

Masterlehrgang der FH-Campus 02

MBA-Unternehmensmanagement

Der B2B Vertrieb im Wandel – Vertrieb Außendienst und Digitalisierung, wie die Symbiose aus beidem in KMU gewinnbringend funktionieren kann

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Ing. Alexander Gunacker
Matrikelnummer: 09530278
Ihr Abschlussjahr: 2022
Betreut von: Dipl.Oec Peter Cechal
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2020

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt.....	I
Vorwort	V
Abstract.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungs-, Tabellen- und Formelverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Formelverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1. Zielsetzung.....	2
1.2. Forschungsfragen.....	3
1.3. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode.....	4
1.4. Sampling oder Stichprobenziehung	4
1.5. Qualitätssicherung und Forschungsplan	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Definition von Business to Business (B2B)	6
2.2. Begriffsdefinition Digitalisierung	7
2.3. Definition der Customer Journey.....	8
2.4. Definition von Klein- und Mittlere Unternehmen (KMU).....	8
2.5. Beschreibung von Customer-Relationship-Management-System – kurz CRM	9
2.6. Definition eines Warenwirtschaftssystems, kurz ERP.....	10
2.7. Definition von Big Data	11
2.8. Definition und Abgrenzung von E-Business.....	12
3. Darlegung der bestehenden Literatur	14
3.1. Technischer Vertrieb Außendienst im B2B.....	14

3.1.1.	Definition des technischen Vertrieb Außendienstes	15
3.1.2.	Arten des technischen Vertrieb Außendienstes	17
3.1.3.	Aufgaben des technischen Vertrieb Außendienstes	18
3.1.4.	Chancen und Risiken für den technischen Vertrieb Außendienst	20
3.2.	Digitale Vertriebsmöglichkeiten	22
3.2.1.	Digitalisierung im allgemeinen	22
3.2.2.	KundInnenverwaltungs- und KundInnenpflegesysteme (CRM).....	23
3.2.2.1.	Einsatzbereiche von CRM-Systemen.....	23
3.2.2.2.	Nutzen aus der Einführung von CRM-Systemen.....	24
3.2.2.3.	Social-Customer-Relationship-Management-System	25
3.2.3.	Warenwirtschaftssysteme (ERP).....	26
3.2.4.	Erarbeitung E-Business.....	26
3.2.4.1.	Modelle des E-Business	27
3.2.4.2.	Modell E-Commerce.....	29
3.2.4.3.	Chancen und Risiken des E-Business.....	30
3.2.4.4.	Erfolgsfaktoren im E-Business	32
3.2.5.	Social Media, Augmented Reality, Virtual Reality und künstliche Intelligenz	33
3.2.5.1.	Grundlegende Daten zu Social Media	33
3.2.5.2.	Beschreibung und Bedeutung von Social-Media-Plattformen im B2B	36
3.2.5.3.	Chancen und Risiken von Social Media	38
3.2.5.4.	Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR)	39
3.2.5.5.	Künstliche Intelligenz	40
3.3.	Customer Journey und Customer Touchpoints	41
3.3.1.	Die Customer Journey	41
3.3.2.	Arten von Touchpoints	45
3.3.3.	Veränderungen der Touchpoints – Vom Single zum Omni Channel Vertrieb	46
4.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	49
4.1.	Erste Subforschungsfrage: Welche digitalen Vertriebsmöglichkeiten bieten sich KMU?	49

4.2.	Zweite Subforschungsfrage: Wie verändert sich die Customer Journey auf Grund der Digitalisierung?	52
5.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	56
5.1.	Methodenwahl	56
5.2.	Gütekriterien	57
5.3.	Datenerhebung	58
5.4.	Auswahl der ExpertInnen	59
5.5.	Transkription.....	61
5.6.	Datenanalyse und -auswertung.....	61
5.7.	Kategorienbildung.....	63
5.8.	Auswertung und Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung	66
5.8.1.	Hauptkategorie „Verkauf Außendienst“	66
5.8.1.1.	Bedeutung und Notwendigkeit für das Geschäftsmodell aus der Sicht der Handelsunternehmen	66
5.8.1.2.	Bedeutung Verkauf Außendienst in der Betreuung aus Sicht der KundInnen	67
5.8.1.3.	Chancen und Risiken für den/die AußendienstmitarbeiterIn in KMU	67
5.8.1.4.	Digitale Werkzeuge, die der Außendienst bereits einsetzt	68
5.8.1.5.	Integration neuer AußendienstmitarbeiterInnen	68
5.8.1.6.	NeukundInnenakquise.....	69
5.8.2.	Hauptkategorie „Digitalisierung“	69
5.8.2.1.	Digitale Werkzeuge im Unternehmen.....	70
5.8.2.2.	Aussagen zu E-Shop und E-Business	70
5.8.2.3.	Aussagen zu Social Media.....	71
5.8.2.4.	Ergebnisse zu Big Data und künstliche Intelligenz	72
5.8.2.5.	Ergebnisse zu Augmentet und Virtual Reality	73
5.8.2.6.	Chancen und Risiken der Digitalisierung für AußendienstmitarbeiterInnen in KMU ..	74
5.8.3.	Hauptkategorie "Customer Journey"	75
5.8.3.1.	Bewusstsein beim Kunden schaffen.....	76

5.8.3.2. Interesse der KundInnen an einem Produkt oder Dienstleistung.....	76
5.8.3.3. Kauf, Erhalt und Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung.....	77
5.8.3.4. Ein Produkt oder eine Dienstleistung Empfehlen.....	78
6. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.....	80
6.1. Welche Chancen, Herausforderungen und Risiken bringt die Digitalisierung für den Vertrieb Außendienst und KMU?.....	80
6.1.1. Zusammenfassung Chancen für KMU.....	80
6.1.2. Zusammenfassung Risiken für KMU.....	81
6.1.3. Welche Herausforderungen stehen KMU bevor.....	82
6.2. Wie kann der Vertrieb Außendienst künftig digitale Instrumente in KMU gewinnbringend einsetzen und welche Trends ergeben sich aus der Customer Journey?.....	84
6.2.1. Digitale Werkzeuge und Vertrieb.....	84
6.2.2. Customer Journey.....	85
7. Conclusio und Ausblick.....	87
7.1. Limitation.....	92
7.2. Offene und neue Fragen.....	93
7.3. Ausblick.....	94
Literaturverzeichnis.....	95
1. Wissenschaftliche Quellen.....	95
2. Sonstige Quellen.....	100
Anhang.....	1
A - 1 Interviewleitfaden.....	1
A - 1.1 Interviewleitfaden Händler.....	1
A - 1.2 Interviewleitfaden Kunden.....	5
A - 2 Kategorienschema.....	9

VORWORT

Einleitend bedanke ich mich herzlich bei allen Personen, die mich während des gesamten Studiums und in weiterer Folge bei der Erstellung der Masterarbeit unterstützt haben.

Ein großes Dankeschön möchte ich an Herrn Dipl.Oec Peter Cechal richten, der mich bei der Erstellung der Masterthesis betreut hat. Vielen Dank für das stets sehr konstruktive Feedback und die hilfreichen Anregungen.

Dank gilt auch meinem Chef, Herrn Fritz Bartelt, der mir dieses Studium ermöglicht und auch in meinem Beruf das notwendige Verständnis dafür aufgebracht hat.

Einen weiteren besonderen Dank möchte ich an alle InterviewpartnerInnen richten, die mir ihre wertvolle Zeit und fachliche Expertise geschenkt haben.

Ganz besonderer Dank gilt an dieser Stelle meiner Frau Carina sowie meinen beiden Töchtern Elisabeth und Katharina, die in den letzten beiden Jahren zahlreiche Entbehrungen in Kauf nehmen mussten, mir jedoch immer Motivation gaben, durchzuhalten, wenn die eigene Motivation ab und an einmal fehlte.

Zum Abschluss sei noch ein herzliches Dankeschön an alle LektorInnen und KollegInnen des Studiengangs gerichtet. Obwohl wir uns die meiste Zeit nur virtuell begegnet sind, waren es zwei großartige Jahre mit Ihnen bzw. Euch, und es ist mir eine Freude, alle kennengelernt haben zu dürfen.

ABSTRACT

Beinahe alle Lebensbereiche sind durch die laufende Digitalisierung und den technologischen Fortschritt direkt oder indirekt beeinflusst. So hat diese Entwicklung auch unmittelbaren Einfluss auf den technischen B2B-Vertrieb in KMU. Um im technischen Vertrieb komplexe Lösungen mit höchstmöglichem KundInnennutzen anbieten zu können, muss der Vertrieb mit überragender Fachkompetenz ausgestattet sein. Ziel dieser Arbeit ist es, Möglichkeiten und Wege von digitalen Werkzeugen aufzuzeigen, die den Vertrieb von KMU in der Laborbranche im DACH-Raum stärken können. Die Laborbranche zählt zur chemisch-pharmazeutischen Industrie. Gemessen an der Bruttowertschöpfungskette ist sie die drittgrößte Industrie Österreichs. Da sie damit einen beträchtlichen Wirtschaftszweig darstellt und bis dato noch keine Daten bezüglich Digitalisierungsgrad der Handelsunternehmen vorliegen, besteht in diesem Segment Forschungsbedarf.

Zur Erfüllung der Zielsetzung wurde eine ausführliche Literaturrecherche in aktuellen wissenschaftlichen Fachbüchern, Fachartikeln und Internetquellen durchgeführt. Darauf aufbauend folgte eine empirische qualitative Forschung, die auf zehn Interviews mit ExpertInnen aus der Branche basierte. Befragt wurden hierbei sachkundige Personen von KMU des Laborfachhandels sowie KundInnen aus der Laborbranche. Ausgewertet wurden die gesammelten Daten nach der qualitativen computergestützten Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Die im Ergebnis aus der vorliegenden Arbeit abgeleiteten Handlungsempfehlungen zeigen, dass im technischen B2B-Vertrieb von KMU der Branche die Digitalisierung zwar voll Einzug gehalten hat, jedoch in den seltensten Fällen eine klare Vertriebsstrategie unter Einbindung des Vertrieb Außendienstes vorhanden ist. Die Arbeit zeigt auch deutlich, dass speziell an der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb noch viel Verbesserungs- und Aufholbedarf besteht. Dabei haben speziell KMU auf Grund ihrer Größe die Chance, schnell auf durch die Digitalisierung entstehende Veränderungen am Markt zu reagieren, um flexibel auf die Bedürfnisse ihrer KundInnen einzugehen. Gerade die Struktur und die flache Hierarchie in den KMU der Branche bieten die beste Möglichkeit zu einer Differenzierung von Großunternehmen. Die größten Herausforderungen entstehen durch kostenintensive Anschaffungen in der IT-Infrastruktur sowie dem Finden qualifizierter MitarbeiterInnen, die für den technischen Vertrieb zur Erreichung langfristiger KundInnenbindung und einer positiven Geschäftsentwicklung unabdingbar sind.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

3-D	Dreidimensional	FCIO	Fachverband der Chemischen Industrie Österreich
ADM	AußendienstmitarbeiterInnen	I	InterviewerIn
AI	Artificial Intelligence	IP	InterviewpartnerIn
AR	Augmented Reality	IT	Informationstechnologie
B2B	Business to Business	KI	Künstliche Intelligenz
B2C	Business to Consumer	KMU	Klein- und Mittelunternehmen
Bsp.	Beispiel	Mio.	Millionen
bzw.	beziehungsweise	dgl.	dergleichen
CO ₂	Kohlendioxid	USP	Unique Selling Proposition
CRM	Customer-Relationship-Management	usw.	und so weiter
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz	vgl.	vergleiche
DMÖV	Digital Marketing Verband Österreich	VR	Virtual Reality
E-	Elektronik-	WKO	Wirtschaftskammer Österreich
ERP	Enterprise-Ressource-Planning	z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGS-, TABELLEN- UND FORMELVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schalenmodell.....	12
Abbildung 2: Aufgabenfeld von Vertrieb AußendienstmitarbeiterInnen.....	17
Abbildung 3: Wunschzielgruppen B2B-Unternehmen in Social Media.....	35
Abbildung 4: Darstellung Buying Cycle.....	42
Abbildung 5: Touchpoints entlang der Customer Journey.....	44
Abbildung 6: Geschäftsmodelle.....	47
Abbildung 7: Ablaufschema inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse.....	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung Unternehmensgrößen.....	9
Tabelle 2: Darstellung elektronischer Geschäftsmodelle.....	28
Tabelle 3: Erfolgsfaktoren des E-Business.....	32
Tabelle 4: Darstellung der Gütekriterien.....	57
Tabelle 5: Übersicht der durchgeführten ExpertInneninterviews.....	60
Tabelle 6: Tabellarische Darstellung Kategorienschema.....	64

Formelverzeichnis

Formel 1: Berechnung Anzahl notwendiger VertriebsaußendienstmitarbeiterInnen.....	22
---	----

1. EINLEITUNG

Allerorts wird „salopp“ von Digitalisierung gesprochen, von der kaum ein Lebensbereich unberührt geblieben ist. Wo im B2C-Handel unter anderem Amazon zu den Trendsettern zählt, so sind es im B2B-Handel der Laborbranche internationale Handelskonzerne, wie Avantor und Fisher Scientific.

„Digitalisierung“ ist ein omnipräsentes Schlagwort geworden. Viele Menschen können es schon lange nicht mehr hören – und ich zähle mich mit dazu. Ich bin es müde, gezeigt zu bekommen, was Google, Apple, Amazon und die anderen Giganten aus den USA tun. Als mittelständischer Unternehmer kann ich daraus nur selten sinnvolle Konzepte für mein Geschäftsfeld ableiten. (Stephan Heinrich, 2020, S. V)

Stephan Kober wiederum schreibt in seinem Buch: „Digitalisierung ist keine Option, sondern ein Muss“. (vgl. Kober, 2020, S. 3)

Den Vertrieb Außendienst gibt es bereits seit Jahrhunderten: früher die „wandernden Kaufmänner“ heute die „VertreterInnen“ mit 50.000 km oder mehr jedes Jahr auf der Straße oder mehrmals im Flugzeug rund um den Globus. (vgl. Kober, 2020, S. 2)

Seit den 1980er Jahren begann mit der Einführung des PCs auch die Digitalisierung im Vertrieb. Seitdem gab es laufend neue Meilensteine in der Digitalisierung.

Mit Beginn 2020 wurde dann der Vertrieb durch SARS-CoV-2 und Lockdowns mit einem Schlag von der Straße in das Homeoffice und somit in die digitale Welt verlegt. Dadurch hieß es von heute auf morgen, Außendienst war gestern, digitale Welt ist heute – statt über die Autobahn zu KundInnen nun über Datenleitungen.

Neben einem überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Wachstum in der Branche während der letzten Jahre stellt sich nun die Aufgabe, die digitalen Wege zu den KundInnen auszubauen und zu optimieren.

Aus der aktuellen Situation ergibt sich die Frage, wie KMU im Bereich der Digitalisierung und im Vertrieb Außendienst mit Großkonzernen Schritt halten und sich erfolgreich differenzieren können.

"Eine ‚allgemeine‘, über alle Unternehmen hinweg mehr oder weniger standardisierte B2B Vorgehensweise in der Digitalisierung kann nicht zielführend sein." (Wengler, 2017, S. 59)

Der österreichische Laborfachhandel beliefert B2B KundInnen vorwiegend aus der chemisch-pharmazeutischen Industrie sowie öffentliche, private Forschungs- und Bildungseinrichtungen in den Bereichen der Chemie, LifeScience, medizinische Diagnostik und Physik mit für diese Bereiche spezifischen Industriegütern, Verbrauchsmaterialien und Chemikalien. Der DACH-Markt wird dabei hauptsächlich von drei weltweit tätigen Großkonzernen, zwei vorwiegend in der DACH-Region tätigen Großunternehmen und an die 40 regional ansässigen KMU bedient.

Mit knapp 50.000 Beschäftigten und jährlichen Investitionen von über einer Milliarde Euro trägt die Branche einen bedeutenden Anteil zum wirtschaftlichen Erfolg Österreichs bei. (vgl. www.fcio.at, 2022)

In diesem Umfeld besteht Forschungsbedarf. Prinzipiell stellen sich die Fragen, ob und wie KMU-Handelsunternehmen in der Laborbranche die Digitalisierungslücke zu Großunternehmen und Konzernen kosten- bzw. auch ressourcenschonend schließen werden können.

Darüber hinaus wird zu ermitteln sein, wie das Berufsbild des/der VertreterIn in der Branche künftig aussehen wird beziehungsweise aussehen könnte.

1.1. Zielsetzung

Wissenschaftliches Ziel der Masterarbeit ist es, Digitalisierungsmöglichkeiten im Vertrieb Außendienst speziell für KMU im österreichischen Laborfachhandel herauszuarbeiten. Dazu wird speziell herausgearbeitet, wo die größten Chancen und wo die größten Risiken im Rahmen der Digitalisierung für KMU im Vergleich zu Konzernen bestehen. Im theoretischen Teil der Arbeit werden die grundlegenden Aufgaben des Vertriebs, der Digitalisierung und der Customer Journey erarbeitet. In der Empirie wird der Autor der Masterthesis anhand von ExpertInneninterviews die Sichtweise aus der Praxis erarbeiten. Die gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie und Empirie sollen schlussendlich die Beantwortung der Hauptforschungsfrage ermöglichen.

Praktischen Nutzen soll die Arbeit speziell für das Management und den Vertrieb durch die ausgearbeiteten Möglichkeiten der Digitalisierung bringen. Das Management und der Vertrieb sollen Anhaltspunkte bekommen, welche digitalen Instrumente aktuell zur Verfügung stehen und wie diese ressourcenschonend und effizient im KMU eingesetzt werden können. Für das Management sollen konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen und den Vertrieb Außendienst gegeben werden.

1.2. Forschungsfragen

Um das Ziel der Masterarbeit erarbeiten zu können, sollen folgende Fragen beantwortet werden:

Hauptforschungsfrage:

Welche Chancen und Risiken birgt die Digitalisierung für den klassischen Außendienst kurz- oder langfristig und wie können KMU in der Laborbranche beide zusammen gewinnbringend einsetzen?

Auf Grund der Literaturrecherche werden folgende theoretischen Subforschungsfragen beantwortet:

Erste Subforschungsfrage Theorie:

Welche digitalen Vertriebsmöglichkeiten bieten sich KMU?

Zweite Subforschungsfrage Theorie:

Wie verändert sich die Customer Journey auf Grund der Digitalisierung?

Mit der Empirie sollen folgende beiden Subforschungsfragen beantwortet werden:

Erste Subforschungsfrage Empirie:

Welche Chancen, Herausforderungen und Risiken bringt die Digitalisierung für den Vertrieb Außendienst in KMU der Laborbranche?

Zweite Subforschungsfrage Empirie:

Wie kann der Vertrieb Außendienst künftig digitale Instrumente in KMU gewinnbringend einsetzen und welche Trends ergeben sich aus der Customer Journey?

1.3. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode

Die Arbeit wird im theoretischen Teil durch das Literaturstudium einschlägiger Fachliteratur bearbeitet. Dabei werden begriffliche Abgrenzungen definiert und eine Analyse der wissenschaftlichen Literatur durchgeführt. Darauf aufbauend werden die beiden theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Der empirische Teil der Arbeit ist auf Experteninterviews aufgebaut. Diese stellen die Basis der qualitativen Untersuchung dar. Die Interviews geben eine geeignete Erhebungsmethode, um die praktischen Erfahrungen im Bereich der Digitalisierung zu erfassen. Für die Interviews werden Unternehmen aus derselben Branche, jedoch in unterschiedlichen Ebenen gewählt (Herstellung/Vertrieb/Kunde). Die ExpertInnen werden auf Grund ihrer Funktion im Unternehmen ausgewählt. Die erarbeitenden Interviewleitfäden dienen zur Orientierung und Anregung der ExpertInnen, werden jedoch keine Richtung der Antworten vorgeben. Zur Nachvollziehbarkeit werden die Interviews digital aufgezeichnet.

Die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews erfolgt nach Kuckartz (2018). Dabei wird zur Transkription und Codierung auf die Computerunterstützung mittels MAXQDA-Software zurückgegriffen. Aus den Resultaten der Interviews werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

1.4. Sampling oder Stichprobenziehung

Die ExpertInnen für die Interviews werden in zwei Gruppen geteilt. Die Gruppen kommen aus den Bereichen Handelsunternehmen und KundInnen aus der Laborbranche. Dazu wird für jede Gruppe ein passender Interviewleitfaden erstellt. Die Leitfäden werden vorab einem Test unterzogen. Dabei werden auf Verständlichkeit der Fragen und Länge des Interviews geachtet. In Summe werden zehn Experteninterviews zu je circa 60 Minuten geführt. Die Aufteilung der Gruppen wird wie folgt aussehen: je fünf Interviews mit Handelsunternehmen aus der Laborbranche und deren KundInnen.

1.5. Qualitätssicherung und Forschungsplan

In der Masterarbeit wird die Qualitätssicherung durch Einhaltung der Methoden von Udo Kuckartz sichergestellt. Dabei wird vor allem auf die Güterkriterien für die qualitative Forschung nach Miles und Hubermann Bezug genommen. Diese definieren sich in Bestätigbarkeit, Zuverlässigkeit (Verlässlichkeit, Auditierbarkeit), Glaubwürdigkeit und Übertragbarkeit (vgl. Kuckartz, 2018, S. 202).

Für die Erarbeitung der Masterthesis wird ein Zeitraum von 52 Wochen in Betracht gezogen. Als Meilensteine werden die Abgabe des Exposees, Abgabe des Theorieteils, Durchführung der Interviews und deren Transkription sowie schlussendlich die Abgabe der fertigen Arbeit definiert.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Das zweite Kapitel beinhaltet die Abgrenzung und Beschreibung für die Arbeit wesentlicher Begriffe. Dadurch soll ein besseres Verständnis für den Kontext hergestellt werden. Jedoch erheben die Abgrenzungen und Definitionen keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

2.1. Definition von Business to Business (B2B)

B2B beschreibt eine Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen, sei es nun direkt unter produzierendem Gewerbe oder Handel von Produkten zwischen Groß- und Einzelhandel. Auch die Erbringung von Dienstleistungen zwischen Unternehmen fällt in den Bereich des B2B. Darüber hinaus zählen auch Geschäftsbeziehungen mit öffentlichen Einrichtungen dazu. Es werden somit keine Produkte oder Dienstleistungen direkt an private EndkundInnen vertrieben. Einkaufsentscheidungen werden häufig von mehreren Personen, sogenannten „Buyingcentern“, getroffen, und die Nachfrage erfolgt derivativ. Für die Kaufentscheidungsfindung gibt es häufig von der Organisation klar vorgegebene Regeln, wie z.B. Budgetrahmen, Preisgültigkeit sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen. Generell herrscht am B2B-Markt eine höhere Markttransparenz, da in der Regel eine beschränkte und klar definierte Zahl an potenziellen KundInnen vorhanden sind. Im Gegensatz dazu handelt es sich im B2C um eine Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen oder EinzelhändlerInnen und EndkundInnen als natürliche Person. Die Entscheidungen werden häufig instinktiv, emotional geleitet und zum Teil anonymisiert getroffen. Die Nachfrage erfolgt originär. (vgl. Kreuzer, 2015, S. 13 f.)

Wird der B2B-Markt im digitalen Kontext beleuchtet, so handelt es sich um einen elektronisch gestützten Vertrieb zwischen Unternehmen. Die Unternehmen können hier sowohl als Anbieter wie auch als Nachfrager fungieren. Der Leistungsaustausch erfolgt über internetbasierte Plattformen und B2B-Marktplätze. Im Gegensatz dazu werden im B2C-Markt physische und digitale Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen an EndkundInnen über Online-Shops vertrieben. (vgl. Aichele & Schönberger, 2016, S. 7)

Für Marketing und Vertrieb ist die Definition für die Abgrenzung in B2B- und B2C-Märkten ident. Sowohl im B2B wie auch im B2C werden die Unternehmen/AbnehmerInnen/EndkundInnen generell als KundInnen bezeichnet. (vgl. Lippold, 2016, S. 3)

In der vorliegenden Arbeit und der damit in Zusammenhang stehenden Forschung wird lediglich auf den B2B-Markt für den technischen Vertrieb in KMU-Bezug genommen.

2.2. Begriffsdefinition Digitalisierung

Der Begriff Digitalisierung definiert sich ursprünglich aus der Transformation von analogen Daten oder Informationen in digitale Daten. Darüber hinaus wird damit die durch das Internet möglich gewordene Option, jederzeit und ohne örtliche Beschränkung auf Daten zugreifen und diese weiterverbreiten zu können, beschrieben. Sie ist heute fixer Bestandteil in der Gesellschaft (z.B. Smartphone-Kommunikation). Auch im Bereich der Wirtschaft hat sie breite Auswirkungen auf Prozesse und Geschäftsmodelle gezeigt. (vgl. Pannagl, 2015, S. 5)

Vor allem wachsende Rechnerleistungen, die stetige Verbesserung des Internets, der mobilen Endgeräte sowie der generelle Kostenvorteil von digitalen Lösungen können als TreiberInnen der Digitalisierung gesehen werden. Unternehmen bietet die Digitalisierung auf jeden Fall die Chance, präzisere Marktkennntnisse zu gewinnen. Damit kann in Folge exakter auf definierte KundInnenbedürfnisse und deren benötigte Produkte oder Dienstleistungen eingegangen werden. Dies bedingt jedoch wiederum eine neue Ausrichtung in den Strukturen und Prozessen des KundInnenmanagements. (vgl. Biesel & Hame, 2018, S. 1)

2.3. Definition der Customer Journey

Das von McKinsey Quarterly entwickelte Modell der Consumer Decision Journey ist ein probates Mittel, um die Customer Journey zu definieren. Dabei werden Erkenntnisse über das Kaufverhalten der KundInnen, sowie deren Entscheidungsprozesse gewonnen.

