. 15)	61
Abbildung 14: Erfolgspotenzial Social Media (Zabolotna 2021, S. 7)	62
Abbildung 15: Relevanter Wettbewerb (eigene Darstellung)	66
Abbildung 16: Wettbewerbssituation beim Vertrieb der Werbemaßnahmen (eigene Darstellung)	71
Abbildung 17: Vertriebswege sowie Buying Center (eigene Darstellung)	72
Abbildung 18: Erfolgreiche Marketingkanäle (eigene Darstellung)	73
Abbildung 19: Priorisierung der Lieferanten (eigene Darstellung)	76
Abbildung 20: Priorisierung der Lieferanten 2 (eigene Darstellung)	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale B2B Markt (eigene Darstellung)	7
Tabelle 2: Anforderungskriterien an E-Services (eigene Darstellung)	14
Tabelle 3: Vor- und Nachteile des Outsourcens von Marketingaktivitäten (in Anlehnung an Hajduk 2016, S. 85).....	24
Tabelle 4: SalesCycle (in Anlehnung an Winkelmann 2013, S. 225).....	34
Tabelle 5: Kriterien zur Segmentierung (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 123)	41
Tabelle 6: Beteiligte der internen Analyse (eigene Darstellung)	50
Tabelle 7: Maßnahmenkatalog (in Anlehnung an Frey 2016, S. 99).....	55
Tabelle 8: Vertriebskennzahlen (in Anlehnung an Lippold 2016, S. 47; Kühnapfel 2017, S. 44f.).....	58
Tabelle 9: Stärken- und Schwächenanalyse (eigene Darstellung)	65
Tabelle 10: Argumente für und gegen den Kauf der Werbemaßnahmen (eigene Darstellung).....	75
Tabelle 11:Legende des SWOT-Katalogs (eigene Darstellung)	79
Tabelle 12: SWOT-Katalog Teil 1 (eigene Darstellung).....	80
Tabelle 13: SWOT-Katalog Teil 2 (eigene Darstellung).....	81
Tabelle 14: Qualifizierungstool für Lieferanten (eigene Darstellung)	83
Tabelle 15: Punktebewertungstabelle für die Qualifizierung der Lieferanten (eigene Darstellung)	84
Tabelle 16: Ziele der Vertriebskonzeption (eigene Darstellung)	85
Tabelle 17: Nutzwertanalyse zur Auswahl der Strategie (eigene Darstellung)	88
Tabelle 18: Punktebewertungstabelle für die Auswahl der geeigneten Strategie (eigene Darstellung)	89
Tabelle 19: Übersicht Vertriebsmaßnahmen (eigene Darstellung)	92
Tabelle 20: Übersicht Vertriebsbudget (eigene Darstellung)	94
Tabelle 21: Kennzahlen zur Maßnahmenkontrolle (eigene Darstellung)	96

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Der Sektor Handel befindet sich im Wandel und dies bereits seit mehreren Jahrzehnten. Die Absatzmärkte haben sich neu entwickelt, wozu die Digitalisierung einen nennenswerten Beitrag geleistet hat. Der Onlinehandel bietet diverse Vorteile, wie beispielsweise die sehr hohe Preistransparenz, die immer kürzer werdenden Lieferzeiten sowie der leichte Zugang, welcher rund um die Uhr gewährleistet wird (vgl. Kurze 2013, S. 151).

Der Kauf von Produkten auf Onlineshops ist auf die Veränderung der Gewohnheiten im Alltagsleben der Gesellschaft zurückzuführen. Aufgrund von Zeitmangel wird die Informationsbeschaffung weitgehend via Internet abgehandelt, weshalb der Abschluss eines Kaufes im Onlinebereich naheliegend ist (vgl. Fost 2014, S. 2). Seit der Corona Krise ist das Wachstum des Onlinehandels unumstritten, da das Virus die Bevölkerung zwingt, das Internet zu nutzen und es zur Gewohnheit in ihrer täglichen Routine zu machen (vgl. Bhatti et al. 2020, S. 1451).

Jede Startseite der Onlineshops, welche die Niceshops GmbH betreibt, ist nach dem gleichen Prinzip aufgebaut. Bei Eintritt in den Onlineshop landet der User oder die Userin auf der Landingpage bzw. Startseite. Auf der Startseite werden neue Produkte vorgestellt, aber auch aktuelle Aktionen und Rabatte mittels Banner präsentiert. Auch die Suchfunktion und die Hauptkategorien sind schnell ersichtlich (vgl. Käfer 05.08.2021).

Die Niceshops GmbH schaltet bis dato die Werbebanner auf der Landingpage nach einem nicht festgelegten Prozess. Die jeweiligen Shopmanager*innen, welche im Unternehmen die gesamte Verantwortung für einen Onlineshop besitzen, entscheiden oftmals nach subjektivem Empfinden, welche Produkte bzw. Marken auf der Startseite mittels Bannerwerbung beworben werden. Die dahinterstehenden Lieferanten dieser Produkte sind teilweise in die Werbeaktion eingebunden und teilweise nicht. Diese Maßnahmen sind zum jetzigen Zeitpunkt für alle Lieferanten gänzlich kostenlos. Für die Zukunft plant das Unternehmen verschiedene Werbeaktivitäten an die Lieferanten zu vertreiben, welche bereits vom Unternehmen erarbeitet und genau definiert wurden. Es ist beabsichtigt, dass nur noch Banner auf der Startseite der Webshops

aufscheinen, welche auch von den jeweiligen Lieferanten bezahlt wurden. Dafür werden unterschiedliche Werbemaßnahmen im Angebot stehen, wo über Laufzeit, Bannergröße, zusätzliche Nennung auf den sozialen Medien bzw. Newsletter entschieden werden kann (vgl. Käfer 05.08.2021).

Um dieses Vorhaben umsetzen zu können, wird ein Konzept benötigt, welches die künftige Vorgehensweise darstellt. Dieses Konzept soll den Umgang, die Kommunikation sowie die Strategie zwischen den Lieferanten und den jeweiligen Shopmanager*innen abbilden, damit es letztendlich zum Verkaufsabschluss der Werbemaßnahmen kommt (vgl. Käfer 05.08.2021).

1.2 Problemstellung inkl. Herausforderung

Die Umsetzung des in der Ausgangssituation geschilderten Vorhabens bringt verschiedene Herausforderungen sowie Probleme mit sich, welche im Zuge der Arbeit gelöst werden sollen.

Das Unternehmen hat für jeden Onlineshop eine*n andere*n Shopmanager*in, wodurch der Umgang mit den Lieferanten nicht shopübergreifend standardisiert stattfindet, was sich als problematisch darstellen kann. Es besteht die Möglichkeit, dass es bei manchen Onlineshops sehr einfach sein wird, den Lieferanten die Werbemaßnahmen zu verkaufen, bei anderen jedoch nahezu unmöglich. Es wird hier eine Kategorisierung der verschiedenen Onlineshops von Nöten sein, da dies maßgeblichen Einfluss auf die Verkaufschancen hat, wie groß ein jeweiliger Webshop hinsichtlich Traffic, angebotenen Produkte, Bekanntheit etc. ist (vgl. Käfer 05.08.2021).

Des Weiteren führt das fehlende vertriebliche Know-How der Shopmanager*innen dazu, dass diese die Werbemaßnahmen nicht adäquat an die Lieferanten kommunizieren. Eine qualitative Marktforschung mithilfe von Interviews soll Klarheit über die Wünsche und Bedürfnisse der Lieferanten schaffen, sowie mögliche Argumente gegen den Kauf der Werbemaßnahmen sollen im Rahmen der Befragung eruiert werden. Hier stellt sich die Frage, wie zufrieden die unterschiedlichen Lieferanten mit der Leistung der Niceshops GmbH sind. Viele dieser Lieferanten arbeiten teilweise seit mehreren Jahren mit dem Unternehmen zusammen und sehen die bis dato kostenlos stattfindenden Werbeaktivitäten als selbstverständlich. Somit ist es von höchster Priorität, die Kommunikation der kostenpflichtigen Werbemaßnahmen an die Lieferanten adäquat zu planen (vgl. Käfer 05.08.2021).

Herausfordernd ist, dass bei dem geplanten Vorhaben Lieferanten zu Partner*innen der GmbH werden. Da dies in der Geschäftsbeziehung als gänzlich neu gilt, müssen im ersten Schritt auch die Lieferanten kategorisiert werden, da die Niceshops von kleinen Einpersonenerunternehmen bis Riesenkonzernen unterschiedlichste Unternehmen beliefern (vgl. Käfer 05.08.2021).

Es liegt zusammenfassend kein klares Konzept für den Vertrieb der Werbemaßnahmen an die Lieferanten der Onlineshops vor. Die Entwicklung eines Konzeptes ist notwendig, um die im nächsten Kapitel verfassten Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Käfer 05.08.2021).

1.3 Ziele

1.3.1 Ziele des Unternehmens

Die Niceshops GmbH hat als Ziel definiert, dass jede*r Shopmanager*in bis zwei Monate nach der Implementierung des Konzeptes mit den Top 10 umsatzstärksten Lieferanten des jeweiligen Onlineshops Erstkontakt bezüglich einer Vorstellung der Werbemaßnahmen durchgeführt haben soll (vgl. Käfer 05.08.2021).

Des Weiteren ist das vom Auftraggeber definierte Ziel, bis vier Monate nach der Implementierung des Konzeptes mindestens 15 Werbemaßnahmen an die Lieferanten von fünf Onlineshops zu vertreiben (vgl. Käfer 05.08.2021).

1.3.2 Ziel der Masterarbeit

Das Ziel der Masterarbeit besteht darin, ein Konzept für den Vertrieb von Werbemaßnahmen an Lieferanten der Onlineshops zu entwickeln und dieses an die Niceshops GmbH bis Mai 2022 vorzulegen.

1.3.3 Nicht-Ziel der Masterarbeit

Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit, die Werbemaßnahmen selbst, deren Umfang und die Ausprägung bis ins Detail zu erarbeiten. Des Weiteren wird in dieser Masterarbeit nicht auf die detaillierte Umsetzung des Konzeptes eingegangen.

1.4 Bezugsrahmen der Arbeit

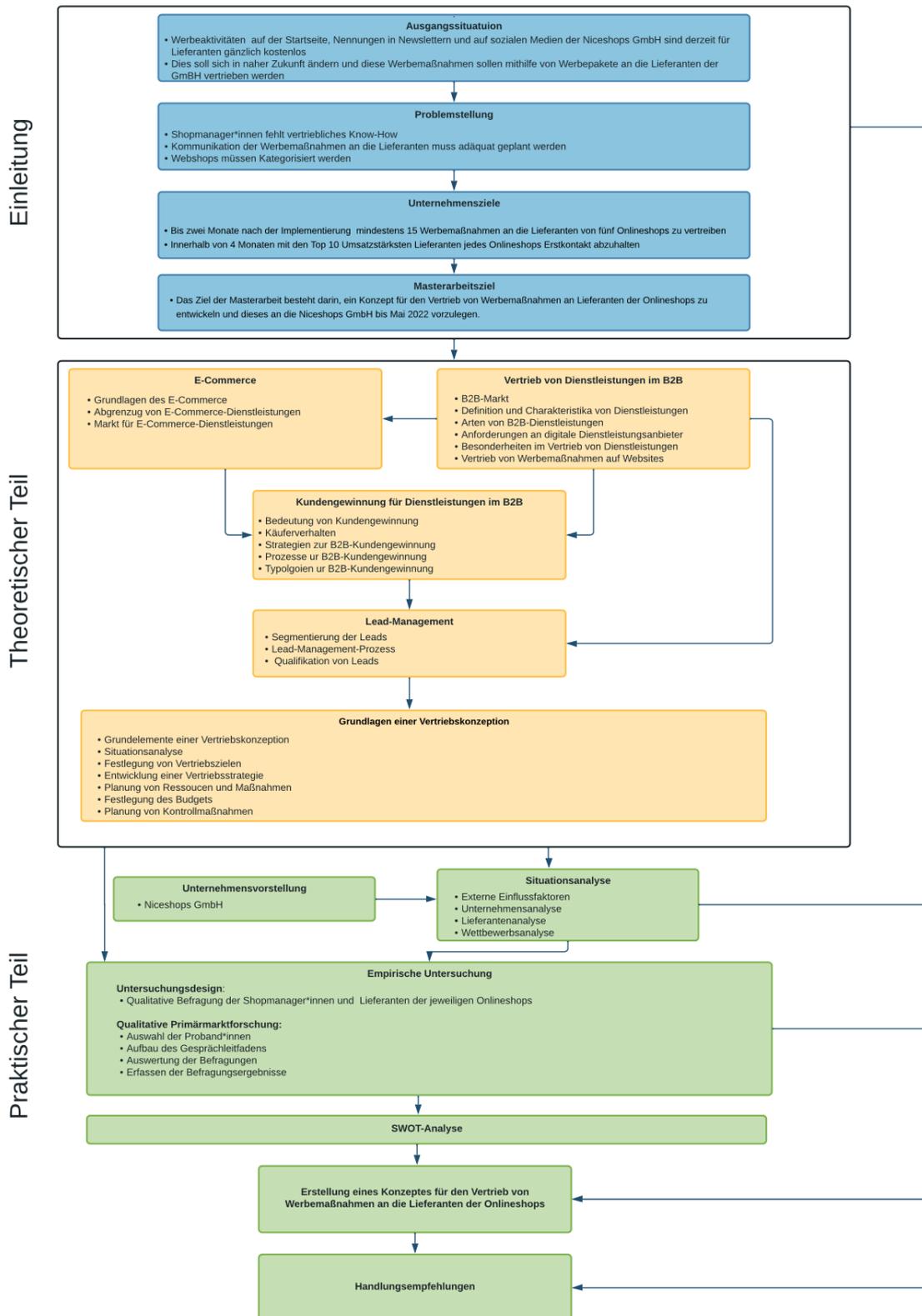


Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2 Vertrieb von Dienstleistungen im B2B

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Konzept für den Vertrieb von Werbemaßnahmen an Lieferanten der Onlineshops zu entwickeln. Der theoretische Teil dieser Arbeit besteht aus den fünf Kapiteln Vertrieb von Dienstleistungen im B2B, E-Commerce, Kundengewinnung für Dienstleistungen im B2B, Leadmanagement und Grundlagen der Vertriebskonzeption, welche der Reihe nach behandelt werden. Das Ergebnis des theoretischen Teils dient als Grundlage für den praktischen Teil dieser Arbeit. Durch diesen Aufbau soll der*dem Leser*in einerseits grundlegendes Wissen in diesen Bereichen zur Verfügung gestellt werden, sowie andererseits die Fähigkeit ausgebaut werden, entsprechende Zusammenhänge erkennen zu können. Um dies zu erreichen, wurde im ersten Abschnitt auf das Thema Vertrieb von Dienstleistungen im B2B eingegangen, wo im ersten Unterkapitel der B2B-Markt im Allgemeinen und dessen besondere Merkmale beschrieben werden. Es wird ebenfalls auf die Definition und spezielle Charakteristika sowie die unterschiedlichen Arten von Dienstleistungen eingegangen. Die Anforderungen an digitale Dienstleistungsanbieter*innen sowie Besonderheiten im Vertrieb von Dienstleistungen werden im letzten Abschnitt des ersten Kapitels dieser Arbeit behandelt.

2.1 B2B-Markt

Das Besondere an einem Business to Business Markt (B2B Markt), wodurch sich dieser von einem Business to Customer Markt (B2C Markt) unterscheidet, ist, dass es zu einer Geschäftsbeziehung bzw. -transaktion zwischen Großhändlern oder dem Einzelhandel und Herstellern kommt. Somit werden Dienstleistungen oder Sachgüter nicht an die*den Endkonsument*in sondern über eine Zwischenstelle vertrieben (vgl. Kreuzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2015, S. 13- 14).

Die Märkte werden in drei unterschiedliche Sektoren aufgeteilt, welche in der folgenden Grafik dargestellt werden. In der Literatur nennen sich diese unterteilten Sektoren Industriegütermärkte, Konsumgütermärkte und B2B-Märkte (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 7).

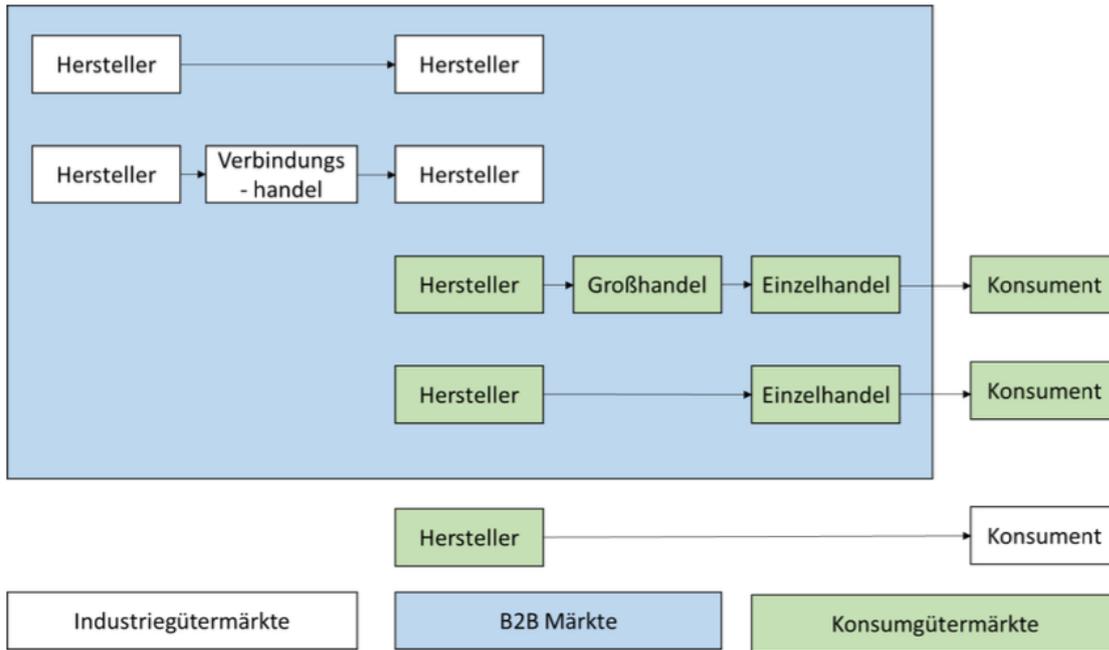


Abbildung 2: Unterscheidung der Märkte (Backhaus/Voeth 2015, S. 7)

Konsumgütermärkte bauen das Konzept nicht auf längerfristige Beziehungen mit Kund*innen, sondern an Marken und Produkten auf. Somit wird mithilfe von einflussreichen und bekannten Marken versucht, indirekt eine langfristige Beziehung zu schaffen (vgl. Eichen 2010, S. 9). Von Industriegütermärkten wird gesprochen, wenn der konsumtive Groß- bzw. Einzelhandel nicht miteinbezogen wird. Werden Produkte oder Dienstleistungen als betriebliche Anlagengüter oder Investitionen in einem Unternehmen verwendet, so wird dies dem Industriegütermarkt zugeschrieben (vgl. Richter 2013, S. 12-13).

Die folgende Tabelle soll wichtige Merkmale im B2B-Markt verdeutlichen:

Merkmals	Erklärung
Abgeleitete Nachfrage	Der B2B-Markt kennzeichnet sich durch die derivative bzw. abgeleitete Nachfrage. Diese beschreibt, dass die Nachfrage der Kund*innen den Bedarf einer Organisation bestimmt (vgl. Homburg 2017, S. 1057).

Großkunden	Im B2B-Markt ist die Anzahl an Nachfrager*innen sehr gering, jedoch werden sehr große Kund*innen generiert (vgl. Gerth 2015, S. 68).
Langfristige Beziehung	Im B2B-Markt sind Geschäftsbeziehungen langfristig ausgelegt und dahingehend ist es essenziell, eine gute Reputation bei den Kund*innen aufzubauen (vgl. Homburg 2017, S. 1062).
Buying Center	Im B2B-Markt werden meist viele Personen in gewisse Kaufentscheidungen miteinbezogen, wodurch häufig von der Begrifflichkeit des „Buying Center“ gesprochen wird (vgl. Gerth 2015, S. 68).
Formeller Beschaffungsprozess	Der Beschaffungsprozess ist im B2B-Markt stark formell geregelt und durch Richtlinien exakt festgelegt (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 2).
Keine Konsumgüter	Die erworbenen Güter oder Dienstleistungen werden im B2B-Markt nicht vom Unternehmen selbst konsumiert, sondern investiv oder produktiv genutzt (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1).

Tabelle 1: Merkmale B2B Markt (eigene Darstellung)

Diese Tabelle zeigt und beschreibt die besonderen Merkmale des B2B-Marktes. Es entscheiden viele Kriterien über einen potenziellen Kauf. Dahingehend ist es wichtig, die exakte Spezifität der Leistungen, welche vertrieben werden, zu kennen. Im nächsten Kapitel werden dahingehend verschiedene Aspekte von Dienstleistungen genauer erläutert.

2.2 Definition und Charakteristika von Dienstleistungen

Dienstleistungen sind marktfähige und selbstständige Leistungen, die mit der Bereitstellung bzw. dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten einer*eines Anbieter*in verbunden sind. Die Erstellung von Dienstleistungen wird im Rahmen eines Prozesses

abgehandelt, in welchem externe als auch interne Faktoren kombiniert werden. Die externen Faktoren sind niemals von Dienstleistern zu beeinflussen, wohingegen die internen Faktoren, wie beispielsweise Personal und Ausbildung, von Dienstleistungserzeugern beeinflussbar sind. Ziel der Kombination dieser Faktoren ist es, eine nutzenstiftende Wirkung gegenüber den Kund*innen zu erzielen (vgl. Bruhn/Meffert/Hadwisch 2019, S. 25).

Es gibt drei Charakterzüge von Dienstleistungen. Die Potentialorientierung, der erste Charakterzug, wird als die Fähigkeit und vor allem die Bereitschaft der Dienstleistungserbringung gesehen. Der zweite Charakterzug ist die sogenannte Prozessorientierung, in welcher das Hauptaugenmerk auf die Verrichtung einer bestimmten Forderung gelegt wird. Dementsprechend werden hier externe Faktoren miteinbezogen. Das dritte Charakteristikum ist die Ergebnisorientierung. Wie es der Name bereits sagt, geht es hier um das Ergebnis, wobei die Wirkung auf Nachfragende der Dienstleistungen im Vordergrund steht. Diese Definitionsansätze lassen sich zu einem Zusammenhang verknüpfen, was als ganzheitliches Bild dargestellt werden kann (vgl. Bruhn/Meffert/Hadwisch 2015, S. 14).

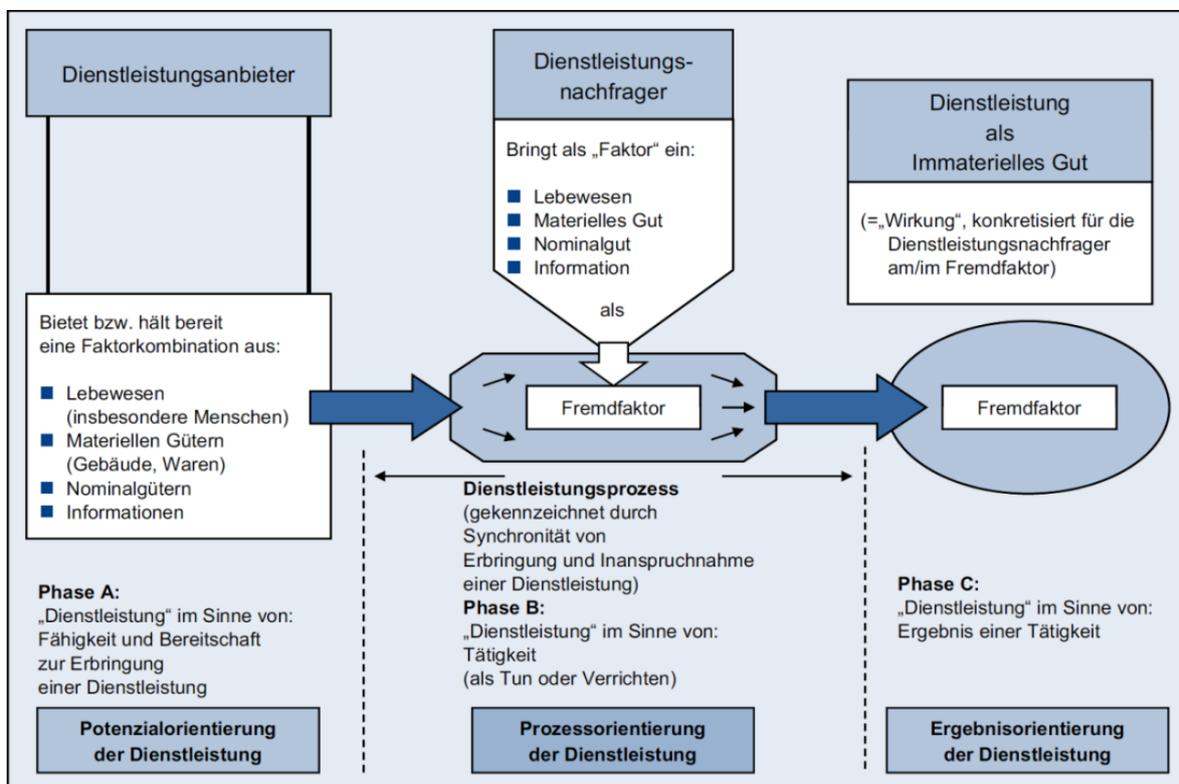


Abbildung 3: Phasenbezogener Zusammenhang von Dienstleistungen (Bruhn/Meffert/Hadwisch 2015, S. 14)

Diese Abbildung verdeutlicht, dass das Potenzial, eine Dienstleistung zu erbringen, dann entsteht, wenn eine generelle Bereitschaft als auch Fähigkeit der Leistungserbringung vorliegen. Dies muss der*dem Kund*in adäquat signalisiert werden. Notwendige Sachmittel sind für den Einsatz vorhanden und werden vom Hersteller bereitgestellt und es liegt an der*dem Konsument*in die Leistung in Anspruch zu nehmen (vgl. Haller 2017, S. 10f.).

Die Definition des Dienstleistungsbegriffes ist in der Literatur oft mit Überschneidungen der Produktdefinitionen bzw. der Definition von Sachgütern aufzufinden, weshalb es oftmals keine gänzlich eindeutige Abgrenzung dafür gibt. Wichtig ist, dass es zwei Charakteristika von Dienstleistungen gibt, welche nur diesen zuzuschreiben sind. Erstens die Immaterialität und zweitens die Kundenintegration sind Besonderheiten, welche klar den Dienstleistungen zugeschrieben werden können. Der Terminus Kundenintegration bedeutet so viel wie, dass die*der Kund*in bzw. der externe Faktor einen wesentlichen Teil zur Wertschöpfung beiträgt und somit die Produktion ohne diesen externen Faktor in den meisten Fällen ausgeschlossen ist. Im Zusammenhang mit der Immaterialität steht die sogenannte Intangibilität, worunter verstanden wird, dass Dienstleistungen nicht materieller Herkunft sind. Dieser Faktor führt dazu, den Kauf risikoreicher erscheinen zu lassen (vgl. Haller 2017, S. 7f.).

2.3 Arten von B2B-Dienstleistungen

Die Literatur zeigt verschiedene Dimensionen auf, in welche Dienstleistungen eingeteilt werden können. Diese beinhalten einerseits die unternehmensgerichtete Dimension und andererseits die marktgerichtete Dimension. In der unternehmensgerichteten Dimension wird zwischen Kerndienstleistungen eines Unternehmens und dessen Zusatzdienstleistungen unterschieden. Die marktgerichtete Dimension unterscheidet hingegen, ob eine Dienstleistung an Endverbraucher*innen bzw. an gewerbliche Unternehmen vertrieben wird (vgl. Bruhn/Meffert/Hadwich 2015, S. 14). Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Dimensionen von Dienstleistungen auf.

Marktgerichtete Dimension			
Unternehmensgerichtete Dimension	AbnehmerIn	EndverbraucherIn	gewerbliche Unternehmen
	Art der Dienstleistung		
	Kerndienstleistung des Unternehmens	Konsumtive Kerndienstleistungen	Investive Kerndienstleistungen
	Zusatzleistungen des Unternehmens	Konsumtive Sekundärdienstleistungen	Investive Sekundärdienstleistungen

Abbildung 4: Arten von Dienstleistungen (Bruhn/Meffert/Hadwich 2015, S. 14)

Die Typologisierung nach Engelhardt et al. hat sich größtenteils als Definition von Dienstleistungen etabliert. Dieser Ansatz bezieht die Merkmale „Art und Umfang der Dienstleistungsintegration“ und „Komplexität des Leistungsangebots“ in die Gestaltung der Arten ein (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 198f.). Da die Merkmale miteinander kombiniert werden, lassen sich vier Grundtypen an Dienstleistungen ableiten, welche in der nachfolgenden Grafik dargestellt sind. In Folge können sich von diesen Grundtypen konkrete Marketingimplikationen ableiten (vgl. Bruhn/Meffert/Hadwich 2015, S. 14).

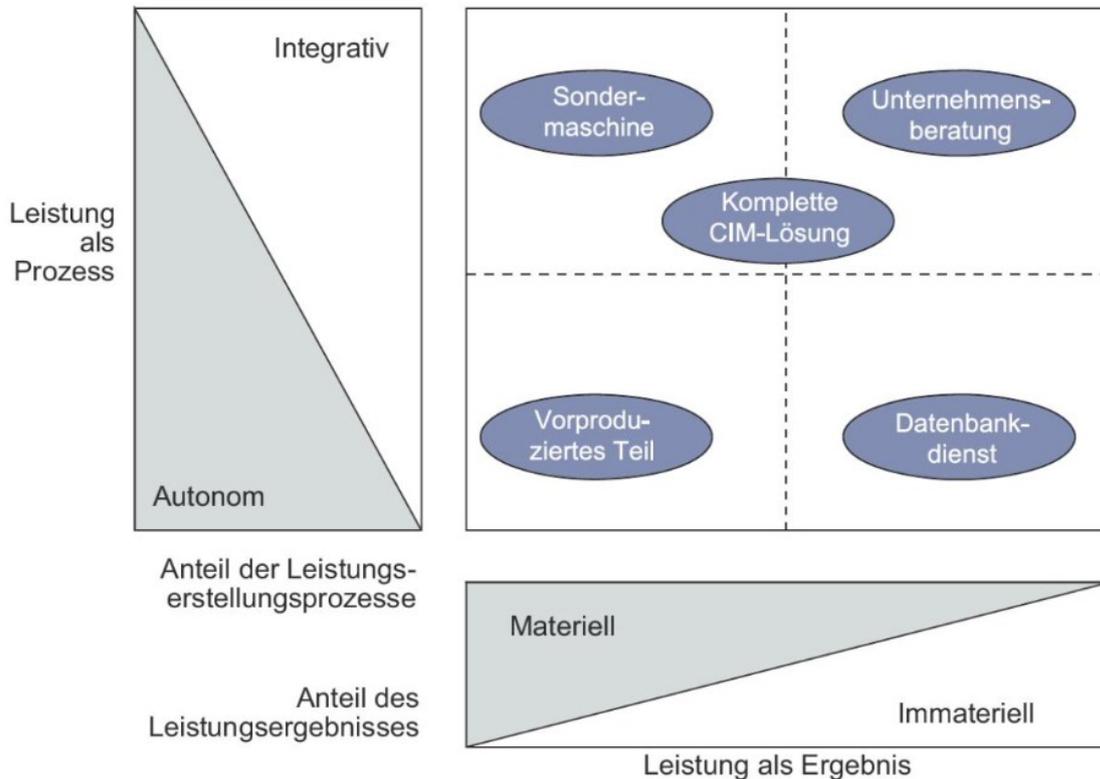


Abbildung 5: Typologien nach Engelhardt et al. (Backhaus/Voeth 2014, S. 200)

Die Typen in dieser Grafik lassen sich wie folgt charakterisieren:

- **Typ 1:** Integrativ und immateriell (z. B.: Unternehmensberatung)
- **Typ 2:** Integrativ und materiell, (z. B.: Sondermaschinen)
- **Typ 3:** Autonom und materiell (z. B.: vorproduzierte Teile)
- **Typ 4:** Autonom und immateriell (z. B.: Datenbankdienste)
(vgl. Haller 2017, S. 14f.)

2.3.2 E-Services

Durch die fortschreitende Digitalisierung sowie die Verbreitung des Onlinevertriebs gewinnt auch das Thema elektronische Dienstleistungen immer mehr an Bedeutung. Dies ist die logische Schlussfolgerung, da es aufgrund von E-Services ermöglicht wird, neue Märkte zu generieren und sich als Unternehmen zu internationalisieren. Da E-Services eine sehr hohe Orts- und Zeitunabhängigkeit aufweisen, bringen sie, verglichen mit klassischen Dienstleistungen, sehr viele Vorteile mit sich. Durch die Individualisierung der Dienstleistungen kann die Qualität gesteigert werden und passend auf die*den Kund*in zugeschnitten werden. Sowohl der innovative Charakter als auch die

verbesserten Services stellen für Unternehmen einen zusätzlichen Profilierungsaspekt dar (vgl. Bruhn 2003, 1f.).

„E-Services sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die durch die Bereitstellung von elektronischen Leistungsfähigkeiten des Anbieters (Potenzialdimension) und durch die Integration eines externen Faktors mithilfe eines elektronischen Datenaustauschs (Prozessdimension) an den externen Faktoren auf eine nutzenstiftende Wirkung (Ergebnisdimension) abzielen“ (Bruhn 2002, S. 6). In E-Services können Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen kombiniert werden (vgl. Bruhn 2003, S. 6).

Unterschieden werden kann zwischen „Value Added Services“ und „Stand Alone Services“. Der Unterschied liegt darin, dass Stand Alone Services darauf abzielen, einen eigenständigen Nutzen einer gewissen Dienstleistung zu generieren, wie es beispielsweise bei Online-Auktionen der Fall ist. Die Value Added Services hingegen bieten zu einem bereits bestehenden Produkt oder einer Dienstleistung einen zusätzlichen Service wie beispielsweise einen Customer Support. Um als Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig zu sein, müssen Leistungsangebote ständig angepasst werden, die exakt auf die Bedürfnisse der Kund*innen abzielen (vgl. Bruhn 2003, 1f.).

Ein Unterschied zwischen den herkömmlichen Dienstleistungen und E-Services liegt in der Integration der User. Es wird lediglich der Rahmen oder die Funktionalität vom Unternehmen bereitgestellt, der Inhalt der Dienstleistung wird sehr oft von der*dem Nutzer*in selbst entwickelt. Dadurch hat der User eine sehr hohe Unabhängigkeit und kann selbstständig über gewisse Details entscheiden (vgl. Haller 2017, S. 21 – 23).