Die Consumer Decision Journey wird dabei in vier Phasen gegliedert:

- ➔ Erwägen
- ➔ Bewerten
- ➔ Kaufen
- ➔ Nutzen

(vgl. Court et al., 2009)

Die detaillierte Kenntnis der Customer Journey, sowie die dazugehörigen Customer Touchpoints stellt einen integralen Bestandteil einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie dar. Die Identifizierung und das Bewusstsein der Zusammenhänge aus Customer Touchpoints und der Customer Journey sind essenziell für den effizienten Einsatz von Marketinginstrumenten sowie für eine dynamische KundInneninteraktion. In erster Linie müssen in jeder Phase klare, effektive und effiziente Botschaften an die KundInnen herangetragen werden. Damit können dann die KundInnen entlang der Customer Journey kreativ und professionell begleitet, aber auch emotional abgeholt werden. (vgl. Binckebanck & Elste, 2016, S. 130, S. 524)

2.4. Definition von Klein- und Mittlere Unternehmen (KMU)

Es gibt prinzipiell keine allgemein gültige und verbindliche Definition von KMU. Meist wird als Anhaltspunkt zur Zuordnung der Unternehmen nach deren Größe die „Empfehlung betreffend die Definition der Kleinstunternehmen, sowie der kleinen und mittleren Unternehmen“ der EU-Kommission herangezogen. (vgl. www.wko.at, 2021)

Diese Empfehlung beinhaltet folgende vier Kriterien (vgl. www.wko.at, 2021):

- ➔ MitarbeiterInnenanzahl
- ➔ Umsatz
- ➔ Bilanzsumme
- ➔ Eigenständigkeit

Die Grenzwerte sind in folgender Tabelle 1 dargestellt:

	MitarbeiterInnen	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	Bis 9	Bis 2 Mio. Euro	Bis 2 Mio. Euro	In der Regel Kapitalanteile oder Stimmrecht in Fremdbesitz < 25 %
Kleinunternehmen	Bis 49	2 – 10 Mio. Euro	2 – 10 Mio. Euro	
Mittlere Unternehmen	Bis 249	10 – 50 Mio. Euro	10 – 43 Mio. Euro	
Großunternehmen	Ab 250	Ab 50 Mio. Euro	Ab 43 Mio. Euro	

Tabelle 1: Abgrenzung Unternehmensgrößen. Quelle: WKO, Klein- und Mittelbetriebe in Österreich, www.wko.at, 2021

Wichtig dabei ist jedoch, dass im Idealfall alle Merkmale für die Zuordnung eines Unternehmens in eine Größenklasse vorhanden sind. Dies ist jedoch in der Statistik auf Grund von fehlenden Daten kaum möglich. Daher wird in der statistischen Praxis vorwiegend die Anzahl der MitarbeiterInnen für die Abgrenzung der Unternehmensgröße herangezogen. (vgl. www.wko.at, 2021)

2.5. Beschreibung von Customer-Relationship-Management-System – kurz CRM

Unter CRM versteht man den strategischen Ansatz sämtliche Prozesse, die im Zusammenhang mit Kunden stehen zu planen, steuern und durchzuführen. Daher betrifft ein CRM alle Abteilungen im Unternehmen und wirkt auch in allen Phasen des Kundenlebenszyklus. Als Steuerungsinstrument kommt eine entsprechende CRM-Software zum Einsatz. (vgl. Holland, 2018)

Laut Holland können die wichtigsten Kriterien und Ziele des CRM wie folgt beschrieben werden:

- Kundenorientierung
- Langfristigkeit der Kundenbindung
- Wirtschaftlichkeitsorientierung
- Individualisierung durch Differenzierung der Kundenbeziehung
- Systematisierung
- IT-Anwendung/CRM-Software
- Effizienz- und Effektivitätssteigerungen (vgl. Holland, 2018)

CRM unterstützt Unternehmen bei der organisierten Pflege ihrer Kundenbeziehungen, indem alle relevanten Informationen über die Aktivitäten der KundInnen gebündelt gesammelt werden. Die Kundenzufriedenheit spiegelt die Qualität, mit der das CRM-System betrieben wird, wider und trägt im erweiterten Sinn einen wesentlichen Teil zum Unternehmenserfolg bei. (vgl. Helmke & Uebel, 2001, S. 7 ff.)

2.6. Definition eines Warenwirtschaftssystems, kurz ERP

Sämtliche in einem Unternehmen laufenden Geschäftsprozesse können in einem Enterprise-Resource-Planning-System abgebildet werden. Zu diesen wesentlichen Prozessen zählen:

- Einkauf
- Logistik
- Produktion
- Verkauf
- Forschung und Entwicklung
- Anlagenwirtschaft
- Personalwesen
- Finanz- und Rechnungswesen
- Controlling

All diese Bereiche sind eigenständige Module in einer entsprechenden ERP-Software, die über eine gemeinsame Datenbasis/Datenbank miteinander verbunden sind und interagieren. (vgl. Verheikamp, 2018)

2.7. Definition von Big Data

Der Begriff Big Data existiert, seitdem es elektronische Datenverarbeitung gibt. Zu Anfangszeiten konnten die immer größer werdenden Daten nur durch Großrechner verarbeitet werden. Durch die ständige Weiterentwicklung sind heute die handelsüblichen Haushalts-PCs leistungstärker als die damaligen Großrechner (vgl. Gentsch, 2019, S. 9).

Unter dem Begriff ‚Big Data‘ versteht man digitale Datenmengen, die vorwiegend aus folgenden Bereichen mit spezifischen Anwendungen gespeichert, analysiert und ausgewertet werden:

- ➔ Internet
- ➔ Mobilfunk
- ➔ Finanzindustrie
- ➔ Energiewirtschaft
- ➔ Gesundheitswesen
- ➔ Verkehr

Der Ursprung der Daten stammt dabei vorwiegend aus Quellen wie sozialen Medien, Kredit- und Kundenkarten, Smart-Metering-Systemen, Assistenzgeräten, Überwachungskameras sowie Flug- und Fahrzeugdaten. (vgl. Bendel, 2012)

Daraus versprechen sich Unternehmen neue Einblicke in das Kaufverhalten und Interesse von KundInnen zu erlangen und erstellen personenbezogene fiktive KundInnenprofile, sogenannte Avatare. Darüber hinaus wird über Vorausberechnungen versucht, Innovationen besser auf den Markt zu bringen und Produktions- und Lagerabläufe zu flexibilisieren und zu optimieren. (vgl. Bendel, 2021)

2.8. Definition und Abgrenzung von E-Business

Der Einsatz von E-Business eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten für die Distribution und Vermarktung der eigenen Unternehmensleistungen. Basierend auf der Verfügbarkeit der elektronischen Daten können KundInnen Kaufentscheidungen beschleunigt werden. In der Regel ist damit auch eine Veränderung der Distribution verbunden, da Vergleiche über Spezifikation, Preise und Verfügbarkeit ortsunabhängig und 24 Stunden sieben Tage die Woche verfügbar sind und Käufe direkt online durchgeführt werden können. (vgl. Wirtz, 2020, S. 453–455)

Heute wird E-Business als elektronischer Geschäftsverkehr bezeichnet, unter den alle wirtschaftlichen Tätigkeiten, welche auf computergestützten Netzen beruhen, fallen (vgl. Bächle & Lehmann, 2010, S. 3).

Die folgende Grafik (Abb. 1) gibt einen Überblick über verschiedene, miteinander verbundene Bereiche des E-Business und deren Grundlagen:

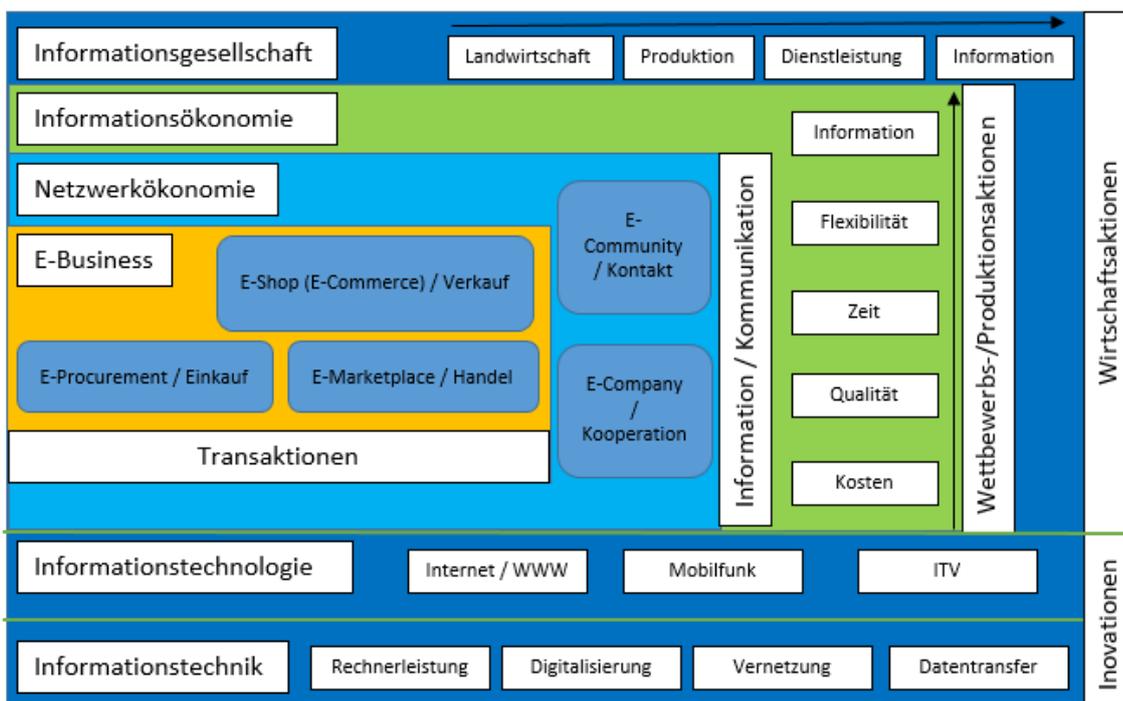


Abbildung 1: Schalenmodell. Quelle: In Anlehnung an Kollmann, 2019, S. 96

In diesem Modell wird die Informationsgesellschaft als Überbegriff deklariert, in welchen verschiedene Begrifflichkeiten und Bereiche eingegliedert werden können. Der Aufbau der Informationstechnologie wird hierbei durch die Entwicklung der Informationstechnik in Bezug auf Digitalisierung und Vernetzung sowie die Innovationen der Informationstechnologien, wie Mobilfunk und Internet, ermöglicht (vgl. Kollmann, 2019, S. 60).

Unter einem Teilbereich der Net Economy bzw. Netzwerkökonomie ist E-Business ein weitverbreiteter Begriff. Sämtliche elektronische Informationsaustauschprozesse, welche unternehmensintern in Einbezug der KundInnen durchlaufen, werden als E-Business bezeichnet (vgl. Kottler et al., 2016, S. 962).

Somit gehört E-Business zu den bedeutendsten Anwendungsgebieten der neuen digitalen Kommunikations- und Informationstechnologien (Wirtz, 2020, S. 17).

Im Fokus der Erklärung befinden sich daher die Informationen über die Rahmenbedingungen der Netzwerkökonomie und zentrale Bausteine daraus (vgl. Kollmann, 2019, S. 79).

Zentrale Plattformen im E-Business bilden die Basis für diesen elektronischen Workflow, welche sich mit dem Austausch aller drei Phasen beschäftigen (vgl. Kollmann, 2016, S. 8).

E-Business wird in drei zentrale Aspekte gegliedert:

- ➔ Einkauf über elektronische Beschaffung = E-Procurement
- ➔ Verkauf von Produkten und Dienstleistungen über elektronische Kanäle = E-Shop
- ➔ Handel über digitale Netzwerke = E-Marketplace

Dies wird unterstützt durch:

- ➔ Elektronische Netzwerke zur Kommunikation = E-Community
- ➔ Elektronischen Kooperationsplattformen = E-Company aus dem Bereich Netzwerkökonomie

(vgl. Kollmann & Schmidt, 2016, S. 23).

3. DARLEGUNG DER BESTEHENDEN LITERATUR

In den Kapiteln 3.1 bis 3.3 werden die Themen des technischen Vertriebs/Außendienst, der Digitalisierungsoptionen sowie der Customer Journey anhand von Fachliteratur erarbeitet und dargestellt.

Der Autor legt dabei besonderen Wert auf Aktualität und Praxisbezug der gewählten Fachliteratur.

Mittlerweile haben Unternehmen kaum noch die Möglichkeit, sich rein über das Produkt oder die Dienstleistung von der Konkurrenz zu unterscheiden. Daher ist es beinahe unmöglich beziehungsweise wird auch immer schwieriger, sich vom Markt abzuheben. Unternehmen versuchen daher über alternative Strategien, wie Kundenbindungsprogramme, Serviceleistungen, Nischenprodukte und dgl. ihren USP zu definieren. Einer dieser USPs, um den KundInnen einen Mehrwert zu schaffen, können speziell fachlich ausgebildete AußendienstmitarbeiterInnen sein. (vgl. Zupancic, 2019, S. 13)

3.1. Technischer Vertrieb Außendienst im B2B

In den Unterkapiteln 3.1.1 bis 3.1.4 werden die wesentlichen Bereiche des B2B Außendienstes dargestellt. Dazu gehören neben einer allgemeinen Definition die Arten, Aufgaben sowie Chancen und Risikoanalyse für den technischen Vertrieb/Außendienst.

3.1.1. Definition des technischen Vertrieb Außendienstes

Der Begriff Vertrieb umschreibt alle Maßnahmen innerhalb der Distributionspolitik. Vorrangig handelt es sich um die Gewinnung von Informationen, Präsentation der eigenen Dienstleistungen und Produkte sowie dem Abschluss von Verkaufsaufträgen. Zielgruppen sind sowohl bestehende wie auch neue KundInnen. MitarbeiterInnen sowohl im Innen- wie auch im Außendienst, die diesen Aufgaben nachkommen, werden generell als Vertrieb bezeichnet. (vgl. Olbrich, 2006, S. 218–219)

Für alle unternehmensrelevanten Tätigkeiten, die außerhalb des Unternehmens stattfinden, zeichnet sich der Vertriebsaußendienst verantwortlich. Laut Winkelmann (vgl., 2012, S.50) sind der/die ADM der verlängerte Arm des Unternehmens. Sie sollen nicht nur ausschließlich UmsatzbringerInnen sein. Der Vertrieb Außendienst soll darüber hinaus auch an der Ausarbeitung der Marketing- und Vertriebsstrategie beteiligt sein. Der/die ADM ist integraler Bestandteil des Vertriebs im Unternehmen. Durch deren umfangreiches Aufgabenspektrum nehmen sie daher eine Schlüsselfunktion in dieser Abteilung ein.

Da die Tätigkeit vorwiegend vor Ort bei KundInnen stattfindet, ist der Vertrieb Außendienst deshalb vorwiegend dem Direktvertrieb zu zuordnen. Der/die ADM kann jedoch auch weitere DistributorInnen oder GroßhändlerInnen betreuen und wird dann dem indirekten Vertrieb zugeordnet. Der Außendienst agiert überwiegend selbstständig. Die AußendienstmitarbeiterInnen sind IndividualistInnen und bieten dezentrale spezifische Leistungen für die KundInnen ihres Unternehmens. (vgl. Binckebanck, Hölter & Tiffert, 2013, S. 43)

Üblicherweise ist der Außendienst in Regionen strukturiert. Er agiert aus einem regionalem Verkaufsbüro oder auch vom Homeoffice aus. In seiner verantwortlichen Region ist er für die Betreuung der BestandskundInnen sowie für die Akquise potenzieller NeukundInnen verantwortlich. Hauptmerkmal ist, dass seine Aktivitäten vorwiegend bei Besuchen der KundInnen vor Ort stattfinden. (vgl. Homburg, 2017, S. 262)

Historisch gesehen hat der Berufsstand der VerkäuferInnen im Außendienst mit etlichen Vorurteilen zu kämpfen. So werden sie häufig als KeilerInnen, KlinkenputzerInnen oder jene, die immer ihren Fuß in den Türspalt stellen, bezeichnet.

Aus diesem Grund wurden auch in vielen Unternehmen die Berufsbezeichnungen angepasst. Sie heißen heute u.a. FachberaterInnen, GebietsrepräsentantInnen, KundInnenberaterInnen, ProduktmanagerInnen und SalesmanagerInnen. (vgl. Friedemann, 2010, S. 11)

Um eine effiziente KundInnenbetreuung sicherzustellen, wird in der Literatur häufig von der Notwendigkeit eines Vertriebsaußendienstes geschrieben (vgl. Binckebanck et al., 2013, S. 195). Deswegen setzen auch heute noch beinahe alle Unternehmen im technischen B2B Vertrieb auf eine qualifizierte Außendienstmannschaft.

Die Qualität der Kundenbetreuung wird sich in der Anzahl an VertriebsmitarbeiterInnen, deren fachliche Kompetenz und inwiefern die KundInnenbedürfnisse gedeckt werden können, unterscheiden. Ein effektiver Vertrieb Außendienst ist in der Lage, sowohl das Potential seiner KundInnen wie auch deren spezifische Probleme und unterschiedliche Bedürfnisse zu erkennen, zu analysieren und die passenden Lösungen dafür anzubieten. Besonders im direkten Vertrieb ist die Qualität der Kundenbetreuung entscheidend. Neben den fachlichen Kompetenzen zählen vor allem Erreichbarkeit und Zuverlässigkeit zu den essenziellen Qualitäten von VertriebsmitarbeiterInnen. (vgl. Homburg, Schäfer & Schneider, 2016, S. 43)

Für den Erfolg des Unternehmens muss der/die ADM einen entscheidenden Nutzen für die KundInnen bieten können. Wie KundInnen ein Unternehmen sehen, wird häufig stark durch den/die ADM beeinflusst. VertriebsaußendienstmitarbeiterInnen müssen sich dieser Rolle bewusst sein. Sie fungieren daher auch als eine Art PR-Managerin vor Ort und stellen eine Visitenkarte des repräsentierenden Unternehmens vor den KundInnen dar. Budgetär gesehen ist der/die ADM mit Kosten von oftmals mehreren Hundert Euro pro KundInnenkontakt einer der teuersten Vertriebskanäle im Unternehmen. Trotzdem hat sich die Methode des/der geschulten ADM als effektiv erwiesen. Speziell im B2B sind die MitarbeiterInnen von Vertrieb und Service die entscheidenden Faktoren für den Unternehmenserfolg. (vgl. Homburg et al., 2012, S. 44)

Das Aufgabengebiet des/der ADM hat sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Geschäftsmodelle werden durch die Globalisierung immer komplexer. Informationsgewinn und Beschaffungswege der KundInnen werden ständig durch die Digitalisierung beeinflusst. Vertriebsorganisationen werden durch signifikante Änderungen der KundInnenerwartungen vor große Herausforderungen gestellt. KundInnen verlangen auf Grund dieser neuen Komplexität, immer mehr Kompetenzen des/der ADM. (vgl. Winkelmann, 2012, S. 51)

Folgende Abbildung 2 stellt beispielhaft das Aufgabenfeld eines/einer ADM dar:



Abbildung 2: Aufgabenfeld von Vertrieb AußendienstmitarbeiterInnen. Quelle: In Anlehnung an Buob, 2010, S. 13

3.1.2. Arten des technischen Vertrieb Außendienstes

Der/die ADM wird unter anderem auch als HandelsvertreterIn, GebietsverkäuferIn, VerkaufsmitarbeiterIn, Reisende/r oder auch KundInnenberaterIn bezeichnet. Die ursprünglichste und traditionellste Form des Außendienstes ist der oder die Handelsreisende. Sie sind Angestellte eines Unternehmens und besuchen ihre KundInnen in regelmäßigen Abständen, um ihre Dienstleistungen oder Produkte anzubieten und zu verkaufen. Im Gegensatz dazu sind HandelsvertreterInnen oder KommissionärInnen keine von einem Unternehmen fest angestellten MitarbeiterInnen. Sie sind selbstständig und bieten bzw. verkaufen die Produkte und Dienstleistungen im Auftrag der Unternehmen, mit denen sie entsprechende Handelsverträge abgeschlossen haben. Da sie nicht von den Unternehmen direkt angestellt sind, werden sie auch nicht zur eigenen Vertriebsmannschaft gezählt. (vgl. Olbrich, 2006, S. 254)

In einigen Branchen und deren zugehörigen Unternehmen gibt es je nach Geschäftsphase eine sich stets variierende Anzahl an ADM. Binckebanck et al. (2013, S. 60) führt hier als Beispiel die Pharmaindustrie an. Hier wird im Rahmen einer Medikamenteneinführung der Vertrieb Außendienst personell verstärkt. In der Phase des auslaufenden Patent, wird hingegen die Außendienstmannschaft wieder reduziert.

In Unternehmen mit internen ADM sind ebenfalls unterschiedliche Aufgabenzuordnungen zu finden. Es gibt hier die Unterteilung nach NeukundInnenakquisition oder BestandskundInnenbetreuung. Des Weiteren gibt es auch eine Segmentierung nachfolgenden Kriterien:

(vgl. Olbrich, 2006, S. 255.)

- ➔ Branche
- ➔ Größe
- ➔ Gebiet
- ➔ Produkte/Dienstleistungen

3.1.3. Aufgaben des technischen Vertrieb Außendienstes

In diesem Kapitel wird auf die verschiedenen Aufgaben des/der ADM eingegangen.

Die grundlegenden Kernaufgaben eines Vertrieb Außendienstes umfassen eine Beziehung zu KundInnen aufzubauen, diese zu pflegen, Geschäfte mit den KundInnen abzuschließen sowie für das Unternehmen essenzielle Informationen über KundInnen und Markt zu sammeln (vgl. Olbrich, 2006, S. 251–255).

Um den Beziehungsaufbau zu dem Kunden/der Kundin beginnen zu können, ist speziell bei NeukundInnen eine Kaltakquise notwendig (vgl. Pufahl, 2019, S. 142).

Jedoch hat der/die ADM nicht ausschließlich Aufgaben zu erfüllen, die sich kundInnenseitig befinden. Es sind auch eine Vielzahl an Tätigkeiten, die unternehmerseitig gefordert werden, zu erfüllen. (vgl. Buob, 2010, S. VII)

Wesentliche Aufgabenbereiche von ADM kundInnenseitig können sich wie folgt darstellen: (vgl. Pufahl, 2019, S. 254)

- ➔ Persönliche Beratung vor Ort
- ➔ Telefonische Beratung
- ➔ Schriftliche Beratung via Mail
- ➔ Beratung in virtuellen Meetings (z.B. via Teams, Skype)
- ➔ Vor- und Nachbereitung von KundInnenterminen
- ➔ Planen und Verwalten der Reisezeit
- ➔ Angebotserfassung
- ➔ Angebotsnachbearbeitung
- ➔ Auftragserfassung
- ➔ KundInnenstammdatenpflege

In Bezug auf die KundInnenkommunikation können folgende Kernaufgaben genannt werden: (vgl. Olbrich, 2006, S. 252):

- ➔ Vorbereitung des Verkaufsgespräches
- ➔ Kontaktaufnahme
- ➔ Durchführung des Verkaufsgespräches
- ➔ Erzielung von Verkaufsabschlüssen
- ➔ Pflege von Geschäftskontakten

Damit der/die ADM die ihm/ihr zugewiesenen Aufgaben zielführend erledigen kann, ist es unabdinglich, eine Entlastung von vertriebsinternen Aufgaben im Unternehmen sicherzustellen. In vielen Unternehmen wird der/die ADM daher durch Innendienst- und Marketingabteilung unterstützt. Durch den Innendienst werden vor allem administrative Tätigkeiten übernommen. KundInnenkontakte des Innendienstes und Marketings werden an den Außendienst weitergeleitet, um daraus Geschäftsabschlüsse zu generieren. (vgl. Pufahl, 2019, S. 255)

Die stetig steigende und sich ändernde Komplexität der KundInnen und ihrer Geschäftsmodelle beeinflussen auch die Aufgaben und Funktionen des/der jeweiligen ADM. Speziell die Stammdatenpflege spielt hier eine wesentliche Rolle. Der/die ADM verfügt über spezifische KundInnen- und Marktkenntnisse, die entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben können. Auch kann durch diese Kenntnisse ein entsprechender Wettbewerbsvorteil erzielt werden. (vgl. Rapp, Agnihotri & Baker, 2013, S. 141–155)

Es obliegt der Vertriebsleitung, durch Anreize diese individuellen Kenntnisse des Vertrieb Außendienstes über Datenpflege dem Unternehmen allgemein zugänglich zu machen. Jedoch soll der Aufwand zur Datenpflege so gering wie möglich gehalten werden. ADM wiederum sehen Stammdatenpflege z.T. als wenig produktive Arbeit und befürchten durch Weitergabe detaillierter Informationen die Minderung ihres eigenen Wertes. Hier obliegt es der Führung, ein Maximum an Kooperationsbereitschaft herzustellen und auch den Nutzen und die Vorteile aus der Stammdatenpflege zu vermitteln. Mit gut gepflegten Daten und Informationen können Schritte im Direktmarketing gesetzt werden, die sich verkaufsfördernd und umsatzbringend auswirken. Dies kommt dann wiederum dem/der jeweiligen ADM zugute. (vgl. Binckebanck et al., 2013, S. 199–200)

3.1.4. Chancen und Risiken für den technischen Vertrieb Außendienst

Laut Literatur ist der/die ADM die entscheidende und somit wichtigste Komponente im B2B Sektor. Dies lässt sich auf die Vielzahl an Besonderheiten im B2B Geschäft zurückführen. Zugleich ist jedoch der Vertrieb Außendienst auch die teuerste Form des B2B Vertriebs. Dieser Umstand birgt nun sowohl Chancen wie Risiken für Unternehmen, die ADM einsetzen. (vgl. Binckebanck et al., 2013, S. 189)

Im Vergleich zu anderen Kommunikationskanälen wird der/die ADM als effektivste Form im KundInnenkontakt angeführt. Jedoch wird der/die ADM im Vergleich zum Direktmarketing als wenig effizient gesehen. Da sich die Arten von Direktmarketing ständig verändern und erweitern, hat dies entscheidenden Einfluss auf die Rolle des Vertrieb Außendienstes. Durch neue Instrumente und Technologien, wie es z.B. soziale Medien darstellen, werden komplett neue Möglichkeiten in der Kommunikation mit KundInnen geboten. (vgl. Albers, Mantrala & Sridhar, 2010, S. 840–853)

Eine besondere Verantwortung kommt hier nun auf die Vertriebsführung zu. Sie muss auf der einen Seite entscheiden, welche Kommunikationskanäle verwendet werden sollen, und hat auf der anderen Seite auch Sorge dafür zu tragen, dass die Aktivitäten des Direktmarketings und des/der ADM eng aufeinander abgestimmt werden. Schließlich ist es von zentraler Bedeutung, den Einsatz von VertriebsaußendienstmitarbeiterInnen und Direktmarketing nicht isoliert voneinander zu betrachten. Unternehmensziele sollen durch den Einsatz beider Kanäle erreicht werden. (vgl. Binckebanck, 2013, S. 190–193)

Auch aufgrund nicht klar formulierter Zielvereinbarungen für den Außendienst und der Entlohnung können Konflikte auftreten und somit ein Risiko darstellen. Sollte die Vertriebsleitung z.B. als Vorgabe den Abverkauf von Ware zu vertreiben, geben, der/die ADM jedoch nur Provisionen auf neue Produkte erhält, besteht hier die Gefahr, dass dies beim Vertrieb Außendienst einen Interessenskonflikt monetärer Natur auslöst. (vgl. Binckebanck & Belz, 2012, S. 198)

Im Idealfall setzt sich die Entlohnung aus einem fixen und einem variablen Teil zusammen. Um unnötige Preisnachlässe zu verhindern, sollte der variable Teil nicht am Umsatz, sondern am Deckungsbeitrag angelegt sein. (vgl. Binckebanck et al., 2013, S. 373)

Die Anzahl der beschäftigten ADM birgt ebenfalls ein Risiko. Laut Binckebanck (vgl. 2013, S. 280) gibt es eine Formel (siehe Formel 1), die herangezogen werden kann, um einen groben Anhaltspunkt für die notwendige Größe des Vertrieb Außendienstes zu erhalten. Hier wird der Gesamtbetreuungsaufwand im Verhältnis zur verfügbaren Zeit gesetzt:

Zahl der AußendienstmitarbeiterInnen	=	$\frac{\text{KundInnenanzahl} \times \text{Zahl der Besuche pro Kunde im Jahr}}{\text{Reisetage pro ADM im Jahr} \times \text{Zahl der Besuche pro ADM pro Tag}}$
---	---	---

Formel 1: Berechnung Anzahl notwendiger VertriebsaußendienstmitarbeiterInnen. Quelle: Binckebanck, 2013, S. 280

3.2. Digitale Vertriebsmöglichkeiten

In diesem Kapitel werden einzelne digitale Vertriebsmöglichkeiten anhand der Literatur erarbeitet. Die vom Autor der Masterthesis ausgearbeiteten digitalen Instrumente erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind aus seiner Sicht die wesentlichsten für den Vertrieb Außendienst in KMU.