2.4 Anforderungen an digitale Dienstleistungsanbieter*innen

Heutige Kund*innen sind aufgrund hybriden Verhaltens schwer in Cluster einzuordnen. Aufgrund des steigenden Bildungsniveaus wird die Gesellschaft immer selbstbewusster, informierter, kritischer und somit anspruchsvoller. Dadurch müssen auch Dienstleistungen mehreren Erwartungen und Anforderungen, welche als Grundvoraussetzung gelten, entsprechen (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).

In der folgenden Tabelle werden die Kundenerwartungen an E-Services grafisch dargestellt. Es ist hierbei wichtig hinzuzufügen, dass bei unterschiedlichen E-Services nicht alle Kriterien einer gleichen Gewichtung unterliegen. So wird bei Online-

Banktransaktionen von Kund*innen eine verhältnismäßig hohe Sicherheit erwartet (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).

Anforderungskriterien	Beschreibung
Qualität	Die Qualität des Dienstleistungsprozesses und des Dienstleistungsergebnisses, als auch die Qualität des Kontaktes sind neben der Qualität der Website selbst für 81 % einer Befragung wichtige Kriterien zur Wahrnehmung von online Angeboten (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).
Sicherheit	Die sichere Übermittlung von Informationen und Daten sowie der Datenschutz im Allgemeinen sind nicht außer Acht zu lassen, weshalb Informationen bezüglich des Schutzes der Privatsphäre auf Websites als essenziell gelten (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).
Zuverlässigkeit	Die Instandhaltbarkeit, Funktionsfähigkeit, Verfügbarkeit und Instandhaltungsbereitschaft werden zusammenfassend dem Terminus „Zuverlässigkeit“ zugeschrieben und werden von Kund*innen von Dienstleistungsanbieter*innen erwartet (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).
Kompetenz	Der Begriff Kompetenz wird in die Unterbegriffe Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz unterteilt und gilt ebenfalls als wichtiger Punkt für E-Service-Nachfragende (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).
Vergleichbarer, angemessener Preis	Für Nachfragende ist es ausschlaggebend, dass der Dienstleistung verglichen mit dem Nutzen ein angemessenerer Preis zugeschrieben wird. Wenn die*der Kund*in den Preis als unangemessen empfindet, wird dieser oder diese nicht bereit sein, die Dienstleistung zu erwerben (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).

Nutzen und Mehrwert	Damit der Nutzen einer Dienstleistung einer*einem Kund*in klar aufgezeigt werden kann, muss der Mehrwert, verglichen mit dem Offline-Angebot, verdeutlicht werden (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).
Convenience	Bequemlichkeit, Komfort und Annehmlichkeit sind Charakteristiken, die ein E-Service erfüllen muss, um Kund*innen anzusprechen. Vor allem die Zeitersparnis zu herkömmlichen Services ist hier ausschlaggebend (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).
Funktionalität	Da bei den meisten digitalen Dienstleistungen vom Dienstleistungsnachfrager erwartet wird, diese selbst zu bedienen, sind eine einfache Nutzbarkeit und Benutzerfreundlichkeit wichtig (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).
Seriosität	Das Image und die Vertrauenswürdigkeit sind für 93 % der Befragten einer Studie die wichtigsten Kriterien eines Online-Angebotes (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84).

Tabelle 2: Anforderungskriterien an E-Services (eigene Darstellung)

Weitere Anforderungskriterien, welche bei E-Services gegeben sind und von den Kund*innen als positiv interpretiert werden, sind

- die hohe Verfügbarkeit
- Ortsunabhängigkeit
- Individualität und Flexibilität
- Aktualität (vgl. Büttgen/Trefz 2007, S. 84)

Mit der zunehmenden Bedeutung digitaler Dienste und der wachsenden Zahl von Kunden, die diese nutzen, ist es für Dienstleister unerlässlich, ein besseres Verständnis der Faktoren zu entwickeln, die das Online-Verhalten ihrer Kund*innen beeinflussen. Vertrauenswürdigkeit kann die Kunden dazu bringen, digitale Dienstleistungen des Dienstleisters zu nutzen. Daher ist ein tieferes Verständnis der Auswirkungen wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit auf die Verhaltensabsichten der Kund*innen und der unterschiedlichen Auswirkungen von Fähigkeit, Integrität und Wohlwollen der Anbieter*innen unerlässlich (Hallikainen/Hirvonen/Laukkanen 2020, S. 598).

2.5 Besonderheiten im Vertrieb von Dienstleistungen

Im Verkauf von Dienstleistungen sind einige Besonderheiten, welche sich auf die bereits genannten Arten und Charakteristika von Dienstleistungen beziehen, zu beachten. Auch der B2B-Markt, der ebenfalls bereits genauer erklärt wurde, spielt hier eine wichtige Rolle (vgl. Kuß/Tomczak 2007, S. 249f.). Der Einzelkundenfokus ist im Dienstleistungssektor weitgehend dominierend, woraus eine sehr hohe Interaktionsrate resultiert. Persönliche Interaktion wird deswegen präferiert, um den Anforderungen, welche im vorigen Kapitel behandelt wurden, zu entsprechen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 521f.).

2.5.1 *Buying Center*

Eine Besonderheit im B2B-Vertrieb lässt sich im Bereich des Entscheidungsträgers erkennen. Anders als im B2C-Vertrieb sind meist mehrere Entscheidungsträger vorzufinden. Bei großen und strategisch wichtigen Kaufentscheidungen wird meist ein Buying Center herangezogen. Das bedeutet, dass im Zuge des Kaufes mehrere Personen beteiligt und in den Kaufprozess involviert werden. Die Gruppe an Personen soll unterschiedliche Know-how-Bereiche abdecken, wodurch sich ein höchst kompetenter Entschluss ziehen lassen soll (vgl. Menthe/Sieg 2013, S. 72f.).

Es kann eine Rollenaufteilung in einem Buying Center erarbeitet werden, die dazu dienen soll, einen besseren Überblick des Verhandlungsprozesses zu bewahren. Die Rollenaufteilung nach Webser und Wind wird in der Praxis häufig angewendet (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 340f.):

- **User:** Personen, welche in weiterer Folge mit dem Produkt oder der Dienstleistung operativ arbeiten und dadurch einen Fokus auf einen komfortablen und zweckgemäßen Einsatz legen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 340f.).
- **Buyer:** Mitglieder der Einkaufsabteilung werden meist als „Buyer“ im Buying Center bezeichnet, da diese genaue Kenntnisse über die Lieferanten besitzen und somit in der Verhandlung für die Liefer- sowie Preiskonditionen Verantwortung tragen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 340f.).
- **Decider:** Dieser Rolle wird eine große Machtposition zugeschrieben und von dieser Person wird die endgültige Kaufentscheidung getroffen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 340f.).

- **Gatekeeper:** Die Aufgabe des „Gatekeepers“ ist es, sämtliche Details zu protokollieren und den Informationsfluss zu steuern (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 340f.).
- **Influencer:** Der „Influencer“ besitzt keine Verantwortung im Kaufprozess, er hat jedoch spezifisches Wissen über technische Mindestanforderungen oder Beschaffungsdetails (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 340f.).
- **Initiator:** Diese Person setzt den Kaufentscheidungsprozess in Gang und hat dahingehend ebenfalls Einfluss auf Kaufentscheidungen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 45f.).

Es hängt von verschiedenen Faktoren ab, welche Rolle einer Person im Buying Center zugeschrieben wird. Es ist wichtig zu beachten, dass mehrere Personen die gleiche Rolle einnehmen können aber auch mehrere Rollen von einer Person besetzt werden können. Es ist in vielen Fällen schwierig, eine genaue Trennung durchzuführen. Bei der Nachbeschaffung herrscht eine andere Konstellation der Rollen als beim Neuworb von Produkten und Dienstleistungen. Bei einer erstmaligen Anschaffung sind meist die Geschäftsführung und technische Berater*innen stark in den Kaufentscheidungsprozess involviert (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 297f.).

2.5.2 Reputation

Bereits seit den 1980er Jahren wird der Terminus „Reputation“ bzw. „Vertrauen“ der Kund*innen im Bereich Marketing und Vertrieb erforscht. Bei Qualitätsbewertungen spielt der Faktor Vertrauen eine große Rolle. Kund*innen sind bereit ein Risiko einzugehen, wenn sie der*dem Anbieter*in vertrauen. Vor allem sind die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft Aspekte, welche den Dienstleistungsanbieter*innen zugeschrieben werden und ohne eine vernünftige Vertrauensbasis ist eine Beziehung oder Kooperation zwischen Kund*innen und Anbieter*innen schwer möglich (vgl. Rossmann 2013, S.223f.). Laut Literatur hängen ca. 51 Prozent der Verkaufswahrscheinlichkeit von der vertrauenswürdigen Ausstrahlung eines Verhandlungspartners ab. Selbstbewusstes und kompetentes Auftreten sowie Produktkenntnis sind neben dem generellen Vertrauen der*dem Anbieter*in gegenüber essenzielle Punkte (vgl. Lasko 2012, S. 141). Neben dem Vertrauen werden auch die Treue und die Loyalität als wichtige Kompetenzen gesehen, welche zu einer guten Reputation beitragen (vgl. Heinisch 2014, S. 126).

Vier Kernelemente werden als primäre Aspekte betrachtet, die erfüllt werden müssen, um bei Kund*innen als Anbieter*in als vertrauenswürdig eingestuft werden zu können:

1. Fähigkeit zur Leistungserbringung
2. Engagement im Verkaufsprozess
3. Entschlossenheit und Selbstbewusstsein
4. Adäquate Ergebnisse aus der Geschäftsbeziehung (vgl. Monty 2015, S. 3)

Durch das Ausweisen erfolgreicher Projekte kann eine Fähigkeit der Leistungserbringung sehr simpel aber effektiv unterstrichen werden. Auch Referenzen sind im Akquisitionsprozess wertvoll, da diese nachweislich das Kaufrisiko erhöhen (vgl. Lippold 2015a, S. 24).

2.6 Vertrieb von Werbemaßnahmen auf Websites

„Display Marketing, Bannerwerbung oder schlicht Display (Ads) bezeichnen im Marketing Online-Bildwerbung. Sie übertragen damit das Prinzip der analogen Plakatwand oder der Print-Anzeige aus Magazinen in die digitale Welt. Anhand grafischer Elemente wie Banner, Buttons, Texten und Bildern sollen Internetnutzer während des Browsens auf die Werbebotschaften von Unternehmen aufmerksam gemacht und zum Kauf bewegt werden“ (Media Group 2019, S. 2f.).

Als Vorteil von Display Marketing Maßnahmen kann die Möglichkeit zur Interaktion gesehen werden. Gefällt dem User der Werbebanner, so kann er direkt darauf klicken und wird automatisch zur passenden Landingpage geleitet, wo er sich anschließend weiterinformieren kann. Als Herausforderung können bei dieser Art von Werbemaßnahmen folgende Punkte aufgezählt werden (Media Group 2019, S. 2f.):

- **Banner Blindness:** Durch das häufige Vorkommen von Werbebannern entwickeln Nutzer*innen häufig eine Art Blindheit gegen Banner und ignorieren diese komplett.
- **Ad Blocker:** Viele Nutzer*innen verwenden einen Ad Blocker, wodurch Banner nicht angezeigt werden.
- **Geringe Klickzahlen:** Zum jetzigen Zeitpunkt weisen Werbebanner eine sehr geringe Klickzahl auf.

- **AdFraud:** AdFraud ist eine Betrugsmethode, bei welcher sogenannter künstlicher Traffic auf die Landingpages der Werbebanner kommen, richtige Nutzer*innen sehen diese Anzeigen jedoch nicht.
- **Site Fraud:** Site Fraud ist die Bezeichnung für eine Betrugsmethode, bei der Werbeanzeigen von den Onlineshop-Betreibern ausgeblendet werden, damit die User diese nicht sehen (Media Group 2019, S. 2f.).

2.7 Relevante Erkenntnisse

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich diese Masterarbeit auf den B2B-Markt bezieht. Es werden digitale Dienstleistungen an Unternehmungen vertrieben, welche sich zu den „investiven Sekundärdienstleistungen“ zuordnen lassen können. Betrachtet man die Typologien nach Engelhardt et. al., so ist es offensichtlich, dass sich die Werbemaßnahmen der Niceshops GmbH unter dem Typ 4 „autonom und immateriell“ einordnen lassen. Das Kapitel 2 dieser Arbeit beleuchtet E-Services im Detail, sowie Anforderungen an Dienstleistungsanbieter*innen der E-Services. Die Werbemaßnahmen, welche künftig von Niceshops vertrieben werden, können dem Terminus E-Service zugeordnet werden, weshalb dieser von hoher Relevanz für die Arbeit ist. Es geht in dem Kapitel hervor, dass es besonders wichtig ist, die in der Tabelle 2 definierten Kriterien zu beachten, sowie an einer guten Reputation konsequent zu arbeiten, um künftig die Werbemaßnahmen erfolgreich vertreiben zu können.

3 E-Commerce

Dieses Kapitel befasst sich mit den Grundlagen des E-Commerce, E-Commerce Dienstleistungen sowie dem Markt für E-Commerce Dienstleistungen. In den Unterkapiteln wird erläutert, wie sich die Wertschöpfungskette in diesem Bereich unterteilt und inwiefern es als sinnvoll gilt, Prozesse outsourcen zu lassen. Im Detail wird auf das Outsourcen von Marketingaktivitäten und die damit verbundenen Vor- und Nachteile eingegangen, da dies von hoher Relevanz für das Thema dieser Arbeit ist.

3.1 Grundlagen des E-Commerce

„E-Commerce“ ist die Abkürzung des englischen Begriffes „electronic commerce“ und wird mit elektronischen Geschäftsprozessen bzw. elektronischem Handel übersetzt. Hinter E-Commerce verbirgt sich das Anbahnen, Abwickeln sowie das Abschließen von Geschäften mithilfe des Internets. Nicht nur Kauf- und Verkaufsprozesse werden

betrachtet, sondern alle Prozesse, die hierfür notwendig sind. Beispiele dafür sind die Logistik, der Kundenservice und das Onlinebanking. Unter Anbetracht dieser Komplexität zählt das E-Commerce zu einem Kerngeschäftsmodell des Internets (vgl. Stallmann/Wegner 2015, S. 1). Der elektronische Geschäftsverkehr ist die am meisten beachtete und gewählte Art, verschiedene Arten von Produkten und Dienstleistungen zu erwerben. Heutzutage muss der elektronische Handel den traditionellen Einkauf ersetzen. Der einzige Grund dafür ist die große Vielfalt, die den Kunden zur Verfügung steht, um ihr eigenes Produkt auf Knopfdruck aus der ganzen Welt auszuwählen (vgl. Prafullkumar et al. 2021, S. 51). Statistiken zeigen, dass die Zahl der E-Commerce-Nutzer ständig wächst, was bedeutet, dass Unternehmen sehr aufmerksam auf die individuellen und gruppenspezifischen Bedürfnisse der Verbraucher*innen und auf spezifische Anreize achten müssen, die die Gesamtzufriedenheit der Kund*innen verbessern können (vgl. Dospinescu O./Dospinescu J./Bostan 2021).

Fälschlicherweise wird der Begriff E-Commerce häufig als Synonym für E-Business benutzt. Bei dem Terminus E-Business handelt es sich aber um einen Oberbegriff für die Nutzung von Informations- sowie Kommunikationstechnologien zur Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse, welche das Ziel verfolgen, einen elektronischen Mehrwert zu generieren. Dahingehend setzt sich das E-Business aus den drei Sparten Kommunikation, Information und Transaktion zusammen. Aus diesen Sparten haben sich weitergehend die vier Kernbereiche E-Community (Kontaktnetzwerke), E-Company (Unternehmenskooperation), E-Procurement (Beschaffung von Dienstleistungen bzw. Produkten) und dem Bereich E-Commerce (Handel) entwickelt (vgl. Aichele/Schönberger 2016, S. 1 f.).

Um einen Kaufprozess zu entwickeln, bedarf es eines Grundgerüsts, das sich aus Einkauf, Verkaufsplattform, Marketing, Checkout-Prozess, dem After-Sales und dem Bestandskundenmarketing zusammensetzt. Der Bereich des Einkaufs beschäftigt sich mit der Warenbeschaffung, Verhandlung der Konditionen, Lagerlogistik sowie Lieferzeit. Der wichtigste Part des Kaufprozesses ist die Verkaufsplattform, welche ein Onlineshop oder ein Marktplatz sein kann. Das Marketing plant Offline- sowie Onlinemaßnahmen, damit die Plattform adäquat vermarktet wird. Der Prozess des Checkouts umfasst die Zusammenfassung des Einkaufswarenkorb, die Bestelldaten, Zahlungsmöglichkeiten als auch eine Bonitätsprüfung. Im Bereich des After-Sales werden die Logistik, die Retouren, der Kundenservice und das Mahnwesen behandelt. Im letzten Teil des Prozesses, im Bestandskundenmarketing, werden Marketingaktivitäten wie

Newsletter, Empfehlungsmarketing sowie Rabattaktionen eingesetzt, um die*den Kund*in zum erneuten Kauf anzuregen (vgl. Heinemann/Haug 2010, S. 10 f.).

3.2 Abgrenzung von E-Commerce-Dienstleistungen

Der Ansatz des eBusiness Frameworks von Meier/Stormer stellt die Wertschöpfungskette in sieben Abschnitten dar und geht davon aus, dass diese alle vollwertig elektronisch abgehandelt werden. In der nachfolgenden Grafik ist ersichtlich, dass unterstützende Prozesse nicht vernachlässigt werden dürfen, auch wenn die Wertschöpfungskomponenten digitalisiert sind. Wichtig hierbei ist, dass die Unternehmensprozesse auf die elektronische Wertschöpfung ausgelegt sind (vgl. Meier/Stormer 2012, S. 19f.).

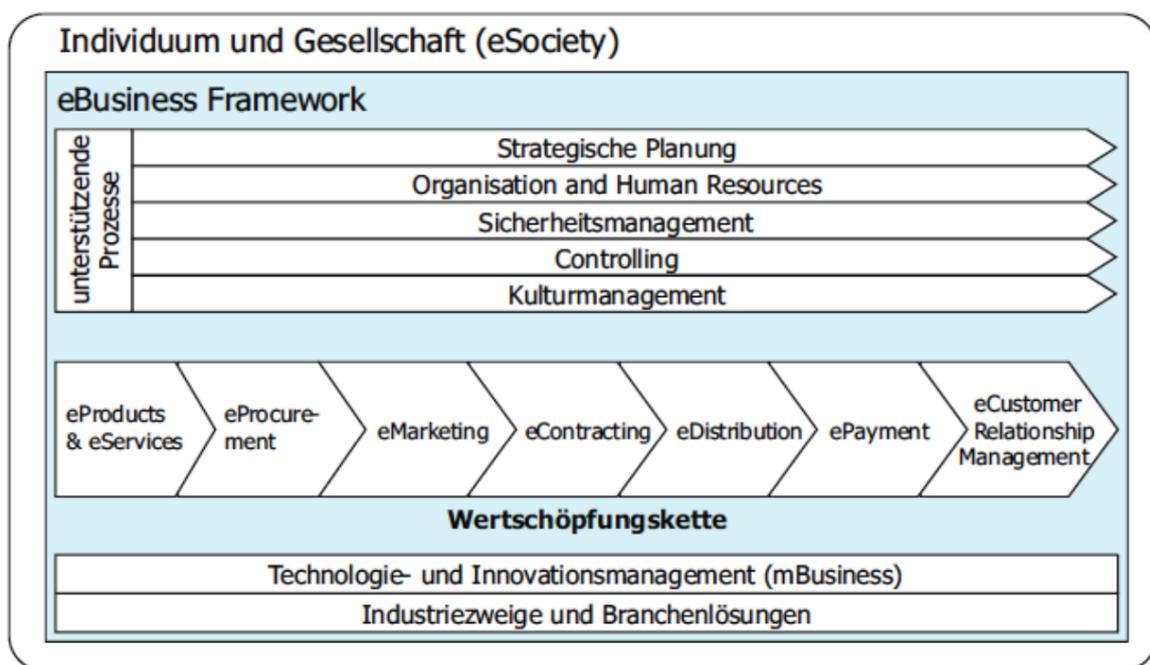


Abbildung 6: eBusiness Framework (Meier/Stormer 2012, S. 1)

Die Abschnitte der Wertschöpfungskette werden wie folgt unterteilt:

- Im **eProducts and eServices** geht es um eine Entwicklung und Bereitstellung von digitalen Dienstleistungen oder Produkten. Klassische Apps oder Produkte zum Download fallen in diesen Bereich.
- Das **eProcurement** beschäftigt sich mit den digitalen Beschaffungs- sowie Einkaufsprozessen.
- Das **eMarketing** befasst sich mit dem Online-Marketing und der Marktbearbeitung im Internet. Allgemein versteht sich darunter die online und offline Vermarktung von Angeboten im Internet.

- Beim **eContracting** wird das Zustandekommen und das schlüssige Abschließen der Verträge auf digitaler Basis in den Fokus gestellt.
- Unter der **eDistribution** versteht sich die Verteilung von digitalen Produkten, wobei das Hauptaugenmerk auf der Verteilung von Software-Angeboten liegt.
- Das **ePayment** ist die elektronische Zahlungstransaktion, worunter der Aufbau und die Integration von Online-Zahlungsmitteln gesehen wird.
- Der Fokus im Bereich des **eCustomer-Relationship-Management** liegt an dem*der Kund*in. Die Datenbasis bei elektronischen Geschäften ist sehr gut, wodurch das Kundenverhalten genau ermittelt werden kann (vgl. Meier/Stormer 2012, S. 19f.).

Alle genannten Teilkomponenten des e-Business Frameworks können als eigenständige Dienstleistungen gesehen werden. Sehr häufig sind bestimmte Teile dieser Wertschöpfungskette nicht im Unternehmen abzuhandeln, da beispielsweise beim e-Contracting Prozessschritte notwendig sind, welche bei einer eigenständigen Abwicklung in den meisten Fällen nicht profitabel sind. Hier macht es Sinn, sich in diesen Bereichen professionelle Serviceanbieter*innen zu suchen (vgl. Meier/Stormer 2012, S. 19f.).

Beim E-Fulfillment handelt es sich vorwiegend um physische Prozesse im E-Commerce-Bereich. Darunter versteht sich die gesamte Onlineshop-Logistik, welche beispielsweise die Lagerung, Verpackung und Versand, Kommissionierung oder auch die Abwicklung von Reklamationen beinhaltet (vgl. Umundum 2015, S. 128).

Das eFulfillment kann in mehrere Teilbereiche unterteilt werden:

- Diese beinhalten das **Auftragsmanagement**, wobei die Bestellungen im Onlineshop angenommen und weitergehend bearbeitet werden. Dieser Bereich beinhaltet auch Kontroll- und Koordinationsfunktionen.
- Ein weiterer Bereich ist die **Kommissionierung**, wobei die Einzelpositionen der Bestellung von den Lagerplätzen geholt werden.
- Im nächsten Teil der logistischen Abhandlung werden die Artikel in einen Karton gepackt und mit Lieferschein und Rechnung transportsicher verstaut. Auf das Paket wird das Versandlabel gedruckt. Dieser Teilbereich des eFulfillment wird als **Verpackung und Etikettierung** bezeichnet.

- Die weiteren Teilbereiche sind der **Versand**, die anschließende **Zahlungsabwicklung**, der **Nachkauf-Service**, sowie das **Beschwerde- und Retourenmanagement** (vgl. Turban 2018, S. 501f.).

Im E-Commerce-Bereich ist das E-Fulfillment eine oft unterschätzte Komponente. Eine problemlose Endkundenzustellung der Produkte zählt als Hygienefaktor im E-Commerce und nichtsdestotrotz wird dies oft vernachlässigt. Ebenfalls muss das Retourenmanagement einem schlüssigen Konzept zugrunde liegen, damit mögliche Beschwerden vermieden werden können (vgl. Süß 2016, S. 59f.). Auch die Kostenpositionen werden neben dem Aufwand des E-Fulfillment häufig unterschätzt. Meist können diesem Bereich auch ein großer Teil der Kosten zugeschrieben werden, wodurch sich entscheidet, ob ein E-Commerce Unternehmen profitabel betrieben wird (vgl. Qin et al. 2014, S. 222).

Wird ein Onlineshop professionell betrieben, so stellt sich die Frage, ob sämtliche Prozesse des E-Fulfillment skalierbar und nachhaltig abgebildet werden können. Dies gibt Aufschluss darüber, ob eine Eigenabwicklung oder eine Fremdadwicklung im Unternehmen angestrebt werden soll (vgl. Holtforth 2017, S. 45). Diese Entscheidung ist von großer Bedeutung, da es sich hierbei um Outsourcing gewisser Teilbereiche handelt. Outsourcing in einem Unternehmen anzustreben macht dann Sinn, wenn ein Partner eine gewisse Tätigkeit schneller, skalierbarer oder besser umsetzen kann. Dadurch kann sich ein Unternehmen auf andere Kernkompetenzen konzentrieren und der*dem Endkund*in trotzdem gut ausgearbeitete Prozesse bieten (vgl. Scott/Lundgren/Thompson 2018, S. 189f.).

3.2.1 Outsourcing von Marketingaktivitäten

Die Auslagerung der Marketingaktivitäten hat eindeutige Vorteile: Die*Der Kund*in steht im Mittelpunkt, Outsourcing-Partner*innen sind in das gesamte Unternehmen eingebunden, können sich auf das Wesentliche konzentrieren, sind schneller und effizienter, ermöglichen die Integration verschiedener Disziplinen und gewährleisten, dass die Arbeit richtig gemacht wird. Um eine objektive Bewertung solcher Aktivitäten vornehmen zu können, sollten die positiven und negativen Aspekte des Outsourcings von Marketingkommunikation gegenübergestellt werden. In der nachfolgenden Tabelle wird davon ausgegangen, dass es sich beim Marketing-Outsourcing um eine mittel- bis langfristige Zusammenarbeit mit externen Auftragnehmer*innen handelt, die die

Verantwortung für die Umsetzung der Marketingkommunikation im Umfeld übernehmen (vgl. Hajduk 2016, S. 84).

Vorteile	Nachteile
Die Fähigkeit, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren	Das Fehlen einer vollständigen Kontrolle über die im Namen eines Unternehmens durchgeführten Tätigkeiten
Zugang zu den Kenntnissen und Fähigkeiten von Spezialisten in engen Bereichen der Marktkommunikation (z. B. CRM, Social Media Marketing, Media Relations, Content Marketing usw.)	Die Möglichkeit, die Kontrolle über eine separate Funktion zu verlieren
Die Möglichkeit, dass die eigenen Mitarbeiter*innen neue Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben	Das Risiko einer Abweichung von den strategischen Zielen in Bezug auf den Aufbau von Markenwert
Die Möglichkeit, Spezialisten gleichzeitig einzusetzen, ohne eine Vollbeschäftigung zu benötigen	Das Risiko der Offenlegung von Geschäfts- und Marktgeheimnissen
Die Möglichkeit, die neueste Technologie zu nutzen, ohne die mit ihrer Anschaffung verbundenen Kosten zu tragen	Geringeres Engagement der Führungskräfte
Erhöhung der Reichweite dank des Potenzials von Partner*innen (Agenturen, Medienunternehmen, Beratungsunternehmen usw.)	Möglicherweise höhere Kosten im Zusammenhang mit der Anwesenheit von Vermittlern und der Inanspruchnahme von deren Provisionen
Steigerung der Effizienz und Geschwindigkeit der Kommunikation	Mangelnde Gewissheit, dass die vorgeschlagenen Lösungen wirksam und nicht nur für die Outsourcing Partner*innen rentabel sind

Größere Flexibilität und Interaktivität der Kommunikation	Die begrenzte Möglichkeit, die im Vertrag festgelegten Kommunikationsstrategien zu ändern
Bessere Anpassung von Form und Inhalt der Kommunikation an die Präferenzen der Kund*innen	Die mit der Auswahl des richtigen Unternehmens verbundenen Schwierigkeiten und Kosten
Die Aufteilung der Verantwortlichkeiten und Risiken bei entsprechend gestalteten Verträgen	Der mögliche Verlust von Intuition und Kenntnis der Kund*innen

Tabelle 3: Vor- und Nachteile des Outsourcens von Marketingaktivitäten (in Anlehnung an Hajduk 2016, S. 85)

Bei der Auslagerung der Marketingkommunikation geht es in erster Linie um größere Möglichkeiten und höhere Kompetenzen. Durch den Einsatz von Fachwissen, Fähigkeiten und Einfallsreichtum externer Expert*innen kann die Effektivität von Marketingaktivitäten verbessert werden. Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, muss sich um die strategische Dimension des Markenbildungsprozesses gekümmert werden. Die Umsetzung der integrierten Marketingkommunikation sollte sowohl den Ausführenden als auch die von ihm unterstützten Unternehmen einbeziehen. Mit dieser Lösung wird das beste Ergebnis der getroffenen Maßnahmen erzielt und das Risiko von Fehlern verringert (vgl. Hajduk 2016, S. 86).

Seit einigen Jahren wächst der Anteil von fremdbezogenen Wertschöpfungen stark an. Dies geht mit einer Verstärkung der Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen der Unternehmen einher (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 41). Laut Statista wird das Outsourcen von Prozessen bis zum Jahr 2026 weiter um ca. 6 % jährlich ansteigen, wobei im globalen Vergleich die USA den größten Teil in Outsourcing investiert (vgl. Statista 2021).

3.3 Markt für E-Commerce-Dienstleistungen

Der relevante Markt für Dienstleistungen im E-Commerce lässt sich grundsätzlich in zwei Teilbereiche gliedern: einerseits produzierende Unternehmen und andererseits Händler. Diese beiden Zielgruppen müssen divers behandelt werden, weshalb in den nächsten Unterkapiteln separat auf sie eingegangen wird.

3.3.1 Produzierende Unternehmen

Es gibt immer mehr Händler, welche direkte Vertriebskanäle aufbauen, um diese als zusätzliche Einnahmenquellen zu verwenden. Eigene Onlineshops verbessern nicht nur das Markenimage, sondern ermöglichen eine individuelle Produkt- sowie Markenpräsentation (vgl. Morschett 2012, S. 382f.). Durch die wachsende Beliebtheit der Online-Vertriebskanäle ist es sehr naheliegend, diese direkten Vertriebskanäle in Form des Onlineshops zu etablieren. In diesem Fall werden produzierende Unternehmen zu Händlern. Wollen diese jedoch einen Onlineshop erfolgreich implementieren, so wird dies einige Herausforderungen mit sich bringen, da sich der Onlineshop aufgrund der hohen Transparenz und Vergleichbarkeit im Netz auf das gleiche Niveau wie dem von Spezialisten in diesem Gebiet begeben muss (vgl. Fost 2014, S. 34f.).

Die Kernkompetenz dieser Unternehmen liegt in der Produktion und Entwicklung von Produkten und in diesem Fall kommen unzählige Prozesse, welche zu bewältigen sind, hinzu. Dadurch droht das Verlassen der Kernkompetenz (vgl. Fost 2014, S. 34f.).

3.3.2 Händler mit Online-Vertriebskanälen

Bei dieser Zielgruppe kann weitergehend zwischen drei verschiedenen Akteuren unterschieden werden:

- **Multi-Channel-Händler:** Unternehmen, welche im stationären Handel tätig sind und einen Online-Vertriebskanal zusätzlich als weiteren Vertriebschannel aufbauen.
- **Internet-Pure-Player:** Unternehmungen, welche ausschließlich einen Online-Vertriebskanal bedienen.
- **Versandhändler, welche als Multi-Channel-Versender agieren:** Diese Unternehmen betreiben viele verschiedene Vertriebskanäle, unter anderem einen Onlineshop (vgl. Morschett 2012, S. 378f.).

Die Erfolgsfaktoren im Online-Handel generell stellen Unternehmungen vor einige Herausforderungen, welche es zu bewältigen gilt. Sämtliche IT-Supportprozesse sowie das E-Fulfillment wären Beispiele dafür (vgl. Morschett 2012, S. 378f.). Auch das erfolgreiche Umsetzen digitaler Marketingaktivitäten ist bei vielen Unternehmen noch im Anfangsstadium. Dies geht damit einher, dass eine Notwendigkeit zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht erkannt wird und des Weiteren die Ressourcen, Prozesse und das nötige Know-How nicht gegeben sind. Ebenfalls wird oft als Begründung die

schlechten Erfahrungen mit komplexen, digitalen Projekten genannt, weshalb digitale Lösungen vermieden werden (vgl. Strauß 2017, S. 24).

3.4 Relevante Erkenntnisse

Die Niceshops GmbH zählt zu einem E-Commerce Unternehmen, welchem der Onlinervertrieb als Kernkompetenz zugeschrieben werden kann. Dahingehend ist das Grundgerüst gestellt und die Niceshops selbst handelt alle genannten Bereiche des Wertschöpfungsprozesses unternehmensintern ab (vgl. Käfer 05.08.2021). Da künftig Werbemaßnahmen an derzeitige Lieferanten des Unternehmens verkauft werden sollen, wird im Rahmen dieses Kapitels genauer auf das Outsourcen verschiedener Prozesse im E-Commerce eingegangen. In der Tabelle 3 werden Vor- sowie Nachteile des Outsourcings von Marketingaktivitäten beschrieben, welche für diese Masterarbeit wichtig sind. Um künftig Werbemaßnahmen zu vertreiben, müssen die Vorteile exakt definiert werden, damit diese den Lieferanten kommuniziert werden können, um diese schlussendlich zum Kaufabschluss zu bringen.

4 Kundengewinnung für Dienstleistungen im B2B

Eine richtige Kundenansprache durchzuführen, damit es schlussendlich zur Kundengewinnung kommt, spielt im Vertrieb von Dienstleistungen eine wesentliche Rolle. Der Grund dafür ist, dass Dienstleistungen häufig einen komplexen Charakter aufweisen und der Kaufabschluss ein erhöhtes Risiko mit sich bringt. Dahingehend wird in diesem Kapitel unter der Berücksichtigung der vorigen Kapitel 2 und 3 die Kundengewinnung für Dienstleistungen im B2B genauer erläutert. Im Detail wird auf die Bedeutung der Kundengewinnung, auf das Käuferverhalten sowie auf Strategien, Prozesse als auch Typologien zur Kundengewinnung eingegangen.

4.1 Bedeutung von Kundengewinnung

Zu den drei wichtigsten Faktoren zur Leistungsmessung zählen der Gewinn, der Umsatz sowie die Aktivitäten der Kundengewinnung. Diese Faktoren dienen in vielen Unternehmen als Bemessungsgrundlage für die Mitarbeiter*innenentlohnung (vgl. Krafft/Bosch 2015, S. 626f.). Auch wenn eine neue oder andere Zielgruppe erreicht werden soll, ist die Kundengewinnung von großer Bedeutung (vgl. Kirchner 2013, S. 243f.). In der folgenden Grafik wird der Kundenbeziehungslebenszyklus dargestellt,

welcher die Relevanz von Akquise, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung aufzeigt:

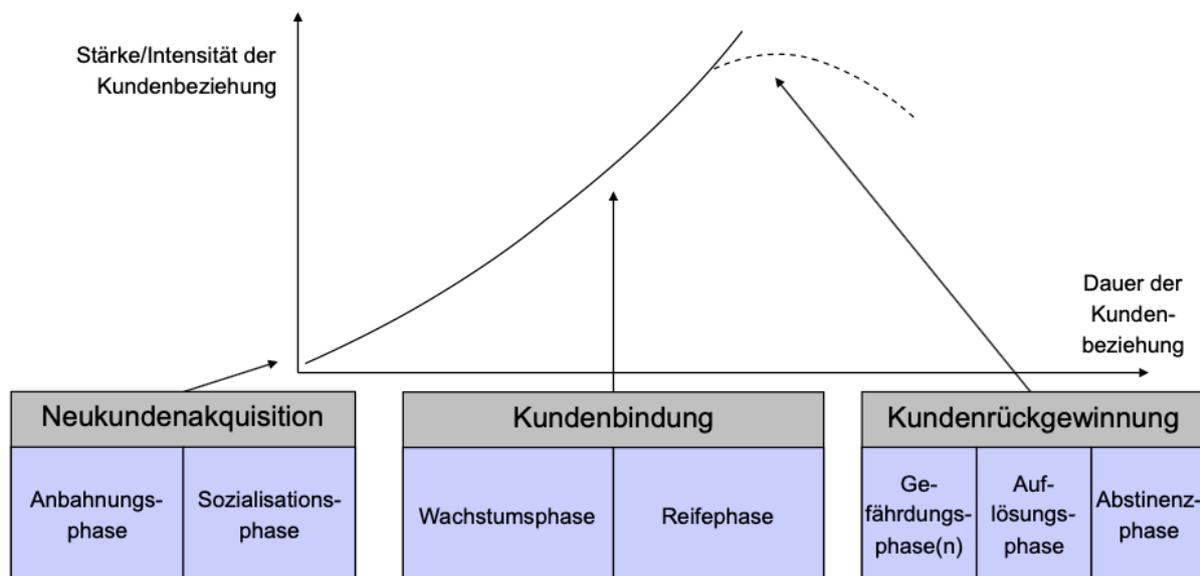


Abbildung 7: Kundenbeziehungslebenszyklus (Bruhn 2013, S. 24)

Im Mittelpunkt steht in jedem Fall die Beziehung zu den Kund*innen. Auf der Y-Achse der Grafik wird die Beziehungsintensität dargestellt, welche in vielen Fällen einer Kundenwert-Berechnung zugrunde liegt (vgl. Kreuzer 2018, S. 720f.). Die Kundengewinnung stellt den Beginn des Kundenlebenszyklus dar und bildet die Grundlage für das daraufhin folgende Kundenbindungsmanagement, was wiederum die Kundenentwicklung ermöglicht (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 29f.).

4.2 Käuferverhalten

Alle Kaufentscheidungen werden entweder von privaten Personen oder auch Organisationen, wie beispielsweise Unternehmen, Behörden oder staatlichen Institutionen, getätigt. Im Allgemeinen beschäftigt sich die Thematik des Käuferverhaltens mit dem Verhalten von Käufer*innen beim Gebrauch, Verbrauch als auch beim Einkauf von Gütern oder Leistungen. Seit einigen Jahren werden Unternehmen konfrontiert mit Entwicklungen, welche stark dynamisch und schwer abschätzbar sind. Vor dem Jahr 1980 hat es relativ wenige Teilnehmer*innen am Markt gegeben und dadurch fanden auch Marketingaktivitäten relativ häufig regional oder national statt. Internationale Vernetzungen und eine Schaffung von Wirtschaftsräumen haben eine Zunahme der Teilnehmer*innen am Markt verursacht. Auch Krisen und andere unvorhersehbare Ereignisse machen das Umfeld instabiler und auch komplexer (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 3 - 6).

4.2.1 Kaufentscheidungen von Organisationen

Die folgende Grafik zeigt die unterschiedlichen Typen von Kaufentscheidungen auf. Diese werden nach der Anzahl der beteiligten Personen an der Kaufentscheidung unterschieden und davon, ob die Entscheidung von einer* einem Konsument*in bzw. einer Organisation getätigt wird (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S.14).

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

Abbildung 8: Grundtypen von Kaufentscheidungen (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S.11)

Das Käuferverhalten von Privatpersonen unterscheidet sich deutlich von dem einer Organisation. Im Zuge dessen lassen sich unterschiedliche Erklärungsansätze darstellen. In der Aufzählung werden Merkmale betreffend die Besonderheiten des Kaufverhaltens einer Organisation aufgezeigt (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S.14):

- **Prozessorientierung:** Organisationen verwenden oft Phasenschemata, welche den Beschaffungsablauf festlegen
- **Abgeleitete Nachfrage:** wie im Kapitel 2 erläutert
- **Transparente Märkte:** Bei einer nachfragenden Organisation besteht oft ein spezifisches Problem, weshalb ein hoher Individualisierungsgrad besteht
- **Langfristigkeit:** mit den meisten erworbenen Produkten bzw. Dienstleistungen gehen ein Service und eine Geschäftsbeziehung einher
- **EDV-Unterstützung:** Bedarfsprognosen werden von IT-Systemen erstellt
- **Fremddeterminiertheit:** Von den Kund*innen werden in vielen Fällen die Sublieferanten bestimmt
- **Multipersonalität:** Buying-Center (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S.14)

Es ist wichtig zu erwähnen, dass der Kaufprozess von Organisationen und allen damit einhergehenden Entscheidungsprozessen sich meist sehr viel langfristiger bzw. komplexer darstellen als die von Endkund*innen. Es ist von höchster Priorität für Anbieter*innen, die Strukturen und Prozesse der Kund*innen zu verstehen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 234f.).

4.2.2 Typisierung von Menschen

Das Verbraucher*innenverhalten kann definiert werden als der Entscheidungsprozess und die physische Aktivität, die mit dem Erwerb, der Bewertung, der Nutzung und der Veräußerung von Waren und Dienstleistungen verbunden sind.

Aus dieser Definition geht klar hervor, dass nicht nur der Kauf von Waren bzw. Dienstleistungen im Mittelpunkt des Verhaltens steht, sondern dass der Prozess bereits weit vor dem Erwerb oder Kauf der Waren beginnt. Der Kaufprozess beginnt in den Köpfen der Verbraucher*innen, was dazu führt, dass Alternativen zwischen den Produkten, die erworben werden können, mit ihren relativen Vor- und Nachteilen gefunden werden. Dies führt zu internen und externen Recherchen. Dann folgt ein Prozess der Entscheidungsfindung für den Kauf und die Verwendung der Waren. Im nächsten Schritt folgt das Verhalten nach dem Kauf, das ebenfalls sehr wichtig ist, weil es Anbieter*innen einen Hinweis darauf gibt, ob ihr Produkt ein Erfolg war oder nicht. Für Verkäufer*innen ist es essenziell, verschiedene Persönlichkeitstypen von Menschen zu erkennen und zu wissen, wie mit diesen umgegangen werden muss, damit es schlussendlich zu einem Kaufabschluss kommt (vgl. Khan 2006, S. 4). Das Big Five Modell wird in der Literatur häufig zur Darstellung von verschiedenen Persönlichkeitstypen verwendet.

Ein Persönlichkeitsmerkmal ist ein charakteristisches Muster des Denkens, Fühlens oder Verhaltens, das im Laufe der Zeit und in allen relevanten Situationen tendenziell konsistent ist. Das Big Five Modell stellt verschiedene Persönlichkeitstypen von Menschen dar – **Extravertiertheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit**. Jede der Big Five steht für eine breite Palette verwandter Verhaltenseigenschaften (vgl. Soto 2018, S. 240f.):

- **Extraversion** steht für individuelle Unterschiede in Bezug auf soziales Engagement, Durchsetzungsvermögen und Energielevel. Hochgradig extravertierte Personen genießen den Umgang mit anderen, können sich in Gruppensituationen gut ausdrücken und erleben häufig positive Emotionen wie Enthusiasmus

und Aufregung. Im Gegensatz dazu sind introvertierte Personen eher sozial und emotional zurückhaltend.

- Die **Verträglichkeit** erfasst Unterschiede in Bezug auf Mitgefühl, Respekt und Akzeptanz gegenüber anderen. Verträgliche Personen sind emotional um das Wohlergehen anderer besorgt, behandeln andere mit Rücksicht auf deren persönliche Rechte und Vorlieben und haben allgemein positive Ansichten über andere. Unverträgliche Personen neigen dazu, weniger Rücksicht auf andere zu nehmen und soziale Höflichkeitsnormen zu beachten.
- **Gewissenhaftigkeit** steht für Unterschiede in Organisation, Produktivität und Verantwortung. Sehr gewissenhafte Menschen bevorzugen Ordnung und Struktur, arbeiten hartnäckig an ihren Zielen und setzen sich für die Erfüllung ihrer Aufgaben und Verpflichtungen ein, während ungewissenhafte Personen sich mit Unordnung wohlfühlen und weniger motiviert sind, Aufgaben zu erledigen.
- **Neurotizismus** (manchmal auch mit seinem sozial erwünschten Pol, der emotionalen Stabilität, bezeichnet) erfasst Unterschiede in der Häufigkeit und Intensität negativer Emotionen. Stark neurotische Personen neigen zu Angstzuständen, Traurigkeit und Stimmungsschwankungen, während emotional stabile Personen dazu neigen, auch in schwierigen Situationen ruhig und widerstandsfähig zu bleiben.
- Die **Offenheit** für Erfahrungen (manchmal auch als Intellekt bezeichnet) steht für Unterschiede in der intellektuellen Neugier, der ästhetischen Sensibilität und der Vorstellungskraft. Hochgradig offene Menschen haben Freude am Denken und Lernen, sind empfänglich für Kunst und Schönheit und entwickeln originelle Ideen, während engstirnige Menschen dazu neigen, ein enges Spektrum an intellektuellen und kreativen Interessen zu haben (vgl. Soto 2018, S. 240f.).

4.2.3 Käuferverhalten im Wandel

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, durchlaufen Kund*innen im B2B-Umfeld bereits vor dem Erstkontakt mit einer*inem Anbieter*in einen großen Teil des Kaufentscheidungsprozesses (vgl. Kilian/Mirski 2016, S. 36). Die Problemerkennung und die darauffolgende Informationsbeschaffung geht mit einer ersten Meinungsbildung einher und alle diese Prozesse laufen unsichtbar für Unternehmen ab (vgl. CEB Marketing Leadership Council 2012, S. 2).

Alle Kund*innen sind bereits mobil miteinander vernetzt und kommunizieren über die unterschiedlichsten Kanäle. Alle Informationen zu Produkten und Dienstleistungen werden über das Internet eingeholt. Mittlerweile holen nicht nur B2C Kund*innen sämtliche Informationen über Smartphones ein, sondern auch B2B Kund*innen. Diese legen weitergehend viel Wert auf den kommunizierten Customer Value, eine optimale Präsentation sowie die Unkompliziertheit aller Verkaufsprozesse (vgl. Ternes 2019, S. 49).

Eine neue Vertriebslogistik geht mit einem angepassten Käuferverhalten einher. Kund*innen entscheiden, wann, wo oder in welcher Form vertriebliche Aktivitäten ins Spiel kommen. Schlagwörter werden im Web von mehr als 90 % der Einkäufer*innen gesucht. Produktvideos werden von 70 % konsumiert und fast 60 % der Konsument*innen haben bereits einen Einkaufsprozess initiiert, bevor Mitarbeiter*innen im Vertrieb kontaktiert wurden (vgl. Münzberg/Steimle 2019, S. 17).

Nichtsdestotrotz ist im B2B-Vertrieb eine kompetente Beratung durch Mitarbeiter*innen im Vertrieb bei erstmaligen Kaufentscheidungen sehr wichtig. Bei Wiederkäufen verändert sich dies, da der analoge Verkaufsprozess als langwieriger gilt. In diesem Zuge wird der Kundenservice wichtiger, da schnelle Antworten und eine pünktliche Lieferung hier zu wichtigen Kriterien zählen. Alles in allem ist hervorzuheben, dass die Geschwindigkeit im Vertrieb zu einem Schlüsselfaktor geworden ist, mit welchem sich Unternehmen vom Wettbewerb abzugrenzen versuchen (vgl. Ternes 2019, S. 50).

4.3 Strategien zur B2B-Kundengewinnung

Es werden in der Literatur sehr viele unterschiedliche Strategien zur Kundengewinnung beschrieben und vorgestellt. Einige werden in diesem Kapitel abgehandelt, damit diese im weiteren Zuge für die Handlungsempfehlungen am Ende dieser Masterarbeit eingesetzt werden können.

4.3.1 Kunden-Kontakt-Strategie

Die Kunden-Kontakt-Strategie fokussiert sich auf die Ansprache der Kund*innen und um auf erste Kontaktaufnahme mit diesen. Diese erfolgt durch die*den Anbieter*in und es wird zwischen zwei Arten, dem individuellen Kundenkontakt und dem anonymen Kundenkontakt, unterschieden. Zum individuellen Kundenkontakt zählen beispielsweise Messen, Direct-Mailing oder Kundenbesuche. Massenmedien und der Online-Kundenkontakt zählen zum anonymen Kontakt zu Kund*innen. Um Kund*innen im

B2B zu gewinnen, ist der individuelle Kundenkontakt von größerer Relevanz, da dabei die Streuung geringer ausfällt und somit zielführender ist (vgl. Schmieder 2010, S. 194f.).

4.3.2 Die Push- und Pull-Strategie

Die Push-Strategie bezeichnet die aktive Lead-Generierung und potenzielle neue Kund*innen werden aktiv von Mitarbeiter*innen im Vertrieb systematisch identifiziert (vgl. Winkelmann 2013, S. 561). Vor allem bei komplexen Dienstleistungen findet diese Strategie ihre Anwendung. Eine gute Reputation und das Image des Anbieters sind hier sehr wichtig, da es sich um vertrauensbasierte Leistungen handelt. Auch Anbieter*innen, welche einen erheblichen Wettbewerbsvorteil besitzen, können diese Strategie zu ihren Gunsten nutzen. Somit wird die Push-Strategie auch angewendet, wenn ein*e Kund*in bereits ein ähnliches Produkt besitzt, dieses Produkt oder diese Dienstleistung jedoch einen eindeutigen Leistungsvorteil bietet (vgl. Lang 2012, S. 31). Viele große Unternehmen führen eigene Abteilungen, welche den Namen „Business Development“ tragen. Dort werden Bedarfslücken ermittelt und aufgedeckt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 358f.).

Bei der Pull-Strategie wird von Unternehmungen eine Liste der Interessenten erfasst und anschließend bewertet. Die Anfragen bei der Pull-Strategie gehen von möglichen Interessenten und Interessentinnen aus und diese finden häufig auf Messen oder Ähnlichem statt (vgl. Winkelmann 2013, S. 561). Wenn ein gewisser Bedarf bei Kund*innen nicht zeitlich geplant werden kann, so wird von Anbieter*innen häufig diese Strategie verwendet. Hier steht vor allem der Beziehungsaufbau mit Kund*innen zum Ziel (vgl. Lang 2012, S. 32). Um diese Strategie erfolgreich anwenden zu können, muss eine hohe Transparenz vom Markt gewährleistet sein (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 357f.). Somit zielt die Pull-Strategie auf den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung ab. Die Qualität und die Kundenorientierung der Leistung stehen an erster Stelle. Wichtig ist die Erzeugung eines kompetenten Images für das angebotene Produkt oder die Dienstleistung. Sinnvoll ist es, diese Strategie einzusetzen, um langfristige Beziehungen einzugehen und gegen eine starke Kundenbindung von dominanten Lieferanten anzukommen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 36f.).

4.3.3 Outbound- und Inbound-Strategie

Der Unterschied zwischen Outbound- und Inbound-Strategie liegt in der Lead-Generierung, auf welche im Kapitel 5 näher eingegangen wird. Bei der Outbound-Strategie

gehen Außendienstmitarbeiter*innen aktiv auf die potenziellen Kund*innen zu, da diese als Lead identifiziert wurden. Bei der Inbound-Strategie hingegen wird auf die bestehenden Anfragen von Kund*innen eingegangen und diese weiterverfolgt. Das Interesse der Kund*innen kann durch eine mögliche Zusammenarbeit in anderen Hinsichten entstehen. Des Weiteren werden Gewinnspiele oder Marketingaktivitäten oft zum Erzeugen von Interesse herangezogen (vgl. Winkelmann 2013, S. 561).

4.3.4 Kontinuitäts- und Diskontinuitätsstrategie

Die Kontinuitätsstrategie geht davon aus, dass permanent Kund*innen akquiriert werden. Das oberste Ziel dieser Strategie ist es, unter keinen Umständen Verkaufschancen zu versäumen. Die Mitarbeiter*innen im Vertrieb werden darauf geschult, potenzielle Kund*innen zu erkennen und erhalten dahingehend die nötige Schulung für das Know-How über Produkte und Dienstleistungen sowie Preiskalkulationen. Im Gegensatz dazu geht die Diskontinuitätsstrategie eher darauf ein, mithilfe von groß angelegten Marketingaktivitäten Kund*innen auf das Produkt oder die Dienstleistung aufmerksam zu machen (vgl. Winkelmann 2013, S. 561).

4.3.5 Differenzierungsstrategie

Eine der drei generischen Strategien nach Porter ist die Differenzierungsstrategie. In dieser Strategie wird versucht, den Gesamtmarkt zu differenzieren und dies geschieht auf Basis der Eigenschaften einer Leistung. Es wird im Zuge dessen besonders darauf geachtet, sich mithilfe von gewissen Zusatzleistungen, Features oder über die Reputation vom Wettbewerb abzugrenzen (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 109f.). Bei Dienstleistungen muss die*der Kund*in eine überlegene Qualität im Vergleich zum Wettbewerb erkennen. Da viele Leistungen individuell sind und oftmals andere Eigenschaften besitzen, kann die Differenzierungsstrategie für die*den Anbieter*in eine Herausforderung darstellen. Es besteht das Risiko für den Leistungserzeuger oder die Leistungserzeugerin, die Kernkompetenzen zu vernachlässigen und zu sehr auf die Vorteile der Dienstleistung zu fixieren, da er ständig angehalten ist, diese adäquat zu kommunizieren (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 167).

4.4 Prozesse zur B2B-Kundengewinnung

Bedürfnisse von Kund*innen sind in der Praxis sehr vielschichtig, wodurch sich einige Herausforderungen in sämtlichen Bereichen der Unternehmensplanung und im Marketing ergeben. Der Vertrieb entwickelt eine enorme Schlagkraft, wenn Methoden und Instrumente gut organisiert und mit vernetzten Arbeitsabläufen im Zusammenhang

stehen. Dabei ist eine Balance zwischen der Orientierung zu den Kund*innen als auch zu den Kosten zu finden. Der Verkaufsprozess wird in Phasen gegliedert, um eine hohe Transparenz in der Gewinnung von Kund*innen zu schaffen. Grafisch werden diese Phasen des Verkaufsprozesses anhand des SalesCycle oder auch Verkaufszyklus dargestellt. Für jeden Abschnitt des Zyklus wird eine Zuständigkeit bestimmt. In der Literatur werden die verschiedenen Prozessphasen häufig aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. In dieser Masterarbeit wird der SalesCycle nach Winkelmann herangezogen. Winkelmann hat ebenfalls zwei unterschiedliche Sichtweisen, welche in der folgenden Tabelle dargestellt werden (vgl. Winkelmann 2013 S. 221f.).

SalesCycle im engeren Sinn	SalesCycle im weiteren Sinn
Fokus liegt am Verkaufsakt	Fokus geht über den einzelnen Auftrag hinaus
Sicht des Verkäufers wird dargestellt	Sicht des Verkaufsmanagements wird dargestellt
Orientierung am Verkaufsprozess	Orientierung am Kundenlebenszyklus
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lead Identifizierung 2. Lead Qualifizierung, Chancen bewerten 3. Anforderungen für Angebot definieren 4. Angebotsabgabe 5. Positive Resonanz der Kund*innen erhalten 6. Endverhandlung 7. Verkaufsabschluss abwickeln 8. Folgebedarf abklären 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenzielle Leads suchen 2. Leads ansprechen 3. Kundenqualifizierung 4. Verkaufsverhandlung 5. Kund*innen beliefern 6. Nachbetreuung 7. Up- und Cross-Selling 8. Rückgewinnung (eventuell)

Tabelle 4: SalesCycle (in Anlehnung an Winkelmann 2013, S. 225)

Wichtig ist es, jeden einzelnen Teil des Prozesses genau zu dokumentieren und die Ereignisse zu erfassen, damit im nächsten Schritt die Schnittstellen zwischen

Kund*innen und dem Unternehmen optimiert werden können. Hier ist wichtig zu erwähnen, dass jede Kundenberührung, auch Customer Touchpoint genannt, eine Verkaufschance erzielt. Auch das Image des Unternehmens hängt aus Sicht der*des Kund*in stark von der Quantität und der Qualität dieser Touchpoints ab (vgl. Winkelmann 2013, S. 222f.).

Eine essenzielle Frage, welche sich jedes Unternehmen stellen soll, ist, welche der potenziellen Interessenten und Interessentinnen auch tatsächlich als diese qualifiziert werden können. In den meisten Fällen übersteigen die identifizierten Interessenten und Interessentinnen die internen Ressourcen und müssen dahingehend weiter eingegrenzt werden. Eine Möglichkeit ist es, eine Priorisierung durchzuführen, um anschließend Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Diese Vorgehensweise hilft dabei, die Wahrscheinlichkeit des Kaufabschlusses erheblich zu erhöhen (vgl. Haas 2011, S. 352f.).

4.5 Verkaufstypologien der B2B-Kundengewinnung

Es gibt einige unterschiedliche Methoden um Kund*innen zu gewinnen. In diesem Kapitel werden diese Methoden genauer erläutert, wobei ein Fokus auf der Initiierung einer Geschäftsanbahnung liegt. Es gibt im Allgemeinen drei unterschiedliche Typen von Verkaufsformen: den unpersönlichen Verkauf, den persönlichen Verkauf und den distanzpersönlichen Verkauf (vgl. Winkelmann 2013, S. 39f.).

Wie der Name schon sagt, fehlt beim **unpersönlichen Verkauf** die zwischenmenschliche Komponente. Kundenkontakt entsteht mittels unterschiedlicher Medien und während eines Austauschprozesses treffen sich die Käufer*innen nicht persönlich mit Verkäufer*innen. Dieser komplette Vorgang wird über Medien, wie zum Beispiel einen Onlineshop oder einen Katalog zur Bestellabwicklung, durchgeführt (vgl. Winkelmann 2013, S. 39f.).

Beim **persönlichen Verkauf** wird bei einem persönlichen Erstgespräch der Bedarf einer*ines potenziellen Kund*in erhoben und im nächsten Schritt, versucht einen Kaufabschluss zu veranlassen (vgl. Kittinger 2010, S. 8.). Diese Verkaufstypologie gilt im Vertrieb als sehr kostspielig und gleichzeitig sehr wirksam. Da bei einem persönlichen Verkauf einige Tätigkeiten abgedeckt werden, gilt diese Methode als besonders wertvoll. Es erfolgt innerhalb eines Gesprächs eine Informationsbeschaffung, eine Imagebildung, die Verkaufsunterstützung und die Möglichkeit neue Aufträge zu generieren.

Des Weiteren wirkt sich ein persönlicher Kontakt meistens positiv auf das Empfinden der Kund*innen und deren Zufriedenheit des Unternehmens gegenüber aus (vgl. Nerding 2013, S. 349f.).

Beim **distanzpersönlichen Verkauf** werden vertriebliche Tätigkeiten nach dem Voice-to-the-Customer-Prinzip abgehandelt. Beispiele dafür wären ein Telefonverkauf oder auch Videokonferenzen mit Kund*innen (vgl. Winkelmann 2013, S. 41).

Bei E-Services und im Allgemeinen Dienstleistungen im E-Commerce-Bereich, welche zusätzlich einen komplexeren Charakter aufweisen, wird im ersten Schritt ein tiefes Know-How der*des Verkäufer*in erwartet. Da Nachfragende oft individuelle Bedürfnisse aufweisen und dies oft mit einem umfassenden Informationsaustausch einhergeht, kommt der unpersönliche Verkauf eher weniger in Frage (vgl. Kaski et al. 2017, S. 51).

Kund*innen durchlaufen, bevor es zum endgültigen Kaufabschluss kommt, einen gewissen Entscheidungsprozess, welcher von etwaigen Dingen beeinflusst wird. Es gibt im Allgemeinen ein paar Voraussetzungen, die jedenfalls erfüllt werden müssen, um den Kauf positiv zu beeinflussen (vgl. Lippold 2016, S. 31).

- Die*Der Verkäufer*in muss die Merkmale der Leistung und den Kundennutzen genauestens kennen und diese auch adäquat und verständlich kommunizieren können.
- Es müssen die subjektiven Kundenbedürfnisse sowie der objektive Bedarf erörtert werden, damit im nächsten Schritt beurteilt werden kann, ob das Produkt oder die Dienstleistung die Bedürfnisse befriedigen kann.
- Die*Der Verkäufer*in muss in der Lage sein, das Produkt oder die Dienstleistung so zu präsentieren, dass das Gegenüber der Meinung ist, dass dieses am besten für die Bedürfnisse geeignet ist (vgl. Lippold 2016, S. 31).

Wichtig ist ebenfalls, dass sich das Anforderungsprofil der*des Kund*in mit dem Profil der Leistung so gut wie möglich deckt. Es ist zwar in der Praxis sehr selten, dass zwischen den zwei Profilen eine Deckungsgleichheit besteht, trotzdem ist diese von der*dem Auftraggeber*in bestmöglich anzustreben (vgl. Lippold 2016, S. 31). Der Prozess, in welchem Kund*innen qualifiziert werden bis zum endgültigen Kaufabschluss, wird in der Literatur häufig als Trichter dargestellt. Dadurch soll zum Ausdruck gebracht

werden, dass die Anzahl von potenziellen Kund*innen sich mit jeder Phase dieses Prozesses verringert (vgl. Uebel/Helmke 2013, S. 67f.).

Das nächste Kapitel dieser Masterarbeit beschäftigt sich im Detail mit diesem Thema und geht genau auf die Segmentierung, Identifizierung und die Qualifizierung von Kund*innen ein, wodurch die ersten Phasen dieses sogenannten Verkaufstrichters betrachtet werden.

4.6 Relevante Erkenntnisse

Aus diesem Kapitel geht hervor, dass die Kundengewinnung für den Vertrieb von Werbemaßnahmen von enormer Bedeutung ist. Im Kapitel 4.2 wird auf das Käuferverhalten im Detail eingegangen, wodurch hervorgeht, dass die Mitarbeiter*innen der Niceshops die künftigen Kund*innen bestmöglich analysieren müssen, damit sie deren Bedürfnisse kennen und befriedigen können. Mithilfe dieses Kapitels kann im praktischen Teil dieser Arbeit exakt definiert werden, wie der optimale Vorgang ist, um die Lieferanten des Unternehmens zum Kaufabschluss zu bringen.

Im nächsten Kapitel dieser Masterarbeit wird auf das Interessensmanagement, oder auch Lead-Management genannt, eingegangen. Dadurch soll grundsätzlich abgeklärt werden, wie Interessent*innen einer Leistung segmentiert und anschließend qualifiziert werden können.

5 Lead-Management

Im Zuge der Anbahnungsphase ist es notwendig, systematisches Interessentenmanagement abzuhandeln, damit ein Unternehmen im Vertrieb langfristig erfolgreich sein wird (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 13). Dieses Interessentenmanagement umfasst Aktivitäten, die den Kaufprozess von Kund*innen initiieren. In der Literatur wird als Synonym häufig der Terminus Leadmanagement verwendet, welcher von der englischen Sprache abgeleitet wird (vgl. Haas 2011, S. 346). Die Aufgaben des Leadmanagements sind es, Leads, also Interessent*innen, zu suchen, zu entwickeln und eine Kaufbereitschaft der Kund*innen abzuschöpfen (vgl. Carroll 2006, S. 4). Die folgende Abbildung zeigt überblicksmäßig die Aufgaben im Leadmanagement.

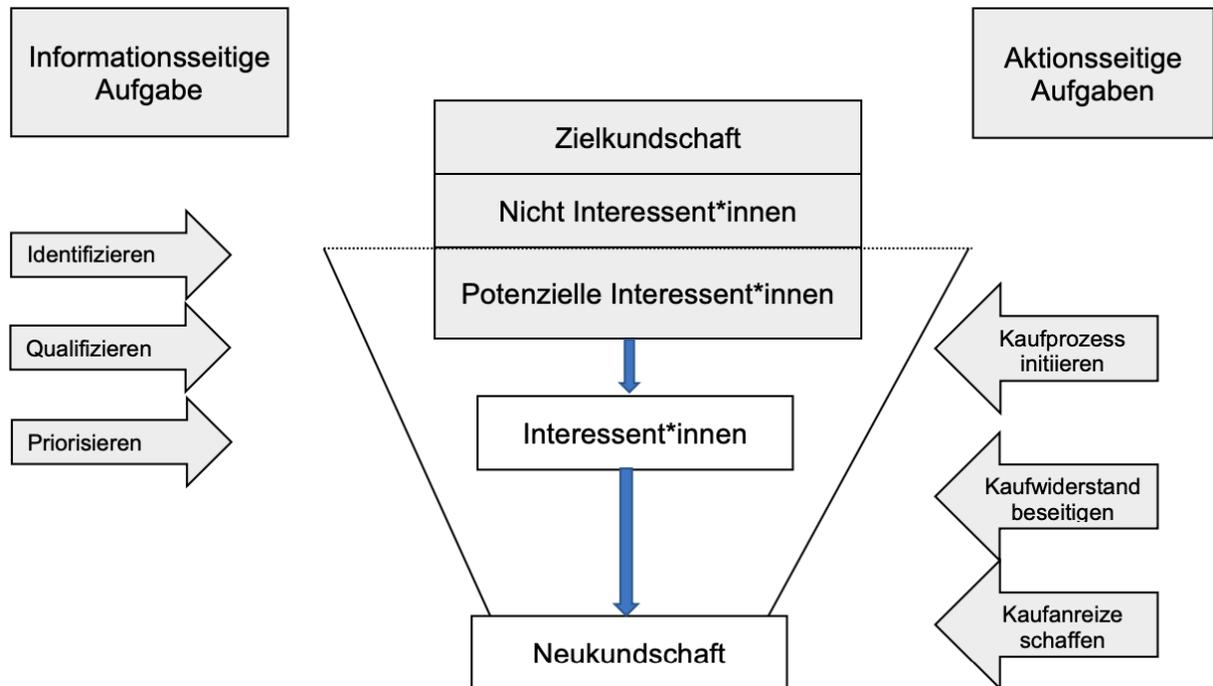


Abbildung 9: Aufgaben im Leadmanagement (in Anlehnung an Haas 2011, S. 351)

In den nächsten Unterkapiteln werden die Teilbereiche des Leadmanagements genauer beleuchtet.

5.1 Segmentierung der Leads

Jedes Produkt und jede Dienstleistung, welche von Unternehmungen vertrieben werden, soll mit den gebotenen Leistungen eine gewisse Zielgruppe begeistern. Wer genau diese Zielgruppe ist, muss vom Unternehmen möglichst detailliert erörtert werden, da dies eine Grundvoraussetzung für den Erfolg im Vertrieb darstellt (vgl. Milz 2013, S. 65).

Im Zuge des Prozesses zur Vermarktung von Leistungen ist eine Segmentierung durchzuführen, was einer Auswahl des ansprechendsten Segments entspricht. Dies gilt als wichtigstes Aktionsfeld, um Märkte richtig zu bearbeiten. Eine gewisse Zielgruppe, welche dieselbe Vorstellung bezüglich des Nutzens eines Produktes oder einer Dienstleistung hat, sowie eine homogene Nutzenlandschaft aufweist, wird als Marktsegment definiert (vgl. Lippold 2018, S. 210).

Somit ist es essenziell, den gesamten Markt in möglichst homogene Marktsegmente zu unterteilen (vgl. Winkelmann 2012, S. 318). In der Praxis wird davon ausgegangen, dass gewisse Kundengruppen die gleichen Leistungsanforderungen sowie ein sehr gleichartiges Kaufverhalten aufweisen (vgl. Hjort et al. 2014, S. 856). Ziel dieser Segmentierung ist es, mithilfe dieser Unterteilung bestmöglich die spezifischen Wünsche und Bedürfnisse der Kund*innen ansprechen zu können, indem gezielt unterschiedliche Leistungen und unterschiedliche Segmente angesprochen werden (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 75f.).

Die Bildung von möglichst homogenen Segmenten stellt in der Praxis jedoch häufig Herausforderungen dar. Dahingehend werden gewisse Segmentierungskriterien definiert, welche erfüllt werden müssen. Diese Segmentierungskriterien enthalten Anforderungen, wie beispielsweise die Messbarkeit, die Wirtschaftlichkeit, die Erreichbarkeit, die Zugänglichkeit oder die Kaufverhaltensrelevanz, welche erfüllt werden müssen (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 117).

Grundsätzlich kann nach einem bzw. nach mehreren Kriterien eine Segmentierung durchgeführt werden (vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 416). Es wird weitergehend zwischen einstufigen und mehrstufigen Ansätzen differenziert, wobei bei dem einstufigen Ansatz nach einzelnen Kriterien segmentiert wird und bei dem mehrstufigen Ansatz wird eine stufenweise Filterung durchgeführt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 124). In der nachfolgenden Tabelle werden Kriterien, welche der Kundensegmentierung dienen sollen, dargestellt.

Merkmalerfassung	Merkmale der nachfragenden Organisation	
	Allgemeine Merkmale	Kaufspezifische Merkmale
Direkt zu beobachten	Organisationsbezogene Merkmale Unternehmensgröße, Standort, Organisationsstruktur, Finanzrestriktion, Betriebsform	Organisationsbezogene Merkmale Abnahmemenge und Abnahmeghäufigkeit, Anwendungsbereich, Neukauf, Identischer Wiederkauf, Modifizierter Wiederkauf, Markentreue, Liefertreue
	Buying Center bezogene Merkmale Sozioökonomische und demographische Merkmale von Buying Center Mitgliedern (Ausbildung, Alter, Beruf, Stellung im Unternehmen)	Buying Center bezogene Merkmale Struktur und Größe
Indirekt zu beobachten	Organisationsbezogene Merkmale Unternehmensphilosophie	Organisationsbezogene Merkmale Beschaffungsregeln in der Organisation
	Buying Center bezogene Merkmale	Buying Center bezogene Merkmale

	Persönlichkeitsmerkmale von Buying Center Mitgliedern (z.B. Entscheidungsfreudigkeit, Risikoneigung)	Anforderungsprofile, Kaufmotive, Entscheidungsregeln der beteiligten Personen, Präferenzen
--	--	--

Tabella 5: Kriterien zur Segmentierung (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 123)

Somit ist festzuhalten, dass es für Unternehmen, welche eine Dienstleistung anbieten, von höchster Priorität ist, eine adäquate Kundensegmentierung durchzuführen, um langfristig erfolgreich zu sein.