3.2.1. Digitalisierung im allgemeinen

Die Transformation von analogen in digitale Daten wird allgemein als Digitalisierung verstanden. Durch die stetig steigende Verfügbarkeit des Internets gibt es kaum noch Limitierungen auf den Zugriff dieser Daten. Das Internet und neue Formen der Kommunikation haben den Begriff der Digitalisierung erweitert. Aus unternehmerischer Sicht kann die Digitalisierung als Wandel von Geschäftsmodellen und -prozessen durch den Einsatz von Kommunikations- und Informationstechnologien gesehen werden (vgl. Pannagl, 2015, S. 5).

Eine weitere Beschreibung geht von einer partiellen bzw. vollständigen computergestützten Umsetzung einer Leistung – von analog auf digital – aus (vgl. Wolf & Strohschen, 2018, S. 58).

Technologisch gesehen wird die Digitalisierung als Wandlung einer analogen Tätigkeit in der realen Welt in eine lesbare Sprache für Maschinen verstanden (vgl. Rürup & Jung, 2017, S. 4 f.).

Heutzutage werden Begriffe, die durch Netzwerke, digitale Medien oder elektronische Maschinen alle Bereiche des täglichen Lebens beeinflussen, mit Digitalisierung in Verbindung gebracht (vgl. Bar-
dman, 2019, S. 551).

Digitalisierung stellt sich als Megatrend dar und beinhaltet vor allem auch Innovationen, die auf di-
verse Informations- und Kommunikationstechnologien zurückzuführen sind. Beispiele dieser Innova-
tionen sind IOT, Big Data, die im Detail noch behandelt werden, bis zu Industrie 4.0, die unterschied-
lichsten Auswirkungen in beinahe alle Wirtschaftsbereiche haben. (vgl. Mittelstandsbericht, 2018,
S. 30)

Diese Entwicklung macht es für Unternehmen unabhängig von Größe und Branche unerlässlich, digi-
tale Geschäftsmodelle und Prozesse zu integrieren und anzuwenden. Die Anwendung digitaler Tech-
nologien bietet die Möglichkeit der Verbesserung vorhandener Geschäftsprozesse. Dadurch wird die
Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und dies wirkt sich wieder positiv auf das Entwicklungs- und Wachs-
tumspotential aus. (vgl. Stief et. al., 2016, S. 1834)

3.2.2. KundInnenverwaltungs- und KundInnenpflegesysteme (CRM)

Folgende Subkapitel geben eine auszugsweise Übersicht über Einsatzbereiche und Nutzen von
CRM-Systemen. Des Weiteren wird ein kompakter Einblick in die spezielle Form des Social CRM
gegeben.

3.2.2.1. Einsatzbereiche von CRM-Systemen

In erster Linie werden CRM-Systeme um KundInnenstammdaten zentral sammeln, speichern und
verwalten zu können. Basisdaten bilden dabei Firmenname, Firmensitz, Ansprechpartner sowie
Preis-, Zahlungs- und Lieferkonditionen. Darüber hinaus können wesentliche Daten, wie aktuelle
und historische Umsätze oder künftige Budgets den jeweiligen Stammdaten zugeordnet werden.
Diese Daten können zum Teil über Schnittstellen zu angebundenen ERP-Systemen direkt über-
nommen werden. Da diese Stammdaten den zentralen Anknüpfungspunkt zum Kunden / der
Kundin darstellen ist es essenziell diese aktuell zu halten.

Zusätzlich können in einem CRM-System sämtliche Aktivitäten zum Kunden / zur Kundin dokumentiert und nachverfolgbar gemacht werden. Aktivitäten wie Angebote, Besuche, E-Mails, Marketingaktionen oder Telefonate können über ein CRM-System zentral geplant, durchgeführt und verwaltet werden. Alle MitarbeiterInnen im Unternehmen haben Zugriff auf diese Daten und somit einen selben Wissensstand über die KundInnen. (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 63)

Aus diesen vielfältigen Möglichkeiten des Einsatzes von CRM-Systeme wird nachfolgend deren draus resultierender Nutzen für Unternehmen beschrieben.

3.2.2.2. Nutzen aus der Einführung von CRM-Systemen

Ein Schlüsselfaktor, der die Nachhaltigkeit eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst, ist die Einführung eines CRM-Systems (vgl. Hidayanto & Budiardjo, 2016, S. 132).

Entscheidender Faktor für eine erfolgreiche CRM-Einführung ist, dass sämtliche davon direkt, aber auch indirekt betroffene Personen hinter dem Projekt stehen und so weit wie möglich schon in die Planung- und Implementierungsphase integriert werden.

Sauber implementierte CRM-Systeme bringen in vielen Tätigkeitsbereichen enorme Aufwands- und Zeitersparnis. Den größten Nutzen kann der Vertrieb aus einem gut gepflegten CRM ziehen, da es eine der Basisfunktionalitäten des BesucherInnenmanagements darstellt. Da der/die ADM sowohl limitiert wie auch eine der teuersten Kostenstellen im Unternehmen darstellt, ist es essenziell, die Reiseplanung im CRM möglichst benutzerInnenfreundlich abbilden zu können. Darüber hinaus werden nahezu alle vertriebsrelevanten Aktivitäten über das CRM gesteuert und dokumentiert. Dazu zählen KundInnenkontakte und Kommunikation, Anfragen, Angebote und spezifische Vereinbarungen. Aufgaben und Aktivitäten können abteilungsübergreifend zugeordnet werden. Sämtliche MitarbeiterInnen mit Zugang zum CRM verfügen somit auch immer über denselben aktuellen Wissens- und Informationsstand. (vgl. Biesel, Hame, 2018, S. 165 ff.)

Auch das Marketing profitiert neben dem Vertrieb von einem gut gepflegten CRM-System. Zur Planung und Ausführung von Werbekampagnen, wie Mailings oder Postwurfsendungen, wird der Zeitaufwand für die Zusammenstellung der korrekten Kontaktdaten auf ein Minimum reduziert. Bestehende Kontakte können schnell gefiltert werden und neu erhaltene Leads, wie z.B. von Messen, direkt dem/der zuständigen ADM zur weiteren Bearbeitung zugeordnet werden. (vgl. Helmke & Uebel, 2013, S. 166)

Zusammengefasst schaffen CRM-Systeme Transparenz im Unternehmen, da die MitarbeiterInnen auf sämtliche Informationen zugreifen können. Dadurch werden die Qualität und die Geschwindigkeit im Service zu den KundInnen um ein Vielfaches erhöht. (vgl. Helmke & Uebel, 2013, S. 287)

3.2.2.3. Social-Customer-Relationship-Management-System

Unter dem Begriff Social CRM versteht man, wie Unternehmen mit Hilfe des Social Web ihr CRM mit dem Potential von Plattformen des Social Media ausbauen und das Potential für sich nutzen können. Durch diese Vernetzung wird eine emotionale Bindung zwischen Unternehmen und den KundInnen gefördert. Dies bietet weitere Verkaufschancen. Für die erfolgreiche Implementierung müssen gewisse Parameter erfüllt sein. Bei international tätigen Unternehmen ist es essenziell, dass die Plattformen mehrsprachig bzw. in der jeweiligen Landessprache, zumindest jedoch in Englisch, bespielt werden. Entscheidend ist auch die Nutzung der jeweils länderspezifischen Plattformen. Dadurch wird die Verbindung zu den einzelnen Kanälen und die Vernetzung mit dem CRM-System zunehmend komplexer. Dahingehend müssen entsprechende IT-Ressourcen eingeplant und eingesetzt werden. Dann können die durch Social Medien gewonnenen Daten gefiltert, mit dem CRM verknüpft und effizient genutzt werden. (vgl. Alt & Reinhold, 2016, S. 103 ff.)

Auf diesen Plattformen können Unternehmen ihre Zielgruppe schnell und kostengünstig erreichen. Häufig wird Social CRM zur Präsentation des eigenen Unternehmens, von Produkten oder Dienstleistungen mittels Videos oder Blogs genutzt, wodurch rasch FollowerInnen bzw. „Fans“ generiert werden können. Ihr Interesse bzw. Commitment zum Unternehmen sollen sie in Form eines „Gefällt mir“-Klicks oder eines positiven Kommentars zum Ausdruck bringen.

In dieser Art der NeukundInnengewinnung wird von vielen Unternehmen ein erhebliches Potential gesehen, um Kosten zu sparen. Im Gegensatz dazu gestaltet sich der KundInnenkontakt via E-Mail deutlich kostenintensiver. Für Produktinnovationen, -einführungen oder neue Dienstleistungen lassen sich im B2B auf diese Weise schnell Informationen einholen, ob dies positiv oder negativ aufgenommen wird. Es zeigt sich jedoch auch deutlich, dass gerade B2B-Unternehmen in diesem Bereich noch Kompetenzen aufbauen müssen, um dadurch auch einen langfristigen Mehrwert generieren zu können. (vgl. Alt & Reinhold, 2016, S.8 ff.)

3.2.3. Warenwirtschaftssysteme (ERP)

In einem Enterprise-Resource-Planning-System, kurz ERP, wird eine Plattform geschaffen, indem unternehmensrelevanten Prozesse, wie Produktion, Logistik, Personal- und Rechnungswesen, in einer Softwarelösung dargestellt werden. Dadurch entsteht eine Vereinfachung in der Unternehmensplanung und des Controllings. Dies resultiert wieder in einer Steigerung der Unternehmenseffizienz. Historisch wurden in den einzelnen Bereichen eigenständige Systeme eingesetzt, die nicht immer untereinander kommunizieren konnten, bzw. traten häufig Schnittstellenkonflikte auf. Durch eine ERP-Lösung erfolgten die Ablöse und Zusammenführung auf ein einheitliches System. Ausschlaggebende Informationen für strategische Entscheidungen können rascher ermittelt werden. Dies wiederum führt zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. (vgl. Kohnke, 2005, S. 38)

Der Charakter von ERP-Systemen sind Merkmale der Daten- und Prozessintegration, des einheitlichen Entwicklungsschemas, der operativen Funktionsvielfalt, des Schichtenaufbaus und der Transaktionsausrichtung. Somit unterstützen sie die unternehmensinternen Prozesse. (vgl. Gadsch, 2017, S. 146 f.)

3.2.4. Erarbeitung E-Business

Im folgenden Abschnitt der Arbeit werden die Modelle des E-Business beschrieben. Im Detail wird auf das Modell E-Commerce eingegangen. Es werden auch die Chancen und Risiken der Modelle dargelegt.

3.2.4.1. Modelle des E-Business

Bevor im Detail auf das E-Business eingegangen wird, wird kurz das Geschäftsmodell mit dessen Inhalte beschrieben, da diese in unmittelbaren Zusammenhang mit der Digitalisierung und dem E-Business stehen.

„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“ (Osterwalder, 2011, S. 18)

Das Geschäftsmodell wird grundsätzlich in neun Bausteine gegliedert:

- ➔ KundInnensegmente
- ➔ Wertangebote
- ➔ Kanäle
- ➔ KundInnenbeziehungen
- ➔ Einnahmequellen
- ➔ Schlüsselressourcen
- ➔ Schlüsselaktivitäten
- ➔ Schlüsselpartnerschaften
- ➔ Kostenstruktur

(vgl. Osterwalder, 2011, S. 20 ff.)

Unabhängig von der fortschreitenden Digitalisierung von Unternehmen sind diese Geschäftsmodelldimensionen allgemein gültig. Sie wurden allerdings durch die Digitalisierung in der Gestaltung und Vielfalt der Geschäftsmodelle sowie deren Ausprägung ihrer Dimensionen stark beeinflusst. Im Internet haben sich zusätzlich verschiedene Formen von Geschäftsmodellen entwickelt (vgl. Wirtz, 2020, S. 471).

In folgender Tabelle 2 werden die fünf elektronischen Geschäftsmodelle in Zusammenhang gestellt:

	CONTENT	COMMERCE	CONTEXT	CONNECTION	COMMUNICATION
DEFINITION	Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten über Netzwerke	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen über Netzwerke	Klassifikation, Systematisierung und Zusammenführung verfügbarer Informationen in Netzwerken	Repräsentation des Grades der formalen Verknüpfung in Netzwerken	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken
ZIEL	Bereitstellung von konsumorientierten, personalisierten Inhalten über Netzwerke	Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen über Netzwerke	Komplexitätsreduktion und Bereitstellung von Navigationshilfen und Matchingfunktionen über Netzwerke	Schaffung von technologischen oder kommerziellen Verbindungen in Netzwerken	Schaffung von kommunikativen Verbindungen in Netzwerken
ERLÖSMODELL	Direkte (Primärinteraktionen) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Direkte (Inhaltsaufnahme) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Direkte (Objektaufnahme/Verbindungsgebühr) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Direkte (Verbindungsgebühr) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)
PLATTFORMEN	E-Shop, E-Community, E-Company	E-Shop, E-Procurement, E-Marketplace	E-Community, E-Marketplace	E-Marketplace, E-Company, E-Community	E-Community, E-Shop, E-Marketplace, E-Company
BEISPIELE	Standard.at Business-wissen.com Guenstiger.de	Amazon.com Zalando.com Shoopping.at	Google.com Yahoo.com Thor.com	Gebrauchtwagen.at Willhaben.at Ebay.at	Facebook.com Twitter.com Instagram.com
MEHRWERT	Überblick, Auswahl, Kooperation, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Austausch	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Abwicklung, Austausch	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Austausch

Tabelle 2: Darstellung elektronischer Geschäftsmodelle. Quelle: In Anlehnung an Kollmann, 2019, S. 70

Zu Beginn des E-Business wurden Websites nur einer dieser fünf Kategorien zugeordnet. Dies hat sich durch die immer komplexer werdenden Strukturen und Möglichkeiten so weit verändert, dass diese eindeutige Untergliederung nicht mehr möglich ist. Heutzutage kommen meist Hybridformen zum Einsatz, die eine Vielzahl an Vorteilen aufzuweisen haben. Zu diesen Vorteilen zählen unter anderem die mehrfache KundInnenbindung durch die Ausnutzung von Synergien, Preisbündelungen oder auch die Erweiterung von Einnahmequellen. (vgl. Kollmann, 2019, S. 72)

Auf Grund des Themas dieser Masterarbeit wird im folgenden Unterpunkt ausschließlich auf das Modell des E-Commerce näher eingegangen.

3.2.4.2. Modell E-Commerce

Das Geschäftsmodell „Commerce“ ist breit gefächert aufgestellt und deckt sowohl eine Anbahnung, Aushandlung bzw. Abwicklung von Geschäftstransaktionen über Netzwerke ab. Die traditionellen Transaktionsphasen werden dadurch elektronisch unterstützt, ergänzt und zum Teil ersetzt. Das Ziel dahinter ist es, eine bequeme und einfache Abwicklung von Kauf- und Verkaufstransaktionen zu erstellen (vgl. Kollmann, 2016, S. 254).

Der Transaktionsprozess im E-Commerce wird durch folgende fünf Phasen definiert:

- ➔ Informationsphase: KundInnen suchen digital nach Lösungen für ihren Bedarf/Problem.
- ➔ Anbahnungsphase: KundInnen treten in Kontakt mit möglichen Anbietern für die benötigte Lösung. Angebote werden gelegt.
- ➔ Vereinbarungsphase: Der Kauf wird mit allen Modalitäten getätigt.
- ➔ Abwicklungsphase: Produkt/Dienstleistung wird geliefert/bereitgestellt.
- ➔ Servicephase: Produkt/Dienstleistung wird genutzt.

Aus diesen fünf Phasen werden drei Varianten von „Commerce“ abgeleitet:

- ➔ E-Attraction: Beschreibt die Aktivitäten zur Anbahnung von Geschäften
- ➔ E-Bargaining: Beschreibt die Verhandlung und Festlegung der Preise
- ➔ E-Transaction: Beschreibt die Abwicklung der Zahlungs- und Distributionsbedingungen.

(vgl. Wirtz, 2020, S. 511–512)

Aus dem Geschäftsbereich „E-Commerce“ werden die Erlöse vorwiegend durch den direkten Verkauf von Waren oder Dienstleistungen generiert. Als Beispiel dafür können unternehmenseigene Onlineshops, in denen die Produkte und Dienstleistungen zum direkten Verkauf stehen, gesehen werden. Alternativ lassen sich auch Einnahmen indirekt durch Werbung oder Werbungskostenzuschüsse erzielen. Hierfür ist Amazon ein typisches Beispiel. Hier werden Produkte oder Dienstleistungen mit einer definierten Marge an die KundInnen weiterverkauft. (vgl. Heinemann, 2013, S. 28)

3.2.4.3. Chancen und Risiken des E-Business

Bevor auf die Chancen und Risiken eingegangen wird, wird ein kurzer Überblick über den aktuellen B2B E-Commerce Markt gegeben.

Der weltweite B2B-E-Commerce-Markt wird 2020 auf eine Größe von 14,9 Billionen US\$ geschätzt und ist fünfmal größer als der B2C Markt. 80 % Anteil davon hat der asiatisch-pazifische Raum und lässt damit Nordamerika und Europa weit hinter sich. Die größten PlayerInnen am Markt sind Amazon, Alibaba, Rakuten, Mercateo, Global Sources, Walmart und IndiaMART. Seit 2015 führt Amazon unter dem Namen Amazon Business die B2B-Sparte und steigerte den Umsatz von 1 Milliarde US\$ im ersten Jahr auf über 25 Milliarden US\$ 2020. Alibaba hat in China rund 30 % Marktanteil und weitet nun seine operativen Basen auch nach Indien und Europa und die USA aus. Alibaba zeichnet sich durch ein großes Netzwerk an Low-Cost-Anbietern aus und ermöglicht somit die Marktdominanz. Die oben genannten Firmen betreiben ihr Geschäft nach dem Marktplatzmodell. Hier bieten viele Unternehmen ihre Produkte neben ihren WettbewerberInnen an. Im Gegensatz dazu ist das Direktmodell eine Form, bei der Unternehmen über ihre eigene Plattform direkt an KundInnen verkaufen. (vgl. Statista, 2021)

Generell werden die Chancen des E-Commerce auf Grund der Marktgröße auch für kleine und mittelgroße Unternehmen als sehr hoch eingestuft. Es lassen sich vier Erfolgskriterien definieren, die auf jeden Fall beachtet werden müssen:

- ➔ **Segmentierung:** Marketing-Mix und Verkaufskanäle müssen exakt für die Zielgruppe entwickelt und angepasst werden. Hier wird als Grundlage das Wissen über den B2C-E-Commerce herangezogen und auf das B2B umgelegt. Damit können mögliche Hürden frühzeitig erkannt und vermieden werden.
- ➔ **Sortiment:** Oftmals ist im B2B-E-Commerce ein sehr breites Produktportfolio vorhanden. Dieses umfasst z.B. Maschinen, Werkzeuge, Gebrauchsmaterialien oder aber auch Reparaturen und diverse Serviceleistungen. Die Preise sollen so transparent wie möglich dargestellt werden. Diese werden jedoch häufig im Direktvertrieb kundInnenspezifisch und physisch verhandelt und sind daher nicht oder nur schwer darstellbar. Ebenfalls sind Kataloge, Datenblätter, Bedienungsanleitungen in der E-Commerce-Plattform so transparent und informativ wie möglich darzustellen.
- ➔ **Service:** Im physischen Vertrieb wird Service häufig als Teil der After-Sales-Leistungen definiert. Dies trifft im E-Commerce nicht zu. Im E-Commerce wird Service als Dienstleistung angesehen, die es den KundInnen möglich macht, die richtigen Produkte für deren Anforderung zu finden. KundInnen sind im B2B generell ein hohes Service Level gewohnt. Hier werden Professionalität, Qualität und Verlässlichkeit entscheidend in die Kaufentscheidung miteinbezogen. Aus diesem Grund muss auch der Service Level im E-Commerce entsprechend ausgelegt werden.
- ➔ **Support:** Fehler im E-Commerce, die nicht zeitnah behoben werden, führen häufig zu negativen Bewertungen im E-Shop und Verlust der KundInnen ohne zweite Chance. Daher ist ein hohes Supportlevel bei den E-Commerce-Plattformen unerlässlich.

(vgl. Heinemann, 2020, S. 135–137)

Als Risiko können bei der Einführung von E-Business-Lösungen auf jeden Fall die Koordination mehrerer Akteure/Akteurinnen im eigenen Unternehmen aus unterschiedlichen Abteilungen wie auch unterschiedlicher Kompetenzen und Hierarchien gesehen werden (vgl. Wirtz, 2020, S. 840).

Im Hinblick auf die Personalisierung hindert das Fehlen von qualitativen KundInnendaten, verursacht durch die geringe Anzahl an KäuferInnen, sowie hyper-spezialisierten Produkten und Dienstleistungen, maßgeschneiderte und spezifische Lösungen (vgl. Statista, 2021).

3.2.4.4. Erfolgsfaktoren im E-Business

Wie Wirtz (vgl. 2020, S. 43–45) schreibt, hängen zahlreiche Faktoren an der Entwicklung und Umsetzung des E-Business. Diese Faktoren können in vier Gruppen zusammengefasst werden (siehe Tabelle 3):

- ➔ Digitale Innovationsfähigkeit
- ➔ Strategische und organisatorische Flexibilität
- ➔ Vernetzungs- und Integrationsfähigkeit
- ➔ Bedienungsfreundlichkeit

(vgl. Wirtz, 2020, S. 43–46)

Digitale Innovationsfähigkeit	Strategische und organisatorische Flexibilität
➔ Markt und KundInnenbedürfnisse	➔ Dynamische Umwelt der Internetökonomie
➔ Bewertung von Chancen und Risiken einer Innovation	➔ Fokussierung auf KundInnenbeziehungen
➔ Physische versus digitale Güter	➔ Fähigkeit der Anpassung an Marktstrukturen auf verschiedenen Unternehmensebenen
Vernetzungs- und Integrationsfähigkeit	Bedienungsfreundlichkeit
➔ Prozesse und Informationen werden digital kombiniert und verarbeitet	➔ Effizienz und Zugänglichkeit von Business Schnittstellen
➔ Ressourcen- und Zeitvorteile durch medienbruchfreie elektronische Vernetzung	➔ Übertragung von Offline-Handlungslogiken in das E-Business
➔ Netzwerkeffekt, Lock-in-Effekt	➔ Ausrichtung an KundInnenbedürfnissen

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren des E-Business. Quelle: In Anlehnung an Wirtz, 2020, S. 46

Zur Überwachung und Beurteilung dieser Erfolgsfaktoren eignet sich ein Online-Controlling, welches quantitative Aspekte vorgibt und qualitative Faktoren in die interpretative Betrachtung einbezieht (vgl. Heinemann, 2020, S. 91).

3.2.5. Social Media, Augmented Reality, Virtual Reality und künstliche Intelligenz

Im folgenden Abschnitt werden grundlegende Informationen zu sozialen Medien anhand bestehender Daten aus der Literatur dargelegt. Des Weiteren wird ein kurzer Überblick über einzelne Plattformen sozialer Medien gegeben sowie die Chancen und Risiken dargelegt.

3.2.5.1. Grundlegende Daten zu Social Media

Soziale Netzwerke im B2B wie LinkedIn weisen enormes Potential auf. Es lohnt sich auf jeden Fall, Facebook-Gruppen zu gründen und zu gestalten. (vgl. B2B Marketing, 2019)

Bevor man aber hier in medias res geht, ist es unabdinglich, sich mit den Wünschen und Erwartungen seiner Zielgruppe eingehend auseinanderzusetzen (vgl. Biesel & Hame, 2018, S. 193).

Eine Studie im Jahr 2021 mit 683 Betrieben aus der DACH-Region zeigt, dass bereits über 97 % der Firmen Social-Media-Kanäle nutzen (vgl. DMVÖ – Dialog Marketing Verband Österreich, 2021, S. 10).

Folgende Social-Media-Plattformen werden dabei vorwiegend genutzt:

LinkedIn mit 94 %, gefolgt von Facebook mit 74 %, YouTube mit über 60 %, XING mit 60 %, Instagram mit 55 % und Twitter mit knapp 43 % (vgl. DMVÖ – Dialog Marketing Verband Österreich, 2021, S. 12).

Die drei Länder der DACH-Region zielen vorwiegend mit ihren Aktivitäten auf ihren jeweiligen Heimatmarkt ab. Der globale Markt gewinnt jedoch zunehmend an Bedeutung, wobei sich Österreich und die Schweiz sich auch immer stärker auf das restliche Europa fokussieren. (vgl. DMVÖ – Dialog Marketing Verband Österreich, 2021, S. 12)

Die entscheidenden Faktoren für einen erfolgreichen Social-Media-Auftritt betiteln die befragten Unternehmen wie folgt (gereiht nach abnehmender Priorität):

- ➔ Glaubwürdigkeit
- ➔ Interessanter Content
- ➔ Ehrlichkeit
- ➔ Kontinuität
- ➔ Roter Faden (Konsistenz der Botschaft)
- ➔ Transparenz
- ➔ MitarbeiterIn als BotschafterIn

(vgl. DMVÖ – Dialog Marketing Verband Österreich, 2021, S. 14)

Die Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Plattformen von B2B-Unternehmen stellen sich wie folgt dar (gereiht nach abnehmender Wichtigkeit):

- ➔ Zu wenige Ressourcen
- ➔ Zu viel Zeitaufwand
- ➔ Kein Beitrag zum Unternehmenserfolg
- ➔ Erfolg nicht messbar
- ➔ Kosten zu hoch oder nicht überschaubar
- ➔ Angst vor negativen Postings
- ➔ Erhöht den Traffic auf der Website nicht
- ➔ Angst vor Datenverlust

(vgl. DMVÖ – Dialog Marketing Verband Österreich, 2021, S. 11)

Daraus lassen sich auch die größten Herausforderungen der Unternehmen ableiten, die als Mangel an Ressourcen, gefolgt von der Content-Generierung, dem Budget sowie der Unternehmenskultur tituliert werden.