5.2 Lead-Management-Prozess

Das Leadmanagement wird als Kernfunktion des CRM gezählt. Bei speziellen Kundenstrukturen ist es essenziell, dies ebenfalls in die Konzeption des strategischen CRM einzubeziehen. Der Lead-Management-Prozess gliedert sich in sechs unterschiedliche Phasen, welche in der nachgehenden Grafik aufgezeigt werden (vgl. Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 632f.).

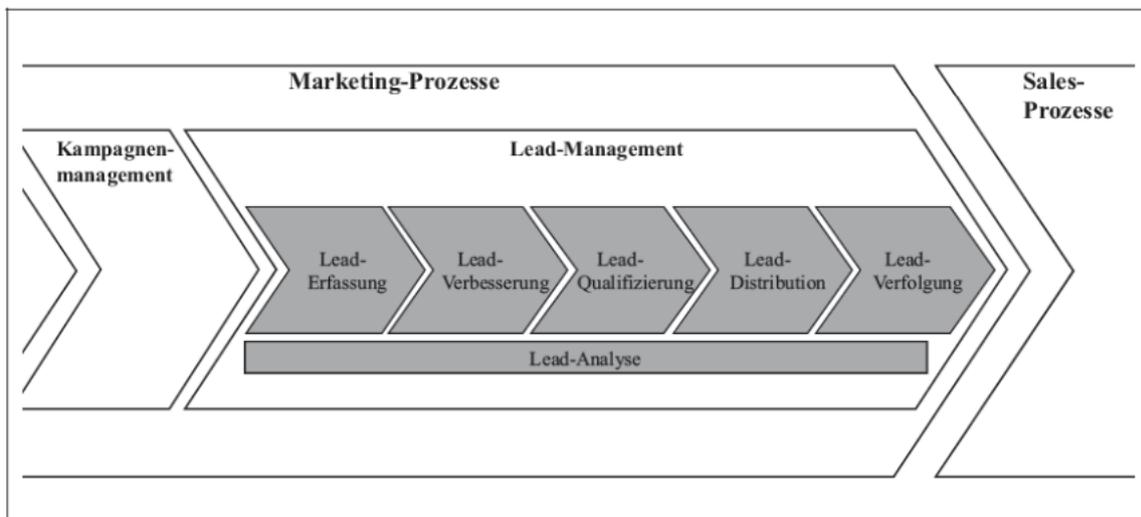


Abbildung 10: Prozess im Leadmanagement (Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 632f.)

In der ersten Phase, der Lead-Erfassung, greifen die im vorigen Kapitel genannten Strategien zur Kundengewinnung ein. In dieser Phase werden alle Kontakte erfasst und systematisch eingetragen (vgl. Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 633f.). Ist diese Phase abgeschlossen, so wird von einem „Marketing Accepted Lead“ gesprochen, da dieser

Kontakt grundsätzlich geeignet ist und die*der Interessent*in auch Interesse an der Leistung des Unternehmens zeigt. In der zweiten Phase der Lead-Verbesserung wird eine Anreicherung der Informationen durchgeführt (vgl. Fuderholz 2017, S. 52). In der dritten Phase des Lead-Management-Prozesses, der sogenannten Lead-Qualifizierung, findet die Anfragenprüfung statt. Die Anfragenprüfung ist ein Verfahren, in welchem bewertet wird, ob es sich bei den Leads um potenzielle Kund*innen handelt und wie diese zu behandeln sind. Mit den in der zweiten Phase gewonnenen Informationen wird entschieden, ob die Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit erfüllt werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 181f.). Nach Abschluss dieser Phase bestehen nur noch Leads, welche sich erfolgreich für die Leistungen der*des Anbieter*in qualifiziert haben. In der vierten Phase, der Lead-Distribution, besteht eine Verkaufschance und es wird in der Literatur häufig von einer Opportunity gesprochen. Diese Verkaufschance stellt Geschäftsanbahnungen dar und wird deshalb an eine*n zuständige*n Verkäufer*in weitergeleitet. In der Lead-Verfolgungs-Phase wird die potenzielle Verkaufschance an einen Vertriebsprozess geknüpft (vgl. Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 638f.).

5.3 Qualifikation von Leads

Im Lead-Management-Prozess sind das Generieren von Daten und die Nutzung der vorhandenen Daten sehr wichtig. Für eine Bewertung und eine Qualifizierung der Daten von Leads sind somit die im Rahmen der Kundensegmentierung gesammelten Daten erheblich. Da die Qualifizierung von Interessent*innen im Dienstleistungsmarketing häufig vernachlässigt wird, wird sich dieses Kapitel näher mit diesem Thema beschäftigen.

Kundenorientierung beschäftigt sich unter anderem damit, die Bedürfnisse der Kund*innen optimal zu decken. Dies ist ausschließlich der Fall, wenn sich diese zu einem sehr hohen Prozentsatz als geeignet für eine Geschäftsbeziehung erweisen (vgl. Lennartz 2017, S. 1f.). Eines der Ziele in der Qualifizierung von Leads ist es, Streuverluste einzudämmen, was bedeutet, dass ab dieser Phase nur noch eine sehr stark gefilterte Menge von Interessent*innen besteht, mit welcher Gespräche bzw. Verhandlungen durchgeführt werden (vgl. Kittinger 2010, S. 58f.).

Um eine wirtschaftliche Bedeutung von Kund*innen festlegen zu können, müssen Determinanten definiert werden, die eine Geschäftsbeziehung betrachten. Bei

Dienstleistungen sind ausschließlich monetäre Faktoren unzureichend. In der folgenden Grafik wird eine Reihe an Determinanten, welche den Kundenwert bestimmen, aufgezeigt. Diese unterteilen sich grundsätzlich in das Marktpotenzial einer*ines Kund*in und das Ressourcenpotenzial. Diese werden in weitere Potenziale unterteilt (vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 130f.).

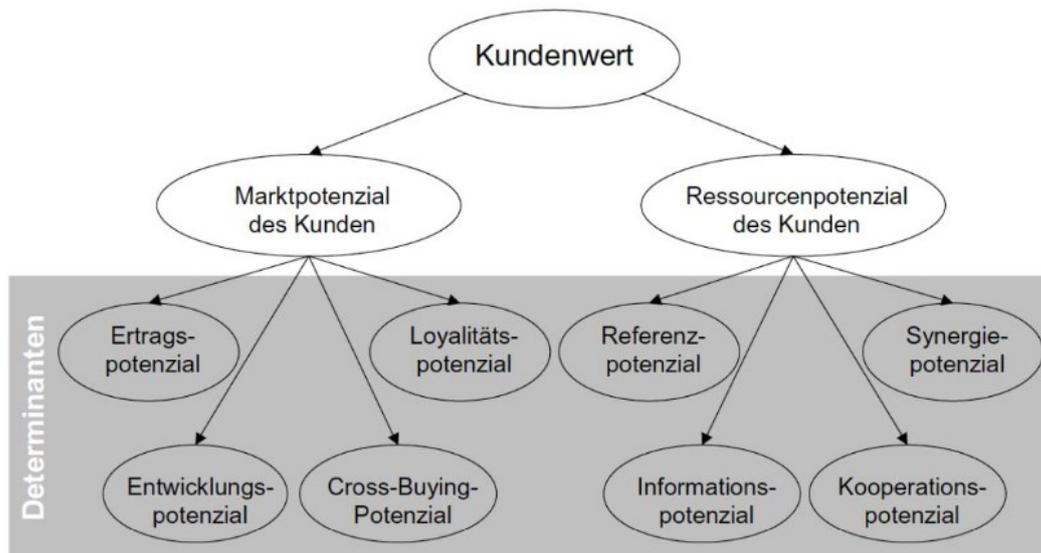


Abbildung 11: Kundenwert (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 132)

Kund*innen können verschiedene Arten von Wertbeiträgen leisten, welche von Unternehmen im Vorhinein erörtert werden müssen, damit bestimmt werden kann, ob ein Lead als werthaltig gesehen werden kann (vgl. Winkelmann 2012, S. 341):

- Eine Art von Wertbeitrag kann der **Informationswert** sein, bei welchem die*der Anbieter*in vom Wissen oder Know-How des Leads profitiert.
- Der **Referenzwert** sagt aus, dass mit dieser*diesem Kund*in das Image der*des Anbieter*in steigt.
- Beim **monetären Kundenwert** ist der Beitrag rein ökonomischer Natur und mit Hilfe dieser Geschäftsbeziehung steigt die Profitabilität des Unternehmens.
- Der **strategische Kundenwert** ist ein Wertbeitrag, wo für die*den Kund*in die Möglichkeit besteht, ein Teil der Unternehmensstrategie zu sein (vgl. Winkelmann 2012, S. 341).

Bei allen diesen Wertbeitragsarten ist erkennbar, dass diese grundsätzlich aus quantitativen sowie qualitativen Wertgrößen zusammengesetzt sind (vgl. Günter 2006, S. 243f.).

5.3.1 Methoden zur Kundenqualifizierung

Für die Qualifikation von Kund*innen können unterschiedliche Verfahren herangezogen werden. Diese Verfahren lassen sich in statisch und dynamisch unterteilen, wobei die statischen Methoden sich auf die Vergangenheit konzentrieren. Das bedeutet, dass auf Daten aus der Vergangenheit zurückgegriffen wird. Dynamische Verfahren im Gegensatz, beziehen Daten für einen bestimmten Zeitraum mit ein (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 156).

Partnerwertanalyse

Der Partnerwert vergleicht die Nettoerlöse einer*eines bestimmten Kund*in mit den verursachten Kosten. Künftige Einnahmeüberschüsse sind weniger wert als gegenwärtige, weshalb diese mit einem Zinssatz periodenmäßig abgezinst werden. Aus der Summe der Barwerte kann der Wert von einer Vertriebspartnerschaft ermittelt werden. Dieser Wert gibt den Schaden an, welcher der*dem Anbieter*in entsteht, wenn diese*r Partner*in verloren geht (vgl. Grams 2011, S. 67f.).

Ein Nachteil der Partnerwertanalyse ist, dass Risiken, Potenziale, Erlöse, Kosten, Ausschöpfungsgrade und Investitionen aufwändig und systematisch ermittelt werden müssen. Ein Vorteil hingegen ist die Mehrdimensionalität der Kriterien zur Bewertung (vgl. Grams 2011, S. 68).

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein statisches Verfahren, welches Partner*innen anhand von Größen wie dem Umsatz, dem Gewinn oder den erzielten Deckungsbeiträgen bewertet. Mithilfe dieser Kriterien ergibt sich eine Reihung, wo Partner*innen mit sehr hohen Werten zur Gruppe A eingeteilt werden und Partner*innen mit niedrigen Werten zur Gruppe C gezählt werden. So kann der Aufwand der Betreuung adaptiert und die Bedeutung von Partner*innen festgestellt werden. Viele Unternehmungen handeln hierbei nach der Pareto-Regel. Diese sagt aus, dass 80 % des Umsatzes eines Unternehmens von 20 % der Geschäftsbeziehungen generiert wird. Im Rahmen dieser Analyse

wird ebenfalls aufgezeigt, ob sich Unternehmen von wenigen großen Geschäftspartnern abhängig machen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 156).

Dieses Verfahren gilt als sehr einfach, was einen großen Vorteil darstellt, jedoch werden keine strategischen Elemente berücksichtigt, weshalb ein Potenzial von Partner*innen nicht miteinberechnet wird (vgl. Böttcher 2014c).

Partner Scoring

Scoring-Modelle werden für eine Bewertung von Kund*innen herangezogen, wobei es unwichtig ist, ob diese bereits seit längerem dem Unternehmen bestehen oder diese vom Unternehmen neu akquiriert wurden. Das Partner Scoring ist ein Punktwertverfahren, welches das Ziel verfolgt, die Attraktivität der Kund*innen zu bewerten. Es werden quantitative sowie qualitative Parameter miteinbezogen. Die Kriterien werden vom Unternehmen selbst definiert und anschließend werden diese nach deren Relevanz gewichtet. Die Partner*innen werden nach den Parametern bewertet und am Ende wird die Punkteanzahl mit den definierten Gewichtungsfaktoren multipliziert. Wurden die Ergebnisse der einzelnen Kategorien addiert, so ergibt sich die Gesamtpunkteanzahl, welche als Basis für die Reihung verwendet wird. Kund*innen mit der höchsten Reihung sind für Unternehmen am wichtigsten (vgl. Hofbauer/Hellwig, 2012, S. 158).

Dieses Verfahren gilt als sehr zeitintensiv, was als Nachteil gewertet werden kann. Als Vorteil hingegen wird die sehr hohe Aussagekraft gesehen, da die Kriterien für jedes Unternehmen passend zugeordnet werden können (vgl. Hofbauer/Hellwig, 2012, S. 158).

5.4 Relevante Erkenntnisse

Da die Niceshops unzählige Lieferanten gelistet hat, diese unterschiedlich wichtig für das Unternehmen sind sowie sehr unterschiedliche Umsätze erzielen oder Bekanntheit aufweisen, wird eine adäquate Qualifizierung der Lieferanten einer der wichtigsten Schritte im praktischen Teil dieser Arbeit sein. Dieses Kapitel soll die theoretische Grundlage darstellen, um dies im Praxisteil durchführen zu können.

6 Grundlagen einer Vertriebskonzeption

Dieses Kapitel ist die Grundlage für den darauffolgenden Praxisteil dieser Masterarbeit und baut auf den vorherigen Kapiteln dieser Arbeit auf. Es werden die Grundelemente, der Aufbau sowie die Erfolgsfaktoren einer Vertriebskonzeption genau beleuchtet. Ein Vertriebskonzept stellt eine Grundlage für ein wirtschaftliches Wachstum von Unternehmen dar und beinhaltet sämtliche Punkte, welche in der Planungsphase sowie in der Umsetzungsphase bedacht werden müssen. Um einen Vertriebs Erfolg zu erzielen, ist es von sehr hoher Wichtigkeit, ein Vertriebskonzept zu entwickeln, welches eine Analysephase, eine Planungsphase sowie die anschließende Kontrolle von den Ergebnissen umfasst. Der Vertrieb kann mit einem solchen Konzept effektiv gesteuert werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55 f.). Das Konzept für den Vertrieb von Dienstleistungen im B2B setzt sich aus den Elementen zusammen:

- Situationsanalyse
- Festlegung von Zielen
- Entwicklung einer Vertriebsstrategie
- Planung von Ressourcen und Maßnahmen
- Festlegung des Budgets
- Entwicklung von Kontrollmaßnahmen

6.1 Grundelemente einer Vertriebskonzeption

Im ersten Schritt gilt es, Erfolgsfaktoren einer Vertriebskonzeption aufzuzeigen, welche berücksichtigt werden müssen. Aufbauend auf den Erfolgsfaktoren können die Grundelemente einer Vertriebskonzeption beschrieben werden (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 9f.).

- Es ist essenziell, dass der Vertrieb in einem Unternehmen ein gutes Image aufweist.
- Der gesamte Vertriebsprozess soll klar beschrieben sein, so dass keine Fragen offenbleiben.
- Verkaufsprozesse werden durch systematische Instrumente unterstützt.
- Verkaufsansätze, welche bereichsübergreifend fungieren, sind ebenfalls strukturiert und die Herangehensweise exakt festgelegt.
- Es findet eine schriftliche Dokumentation sowie eine systematische Strategie der Kundenplanung statt.

- Die Mitarbeiter*innen im Vertrieb besitzen hohe soziale Kompetenzen.
- Die Mitarbeiter*innen im Vertrieb gelten als Experten in diesem Geschäft.
- Die Mitarbeiter*innen im Vertrieb bilden sich stetig weiter.
- Es wird ein CRM-System verwendet, welches alle Prozesse dokumentiert (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 9f.).

Damit eine Vertriebskonzeption erstellt werden kann, sind Leitplanken des Managements notwendig. Es gilt, klare Rahmenbedingungen und allgemeine Ziele zu definieren (vgl. Winkelmann 2013, S. 219f.).

In der folgenden Grafik werden die Grundelemente einer Vertriebskonzeption dargestellt. Diese Grundelemente werden in den nächsten Unterkapiteln dieser Arbeit genau erläutert.

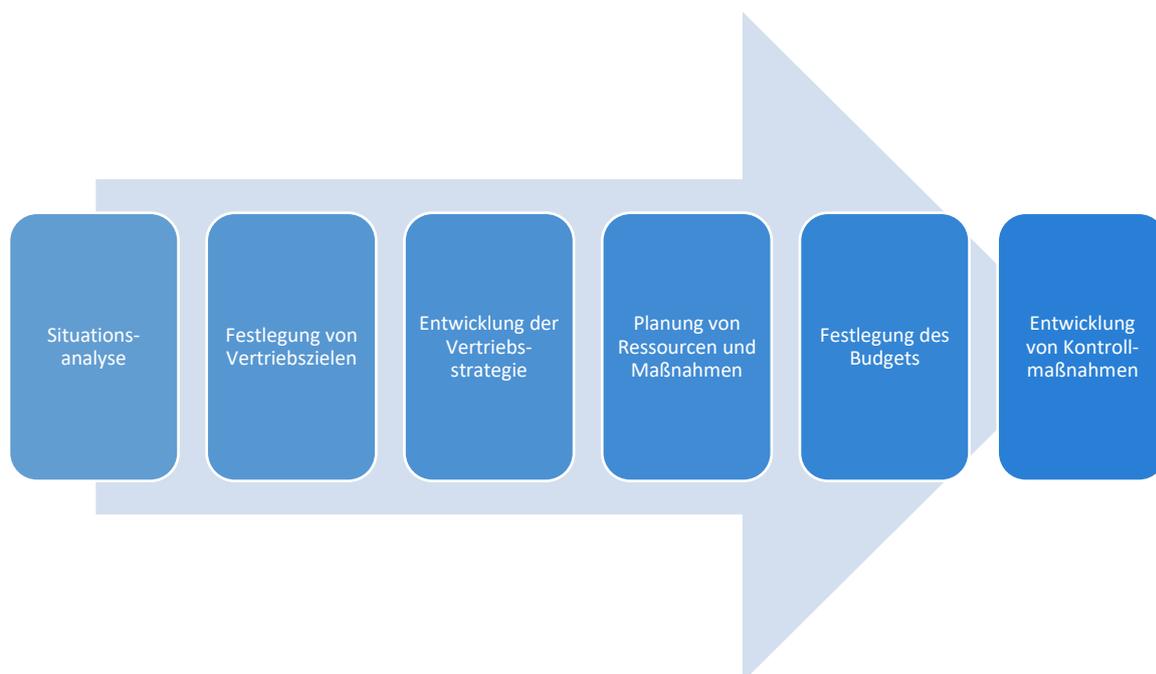


Abbildung 12: Grundelemente einer Vertriebskonzeption (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 56)

Wichtig ist, diese Grundelemente genau aufeinander abzustimmen, da die Praxis zeigt, dass dies oft zu kurz kommt (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55f.). In gewissen Einsatzbereichen besteht die Möglichkeit, die Inhalte der Grundelemente zu priorisieren und auf gewisse Anforderungen, welche sich auf das Produkt beziehen, genau einzugehen (vgl. Winkelmann 2013, S. 219).

Aus Kapitel 5 dieser Masterarbeit geht hervor, dass eine adäquate Qualifizierung der Leads von enormer Bedeutung ist. Dahingehend müssen im Zuge der

Vertriebskonzeption Qualifizierungsmaßnahmen definiert werden und in die Konzeption an verschiedenen Stellen einfließen (vgl. Kittinger 2010, S. 58f.). Vor allem bei der Festlegung von Vertriebszielen, der Planung der Vertriebsmaßnahmen und der Entwicklung von Kontrollmaßnahmen müssen Aktivitäten der Leadqualifizierung einfließen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55f.).

6.2 Situationsanalyse

Der erste Schritt bei der Erstellung von Vertriebskonzeptionen ist es, eine umfassende Situationsanalyse durchzuführen. Der Standpunkt des Unternehmens wird in dieser Phase untersucht und verdeutlicht. Dafür werden die Umwelt einer Unternehmung sowie deren interner Vertrieb genauer betrachtet (vgl. Preißner 2013, S. 33).

Interne Einflussfaktoren eines Unternehmens werden als Mikro-Umfeld bezeichnet und unternehmensexterne Faktoren werden als Makro-Umfeld bezeichnet. Für die Analyse dieser Bereiche gibt es geeignete Methoden, auf welche nachfolgend eingegangen wird (vgl. Lippold 2015b, S. 5f.). Die SWOT-Analyse dient dafür, die Ergebnisse der Analysen zusammenzuführen und miteinander zu kombinieren. Anschließend bildet die SWOT-Analyse die Basis der Vertriebskonzeption (vgl. Preißner 2013, S. 33f.). Entscheidend für die Situationsanalyse ist der dynamische Kontext, weshalb es wichtig ist, die Einflussfaktoren zu finden, die eine Dynamisierung bewirken (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 92f.).

6.2.1 Das Makro-Umfeld

Die Analyse des Makro-Umfelds eines Unternehmens dient dazu, Trends, welche das Umfeld eines Unternehmens beeinflussen, zu erörtern. Das Analysetool, welches dafür verwendet wird, nennt sich die PESTLE-Analyse. In dieser Marktumfeldanalyse werden Einflussfaktoren, welche indirekt Tätigkeiten eines Geschäftsfeldes beeinflussen, erörtert. Diese gliedern sich in politische, wirtschaftliche, sozio-kulturelle, technologische, rechtliche und umweltbezogene Einflussfaktoren (vgl. Sternad 2015, S. 11f.).

In diesen Erfolgsfaktoren verstecken sich Treiber zur Branchendynamisierung, welche einen wesentlichen Einfluss auf den Vertrieb eines Unternehmens haben. Dadurch sollen diese vom Management eines Unternehmens stetig überwacht werden. Dies dient der Sicherstellung eines langfristigen Erfolgs (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 96). Beispiele für die Erfolgsfaktoren sind:

- **Rechtliche Faktoren:** Wettbewerbsgesetze, Arbeitsrecht, Gesundheit
- **Politische Faktoren:** Steuerpolitik, Gesetzesinitiativen, soziale Absicherung
- **Wirtschaftliche Faktoren:** Inflation, Einkommen, Wechselkurse, Zinsraten
- **Umweltfaktoren:** Umweltgesetze, Klimaveränderungen, Energieverbrauch
- **Technologische Faktoren:** Technologietransfer, Entwicklungsgeschwindigkeit, Innovationen
- **Sozio-kulturelle Faktoren:** Geburtenraten, Mobilität, Konsumverhalten (vgl. Schallmo 2013, S. 35)

6.2.2 Das Mikro-Umfeld

Wird das Mikro-Umfeld eines Unternehmens analysiert, so steht dieses selbst im Mittelpunkt. Unmittelbare Einflussnehmer wie Wettbewerber, Lieferanten oder Kund*innen werden in die Analyse miteinbezogen. Somit sind alle Beteiligten, welche durch die Rahmenbedingungen von Unternehmungen beeinflusst werden, in die internen Einflussfaktoren miteinzubeziehen (vgl. Lippold 2015b, S. 14f.). In der folgenden Tabelle werden alle relevanten Beteiligten dargestellt:

Beteiligte	Erläuterung
Kund*innen	Die Kund*innen sind ein sehr wichtiges Element des Mikro-Umfelds. Im B2B muss auf individuelle Anforderungen und Wünsche eingegangen werden, wodurch es zu einer besonderen Geschäftsbeziehung kommt. Den Kundennutzen adäquat zu kommunizieren, steht dahingehend an erster Stelle (vgl. Lippold 2015b, S. 14f.).
Unternehmen	Die strategische Ausrichtung des Unternehmens spielt hier eine vorrangige Rolle. Es wird ermittelt, wie ein Kundennutzen geschaffen wird und wie die jeweilige Organisation des Unternehmens aussieht. Diese Daten stellen die Grundlage für die Analyse dar. Aktuelle Entwicklungen müssen hier miteinbezogen werden, da diese häufig von großer Bedeutung sind (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 93).

Wettbewerb	Den Wettbewerbsvorteil zu kennen und zu definieren, ist bei der internen Analyse ein zentraler Aspekt. Alle Leistungen müssen so positioniert werden, dass diese sich klar von denen der Mitbewerber abgrenzen. Dafür müssen die Angebote der Wettbewerber detailliert analysiert werden (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 94f.).
Lieferanten	Besonders bei Dienstleistungen spielen die Lieferanten eine wesentliche Rolle. Lieferanten sind externe Komponenten, welche in den Leistungserstellungsprozess eingebunden werden. Faktoren wie Termintreue, Qualität oder die Lieferverfügbarkeit spielen deshalb eine große Rolle. Inwiefern ein Unternehmen vom Lieferanten abhängig ist, ist ein Kriterium, das erhoben werden muss (vgl. Lippold 2015b, S. 15).
Öffentlichkeit	Unter der Öffentlichkeit verstehen sich alle Stakeholder eines Unternehmens. Beispiel dafür wären die eigenen Mitarbeiter*innen oder andere Anspruchsgruppen, welche grundsätzliches Interesse am Handeln des Unternehmens haben (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 95).

Tabelle 6: Beteiligte der internen Analyse (eigene Darstellung)

6.2.3 Integrierter SWOT-Katalog

Wie bereits erwähnt, dient ein SWOT-Katalog dazu, Ergebnisse aus den Analysen des Mikro- und Makro-Umfelds zusammenzuführen. Im Zuge dessen werden Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken einer Unternehmung aufgezeigt. Relevant dabei ist es, das Analyseobjekt selbst als auch gesamtunternehmerische Aspekte zu betrachten (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 331f.). Das Ergebnis dieser Analyse dient als Überblick für weitere Aktionen, wie beispielsweise Strategiebildung (vgl. Lippold 2015b, S. 18). Die Ergebnisse des SWOT-Kataloges werden immer in einer Tabelle dargestellt. Um die Umsetzung der Analyse zu erleichtern, sollen die nachfolgenden Fragestellungen dienen (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 79f.):

- **Stärke trifft auf Chance:** Welche internen Stärken können besser genutzt werden, um Chancen zu ergreifen?
- **Stärke trifft auf Gefahr:** Wie können Gefahren minimiert werden, indem Stärken taktisch verwendet werden?
- **Schwäche trifft Chance:** Wie können Schwächen in Stärken umgewandelt werden, damit diese als Chance genutzt werden können?
- **Schwäche trifft auf Gefahr:** Wie kann die Gefahr trotz Schwäche minimiert werden (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 79f.)?

Die Ergebnisse des SWOT-Kataloges werden in diverse Elemente der Vertriebskonzeption einfließen.

6.3 Festlegung von Vertriebszielen

Eine Festlegung von Vertriebszielen ist ein wesentlicher Bestandteil von Vertriebskonzeptionen. Allgemeine Zielvorgaben leiten sich in den meisten Fällen von Marketingzielen ab und diese leiten sich wiederum von den übergeordneten Zielen eines Unternehmens ab (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 63). Die Definition Ziel beschreibt einen gewissen Soll-Zustand in einem Unternehmen. Um diesen Zustand zu erreichen, müssen bestimmte Handlungen vorgenommen werden (vgl. Weber/Kabst 2009, S. 204). Im Vertrieb ist die Zieldefinierung von hoher Relevanz, da in vielen Fällen Mitarbeiter*innen des Vertriebs anhand der Ziele entlohnt werden. Es ist wichtig, dass Ziele nicht in Konflikt zueinanderstehen oder sich untereinander behindern (vgl. Czech-Winkelmann 2003, 25-26).

6.3.1 Arten von Vertriebszielen

Es gibt grundsätzlich strategische und operative Vertriebsziele, wobei im Vertrieb den strategischen Zielen mehr Beachtung geschenkt wird. Strategische Vertriebsziele können weitergehend in drei Arten unterschieden werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 63):

- **Kontrollziele:** Kontrolle der Vertriebskanäle oder Marktinformationen
- **Marktziele:** Kundenservice, Erreichbarkeit
- **Erfolgsziele:** Umsatzsteigerung, Kostenreduktion, Steigerung des Deckungsbeitrags (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 63)

Des Weiteren können Ziele, wie in der folgenden Abbildung aufgezeigt, in qualitative und quantitative Ziele gegliedert werden und dann im nächsten Schritt weiter unterteilt werden. Es wird empfohlen, Ziele möglichst strukturiert zu definieren, damit festgelegt werden kann, ob ein Ziel als unternehmensorientiert, kundenorientiert oder mitarbeiterorientiert gilt (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 149-154).

	Zielarten	Beispiele
Quantitative Ziele	Ökonomische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Gewinn • Absatz • Deckungsbeitrag (DB)
Qualitative Ziele	Psychologische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • Präferenzen • Zufriedenheit
	Marktstellungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Marktgeltung • Marktanteil
	Prestigeziele	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit • Reputation • Image

Abbildung 13: Zielarten (in Anlehnung an Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 150; Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 75)

6.3.2 Anforderungen an Vertriebsziele

Bei der Setzung von Vertriebszielen muss sichergestellt werden, dass diese retrospektiv kontrolliert werden können, damit weitergehend eine Belohnung für die Erreichung des Ziels ausgegeben werden kann. Somit müssen Vertriebsziele sehr stark operationalisiert werden, was bedeutet, dass diese SMART zu formulieren sind. SMART ist eine Abkürzung für verschiedene Komponenten, welche ein Ziel beinhalten sollen (vgl. Kreutzer 2013, S. 131f.):

- **Specific:** Exakte Angaben des Soll-Zustands
- **Measurable:** Messbar
- **Achievable:** Erreichbar
- **Relevant:** Realistisch und abgestimmt auf obere Ziele
- **Targeted:** Zeitbezug und Sachbezug werden hergestellt (vgl. Kreutzer 2013, S. 131f)

Im Rahmen der Kundengewinnung können Ziele mittels des Ansatzes „Target Concept“ definiert werden. Neben der Zahl der Kund*innen wird hier auch der Wert von diesen festgelegt. Das bedeutet, es wird im Zuge der Zielbildung der aus der vorangegangenen Kundenqualifizierung ermittelte Kundenwert miteinbezogen. Durch das Prinzip des „Target Concept“ soll eine höhere Transparenz sowie Akzeptanz erreicht werden (vgl. Helmke/Uebel 2013, S. 56f.).

6.4 Entwicklung einer Vertriebsstrategie

Die Vertriebsstrategie dient als Art Leitfaden für Mitarbeiter*innen im Vertrieb. Sie beinhaltet den Aufbau des Vertriebs, den Umgang mit Kund*innen als auch die Ziele, welche verfolgt werden. Die Vertriebsstrategie soll dabei helfen, die vorhandenen Ressourcen bestmöglich zu verwenden. Es gibt verschiedene Arten von Strategien, welche nachfolgend abgehandelt werden (vgl. Klimke/Faber 2008, S. 93-97):

Direkte Strategie:

Die direkte Strategie geht auf das Kerngeschäft eines Unternehmens ein. Wenn eine Unternehmung bereits bestehende Geschäftsbeziehungen besitzt und bereits richtige Referenzkund*innen aufweisen kann, so wird diese Strategie verwendet. Eine bereits bestehende enge Partnerschaft ist die Voraussetzung dafür (vgl. Klimke/Faber 2008, S. 93-97).

Indirekte Strategie:

Bei der indirekten Strategie liegt ein Augenmerk auf neuen Aktivitäten eines Unternehmens. Dabei wird auf eine Zusammenarbeit mit Partner*innen gesetzt, da ansonsten Herausforderungen im Vertrieb der Leistungen entstehen können. Die Beratungsebene ist bei dieser Strategie ein wichtiger Bestandteil der Aktivität (vgl. Klimke/Faber 2008, S. 93-97).

Nischenstrategie:

Hier baut eine Unternehmung neue Geschäftsbeziehungen auf und beschäftigt sich dabei nur mit Teilaspekten und nicht mit dem Kerngeschäft selbst (vgl. Klimke/Faber 2008, S. 93-97).

Verteidigungsstrategie:

Die Verteidigungsstrategie wird dann eingesetzt, wenn Marktanteile gewonnen werden und wenn Kund*innen vom Wettbewerb abgeworben werden sollen. Es liegt ein Fokus ebenfalls darauf, Vertrauen aufzubauen und seine Position am Markt zu verteidigen (vgl. Klimke/Faber 2008, S. 93-97).

Laut *Homburg, Schäfer* und *Schneider* gibt es verschiedene Anforderungen, welche einer Vertriebsstrategie zugrunde liegen müssen:

- Es ist essenziell, dass die Vertriebsstrategie die Gegebenheiten am Markt berücksichtigt und die*der Kund*in im Hauptfokus steht.
- Die Vertriebsstrategie weist einen dynamischen Charakter auf, da Veränderungen der Märkte aufgrund der Globalisierung etc. immer schneller stattfinden.
- Arbeitsvorgänge von Mitarbeiter*innen im Vertrieb sollen damit erleichtert werden, wodurch sie Aktivitäten des Vertriebs genau festlegen.
- Die Tätigkeiten in einer Unternehmung müssen nach der Vertriebsstrategie gerichtet werden und dahingehend müssen Maßnahmen definiert und adäquat kommuniziert werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 27-28).

Grundsätzlich gibt es Bezugspunkte, die im Rahmen einer Vertriebsstrategie gesondert bearbeitet werden müssen. Diese Bezugspunkte sind die Kund*innen, der Wettbewerb, die Vertriebspartner*innen sowie das Unternehmen selbst (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 31-37).

6.5 Planung von Ressourcen und Maßnahmen

Sobald die Richtung der Strategie sowie deren Eckpfeiler festgelegt sind, müssen Maßnahmen zur Erreichung ermittelt werden. Ein Maßnahmenplan kann individuell aufgebaut werden. Wichtig hierbei ist, dass die Umsetzung der definierten Maßnahmen überprüft wird. Hierzu eignen sich beispielsweise monatliche Jour-Fix, in welchen

Fortschritte und mögliche Probleme berichtet werden (vgl. Czech-Winkelmann 2003, S. 28).

Es ist essenziell, einen Maßnahmenplan möglichst konkret mit den anfallenden Aufgaben zu erstellen. Betroffene Mitarbeiter*innen, beispielsweise aus dem Vertrieb, können miteinbezogen werden, damit mehr Akzeptanz gewährleistet wird. Alle Maßnahmen müssen messbar sein, damit im Nachgang der Erfolg ermittelt werden kann (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 79-80).

Werden Ressourcen und Maßnahmen geplant, so stellt dies eine Verflechtung der Strategie- und Prozessebene dar und stellt die Zielerreichung sicher. Es muss eine strikte Zuordnung zur Zieldefinition hergestellt werden. Resultierend daraus ist, dass die Maßnahmen segmentiert werden müssen (vgl. Lippold 2015b S. 47f.). In weiterer Folge findet eine Priorisierung statt, wobei Maßnahmen, welche an eine wichtigere Zielgruppe gerichtet sind, eine höhere Priorität aufweisen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 139f.).

Ein Maßnahmenkatalog kann wie folgt aussehen:

Geschäftsfeld	Ziel-Nr.	Maßnahme	Projekt	Start	Ende	Wer
1	1	1.1.2022	30.03.2022	RL

Tabelle 7: Maßnahmenkatalog (in Anlehnung an Frey 2016, S. 99)

Ein solcher Maßnahmenkatalog gibt Überblick über alle definierten Maßnahmen und stellt Verknüpfungen zu einzelnen Projekten dar. Ebenfalls werden eine zeitliche Planung durchgeführt und Deadlines gesetzt. Die verantwortlichen Personen werden festgehalten und eine Kopplung an ein Ziel wird im Maßnahmenkatalog gesetzt. All dies dient einer höheren Durchführungssicherheit (vgl. Frey 2016, S. 98f.).

6.6 Festlegung des Budgets

Im Zuge einer Umsatzplanung wird festgelegt, wie die kurz- und mittelfristigen Umsätze einer Unternehmung aussehen sollen. Diese Planung ist ein simpel zu ermittelnder Indikator, welcher das Wachstum eines Unternehmens aufzeigt (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343). Das Budget für den Vertrieb dient hauptsächlich zur Steuerung von Vertriebsaktivitäten und baut auf der Vertriebsstrategie und den

definierten Maßnahmen auf. Somit versichert das Vertriebsbudget indirekt die Erreichung des Zieles aus monetärer Sichtweise (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 125f.).

Damit ein Vertriebsbudget mit der Realität abgestimmt ist, müssen künftige Entwicklungen einer Unternehmung geplant werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2009, S. 125-126). Um ein Budget zu erstellen, müssen die anfallenden Kosten für die Erreichung der Maßnahmen aufgegliedert werden. Hierfür eignen sich verschiedene Methoden, welche in der folgenden Tabelle aufgezeigt werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 106-109):

Methode	Erklärung
Berechnung anhand des Umsatzes	Die Höhe des Budgets wird an einen festgelegten Prozentsatz des Umsatzes gerichtet. Es wird sich entweder an branchenüblichen Werten oder an Vergangenheitswerten orientiert.
Orientierung am Wettbewerb	Hier ist das Budget gleich hoch wie das des Wettbewerbs. In der Praxis ist diese Methode schwierig durchzuführen, da häufig die Informationsbeschaffung nicht stattfinden kann.
Berechnung anhand des Gewinnes	Hier wird der erwartete Gewinn genau definiert und anschließend alle variablen und fixen Kosten abgezogen. Daraus errechnet sich das Vertriebsbudget.
Ziel-Maßnahmen-Planung	Bei dieser Methode orientieren sich Unternehmungen an den definierten Vertriebszielen und ermitteln daraus die Kosten für die Maßnahmen.

Abbildung 14: Methoden zur Errechnung des Vertriebsbudgets (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 106-109)

6.7 Entwicklung der Kontrollmaßnahmen

Unternehmungen entwickeln Kontrollmaßnahmen, damit die Effizienz als auch die Effektivität einer Vertriebskonzeption überprüft werden können. Dafür ist ein gewisses Kennzahlensystem erforderlich. Kontrollmaßnahmen beinhalten ebenfalls den Grad der Zielerreichung, welcher einen zentralen Aspekt der Kennzahlen darstellt (vgl. Milz 2013, S. 247f.).

Maßnahmen zur Kontrolle der vertrieblichen Tätigkeiten machen nur dann Sinn, wenn diese in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Der Grund dafür ist, dass Abweichungen früh genug erkannt werden und dahingehend eingegriffen werden kann. Die verantwortliche Person, welche im Maßnahmenkatalog definiert wurde, ist ebenfalls dafür verantwortlich, bei Abweichungen dementsprechend einzugreifen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 309).

Die Ziele dieser Vertriebskennzahlen sind grundsätzlich:

- Verbesserungspotenziale aufzuzeigen
- Grundlage für die Vertriebsplanung zu bilden
- Vertriebsleistungen der Mitarbeiter*innen aufzuzeigen (vgl. Lippold 2016, S. 45f.)

Kennzahlen sollen sich nicht ausschließlich auf den Vertragsabschluss, sondern auch auf andere wichtige Aspekte der Vertriebsstrategie, wie beispielsweise die Leadqualifizierung, konzentrieren (vgl. Lippold 2016, S. 46). In der folgenden Tabelle werden für die Vertriebsstrategie relevante Kennzahlen aufgezeigt:

Kennzahl	Berechnung
Angebotsquote in Prozent	$\frac{\text{Anzahl abgegebener Angebote}}{\text{Anzahl kontaktierter Interessenten}} * 100$
Erfolgreiche Qualifizierungen in Prozent	$\frac{\text{Erfolgreich qualifizierte Leads}}{\text{Gesamtanzahl zugelassener Leads}} * 100$

Durchschnittlicher Aufwand bei der Lead-Qualifizierung	$\frac{\text{Ø Anzahl an Gesprächen mit einem Kunden}}{\text{Gesamtanzahl aller geführten Gespräche}}$
Verhältnis der Aufträge zu den Leads in Prozent	$\frac{\text{gewonnene Aufträge}}{\text{Gesamtanzahl an Leads}} * 100$

Tabelle 8: Vertriebskennzahlen (in Anlehnung an Lippold 2016, S. 47; Kühnapfel 2017, S. 44f.)

6.8 Relevante Erkenntnisse

Das Kapitel 6 dieser Arbeit soll die Grundlage für die weitere Vorgehensweise im praktischen Teil der Masterarbeit sein. Sie zeigt auf, dass im ersten Schritt eine umfassende Situationsanalyse der Firma Niceshops mit anschließender Durchführung einer SWOT-Analyse stattfinden muss. Anhand der Durchführung einer qualitativen Befragung der Shopmanager*innen und von Lieferanten soll die Praxis und die derzeitigen Gegebenheiten des Unternehmens aufgezeigt werden. All die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil sowie aus den Befragungen stellen anschließend die Basis für die Erstellung des Konzeptes zum Vertrieb der Werbemaßnahmen dar. Um einen umfassenden Einblick über die Niceshops zu bekommen, wird im Kapitel 7 dieser Arbeit der Auftraggeber vorgestellt.

7 Niceshops GmbH

Die Niceshops GmbH entwickelt und betreibt Onlineshops in den verschiedensten Produktsegmenten und das in mehreren europäischen Märkten. Der Großteil des Logistikablaufes wird in Feldbach in der Steiermark abgewickelt, wo derzeit mehr als 960.000 Pakete im Jahr das Lager verlassen. Weitere Standorte befinden sich in Graz, Wien und Ulm, wobei dieser sich derzeit noch im Aufbau befindet. Bis zum Jahr 2030 ist die Errichtung von Logistikzentren in ganz Europa geplant. Niceshops betreibt rund 40 verschiedene Onlineshops, auf welchen unterschiedlichste Produkte, in den meisten Fällen an Endkonsument*innen, vertrieben werden. Das Unternehmen konzentriert sich strategisch auf den Vertrieb von Nischenprodukten, wie beispielsweise Lederhosen, Poolreiniger sowie Produkte im Bereich der Tiernahrung, wodurch es sich von Wettbewerbern, wie beispielsweise dem E-Commerce-Riesen Amazon, abgrenzt (vgl. Niceshops 2021).

Der Haupttätigkeitsbereich und somit die Kernkompetenz des Unternehmens liegen darin, Onlineshops zu entwickeln, auf welchen Produkte von unterschiedlichsten Händlern und Herstellern vertrieben werden. Ein Fokus liegt auf allen Prozessen, welche für den Betrieb internationaler Onlineshops nötig sind, welche beispielsweise die Abläufe in der Logistik und Warenverteilung, Finanz- und Steuerrecht sowie umfassende IT-basierte Begleitprozesse umfassen. Durch die Beschäftigung von Native Speakern diverser Nationen wird das Vorantreiben der Internationalisierung gewährleistet. Diese Masterarbeit wird sich ausschließlich auf diese Art des Webshops fokussieren. Des Weiteren produziert das Unternehmen aufgrund von umfassenden Marktkennntnissen selbst verschiedene Produkte und verkauft diese als Eigenmarke auf den Websites. Zudem bietet die GmbH als weiteres Geschäftsfeld sogenannte „Dienstleistungshops“ an. Hier wird einem externen Hersteller oder Händler, wie zum Beispiel der Kleinen Zeitung, die Nutzung von unterschiedlichen Prozessen, welche für das Betreiben eines Onlineshops nötig sind, ermöglicht. Es besteht das Angebot, sämtliche Abläufe von der Niceshops GmbH abhandeln zu lassen, wodurch viele Zeitressourcen eingespart werden können (vgl. Käfer 05.08.2021).

Das Unternehmen ist auf den Bereich B2C fokussiert und richtet alle strategischen Abläufe auf Wachstum aus, wodurch sich der Umsatz seit dem Jahr 2018 jährlich verdoppelt hat (vgl. Niceshops 2021). Die Niceshops GmbH ist seit der Gründung im Jahr

2006 stetig gewachsen, wodurch in einem ländlichen Gebiet Arbeitsplätze geboten werden, was wiederum die Region stärkt (vgl. ORF 2019).

Das Unternehmen besitzt nach wie vor einen Start-up Charakter und ist flach hierarchisch strukturiert. Im Bereich des E-Commerce bietet sich eine solche flach hierarchische Organisation eines Unternehmens an, weil sie schnelle Entscheidungswege ermöglicht. Zudem sorgen die Kommunikation auf Augenhöhe und eine aktive Feedback-Kultur für ein angenehmes Arbeitsumfeld. Neben diesen Chancen und Möglichkeiten in dieser Branche stand das Unternehmen in letzter Zeit aber auch vor Herausforderungen. Ein Beispiel hierfür wäre das starke Wachstum. Vor allem während der Corona-Pandemie 2020 stiegen die Umsatzzahlen an. Die logische Folge daraus war, dass mehr Personal benötigt wurde. Mit dem Wachstum braucht es jedoch auch Personen, welche die Verantwortung und Führung übernehmen (vgl. Käfer 05.08.2021). Werden diese Rollen nicht ernst genommen oder in der Struktur zu wenig bedacht, kann dies vor allem mit steigender Mitarbeiter*innenanzahl dem Unternehmen nachhaltig schaden (vgl. Winner 2019).

Mit rund 650 Mitarbeiter*innen ist das Unternehmen der klein- und mittelständischen Unternehmensschicht zuzuordnen. In den Medien wurde Niceshops schon oft als „steirisches Amazon“ bezeichnet und mit dem amerikanischen Onlinehandel-Unternehmen verglichen. Im Gegensatz zu Amazon hat Niceshops bis zum Jahr 2021 keine Marktplätze geboten, was sich mit dem Projekt „Saaza“ geändert hat. Das Unternehmen hat einen marktplatzähnlichen Onlineshop im Winter 2021 in die Welt gerufen, welcher alle Produkte, die bereits auf den verschiedensten Websites der Niceshops vertrieben werden, gesammelt anbietet (vgl. Käfer 05.08.2021).

8 Situationsanalyse der Niceshops GmbH

Wie bereits im Kapitel 6 hervorgegangen, ist es von hoher Relevanz, im ersten Schritt bei der Erstellung einer Vertriebskonzeption eine umfassende Situationsanalyse durchzuführen. In diesem Kapitel werden dafür das Makro- als auch Mikro-Umfeld des Auftraggeberunternehmens analysiert.

8.1 Makro-Umfeld-Analyse

Im nachfolgenden Kapitel wird genauer auf das Makro-Umfeld der Niceshops GmbH eingegangen, wobei die ökologischen, die ökonomischen, die gesellschaftlichen, die technologischen sowie die politischen Einflussfaktoren betrachtet und analysiert

werden. In diesem Unterkapitel werden alle Einflussfaktoren, welche auf die GmbH als Ganzes eine Relevanz haben, aufgezeigt.

Wirtschaftliche Faktoren

Bereits seit mehreren Jahren weist der Onlinehandel ein stetiges Wachstum auf. Die Corona Pandemie, welche im Jahr 2020 begann, spielt dem E-Commerce hier noch in die Karten. So steigt der Handel im Internet im ersten halben Jahr 2020 um mehr als 8 % (vgl. Memelink/Rödig/Zimmermann 2020, S. 9). Startups und kleine Unternehmen verfügen in vielen Fällen nicht über genügend finanzielle Ressourcen, um im E-Commerce Bereich tätig zu werden. Dahingehend profitieren diese von großen Online-Marktplätzen, da sie diverse Dienstleistungen von diesen in Anspruch nehmen können. Für die kleinen Unternehmen bedeutet dies die Möglichkeit eines Aufbaues einer festen Kundenbasis. Die folgende Abbildung verdeutlicht, dass das Potenzial vor allem bei Unternehmen mit unter zehn Mitarbeiter*innen am höchsten ist. So können diese Unternehmen bis zu 20 % ihres Umsatzes über E-Commerce erzielen (vgl. Basalisco et al. 2021, S. 15).

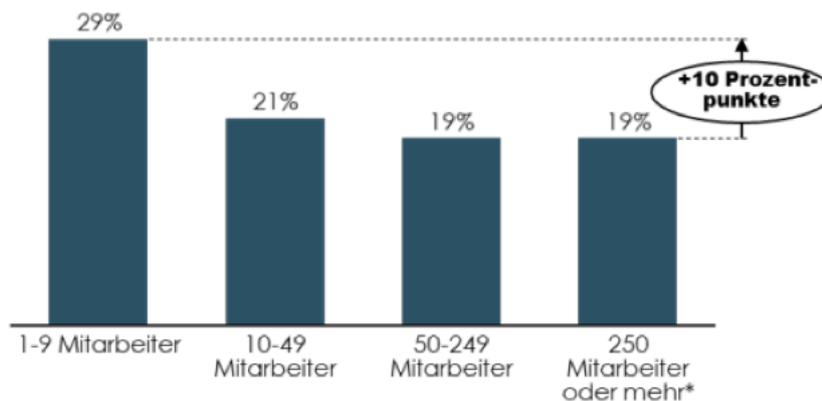


Abbildung 13: Umsatzpotenzial von Onlinevertriebskanälen (Basalisco et al. 2021, S. 15)

Umweltspezifische Faktoren

Das ökonomische Wachstum des Online-Handels hat ein erhöhtes Transportaufkommen, eine höhere Beanspruchung der Infrastruktur, höhere Abfallmengen durch die Verpackungen und eine ansteigende lokale Lärm- sowie Feinstaubbelastung zur Folge (vgl. Memelink/Rödig/Zimmermann 2020, S. 9). Die Bedeutung von Umweltbewusstsein sowie der Nachhaltigkeitsaspekt nehmen in der Gesellschaft immer weiter zu, was sich im Jahr 2022 besonders im E-Commerce-Bereich bemerkbar machen wird. Somit ist eine nachhaltige Vorgehensweise kein Nice-to-have, sondern ein absolutes Must-have in diesem Bereich. Laut einer Studie legen 70 % der Konsument*innen auf den

Umweltaspekt Wert und dieser trägt somit wesentlich zum Kaufabschluss bei (vgl. Zabolotna 2021, S. 6).

Sozio-kulturelle Faktoren

Es gibt in unserer Gesellschaft einen deutlichen Wandel im Einkaufsverhalten. So wird, wie bereits erwähnt, auf den nachhaltigen Aspekt nach und nach mehr Wert gelegt, wodurch vor allem regionale Anbieter*innen immer mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Utopia 2020, S. 8). Trotzdem zeigt eine Studie auf, dass um die 90 % der Verbraucher*innen ein Onlineangebot von Anbieter*innen voraussetzen und 70 % der Befragten in den letzten Monaten im Internet eingekauft haben (vgl. Basalisco et al. 2021, S. 34).

Die Informationsbeschaffung findet zu einem nicht außer Acht zu lassenden Teil auf sozialen Medien statt. 70 % der Verbraucher*innen holen sich diverse Informationen über Produkte über Social-Media-Plattformen ein. Besonders positiv daran ist, dass Werbemaßnahmen direkt der definierten Zielgruppe zugespielt werden können und somit die Streuung niedrig gehalten wird (vgl. Zabolotna 2021, S. 7). Die folgende Grafik zeigt das erhebliche Potenzial von Social Media im Bereich des Marketings.

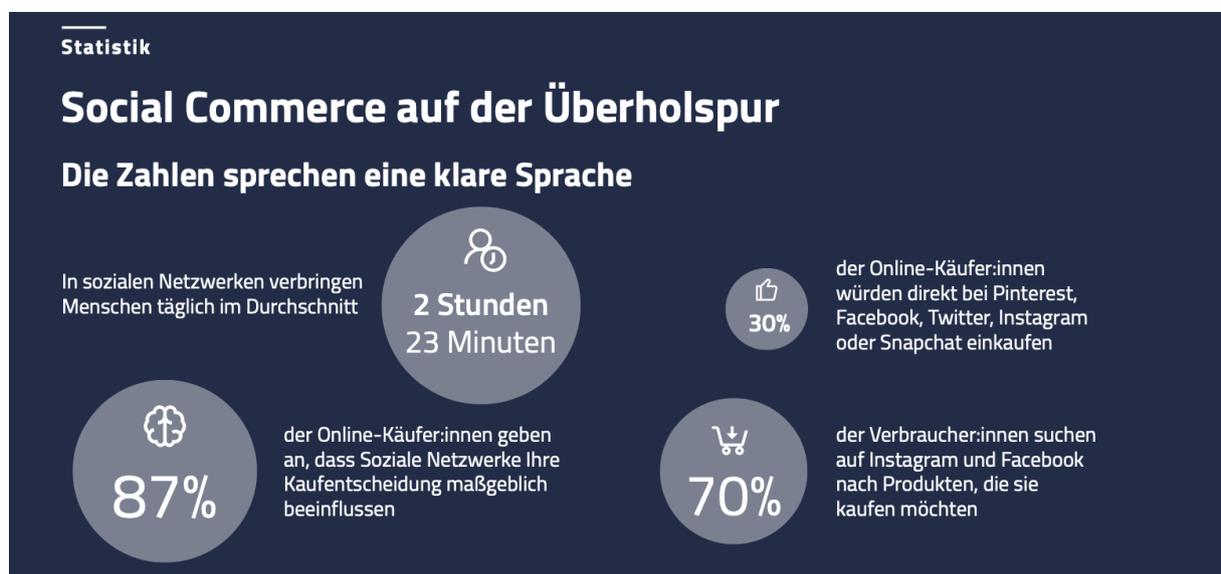


Abbildung 14: Erfolgspotenzial Social Media (Zabolotna 2021, S. 7)

Technologische Faktoren

Die Technologie ist in der E-Commerce-Branche von höchster Relevanz, da alle Vorgänge von einer guten Technologie abhängen. Somit muss ständig daran gearbeitet werden, den Mitarbeiter*innen das neueste technologische Umfeld zu verschaffen, da ansonsten unter keinen Umständen mit dem immer weiter anwachsenden Wettbewerb

standgehalten werden kann. Somit ist im E-Commerce die Relevanz des Bereitstellens von modernen Technologien verglichen mit dem stationären Handel besonders wichtig (Phan 2021, S. 38 - 39).

Eine weitere nicht außer Acht zu lassende technologische Entwicklung ist die sehr hohe Verfügbarkeit von Mobile Devices. Dies geht mit dem sehr günstigen Angebot der Smartphones einher. Das Vorhandensein des unbegrenzten Breitband-Internets macht eine Optimierung der mobilen Ansicht aller Onlinekanäle unumgänglich (vgl. Heinemann 2012, S. 3f.).

Rechtliche Faktoren

Im E-Commerce-Bereich besteht, verglichen mit dem stationären Handel, eine höhere Anzahl an Gesetzen. Beispielsweise im Bereich des Datenschutzes gibt es sehr strenge Richtlinien, welche befolgt werden müssen (vgl. European Commission 2018). Des Weiteren haben alle Länder andere Bestimmungen bezüglich des Fernabsatzgesetzes, wodurch es zu diversen Lieferlandsperrungen kommen kann (vgl. European Commission 2020). Hinsichtlich Zoll ist der Verkauf von Produkten in die Schweiz mit einem Mehraufwand verbunden. Die Schweiz hat ein sehr großes Potenzial, jedoch ist der Handel immer wieder mit Strafen verbunden, da das Fernabsatzgeschäft sich von dem der anderen deutschsprachigen Länder unterscheidet (vgl. BMF o.J.). Nichtsdestotrotz bringt die EU im E-Commerce viele Vorteile mit sich. Durch die Europäische Union wird es Handelsunternehmen erleichtert, Produkte aus anderen EU-Staaten zu importieren bzw. zu exportieren, ohne dafür Ein- bzw. Ausfuhrzölle zu bezahlen. Eine einheitliche Währung sowie rechtssichere Standards können ebenfalls als Vorteil der EU gesehen werden. Dies ermöglicht Unternehmen ein erhebliches Wirtschaftswachstum (vgl. Enterprise Ireland 2019).

8.2 Mikro-Umfeld-Analyse

In diesem Unterkapitel wird eine Analyse des Mikro-Umfelds des Auftraggeberunternehmens durchgeführt. Dafür werden die allgemeine Unternehmenssituation, die Lieferanten, welche als Kund*innen für diese Masterarbeit gelten sowie der Wettbewerb analysiert.

Unternehmenssituation

Da die Niceshops GmbH bereits seit 2006 Onlineshops betreibt und somit für die Produkte, die auf diesen Shops verkauft werden, wirbt, besitzt das Unternehmen bereits

alle Kompetenzen, um die Werbemaßnahmen zu betreiben. Es werden Werbemaßnahmen mittels Newsletter auf den Startseiten, auf Google sowie auf Social-Media-Kanälen betrieben und seit Jahren an der Optimierung dieser Maßnahmen gearbeitet. Aufgrund fehlender personeller Zeitressourcen kann es jedoch dazu kommen, dass die Möglichkeiten für Werbemaßnahmen nicht im vollen Maß ausgeschöpft werden.

Sämtliche Aktivitäten des Unternehmens sind auf den B2C-Markt ausgelegt. Das bedeutet, dass fundamental grundlegende Kenntnisse im B2B-Vertrieb fehlen. Sämtliche Aktivitäten für den Vertrieb von Werbemaßnahmen sollen von den Shopmanager*innen durchgeführt werden, wozu die Bedarfserkennung, die Vereinbarung von Terminen, die Beratung und die individuelle Leistungserstellung zählen. Aufgrund fehlender Zieldefinitionen und mangelndem vertrieblichem Know-How kann es zu einer Einbuße des Umsatzes kommen.

Wird die Niceshops als Ganzes betrachtet, so werden im Zuge der qualitativen Befragungen folgende Stärken als auch Schwächen genannt:

Stärken	Schwächen
Unternehmenswerte werden von Anfang an vertreten und immer verfolgt	Wenig Social Media Reichweite
Unterstützung regionaler Unternehmen	Hohe Mindestbestellmenge
Gute Erkennung der Kundenwünsche	Zu wenig Branding für die einzelnen Shops
Synergieeffekte werden genutzt	Wenig Kundenbindungsmaßnahmen
Sehr gute Zusammenarbeit mit Lieferanten	Schnelles Wachstum verhindert manchmal Qualität
Kundenfreundlichkeit	Grundfokus der Niceshops nicht klar
Tolle Firmen-Philosophie	Zusammenhang der Niceshops und den Onlineshops unklar
Internationalisierung schreitet immer weiter fort	Brand Building fehlt
Alles wird selbst programmiert	Fehlende Automatisierung von Prozessen

Gute Arbeit in der Logistik bzw. schnelle Lieferzeit	
Alle Kompetenzen unter einem Dach	

Tabella 9: Stärken- und Schwächenanalyse (eigene Darstellung)

Besonders relevant für den Vertrieb der Werbemaßnahmen ist auf der Stärkenseite die gute Zusammenarbeit mit den Lieferanten, da dies direkten Einfluss auf die Kaufwahrscheinlichkeit nimmt. Auf der Schwächenseite ist vor allem der Punkt "Wenig Social Media Reichweite" wichtig, da dieser Kanal für die Werbemaßnahmen herangezogen wird.

Kund*innen bzw. Lieferanten

Kund*innen und Lieferanten werden in diesem Unterpunkt zusammen behandelt, da es die Lieferanten der Niceshops GmbH sind, die als potenzielle Kund*innen gesehen werden können. Die Niceshops GmbH wird aktuell von mehr als 800 Lieferanten beliefert und mit Hilfe einer Möglichkeit zur Qualifizierung der Lieferanten soll abgeklärt werden, wie viele davon sich als Lieferanten mit hoher Bearbeitungspriorität bezüglich des Vertriebs von Werbemaßnahmen eignen. Es sollen bei dem Vertrieb von Werbemaßnahmen die Geschäftsbeziehungen mit den Lieferanten genutzt werden. Die Ergebnisse der qualitativen Befragungen sollen Aufschluss darüber geben, wie am sinnvollsten vorgegangen werden kann.

Wettbewerb

Der Wettbewerb der Niceshops und der Wettbewerb der Anbieter von Werbemaßnahmen ist von verschiedenen Sichtweisen zu betrachten. Einerseits muss die Niceshops als Ganzes betrachtet werden. Es gibt zahlreiche E-Commerce-Unternehmen und Betreiber von Onlineshops.

Dahingehend kann das schwedische Unternehmen Fyndiq als direkter Wettbewerb der Niceshops gesehen werden. Dieses Unternehmen baut ähnlich wie die Niceshops auf Nischenmärkte auf und ist in Skandinavien sehr bekannt. Der E-Commerce-Riese Amazon kann als indirekter Wettbewerb deklariert werden, da er nicht dasselbe Konzept wie die Niceshops verfolgt und trotzdem in den meisten Fällen die gleiche Zielgruppe bedient. Zum Marktplatz Saaza kann Amazon als direkter Wettbewerb gesehen werden. Beide der Unternehmen betreiben ausschließlich gegen Bezahlung Werbung auf deren Websites.

Betreffend die Werbemaßnahmen ist es von Nöten, den Wettbewerb im Hinblick auf die verschiedenen Produktsegmente separat zu betrachten. In der folgenden Grafik werden die relevanten Wettbewerber dargestellt.

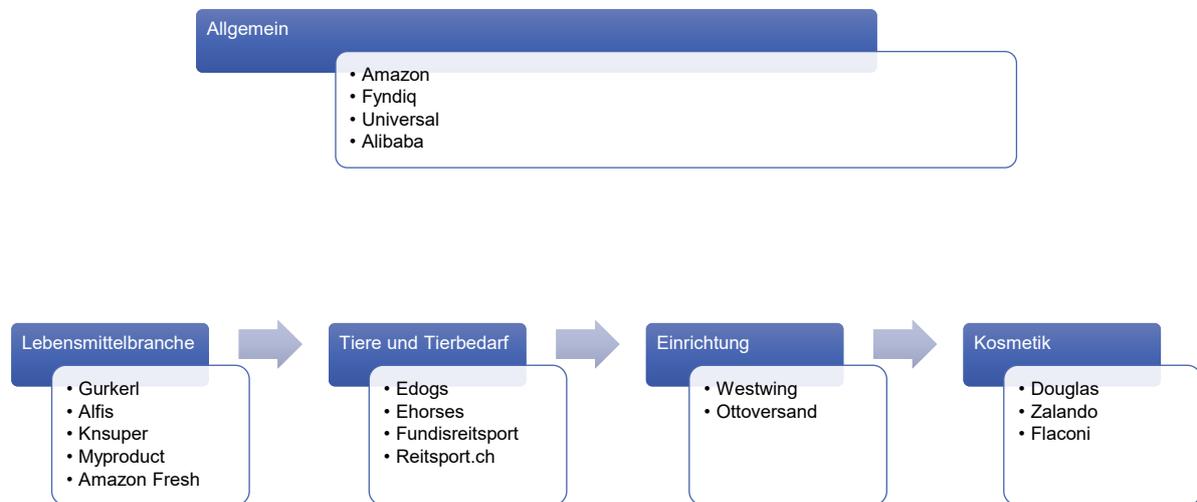


Abbildung 15: Relevanter Wettbewerb (eigene Darstellung)

9 Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel der Masterarbeit wird die Vorgehensweise in der Primärmarktforschung bearbeitet, welche zur Beschaffung von relevanten Informationen beitragen soll. Dafür wird folgend das Untersuchungsdesign der Marktforschung im Detail beschrieben. Darauffolgend werden die Ergebnisse in diesem Kapitel dargestellt.

9.1 Untersuchungsdesign der empirischen Untersuchung

Für die Erstellung eines Konzeptes von Werbemaßnahmen an Lieferanten der Niceshops GmbH wurde eine Primärmarktforschung durchgeführt, damit fehlende Informationen eingeholt werden können. Die gewonnenen Ergebnisse fließen in alle Bereiche des praktischen Teils dieser Arbeit mit ein. Dieses Untersuchungsdesign ist auf die Erhebungsmethode zugeschnitten und soll das Vorgehen in der Marktforschung detailliert beschreiben.

9.1.1 Informationsbedarf und Untersuchungsziel

Damit ein praxisnahes Vertriebskonzept erarbeitet werden konnte, mussten Informationen, welche im theoretischen Teil der Masterarbeit fehlen, eingeholt werden. Mithilfe der Primärmarktforschung soll die aufgearbeitete Literatur des theoretischen Teils für

die Firma Niceshops GmbH angewendet werden. Es sollte im Zuge dessen die folgende übergeordnete Forschungsfrage geklärt werden:

Wie können die Lieferanten der Niceshops GmbH bestmöglich zum Kauf der angebotenen Werbemaßnahmen bewegt werden?

Damit die Forschungsfrage beantwortet werden konnte, wurden weitergehend untergeordnete Fragen formuliert, die zu der Beantwortung beigetragen haben:

Informationsbedarf seitens Shopmanager*innen:

- Mit welchen Maßnahmen oder Instrumenten können die Lieferanten des Unternehmens angesprochen werden?
- Wie könnten die Lieferanten priorisiert bzw. qualifiziert werden?
- Was könnte zu Schwierigkeiten beim Verkauf der Werbemaßnahmen führen?

Informationsbedarf seitens Lieferanten:

- Wer ist im Unternehmen in den Kaufprozess involviert und wer trägt die Entscheidungen?
- Gibt es eine Meinung zu Outsourcing von Werbemaßnahmen? Worin liegen die Vorteile bzw. Nachteile?
- Was sind mögliche Motive, um Werbemaßnahmen extern abhandeln zu lassen?

Ziel der Forschung war es, Erkenntnisse über einerseits die interne Sichtweise der Niceshops zum Vertrieb der Werbemaßnahmen zu erhalten und andererseits die generelle Meinung zum Outsourcen von Werbemaßnahmen der Lieferanten abzufragen. Außerdem sollte erörtert werden, welche Motive es gibt, die Werbemaßnahmen extern abhandeln zu lassen bzw. herausgefunden werden, wie die Lieferanten bestmöglich zum Kaufabschluss bewegt werden können.

Überdies wurde mittels der Primärmarktforschung abgefragt, wie die Lieferanten unterteilt werden können und wie es mit deren allgemeiner Einstellung gegenüber der Niceshops GmbH aussieht

9.1.2 Erhebungsmethode

Es musste, wie bereits erwähnt, zu einer weiteren Informationsbeschaffung kommen, um eine praxisnahe Erstellung des Konzeptes für den Vertrieb von Werbemaßnahmen zu ermöglichen. Da diese Thematik, wie sie in dieser Masterarbeit gegeben ist, bis

dato nicht literarisch bearbeitet wurde, musste dafür eine primäre Marktforschung durchgeführt werden.

Es kann grundsätzlich zwischen einer qualitativen und einer quantitativen Erhebung im Rahmen einer Marktforschung unterschieden werden. Bei der qualitativen Methode wird eine kleine Anzahl von Personen, beispielsweise über ein persönliches Interview, befragt. Dabei können Einstellungen, Motive und Ähnliches der befragten Personen erörtert werden. Es besteht die Möglichkeit, komplett neue Erkenntnisse zu erlangen oder derzeitige Trends aufzudecken, da die Fragestellungen sehr offen formuliert sind. Im Gegensatz dazu wird bei der quantitativen Erhebung die Meinung einer größeren Anzahl an Personen mittels standardisierter Methoden, wie beispielsweise einem Fragebogen, abgefragt. Wichtig hierbei ist, dass die Proband*innen eine repräsentative Größe der Grundgesamtheit darstellen müssen (vgl. Magerhans 2016, S. 69f.).

Bei der qualitativen Befragung kann wiederum zwischen zwei verschiedenen Arten unterschieden werden. Einerseits besteht die Möglichkeit, Gruppendiskussionen durchzuführen, und andererseits besteht die Alternative der Einzelexplorationen. Bei den Gruppendiskussionen ist es das Ziel, in kurzer Zeit viele verschiedene Meinungen einzuholen. Bei der Einzelexploration wird versucht, tiefe und persönliche Einblicke in das Verhalten oder die Meinung einer gewissen Person zu erhalten (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 88f.).

In Zuge der Primärforschung in dieser Masterarbeit wurde die Befragungsmethode der qualitativen Marktforschung angewandt. Es wurde mittels Einzelexplorationen der Lieferanten und der Shopmanager*innen die Informationsdefizite, welche bereits im Kapitel 9.1.1 genauer erklärt wurden, abgefragt. Mithilfe der Interviews konnten Übereinstimmungen aufgedeckt werden und dadurch konnte weitergehend die Forschungsfrage geklärt werden.