In folgender Abbildung 3 sind die Top-9-Wunschzielgruppen österreichischer B2B-Unternehmen angeführt, die per Social Media erreicht werden sollen. (vgl. Dialog Marketing Verband Österreich, 2021, S. 18, 29)

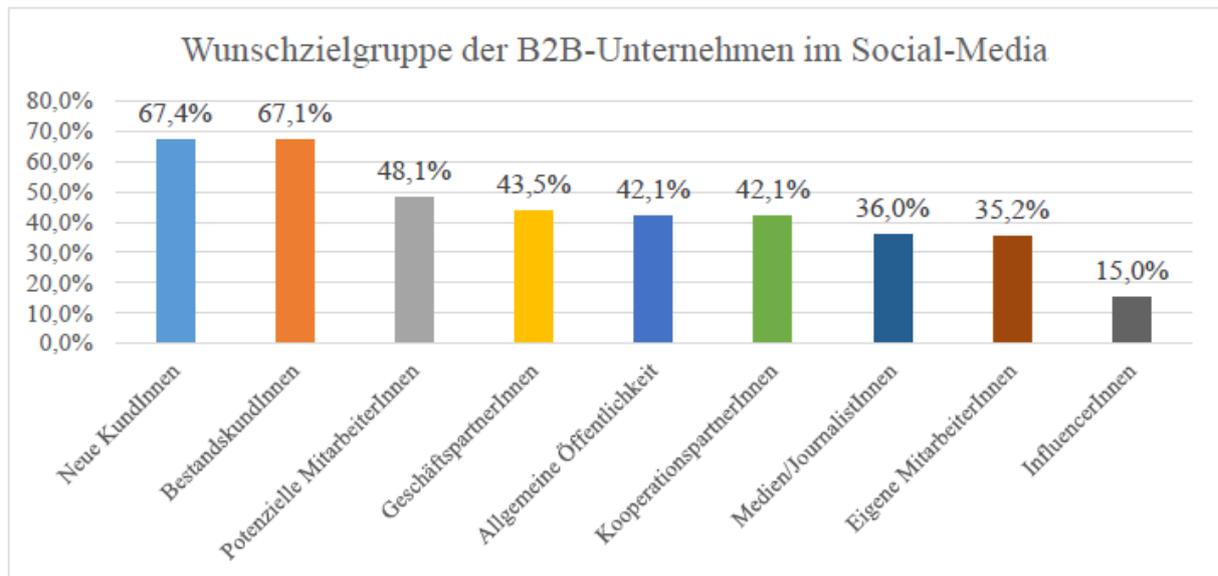


Abbildung 3: Wunschzielgruppen B2B-Unternehmen in Social Media. Quelle: In Anlehnung an DMVÖ, 2021, S. 18

Durch die Nutzung von beispielsweise LinkedIn und XING wird laut Sieck und Goldmann (2014, S. 41) eine Zielgruppensegmentierung ermöglicht. Begründet wird dies mit dem Umstand, dass betreffende KundInnen Informationen preisgeben, mit denen der Vertrieb evaluieren kann, welcher Bedarf beziehungsweise Mangel vorherrscht, die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen überhaupt passen und ob die jeweiligen Personen auch die Kompetenz zur Entscheidungsfindung haben.

3.2.5.2. Beschreibung und Bedeutung von Social-Media-Plattformen im B2B

Facebook

Facebook wird täglich von mehr als zwei Milliarden Menschen genutzt und über 90 Millionen KMU sind bei Facebook aktiv (vgl. Roth, 2021).

Obwohl damit diese Plattform aktuell jene mit den meisten NutzerInnen weltweit ist, findet Facebook im B2B-Bereich jedoch kaum Bedeutung.

Instagram

Instagram genießt derzeit auch im B2B-Bereich einen enormen Aufschwung und zählt momentan generell weltweit zu den beliebtesten Social-Media-Plattformen. Mit Hilfe von InfluencerInnen-Marketing wird Unternehmen die Möglichkeit geboten, ihre Message über Videos, Live-Funktionen (Instagram-TV oder -Storys) und Posts an eine Vielzahl von Menschen gleichzeitig zu transportieren (vgl. Grabs, Bannour & Vogl, 2017, S. 284 ff.).

Im vierten Quartal 2021 stellte Instagram neben TikTok die am häufigsten installierte App dar und zählt mittlerweile zu über einer Milliarde Nutzern. Bereits 2017 folgten 80% der InstagramnutzerInnen zumindest einem Unternehmen und über 200 Millionen Menschen rufen täglich Unternehmensprofile auf. Weiters zeigt sich ein Trend, dass mehr und mehr Unternehmen auch B2B als „Business to Person“ erkennen und dadurch die Kommunikation nach außen neu denken. (vgl. Maier, 2022)

LinkedIn

LinkedIn zählt mit weltweit über 810 Millionen NutzerInnen zu den erfolgreichsten Plattformen im B2B. 73 % davon befinden sich außerhalb der Vereinigten Staaten von Amerika. Im DACH-Raum verzeichnet LinkedIn circa 17 Millionen NutzerInnen.

Die Bedeutung liegt hier nicht ausschließlich auf den Kontakten, die einzelne Unternehmen haben, sondern die Nutzung zielt auch auf die Kontakte der Kontakte. Der Aufbau von Netzwerken und der Austausch von Content stehen im Mittelpunkt.

Daraus resultiert die Möglichkeit, über BestandskundInnen zu NeukundInnen und damit zu Unternehmens- bzw. Markenwachstum zu gelangen. (vgl. Martin, 2022)

TikTok

Ähnlich zu Instagram ist TikTok der aktuell am stärksten an NutzerInnen wachsende Social-Media-Kanal. 2021 zählte der Kurzvideokanal bereits über eine Milliarde NutzerInnen. Über 85% der NutzerInnen kommen aus einer Altersgruppe unter 34 Jahren. Aktuell bedienen jedoch weniger als 4% an Unternehmen diesen B2B Kanal. Auf der einen Seite ergibt sich daraus nun die Chance Vorreiter in diesem Kanal zu sein, jedoch birgt TikTok auch die Gefahr ein unseriöses Image zu generieren. So sollen sich Unternehmen die sich für TikTok im Vorfeld bewusst sein, den Kanal einerseits entsprechend professionell zu bedienen und auf der anderen Seite auch eine klare B2B TikTok Strategie festlegen. Derzeit zählen Employer Branding, Markenbekanntheit und Leadgenerierung zu den bedeutendsten B2B-TikTok-Strategien. (vgl. Kadic, 2022)

Twitter

Twitter gehört mittlerweile zu den beliebtesten Social-Media-Plattformen im B2B-Bereich, beschränkt sich jedoch auf die Form des „Micro Blogs“ (Beiträge mit max. 200 Zeichen). Über Twitter können Unternehmen, PolitikerInnen und einflussreiche MeinungsmacherInnen ihre zu verbreitende Message mittels eines „Tweets“ (geposteter Beitrag) an ihre FollowerInnen verkünden. Letztere haben wiederum die Möglichkeit, diese Message mit jenen Personen, die wiederum ihnen folgen, zu teilen und dadurch einen viralen Effekt auszulösen. (vgl. Kreutzer, 2016, S. 127 ff.)

XING

2003 wurde XING als eine der ersten B2B-Social-Media-Plattformen gegründet. Im Gegensatz zu LinkedIn lag der Fokus ausschließlich auf der DACH-Region. XING verfügt über circa 12 Millionen NutzerInnen. Auf Werbung wird verzichtet, wodurch es keine Ablenkungen gibt. NutzerInnen können sich einfach mit Personen aus Ihrer Branche verknüpfen. (Pritzel, 2019)

YouTube

YouTube erweist sich mittlerweile als die zweitgrößte Suchmaschine. Die Plattform wird genutzt, um Videos hochzuladen, zu teilen und anzusehen. Dies bietet für B2B-Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten, um Inhalte, wie zum Beispiel Anwendungsvideos, einfach zu teilen und einem breiten KundInnenkreis zugänglich zu machen. (vgl. Kornfeld, 2016, S. 17)

3.2.5.3. Chancen und Risiken von Social Media

Chancen durch den Einsatz von Social-Media-Kanälen ergeben sich für KMU vor allem in Bezug auf Employer Branding (MitarbeiterInnen-Gewinnung und Darstellung als attraktiver Arbeitgeber), NeukundInnenakquise und zur Markt- bzw. Markenbekanntheit. Zu weiteren Chancen können die generelle Steigerung des Unternehmensimages, die Generierung von InfluencerInnen als Werbeträger und Markenbotschafter und die damit verbundene Erhöhung der Reichweite gezählt werden. Gleichzeitig kann der Streuverlust von Werbung reduziert werden. (vgl. Grabs, Bannour & Vogl, 2017, S. 51 ff.)

Zu den wesentlichen Risiken für Unternehmen im Einsatz von Social-Media-Kanälen zählen mangelndes Wissen, Ressourcenknappheit sowie Kontrollverlust über den Account. Speziell negatives Feedback, das bis zum Shitstorm reichen kann, stelle ein hohes Risiko in Social-Media-Kanälen dar. Um dem entgegenzuwirken, spielen Transparenz und kompetentes Auftreten eine entscheidende Rolle. (Hoffmann, 2018)

Auch das durch MitarbeiterInnen unternehmensbezogene Daten frühzeitig oder fälschlich in sozialen Kanälen verbreitet werden, zählt zu den Risiken. Entscheidend, um dies zu verhindern, sind Schulungen sowie klare Regeln im Umgang mit den sozialen Medien. (vgl. Ivens, Leischnig & Rauschnabel, 2016, S. 416–417)

3.2.5.4. Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR)

Virtual Reality ist eine mit einem Computer erstellte 3D-Wirklichkeit. Häufig wird diese auch mit Ton verstärkt. Diese künstlich generierte Realität wird mit Großbildleinwänden, in so bezeichneten Cave-Räumen, übertragen. Im Gegensatz dazu wird bei Augmented Reality die vorhandene Realität durch den Einsatz von speziellen Brillen um die virtuelle Realität erweitert. (vgl. Bendel, 2019)

Prinzipiell kann zwischen stationärer und mobiler Anwendung der Technologien unterschieden werden. Bei der stationären Anwendung ist eine Kamera fix installiert und mit einem Rechner, auf dem sich die Software befindet, verbunden. Hier findet die Anwendung direkt am Point of Sale statt. Mittlerweile gewinnt jedoch die mobile Anwendung immer mehr an Bedeutung. Auf Grund neuester Technologien, in der konkreten immer kleineren Bauweise von Kameras und immer höhere Rechnerleistungen bei auch immer kleiner werdender Bauart, ermöglichen den Einsatz bereits auf Tablets für aussagekräftige Präsentationen. Diese Art des Sales Support ermöglicht einen äußerst schnellen Informationsgewinn für die KundInnen. Des Weiteren vermittelt es eine hohe Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Dies Tools können den Vertrieb in allen Phasen der Kommunikation mit den KundInnen unterstützen. Obwohl es bis dato noch keine repräsentativen Studien in Punkto Einfluss von AR auf die KundInnenbeziehung gibt, sieht man in der Praxis, dass immer häufiger haptische und digitale Komponenten zusammen eingesetzt werden. Daraus lässt sich schließen, dass AR eine enorme Wirkung in Bezug auf Reiz und Kundinnen Kommunikation zeigt. (vgl. Binckebanck & Elste, S. 445ff.)

Einem Bericht von Boyd und Koles zufolge steht die Forschung im Bereich von AR und VR im B2B noch am Anfang. Jedoch wird auch von Ihnen bestätigt, dass diese Technologien künftig hohes Potential für erfolgreichen Einsatz im B2B darstellen. Speziell durch die Möglichkeit mit AR theoretische Inhalte visualisieren zu können, macht diese Technologie im Industriegüterbereich entlang der gesamten Customer Journey äußerst attraktiv. (vgl. Boyd & Koles, 2019, S. 3)

3.2.5.5. Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI), im englischen Artificial Intelligence und vielleicht als Abkürzung AI besser bekannt, soll Verhaltensweisen von Menschen imitieren, um menschlich zu handeln (vgl. Gentsch, 2019, S. 17). Grundvoraussetzung ist das Vorhandensein großer Datenmengen, um einen Algorithmus programmieren zu können, der eigenständiges Handeln ermöglicht (vgl. Kreuzer & Sirrenberg, 2019, S. 6). Künstliche Intelligenz ergänzt und stärkt menschliche Fähigkeiten im Analysieren, Entscheiden, Hören, Handeln und Sehen. Häufig wird KI mit Wirtschaftsdigitalisierung und IOT verknüpft. (vgl. Gürtler, 2019, S. 104)

Auch in Marketing und Vertrieb kann durch die Nutzung von KI die Qualität, Verfügbarkeit oder Sicherheit der Services gesteigert werden. Das System kann beispielsweise dem Vertrieb vorab sagen, welche potenziellen KundInnen als Nächstes einen Kauf abschließen werden. (vgl. Gentsch, 2019, S. 118)

Dem Vertrieb werden im B2B-Umfeld datengestützte Vorhersagen, die auf maschinellem Lernen basieren, ermöglicht, KundInnen individuell auf ihren bevorzugten Kanälen mit deren gewünschtem Content anzusprechen. Dadurch können mit demselben Ressourcenaufwand KundInnen fokussierter, gezielter und effizienter kontaktiert werden. Dies verdeutlicht die Vorteile im Zusammenhang mit Marketing und Vertrieb, die vor allem in der Steigerung des Umsatzes, der Marge oder des ROI liegen. (vgl. Leukert, Müller & Noga, 2019, S. 50–51)

Für Marketing und Vertrieb wurde der Einsatz von KI untersucht und kann in folgenden vier grundlegenden Einsatzfeldern dargestellt werden:

- ➔ **Lead Prediction** und **Lead Profiling**: Die KI kann durch die Auswertung diverser Datenmuster künftiges Kaufverhalten voraussagen.
- ➔ **Social-Media-** und **Web-Monitoring**: Bei dieser Methode wird das Internet nach Trends, Produkt- und Servicebewertungen sowie fremden Angeboten und Meinungen durchsucht. Diese Daten werden wiederum ausgewertet, um frühzeitig auf Veränderungen am Markt reagieren zu können.
- ➔ **Unterstützung bzw. Ersetzung der Media-Planung**: KI-Algorithmen legen fest, zu welcher Zeit und in welchem Format, sowie mit welchen Medien in Werbung investiert werden soll.

➔ **Content-Creation:** Das Erstellen automatisierter Texte kann Einfluss auf das Content-Marketing haben, da dadurch das sogenannte Storytelling zunimmt.

(vgl. Kreutzer & Sirrenberg, 2019, S. 156, 161, 165, 168–169, 179)

Darüber hinaus empfehlen Kreutzer und Sirrenberg (2019, S. 312–313) Unternehmen, ihre eigene KI-Journey zu erstellen, wenn das Unternehmen die KI nicht verpassen will. Besonderen Wert legen sie dabei auf die spezifische Ermittlung der KI-Einsatzfelder und darauf, dass die KI-Fähigkeiten von den Unternehmen selbst kreiert werden müssen.

3.3. Customer Journey und Customer Touchpoints

Im folgenden Kapitel werden die Customer Journey und die Customer Touchpoints anhand bestehender Literatur definiert und dargelegt.

3.3.1. Die Customer Journey

Unter der Customer Journey versteht man die Phasen, wann KundInnen mit einem Unternehmen, Produkten einer Marke oder Dienstleistung in Kontakt treten. Diese Kontakte, auch Touchpoints genannt, können offline (also physisch) oder online erfolgen. Beispiele dafür sind das Internet, Soziale Plattformen, Telefonanrufe oder eben persönliche Kontakte. (vgl. Emrich & Niehaus, 2016, S. 57)

Es gibt viele differenzierte Wege im B2B-Vertrieb, wie Unternehmen von KundInnen gefunden werden können, die jedoch nicht immer einfach zu bedienen sind. Eine klare Strategie sowie System sind elementare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung. (vgl. Schröder, 2019, S. 47)

Schlömer (vgl. 2018, S. 79) beschreibt vier grundlegende Phasen in der Customer Journey:

- ➔ **Awareness-Phase:** KundInnen stellen ein Bedürfnis, einen Mangel oder ein Problem fest, das behoben werden soll.
- ➔ **Consideration-Phase:** In dieser Phase beginnt die konkrete Suche nach einer Lösung für den festgestellten Mangel oder das Bedürfnis respektive das aufgetretene Problem.

- **Decision-Phase:** Hier wird die Entscheidung für ein Produkt oder eine Dienstleistung getroffen, um den Mangel, das Bedürfnis, das Problem zu beheben oder zu lösen.
- **Deployment-Phase:** Das Produkt oder die Dienstleistung wird gekauft und genutzt und im besten Fall positiv bewertet und weiterempfohlen.

Nick Hague und Paul Hague (vgl. 2018, S. 80 ff.) schreiben in ihrem Buch über insgesamt neun Phasen der „High-Level-Customer-Journey-Map“ Dabei wird vor allem die Deployment-Phase in sechs Phasen unterteilt.

Damit ist die Deployment-Phase jene Phase, die am meisten Zeit in Anspruch nimmt, da sie auch Punkte wie Folgekäufe und KundInnenbindung sowie Rückgewinnung nach Verlust des Kunden/der Kundin beinhaltet (vgl. Schlömer, 2018, S. 79).

Die Darstellung des Buying Cycles dient laut Pufahl (vgl. 2019, S. 105) als Werkzeug, um in der Customer Journey die Touchpoints ermitteln und festmachen zu können.

Die sechs Phasen des Buying Cycles stellen sich in Abbildung 4 wie folgt dar:

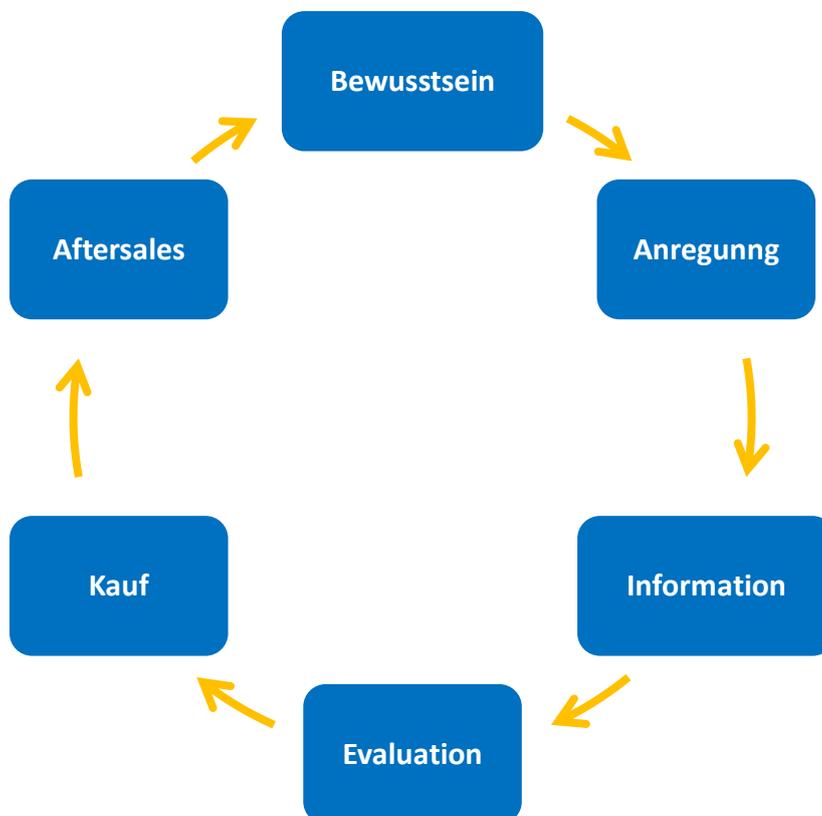


Abbildung 4: Darstellung Buying Cycle. Quelle: In Anlehnung an Pufahl, 2019, S. 105–106

Internetbanner, Radio- TV- und Printwerbung sind die wesentlichen Anknüpfungspunkte in der ersten Phase. Social Media, Werbevideos, Kampagnen und Pay-per-Click-Werbung kommen vorwiegend in der zweiten Phase zur Anwendung. In der Informationsphase spielen dann Blogs, Social Media, Referenzen, die Unternehmenswebsite und Produktvideos die wesentlichen Rollen. Im Vordergrund der vierten Phase – der Evaluation – stehen der/die ADM, Erfahrungsberichte, Fachzeitschriften, Produktvideos und Vergleichsseiten. In der Verkaufsphase stehen die VertriebsmitarbeiterInnen im wesentlichen Mittelpunkt. In der letzten Phase – dem Aftersales – sind physische Komponenten, wie Beratung, Servicedienstleistungen, Betreuung über den Kauf hinaus, sowie die digitalen Touchpoints, wie Newsletter, Produktvideos und Social Media, von entscheidender Bedeutung. Allein aus der Ausführung der sechs Phasen wird deutlich, dass die KundInnen mit unterschiedlichsten Touchpoints mit dem Unternehmen in Kontakt kommen. (vgl. Pufahl, 2019, S. 105–106)

Im Fokus sollen jedoch nicht die einzelnen Touchpoints stehen, sondern die Dynamisierung der Interaktionen. Dafür ist jedoch das Verständnis der Customer Journey essenzielle Grundvoraussetzung. Es ist entscheidend, ein Gesamtbild mit den Zusammenhängen zu erhalten. Erst durch diese Betrachtung werden die Stärken und Schwächen sichtbar. (vgl. Esch & Knörle, 2016, S. 130)

2014/2015 wurde eine Studie mit über 750 Unternehmen aus dem B2B-Bereich durchgeführt. Diese ergab, dass alle Unternehmensabteilungen, die an der Customer Journey beteiligt sind, an einem gemeinsamen, einheitlichen und vor allem professionellen Unternehmensauftritt arbeiten sollen. Mit der Customer-Journey-Map liegt hier ein Werkzeug vor. (vgl. Kilian & Mirski, 2016, S. 49–50)

Der Vertrieb und das Marketing werden durch die Customer-Journey-Map, diese wird auch als Reisekarte der Touchpoints bezeichnet, unterstützt (vgl. Schlömer, 2018, S. 81). Durch das Customer-Journey-Mapping werden Verständnis und Wissen über die KundInnen in vier Schritten dargestellt (vgl. Kilian & Mirski, 2016, S. 121–125):

- ➔ **Definition der KundInnengruppe:** Hier erweist sich die detaillierte Erstellung einer Buyer-Persona als hilfreich.
- ➔ **Identifizierung der Berührungspunkte:** Schrittweise wird die Customer Journey ermittelt, um herauszufinden, in welcher Phase mit welchen Abteilungen die KundInnen in Kontakt kommen können.

- ➔ **Bewertung der bedeutenden Momente:** In diesem Schritt wird der Frage nachgegangen, welche Touchpoints für die KundInnen die höchste Wichtigkeit und den größten Nutzen haben.
- ➔ **Optimierung der KundInnenerfahrungen:** Die Erarbeitung von Ideen und Lösungen, die zur Verbesserung interner Prozesse im Rahmen der KundInnenkontakte dienen, stehen im Mittelpunkt des Optimierungsschrittes.

Folgende Abbildung 5 veranschaulicht die digitalen und physischen Touchpoints entlang der Customer Journey:

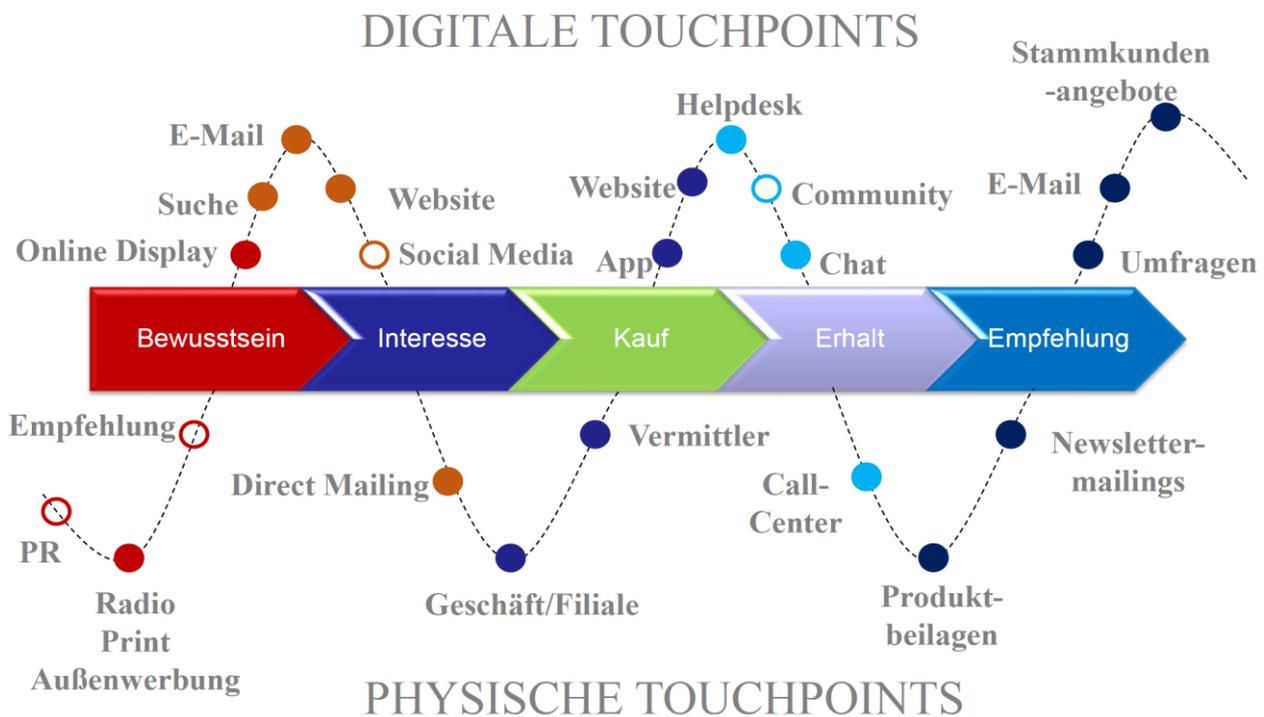


Abbildung 5: Touchpoints entlang der Customer Journey. Quelle: Guetz, 2021, S. 53

Um die Touchpoints der KundInnen bestmöglich identifizieren zu können, ist es ratsam, sich in die Lage der KundInnen zu versetzen. Hierbei sollen sowohl die aus KundInnensicht relevanten digitalen und physischen Touchpoints schriftlich festgehalten werden. Ebenso ist es empfehlenswert, dazu Gedanken und Gefühle niederzuschreiben. (vgl. Schlömer, 2018, S. 81) Dadurch wird die KundInnenperspektive nicht vernachlässigt. Die Erfahrungen der KundInnen können darüber hinaus positiver beeinflusst werden. (Kilian & Mirski, 2016, S. 121–125) Zwischen der Customer

Journey und dem Customer Life Cycle besteht ein direkter Zusammenhang (vgl. Foell, 2017, S. 219). Eine Methode, die sich mit der Geschäftsbeziehung zwischen KundInnen und Unternehmen befasst und prinzipiell von jedem KMU angewandt werden kann, ist das von Topatan und Waldmann (vgl. 2017, S. 269–272) beschriebene Life Cycle Marketing Modell. Diese beschreiben als Grundgedanken, dass in jeder Phase des KundInnenlebenszyklus unterschiedliche Formen der Kontaktaufnahme vorhanden sind. Diese müssen zur Vermarktung der eigenen Produkte oder Dienstleistungen genutzt werden, um auch Cross- und Up-Selling Möglichkeiten erschließen zu können.

3.3.2. Arten von Touchpoints

Touchpoints werden laut Pufahl (2019, S. 105) als Kontaktpunkte, KundInnenschnittstellen und Vertriebskanäle von Unternehmen zu KundInnen definiert. Die Berührungspunkte, auch Touchpoints genannt, die KundInnen mit Unternehmen haben, finden über offline (physische) sowie online (digitale) Kanäle statt (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 64).