9.1.3 Stichprobenauswahl und Untersuchungszeitraum

Im Zuge der qualitativen Befragung wurden insgesamt 16 Personen mittels Einzelexploration befragt. Hierbei wurden einerseits acht Shopmanager*innen der Firma Nice-shops GmbH befragt, welche den direkten Kontakt mit Lieferanten pflegen. Andererseits wurden acht Lieferanten der unterschiedlichen Webshops interviewt. Für die Durchführung wurden zwei unterschiedliche Gesprächsleitfaden erstellt. Grund dafür ist, dass die unternehmensinterne als auch die unternehmensexterne Sichtweise

abgefragt werden sollten. Somit konnten möglichst viele Informationen gesammelt und analysiert werden. Die Auswahl der Proband*innen wurde bewusst durchgeführt, wobei folgende Erfüllungskriterien definiert wurden, wobei alle definierten Kriterien erfüllt werden müssen:

- Unternehmenssitz im DACH-Raum
- Kerntätigkeiten des Unternehmens sind Handel oder Produktion
- Bestehende Verbindung zur Firma Niceshops
- Entscheidungsmacht im Unternehmen
- Erfahrung im E-Commerce
- Sämtliche Kenntnisse über Vertriebs- und Marketingaktivitäten des eigenen Unternehmens

Um die Meinungen der Shopmanager*innen sowie der Lieferanten möglichst breit abzubilden, wurden für die Interviews jeweils vier Shopmanager*innen einer Kategorie A-Onlineshops und vier Shopmanager*innen einer Kategorie B-Onlineshops befragt. Um auch die Anschauungen der Lieferanten bestmöglich abzufragen, wurden jeweils zwei A-Lieferanten, zwei B-Lieferanten, zwei C-Lieferanten und zwei D-Lieferanten befragt. Im Anhang dieser Arbeit befindet sich eine genaue Definition der Kategorisierung der Lieferanten und der Shopmanager*innen sowie die Erklärung, weshalb in dieser Weise kategorisiert wurde.

Alle Befragungen für den praktischen Teil dieser Masterarbeit wurden auf eine Interviewzeit von ca. 60 Minuten festgelegt und im Februar und März 2022 durchgeführt. Im März 2022 wurden die Ergebnisse anschließend ausgewertet. Alle Interviews wurden im persönlichen Gespräch analog oder virtuell über Plattformen wie MS-Teams durchgeführt. Für die Auswertung der Ergebnisse werden anonymisierte Synonyme verwendet.

9.1.4 Planung des Erhebungsinstruments

Um die qualitativen Aussagen vergleichbar darstellen zu können, wurde das Interview im Vorhinein strukturiert. Dafür wurden zwei Leitfäden für die Interviews der Shopmanager*innen und Lieferanten erstellt, welche eine überblicksmäßige Skizze der Befragungen darstellen. Situationsabhängige Abschweifungen waren trotz alledem während des Gesprächs erlaubt. Die Gespräche wurden mit Erlaubnis der Interviewpartner*innen aufgenommen. Zusätzlich wurden relevante Informationen

stichwortartig mitdokumentiert. Um die Gespräche auswerten zu können, wurden im Anschluss alle Interviews transkribiert (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 90).

9.1.5 Auswertungsmethode

Die Transkripte der Interviews wurden anschließend mit dem Analyseprogramm MAXQDA, welches sich für qualitative Daten einer Marktforschung eignet, aufgegliedert.

Im Rahmen der Auswertung der Befragungen ist es essenziell, eine Querschnittsanalyse der Antworten durchzuführen. Eine Querschnittsanalyse ist hilfreich, wenn gewisse Themenbereiche über alle Befragungen analysiert werden sollen. Dadurch kann herausgefunden werden, inwiefern ähnliche Meinungen bzw. Antworten in einem Themengebiet genannt werden (vgl. Naderer 2011, S. 413f.).

9.2 Zentrale Befragungsergebnisse

Dieses Kapitel befasst sich mit den zentralen Erkenntnissen aus den 16 zuvor geführten Interviews und analysiert diese. Die Ergebnisse sollen bei relevanten Entscheidungen im darauffolgenden Vertriebskonzept einfließen. Wichtig hierbei zu erwähnen ist, dass es keine offensichtlich unterschiedlichen Antworten zwischen Shopmanager*innen aus A-Shops und Shopmanager*innen aus B-Shops gab. Dies ist der Grund dafür, dass an A- und B-Shops im Zuge der Vertriebskonzeption gleiche Anforderungen gestellt werden.

9.2.1 Brancheneinschätzung

Im E-Commerce generell scheint der Wettbewerb immer weiter zu wachsen. Trotzdem ist ein Großteil der befragten Interviewpartner*innen davon überzeugt, dass die Niceshops sich den permanenten Veränderungen gut anpasst und eine Vorreiterrolle im E-Commerce in Österreich übernimmt. Die Ergebnisse legen die Interpretation nahe, dass Onlinehandel, Onlineshopping und Werbung auf diversen Online-Kanälen wie Social Media in Zukunft weiterhin ansteigen werden.

Bedeutend zu erwähnen ist, dass alle der befragten Proband*innen überzeugt davon sind, dass Wettbewerber in einer ähnlichen Größe bereits diverse Werbeangebote auf deren Websites vertreiben.

„Ich glaube, wir sind hinten nach. Ich glaube, dass viele andere Onlineshops das bereits machen. Vielleicht kleinere noch nicht, aber ich weiß zum Beispiel von MyProduct, dass die das machen. Die haben auch eine Listungsgebühr, eine saftige“ (ProbandIn 1-8 28.02.2022).

Abbildung 16: Wettbewerbssituation beim Vertrieb der Werbemaßnahmen (eigene Darstellung)

9.2.2 Vertriebskanäle sowie Buying-Center

Zentral geht aus den Interviews hervor, dass Lieferanten es bevorzugen, eine erste E-Mail mit allen Eckdaten vorab zu erhalten und die länger etablierten Unternehmen anschließend im Rahmen des Jahresgespräches die Werbemaßnahmen im Detail besprechen möchten. Das persönliche Gespräch gibt die Möglichkeit für eine umfassende Beratung sowie eine individuelle Leistungserstellung. Trotzdem ist es wichtig, bereits vorab per Mail ein grobes Leistungsangebot zu übermitteln, da das im Zuge des Gespräches den Rahmen sprengen würde. Startups bevorzugen es ebenfalls, eine E-Mail vorab zu bekommen und wünschen bei Bedarf anschließende persönliche Beratung.

Den Ergebnissen kann entnommen werden, dass es von großer Relevanz ist, dass die Shopmanager*innen selbst die Beratungsgespräche durchführen. Von den Lieferanten als auch von den Shopmanager*innen geht hervor, dass es wenig Sinn macht, wenn die persönliche Beratung von anderen Personen übernommen wird.

Als besonders wichtiger Einflussfaktor auf einen Kaufabschluss wird die Zusammenarbeit mit der Niceshops genannt. Da sich die Beteiligten in den meisten Fällen bereits kennen, ist ein gewisses Grundvertrauen vorhanden, das einen positiven Einfluss auf den Kaufabschluss nimmt.

Durch die Befragung der Lieferanten wurden umfassende Kenntnisse zur Entscheidungsstruktur gewonnen. In jedem Fall ist der Initiator im Buying Center der*die direkte Ansprechpartner*in zur Niceshops. In den meisten Fällen sind dies

Vertriebsmitarbeiter*innen. Bei den länger etablierten Unternehmen beläuft sich die Position des Buyer auf die Marketing- und Vertriebsleitung, welche sich in vielen Fällen diesbezüglich abstimmen. Bei den Startups werden die finale Kaufentscheidung und die Freigabe für das Budget in allen Fällen direkt von der Geschäftsführung getroffen. In allen Fällen ist die Marketingabteilung in Abstimmung mit der Vertriebsabteilung und beide Abteilungen sind stark in den Kaufprozess miteinbezogen.

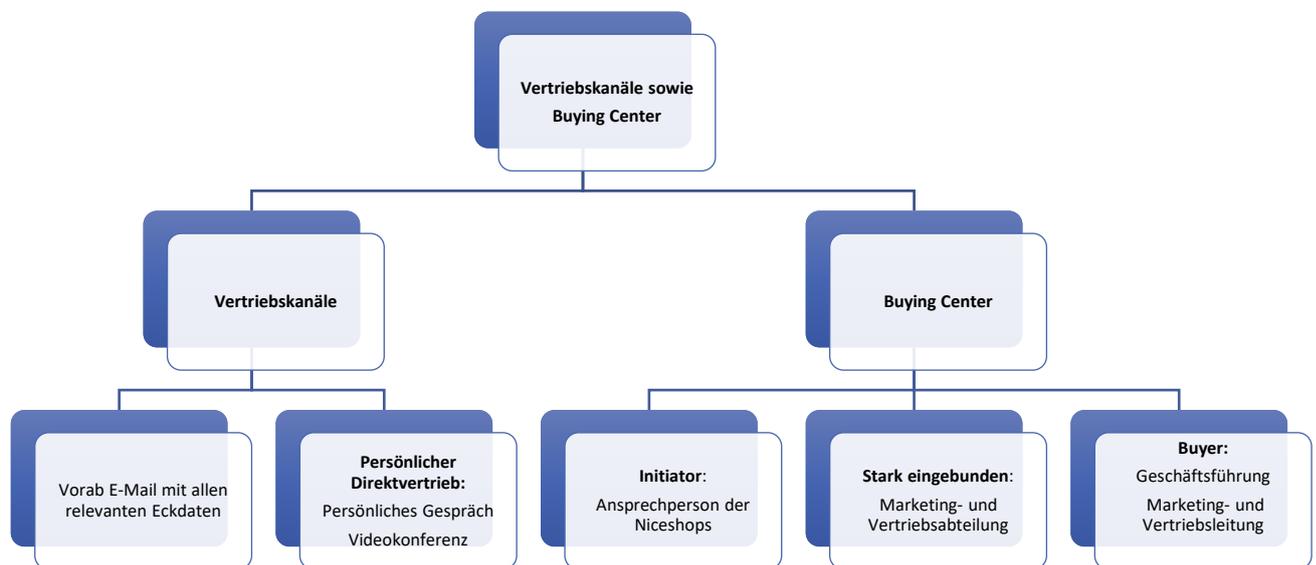


Abbildung 17: Vertriebswege sowie Buying Center (eigene Darstellung)

In dieser Grafik werden die zuvor verschriftlichten Ergebnisse prägnant dargestellt. Welche Kaufentscheidungskriterien im Zuge des Leistungsangebots besonders relevant sind, wird im Kapitel 9.2.5 genauer behandelt.

9.2.3 Anforderungen an Werbemaßnahmen

Im Wesentlichen wurde bei den Lieferanten ebenfalls abgefragt, was bei Werbemaßnahmen für das eigene Produkt besonders relevant ist, um abwägen zu können, inwieweit die Kanäle, die die Niceshops bedient, dies bedienen können. Das häufigste genannte Kriterium ist, dass Kanäle verwendet werden, die auf die eigene Zielgruppe

abgestimmt sind. Des Weiteren ist es nötig, den Nutzen der Produkte anhand der Maßnahmen und Kanäle erklären zu können und außerdem ist es für die Proband*innen wichtig, dass in gewisser Weise anhand der Aktivitäten Emotionen bei der Zielgruppe geweckt werden können.

Auf die Frage, welche Kanäle die besten Erfolge im eigenen Unternehmen erzielen, wurde am häufigsten Social Media genannt. Paid Media, wozu Newsletter, Banner etc. gehören, wurden ebenfalls sehr häufig genannt.

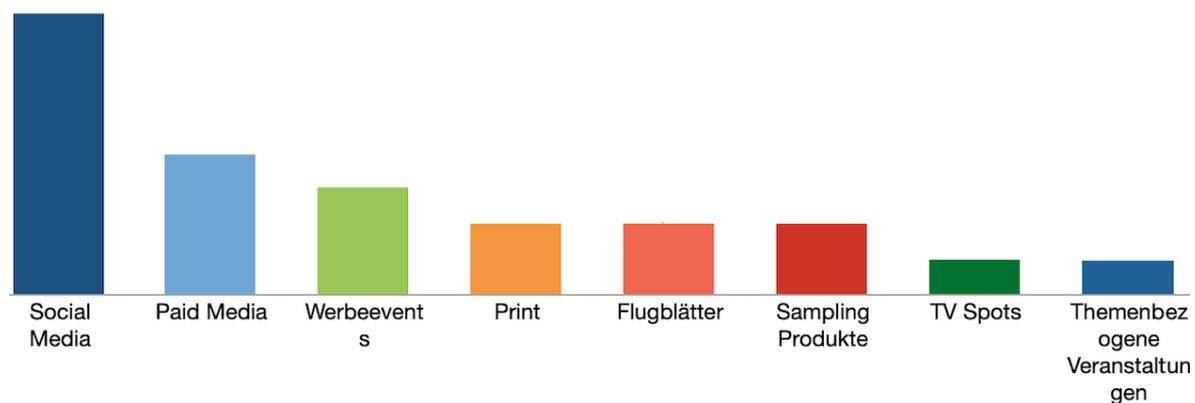


Abbildung 18: Erfolgreiche Marketingkanäle (eigene Darstellung)

Daraus kann interpretiert werden, dass die Kanäle sowie die Maßnahmen, welche künftig angeboten werden, für die Lieferanten durchaus als relevant gelten.

9.2.4 Schwierigkeiten beim Vertrieb von Werbemaßnahmen

Auf die Fragestellung, wo es möglicherweise zu Schwierigkeiten beim künftigen Vertrieb der Werbemaßnahmen kommen könnte, wurden unterschiedliche Aspekte genannt. Grundsätzlich haben vier von acht Shopmanager*innen ein Defizit im vertrieblischen Know-How erwähnt und wünschen dahingehend professionelle Unterstützung bzw. Schulungsmöglichkeiten. Viele Lieferanten haben wenig Erfahrung im E-Commerce und erkennen dadurch den Mehrwert der Werbeaktivitäten nicht. Es benötigt ein gewisses Verkaufsverständnis, damit diese bestmöglich überzeugt werden können. Die restlichen vier Shopmanager*innen sehen kein Problem, da sie mit ihren Lieferanten lange Beziehungen führen und diese gut kennen.

Weitere Argumente, die aus Sicht des Shopmanagements als Schwierigkeit bei dem Vertrieb der Werbemaßnahmen gesehen werden:

- Mit manchen Lieferanten ist die generelle Zusammenarbeit sehr schwierig.

- Kleine Lieferanten haben nicht das gleiche Marketingbudget wie große Konzerne.
- Werbemaßnahmen waren bis jetzt völlig kostenfrei und das ändert sich ab jetzt, obwohl die Leistung dieselbe bleibt.
- Es benötigt viele abteilungsübergreifende Abstimmungen.
- Werbeaktivitäten müssen viel länger vorgeplant werden.
- Die Spontanität geht verloren.
- Viel Vorbereitung ist notwendig und es geht ein hoher Abstimmungsaufwand mit den Lieferanten einher, wofür die Ressourcen im Shopmanagement fehlen.
- Alle Prozesse, die damit einhergehen, sind nicht automatisiert und müssen manuell durchgeführt werden. Das bedarf eines hohen Zeitaufwands und birgt eine gewisse Fehleranfälligkeit.

Von fünf der befragten Shopmanager*innen wurde genannt, dass derzeit kein ausgereiftes Reporting vorhanden ist. Wenn künftig die Werbeaktivitäten strukturiert vertrieben werden, so ist es von höchster Priorität, ein adäquates Reporting aufzusetzen, da dieses die Lieferanten bei einer Bezahlung der Werbeaktivitäten fordern werden. Aktuell ist es aus Sicht des Shopmanagements nicht möglich, anhand des Systems die nötigen Zahlen, Daten und Fakten zu liefern.

9.2.5 Meinungen und Motive für die Auslagerung von Marketingaktivitäten

Ausnahmslos alle der befragten Lieferanten nehmen das Angebot der Niceshops als positiv wahr. Die Startup Unternehmen sehen als größte Problematik, dass das nötige Budget für eine Inanspruchnahme der Dienstleitung dafür nicht aufgebracht werden kann. Trotzdem sehen sie das Angebot als relevant und neigen bei Möglichkeit zu einer Inanspruchnahme der Leistung. Für diese Unternehmen wären Kompromisslösungen die beste Alternative. So wären es eher kleine Aktivitäten, welche sie in Anspruch nehmen würden. Länger etablierte Unternehmen sind sich sicher, dieses Angebot in Anspruch zu nehmen und geben bekannt, dass dahingehend genügend Marketingbudget besteht.

Wichtig für eine Inanspruchnahme sind einige Kriterien. So ist es für die Lieferanten wichtig, eine gute Sichtbarkeit in den Onlineshops zu erreichen sowie im Vorhinein Ziele zu definieren, damit im Nachhinein abgeschätzt werden kann, inwieweit eine jeweilige Werbekampagne erfolgreich war. Hinzu kommt, dass ein gutes Reporting erwünscht ist, damit die Werbemaßnahmen kontrolliert werden können.

Die länger etablierten Unternehmen sehen es als essenziell, am Jahresanfang einen Promotionsplan zusammen zu erstellen, wo bereits das ganze Jahr vorgeplant wird. Hier sollen das Budget und das Ausmaß sowie die speziellen Aktivitäten festgelegt werden.

9.2.6 Vor- und Nachteile bei der Auslagerung von Marketingaktivitäten

Es gibt einige Argumente, die auf Lieferantenseite für den Kauf der Werbemaßnahmen sprechen, es gibt jedoch ebenfalls Argumente, welche dagegen sprechen. All diese werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Argumente für den Kauf	Argumente gegen den Kauf
Kundennetz der Niceshops nutzen	Höhere Abhängigkeit sowie hohes Marketingbudget notwendig
Auf Kernkompetenzen konzentrieren	Kontrollverlust und weniger Selbstbestimmtheit
Personelle Ressourcen einsparen	Eigene Kreativität kann nicht so stark ausgelebt werden
Auf Qualität und Know-How der Niceshops in diesem Bereich zurückgreifen zu können	Viel Abstimmungsaufwand und weniger Flexibilität
Mehr Reichweite erlangen	Niceshops versteht das Produkt nicht so wie der Lieferant selbst
Win-Win Situation für Niceshops und Lieferant	Ohne gutes Reporting schwer messbar

Tabelle 10: Argumente für und gegen den Kauf der Werbemaßnahmen (eigene Darstellung)

Als besonders positiv kann gesehen werden, dass sechs von acht der befragten Lieferanten als Stärke der Niceshops sehen, dass die Zusammenarbeit sehr gut funktioniert und die Niceshops ein verlässlicher strategischer Partner ist. Dadurch sind die Lieferanten die der Zusammenarbeit betreffend der Werbeaktivitäten sehr positiv gestimmt und vertrauen dahingehend dem Unternehmen.

9.2.7 Priorisierung der Lieferanten

Die Ergebnisse der Befragung der Shopmanager*innen decken auf, dass eine gute Lieferantenbeziehung als Pflichtkriterium gilt, welches als Voraussetzung für den Vertrieb der Werbemaßnahmen gilt.

„Also, wenn die Zusammenarbeit gar nicht funktioniert, weil der Lieferant sehr schwer erreichbar ist, nie zurückschreibt, die Produkte sind schlecht oder sehr oft nicht lieferbar, dann würde ich mir da nicht wirklich die Arbeit antun wollen und dem noch Werbemaßnahmen verkaufen zu versuchen. Das stelle ich mir einfach kompliziert vor, wenn ich da auch dann immer ewig keine Antworten oder so bekomme“ (ProbandIn 1-8 28.02.2022).

Abbildung 19: Priorisierung der Lieferanten (eigene Darstellung)

Die Shopmanager*innen sind sich einig, dass im ersten Schritt die 10 bis 15 umsatzbringendsten Lieferanten kontaktiert werden sollen. Im nächsten Schritt sollen Lieferanten, die aktiv auf das Shopmanagement zukommen bzw. Produkte, bei welchen besonders hohes Potenzial gesehen wird, auf das Angebot aufmerksam gemacht werden. Neue Lieferanten sollen im Zuge des Onboarding-Prozesses direkt auf die Möglichkeit hingewiesen werden und einen Starterbonus bekommen, damit auch die Endkund*innen über die neue Marke schnellstmöglich informiert werden. Laut dem Shopmanagement ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass damit alle verfügbaren Plätze bereits vergeben sind. Wenn nicht, müssen die restlichen Lieferanten kontaktiert werden und es kann nach dem Prinzip „First come – First serve“ vorgegangen werden.

Trotzdem sind sich die Proband*innen einig, dass es bei einem Teil der Lieferanten wenig Sinn macht, das Angebot zu erwähnen. Hier werden folgende Lieferanten in den Interviews genannt:

- Sehr kleine Lieferanten (beispielsweise Bauern)
- Lieferanten mit Produkten, welche sich auf den Onlineshops überhaupt nicht verkaufen

- Lieferanten, die bis zum jetzigen Zeitpunkt nie Werbung über die Plattformen der Niceshops schalten wollten
- Lieferanten, welche zu groß und bekannt für die Niceshops sind

Die folgende Grafik stellt eine Lieferantenpriorisierung dar, die auf Basis der Befragungen ausgearbeitet werden konnte:

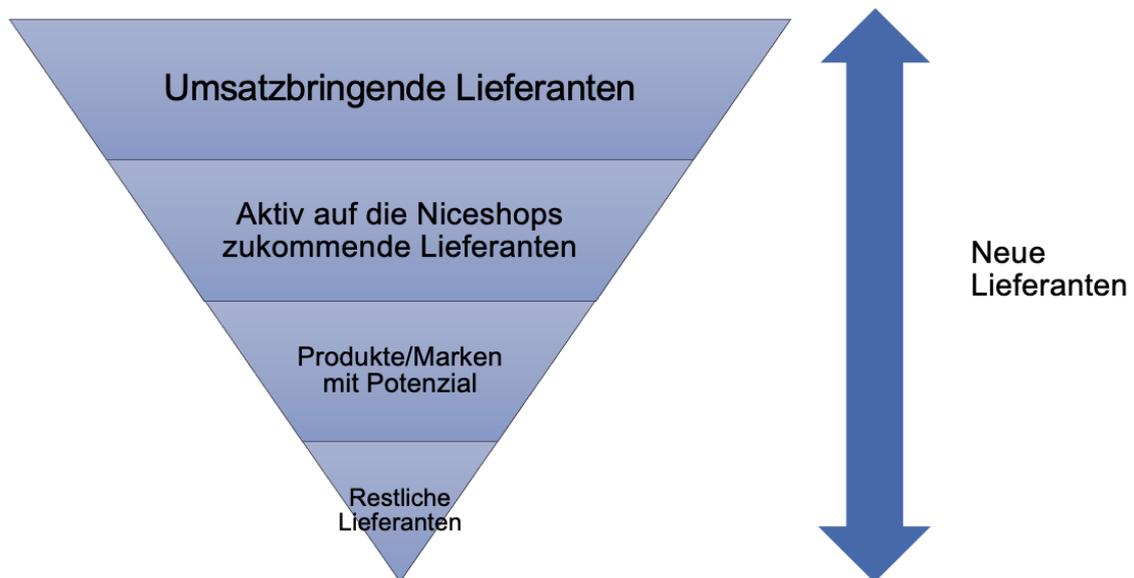


Abbildung 20: Priorisierung der Lieferanten 2 (eigene Darstellung)

9.2.8 Vergleich Theorie und Empirie

Werden die Theorie und die Empirie dieser Arbeit verglichen, so wird deutlich, dass in dieser speziellen Thematik die Literatur nicht immer mit der Praxis übereinstimmt. Beispiel dafür sind die in der Literatur genannten Produktschwierigkeiten „AdFraud“, „Banner Blindness“, „Geringe Klickzahlen“, „Ad Blocker“ und „Site Fraud“. Diese wurden von den Interviewpartner*innen dieser Masterarbeit als eher irrelevant erachtet. Ein*e Interviewpartner*in hat das Thema Banner Blindness kurz im Gespräch angeschnitten, hat jedoch trotzdem zugestimmt, die Alternative des Kaufs von Werbeaktivitäten in jedem Fall zu testen, da es trotzdem eine gute Möglichkeit sei.

Beim Thema Outsourcing von Marketingaktivitäten wurde erkenntlich, dass die Literatur und die Empirie in vielen Fällen dieselben Dinge als Vor- als auch als Nachteile sehen. Aspekte wie sich aufs Kerngeschäft zu konzentrieren, die Möglichkeit der Nutzung des großen Kundennetzes sowie auf das Know-How eines anderen

Unternehmens zurück greifen zu können, konnten sowohl in der Literatur als auch in der Praxis als Vorteil aufgedeckt werden. Der Bedarf eines erhöhten Marketingbudgets, der Kontrollverlust oder auch der Verlust der Flexibilität sind Aspekte die hingegen in Theorie und Empirie als Nachteil gesehen werden.

Auch beim Thema Anforderungen an digitale Dienstleistungsanbieter können die Theorie sowie die Empirie miteinander verglichen werden und sind sich in vielen Aspekten einig. Da die Niceshops GmbH als zuverlässiger Partner gesehen wird, der viel Know-How in diesem Bereich hat und immer mit guter Qualität überzeugt sind die Lieferanten einem Kauf positiv gestimmt.

10 Darstellung der Ergebnisse mittels integriertem SWOT-Katalogs

Die Ergebnisse der vorhergegangenen Analysen des Makro- sowie des Mikro-Umfelds sowie die Ergebnisse aus der qualitativen Befragung werden in diesem Unterkapitel abschließend in einem SWOT-Katalog zusammengeführt. Dafür werden die Stärken sowie die Schwächen des Vertriebs der Werbemaßnahmen von der Niceshops GmbH analysiert und Chancen und Risiken gegenübergestellt.

Beim integrierten SWOT Katalog wird im ersten Schritt die Umweltentwicklung des Unternehmens dargestellt. Des Weiteren wird festgestellt, ob diese auf eine Stärke oder Schwäche im Unternehmen trifft. Daraus lässt sich eine mögliche Chance oder ein mögliches Risiko ableiten. Basierend auf den Ausprägungen von eins bis drei, wobei eins niedrig, zwei mittel und drei hoch beschreibt, lassen sich erste Ziele für beide Zielgruppen des Unternehmens ableiten. Die Ergebnisse aus dem SWOT-Katalog stellen eine Grundlage für die weitere Vorgehensweise in der Erstellung des Vertriebskonzeptes dar.

Legende des SWOT-Katalogs		
Ausprägung	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
Ausprägung	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 11: Legende des SWOT-Katalogs (eigene Darstellung)

Markt- und Umweltentwicklung	... trifft in unserem Geschäft auf eine Stärke / Schwäche das bedeutet Chance / Gefahr.			Erste Ziele
	-	+	Stärke / Schwäche	Ursachen	-	+	Chance / Gefahr	
Lieferanten fordern Zahlen, Daten und Fakten im Nachhinein	2		Aktuell kein Reporting aufgesetzt, welches adäquate Zahlen und Daten liefert	Werbemaßnahmen waren bis jetzt kostenlos und Daten waren deshalb nicht vorausgesetzt		3	Wird adäquates Reporting geboten, kann das als Verkaufsargument verwendet werden	Ausgereiftes Reporting aufzusetzen
Onlinehandel steigt durch die Corona-Krise sehr stark		3	Mehr Endkund*innen werden mit den Werbemaßnahmen erreicht	Trend zum Onlinehandel wurde frühzeitig erkannt	1		Nach der Corona-Krise Trend zum stationären Handel	Aktiv Kundenbindungsmaßnahmen durchführen
Große Online-Marktplätze gewinnen an Bedeutung	1		Niceshops vertreibt keine Werbemaßnahmen auf dem Marktplatz „Saaza“	Der Marktplatz „Saaza“ importiert ausschließlich Produkte von den anderen Onlineshops und hat selbst keine Lieferanten	1		Endkund*innen kaufen nur über Saaza und sehen die Werbung über den Stammshop nicht	Lieferanten shopübergreifende Werbemaßnahmen anbieten
Informationsbeschaffung über Social-Media-Kanäle	2		Viele Onlineshops der Niceshops haben wenig Social Media Reichweite	Zu wenig Zeitressourcen vorhanden		3	Wissen von Onlineshops der Niceshops mit viel Social Media Reichweite kann allen zur Verfügung gestellt werden	Bereits vorhandenes internes Wissen allen zur Verfügung stellen, um Social Media Reichweite zu verbessern

Tabelle 12: SWOT-Katalog Teil 1 (eigene Darstellung)

Markt- und Umweltentwicklung	... trifft in unserem Geschäft auf eine Stärke / Schwäche das bedeutet Chance / Gefahr.			Erste Ziele
	-	+	Stärke / Schwäche	Ursachen	-	+	Chance / Gefahr	
Wettbewerb im E-Commerce steigt	1		Bekanntheitsgrad vieler Onlineshops nicht optimal	Brandbuilding wird nicht optimal betrieben	2		Marktanteil der Niceshops sinkt	Bewusste Abgrenzung vom Wettbewerb sowie Brandbuilding betreiben
Newsletterwerbung wird immer mehr	2		Endkund*innen werden mit Newslettern überflutet	Alle Lieferanten wollen zu den typischen Saisonstarts ihre Produkte bewerben	1		Endkund*innen nehmen Newsletter als Spam wahr	Strukturiertes Aussenden der Newsletter planen
Direkter persönlicher Kontakt als geeignetster Vertriebskanal		2	Regelmäßige persönliche Meetings sind Standard mit den Lieferanten	Zielvereinbarungen, Jahrespläne und Ähnliches werden persönlich besprochen		3	Unkomplizierte Vereinbarung von persönlichen Meetings möglich	Weiterhin persönliche Meetings zwischen Shopmanagement und Lieferanten durchführen
Lieferantenbeziehungen als essentielles Kaufentscheidungskriterium		3	Shopmanager*innen sind sehr kompromissbereit	Niceshops legt viel Wert auf eine gute Lieferantenbeziehung		3	Lieferanten vertrauen der Niceshops und der Qualität der angebotenen Leistungen	Gute Lieferantenbeziehungen weiterhin in den Fokus stellen

Tabelle 13: SWOT-Katalog Teil 2 (eigene Darstellung)

11 Konzept für den Vertrieb von Werbemaßnahmen an die Lieferanten der Onlineshops

Dieses Kapitel stellt ein ausgearbeitetes Konzept für den Vertrieb von Werbemaßnahmen an die Lieferanten der Onlineshops dar. Es soll als Richtlinie zu einer effektiven sowie effizienten Kundengewinnung dienen.

11.1 Lieferantenqualifizierung

Um die vorhandenen Ressourcen für den Vertrieb von Werbeaktivitäten möglichst effizient einzusetzen, wird in diesem Unterkapitel eine Alternative zur Lieferantenqualifizierung erarbeitet. Bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde das Partner Scoring Modell erläutert, welches sich durch die mehrdimensionale Betrachtung der Lieferanten als sehr geeignet für das Thema der Masterarbeit erweist.

Erst durch eine Analyse, die das Shopmanagement durchführen muss, ist eine umfangreiche Bewertung der Lieferanten möglich und ist dadurch Voraussetzung, um die Lieferanten qualifizieren zu können. Die Autorin dieser Masterarbeit hat für die Qualifizierung der Lieferanten monetäre als auch nicht monetäre Kriterien definiert, wodurch die Subjektivität der Bewertung der Shopmanager*innen reduziert werden soll. Die nachfolgenden Kriterien wurden für die Qualifizierung ausgewählt:

- **Unternehmensgröße:** Da im Zuge der Befragung herausgefunden wurde, dass die Unternehmensgröße einen Einfluss auf das Marketingbudget hat, ist dies eine relevante Messgröße.
- **Erfahrung des Unternehmens:** Wie bereits im vorigen Kapitel erläutert, nimmt es einen Einfluss auf die Kaufwahrscheinlichkeit, wie lange ein Unternehmen bereits am Markt etabliert ist.
- **Monatlicher Umsatz bei der Niceshops:** Je nach erzieltm Umsatz bei der Niceshops variiert der zu erwartende Output einer Werbeaktivität.
- **Lieferantenbeziehung:** Die Lieferantenbeziehung gilt als wichtiges Kriterium, welches von der subjektiven Empfindung der Shopmanager*innen beeinflusst wird, das maßgeblichen Einfluss auf die Kaufwahrscheinlichkeit hat.

- **Potenzial der Produkte:** Das Potenzial der Produkte eines Lieferanten ist ebenfalls ein subjektives Kriterium, das als Qualifizierungskriterium herangezogen werden kann.

Neue Lieferanten sind aus diesen Qualifizierungskriterien ausgenommen, da diese in jedem Fall auf das Leistungsangebot der Werbemaßnahmen aufmerksam gemacht werden. Dasselbe gilt für Lieferanten, welche aktiv auf die Niceshops zukommen. Die detaillierte Bewertung eines Lieferanten durch das Shopmanagement kann erst nach ein bis zwei Monaten der Geschäftsbeziehung vorgenommen werden. Für alle festgelegten Kriterien wurde eine Gewichtung festgelegt, welche die Wichtigkeit, speziell für die Niceshops, verdeutlicht. Diese Gewichtung erfolgte in Abstimmung mit dem Teamlead des Shopmanagements sowie auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Befragung, mit welchen ein Paarvergleich durchgeführt wurde (siehe Anhang).

Tool zur Qualifizierung der Lieferanten			
Bewertungskriterium	Gewichtung in %	Bewertung	Wert
Unternehmensgröße	25 %		
Erfahrung des Unternehmens	22 %		
Monatlicher Umsatz bei der Niceshops	7 %		
Lieferantenbeziehung	22 %		
Potenzial der Produkte	24 %		
Gesamtsumme	100 %		

Tabelle 14: Qualifizierungstool für Lieferanten (eigene Darstellung)

Die Bewertung der Lieferanten wird mittels Punktevergabe zwischen eins und drei vollzogen. Das Ergebnis der Bewertung wird anschließend mit der Gewichtung multipliziert und die einzelnen Werte anschließend miteinander, zum Erhalt der Gesamtsumme, addiert. Für die Bewertungskriterien kann folgende Punktebewertungstabelle herangezogen werden:

Kriterium	Punktebewertung
Unternehmensgröße	1= Unter 10 Mitarbeiter*innen 2= 10 - 50 Mitarbeiter*innen 3= Über 50 Mitarbeiter*innen
Erfahrung des Unternehmens	1= Weniger als 5 Jahre am Markt 2= 5 - 10 Jahre am Markt 3= Mehr als 10 Jahre am Markt
Monatlicher Umsatz bei der Niceshops	1= Unter 500 Euro Umsatz 2= 500 - 5000 Euro Umsatz 3= Über 5000 Euro Umsatz
Lieferantenbeziehung	1= Schlechte Beziehung 2= Mittelmäßige Beziehung 3= Gute Beziehung
Potenzial der Produkte	1= Wenig Potenzial 2= Mittelmäßiges Potenzial 3= Viel Potenzial

Tabelle 15: Punktebewertungstabelle für die Qualifizierung der Lieferanten (eigene Darstellung)

Lieferanten, bei welchen es in Summe zu einer Gesamtpunkteanzahl zwischen 100 und 150 Punkten kommt, kann eine niedrige Bearbeitungspriorität zugeschrieben werden. Lieferanten, welche eine Punkteanzahl zwischen 151 und 249 Punkten erreichen, können mit einer mittelmäßigen Bearbeitungspriorität behandelt werden. Lieferanten, welche über 250 Punkte erhalten, wird eine sehr hohe Bearbeitungspriorität empfohlen.