Es sind drei Arten unterschiedlicher Touchpoints definiert (vgl. Esch & Knörle, 2016, S. 129):

- ➔ Owned Touchpoints
- ➔ Paid Touchpoints
- ➔ Earned Touchpoints

Zu den Owned Touchpoints zählen jene Kontaktpunkte zu KundInnen, die das Unternehmen selbst in der Hand hat. Dazu gehören unter anderem die MitarbeiterInnen, die in KundInnenkontakt stehen, sowie der Auftritt des Unternehmens im Internet, also zum Beispiel die eigene Unternehmenswebsite. Paid Touchpoints bezeichnen alle Maßnahmen, für die das Unternehmen bezahlt, um mit KundInnen in Kontakt zu treten. Dazu gehören die klassischen Methoden wie Printwerbung, Radio und TV sowie moderne digitale wie bezahlte Anzeigen auf Google oder Banner Werbung auf spezifischen Internetseiten. Auf die Earned Touchpoints (sich verdienten) hat das Unternehmen nur bedingten Einfluss. Hierzu zählen Empfehlungen von externen Personen, sowie Mundpropaganda, wie auch Bewertungen auf digitalen Plattformen. (vgl. Esch & Knörle, 2016, S. 129)

Die Customer Touchpoints hinterlassen einen bleibenden Eindruck in den Köpfen der KundInnen, der sowohl positiv wie auch negativ sein kann. Jeder Kontakt kann daher sowohl eine Chance wie jedoch auch ein Risiko sein. Es ist auch eine Tatsache, dass nicht jeder Touchpoint vom Unternehmen kontrolliert werden kann. Speziell trifft dies auf die Earned Touchpoints zu. Um Erlebnisse und Vertrauen über die entscheidenden Touchpoints vermitteln zu können, bedarf es des Aufbaus eines passenden Markenimages. (vgl. Esch & Knörle, 2016, S. 124–125) Unternehmen müssen jedoch berücksichtigen, dass digitale und physische Touchpoints miteinander verknüpft sind. Nur unter Berücksichtigung dieser Verknüpfungen und Zusammenhänge ist eine optimal digitalisierte und stimmige Verbindung mit KundInnen möglich. (vgl. Pufahl, 2019, S. 173)

3.3.3. Veränderungen der Touchpoints – Vom Single zum Omni Channel Vertrieb

Die Suche nach Produkten oder Dienstleistungen verlegt sich mit dem Grad der Digitalisierung immer weiter Richtung Internet und Online-Kanäle. Daher gewinnt die Bedienung dieser Kanäle immer mehr an Bedeutung, um potenzielle KundInnen erreichen zu können. Binckebanck (vgl. 2016, S. 324), beschreibt das Verkaufen von Produkten und Dienstleistungen über Offline- sowie Online-Kanäle als Multi-Channel Mehrkanalstrategie oder hybride Distribution.

Die Anwendung von Multi-Channel-Strategien ist Grundlage für weiterführende KundInnenbindung. Setzen Unternehmen das Instrument der Multi-Channel Strategie richtig ein, erhöht dies die Differenzierung zu den MarktbegleiterInnen und steigert auch die Möglichkeit Cross- und Up-Selling-Effekte zu nutzen. (vgl. Heinemann & Haug, 2013, S. 123)

Wichtige Punkte für einen erfolgreichen Verkauf stellen KundInnenerlebnisse und eine nahtlose Erfahrung entlang der Customer Journey dar. Entscheidend ist, sich mit der Customer-Experience auseinander zu setzen und den Omni-Channel-Ansatz sowie die daraus resultierenden Technologien darauf auszurichten. (vgl. Esch & Knörle, 2016, S. 124)

Im Speziellen muss es dem Unternehmen gelingen, die Aufmerksamkeit der potenziellen KundInnen am Beginn ihrer Customer Journey zu erhalten und diese jedoch auch über den gesamten Weg aufrechterhalten zu können. Dazu sind laufende Weiterentwicklung und Optimierung eine essenzielle Basis.

Folgende Abbildung 6 zeigt unterschiedliche Geschäftsmodelle, die sich mit der Zeit entwickelt haben (vgl. Talin, 2020):

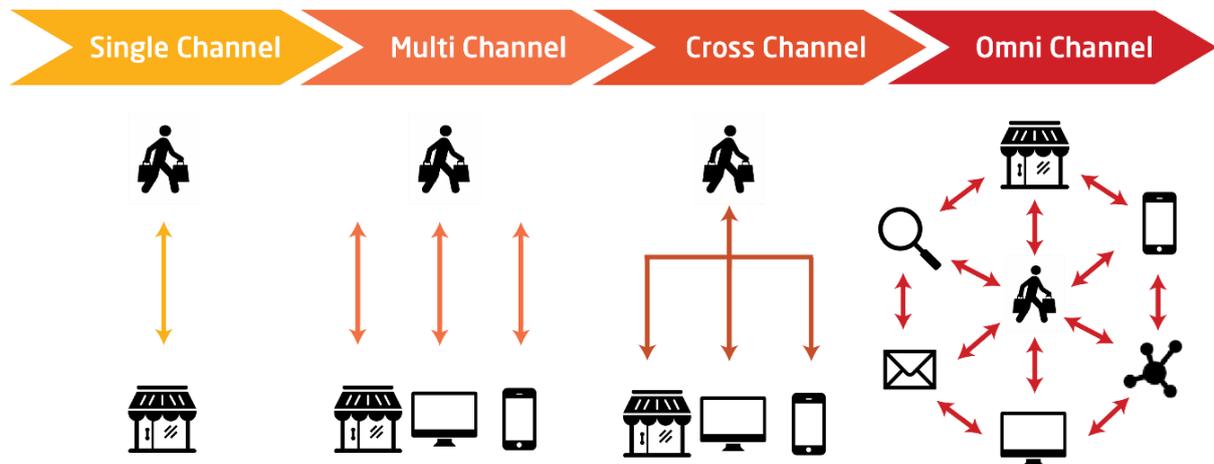


Abbildung 6: Geschäftsmodelle. Quelle: Talin, 2020

Im ursprünglichen Single-Channel-Modell existiert nur ein Verkaufsort, wo HändlerInnen und KundInnen aufeinandertreffen. Beim Multi-Channel-Modell wird der Vertrieb über mehrere Kanäle parallel, wie stationärer Handel mit zusätzlichen Kanälen wie Kataloge oder Online-Shop, durchgeführt. Im Cross-Channel-Ansatz werden dann diese Vertriebskanäle miteinander verknüpft, wo KundInnen zum Beispiel Produkte online bestellen und dann im stationären Geschäft abholen können. (vgl. Talin, 2020)

Online- und Offline-Kanäle werden künftig immer weiter verschmelzen und zu einem sogenannten No-Line- oder Omni-Channel-System führen. In der Literatur wird noch diskutiert, wie sich das No-Line-System vom Multi-Channel unterscheidet. (vgl. Heinemann, 2020, S. 33, S. 138–140)

Der No-Line-Ansatz, bei dem es um KundInnenorientierung geht, wird künftig einen Erfolgsfaktor für den Vertrieb darstellen. Besonders im B2B-Vertrieb muss die Wertekette kanalübergreifend vorhanden sein und je einheitlicher und enger die einzelnen Kanäle zusammen agieren, desto erfolgreicher wird es sich für das Unternehmen selbst erweisen. (vgl. Binckebanck, 2016, S. 341)

Dieser No-Line- bzw. Omni-Channel-Ansatz stellt aktuell die letzte Stufe des Vertriebs dar. Bei diesem Modell wird darauf Wert gelegt, dass sämtliche Kanäle, wie zum Beispiel Social Media, Website, Online-Shop und Printprodukte, einen einheitlichen Auftritt haben. Die Nutzung aller Informationskanäle ermöglicht es, unabhängig von Zeit und Ort den KundInnen ein zielgruppen-gerechtes Einkaufserlebnis zu bieten. „Single-Source-of-Data“ stellt für das Omni-Channel-Marketing einen entscheidenden Aspekt dar. Dies bedeutet konkret, dass einerseits alle Kanäle über alle Informationen der anderen Kanäle verfügen und andererseits im Unternehmen eine einheitliche Daten- und Produktpflege gegeben ist. KundInnen sind mittlerweile von sich aus Omni-Channel-KundInnen geworden. Beispielsweise werden neue Produkte online gesucht und durch Empfehlungen auf Social-Media-Plattformen bereits eingegrenzt. Dann werden diese über den Vertrieb oder Online-Shop bestellt, bequem geliefert und schließlich durch den Service in Betrieb genommen. Als Gefahr der Vernetzung und der digitalen Möglichkeiten ist hier mit Sicherheit sinkende Loyalität der KundInnen anzuführen, da durch die steigende Transparenz von Daten im Internet der Wechsel zur Konkurrenz bei besseren Konditionen sehr einfach geworden ist. (vgl. Talin, 2020)

Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung einer Omni-Channel-Strategie sind Budget, vorhandene Ressourcen und Zeit. In der Praxis verhindern häufig etablierte Prozesse, vorhandene Infrastruktur und die bestehende Unternehmenskultur die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Dies endet dann oftmals in gut gemeinten, jedoch nicht bis zum Ende ausgeführten, halbfertigen Ergebnissen. (vgl. Gandorfer, 2018)

4. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In folgendem Kapitel werden die theoretischen Subforschungsfragen in Bezugnahme auf die Ausarbeitungen der in den Theoriekapiteln zwei und drei dargelegten Inhalte beantwortet.

4.1. Erste Subforschungsfrage: Welche digitalen Vertriebsmöglichkeiten bieten sich KMU?

In Kapitel 3.2. wurden digitale Vertriebsmöglichkeiten für KMU anhand bestehender Literatur erarbeitet. Die Literatur zeigt zwar ausführlich auf, welche Möglichkeiten bestehen, jedoch gibt es kaum Informationen zum Grad der Implementierung einzelner Maßnahmen in den Unternehmen.

Als Beispiel dafür kann das CRM-System herangezogen werden. Es gilt unter den digitalen Instrumenten als eines der relevantesten Systeme und wird in zahlreichen Firmen bereits eingesetzt, jedoch gibt es auch eine Vielzahl an größeren B2B-Unternehmen, die erst vor der Implementierung stehen (vgl. Biesel, Hame, 2018, S. 165 ff.).

Dabei bietet gerade ein gut gepflegtes CRM ein enormes Potential, um alle relevanten KundInnen-daten zentral, übersichtlich erfassen und speichern zu können. Dadurch werden diese Daten für die MitarbeiterInnen im Unternehmen einheitlich ersichtlich und nutzbar. Davon profitieren vor allem das Marketing und der Vertrieb im Unternehmen. Das CRM stellt mit Sicherheit in B2B Handelsunternehmen einen entscheidenden Grundpfeiler für den Unternehmenserfolg dar.

Künftig wird es auch notwendig sein, CRM-Systeme als Cloudlösung zu betreiben, um die Vernetzung unterschiedlicher Tools, wie zum Beispiel dem ERP-System, zu ermöglichen und vor allem dem Vertriebsaußendienst die Daten immer und überall aktuell zugänglich zu machen. Cloudlösungen bieten in punkto Geschwindigkeit, Flexibilität und Zugriff enorme Vorteile gegenüber herkömmlich stationären Lösungen und können somit zu einer Steigerung der Effizienz des Vertriebs im Unternehmen beitragen. (vgl. Abolhassan, 2016, S. 78 ff.)

Wie in Kapitel 3.2.4 beschrieben, kommt dem E-Business und im konkreten Fall dem E-Commerce im B2B-Handel eine immer entscheidendere Rolle zu. Beginnend mit einfachen E-Shop-Lösungen lassen sich hier rasch und kostengünstig auch für KMU neue KundInnen und eventuell auch neue Märkte erschließen. Wie das Internet so kennt auch ein E-Shop per se keine Grenzen.

Ein weiteres Tool ist die Nutzung der unterschiedlichen Social-Media-Kanäle. Die Nutzung diverser Social-Media-Kanäle im B2C-Bereich ist bereits weit verbreitet, jedoch steht sie im B2B erst am Beginn der Entwicklung und wird noch kaum professionell genutzt. Dabei bieten gerade soziale Netzwerke, wie vor allem die beliebtesten B2B Plattformen LinkedIn, XING und Twitter, schnell und mit geringem finanziellem Aufwand die Möglichkeit, spezifische Zielgruppen anzusprechen. Damit kann vor allem die Marken- und Produktbekanntheit schnell und gezielt erhöht werden. (vgl. Kreutzer, Rumler & Wille-Baumkauff, 2016, S. 1 ff.)

Neben den vorhin genannten Social-Media-Kanälen verzeichnet auch Instagram, die aktuell zu den meist genutzten Social-Media-Plattformen zählt, einen deutlichen Aufschwung im B2B-Bereich. Vor allem die breite Möglichkeit, wie Informationen an die KundInnen getragen werden können, machen die Plattform auch für B2B-Unternehmen beliebter (vgl. Grabs, Bannour & Vogl, 2017, S. 284 ff.).

Dem Einsatz von künstlicher Intelligenz wird bis dato im B2B-Vertrieb noch keine allzu große Bedeutung beigemessen. Die Anwendung von Lead-Prediction- und Lead-Profiling-Lösungen kann dem Vertrieb jedoch einen deutlichen Nutzen und Mehrwert bieten. Durch den Einsatz dieser Werkzeuge kann das Kaufverhalten der KundInnen analysiert und festgehalten werden. Es bietet die Möglichkeit, frühzeitig zu erkennen, ob eine Zielgruppe für das Unternehmen überhaupt in Frage kommt. Darüber hinaus kann auch vorzeitig erkannt werden, ob KundInnen vor dem Abschluss der Geschäftsbeziehung stehen, und entsprechende Gegenmaßnahmen können frühzeitig eingeleitet werden. (vgl. Kreutzer & Sirrenberg, 2019, S. 179)

Ebenfalls befinden sich Technologien wie VR und AR im B2B noch im Anfangsstadium und bieten somit enormes Entwicklungspotential. Durch Anwendung dieser Technologien kann den KundInnen eine hohe Affinität zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens vermittelt werden. Der Einsatz dieser Technologien ermöglicht es dem Vertrieb, auf emotionaler Ebene mit den KundInnen Informationen zu teilen. Die KundInnenbeziehung kann durch den Einsatz von AR, wo digitale und haptische Elemente verbunden werden, deutlich beeinflusst werden. (vgl. Binckebach & Elste, 2016, S. 445 ff.)

Im B2C-Bereich ist der Einsatz von InfluencerInnen bereits weit verbreitet. Das heißt, dass unternehmensfremde Personen für das Produkt des Unternehmens „scheinbar unbeeinflusst“ Werbung machen und damit einen glaubwürdigeren Eindruck als vom Unternehmen beschäftigte Personen hinterlassen. Im B2B-Bereich spricht man hier eher von BranchenexpertInnen, welche jedoch noch nicht zahlreich in sozialen Medien vertreten sind. Hier werden die Erfahrungen häufig auf fachspezifischen Kongressen und Veranstaltungen via Mundpropaganda geteilt. Im B2C-Bereich wird der Erfolg der InfluencerInnen hauptsächlich an der Anzahl der FollowerInnen gemessen. Im B2B entscheiden hier die Qualität und das Erreichen der Zielgruppe.

Prinzipiell bietet Influencer-Marketing B2B-Unternehmen ein umfangreiches Potential, KundInnen zielgenau und rasch zu informieren. (vgl. Funke, 2019, S. 25 ff.).

KundInnen verbringen immer weniger Zeit damit, Prospekte zu lesen oder Webseiten nach den notwendigen Informationen zu durchsuchen. Hier kann der Einsatz von Corporate Videos Abhilfe schaffen. Zur Übermittlung der wichtigsten Informationen werden Kurzvideos eingesetzt, die in der Regel in weniger als 30 Sekunden den KundInnen genau die Daten liefern, nach denen sie gesucht haben. Entscheidend dabei ist, dass die richtige Zielgruppe mit der richtigen Plattform erreicht wird. Videos ermöglichen die Darstellung von Informationen auf einer emotionalen Ebene. Studien zeigen, dass das Interesse an Produkten auf Grund von angesehenen Videos steigt. (vgl. Binckebach & Elste, 2016, S. 456 ff.)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es mittlerweile eine große Fülle an digitalen Instrumenten, die B2B-Unternehmen und dem Vertrieb zur Verfügung stehen, gibt, deren Einsatz mittlerweile als unerlässlich für den Unternehmenserfolg zu titulieren ist. Zu diesen zählen mit Sicherheit der Einsatz von CRM- und ERP-Systemen sowie eine Darstellung des Unternehmens mit einer eigenen Unternehmenswebsite. Der Einsatz weiterer digitaler Werkzeuge, wie E-Commerce, hängt vorwiegend von der strategischen Ausrichtung und der Zielgruppe der jeweiligen Unternehmen ab. Die Nutzung der sozialen Medien und der Einsatz weiterer digitaler Instrumente hängen dann wieder mehr mit den zur Verfügung stehenden personellen Kapazitäten im Unternehmen zusammen. Generell kann festgehalten werden, dass im B2B-Bereich noch lange nicht alle Möglichkeiten der Digitalisierung ausgeschöpft sind und hier enormes Entwicklungspotential vorhanden ist. Jedoch muss jedes Unternehmen für sich selbst, abhängig von Strategie und Zielgruppenauswahl, den Einsatz der jeweiligen digitalen Werkzeuge für sich selbst definieren.

4.2. Zweite Subforschungsfrage: Wie verändert sich die Customer Journey auf Grund der Digitalisierung?

Der Vertrieb hat sich, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, mit den Bedürfnissen der KundInnen und den daraus resultierenden Touchpoints auseinanderzusetzen. Dieser Prozess hat bereits vor der ersten Kontaktaufnahme mit den potenziellen KundInnen zu erfolgen.

In Kapitel 3.3 wird auch dargelegt, dass künftig die digitalen (online) mit den physischen (offline) Touchpoints mehr und mehr verschmelzen werden und nicht weiter klar voneinander zu trennen sind. Heinemann nennt dieses System auch das „No-Line“-System (vgl. Heinemann, 2020, S. 138–140). Umso wichtiger ist es für KMU, sich eine klare Strategie zurechtzulegen, da es hier nicht immer einfach ist, den richtigen Weg zu finden (vgl. Schröder, 2019, S. 47).

Grundvoraussetzung für das Festlegen der Customer Touchpoints ist das Verständnis der Customer Journey (vgl. Esch & Knörle, 2016, S. 130).

Abbildung 4 auf Seite 42 der Arbeit, die den Buying Cycle darstellt, sowie Abbildung 5 auf Seite 44 mit der Darstellung der Touchpoints *above* (online) und *below* (physisch) *the line* veranschaulichen die Komplexität des Prozesses, wie KundInnen in der jeweiligen Phase offline oder online, oder aber auch kombiniert, mit Unternehmen in Kontakt treten können. Der ROPO-Effekt (Research Online – Purchase Offline) macht die Bedeutung der Nutzung sowohl der physischen als auch der digitalen Kanäle deutlich.

Daher ist es für KMU im B2B unerlässlich, die digitalen und physischen Touchpoints ihrer KundInnen zu identifizieren und korrekt zu bedienen. Zu den zentralen Touchpoints in der Customer Journey *below the line*, also physisch, zählen neben dem Verkauf Außendienst unter anderem Messen, Seminare, fachspezifische Kongresse sowie Print- Radio- und TV-Werbung. Zu den wichtigsten digitalen Touchpoints *above the line*, also online, werden Kanäle wie Social Media, Webseite, Webshop und E-Mail gezählt.

Die Generation Y ist mittlerweile voll im Berufsleben angekommen und trägt somit auch maßgeblich zu den Kaufentscheidungen im B2B bei (vgl. Heinzlbecker, 2017, S. 224, 326). Ihnen wurde das Internet, Smartphones, digitale Kommunikation in die Wiege gelegt. Daraus resultiert, dass dieser KundInnenkreis bereits vor einem möglichen physischen Termin mit einem/einer ADM ausreichend im Internet über mögliche LieferantInnen und auch deren VertreterInnen recherchiert und sich informiert hat. Auch macht sich die Generation Y über diverse Rezensionen im Netz ein Bild über das Unternehmen und dessen Produktpalette sowie dessen Kernkompetenzen. (vgl. Kilian & Mirski, 2016, S. 23)

Dieser Wandel im Vertrieb wird vor keiner Branche halt machen. Dadurch gewinnt der Auftritt des Unternehmens und auch der der einzelnen VertriebsmitarbeiterInnen im Internet und in sozialen Kanälen immer mehr an Bedeutung.

Laut einer Studie der Boston Consulting Group nutzen mittlerweile 80 % der B2B-EinkäuferInnen ein mobiles Endgerät, und 50 % der B2B-Anfragen erfolgen über ein Smartphone. B2B-KundInnen erwarten sich dieselben Features und Käuferlebnisse im beruflichen Beschaffungsprozess, wie sie ihn auch als Privatperson erleben. Einen höheren Stellenwert gewinnen dabei immer mehr mobile Endgeräte. Die gebotenen Inhalte müssen ein fließendes und integriertes Erlebnis, ähnlich jenen des im B2C, darstellen – dies heißt im Konkreten, die Omni-Channel-Integration des Einkaufserlebnisses. KMU werden sich daher verstärkt auf die Nutzung der digitalen Touchpoints

mit mobilen Endgeräten einstellen müssen. Die Aufbereitung digitaler Daten in mobilgerätefähiger Form wird damit obligatorisch.

Damit sich KMU am Markt differenzieren können, ist das Wissen über die Touchpoints der KundInnen von essenzieller Bedeutung. Darüber hinaus müssen die digitalen Instrumente des Unternehmens ständig am aktuellsten Stand sein, um nicht Gefahr zu laufen, hier vom Wettbewerb überholt zu werden. (vgl. Sieck & Goldmann, 2014, S. 3–4) Auf der einen Seite bietet dies KMU, auf Grund ihrer Struktur und Marktnähe eine enorme Chance, sich hier gegenüber Großunternehmen zu behaupten. Auf der anderen Seite jedoch verlangt dieses ständige sowohl hardware- als auch softwareseitige Up-to-Date-sein-Müssen einen enormen Aufwand an Kosten. Dies birgt für KMU wiederum ein Risiko, dies im Vergleich zu Konzernen bewältigen zu können.

Am Touchpoint des Kaufprozesses selbst können sich KMU mit E-Commerce-Lösungen beweisen. Wie aus dem Kapitel 3.2.4.3 hervorgeht, liegt im Bereich des E-Commerce im B2B ein enormes Potential. Das KMU kann dadurch auf der einen Seite für Wachstum im bestehenden Markt sorgen, auf der anderen Seite jedoch durch ein E-Commerce-Portal seinen Markt relativ einfach vergrößern. Jedoch birgt dieses Geschäftsfeld auch eine gewisse Komplexität, da häufig unter anderem Inhalte und Preise individuell für KundInnen abgestimmt werden müssen. Gelingt es dem KMU jedoch, diesen Touchpoint für den jeweiligen Kunden/die jeweilige Kundin individuell abgestimmt darzustellen, so kann sich dies als sehr zukunftssträftig für das Unternehmen erweisen. (vgl. Soberg, 2018, S. 2–3)

Auch in der Aftersales-Phase verschieben sich Touchpoints in Richtung Digitalisierung. Sei es nun mit einem einfachen Chat, um bei Nutzung des gekauften Produktes Informationen zu erhalten, oder bis hin zum Einsatz einer AR, um den KundInnen rasch Hilfe bei Problemen bieten zu können, ohne dass noch direkt ein Servicetechniker/eine Servicetechnikerin vor Ort kommen muss. Dadurch können auch Serviceeinsätze effektiver und effizienter gestaltet werden, da im Vorfeld eine deutlich bessere Fehlerdiagnose möglich wird.

Der Autor kommt zusammenfassend zum Schluss, dass sowohl die Bedienung der digitalen wie auch der physischen Kanäle für KMU im B2B hohe Bedeutung haben und diese auch künftig haben werden. Physische und digitale Zugänge werden immer weiter miteinander verschmelzen und somit stellen die digitalen Instrumente einen integralen Bestandteil eines modernen Vertrieb Außendienstes dar.

KMU, die die Customer Journey und die Touchpoints ihrer KundInnen richtig analysieren, festhalten und die daraus gewonnen Informationen korrekt umsetzen, können dadurch deutliche Wettbewerbsvorteile generieren. Sie wissen genau, mit welchen Touchpoints ihre KundInnen in Berührung kommen und nutzen diese mit den dazu konformen Maßnahmen und Mitteln.

Unternehmen, die auf das Life-Cycle-Marketing-Modell zurückgreifen, welches mit der Customer Journey verbunden ist, können damit effizient Cross- und Up-Selling Maßnahmen betreiben.

Der Sektor E-Commerce im B2B-Handel befindet sich noch im Entwicklungsstadium und weist laut Literatur in den nächsten Jahren enormes Wachstumspotential auf. Dies bietet KMU daher eine Möglichkeit der Umsatzsteigerung sowohl bei bestehenden KundInnen wie auch bei NeukundInnen.

Inwiefern die in den letzten Jahren vorherrschende COVID-19-Pandemie die Customer Journey und deren Touchpoints nachhaltig beeinflusst oder respektive „nur“ in Richtung Digitalisierung beschleunigt hat, lässt sich aus der bestehenden Literatur noch nicht konkret beantworten.

5. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Im folgenden Kapitel der Masterthesis werden die Methodik und die Auswertung der empirischen Analyse beschrieben. Das qualitative Forschungsdesign wird in den Subkapiteln Methodenwahl, Samplingstrategie sowie Datenerhebung und -auswertung näher beschrieben. Es werden in weiterer Folge die aus den ExpertInneninterviews gewonnenen Daten zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen ausgewertet, analysiert und interpretiert.

Im Besonderen achtet der Autor der Masterthesis darauf, dass die empirischen Aussagen einem realen Sachverhalt entsprechen sowie informativ, intersubjektiv und überprüfbar sind.

5.1. Methodenwahl

Prinzipiell wird in der Sozialforschung zwischen quantitativer und qualitativer Forschung unterschieden. Quantitatives Forschungsdesign ist zahlenbasiert und erfordert einen hohen Grad an Standardisierung bei Fragebögen und Interviewabläufen. Zu Beginn der Forschung werden Hypothesen definiert, die im Rahmen der Befragungen bestätigt oder widerlegt werden sollen. (vgl. Diekmann, 2016, S. 531)

Im Gegensatz dazu werden in der qualitativen Forschung Informationen durch ExpertInneninterviews, Gruppendiskussionen oder Beobachtungen gewonnen. Im Zentrum steht dabei die Offenheit in der Befragung bzw. Beobachtung. Ergebnisse werden durch Analyse und Interpretation der Befragten von Äußerungen, Verhaltensweisen, Einstellungen und Anschauungen gewonnen. (vgl. Ebster & Salzer, 2013, S. 141 f.)

Auch wenn qualitative Forschung gegenüber quantitativer Forschung mit Skepsis betrachtet wird, eignet sie sich jedoch zum Entwickeln von Typologien, Forschungshypothesen und Kategoriensystemen. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung werden weniger InterviewpartnerInnen benötigt, diese werden jedoch ausführlicher befragt, denn das Interesse gilt der Erlangung der subjektiven Perspektive der befragten Person. Auf Grund der teilstrukturierten Vorgehensweise erwartet man validere Einblicke und Erkenntnisse als bei der Methode der quantitativen Sozialforschung. (vgl. Diekmann, 2016, S. 531 f.)

In der gegenständlichen Masterthesis wird die Empirie in Form der qualitativen Forschung mit leitfadengestützten ExpertInneninterviews durchgeführt.

5.2. Gütekriterien

In der vorliegenden Masterthesis wird im Speziellen darauf geachtet, den folgenden beschriebenen Gütekriterien gerecht zu werden.

In der quantitativen Sozialforschung werden Objektivität, Validität und Reliabilität als die drei entscheidenden Gütekriterien definiert. Bereits in den 1980ern begann eine sehr kontrovers geführte Diskussion über die Gültigkeit dieser Kriterien innerhalb der qualitativen Sozialforschung (vgl. Flick, 2007, S. 487 ff.).

Entwickelt wurden diese drei Theorien im Rahmen der psychologischen Testtheorie. Sie weisen jedoch kaum Gemeinsamkeiten mit der qualitativen Forschung auf. In dem geführten Diskurs haben sich drei prinzipielle Standpunkte für die qualitative Forschung herausgestellt. Diese lauten wie folgt:

- ➔ Universalität (das heißt die Kriterien sollen sowohl für quantitative wie auch qualitative Forschung Gültigkeit haben)
- ➔ Spezifität von Gütekriterien für die qualitative Forschung
- ➔ Ablehnung von Gütekriterien für die qualitative Forschung
(vgl. Kuckartz, 2018, S. 202)

Mitte der 1990er Jahre haben Miles und Hubmann (2014, S. 311 ff.) die Gütekriterien der quantitativen Forschung den neuen der qualitativen Forschung gegenübergestellt.

Folgende Tabelle 4 zeigt diese Gegenüberstellung:

Kriterien der quantitativen Forschung	Neue Kriterien für die Qualitative Forschung
Objektivität	Bestätigbarkeit
Reliabilität	Auditierbarkeit, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit
Interne Validität	Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit
Externe Validität	Passung, Übertragbarkeit

Tabelle 4: Darstellung der Gütekriterien. Quelle: In Anlehnung an Kuckartz, 2018, S. 202

5.3. Datenerhebung

Mit Hilfe eines Interviewleitfadens werden ExpertInneninterviews geführt. Der Leitfaden soll kurz und strukturiert sein. Er soll eine flexible Gesprächsführung und Freiraum gewährleisten, jedoch auch die Schwerpunkte zur Beantwortung der Subforschungsfragen beinhalten. (vgl. Hildebrandt et al., 2015, S. 247 f.)

Das Instrument der qualitativen Interviews wird von Kepper (vgl. 1994, S. 33–35) als ein durch Offenheit und Freiheiten gekennzeichnetes Forschungsdesign, welches sich an eine Alltagssituation annähert, beschrieben. Der Interviewleitfaden soll dabei den Rahmen festlegen und die Möglichkeit bieten, wichtige Untersuchungsgegenstände als InterviewerIn einzubringen, sowie dem/der InterviewpartnerIn auch die Möglichkeit geben, längere Ausführungen einzubringen. Grundvoraussetzung für ExpertInnen der durchzuführenden Interviews sind neben Sach- und Branchenkenntnis auch Kommunikationsfähigkeit und ein ehrliches Interesse, an der Befragung teilzunehmen.

Neben der fachlichen Kompetenz und der generellen Bereitschaft zur Teilnahme stellt die zeitliche Ressource auch eine entscheidende Komponente dar.

Daneben können noch erschwerte Vergleichbarkeit und die erforderlichen Kenntnisse in der offenen Interviewführung als Nachteile gegenüber der standardisierten Interviewführung genannt werden.

Der Interviewleitfaden bildet das inhaltliche Themengerüst und liefert auch die Struktur für die spätere Kategorienbildung und weitere Analyse. Wie schon der Name sagt, ist das ExpertInneninterview eine spezielle Form des leitfadengestützten Interviews, das durch die Befragung von ExpertInnen gekennzeichnet ist. (vgl. Kruse, 2015, S. 166, S. 203 ff.)

Laut Bogner (vgl. 2014, S. 9–13) sind ExpertInnen – das Wort *expertus* stammt aus dem Lateinischen und bedeutet *erprobt, bewährt* – Personen, die sachkundig sind und über Spezialwissen verfügen. Sie verfügen nicht ausschließlich über bestimmtes praxiswirksames Wissen.

In dieser Masterthesis wird bei den ExpertInneninterviews die Tonspur zur späteren Transkription digital aufgezeichnet. Von den ExpertInnen wurde dazu auch die entsprechende schriftliche Einverständniserklärung eingeholt sowie die Anonymisierung des Interviews zugesichert.

Zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen wird ein Interviewleitfaden mit 35 Fragen verwendet, welcher sich inhaltlich in vier Hauptkategorien gliedern lässt.

5.4. Auswahl der ExpertInnen

Zur Erhebung der für die zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen notwendigen Daten wurden ExpertInnen aus der Laborbranche im DACH-Raum gewählt. Diese gliedern sich in zwei Befragungsgruppen. Die eine Seite mit fünf InterviewpartnerInnen stellt die Sichtweise des Laborfachhandels dar und die zweite Seite mit fünf InterviewpartnerInnen die Sichtweise der KundInnen. Dabei wurde besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass einerseits die Handelsunternehmen der Größenordnung vom KMU entsprechen und auf der KundInnenseite in ein möglichst breites Spektrum an EntscheidungsträgerInnen abgedeckt wird. Es wurden Personen als InterviewpartnerInnen gewählt, welche zumindest eine mehrjährige Erfahrung im B2B-Vertrieb vorweisen konnten und eine leitende Position im Unternehmen bekleiden beziehungsweise GeschäftsführerIn oder EigentümerIn des KMU sind. Um eine möglichst hohe Bandbreite an Informationen und Ergebnissen zu erhalten, wurden Personen aus unterschiedlichen Betriebsgrößen mit MitarbeiterInnenanzahlen zwischen zehn und circa viertausend befragt.

Die ExpertInnen wurden via Mail angeschrieben und um das entsprechende Interview gebeten. Alle Angefragten erklärten sich gerne dazu bereit, am Interview teilzunehmen und zeigten sich auch äußerst interessiert. Alle sagten einheitlich aus, direkt in ihrem Betätigungsfeld von der Digitalisierung betroffen zu sein und sich auch aktiv damit auseinanderzusetzen.

Die Interviews fanden größtenteils online via MS-Teams statt. Drei Interviews konnten vor Ort bei dem/der InterviewpartnerIn abgehalten werden.

Auswahl und Durchführung der Interviews werden in folgender Tabelle 5 dargestellt:

Interview Nr.	Funktion im Unternehmen	Unternehmen	Datum	Ort	Dauer min.	Anonymisierung
IP01	CEO/EigentümerIn	Handelsunternehmen/65 MitarbeiterInnen	13.01.2022	Büro IP01	41	ja
IP02	SalesmanagerIn DACH	Hersteller u. Handel Laborchemikalien/ca. 400 MitarbeiterInnen	24.01.2022	Teams	73	ja
IP03	ProfessorIn/InstitutsleiterIn	KundIn/TU-Innsbruck/ca. 30 MitarbeiterInnen	25.01.2022	Büro IP03	73	ja
IP04	LabormanagerIn	KundIn/Forschungsinstitut/ca. 800 MitarbeiterInnen	01.02.2022	Büro IP04	48	ja
IP05	Strategischer EinkaufsleiterIn	KundIn/Pharmakonzern/ca. 4000 MitarbeiterInnen	02.02.2022	Teams	77	ja
IP06	ProfessorIn/InstitutsleiterIn	KundIn/TU-Wien/ca. 40 MitarbeiterInnen	02.02.2022	Teams	25	ja
IP07	SalesmanagerIn	Handelsunternehmen/ca. 20 MitarbeiterInnen	03.02.2022	Teams	68	ja
IP08	CEO/EigentümerIn	Handelsunternehmen/ca. 12 MitarbeiterInnen	05.02.2022	Teams	122	ja
IP09	CEO/GründerIn	KundIn/Startup/5 MitarbeiterInnen	31.03.2022	Teams	35	ja
IP10	SalesmanagerIn DACH	Hersteller und Handel Laborgeräte/ca. 400 MitarbeiterInnen	07.04.2022	Teams	73	ja
Summe Interviewdauer Minuten					634	

Tabelle 5: Übersicht der durchgeführten ExpertInneninterviews. Quelle: Eigene Darstellung

5.5. Transkription

Die Transkription der Interviews erfolgte computergestützt mittels Amberscript-Software. Die Transkripte wurden anschließend den Transkriptionsregeln entsprechend dem WIFI-Leitfaden Version 2.2 aufgearbeitet. Das Transkriptionssystem beinhaltet folgende zehn wesentliche Regeln:

- 1) Es wird wörtlich transkribiert.
 - 2) Wortverschleifungen werden nicht transkribiert.
 - 3) Wort- und Satzbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen.
 - 4) Interpunktion wird geglättet.
 - 5) Pausen werden mit (...) markiert.
 - 6) Verständnissignale wie „mhm, aha, ja genau, ähm“ etc. werden nicht transkribiert.
 - 7) Jeder Sprechbeitrag erhält einen eigenen Absatz.
 - 8) Die interviewte Person erhält das Kürzel „I:“ die befragte Person das Kürzel „IP01 - IP10“.
 - 9) Das Transkript wird als PDF- oder Word-Datei gespeichert.
 - 10) Das Transkript wird am Rand inkl. Leerzeilen zeilennummeriert.
- (vgl. WIFI-Leitfaden, 2021, S. 88)

5.6. Datenanalyse und -auswertung

Die Datenanalyse und -auswertung der gegenständlichen Masterarbeit wurde softwareunterstützt mittels MAXQDA durchgeführt.

Kuckartz (vgl. 2018, S. 48–51) beschreibt drei grundlegende Basismethoden qualitativer Inhaltsanalyse. Diese sind die inhaltlich strukturierte, die typenbildende und die evaluative qualitative Inhaltsanalyse. Gemeinsam haben alle drei Methoden die Fall- und Themenorientierung sowie die Kategorienbildung. Die Differenzierung findet in den unterschiedlichen Ansätzen der Herangehensweise statt.

In gegenständlicher Arbeit wurde eine inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse durchgeführt. Folgendes Schema (Abbildung 7) zeigt ausgehend von der Forschungsfrage den Ablauf der Analyse in sieben Phasen:

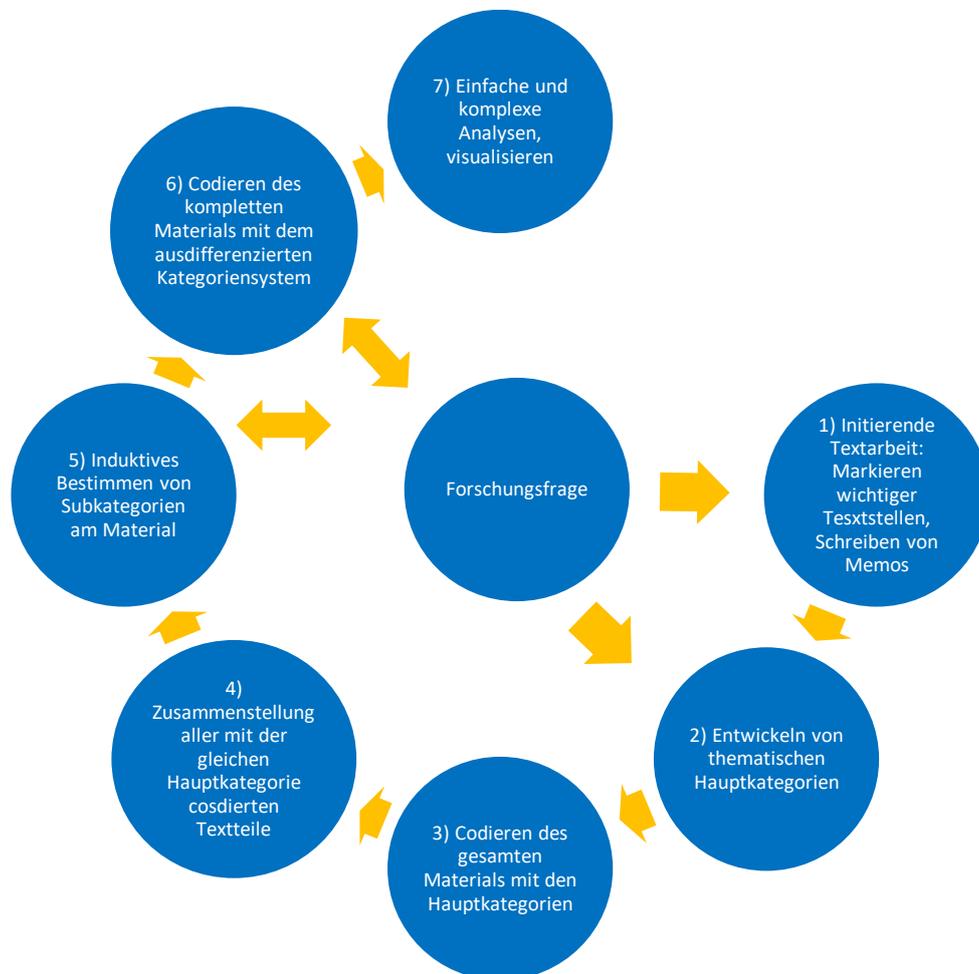


Abbildung 7: Ablaufschema inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse. Quelle: In Anlehnung an Kuckartz, 2018, S. 100

Entscheidend für die Qualität der Inhaltsanalyse ist die Kategorienbildung.

Für jede geistige Tätigkeit ist das Bilden von Kategorien ein elementarer Prozess. Wissenschaft praktizierbar zu machen, bedingt die Umwelt wahrzunehmen, das Wahrgenommene einzuordnen und zu abstrahieren, daraus Begriffe zu bilden, Vergleichsoperationen anzustellen und Entscheidungen zu treffen, wie die Beobachtung zuordenbar ist. Diese Vorgehen stellen fundamentale kognitive Prozesse dar. (vgl. Kuckartz, 2018, 31 f.)

5.7. Kategorienbildung

Die Summe unterschiedlicher Kategorien ergeben ein Kategoriensystem, welches linear als Netzwerk oder hierarchisch strukturiert sein kann.

Hierarchische Systeme werden in Haupt- bzw. Ober- und Sub- bzw. Unterkategorien gegliedert. Häufig können bereits vor der Datenauswertung abhängig von der Theorieorientierung, dem Grundlagenwissen, aber auch von Forschungsfrage und Zielvorgabe Kategorien gebildet werden. Die Bildung der Kategorien kann deduktiv – auch a-priori genannt – oder induktiv erfolgen. Bei der deduktiven Kategorienbildung werden auf bereits vorhandene systematische Inhalte die Kategorien aufgebaut. Im Gegensatz dazu bildet sich die induktive Kategorienbildung ausschließlich aus dem empirischen Datenmaterial. Die Regeln und Maßstäbe für die Anwendung des Kategoriensystems sind jedoch unabhängig davon, ob die Inhaltsanalyse anhand von deduktiv oder induktiv kategorisiertem Datenmaterial erfolgt. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 38, S. 63 f., S. 67)

Aufbauend aus den Forschungsfragen, dem Interviewleitfaden und den durchgeführten Interviews wurde vom Autor der Masterthesis folgendes Kategoriensystem zur weiteren Auswertung aufgebaut (siehe Tabelle 5):

Hauptkategorie	Subkategorie
Hauptkategorie 1: Verkauf Außendienst	Subkategorie 1: Bedeutung für das Geschäftsmodell Subkategorie 2: Chancen für den/die ADM Subkategorie 3: Risiken für den/die ADM Subkategorie 4: Digitale Werkzeuge für den/die ADM Subkategorie 5: Neue ADM
Hauptkategorie 2: Digitalisierung	Subkategorie 1: Digitale Vertriebskanäle im Unternehmen Subkategorie 2: E-Shop Subkategorie 3: E-Business Subkategorie 4: Social-Media Subkategorie 5: Big Data Subkategorie 5: VR/AR Subkategorie 6: Chancen/Risiken der Digitalisierung
Hauptkategorie 3: Customer Journey/Touchpoints	Subkategorie 1: Bewusstsein Subkategorie 2: Interesse Subkategorie 3: Kauf/Nutzung Subkategorie 4: Weiterempfehlung

Tabelle 6: Tabellarische Darstellung Kategorienschema. Quelle: Eigene Darstellung

In der ersten Hauptkategorie „Verkauf Außendienst“ wird durch das Interview dargelegt, welche Bedeutung der Außendienst im Konkreten für das Geschäftsmodell des Laborfachhandels im KMU hat. In den Subkategorien wird auf die aktuelle und die künftige Rolle sowie den Chancen und Risiken, welche die Digitalisierung mit sich bringt, näher eingegangen.

Des Weiteren wird der Status quo erhoben, welche digitalen Instrumente im Unternehmen bereits eingesetzt werden.

In der zweiten Hauptkategorie „Digitalisierung“ werden unterschiedliche digitale Instrumente, die zum einen Teil bereits Einsatz finden und zum anderen Teil eventuell künftig an Bedeutung gewinnen können, in den einzelnen Subkategorien besprochen. Es wird der Vergleich hergestellt, welche Chancen und Risiken sich aus diesen digitalen Instrumenten für KMU im Gegensatz zu Konzernen aus der Sicht des/der Interviewten ergeben können.

Die dritte Hauptkategorie befasst sich mit der „Customer Journey“ und den „Touchpoints“. Diese beginnt damit, den KundInnen eine Dienstleistung, ein Produkt oder ein Unternehmen erst ins Bewusstsein zu bringen. In der darauffolgenden Phase besteht dann seitens der KundInnen bereits konkretes Interesse an einer Dienstleistung oder einem Produkt. Als nächste Phase folgen der Kauf und die Nutzung des Produktes. Abgeschlossen wird diese „Reise“ mit der Phase der Weiterempfehlung bzw. mit Cross- und Up-Selling oder auch im schlechtesten Fall mit dem Verlust des Kunden/der Kundin. Im Interview wird im Speziellen darauf eingegangen, in welcher Phase welches Instrument oder welche Instrumente kombiniert (Außendienst und Digital) nun vorwiegend zum Einsatz kommen bzw. künftig kommen werden.

Somit schließt sich hier der Kreis, um die Subforschungsfragen aus Sicht des/der Interviewten beantworten zu können.

5.8. Auswertung und Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung

Die leitfadengestützten Interviews wurden mit den in Kapitel 5.4 genannten Interviewpersonen geführt, aufgezeichnet und transkribiert. Die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse beruht auf Erkenntnissen der durchgeführten ExpertInneninterviews. In den folgenden Kapiteln 5.8.1 bis 5.8.3 werden die Ergebnisse der zehn geführten Interviews zusammengefasst und kompakt dargestellt. Die Gliederung erfolgt entsprechend dem in Tabelle 5 auf Seite 64 dargestellten Kategorienschema.

5.8.1. Hauptkategorie „Verkauf Außendienst“

In dieser Kategorie wird durch die Interviews dargelegt, welche Bedeutung der Außendienst im konkreten für das Geschäftsmodell des Laborfachhandels im KMU hat. In den Subkategorien wird auf die aktuelle und die künftige Rolle sowie die Chancen und Risiken, welche die Digitalisierung mit sich bringt, näher eingegangen.

Des Weiteren wird der Status quo erhoben, welche digitalen Instrumente im Unternehmen bereits eingesetzt werden.

5.8.1.1. Bedeutung und Notwendigkeit für das Geschäftsmodell aus der Sicht der Handelsunternehmen

IP01 sieht als eine der wesentlichen Rollen des Außendienstes das Vertrauen von KundInnen zu gewinnen und zu halten. (vgl. IP01, 2022, Z. 16–18) Richtige KundInnenbindung kann erst durch direkten Kontakt entstehen. (vgl. IP08, 2022, Z. 20–28) Dies bedingt im Projektgeschäft eine gute und richtige Beratung, um die Bedürfnisse der KundInnen exakt abdecken zu können. Hier wird der Außendienst auch künftig eine zentrale Rolle spielen. (vgl. IP01, 2022, Z. 26–27, Z. 35–38, Z. 51–53) Die Chemie- und Laborbranche sieht IP02 im DACH-Raum als den am härtesten umkämpften Markt und um in diesem Markt zu bestehen, setzt dies die unbedingte Notwendigkeit von Außendienst voraus. (vgl. IP02, 2022, Z. 28–33)

Die hohe Komplexität der Investitionsgüter, mit denen die Laborbranche handelt, sehen IP07 und IP10 als entscheidenden Grund für einen Verkaufsaußendienst. (vgl. IP07, 2022, Z. 18–25; IP10, 2022, Z. 67–80)

5.8.1.2. Bedeutung Verkauf Außendienst in der Betreuung aus Sicht der KundInnen

Alle fünf Interviewten betonen einstimmig, dass explizit durch den Verkauf Außendienst das notwendige Vertrauen zum Produkt, zur Dienstleistung und auch zum Unternehmen gefunden wird. Die Bedeutung stellt sich sogar teilweise über gewisse bestehende budgetäre Rahmen und Vorgaben. Was hilft einem das billigste Gerät, wenn dann kein Service oder kein/e AnsprechpartnerIn bei Problemen vorhanden ist. (vgl. IP03, 2022, Z. 50–60) Es ist wichtig, bei Fragen und Problemen eine/n AußendienstmitarbeiterIn bei der Hand zu haben, der/die man direkt kontaktieren kann und nicht lange irgendwo im Internet suchen muss. (vgl. IP09, 2022, Z. 32–35). Auch für den strategischen Einkauf ist es entscheidend, direkten Kontakt zu haben und zu pflegen, um mit den möglichen LieferantInnen Möglichkeiten und Formen der Kooperation und Geschäftsentwicklung analysieren zu können; oder einfach auch nur, um Wissenstransfer zu betreiben, der nicht unmittelbar mit dem Tagesgeschäft zu tun hat. (vgl. IP05, 2022, Z. 49–57)

5.8.1.3. Chancen und Risiken für den/die AußendienstmitarbeiterIn in KMU

Chancen für ADM in KMU stellen mit Sicherheit die höhere Individualität und Flexibilität sowie die Nähe zum Markt gegenüber Konzernen dar. Globale Konzerne legen ihren Fokus auf globale KundInnen. Daher bleibt neben den Konzernen viel Platz für KMU mit mittleren kleineren KundInnen. Selbst mit Nischenprodukten gelingt es KMU, sich neben Konzernen zu platzieren. Speziell auf diese Nischenprodukte sollen sich die KMU auch fokussieren. (vgl. IP08, 2022, Z. 68–77)

Generell sieht IP01 in der gesamten Digitalisierung eine Chance für den Vertrieb Außendienst und so gut wie keine Risiken. (vgl. IP01, 2022, Z. 298–312) Vor allem die Konzentration und den Fokus auf die Projektgeschäfte zu legen, sieht er als enorme Chance. (vgl. IP01, 2022, Z. 69–73) Jedoch müssen die zur Verfügung stehenden digitalen Werkzeuge vernünftig eingesetzt werden. Der/die ADM muss erkennen, welche Möglichkeiten ihm/ihr die Digitalisierung bietet und welchen Nutzen er/sie daraus ziehen kann.

Die Digitalisierung darf vom Vertrieb Außendienst nicht als sein/ihre KonkurrentIn gesehen werden. (vgl. IP01, 2022, Z. 303–310 und Z. 315) Grundsätzlich stellt die Digitalisierung für ein KMU eine einzigartige Chance dar, den Vertrieb Außendienst punktgenauer und zielorientierter weiterzuentwickeln. (vgl. IP01, 2022, Z. 338–340)

Chancen und Notwendigkeit des technisch orientierten Außendienstes sehen künftig auch alle fünf kundInnenseitig interviewten ExpertInnen. Es wird weiterhin im Bereich der Industriegüterinvestition Spezifika geben, die aus heutiger Sicht nicht digital lösbar sind. Schwerer werden es ihrer Ansicht nach AußendienstlerInnen mit „daily use“-Produkten haben. Die Pandemie der letzten Jahre hat laut Interviewpersonen die Kaltakquise im Außendienst und den, „Ich komme 'mal auf einen Kaffee vorbei Außendienst“ mit einem Schlag zum Erliegen gebracht. Dieser wird auch von den Interviewten so nicht mehr gewünscht. (vgl. IP06, 2022, Z. 42–46) Im Vergleich zu Konzernen wurde festgestellt, dass bei KMU durchwegs noch nach wie vor persönliche AnsprechpartnerInnen vorhanden sind. (vgl. IP06, 2022, Z. 42–46)

5.8.1.4. Digitale Werkzeuge, die der Außendienst bereits einsetzt

Alle fünf Interviewten aus den Handelsunternehmen bestätigen, bereits digitale CRM- und ERP-Systeme einzusetzen. Vier von fünf Unternehmen bestätigten, dass ihre AußendienstmitarbeiterInnen auch Social-Media-Kanäle nutzen, um einerseits Inhalte zu posten und zu verteilen und andererseits auch KundInnen zu folgen, um an mehr und bessere Informationen zu gelangen. Virtuelle Meetings mit LieferantInnen und KundInnen sind natürlich in den letzten beiden Jahren auch zum Standard geworden. Alle ADM sind mit Smartphone, Tablet und Laptop ausgestattet.

5.8.1.5. Integration neuer AußendienstmitarbeiterInnen

Die fünf Interviewten der Handelsunternehmen sehen es schwieriger, neue, fachlich kompetente ADM am Markt zu finden, als sie dann später im Unternehmen zu integrieren und erfolgreich zu machen. Speziell IP08 sieht dies auch bedingt durch die nachkommenden Generationen, die bereits extrem mit digitaler Kommunikation aufgewachsen sind und somit nicht mehr unmittelbar die Notwendigkeit des persönlichen KundInnen Kontaktes sehen. (vgl. IP08, 2022, Z. 364–380)

Die Pandemie der letzten beiden Jahre hatte und hat auch Einfluss auf den Vertrieb Außendienst. Erfahrene MitarbeiterInnen finden nach wie vor über das Projektgeschäft zu ihren KundInnen. Für neue ADM ist die Situation definitiv schwieriger geworden, da im Speziellen der gesamte Bereich der persönlichen Kundenakquise im Außendienst zum Erliegen gekommen ist. Hier bedarf es vor allem Geduld und gezieltes, konsequentes Heranführen an Projekte. Auch hier müssen die Werkzeuge, welche die Digitalisierung bieten, verstärkt eingesetzt und genutzt werden. (vgl. IP01, 2022, Z. 408–431)

5.8.1.6. NeukundInnenakquise

Im Bereich der NeukundInnenakquise sieht IP01 eine abnehmende Bedeutung des Verkauf Außendienstes. Diese Funktion wird künftig verstärkt von digitalen Vertriebskanälen übernommen werden. (vgl. IP01, 2022, Z. 39–45) Diese Ansicht wird auch von den weiteren InterviewpartnerInnen unisono geteilt.