11.2 Festlegung von Vertriebszielen

Die Niceshops GmbH hat als Ziel definiert, dass jede*r Shopmanager*in bis zwei Monate nach der Implementierung des Konzeptes mit den Top 10 umsatzstärksten Lieferanten des jeweiligen Onlineshops Erstkontakt bezüglich einer Vorstellung der Werbemaßnahmen durchgeführt haben soll (vgl. Käfer 05.08.2021).

Des Weiteren ist das vom Auftraggeber definierte Ziel, bis vier Monate nach der Implementierung des Konzeptes mindestens 15 Werbemaßnahmen an die Lieferanten von fünf Onlineshops zu vertreiben (vgl. Käfer 05.08.2021).

Das zweite hier genannte Ziel ist ein vertriebsbezogenes Ziel und wird in diesem Kapitel weiter operationalisiert. Es ist wichtig, eine entsprechende Anzahl an Lieferanten mit **hoher Bearbeitungspriorität** festzulegen, um das übergeordnete Ziel erreichen zu können. Resultierend daraus wird vorgegeben, dass bis zehn Wochen nach Implementierung des Konzeptes mindestens 20 Lieferanten je Onlineshop der Kategorie A bzw. B mit hoher Bearbeitungspriorität identifiziert werden müssen, an welche alle eine erste E-Mail bezüglich der Werbemaßnahmen übermittelt werden soll. Ein persönliches Gespräch soll dabei mit mindestens fünf Lieferanten davon forciert werden. Es ist davon auszugehen, dass es in den restlichen sechs Wochen zum Kaufabschluss kommt, womit die Erreichung des übergeordneten Vertriebsziels ermöglicht wird.

Die folgende Tabelle zeigt die untergeordneten Ziele, um das Vertriebsziel zu erreichen, grafisch auf:

Nr.	Ziel	Zeitraum
1	20 Lieferanten mit hoher Bearbeitungspriorität je Onlineshop der Kategorie A und B identifiziert	Bis 15.06.2022
2	Erstkontaktaufnahme der 20 Lieferanten per E-Mail betreffend die Werbemaßnahmen stattgefunden	Bis 15.07.2022
3	Mit mindestens fünf Lieferanten je Onlineshop ein persönliches Gespräch geführt	Bis 15.08.2022
4	Mindestens 15 Werbemaßnahmen an die Lieferanten von mindestens fünf verschiedenen Onlineshops vertrieben	Bis 31.08.2022

Tabelle 16: Ziele der Vertriebskonzeption (eigene Darstellung)

11.3 Entwicklung der Vertriebsstrategie

Die Vertriebsstrategie spielt im Rahmen des Verkaufs der Werbemaßnahmen eine zentrale Rolle. Bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden relevante Strategien aufgelistet und erläutert. Aus der Theorie kann entnommen werden, dass es sich bei dem neuen Leistungsangebot der Niceshops um eine indirekte Strategie handelt. Nun sollen für den Vertrieb der Werbemaßnahmen relevante Strategien zur Lieferantenan-sprache ausgewählt werden, welche zu den Rahmenbedingungen und den definierten Zielen passen.

Wie im Kapitel 4.3 erläutert, gibt es mehrere unterschiedliche Strategien, um Kund*innen zu gewinnen:

- Die Push- bzw. Pull-Strategie
- Die Outbound- und Inbound-Strategie
- Die Kontinuitäts- und Diskontinuitätsstrategie
- Differenzierungsstrategie

Nachfolgend werden diese angepasst an die Branchespezifika im E-Commerce und unter Berücksichtigung der praktischen Erkenntnisse vorgestellt, um anschließend eine zielgerichtete Strategieauswahl treffen zu können.

Kunden-Kontakt-Strategie bzw. Inbound- und Pull-Strategie (Strategie 1)

Die erste Ansprache der Lieferanten wird anhand einer individuellen Ansprache gehandhabt. Im ersten Schritt werden die qualifizierten Lieferanten per individueller E-Mail auf das Angebot hingewiesen, woraufhin ein persönliches Gespräch folgt.

Wenn der wahrgenommene Bedarf an einem Erwerb der Werbemaßnahmen der Lieferanten sehr gering ist, kann durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen Interesse bei den Lieferanten erweckt werden. Diese Strategie forciert somit eine aktive Nachfrage der Lieferanten. Werden keine relevanten Informationen bereitgestellt, werden die Lieferanten nicht selbstständig auf die Niceshops zukommen. Dies hätte zur Folge, dass kein Bedarf geweckt wird und das Vertriebsziel nicht erreicht wird.

Outbound- und Push-Strategie (Strategie 2)

Bei dieser Strategie werden qualifizierte Lieferanten aktiv vom Shopmanagement angesprochen. Diese Direktansprache verfolgt das Ziel, möglichst schnell zu Verkaufsabschlüssen zu kommen. Lediglich eingehende Anfragen zu behandeln, erscheint als riskant.

Kontinuitätsstrategie (Strategie 3)

Das Shopmanagement kontaktiert die Lieferanten in regelmäßigen Abständen. Der ständige persönliche Kontakt ist für den Verkauf der Werbemaßnahmen essenziell. Dadurch kann es jedoch sowohl im Shopmanagement als auch bei den Lieferanten zu einer verringerten Akzeptanz kommen.

Diskontinuitätsstrategie (Strategie 4)

Die Ausschreibung der Möglichkeiten an die Lieferanten findet lediglich einmal im Jahr statt. Diese Beschränkung kann bedeuten, dass nicht alle Lieferanten angemessen betreut werden.

Differenzierungsstrategie (Strategie 5)

Die Niceshops bietet den Lieferanten sehr individuelle Lösungen für den Kauf von Werbeaktivitäten an und ist dahingehend sehr kompromissbereit und hebt sich damit vom Wettbewerb ab.

Es wurden qualitative als auch quantitative Bewertungskriterien zur Auswahl einer geeigneten Strategie festgelegt.

- **Umsetzbarkeit:** in Bezug auf alle benötigten Ressourcen
- **Akzeptanz bei Lieferanten**
- **Akzeptanz im Unternehmen:** der Shopmanager*innen
- **Konsistenz:** Strategie ist mit den Zielen des Unternehmens konsistent

Mittels Paarvergleiches wurde die Gewichtung der Kriterien untereinander vorgenommen (siehe Anhang). All das stellt die Basis für die Nutzwertanalyse dar, die Punkteanzahl wurde anhand der Ergebnisse der qualitativen Befragungen zusammen mit dem Teamlead des Shopmanagements vergeben. Da Strategieoptionen nicht eigenständig und unabhängig voneinander betrachtet werden sollen, werden die zwei Strategien mit der höchsten Punkteanzahl anschließend miteinander verknüpft.

		Strategie 1		Strategie 2		Strategie 3		Strategie 4		Strategie 5	
Kriterium	Gewichtung	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G
Umsetzbarkeit	30 %	5	1,50	5	1,5	3	0,90	5	150	5	1,50
Akzeptanz bei Lieferanten	30 %	1	0,30	5	1,5	1	0,30	3	90	5	1,50
Akzeptanz im Unternehmen	15 %	1	0,15	5	0,75	3	0,45	5	75	5	0,75
Konsistenz	25 %	1	0,25	5	1,25	5	1,25	1	25	5	1,25
Summe	100 %	2,20		5		2,90		3,40		5	
Ranking		4		1		3		2		1	

Tabelle 17: Nutzwertanalyse zur Auswahl der Strategie (eigene Darstellung)

P = Punkte

G = Gesamtergebnis

Für die Bewertung der Kriterien kann folgende Punktebewertungstabelle herangezogen werden:

Kriterium	Punktebewertung
Umsetzbarkeit	1= Umsetzung nicht möglich 3= Zusätzliche Ressourcen notwendig 5= Umsetzung sofort möglich
Akzeptanz bei Lieferanten	1= Nicht für die Ansprache geeignet 3= Keine Auswirkung auf Lieferanten 5= Bevorzugte Ansprache der Lieferanten
Akzeptanz im Unternehmen	1= Keine Akzeptanz 3= Gleichgültigkeit 5= Hohe Akzeptanz
Qualität der Informationen	1= Unzureichende Informationen 3= Ausreichende Informationen 5= Hochwertige Informationen
Konsistenz	1= Keine Kompatibilität 3= Unabhängig von Zielen 5= Hohe Kompatibilität

Tabelle 18: Punktebewertungstabelle für die Auswahl der geeigneten Strategie (eigene Darstellung)

Das Ergebnis der Nutzwertanalyse zeigt auf, dass die Kunden-Kontakt-Strategie, die Outbound- bzw. Push Strategie sowie die Differenzierungsstrategie für die Niceshops relevant sind. Um diese miteinander verknüpft anzuwenden, kann folgendermaßen vorgegangen werden:

Qualifizierte Lieferanten sollen im ersten Schritt per E-Mail kontaktiert werden, wonach ein persönliches Gespräch folgt. Die E-Mail soll individuell auf den Lieferanten abgestimmt sein und kurz und prägnant Möglichkeiten, welche erworben werden können, aufzeigen. Grundsätzlich kommt die Outbound- bzw. Push Strategie beim Vertrieb zu tragen, was bedeutet, dass Lieferanten aktiv vom Shopmanagement angesprochen werden. Wichtig hierbei zu erwähnen ist, dass es Lieferanten, die selbst auf die Niceshops zukommen, trotzdem in jedem Fall ermöglicht wird, diverse Werbeaktivitäten erwerben zu können. Die Differenzierungsstrategie ist dahingehend wichtig, als dass die unterschiedlichsten Lieferanten unterschiedliche Wünsche haben und deswegen

auf alle individuell eingegangen werden muss, um im Vertrieb erfolgreich sein zu können.

11.4 Planung von vertrieblichen Maßnahmen

Auf Basis der gewählten Vertriebsstrategie, der Vertriebsziele sowie der Ergebnisse der empirischen Marktforschung können Maßnahmen abgeleitet werden, die für den Verkauf der Werbemaßnahmen wichtig sind. Diese Maßnahmen werden in diesem Kapitel verschriftlicht sowie anschließend in einer Tabelle grafisch dargestellt.

Schulung der Shopmanager*innen

Durch das neue Angebot der Werbemaßnahmen ist es notwendig, dass die Shopmanager*innen über produktspezifisches Wissen verfügen sowie Trends am Markt kennen. Bis dato war dieses Wissen nicht notwendig, da ein spezifisches Grundwissen auf die E-Commerce-Branche im Shopmanagement ausreichend war. Dadurch sind Produktschulungen sowie regelmäßige Trendupdates vom Performance Marketing Team notwendig.

Neben der fachlichen Kompetenz ist es vor allem wichtig, dass auch Soft Skills geschult werden. Die Kommunikationsfähigkeit kann durch verschiedenste Techniken verbessert werden und das gewisse Fingerspitzengefühl muss, da die Werbemaßnahmen direkt und persönlich vertrieben werden, gelehrt werden. Intern können diese Schulungen von der darauf spezialisierten Einkaufsabteilung durchgeführt werden.

Umfassendes Reporting aufsetzen

Neben der personellen Schulung muss die notwendige Infrastruktur geschaffen werden, um den Lieferanten die gewünschten Zahlen und Daten bieten zu können. In erster Linie geht es hier um ein System, das ein adäquates Reporting gewährleistet. In diesem System müssen Daten wie die Click-Rate, der erzielte Umsatz, die Umsatzsteigerung, die Insights, der durchschnittliche Warenkorb, die Erreichung der zuvor definierten Ziele und Ähnliches aufgezeigt werden. Es müssen länderspezifische als auch produktspezifische Daten auf Bedarf ausgewertet werden können.

Lieferanten qualifizieren

Es wird ebenfalls dringend geraten, eine adäquate Möglichkeit der Qualifizierung der Lieferanten einzuführen. Eine Möglichkeit die Lieferanten zu qualifizieren, wurde bereits im ersten Unterkapitel dieses Kapitels aufgezeigt. Wichtig hierbei ist es, trotzdem

eine Flexibilität und Anpassbarkeit zu gewährleisten, da es ständig zu Umweltveränderungen kommen kann und dadurch eine Anpassung der angebotenen Leistungen möglich sein muss. Eine Anpassung der Kriterien zur Qualifizierung sowie der Gewichtungen muss gewährleistet sein, damit der Vertrieb dieser Leistungen zukunftsfähig bleibt.

Interne Organisation planen

Betreffend die interne Organisation müssen Prozesse und Abläufe genau geplant werden, die zum jetzigen Zeitpunkt aus Sicht des Shopmanagements sehr unklar sind. So liegt es an den Shopmanager*innen, die Lieferanten zu kontaktieren und anschließend die persönlichen Gespräche durchzuführen. Im besten Fall ist danach klar, welche Werbemaßnahmen zu welchem Zeitpunkt von den Onlineshops durchgeführt werden. Anschließend muss dies den Contentmitarbeiter*innen übergeben werden, welche sich dann mit den Lieferanten betreffend Texten etc. austauschen. Die Grafik erstellt passendes Bildmaterial und das Translate-Team ist für die Übersetzungen in diverse Sprachen zuständig. Hier muss genau definiert werden, wann welche Abteilung die Informationen erhält und wie viel Vorlaufzeit der gesamte Prozess benötigt, damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden kann.

Intensivierung des Social Media Auftritts aller Onlineshops

Aus den Einzelinterviews ging hervor, dass der am besten funktionierende Marketingkanal eindeutig Social Media ist. Auch wenn hier ein Vergleich zwischen Kosten und Nutzen dieses Tools gezogen wird, ist Social Media eine begehrte Variante, um Werbung zu platzieren. Es wurde durchweg von positiven Erfahrungen berichtet. Viele Onlineshops der Niceshops haben eine vergleichbar sehr geringe Reichweite auf diesen Kanälen, welche unumgänglich verbessert werden muss. Es kann empfohlen werden, Wissen von anderen Onlineshops mit augenfällig mehr Reichweite zu nutzen und dieses intern weiterzugeben. Dafür würden sich Workshop-Tage für die zuständigen Personen eignen.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die oben geplanten Maßnahmen. Der Aufbau des Kataloges baut auf dem in der Theorie aufgezeigten Beispiel auf.

Ziel-Nr.	Maßnahme	Detailbeschreibung	Start	Ende	Wer
1	Schulung der Shopmanager*innen	Aufbau von fachlicher Kompetenz	30.04.2022	laufend	Performance Marketing
2	Schulung der Shopmanager*innen	Aufbau von sozialer Kompetenz	30.04.2022	30.05.2022	Einkaufsabteilung
3	Umfassendes Reporting aufsetzen	Auswertungstool für sämtliche Werbeaktivitäten programmieren und implementieren	30.04.2022	30.06.2022	IT-Abteilung
4	Qualifizierung der Lieferanten	Lieferanten mit hoher Bearbeitungspriorität identifizieren	30.04.2022	laufend	Shopmanagement
5	Interne Organisation planen	Zuständigkeiten Contentmitarbeiter*innen abklären	30.04.2022	30.06.2022	Teamlead Shopmanagement
6	Interne Organisation planen	Rahmenbedingungen mit Translate- und Grafikabteilung abklären	30.04.2022	30.06.2022	Teamlead Shopmanagement
7	Interne Organisation planen	Genauen Ablaufprozess planen	30.04.2022	30.06.2022	Teamlead Shopmanagement
8	Intensivierung des Social Media Auftritts	Internes Wissen von Onlineshops mit viel Reichweite anhand von Workshops allen zur Verfügung stellen	30.04.2022	laufend	Social Media Verantwortliche*r von Ecco Verde
9	Verkauf von 15 Werbemaßnahmen an die Lieferanten von fünf Onlineshops	E-Mail aussenden, Termine vor- und nachbereiten, Gespräche führen	30.04.2022	31.08.2022	Shopmanagement

Tabelle 19: Übersicht Vertriebsmaßnahmen (eigene Darstellung)

11.5 Festlegung des Budgets

Im vorherigen Kapitel wurden die notwendigen Maßnahmen definiert. Bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde beschrieben, wie sich das Vertriebsbudget festlegt. Auf Basis der definierten Maßnahmen wurde eine Kostenschätzung durchgeführt. Es werden dafür ausschließlich interne Kosten berücksichtigt, wobei sich diese Kosten auf Stundenschätzungen der Mitarbeiter*innen belaufen. Externe Kosten fallen beim Vertrieb der Werbemaßnahmen keine an, da alle dafür benötigten Kompetenzen zur Verfügung stehen. Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die Gesamtkosten der Maßnahmen bis Ende 2022.

Ziel-Nr.	Maßnahme	Detailbeschreibung	Berechnungsgrundlage	Kosten
1	Schulung der Shopmanager*innen	Aufbau von fachlicher Kompetenz	2x stattfindende Schulungen à 4 h 2 MA Performance Marketing: € 35,- (Stundensatz) 16 Shopmanager*innen: € 40,- (Stundensatz)	€ 5.680, -
2	Schulung der Shopmanager*innen	Aufbau von sozialer Kompetenz	1x stattfindende Schulung à 8 h 2 MA Einkaufsabteilung: € 40,- (Stundensatz) 16 Shopmanager*innen: € 40,- (Stundensatz)	€ 5.760, -
3	Umfassendes Reporting aufsetzen	Auswertungstool für sämtliche Werbeaktivitäten programmieren und implementieren	Interner Aufwand fürs Programmieren 6 IT-MA x 40 h x 35,- € (Stundensatz)	€ 8.400, -
4	Qualifizierung der Lieferanten	Lieferanten mit hoher Bearbeitungspriorität identifizieren	Einmaliger Aufwand für Shopmanagement: 16 Shopmanager*innen x 3h: € 40,- (Stundensatz)	€ 1.920, -
5	Interne Organisation planen	Zuständigkeiten Contentmitarbeiter*innen abklären	Einmaliger Aufwand für Teamlead Shopmanagement: 1 MA x 3h: € 50,- (Stundensatz)	€ 150,-
6	Interne Organisation planen	Rahmenbedingungen mit Translate- und Grafikabteilung abklären	Einmaliger Aufwand für Teamlead Shopmanagement: 1 MA x 1h: € 50,- (Stundensatz)	€ 150,-
7	Interne Organisation planen	Genauen Ablaufprozess planen	Einmaliger Aufwand für Teamlead Shopmanagement: 1 MA x 6h: € 50,- (Stundensatz)	€ 300,-
8	Intensivierung des Social Media Auftritts	Internes Wissen von Onlineshops mit viel Reichweite anhand von Workshops allen zur Verfügung stellen	1x stattfindende Schulung à 4 h 2 MA Ecco Verde: € 20,- (Stundensatz) 15 MA Content: € 20,- (Stundensatz) Laufender Aufwand MA Content 15 MA Content x 60 h: € 20,- (Stundensatz)	€ 19.360, -
9	Gesamter Aufwand für den Vertrieb der Werbemaßnahmen	Verkauf von 15 Werbemaßnahmen an die Lieferanten von fünf Onlineshops	5 Shopmanager*innen x 18 h x € 40,- (Stundensatz)	€ 3.600, -
Summe				€ 45.320, -

Tabelle 20: Übersicht Vertriebsbudget (eigene Darstellung)

11.6 Entwicklung von Kontrollmaßnahmen

In diesem Kapitel werden Kennzahlen definiert, um eine Erfolgskontrolle für die festgelegten Vertriebsziele sowie für die erarbeiteten Maßnahmen zu ermöglichen. Aufgrund der fehlenden Vergleichsbasis zu den Vorjahren geben die nachfolgenden Kennzahlen nur bedingt Aufschluss über die tatsächliche Performance der Maßnahmen. Daher sind eine langfristige Betrachtung und der Vergleich mit der zukünftigen Entwicklung der Kennzahlen zwingend notwendig. In der folgenden Tabelle werden die Kennzahlen bezogen auf die Ziele definiert.

Ziel-Nr.	Maßnahme	Detailbeschreibung	Zeitraumen	Kennzahl
1	Schulung der Shopmanager*innen	Aufbau von fachlicher Kompetenz	31.12.2022	Anzahl geschulter MA
2	Schulung der Shopmanager*innen	Aufbau von sozialer Kompetenz	30.05.2022	Anzahl geschulter MA
3	Umfassendes Reporting aufsetzen	Auswertungstool für sämtliche Werbeaktivitäten programmieren und implementieren	30.06.2022	Reporting implementiert? Akzeptanzquote der Lieferanten
4	Qualifizierung der Lieferanten	Lieferanten mit hoher Bearbeitungspriorität identifizieren	30.06.2022	Qualifizierungstool eingeführt? Anzahl Lieferanten mit hoher Bearbeitungspriorität
5	Interne Organisation planen	Zuständigkeiten Contentmitarbeiter*innen abklären	30.06.2022	Zuständigkeiten geklärt?
6	Interne Organisation planen	Rahmenbedingungen mit Translate- und Grafikabteilung abklären	30.06.2022	Rahmenbedingungen vorhanden?
7	Interne Organisation planen	Genauen Ablaufprozess planen	30.06.2022	Prozess vorhanden?
8	Intensivierung des Social Media Auftritts	Internes Wissen von Onlineshops mit viel Reichweite anhand von Workshop, allen zur Verfügung stellen	31.12.2022	Anzahl geschulter MA Wachstumsrate Social Media Follower Ø-Anzahl Views pro Beitrag
9	Verkauf von 15 Werbemaßnahmen an die Lieferanten von fünf Onlineshops	E-Mail aussenden, Termine vor- und nachbereiten, Gespräche führen	31.08.2022	Abschlussquote Anzahl verkaufter Leistungen

Tabelle 21: Kennzahlen zur Maßnahmenkontrolle (eigene Darstellung)

12 Handlungsempfehlungen

Neben dem ausgearbeiteten Vertriebskonzept werden dem Unternehmen weitere nachfolgende Handlungsempfehlungen gegeben, die sich aus den Erkenntnissen der Arbeit ableiten lassen.

Neben den einmaligen Schulungen des vertrieblichen Know-Hows sowie des produkt-spezifischen Wissens wird geraten, diese **Schulungstage in regelmäßigen Abständen** fortfahrend zu organisieren, damit aktuelle Anlässe und diverse Neuigkeiten shopübergreifend kommuniziert werden und die Abläufe weiterhin standardisiert stattfinden. Vor allem in diesem Bereich gibt es ständig Erneuerungen und Veränderungen, wovon die Shopmanager*innen in jedem Fall wissen müssen, damit sie die Leistungen an die Lieferanten bestmöglich verkaufen können. Diese Schulungen können genutzt werden, um gewisses Learning anderen Shopmanager*innen weiterzugeben, damit mögliche Fehlerquellen vermieden werden. Neben den notwendigen Kenntnissen des Produktes sowie im Vertrieb ist es ebenso notwendig, ein professionelles Auftreten zu pflegen.

In der Untersuchung ist sehr deutlich geworden, dass **die Qualität der Lieferantenbeziehung** ein absolutes Kaufentscheidungskriterium ist. Dahingehend kann geraten werden, dass im Zuge dessen Maßnahmen entwickelt werden, um die Lieferantenbeziehungen weiterhin zu verbessern. Aufgrund fehlender Zeitressourcen ist es in vielen Fällen notwendig, dass Lieferanten aktiv auf die Niceshops zukommen, um persönliche Gespräche zu vereinbaren. Es wird empfohlen, hierfür die Assistenz der Shopmanager*innen heranzuziehen, um aktiv Lieferanten zu kontaktieren und in persönlichen Gesprächen Verbesserungswünsche zu eruieren. Dies wäre nicht nur für den Vertrieb der Werbemaßnahmen eine zentrale Tätigkeit, sondern für das gesamte Geschäft der Niceshops wichtig.

Die Niceshops betreibt viele Onlineshops, nichtsdestotrotz werden **Synergieeffekte** ausschließlich in geringem Maße genutzt. Es kann empfohlen werden, dass für die Zukunft ein shopübergreifendes Angebot an Werbemaßnahmen an Lieferanten verkauft werden soll. Dies würde die Attraktivität des Leistungsangebotes steigern. Der Onlineshop Saaza wurde bis zum jetzigen Zeitpunkt komplett aus dem Angebot

ausgenommen. Da diesem „Marktplatz“ ein hohes Potenzial zugeschrieben wird, empfiehlt die Autorin, diesen ins Leistungsangebot für Lieferanten mitaufzunehmen.

13 Resümee

Diese Masterarbeit wurde mit großer Sorgfalt erstellt und das festgelegte Masterarbeitsziel wurde erreicht. Die Basis für das Vertriebskonzept liefert der theoretische Teil dieser Arbeit. Die Erkenntnisse aus der betriebenen Marktforschung gelten der Verringerung der Informationsdefizite der Niceshops GmbH.

Um vertriebliche Maßnahmen für E-Commerce-Unternehmen planen und definieren zu können ist es von höchster Priorität, die Leistungen bis ins Detail zu kennen und sich mit diesen genauestens auseinander zu setzen. Wie sich mittels der Literatur herauskristallisierte, sind digitale Dienstleistungen sehr komplex und benötigen einen hohen Beratungsaufwand. Um das Risiko beim Kauf zu minimieren ist eine gute Reputation und Vertrauen zum Anbieter äußerst wichtig. Das ist der Grund, weshalb ausschließlich der direkte Vertriebsweg für den Verkauf von Werbemaßnahmen herangezogen werden kann.

Mittels der Marktforschung konnten entstandene Informationsdefizite abgefragt und aufgeklärt werden. Für die Autorin der Arbeit war es besonders interessant, dass grundsätzlich alle Lieferanten durchaus positiv gestimmt sind, das Angebot der Werbemaßnahmen in Anspruch zu nehmen. Gerade diese Branche unterliegt stetigen Neuerungen, wodurch die Befragten gerne auf das Know-How der Niceshops GmbH zurückgreifen. Diesen Nutzen muss künftig die Niceshops GmbH klar kommunizieren und das tiefgehende Wissen in diesem Bereich verdeutlichen. Aufgrund der fortschreitenden Wettbewerberanzahl ist es essenziell sich in diesem Markt zu differenzieren. In den durchgeführten Einzelinterviews wurde klar ermittelt, dass die gute Lieferantenbeziehung in diesem Fall als A und O gilt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Vertrieb von Werbemaßnahmen für die Autorin ein sehr interessantes Thema dargestellt hat und die Aufarbeitung äußerst spannend war. Vor allem die Marktforschung und der Austausch mit den Lieferanten war eine spannende Erfahrung, in der die Autorin die Praxis aus der externen Sichtweise auf die Niceshops kennenlernen konnte. Im Praxisteil konnte die verfasste Theorie als Basis herangezogen und die Erkenntnisse der Marktforschung

eingearbeitet werden. Mithilfe der definierten Maßnahmen liegt es nun an der Nice-shops GmbH auch die Unternehmensziele zu erreichen.

Literaturverzeichnis

Fachbücher:

Aichele, Christian/Schönberger, Marius (2016): E-Business, Eine Übersicht für erfolgreiches B2B und B2C, Wiesbaden: Springer Vieweg Verlag

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

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

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

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

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

Carroll, Brian (2006): Lead Generation for the complex sale. Boost the quality and quantity of Leads to increase your ROI, New York: McGraw-Hill Professional Verlag

Czech-Winkelmann, Susanne (2003): Vertrieb, Kundenorientierte Konzeption und Steuerung, Berlin: Cornelsen Verlag

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb – Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Eichen, Falko (2010): Messung und Steuerung der Markenbeziehungsqualität. Eine branchenübergreifende Studie im Konsumgütermarkt, Wiesbaden: Gabler Verlag

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2015): Dienstleistungsmarketing, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

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

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

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

Fuderholz, Jens (2017): Professionelles Lead Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien

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

Grams, Alexander (2011): Partner Account Management. Vertriebspartner systematisch gewinnen, binden und steuern, Norderstedt: Books on Demand

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

Heinemann, Gerrit/Haug, Andreas (2010): Web-Excellenz im E-Commerce, Innovation und Transformation im Handel, Wiesbaden: Gabler Verlag

Heinemann, Gerrit (2012): Der neue Mobile-Commerce. Erfolgsfaktoren und Best Practices, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2012): Professionelles Vertriebsmanagement – der Prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 3. Aufl., Erlangen: Publicis

Holtforth, Dominik Große (2017): Schlüsselfaktoren im E-Commerce - Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung, Wiesbaden: Springer Gabler

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

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Khan Matin (2006): Consumer Behaviour and Advertising Management, New Delhi: New Age International Publishers

Kilian, Dietmar/Mirski, Peter (2016): Digital Selling – Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb, Wien: Linde Verlag

Kittinger, Alexander (2010): Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb. Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin: Springer Gabler Verlag

Kreutzer, Ralf T./Rumler, Andrea/ Wille-Baumkauff, Benjamin (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media. Ein Praxisleitfaden, Wiesbaden: Springer Gabler

Kotler, Philip/Armstrong, Gary (2018): Principles of Marketing, 17. Aufl., London: Pearson Education

- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., München: Pearson Studium Verlag
- Kuß, Alfred/Tomczak, Torsten (2007): Käuferverhalten – Eine Marktorientierte Einführung, 4. Aufl., Stuttgart: UTB Verlag
- Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Lang, Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive – Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Lasko, Wolf W. (2012): Professionelle Neukundengewinnung, 4. Aufl., Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Lennartz, Wolfgang (2017): Kundenwert im wertorientierten Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Lippold, Dirk (2015)a Einführung in die Marketing-Gleichung, Wiesbaden: Springer Gabler
- Lippold, Dirk (2015)b Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden: Springer Gabler
- Lippold, Dirk (2016): Akquisitionszyklen und -prozesse im B2B-Bereich, Wiesbaden: Springer Gabler
- Lippold, Dirk (2018): Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Meier, Andreas/Stormer, Henrik (2012): eBusiness & eCommerce – Management der digitalen Wertschöpfungskette, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer
- Menthe, Thomas/Sieg, Manfred (2013): Kundennutzen: die Basis für den Verkauf, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Milz, Markus (2013): Vertriebspraxis Mittelstand. Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Preißner, Andreas (2013): Vertrieb: Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, 2. Aufl., München: Redline Wirtschaft
- Qin, Zheng et al. (2014): E-Commerce Strategy, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer Verlag
- Richter, Hans Peter (2013): Investitionsgütermarketing, Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen, München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG

Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodell-Innovation, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Schawel Christian / Billing, Fabian (2018): SWOT-Analyse, in: Top 100 Management Tools, Wiesbaden: Springer Gabler

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

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

Stallmann, Franziska/Wegner, Ullrich (2015): Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften, Bausteine, Strategien, Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

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

Süß, Yannik (2016): E-Commerce für klein- und mittelständische Unternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Turban, Efraim (2018): Electronic Commerce 2018 – A Managerial and Social Networks Perspective, 9. Aufl., Cham: Springer Nature

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, 5. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag

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

Weber, Wolfgang/Kabst Rüdiger (2009): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH

Sammelwerke:

Günter, Bernd (2006): Kundenwert – mehr als nur Erlös: Qualitative Bausteine der Kundenbewertung, in: Günter, Bernd/Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 241 - 268

Haas, Alexander (2011): Interessentenmanagement, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 342 - 371

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

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias (2013): Systematische Neukundengewinnung im Business-to-Business-Bereich, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, S. 51 - 64

Kirchner, Jens (2013): Wertorientierte Ausrichtung der Neukundengewinnung, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, S. 241 - 262

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 Gabler, S. 149 - 166

Krafft, Manfred/Bosch, Christian (2015): Vertriebssteuerung, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 623 - 649

Kreutzer, Ralf T. (2018): Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings im Kontext der Markenführung, in: Baumgarth, Carsten (Hrsg.): B-to-B-Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 707 - 738

Leußner, Wolfgang/Rühl, Denise/Wilde, Klaus D. (2011): IT-Unterstützung von Marketing-Prozessen, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 2. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 601 - 650

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

Münzberg, Harald/Steimle, Jürgen (2019): Auf dem Weg zu Smart Sales 4.0, in: Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider Jana (Hrsg.): SalesExcellence 7-8. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 16 - 18

Naderer, Gabriele (2011): Auswertung & Analyse qualitativer Daten, in: Naderer, Gabriele / Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 405 - 434

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

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

Soto, Christopher J (2018): Big Five personality traits, in Bornstein M./Arterberry, M./Fingermann K./Lansford J. (Hrsg.): The SAGE encyclopedia of lifespan human development, California: Sage, S. 240 – 241

Ternes, Anabel (2019): Digitale Tools strategisch einsetzen, in: Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider Jana (Hrsg.): SalesExcellence 7-8. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 16 - 18

Tomczak, Torsten/Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günter, Bernd/Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 127 - 156

Uebel, Matthias/Helmke, Stefan (2013): Nutzung des Vertriebstrichter-Konzeptes für die Vertriebsarbeit, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 67 - 80

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

Elektronische Bücher

Basalisco, Bruno/Gallagher, Neil/Poulsgaard, Katrine/Hansen, Morten May/Ehmann, Hendrik/Virtanen, Laura/Noess-Schmidt, Helge Sigurd (2021): Die Bedeutung des E-Commerce für die deutsche Wirtschaft [online] https://www.bevh.org/fileadmin/content/04_politik/Impact-Studie/Die_bedeutung_des_E-Commerce_fuer_die_deutsche_Wirtschaft.pdf [20.01.2022]

Bruhn, Manfred (2013): Kunden- und Marktorientierung für den ÖPNV 2020. Das Management der Kundenbeziehungen von morgen [online] <https://docplayer.org/4873586-Kunden-und-marktorientierung-fuer-den-oepnv-2020-das-management-der-kundenbeziehungen-von-morgen.html> [27.04.2022]

Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten/Meffert, Heribert (2019): Handbuch Dienstleistungsmarketing : Planung - Umsetzung – Kontrolle, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17233-6.pdf> [01.11.2021]

Bruhn, Manfred (2003): E-Service Das Management einer Erfolgskette, in: Absatzwirtschaft [online] <http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/pdf/sf/bruhns.pdf> [08.11.2021]

Büttgen, Marion/Trefz, Alexandra (2007): Digitalisierung von Dienstleistungen: Umsetzung und Potenziale im Banksektor, 2. Aufl., Berlin: Logos Verlag [online] https://books.google.at/books?id=d67PJPOM17wC&pg=PA95&lpg=PA95&dq=Anforderungen+an+E-Services+Dienstleistungsanbieter&source=bl&ots=Zst_WOHT3u&sig=ACfU3U0qinCZHM-g-SZY2R15-T-yqng-CmQ&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwjZ-6Fn4n0AhWGtYsKHUPrC9AQ6AF6BAg-MEAM#v=onepage&q=Anforderungen%20an%20E-Services%20Dienstleistungsanbieter&f=false [08.11.2021]

CEB Marketing Leadership Council (2012): The Digital Evolution in B2B Marketing [online] <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices->

[decision-support/marketing-communications/pdfs/CEB-Mktg-B2B-Digital-Evolution.pdf](#) [30.11.2021]

Klimke, Robert/ Faber, Manfred (2008): Erfolgreicher Lösungsvertrieb, Komplexe Produkte verkaufen: in 30 Schritten zum Abschluss, Wiesbaden: Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-9665-7> [31.12.2021]

Memelink, Robin/Rödig, Lisa/Zimmermann, Till (2020): Die Ökologisierung des Onlinehandels. Neue Herausforderungen für die umweltpolitische Förderung eines nachhaltigen Konsums [online] https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2020_12_03_texte_227-2020_online-handel.pdf [30.11.2021]

Strauß Ralf (2017): European Marketing 2020. Eine Studie der führenden Europäischen Marketingverbände [online] https://www.marketingverband.de/fileadmin/content/Studien/Europ_Marketing_2020.pdf [30.11.2021]

Utopia (2020): Eine Frage der Haltung. Nachhaltigkeit, Konsum, gesellschaftlicher Wandel [online] <https://utopia.de/app/uploads/sites/2/2020/03/utopiastudie2020.pdf> [30.11.2021]

Zabolotna, Yana (2021): Was sind die ultimativen E-Commerce-Trends 2022? 6 iTrends, die Sie 2022 nicht verpassen sollten [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-9vklYK2llqLrw-EqCPkG-iCO4z18-JlJLkg49Xh3fjkhKzyDv13r5vCHZAX98kQJluYjLb-k34rBI9sqoPgBK7HfIOs_9vOyo4jW7D9CMYbuDAqyc&utm_content=184335814&utm_source=hs_automation [29.01.2022]

Fachzeitschriften und Journals:

Bhatti, Anam/Hamza, Akram/Hafiz, Muhammad Basit/Khan, Ahmed Usman/Syeda, Mahwish Raz Naqvi/Bilal, Muhammad (2020): E-commerce trends during COVID-19 Pandemic, in: International Journal of Future Generation Communication and Networking, Vol. 13, Issue: 2, S. 1449-1452 [online] https://www.researchgate.net/profile/Ahmed-Khan-67/publication/342736799_E-commerce_trends_during_COVID-19_Pandemic/links/5f04603c458515505091c291/E-commerce-trends-during-COVID-19-Pandemic.pdf [09.10.2021]

Dist, Amravati/Nandgoan, Khandeshwar/Prafullkumar, Nanasaheb Tayade/Vinayak, Vidnyad Mahavidyalaya (2021): Covid-19 and its impact on e-commerce in india – a critical study, in: International Journal of Economics, Business and Management Studies, Vol. 8, Issue: 3, pp. 51 – 53 [online] <https://doi.org/10.36713/epra1013|SJIF> [18.12.2021]

Dospinescu, Octavian/Dospinescu Nicoleta/Bostan, Ionel (2021): Determinants of e-commerce satisfaction: a comparative study between Romania and Moldova, in: Kybernetes [online] <https://doi.org/10.1108/K-03-2021-0197> [18.12.2021]

Hallikainen, Heli/Hirvonen, Saku/Laukkanen, Tommi (2020): Perceived trustworthiness in using B2B digital services, in: Industrial Management & Data Systems, Vol.