Diese Entwicklung kann auch aus den mit den KundInnen geführten Interviews bestätigt werden. Besuche ohne Terminankündigung und konkreten Bedarf der KundInnen sind nicht möglich. Ebenso haben die Interviewten bestätigt, dass es strikte Vorgaben gibt, sei es nun von Seiten der Konzernführung, Geschäftsführung oder von Seiten der öffentlichen Hand, Besuche von externen Firmen, die nicht unmittelbar und nachweislich von wirtschaftlichem Interesse sind, zu empfangen.

5.8.2. Hauptkategorie „Digitalisierung“

In der zweiten Hauptkategorie „Digitalisierung“ werden unterschiedliche digitale Instrumente, die zum einen Teil bereits Einsatz finden und zum anderen Teil eventuell künftig an Bedeutung gewinnen können, in den einzelnen Subkategorien besprochen. Es wird der Vergleich hergestellt, welche Chancen und Risiken sich aus diesen digitalen Instrumenten für KMU im Gegensatz zu Konzernen aus der Sicht der Interviewpersonen ergeben können.

5.8.2.1. Digitale Werkzeuge im Unternehmen

Die befragten ExpertInnen setzen im Unternehmen durchgängig bereits CRM- und ERP Systeme ein. Ein Webauftritt ist ebenfalls bei allen vorhanden. Weitere digitale Werkzeuge wie E-Commerce, Social Media und VR/AR werden differenzierter genutzt und betrachtet. So sieht IP10 aktuell und künftig keine Notwendigkeit eines E-Shops – vor allem auf Grund der Komplexität und hohen Kosten der Investitionsgüter. (vgl. IP 10, 2022, Z. 290–320)

Alle anderen Interviewten, in deren Produktportfolio sich auch Gebrauchsgüter befinden, bestätigen die Notwendigkeit von E-Shop- und E-Commerce-Lösungen.

Alle fünf interviewten KundInnen bestätigen ebenfalls, die „daily use“-Güter bereits über diverse Onlinetools zu bestellen. Diese variieren jedoch je nach Kunde/Kundin und reichen von einfachen E-Shop-Bestellungen und gehen zu Bestellungen über gemeinsame Plattformen, wie der Bundesbeschaffungsgesellschaft, und enden, wie speziell bei Industriekunden häufig gefordert, in direkten E-Commerce-Anbindungen. Auch bei der Produktrecherche wird in erster Linie „Google“ befragt. Früher hatte man zehn Kataloge oder mehr am Tisch, heute gibt man einen Suchbegriff in Google ein und findet etliche mögliche LieferantInnen oder Lösungen. (vgl. IP03, 2022; Z. 118–131)

5.8.2.2. Aussagen zu E-Shop und E-Business

E-Shop und E-Business sind für vier von fünf der befragten StellvertreterInnen der Unternehmen ein Schlüssel für künftigen Unternehmenserfolg. Gerade im Bereich der branchenspezifischen Verbrauchsmaterialien und Laborchemikalien wird künftig das Vorhandensein von E-Commerce-Lösungen unerlässlich sein. Bei E-Commerce befindet sich das Unternehmen gerade in einem Lern- und Entwicklungsprozess. Es erhofft sich, daraus künftig jedoch enorme Umsatzzuwächse generieren zu können. (vgl. IP01, 2022, Z. 94–105) IP02 beziffert aktuell ein Umsatzvolumen zwischen 5 bis 20 % über E-Commerce-Lösungen, jedoch ebenfalls eine steigende Tendenz ist, dass der Anteil an Online-Transaktionsprozessen in den nächsten Jahren weiter deutlich steigen und mehr Bedeutung erhalten wird. (vgl. IP02, 2022, Z. 159–167). Ein weiterer Experte sieht das größte Manko bei E-Commerce-Lösungen für KMU am Mangel von Ressourcen und eigenem beziehungsweise auch seinem Personal fehlendem IT-Fachwissen. (vgl. IP07, 2022, Z. 134–152).

Ebenso sieht IP08 die Notwendigkeit von E-Commerce-Lösungen für KMU, jedoch setzt diese Person hier verstärkt auf eine Vernetzung zwischen den KMU der Branche, um hier Synergien nutzen zu können. Dies begründet die Person damit, dass innerhalb der KMU in der Branche oftmals weniger direkte Konkurrenzsituationen vorhanden sind, da sich viele KMU auf Nischenprodukte konzentriert haben und ein gemeinsamer Auftritt positive Möglichkeiten gegenüber Konzernen mit sich bringen würde. (vgl. IP08, 2022, Z. 108–122)

Für die fünf ExpertInnen der KundInnenseite sind E-Commerce-Lösungen nicht mehr wegzudenken und eine Grundvoraussetzung, um überhaupt als mögliche/r LieferantIn interessant zu sein. Auf der einen Seite sehen die KundInnen die gesamte Komplexität des Produktportfolios, auf der anderen Seite erwarten sie jedoch die Bequemlichkeiten, die sie aus B2C-Online-Shops kennen.

Hier haben weltweit operierende Konzerne einen Vorteil. Diese stellen zwei bis drei Millionen Produkte in ihren E-Shop bzw. ihren E-Commerce-Lösungen dar, wohingegen KMU im Schnitt nicht mehr als an die 200.000 anbieten können und hier schon mit der Datenverwaltung an ihre Grenzen stoßen. Hier wird es wichtig sein, dass diese Produkte zu 100 % passen, und es muss vom ersten Tag funktionieren, da darf es keine Fehler geben. (vgl. IP05, 2022, Z. 238–259)

5.8.2.3. Aussagen zu Social Media

Im Bereich der Social-Media-Kanäle wird seitens der InterviewpartnerInnen einzig LinkedIn als zu bespielender Kanal gesehen. Aktiv wird dieser Kanal mittlerweile mehr oder weniger intensiv von vier der fünf Befragten genutzt. IP01 räumt sogar ein, dass Unternehmen, die diesen Kanal nicht nutzen, es künftig schwerer haben werden. (vgl. IP01, 2022, 106–118). Eine Herausforderung stellt auch mit Sicherheit die professionelle Nutzung der Medien dar. Bei nicht branchengerechtem und fachgerechtem Auftritt kann das Pendel in der Unternehmensdarstellung rasch in die negative Richtung ausschlagen. (vgl. IP08, 2022, Z. 137–151). Seitens IP10 wird in diesem Bereich mittlerweile im Unternehmen ein Fachprofi mit branchenspezifischer Ausbildung und zusätzlicher Marketingausbildung beschäftigt, um diese Kanäle auch professionell bespielen zu können. Darüber hinaus bieten diese Plattformen nicht nur die Möglichkeit, sich selbst als Unternehmen darzustellen, sondern auch seinen potenziellen KundInnen zu folgen. (vgl. IP07, 2022, Z. 157–168)

Interessanterweise nutzen kundInnenseitig nur drei von fünf Interviewten Social-Media-Kanäle. IP03 meinte, das sei ein Medium der jungen Generation und selbst für ihn sei LinkedIn auch schon zu werbelastig und wenig informativ, da komme nur eine Flut an Müll. (vgl. IP03, 2022, Z. 295–315) Prinzipiell wird diese Ansicht jedoch auch von IP06 – der jüngeren Generation zugehörig – geteilt, der/die sich auch für Anschaffungen nicht auf Social-Media-Kanäle verlässt. (vgl. IP06, 2022, Z. 116–125)

5.8.2.4. Ergebnisse zu Big Data und künstliche Intelligenz

Beim Thema Big Data und KI zeigen sich die InterviewpartnerInnen noch sehr gespalten. Alle sehen die Möglichkeiten und das Potential, das hinter diesem Thema stehen kann, jedoch ist es für die Interviewten noch kaum greifbar, wie sie hier konkret ansetzen sollen. Die sich aus der Sammlung und Verknüpfung von Produkt-, Dienstleistungs- und auch KundInnendaten ergebenden Informationen sind sicher enorm. Als größte Hürde bzw. Hindernis werden hier nicht vorhandene Kompetenzen und Ressourcen im Unternehmen gesehen, um diese Daten gewinnbringend verarbeiten zu können. (vgl. IP01, 2022, Z. 119–137; IP02, 2022, Z. 205–223; IP07; 2022; Z. 203–216)

Für die fünf Interviewten ist das Thema Big Data und künstliche Intelligenz in Bezug auf ihre Beschaffungswege noch nicht richtig greifbar beziehungsweise wird auch eher kritisch betrachtet. Die Kritik richtet sich vor allem an das Sammeln und Verwerten von NutzerInnendaten und wie diese datenschutzrechtlich vereinbar ist. (vgl. IP03, 2022, Z. 346–375) IP05 sieht dagegen eher die Gefahr, die Menge an Daten nicht korrekt verwalten zu können. (vgl. IP05, 2022, Z. 261–269)

Generell sehen hier die fünf Befragten eher mehr Risiken und Gefahren für KMU im Vergleich zu Konzernen, da sie die finanziellen Mittel, personellen Ressourcen und das notwendige Fachwissen hier eventuell nicht aufbringen werden können.

5.8.2.5. Ergebnisse zu Augmentet und Virtual Reality

Auch diese digitalen Instrumente werden von den InterviewpartnerInnen äußerst kontrovers betrachtet. Einig sind sie sich darin, dass diese Technologien noch ganz am Anfang der Entwicklung in der Branche stehen und keiner beurteilen kann, wie rasch sie sich durchsetzen werden. Die InterviewpartnerInnen, die ausschließlich mit Konsumgütern handeln, sehen hier auch künftig keinen Einsatzbereich. IP02 (2022, Z. 252–257) bringt es dabei wie folgt auf den Punkt:

„Es sorgt erst mal für Eindruck! Sicherlich lassen sich dadurch manche Leute polarisieren. Aber ich bin immer noch der Meinung, wichtig ist, dass das Zwischenmenschliche über allem steht und das Servicelevel. Und nicht in was für einer Hightech-Welt man sich darstellt. Weil ja, wie gesagt, dahinter stehen immer noch Menschen, die kaufen und die Menschen wollen, wie Menschen behandelt werden.“

Auf der anderen Seite wiederum sehen die InterviewpartnerInnen aus dem Investitionsgüterbereich hier enormes Potential und weitreichende Einsatzmöglichkeiten. Dies beginnt mit der 3-D visualisierten Darstellung der Laborgeräte im künftigen Labor des Kunden/der Kundin inkl. virtuellem Gang durch das Labor und geht bis zu möglichen Fernwartungen über digitale Brillen.

In diesem Themenbereich herrscht innerhalb den Interviewten Einigkeit, dass speziell bei der Diagnose und Erkennung von Problemen an Geräten diese Technologie zukunftssträftig sein wird. Hier warten alle eigentlich nur noch auf effizient umsetzbare und für die Laborbranche nutzbare Lösungen. Einzig IP05 (vgl. 2022, Z. 318–322) sieht es etwas kritisch, dass bei einer Investition von bis zu mehreren Millionen Euro der Kunde/die Kundin selbst vor Ort auch unter Anleitung des Servicetechnikers/der Servicetechnikerin Reparaturen oder Modifikationen an der Anlage vornimmt. Für IP06 (vgl. 2022, Z. 152–155) ist das ein Muss, da nach seiner Ansicht der CO₂-Footprint, den TechnikerInnen hier hinterlassen, nicht mehr vertretbar ist.

Die Möglichkeit an der Teilnahme an virtuellen Messen wurde unisono von den Befragten in den letzten beiden Jahren nicht genutzt. Sie würden es schon bevorzugen, wieder physische Messen besuchen zu können. Dort haben sie einerseits die Möglichkeit, mit vielen möglichen LieferantInnen und HerstellerInnen persönlich in Kontakt zu treten und auch deren Produkte haptisch „erleben“ zu können.

5.8.2.6. Chancen und Risiken der Digitalisierung für AußendienstmitarbeiterInnen in KMU

Generell sehen die InterviewpartnerInnen in allen Bereichen der Digitalisierung deutlich mehr Chancen sowohl für den/die ADM wie auch das Unternehmen selbst im Vergleich zu Konzernstrukturen. Die Maßnahmen müssen jedoch koordiniert sein, und es darf zu keinem Übergewicht in eine Richtung kommen. Dies setzt eine gute und enge Zusammenarbeit zwischen Marketing und ADM voraus. (vgl. IP01, 2022, Z. 324–340) Das Projekt Digitalisierung mit ADM hat im Unternehmen schon sehr gut funktioniert und zusätzliche Umsatzgewinne generiert. (vgl. IP01, 2022, Z. 353–358)

Der Markt zeigt sich durch die Digitalisierung transparenter. Die Digitalisierung erleichtert dadurch die Möglichkeiten des Cross- und Up-Selling, macht es jedoch auch Kundinnen und MitarbeiterInnen einfacher, Produkte und Dienstleistungen zu vergleichen. (vgl. IP08, 2022, Z. 209–217). Das größte Risiko sehen IP02 und IP08 an der mangelnden finanziellen Stärke und personellen Ressourcenlimitierung von KMU im Vergleich zu Konzernen und der damit verbundenen Limitierung von Umsetzungsmöglichkeiten digitaler Instrumente. (vgl. IP02, 2022, Z. 266–283; IP08, 2022, Z. 207–217)

Im Rahmen der Digitalisierung sieht IP01 die Risiken eher für die konzernstrukturierten Laborhändler durch Amazon als für die KMU in diesem Bereich. (vgl. IP01, 2022, Z. 174–179)

IP08 (vgl. 2022, Z. 311–322) sieht als Risiko für den Außendienst in der Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung und die damit verbundenen Informationsflut läuft und die befragte Person damit nicht mehr Schritt halten kann. Das Schlimmste ist, wenn der Außendienst schlechter über die eigenen Produkte und der der MitarbeiterInnen informiert ist als der Kunde/die Kundin selbst.

Es steht und fällt alles mit der persönlichen Beratung, und das ist die Chance für KMU. „Du brauchst keine Hotline, kein Call Center, wenn du dann Nummer 700 in der Leitung bist.“ (IP03, 2022, Z. 505–539). Eigentlich kann der Außendienst durch die Digitalisierung nur gewinnen, er kann nicht alles im Kopf haben, jedoch muss er wissen, wo er auf das digitale Wissen zugreifen kann, und das ist das wahre Wissen, so IP03. (vgl. IP03, 2022, Z. 811–813) Die Gewohnheit der hohen Qualität aus Online-B2C-Käufen via Amazon, die als automatische Erwartung auch in den B2B-Beschaffungsprozess transferiert wird, und diese dann nicht zu erfüllen, sieht IP04 für KMU als Risiko in der Digitalisierung. (vgl. IP04, 2022, Z. 318–327). Wie IP02 und IP08 sieht auch IP06 aus Sicht des Kunden/der Kundin das größte Risiko für KMU, dass diese finanziell und personell mit Konzernen nicht mithalten werden können.

5.8.3. Hauptkategorie "Customer Journey"

Die dritte Hauptkategorie „Customer Journey“ befasst sich mit der „Reise der KundInnen“. Dies beginnt damit, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es ein Produkt, eine Dienstleistung überhaupt gibt, und geht dann weiter über dazu, ein konkretes Interesse/Bedürfnis bei dem/der Kunden/der Kundin auszulösen. Als nächste Phase folgen der Kauf und die Nutzung des Produktes. Abgeschlossen wird diese „Reise“ mit der Phase der Weiterempfehlung bzw. mit Cross- und Up-Selling oder auch – im Worst Case– mit dem Verlust des Kunden/der Kundin. Im Interview wird im Speziellen darauf eingegangen, in welcher Phase welches Instrument oder welche Instrumente kombiniert (Außendienst und digital) nun vorwiegend zum Einsatz kommen bzw. künftig kommen werden.

Somit schließt sich hier dann der Kreis, um die Subforschungsfragen aus Sicht der Interviewpersonen beantworten zu können.

5.8.3.1. Bewusstsein beim Kunden schaffen

Das Schaffen des Bewusstseins bei den KundInnen muss über digitale Kanäle, wie Social Media, erfolgen. Hier reichen die Kapazitäten im KMU nicht, dies über den Außendienst zu bewerkstelligen. (vgl. IP01, 2022, Z. 214–222) Diese Kernaussage wird auch von den weiteren InterviewpartnerInnen der Handelsunternehmen bestätigt. Entweder ist man dem KundInnenkreis als möglicher LieferantIn bzw. PartnerIn schon bekannt, oder für NeukundInnen muss die digitale Auslage so gestaltet sein, dass diese immer wieder digital bewusst oder auch unterbewusst auf das Unternehmen stoßen. Das Unternehmen muss in den Köpfen der KundInnen verankert sein. Wichtiger Bestandteil im B2B-Marketing der Laborbranche ist in der Phase des Bewusstseinschaffung die indirekte Empfehlung. Diese erfolgt meist unterbewusst durch wissenschaftliche Publikationen, in denen spezifische Investitionsgüter, die von anderen NutzerInnen in Verwendung sind, zum Einsatz kommen.

Hier werden die Thesen der fünf Interviewten der Handelsunternehmen durch die ExpertInnen auf KundInnenseite bestätigt. Wenn sie ein neues Projekt planen, wird zuerst im Internet recherchiert, und es werden bekannte Personen im beruflichen Umfeld befragt, die eventuell schon Berührungspunkte in diesem spezifischen Bereich hatten.

Die Antworten der Interviewten sind hier teilweise schwer vom nächsten Punkt, nämlich dass bereits konkretes Interesse an einem Produkt bzw. einer Dienstleistung besteht, zu trennen und gehen fließend in diese über. In der Branche sind eigentlich alle Unternehmen bekannt und im Bewusstsein der KundInnen, so die einstimmige Meinung der interviewten ExpertInnen.

5.8.3.2. Interesse der KundInnen an einem Produkt oder Dienstleistung

In dieser Phase der Customer Journey hat der Kunde/die Kundin nun bereits konkretes Interesse an einem Produkt oder einer Dienstleistung. Hier tritt der Interessent/die Interessentin erstmalig mit dem Unternehmen in Kontakt. An dieser Stelle ist die Leistung des/der ADM gefragt. Der Außendienst muss im direkten KundInnenkontakt das Projekt definieren sowie abgrenzen, und dies funktioniert nach wie vor am besten im direkten Kontakt und nicht über digitale Wege. (vgl. IP01, Z. 227–235).

Die Komplexität der Investitionsgüter macht es notwendig, dass der Außendienst vor Ort bei den potenziellen KundInnen die notwendigen Abklärungen trifft. Branchenspezifische Kriterien lassen sich hier größtenteils noch nicht über digitale Wege abbilden. Dies war auch selbst im Lockdown während der COVID-19-Pandemie der letzten Jahre der Fall. (vgl. IP07, 2022, Z. 362–377) IP02 (vgl. 2022, Z. 397–399) drückt es so aus, dass der Außendienst in der gesamten Phase des Interesses bis zum Kauf der „Controller/die Controllerin“ des gesamten Prozesses ist und diesen in der Hand hat.

In dieser Phase wird laut Auskunft der Interviewten zum Telefon oder zur E-Mail gegriffen und das mögliche in Betracht gezogene Unternehmen oder der Außendienst direkt kontaktiert. Hier sehen die Befragten durchwegs Vorteile bei den KMU, da sie hier bereits direkte AnsprechpartnerInnen kennen. Parallel dazu erfolgt jedoch weitere Informationseinholung über digitale Kanäle, wie Herstellerwebseiten.

5.8.3.3. Kauf, Erhalt und Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung

In der Phase der Kaufentscheidung bis zum Kauf kommt auf den/die ADM eine entscheidende Rolle zu. „Da muss der Außendienst ran.“ (IP01, 2022, Z. 243). Es gilt hier, vor allem emotionale und rationale Punkte abzuhandeln. Auch im B2B kauft am Ende ein Mensch von einem Menschen. Neben den funktionalen und monetären Aspekten spielt hier Vertrauen eine entscheidende Rolle. „Verhandelt wird physisch, alle andere Kommunikation zum Kunden/zur Kundin kann digital erfolgen.“ (IP01, 2022, Z. 235–346). Auch die weiteren Interviewpersonen bestätigen speziell in dieser Phase die Notwendigkeit des Außendienstes.

Bei der Nutzung spielt der After-Sales-Service eine entscheidende Rolle. Hier trennt sich die Kompetenz der MitarbeiterIn in KMU häufig gegenüber Call Centern oder ähnlichen Einrichtungen in Konzernstrukturen. (vgl. IP01, 2022, Z. 253–268). Speziell Aufstellung, Inbetriebnahmen, Qualifizierungen von pharmazeutischen Produktionsanlagen, und insbesondere die Schulung dieser Investitionsgüter wird nach einstimmiger Meinung der InterviewpartnerInnen niemals durch digitale Lösungen vollständig ersetzt werden können. Hier sind qualifizierte ServicemitarbeiterInnen sowie eben auch der Vertrieb Außendienst gefragt.

Im Bereich des After-Sales-Service und hier konkret bei Problemen oder Defekten wird mit Hilfe der Digitalisierung vieles rationalisierbarer sein. Hier machen es die digitalen Instrumente möglich, durch Fernwartung und -diagnose den Außendienst deutlich rationaler einzusetzen. Nicht zu vernachlässigen ist der ökologische Fußabdruck, den man durch „Reisen rund um den Globus“, aber auch innerhalb des DACH-Raums, hinterlässt.

In der Kauf-, Erhalt- und Nutzungsphase kommt dem Außendienst und der Betreuung durch den Service laut den befragten ExpertInnen eine entscheidende Rolle zu. Vor allem wenn auf die Nachbetreuung angesprochen wurde, gingen bei drei von fünf Befragten schon die Emotionen hoch, wo sie schlechte Erfahrungen bei Konzernen gesammelt haben. Sie erwähnten, dass sie Kontakte und die kurzen Wege regionaler KMU präferieren. IP05 (2022, Z. 356–402) meinte in diesem Zusammenhang auch, dass globale Konzerne häufig Entscheidungen für globale PartnerInnen treffen, die deutlich über deren regionalen strategischen Position stehen und für die regionale Niederlassung nicht immer die beste Entscheidung wären, da es vergleichbare lokale AnbieterInnen gäbe. Die örtliche Niederlassung des Konzerns könne oftmals effektiver und auch effizienter mit lokalen PartnerInnen zusammenarbeiten.

5.8.3.4. Ein Produkt oder eine Dienstleistung Empfehlen

Das Thema der Weiterempfehlung bzw. Bewertung sehen die InterviewpartnerInnen sehr gespalten, da Negatives oftmals anonymisiert dargestellt wird und das Unternehmen daher keine Möglichkeiten hat, darauf konkret zu reagieren. An sich sieht IP01 (vgl. 2022, Z. 281–295) Bewertungen als sehr wichtig, da sie eine glaubhafte Garantie für die KundInnen darstellen. Das Thema Bewertungen wird generell von den InterviewpartnerInnen als sehr fragwürdig bezeichnet. In der Branche haben Erfahrungsberichte von AnwenderInnen und die Mundpropaganda deutlich mehr Gewicht gegenüber Beurteilungen in sozialen Medien. Aktive Kaufempfehlungen zu einem speziellen Produkt oder zu einer Dienstleistung sind quasi nicht vorhanden. Branchenspezifisch sieht IP10 (vgl. 2022, Z. 796–800) das aktive Empfehlungsmarketing, das heißt, konkrete Anwendungsberichte von KundInnen einzuholen, um sie mit anderen zu teilen, als sehr schwierig, da speziell KundInnen der Pharma- und Biotechindustrie nicht gerne veröffentlichen, in welchem Bereich beziehungsweise mit welchem Equipment sie arbeiten.

Interessanterweise werden auch hier die Thesen der fünf ExpertInnen aus den Handelsunternehmen durch die ExpertInnen der KundInnenseite einstimmig bestätigt. In der Laborbranche, die in sich homogen ist und ein enger Austausch untereinander stattfindet, setzen die ExpertInnen durchwegs auf die Erfahrungen von BerufskollegInnen sowie Technical Notes und Whitepapers.

6. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Kapitel führen die Auswertungen und Darstellungen der ExpertInneninterviews zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

6.1. Welche Chancen, Herausforderungen und Risiken bringt die Digitalisierung für den Vertrieb Außendienst und KMU?

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass Digitalisierung mittlerweile in allen Unternehmensbereichen und auch im Vertrieb angekommen ist. Der Grad der Digitalisierung in den befragten Unternehmen sowie die Sichtweise der ExpertInnen differieren doch in einigen Punkten. CRM- und ERP-Systeme sowie ein Webauftritt gehören mittlerweile zum Standard und werden auch so von allen Befragten als Basispfeiler digitaler Werkzeuge bezeichnet. Bei den Themen Webshop, Social Media, Big Data, künstliche Intelligenz und VR/AR gibt es innerhalb der Befragten jedoch deutliche Unterschiede in der Auffassung und der Zumessung der Bedeutung. In den folgenden Subkapiteln werden nun detailliert die Chancen, Herausforderungen und Risiken zusammengefasst.

6.1.1. Zusammenfassung Chancen für KMU

Der Einsatz von CRM- und ERP-Systemen bringt dem Außendienst eine deutlich strukturiertere Übersicht über seine KundInnen. Allein dadurch kann dieser seine Vertriebstätigkeit effizienter, effektiver und zielgerichteter gestalten. Cloudlösungen dieser Systeme bringen ihm auch im direkten KundInnengespräch die Möglichkeit, rasch auf relevante Daten zuzugreifen.

Der Einsatz von Webshop und E-Commerce-Lösungen bieten dem Außendienst die Chance, die Arbeit von „daily use“-Bestellungen auf die digitale Ebene zu transferieren und somit mehr freie Kapazitäten für KundInnenbedürfnisse zu generieren.

Durch den Einsatz von sozialen Medien kann der Vertrieb Außendienst auf der einen Seite seine Produkte und Dienstleistungen auf sehr persönlichem Weg einer breiten Anzahl an potenziellen KundInnen präsentieren. Auf der anderen Seite bekommt der Außendienst durch Beobachtung der sozialen Medien sowie generell auch durch Internetrecherche einen besseren Einblick über die Interessen und die möglichen Bedürfnisse von potenziellen KundInnen bereits vor dem ersten direkten Kontakt beziehungsweise persönlichen KundInnengespräch. Dieses dadurch erlangte Vorwissen ermöglicht dem Vertrieb Außendienst im direkten Verkaufsgespräch, deutlich zielgerichteter zu agieren.

Auch der Einsatz von Augmented- und Virtual Reality werden dem Außendienst künftig Chancen eröffnen, seinen KundInnen auf neuen Ebenen zu begegnen.

Einen speziellen Vorteil sehen die KMU im Vergleich zu Konzernen, dass Vertrieb und Marketing eng zusammenarbeiten können sowie Entscheidungsprozesse durch flache Hierarchien kurzgehalten werden. Somit werden marktspezifische Aktionen und News rasch und flexibel analog wie digital umgesetzt und dem potenziellen Markt zugänglich gemacht.