120, Issue: 3, pp. 587 - 607 [online] <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2019-0212> [18.12.2021]

Hajduk, Grzegorz (2016): Specifics and Features of Outsourcing Marketing Communications Activity, in: Central European Business Review, Vol. 5, Issue: 3, S. 78-87 [online] https://www.researchgate.net/publication/309954503_Specifics_and_Features_of_Outsourcing_Marketing_Communications_Activity [17.11.2021]

Hjort, Klas/Lantz, Björn/Ericsson, Dag/Gattorna, John (2013): Customer segmentation based on buying and returning behaviour, in International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 43, Issue: 10, S. 852 - 865 [online] <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJPDLM-02-2013-0020> [17.11.2021]

Kaski, Timo Arvid/Hautamaki, Pia/Pullins, Ellen Bolman / Kock, Heidi (2017): Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting, in: Journal of Business & Industrial Marketing (Peer-reviewed), Vol. 32, Issue: 1, pp. 46-56 [online] <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0246> [22.11.2021]

Phan, Sy Thanh (2021): The effect of PESTLE factors on development of e-commerce, in: International Journal of Data and Network Science, pp. 37-42 [online] [10.5267/j.ijdns.2020.11.005](https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.11.005) [29.01.2022]

Sonstige Quellen:

Böttcher, Gabi (13.02.2014): Die Macht der Buying Center, [online] <https://www.springerprofessional.de/vertriebsmanagement/die-macht-der-buying-center/6603888> [05.12.2021]

BMF (o.J.): [online] <https://www.bmf.gv.at/themen/zoll/post-internet/internet-shopping-versandhandel.html> [29.01.2022]

Enterprise Ireland (2019): [online] <https://www.marketing-boerse.de/news/details/1917-fuenf-vorteile-des-eu-binnenmarkts-fuer-unternehmen/156287> [18.03.2022]

European Commission (2018): [online] <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-privacy> [29.01.2022]

European Commission (2020): [online] https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/ecommerce-distance-selling/index_de.htm [29.01.2022]

Niceshops (o.J.): [online] <https://www.niceshops.com/de> [08.08.2021]

Media Group (2019): [online] https://werbeagentur-beck.de/wp-content/uploads/2019/07/B2BMG_Whitepaper_Display-Marketing.pdf [09.01.2021]

ORF (2017): [online] <https://steiermark.orf.at/v2/news/stories/2874112/#:~:text=Seit%20der%20Gr%C3%BCndung%202006%20w%C3%A4chst,von%2027%20Millionen%20Euro%20erwartet>

[04.10.2021]

Statista (2021): [online] <https://de.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/weltweit> [17.11.2021]

Winner, Michelle (2019): [online] <https://onlinemarketing.de/karriere/unternehmenskultur/flache-hierarchien-gut-gemeint-falsch-verstanden-und-katastrophal-umgesetzt> [04.10.2021]

Persönliche Gespräche

Käfer, Dario, Shopmanager, Niceshops GmbH, [05.08.2021]

ProbandIn 1/ProbandIn 2/ProbandIn 3/ProabdnIn 4/ProbandIn 5/ProbandIn 6/ProbandIn 7/ProbandIn 8, [28.02.2022]

ProbandIn 9/ProbandIn 10/ProbandIn 11/ProabdnIn 12/ProbandIn 13/ProbandIn 14/ProbandIn 15/ProbandIn 16, [28.02.2022]

Anhang Inhaltsverzeichnis

A - 1 Projektplan der Masterarbeit.....	II
A - 2 Ressourcenplan der Masterarbeit.....	IV
A - 3 Gesprächsleitfaden für das Expert*inneninterview mit den Lieferanten der Niceshops	V
A - 4 Gesprächsleitfaden für das Expert*inneninterview mit den Shopmanager*innen der Niceshops.....	X
A - 6 Kategorisierung der Interviewpartner*innen	XV
A - 5 Interviewpartner*innen der qualitativen Erhebung	XVIII
A - 6 Paarvergleich Qualifizierung der Lieferanten	XX
A - 7 Paarvergleich Auswahl der Vertriebsstrategie.....	XX

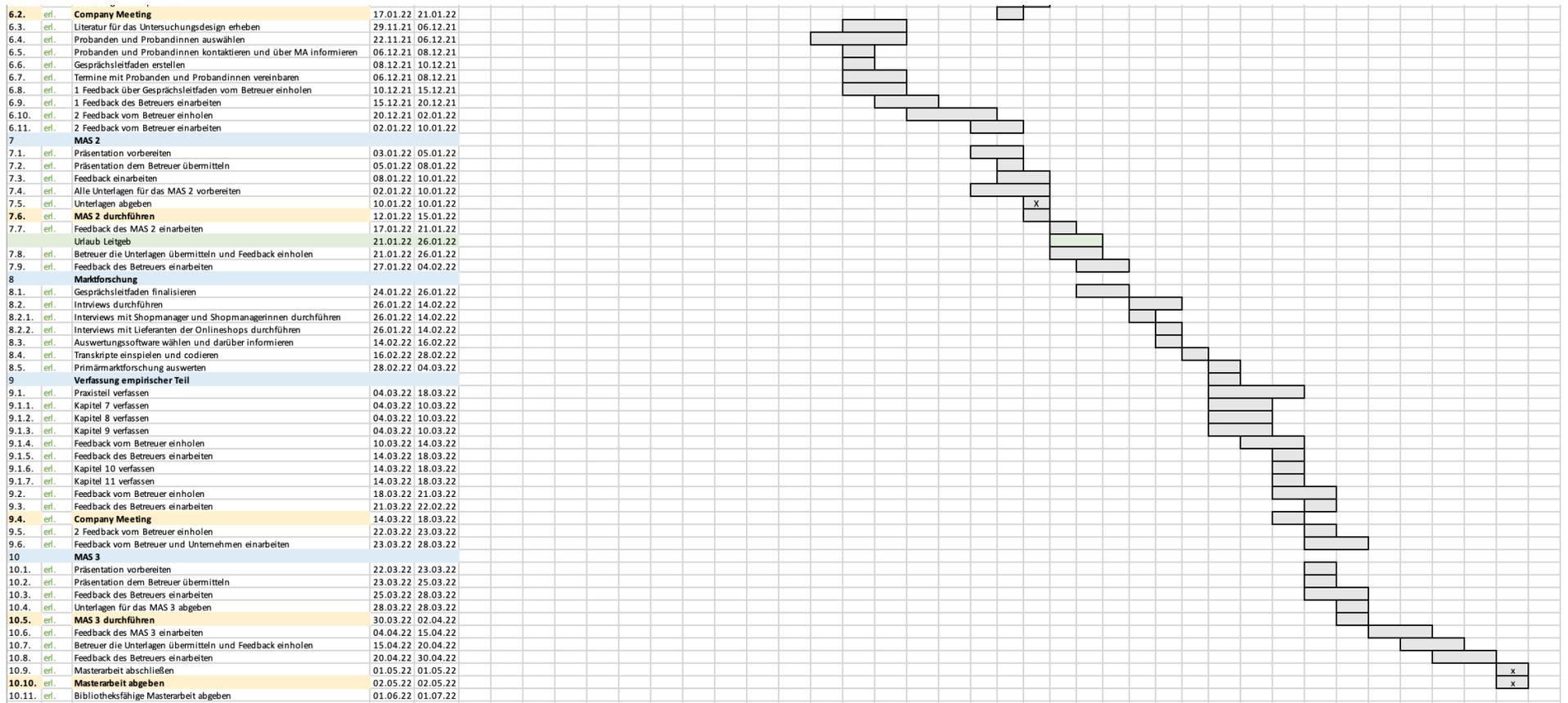


Abbildung 2: Projektplan Masterarbeit Leitgeb - Teil 2

A - 2 Ressourcenplan der Masterarbeit

Name	Bezeichnung	Arbeit	Einheit	Name	Bezeichnung	Arbeit	Einheit
Ricarda Leitgeb	insgesamt	584	Stunden Arbeit	Mag. Martin Aichholzer MA	Insgesamt	7	Stunden Arbeit
	Kontaktaufnahme MA-Betreuer	0,1	Stunden Arbeit		Erstgespräch MA-Betrueer	1,5	Stunden Arbeit
	Vorbereitung MAS 1	25	Stunden Arbeit		Kick-Off mit der Niceshops GmbH	1,5	Stunden Arbeit
	Zusendung der MAS1 Unterlagen an den Betreuer	0,2	Stunden Arbeit		Betreuer Coaching für MAS 2	1	Stunden Arbeit
	Erstes Coaching mit Betreuer	1,5	Stunden Arbeit		Meeting mit Betreuer	0,5	Stunden Arbeit
	Adaption der Unterlagen	65	Stunden Arbeit		Company Meeting	1	Stunden Arbeit
	Kick-Off mit der Niceshops GmbH	1,5	Stunden Arbeit		Meeting mit Betreuer	1,5	Stunden Arbeit
	Weitere Adaption der Unterlagen	20	Stunden Arbeit				
	Vorbereitung der Powerpoint für MAS 1	3	Stunden Arbeit				
	Abgabe der MAS 1 - Unterlagen	0,1	Stunden Arbeit				
	MAS 1	0,5	Stunden Arbeit				
	Abgabe MA-Vereinbarung	0,1	Stunden Arbeit				
	Verfassung des Literaturteils	150	Stunden Arbeit				
	Betreuer Coaching für MAS 2	1	Stunden Arbeit				
	Nachbearbeitung des Literaturteils	25	Stunden Arbeit				
	Vorbereitung der Unterlagen für MAS 2	15	Stunden Arbeit				
	Zusendung der MAS 2-Unterlagen an Betreuer	0,1	Stunden Arbeit				
	Meeting mit Betreuer	0,1	Stunden Arbeit				
	Adaption der Unterlagen	10	Stunden Arbeit				
	Vorbereitung der Powerpoint für MAS 2	3	Stunden Arbeit				
	MAS 2	0,5	Stunden Arbeit				
	Company Meeting	1	Stunden Arbeit				
	Verfassen des Praxisteils	60	Stunden Arbeit				
	Durchführung der Marktforschung	50	Stunden Arbeit				
	Erstellung eines Konzeptes	30	Stunden Arbeit				
	Company Meeting	1	Stunden Arbeit				
	Nachbearbeitung des Praxisteils	45	Stunden Arbeit				
	Vorbereitung der Unterlagen für MAS 3	15	Stunden Arbeit				
	Zusendung der Unterlagen an den Betreuer	0,1	Stunden Arbeit				
	Meeting mit Betreuer	1,5	Stunden Arbeit				
	Überarbeitung der Unterlagen	25	Stunden Arbeit				
	Vorbereitung der Powerpoint für MAS 3	3	Stunden Arbeit				
	Abgabe der MAS 3 - Unterlagen	0,1	Stunden Arbeit				
	MAS 3	0,5	Stunden Arbeit				
	Letzte Anpassung	30	Stunden Arbeit				
	Abgabe der Masterarbeit	0,1	Stunden Arbeit				

Abbildung 3: Ressourcenplan Masterarbeit Leitgeb

A - 3 Gesprächsleitfaden für das Expert*inneninterview mit den Lieferanten der Niceshops

Unternehmen:

Name des*der befragten Person:

Position:

Name der Interviewerin: Ricarda Leitgeb

Ort:

Datum:

Zweck der Befragung: Informationsgewinnung zum Thema Outsourcing von online Werbemaßnahmen bzw. zu den dahinterliegenden Motiven, zum Kaufverhalten bei einer Inanspruchnahme sowie Kriterien, welche auf einen Kaufabschluss einfließen.

Dauer des Gesprächs: ca. eine Stunde

Aufzeichnung: Das gesamte Gespräch wurde mittels Mobiltelefons aufgezeichnet und bis zum Abschluss der Transkription gespeichert.

1. Einstieg und Begrüßung sowie Aufklärung über Datenschutz Eine Einleitung hinsichtlich dieser Masterarbeit und eine Erläuterung des Schwerpunktes der Erhebung	
a. Begrüßung des*der befragten Person und Überblick über dieses Interview	Eventuelle Rückfragen der Interviewpartner*innen
b. Eisbrecherfrage: Seit wann sind Sie in diesem Unternehmen tätig und was sind Ihre Haupttätigkeiten?	Lockere Einstiegsfrage zum Vertrauensaufbau
c. Eisbrecherfrage: Seit wann produziert dieses Unternehmen bereits Produkte?	Lockere Einstiegsfrage zum Vertrauensaufbau
2. Marketingaktivitäten des Unternehmens	
a. Wie ist Ihre Marketingabteilung generell aufgebaut?	Allgemeine Hinleitung zum Thema Hilfestellung: wie viele Marketingmitarbeiter*innen, wer ist wofür zuständig etc.
b. Welche Kanäle sind für Marketingaktivitäten besonders wichtig und welche nicht?	Dialog zur Erlangung von Begründungen über diverse Vorgehensweisen
c. Welcher Kanal wird aus Ihrer Sicht in Zukunft noch wichtiger werden?	Hilfestellung: E-Mail, Banner, Google Ads, Social Media, SEO, Offline Marketing, ...
3. Marketingaktivitäten – Verhalten und Vorgehensweise	
a. Wer entscheidet bei Ihnen über die Nutzung diverser Marketingkanäle bzw. Ihre stattfindenden Marketingaktivitäten?	Erzählen lassen

	Hilfestellung: Marketingleitung, Geschäftsführung, ...
b. Wie oft werden diese Kanäle bzw. Aktivitäten überarbeitet bzw. überdacht?	Fokus auf Begründungen Hilfestellung: spezielle Auslöser, monatliches Meeting, ...
c. Hat es bereits größere Veränderungen dahingehend gegeben? Wenn ja, welche?	Erzählen lassen
d. Was sind die Entscheidungskriterien für Veränderungen?	Hilfestellung: Zielgruppe, Produkte, Unternehmenswachstum, Umsatzwachstum, ...
e. Welche Anforderungen müssen die von Ihnen genutzten Marketingkanäle erfüllen?	Hilfestellung: Zielgruppenauswahl ist möglich, geringe Streuung, Individualität, ...
f. Mit welchen Aktivitäten zur Kundenansprache hat Ihr Unternehmen die besten Erfolge erzielt?	Fokus auf Begründungen
g. Wie ist Ihre Erfahrung mit Kundenansprache über diverse Online-Plattformen?	Hinterfragen, ob die Erfahrung positiv oder negativ war und warum
4. Outsourcing von Werbeaktivitäten	
a. Nimmt Ihr Unternehmen bereits Dienstleistungen von Outsourcing Partnern in Anspruch? Wenn ja, welche?	Begründungen einholen, Meinung zu Outsourcing im Allgemeinen abfragen

Wenn ja, warum werden nicht Kompetenzen im eigenen Unternehmen aufgebaut?	
b. Was ist Ihre allgemeine Meinung zur Auslagerung von einem Teilbereich Ihrer Werbeaktivitäten?	Fokus auf Begründungen
c. Wo sehen Sie Vorteile bzw. Nachteile bei der Auslagerung von einem Teilbereich Ihrer Werbeaktivitäten?	Hilfestellung: Auf Kernkompetenzen konzentrieren, keine Einstellung von qualifiziertem Personal, von Outsourcing-Partner lernen, ...
d. Was wäre für Sie ein ausschlaggebendes Motiv für eine Auslagerung von einem Teilbereich Ihrer Werbeaktivitäten?	Verkaufsargumente abfragen
5. Kundenansprache	
a. Wäre es Ihnen lieber, wenn Sie betreffend den Verkauf von Werbemaßnahmen kontaktiert werden oder wenn Sie bei Bedarf den Kontakt aufnehmen? Warum?	Präferenzen abfragen
b. Ist Ihnen der direkte Kontaktaufbau mittels eines*einer Shopmanager*in lieber oder wäre es Ihnen gleichgültig wer Sie von der Firma Niceshops kontaktiert?	Präferenzen abfragen
c. Welche Art des Kontaktes stellen Sie sich idealerweise vor?	Hilfestellung: online, persönlich, telefonisch

6. Niceshops und Wettbewerb	
a. Kennen Sie Outsourcing-Partner für Marketingaktivitäten?	Wettbewerb abfragen
b. Welche Leistungen der Niceshops GmbH sind Ihnen bekannt?	Einholung inwieweit Lieferanten über die unterschiedlichen Leistungen informiert sind
c. Welchen Stellenwert nimmt Ihrer Meinung nach die Niceshops im E-Commerce ein?	Einholung des Wertes der Niceshops GmbH
d. Wo gibt es Ihrer Meinung nach Stärken der Niceshops? Warum?	Fokus auf Begründungen
e. Wo denken Sie, gibt es bei der Niceshops Verbesserungspotenzial? Warum?	Fokus auf Begründungen
7. Abschluss	
a. Gibt es Ihrerseits noch Anregungen oder offene Fragen?	
b. Bedanken fürs Gespräch und Verabschiedung	

Tabelle 1: Gesprächsleitfaden mit Lieferanten

A - 4 Gesprächsleitfaden für das Expert*inneninterview mit den Shopmanager*innen der Niceshops

Shopmanager*in des Onlineshops:

Name des*der befragten Person:

Name der Interviewerin: Ricarda Leitgeb

Ort:

Datum:

Zweck der Befragung: Informationsgewinnung zum Thema Outsourcing von online Werbemaßnahmen sowie eine Erörterung des Status Quo hinsichtlich der vertrieblichen Situation des Onlineshops und Qualifizierungs- und Priorisierungsmöglichkeiten der Lieferanten abzufragen.

Dauer des Gesprächs: ca. eine Stunde

Aufzeichnung: Das gesamte Gespräch wurde mittels Mobiltelefons aufgezeichnet und bis zum Abschluss der Transkription gespeichert.

1. Einstieg und Begrüßung sowie Aufklärung über Datenschutz Eine Einleitung hinsichtlich dieser Masterarbeit und eine Erläuterung des Schwerpunktes der Erhebung	
a. Begrüßung des*der befragten Person und Überblick über dieses Interview	Eventuelle Rückfragen der Interviewpartner*innen
b. Eisbrecherfrage: Seit wann sind Sie in diesem Unternehmen tätig und was sind Ihre Haupttätigkeiten?	Lockere Einstiegsfrage zum Vertrauensaufbau
c. Eisbrecherfrage: Welchen/Welche Onlineshops betreuen Sie und wie haben sich diese im Laufe Ihrer Zuständigkeit verändert?	Lockere Einstiegsfrage zum Vertrauensaufbau
2. Umgang mit den Lieferanten	
a. Über welche Kanäle pflegen Sie den Kontakt zu den Lieferanten des/der Onlineshops?	Abfragen des Umganges mit Lieferanten
b. Wie häufig und wegen welcher Themen kommt es zu persönlichen bzw. virtuellen Meetings?	
c. Wie halten Sie Ihre Lieferanten über neue Leistungen der Onlineshops bzw. andere wichtige Neuigkeiten der Firma am Laufen?	
d. Wer pflegt in Ihrem Shop hauptsächlich den Kontakt mit den Lieferanten und warum?	Abfragen, wer den Vertrieb der Werbemaßnahmen sinnvollerweise übernimmt,

	da die Niceshops über keine „Vertriebsmitarbeiter*innen verfügt
3. Marketingaktivitäten	
a. Wer entscheidet in Ihren Shops über die stattfindenden Marketingmaßnahmen?	Hilfestellung: Shopmanager*in, Content-Mitarbeiter*in, Abstimmung mit Performance-Team
b. Nach welchem Prinzip werden Marken, Produkte, Rabatte etc. beworben?	Begründungen und Vorgehensweise abfragen
c. Welche Kanäle werden hauptsächlich für Marketingmaßnahmen verwendet? Warum?	Fokus auf Begründungen
d. Gibt es Kanäle, welche Sie überhaupt nicht verwenden? Wenn ja, warum nicht?	Fokus auf Begründungen
e. Welche Anforderungen müssen die von Ihnen genutzten Marketingkanäle erfüllen?	Hilfestellung: Zielgruppenauswahl ist möglich, geringe Streuung, Individualität, ...
f. Wie lange planen Sie Marketingmaßnahmen voraus?	Vorgehensweise abfragen
4. Qualifizierung und Priorisierung der Lieferanten	
Kurze Erklärung für die Shopmanager*innen: Da es nur eine begrenzte Anzahl an zur Verfügung stehender Werbemaßnahmen pro Monat gibt, müssen die dahinterstehenden Lieferanten nach Relevanz priorisiert bzw. qualifiziert werden. Es ist Ziel dieser Fragen herauszufinden, wie dies bestmöglich durchgeführt werden kann und ob es bei allen Lieferanten Sinn macht, Werbemaßnahmen zu vertreiben.	
a. Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie die Vorgabe hätten,	Vorgehensweise abfragen

<p>Werbemaßnahmen an Lieferanten für die nächsten zwei Monate zu vertreiben? Welche Lieferanten würden Sie im ersten Schritt kontaktieren?</p>	<p>Hilfestellung: die meistgekauften Marken, die umsatzstärksten Lieferanten, Produkte passend zur Saison, ...</p>
<p>b. Macht es Ihrer Meinung nach Sinn, eine gewisse Gruppe an Lieferanten nicht über die Möglichkeit, Werbemaßnahmen zu kaufen, zu informieren? Wenn ja, welche?</p>	<p>Hilfestellung: Lieferanten mit geringem Umsatzpotenzial, unbekannte Produkte, sehr gut gehende Marken, ...</p>
<p>c. Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei dem Vertrieb von Werbemaßnahmen?</p>	<p>Hilfestellung: Lieferanten überzeugen, Planung, ...</p>
<p>d. Was ist für Sie eine Eigenschaft, die ein Lieferant erfüllen muss, damit er Werbemaßnahmen bei der Niceshops einkaufen wird?</p>	<p>Hilfestellung: selbst nicht viele Marketingaktivitäten, sehr positiv der Niceshops gegenüber gestimmt, ...</p>
<p>5. Lieferantenansprache und Vertrieb der Werbemaßnahmen</p>	
<p>a. Was ist Ihrer Meinung nach die sinnvollste Variante, die Lieferanten auf die Werbemaßnahmen aufmerksam zu machen?</p>	<p>Fokus auf Begründungen</p>
<p>b. Von wem sollen die Lieferanten am besten über die Werbemaßnahmen aufgeklärt werden und über welches Medium?</p>	<p>Abfragen, wer den Vertrieb der Werbemaßnahmen sinnvollerweise übernimmt, da die Niceshops über keine „Vertriebsmitarbeiter*innen“ verfügt</p>
<p>c. Was sind Ihrer Meinung nach relevante Verkaufsargumente für die Werbemaßnahmen?</p>	<p>Hilfestellung: Auf Kernkompetenzen konzentrieren, keine Einstellung von qualifiziertem Personal, von Outsourcing-Partner lernen, ...</p>

d. Gibt es vertriebliche Defizite, die beim Verkauf der Werbemaßnahmen vorhanden sein könnten? Wenn ja, welche?	Begründungen abfragen, fehlendes Know-How aufdecken
6. Niceshops und Wettbewerb	
a. Kennen Sie Outsourcing-Partner für Marketingaktivitäten?	Wettbewerber abfragen
b. Was sind Ihrer Meinung nach Wettbewerber der Niceshops?	Wettbewerber abfragen
c. Welche Stellung nimmt Ihrer Meinung nach die Niceshops im E-Commerce ein?	Einholung des Wertes der Niceshops GmbH
d. Wo gibt es Ihrer Meinung nach Stärken der Niceshops? Warum?	Fokus auf Begründungen
e. Wo denken Sie, gibt es bei der Niceshops Verbesserungspotenzial? Warum?	Fokus auf Begründungen
7. Abschluss	
c. Gibt es Ihrerseits noch Anregungen oder offene Fragen?	
d. Bedanken fürs Gespräch und Verabschiedung	

*Tabelle 2: Gesprächsleitfaden Shopmanager*innen*

A - 6 Kategorisierung der Interviewpartner*innen

Um anhand der qualitativen Befragung dieser Masterarbeit möglichst alle Sichtweisen abzudecken, wurden jeweils die Lieferanten als auch die Onlineshops kategorisiert.

Die Niceshops bezieht die Produkte über verschiedenste Lieferanten, die es unterschiedlich lange am Markt gibt. Einerseits sind dies Großkonzerne und andererseits kleine Familienbetriebe oder Startups, die erst seit wenigen Jahren existieren. Manche Lieferanten erzielen monatlich einen Umsatz von über 50.000 Euro und andere Lieferanten unter 500 Euro beim Auftraggeberunternehmen.

Dahingehend wurden bei den Lieferanten einerseits zwischen Startups mit weniger als 15 Mitarbeiter und länger etablierten Unternehmen am Markt unterschieden. Dies soll dabei helfen, generell unterscheiden zu können, wieweit das Alter und die Größe eines Unternehmens Einfluss auf die Sichtweise des Lieferanten haben. Andererseits wurde der erzielte Umsatz bei der Niceshops im Jänner und Februar 2022 herangezogen, damit die Relevanz des erzielten Umsatzes auf den Kaufabschluss beleuchtet werden kann. In der folgenden Tabelle wird die genaue Kategorisierung aufgezeigt.

Kategorie	Art des Unternehmens	Umsatz Jänner und Februar 2022
A-Lieferant	Länger etabliertes Unternehmen (produziert seit mehr als fünf Jahren)	Viel Umsatz bei der Niceshops (Mehr als 15.000 Euro)
B-Lieferant	Länger etabliertes Unternehmen (produziert seit mehr als fünf Jahren)	Wenig Umsatz bei der Niceshops (Weniger als 15.000 Euro)
C-Lieferant	Startup mit weniger als 15 Mitarbeiter*innen	Viel Umsatz bei der Niceshops (Mehr als 1.000 Euro)
D-Lieferant	Startup mit weniger als 15 Mitarbeiter*innen	Wenig Umsatz bei der Niceshops (Weniger als 1.000 Euro)

Tabelle 3: Kategorisierung Lieferanten (eigene Darstellung)

Für die Befragung wurden ebenfalls die Onlineshops kategorisiert und in A-, B- und C-Shops gegliedert. Basis für die Kategorisierung sind alle Kanäle, die künftig für die Werbemaßnahmen verwendet werden. Alle Kanäle wurden der Relevanz nach gewichtet und anschließend mit den Abonnenten der jeweiligen Shops multipliziert. Die Ergebnisse der Kanäle wurden im nächsten Schritt addiert. Shops, bei welchen die Punkteanzahl höher als 4.000 liegt (Stand 21.02.2022), gelten in dieser Masterarbeit als A-Shop. Shops zwischen 2.0000 und 4.0000 Punkten zählen zu der Kategorie B-Shop. Alle Shops darunter gelten als C-Shop und haben im Zuge dessen eine zu geringe Relevanz für den Vertrieb der Werbemaßnahmen und werden im Rahmen dieser Masterarbeit nicht berücksichtigt. Sollten diese in Zukunft wachsen und somit in die Kategorie B-Shop fallen, so gelten für diese dieselben Handlungsempfehlungen.

Diese Basis als Kategorisierung wurde gewählt, da die Anzahl der Abonnenten der verschiedenen Kanäle als Anhaltspunkt gesehen werden kann, der Aufschluss darüber gibt, wie viele Endkund*innen die Werbeaktivitäten schlussendlich sehen. In der folgenden Abbildung wird der Kategorisierungsvorgang aufgezeigt:

Onlineshop	Newsletter	Gewichtung	Social Media (Insta)	Gewichtung	Social Media (Facebook)	Gewichtung	Startseiten Aufrufe (Dezember 2021)	Gewichtung	Summe	Kategorie
Ecco Verde	336751	5	81400	4	42800	4	273218	3	3000209	A
3D Jake	105613	5	14400	4	14800	4	150236	3	1095573	A
VitalAbo	98014	5	2500	4	21700	4	18089	3	641137	A
Labelhair	35058	5	2500	4	4900	4	12896	3	243578	B
EquusVitalis	44311	5	975	4	21600	4	15902	3	359561	B
Obiletta	31732	5	0	4	0	4	25582	3	235406	B
Piccantino	68258	5	2300	4	18500	4	25088	3	499754	A
Bloomling	52518	5	2800	4	23700	4	11467	3	402991	A
Interismo	36008	5	880	4	19500	4	8633	3	287459	B
Biolindo	55377	5	1700	4	34500	4	8916	3	448433	A
Ayurveda101	34268	5	822	4	13900	4	5719	3	247385	B
FromAustria	35297	5	1900	4	18100	4	2165	3	262980	B
Cosmeterie	37568	5	6199	4	4500	4	7360	3	252716	B

Tabelle 4: Kategorisierung Onlineshops (eigene Darstellung)

A - 5 Interviewpartner*innen der qualitativen Erhebung

In der nachfolgenden Tabelle werden die Shopmanagement-Interviewpartner*innen namentlich gelistet.

Interviewpartner*innen Shopmanagement		
Name	Kategorie des Onlineshops	Onlineshop
Maria Kink	A-Shop	VitalAbo.com
Merve Dalgic	B-Shop	Cosmeterie.com
Anna Uidl	A-Shop	Bloomling.com
Thomas Gluderer	B-Shop	FromAustria.com
Thomas Mittendrein	A-Shop	3D-Jake.com
Anja Stangl	B-Shop	equusVitalis.com
Teresa Pendl	A-Shop	piccantino.com
Irene del Negro	B-Shop	interismo.com

*Tabelle 5: Shopmanagement- Interviewpartner*innen der Primärmarktforschung (eigene Darstellung)*

In der nachfolgenden Tabelle werden die Lieferanten-Interviewpartner*innen namentlich gelistet.

Interviewpartner*innen Lieferanten		
Name	Unternehmen	Unternehmenskategorie
Collete Musil	Kelly Ges.m.b.H.	B-Lieferant
Noriko Graf	PONA sonst nix GmbH	C-Lieferant
Anna Maria Rumer	CharLine GmbH	A-Lieferant
Ludwig Gruber	Del Fabro Kolarik GmbH	B-Lieferant
Elisa Wiechmann	Lini's Bites UG	D-Lieferant
David Burghart	UNIPACK Beratung, Ab- pack- und Abfüllgesell- schaft m.b.H.	C-Lieferant
Barbara Klettner	Dr. Ehrenberger Syn- these GmbH	A-Lieferant
Liza Brandstätter	MALUM ET UVA GMBH	D-Lieferant

*Tabelle 6: Lieferanten-Interviewpartner*innen der Primärmarktforschung (eigene Darstellung)*

A - 6 Paarvergleich Qualifizierung der Lieferanten

Paarvergleich		Gewichtsvorrat = 100								Quersumme	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht	
9 = viel wichtiger 8 7 6 5 = gleich ..als 4 3 2 1 = viel unwichtiger Dieses Kriterium ist...		Unternehmensgröße	Erfahrung des Unternehmens	Monatlicher Umsatz bei Niceshops	Lieferantenbeziehung	Potenzial der Produkte							
Unternehmensgröße		5	8	5	7					25,0	25,0	25,0	
Erfahrung des Unternehmens	5		9	3	5					22,0	22,0	22,0	
Monatlicher Umsatz bei Niceshops	2	1		2	2					7,0	7,0	7,0	
Lieferantenbeziehung	5	7	8		2					22,0	22,0	22,0	
Potenzial der Produkte	3	5	8	8						24,0	24,0	24,0	
Gesamt:										100	100	100	

Abbildung 4: Paarvergleich 1 (eigene Darstellung)

A - 7 Paarvergleich Auswahl der Vertriebsstrategie

Paarvergleich		Gewichtsvorrat = 100								Quersumme	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht
9 = viel wichtiger 8 7 6 5 = gleich ..als 4 3 2 1 = viel unwichtiger Dieses Kriterium ist...		Umsetzbarkeit	Akzeptanz bei Lieferanten	Akzeptanz im Unternehmen	Konsistenz							
Umsetzbarkeit		5	8	5						18,0	30,0	30,0
Akzeptanz bei Lieferanten	5		8	5						18,0	30,0	30,0
Akzeptanz im Unternehmen	2	2		5						9,0	15,0	15,0
Konsistenz	5	5	5							15,0	25,0	25,0
Gesamt:										60	100	100

Abbildung 5: Paarvergleich 2 (eigene Darstellung)