6.1.2. Zusammenfassung Risiken für KMU

Die größten Risiken sehen die Befragten darin, dass KMU mangels Finanzkraft und personeller Ressourcen die Aufgaben, welche die Digitalisierung mit sich bringt, im Vergleich zu Konzernen nicht stemmen werden können. Als Beispiel kann hier der Webshop und E-Commerce genannt werden. Auch KundInnen im B2B erwarten 24 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche funktionierende Lösungen, die in ihrer Funktionalität und „Bequemlichkeit“ den aus dem B2C-Sektor bekannten E-Shop-Lösungen ähnlich sind. Die Umsetzung dieser Lösungen erfordert auf der einen Seite entsprechende finanzielle Mittel und auf der anderen Seite eben das fachspezifische Personal. Gerade in der spezifischen Laborbranche sollte dieses Fachpersonal neben den notwendigen IT-Kenntnissen auch noch naturwissenschaftliche Grundkenntnisse aufweisen, um die logischen Verknüpfungen der Daten herstellen zu können. Das heißt konkret, um Big Data sowie KI in der Laborbranche effektiv nutzen zu können, bedarf es eines hohen Fachwissens.

Gerade aber funktionierende E-Shop- und E-Commerce-Lösungen sind mittlerweile bei großen Unternehmen in der Branche Grundvoraussetzung, um überhaupt als mögliche/r LieferantIn aufgenommen zu werden.

Ein weiteres Risiko stellt die durch die Digitalisierung gestiegene Transparenz dar. Produkte und Dienstleistungen lassen sich einfacher vergleichen, und durch die öffentliche Darstellung der Preise kann dies zu einer sich nach unten drehenden Preisspirale entwickeln. KMU können den sich nach unten drehenden Weg der Preisspirale nicht endlos gehen. Außerdem macht es dieser Umstand dem Außendienst auch schwerer, KundInnen einen möglicherweise höheren Preis darzustellen, wenn ihm der Kunde/die Kundin sagt: „Im Internet bekomme ich das bereits günstiger.“

Die qualitative Forschung dieser Arbeit hat ergeben, dass die Befragten sich der Risiken voll bewusst sind, diese jedoch eher als Herausforderung für den Außendienst gesehen werden. Die dargelegten Risiken müssen einzeln vom Unternehmen und dem Vertrieb Außendienst aufgezeigt, analysiert und spezifisch gelöst werden.

6.1.3. Welche Herausforderungen stehen KMU bevor

Als die beiden größten Herausforderungen werden, wie bereits bei den Risiken beschrieben, das „Stemmen“ der notwendigen Ressourcen und die notwendige enge Koordination zwischen ADM und Marketing gesehen.

KMU sollten davon Abstand nehmen, im E-Business von der Annahme auszugehen, wie Konzerne zwei bis drei Millionen Produkte darstellen zu müssen / können. Hier wird der Fokus entscheidend sein, die Kernprodukte und Dienstleistungen des Unternehmens darzustellen, diese deutlich von MitbewerberInnen abzugrenzen und die Alleinstellungsmerkmale glaubhaft sowie klar und verständlich kommunizieren zu können. Dies wird und kann nur nach dem Motto „weniger ist mehr“ funktionieren.

Da die Grenzen im Vertrieb zwischen digitalen und physischen Touchpoints immer weiter verschwimmen und heute nicht mehr vom Single-Channel-Vertrieb, sondern vom Multi-Channel-beziehungsweise auch Omni-Channel-Vertrieb gesprochen wird, gewinnt die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb immer mehr an Bedeutung.

Das moderne Unternehmen verfügt heute neben dem Vertrieb und den analogen Touchpoints auch über digitale Kanäle, wo sich das Unternehmen seinen potenziellen KundInnen präsentiert. Hier ist der entscheidende Faktor, dass Online- sowie Offlinekanäle in Darstellungen nach Außen übereinstimmen und sich den potenziellen KundInnen ein einheitliches Bild darstellt. Beide Kanäle sind die Visitenkarte des Unternehmens.

Eine generelle Herausforderung stellt die richtige Wahl der zu „bespielenden“ digitalen Kanäle dar. Es macht wenig Sinn, als Unternehmen von der Annahme auszugehen, es müssen sämtliche aktuell verfügbaren digitalen Kanäle bedient und genutzt werden. Auch hier ist wieder der Fokus gefragt. Das Handelsunternehmen muss die digitalen Kanäle, die seine KundInnen nutzen, kennen, damit sie davon profitieren sowie Hintergrundwissen daraus lukrieren können. Als Beispiel hat die Befragung der ExpertInnen gezeigt, dass einzig LinkedIn als soziales Medium beruflich genutzt wird. So würde es wenig Sinn machen, wenn der Fokus auf andere Kanäle wie Facebook und Instagram gelegt wird. Selbst LinkedIn wird von den Befragten nicht als Plattform zur Suche von Produkten oder Dienstleistungen beschrieben, selbst hier hinterlässt die Werbung schon einen lästigen Eindruck. Die Erwartungen an LinkedIn sind vielmehr dahingehend, hochwertige Fachbeiträge zu finden und zu teilen. Aus diesen gewonnenen Informationen muss das KMU nun die richtigen Schlüsse ziehen und vorhandene Ressourcen entsprechend auf die richtigen Kanäle bündeln.

Die Digitalisierung stellt den Außendienst auch generationsübergreifend vor Herausforderungen. Während sich die Babyboomer-Generation noch zum Teil, die Generation X und Y voll im Arbeitsprozess befinden, kommt die Generation Z nun immer stärker im Berufsleben an. Die Generation Z ist mit den digitalen Instrumenten förmlich aufgewachsen, wohingegen sich die anderen Generationen erst früher oder später damit auseinandersetzen mussten. Dies gilt es, im Unternehmen zu berücksichtigen und den Vertrieb dahingehend auch entsprechend zu schulen.

6.2. Wie kann der Vertrieb Außendienst künftig digitale Instrumente in KMU gewinnbringend einsetzen und welche Trends ergeben sich aus der Customer Journey?

Mitentscheidend für den Unternehmenserfolg stellt sich die Symbiose aus digitalem und physischem Vertrieb dar. Ein Leben in zwei voneinander getrennten Parallelwelten wird nicht funktionieren.

In den folgenden Subkapiteln stellt der Autor anhand der Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews diese mögliche Symbiose dar.

In weiterer Folge werden auch noch die Customer Journey und die damit in Zusammenhang stehenden Touchpoints betrachtet. Diese stehen in unmittelbaren und untrennbaren Zusammenhang mit den digitalen und physischen Werkzeugen des Vertriebs eines Unternehmens.

6.2.1. Digitale Werkzeuge und Vertrieb

Einen entscheidenden Faktor, wie der Vertrieb digitale Instrumente künftig gewinnbringend einsetzen könnte, stellt die Zusammenarbeit zwischen IT-Abteilung, Marketing und dem Vertrieb dar. Der Vertrieb hat fundierte Produkt- und Marktkenntnis, das Marketing weist die Kompetenzen der digitalen Vermarktung auf und die IT sorgt für die technischen Voraussetzungen in punkto Soft- und Hardware. Arbeiten alle drei eng zusammen und werden die Maßnahmen aufeinander abgestimmt, wird dies für das KMU einen Mehrwert generieren. Hier zeigt sich laut ExpertInnen auch der entscheidende Unterschied zu Konzernen. Auf Grund der unterschiedlichen Strukturen und Größen ist diese enge Zusammenarbeit in KMU deutlich einfacher möglich als in großen Konzernstrukturen, wo Vertrieb und Marketing oft nebeneinander arbeiten, sich jedoch nicht einmal persönlich kennen oder deren IT-Abteilungen in Indien oder anderswo verstreut auf der Welt nicht direkt greifbar sind.

Vermittelt der Vertrieb dann in den persönlichen KundInnengesprächen die digitalen Möglichkeiten des Unternehmens, wie E-Shop- und E-Commerce-Lösungen, wird dies zu Cross- und Upselling-Möglichkeiten führen, die sich wiederum positiv auf den Umsatz des Vertriebs und somit des Unternehmens auswirken.

KundInnen erwarten in der Ansprache durch die LieferantInnen personalisierte Lösungen und keine Massenaussendungen und anonymisierte News oder Aktionen. Auch hier kann der Vertrieb über E-Mail und Social-Media-Kanäle diese persönliche Ansprache nutzen. Durch klugen Einsatz des CRM-Systems können KundInnen eindeutig mit Ihren Bedürfnissen erfasst und dann wiederum in Zusammenarbeit mit dem Marketing vom Vertrieb personalisiert mit News angeschrieben werden. Das heißt konkret, beispielsweise ein Laborhändler versendet ein Massenmailing, die jedoch bei den EmpfängerInnen als scheinbar personalisierte Mail des zuständigen Außendienstes ankommt.

6.2.2. Customer Journey

Die Trends, die sich aus den ExpertInneninterviews auf Bezug zur Customer Journey und die damit verbundenen digitalen und physischen Touchpoints ergeben haben, lassen sich wie folgt darstellen:

Die Erstrecherche bei einem konkreten Bedarf an einem Produkt oder einer Dienstleistung ist mittlerweile ausschließlich in das Internet verlegt worden. Besteht dann konkretes Interesse, werden entweder direkt bekannte Unternehmen oder eben jene, die im Netz gefunden wurden, kontaktiert. Bei unbekanntem aus dem Netz werden diese meistens per E-Mail oder Anfrageformular über die Webseite kontaktiert. Bei bekannten Unternehmen wird häufig der/die vertraute MitarbeiterIn direkt kontaktiert.

In weiterer Folge wird es dann zu einem Mix aus digitalen Kontakten, sei es nun aus virtuellen Meetings, Austausch via E-Mail oder Face-to-Face-Meetings, kommen. Alle befragten ExpertInnen betätigen unisono, dass auch künftig Geschäftsabschlüsse bei Investitionsgütern ohne persönliche Besuche durch den Außendienst nicht möglich sein werden. Gründe dafür sind die Vertrauensbildung durch den verantwortlichen Außendienst zum Unternehmen und die persönliche Begleitung beziehungsweise Klärung komplexer Details während des gesamten Beschaffungsprozesses und darüber hinaus.

Der Kaufprozess an sich erfolgt dann zumeist wieder digital. Das heißt, Bestellungen und Verträge werden via E-Mail ausgetauscht und elektronisch signiert bzw. über direkte E-Commerce-Anbindungen abgewickelt.

In der Phase des Erhalts und der Nutzung des Produktes ist und wird auch weiterhin der Außendienst gefordert bleiben. Digitale Werkzeuge wie Onlineschulungen, Videos zur Bedienung der Anlagen bis hin zu Fernwartungen und VR werden hierbei Vertrieb und Service vermehrt unterstützen. Digitale Lösungen dieser unterstützenden digitalen Kanäle sorgen dafür, den ökologischen Fußabdruck von Außendienst- und ServicemitarbeiterInnen zu reduzieren, jedoch werden sie aus der Sicht der ExpertInnen die Notwendigkeit des persönlichen Kontaktes nicht ersetzen. Die ExpertInnen weisen sowohl aus AnbieterInnen- wie auch aus KundInnensicht hier stets auf die spezifische Komplexität der Investitionsgüter in der Laborbranche hin.

Im Bereich der Empfehlung sehen die interviewten ExpertInnen keinen Trend in der Branche, dass sich das bekannte Bewertungsschema aus dem B2C in naher Zukunft durchsetzen wird. Ein Konsens besteht bei den ExpertInnen vielmehr in der kritischen Hinterfragung solcher Bewertungsplattformen. Enorme Bedeutung hat in der Branche die Kommunikation über Erfahrungen und den Einsatz von spezifischen Produkten und Dienstleistungen innerhalb der Community.

7. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Ziel der vorliegenden Masterthesis war, es auf Basis der Auswertung aus Theorie und Empirie folgende Hauptforschungsfrage beantworten zu können:

Welche Chancen und Risiken birgt die Digitalisierung für den klassischen Außendienst kurz- oder langfristig und wie können KMU in der Laborbranche beide zusammen gewinnbringend einsetzen?

Anhand der durchgeführten Literaturrecherche und Auswertung der mit ExpertInnen geführten Interviews kann branchenspezifisch festgehalten werden, dass der persönliche Vertrieb Außendienst und somit Face-to-Face-Meetings heute wie auch künftig einen integralen Bestandteil des Geschäftsmodells im Laborfachhandel darstellen werden. Digitalisierung hat die gesamte Gesellschaft und dies in beinahe allen Lebensbereichen mehr oder weniger bewusst geprägt und verändert. Alle der befragten ExpertInnen haben bereits Digitalisierungsschritte in ihren Unternehmen gesetzt. Dabei hat die COVID-19-Pandemie der letzten Jahre wie ein „Brandbeschleuniger“ fungiert, und alle Unternehmen waren mehr oder weniger dazu gezwungen, unmittelbare Digitalisierungsschritte einzuleiten und umzusetzen: sei es nun das Einrichten von Homeoffice-Arbeitsplätzen oder dem Schaffen digitaler Kommunikationswege, um virtuelle Meetings, wie zum Beispiel via Teams, Skype, um nur zwei zu nennen, durchführen zu können. Hier wurde dem Vertrieb rasant aufgezeigt, dass es auch andere Wege gibt, als über 50.000 km im Jahr auf der Straße KundInnen zu erreichen. Damit ergeben sich auch positive – sowohl die Effizienz des Vertriebs steigernde – wie auch ökologische Effekte. Die Zeit, die der Vertrieb nicht im Auto zu KundInnen verbringt, kann er effizienter für weitere verkaufsfördernde Maßnahmen nutzen. Darüber hinaus lässt sich auch der CO₂-Fußabdruck des Vertriebs deutlich reduzieren.

Die Digitalisierung birgt Chancen wie auch Risiken für KMU sowie den Vertrieb Außendienst der Laborbranche. Es bedarf einer ständigen Analyse mittels Beobachtung, Maßnahmensetzung und Evaluierung des gesamten Digitalisierungsprozesses.

Durch die ständig fortschreitende und sich rasant entwickelnde Digitalisierung und den damit in Zusammenhang stehenden Veränderungen am Markt müssen B2B-Handelsunternehmen ebenfalls ihre Vertriebsprozesse und -strategien an die geänderten Umfeldbedingungen anpassen, um weiterhin gewinnbringend am Markt bestehen zu können. Dies stellt einen enormen Kosten- und Ressourcenaufwand dar, ist jedoch unumgänglich, damit sich KMU gegenüber Großunternehmen langfristig behaupten können.

KundInnen sind heutzutage durch diverse Online-Recherchen bereits gut oder aber auch fehlerhaft vorinformiert. KundInnen werden selbst zu ExpertInnen der benötigten Produkte. Da es sich in der Laborbranche vorwiegend um Investitionsgüter hoher Komplexität mit differenzierten Anwendungsbereichen und Anforderungen handelt, wird vonseiten des Vertrieb Außendienst eine entsprechende Fachkompetenz vorausgesetzt, um im persönlichen Kontakt das Vertrauen der KundInnen gewinnen zu können. Die interviewten KundInnen haben durchgehend den Sachverhalt bestätigt, dass selbst virtuelle Meetings den persönlichen Kontakt vor Ort auf Grund der Komplexität nicht ersetzen werden können. Jedoch muss es dem Vertrieb Außendienst auch möglich sein, jederzeit und ortsunabhängig auf die notwendigen Informationen, die er im Rahmen des Kundengesprächs benötigt, zugreifen zu können. Dies bedingt das Funktionieren digitaler Lösungen. Ebenso erwarten die KundInnen der Branche funktionierende und vor allem – wie auch aus dem B2C bekannte – nutzerfreundliche E-Shop- und E-Commerce-Lösungen. Dies setzt den Einsatz geeigneter Systeme in Verbindung mit Big-Data, Cloudlösungen bis hin zu künstlicher Intelligenz voraus. Hier wurde eindeutig festgestellt, dass in KMU der größte Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen besteht, um diese Systeme professionell zu betreiben.

Das generelle Kaufverhalten hat sich sowohl im B2B- wie auch schon länger im B2C-Handel durch die Digitalisierung respektive den technologischen Fortschritt grundlegend verändert. KMU der Branche stehen hier vor der Herausforderung, in ihren KundInnensegmenten den Digitalisierungsgrad und das zu erwartende Kaufverhalten der KundInnen zu analysieren und zu identifizieren sowie deren exakte Bedürfnisse einzuschätzen. Jedoch sind auch die KundInnen in der Branche transparenter geworden. Durch den Einsatz digitaler Medien, wie dem Internet und Social-Media-Kanäle, lassen sich nun meist bereits erste Eingrenzungen tätigen. Diese Onlineanalyse wird aus Sicht der ExpertInnen künftig einen wesentlichen Teil der Aufgaben des Vertrieb Außendienstes darstellen.

Geeignete Absatzkanäle können dann auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sowie in Abhängigkeit der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen definiert werden. Gerade in der Kombination der Vertriebskanäle von online und offline sehen die VertreterInnen der befragten Unternehmen noch enormes Entwicklungspotential. Hier stimmen auch die Ausführungen der Theorie dieser Arbeit zum großen Teil mit den ExpertInnenmeinungen überein.

Zunehmend beschäftigen sich auch die befragten KMU mit der Customer Journey und den Touchpoints ihrer B2B-KundInnen. Ziel dahinter ist es, in den einzelnen Phasen und Berührungspunkten Marketing- und Vertriebsinstrumente so effizient wie möglich zu kombinieren und einsetzen zu können. Weit weniger oft entscheiden selbst im B2B nur Preis und Qualität über die Kaufentscheidung – wie auch seitens der befragten ExpertInnen bestätigt wurde – sondern das Vertrauen zum/zur jeweiligen VertriebsaußendienstmitarbeiterIn, zum Unternehmen und zu dessen Serviceleistungen. Gefordert werden auch Individualisierung und Personalisierung. Um dies zu erreichen, müssen entlang der Customer Journey die richtigen Ankerpunkte gesetzt werden. Diese lassen sich heute nicht mehr klassisch in digital und physisch trennen. Vielmehr müssen hier alle Ebenen in Kombination genutzt werden. Hier muss der Transfer von Single-Channel- zu Omni-Channel-Vertrieb gelingen.

Zunehmend sehen die Interviewten auch Chancen in der Vernetzung im B2B-Geschäft, obwohl kundInnenseitig noch mehr Wert auf Mundpropaganda und Empfehlungen beziehungsweise „Technical Notes“ und „Whitepapers“ gelegt wird. Entscheidend bei Vernetzung und Bedienung sozialer Kanäle, wie LinkedIn, ist nicht, mit „plumper Werbung“, sondern mit fachlich fundierten Inhalten aufzutreten.

Eine professionelle Unternehmenswebseite ist laut den Befragten von KMU eine Mindestanforderung und wichtiger Kontaktpunkt zum nationalen und internationalen Markt. Wie auch beim Netzwerken ist hier die Herausforderung, Inhalte und BedienerInnenfreundlichkeit in den Vordergrund zu stellen.

E-Shops und E-Commerce-Plattformen werden aktuell von vier der fünf befragten Handelsunternehmen betrieben und von allen fünf befragten KundInnen der Branche genutzt.

Der Fokus liegt hier auf dem Verkauf von „daily use“-Gütern und Ersatzteilen. Dies bestätigen auch die interviewten KundInnen, die über die digitalen Kanäle vorwiegend ihre Beschaffungen von Verbrauchsmaterialien abwickeln. Hier bezeichnen die Befragten die größte Chance darin, beträchtliche Umsatzsteigerungen auf einem 24 Stunden täglich, sieben Tage die Woche verfügbaren Vertriebskanal ohne regionale Grenzen lukrieren zu können. NeukundInnengewinnung wird in diesem Zusammenhang ebenfalls als Chance gesehen. Darüber hinaus werden eine Vertriebskostensenkung sowie Effizienzsteigerung durch Integration in ERP- und CRM-Systemen gesehen. Mit der CRM-Verknüpfungen und KI-Lösungen sollen Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten gefördert werden. Risiken im Webshop sind sicher die damit einhergehende Anonymisierung und der Verlust des direkten KundInnenkontakts. Ebenso stellt die Pflege der Daten und Preise eine enorme Herausforderung in punkto Zeit und personeller Ressourcen für die befragten Unternehmen dar. Dieser Mehraufwand in Zusammenhang mit Big Data und künstlicher Intelligenz sehen die befragten KMU als ihre größte Schwäche im Vergleich zu global agierenden Konzernen an.

In der Literatur wird die Empfehlung, auf den in Kapitel 3.2.5 beschriebenen sozialen Kanälen präsent zu sein, beschrieben. Hier sind in den Interviews die Meinungen deutlich auseinandergelassen. Die fünf Befragten ExpertInnen der Handelsunternehmen betrachten einzig LinkedIn als für die Branche nennenswerte und zu nutzende Plattform. Von ihnen kritisch erwähnt wird die derzeit noch mangelhaft professionelle Nutzung dieser Kanäle. Laut den aufgezeichneten Gesprächen mit den befragten KundInnen spielen soziale Medien aktuell noch keine Rolle bei der Recherche nach Produkten oder Dienstleistungen. Drei der Befragten sind nicht präsent auf diesen Kanälen, und die anderen beiden nutzen sie fast ausschließlich, um Jobinserate zu platzieren.

Die Anwendungen im Mobile Commerce haben noch kaum einen Stellenwert im B2B-Geschäft der befragten Branche. Dies resultiert aus dem geringen Bekanntheitsgrad und den hohen Anschaffungskosten der Technologien sowie aus fehlenden Marktforderungen und oft hoher Beratungsintensität bei Produkten und Dienstleistungen. Das Angebot der virtuellen Messen, aufkommen durch die COVID-19-Pandemie, hat im befragten Kreis keinen Anklang gefunden. Da es in der spezifischen Laborbranche keinen stationären Handel gibt, wird nun nach „Ende“ der Pandemie wieder verstärkt auf Messen und Kongresse gesetzt, um seine Produkte und Dienstleistungen platzieren zu können.

Auch das Feedback der befragten ExpertInnen aus dem Segment der KundInnen hat dies bestätigt, und sie warten schon wieder sehnsüchtig auf die ersten Veranstaltungen, um Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie vor allem den persönlichen Kontakt zu den potenziellen LieferantInnen wieder pflegen zu können. Aus der empirischen Forschung dieser Arbeit kommt der Autor zu der Conclusio, dass die Laborbranche, die eigentlich in großem Ausmaß von Forschung und Entwicklung und somit von Innovation getrieben wird, in den Beschaffungsprozessen doch eher konservative Handlungsweisen aufzeigen. So wie nicht immer neue Produkte und Technologien von den KundInnen mit offenen Armen aufgenommen werden, so träge sind auch diverse Entwicklungen in der Digitalisierung.

Zusammenfassend kann der Autor der Masterthesis festhalten, dass Effizienz, Erfolg und Wirkung von digitalen Vertriebsinstrumenten letztendlich davon abhängig sind, welche Vertriebsstrategien im Unternehmen verfolgt und welche Absatzkanäle verwendet werden. Darüber hinaus kommt der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb eine entscheidende Rolle zu. Single-Channel-Vertriebsstrategie gehört auch in der Laborbranche der Vergangenheit an. No-Line-Systeme als Königsklasse sowie Multi-, Cross- und Omni-Channel-Vertriebsstrategien werden in der Literatur mittlerweile umfangreich beschrieben. Um Wirkungs- und Reibungsverluste zwischen den Offline- und den Onlinekanälen zu verhindern, besteht die Herausforderung darin, diese langfristig untereinander exakt abzustimmen und sich für eine klare Strategie zu entscheiden. Die befragten KMU sehen unisono den Trend und die Vorteile, mit der Digitalisierung Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten ausbauen zu können.

Aufbauend auf die Literaturrecherche, der empirischen Analyse sowie der Chancen- und Risikodarstellung können vom Autor der Masterthesis KMU-Handelsunternehmen aus der Laborbranche nachfolgende Handlungsempfehlungen gegeben werden:

- ➔ Digital innovativ sein.
- ➔ Festlegen einer digital und analog verschmolzenen Vertriebsvision.
- ➔ Daraus konkrete Ziele definieren sowie dazu eine Maßnahmenplanung, -umsetzung und -evaluierung einführen.
- ➔ Festlegen der zum Unternehmen und KundInnenkreis passenden digitalen Vertriebskanäle.

- ➔ Konsequente Umsetzung der Vertriebskanäle mit klaren und messbaren Zielvereinbarungen sowie deren Kontrolle.
- ➔ Effizienzsteigerung durch gezielte Planung und Durchführung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu Digitalisierungsthemen für die betroffenen MitarbeiterInnen.
- ➔ Klare Planung und Strukturierung von Zeit- und Personalressourcen für Digitalisierungsmaßnahmen.
- ➔ Eventuelle Anpassung des Produktportfolios bzw. Fokussierung auf spezifische Produktgruppen je Vertriebskanal.

Es ist dem Autor dieser Arbeit darüber hinaus wichtig zu erwähnen, dass die dargelegten digitalen Instrumente keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und nur einen Auszug der aus Autoransicht bedeutendsten darstellen, dasselbe gilt für die aus den ExpertInneninterviews gewonnenen Daten. Generell kann festgehalten werden, dass die Themen Big Data und KI für die Interviewten noch nicht wirklich greifbar und zuordenbar waren. In diesen Bereichen besteht innerhalb der KMU-Laborhandel jedenfalls Aufholbedarf.

7.1. Limitation

Im folgenden Kapitel werden mögliche Limitationen der Arbeit behandelt.

Limitationen können Einschränkungen der Gültigkeit der qualitativen Primärforschung darstellen.

Eine Einschränkung stellt mit Sicherheit die Auswahl der ExpertInnen dar. Neun von zehn ExpertInnen waren männlich. Entscheidend dafür war, dass in der befragten Branche sowohl handels- wie auch kundInnenseitig dem Autor vorwiegend Männer in Geschäftsführerpositionen oder in leitenden Positionen zur Verfügung gestanden sind. Generell stellt sich die naturwissenschaftlich basierte Laborbranche als vorwiegend männerlastig dar, jedoch ist auch hier ein deutlicher Trend in Richtung Harmonisierung der Geschlechter erkennbar.

Eine weitere Limitation der Masterarbeit ergibt sich aus der empirischen Erhebung und Auswertung.

Um auswertbare Daten zu erhalten, wurden branchenspezifische ExpertInnen befragt. Trotz der beschränkten Möglichkeiten, eine hohe Anzahl an interviewenden ExpertInnen zu erreichen, wurde versucht, einen möglichst breiten Branchenüberblick und größtmögliche Varianz seitens KMU und KundInnen zu erhalten. Da der Begriff Digitalisierung in Bezug auf den technischen Vertrieb sehr breit und unterschiedlich ausgelegt wird, wäre es notwendig gewesen, die Samplinganzahl zu erhöhen, um eine weitere Stärkung der Aussagekraft zu erhalten.

Auch entsteht im Prozess der qualitativen Forschung eine Einschränkung der Reliabilität durch individuelle Generalisierung, Paraphrasierung und Reduktion.

Globale, nicht vorhersehbare Entwicklungen wie etwa die COVID-19-Pandemie der letzten Jahre stellen ebenfalls eine Limitierung der Aussagekraft dar. Auf Grund der Aktualität dieser Geschehnisse gibt es dazu weder fundierte Literatur über konkrete und nachhaltige Auswirkungen noch können die ExpertInnen der Branche dies valide beurteilen.

7.2. Offene und neue Fragen

Speziell die behandelten Digitalisierungsthemen Big Data, künstliche Intelligenz sowie Augmented und Virtual Reality sind zwar in der Literatur bereits umfangreich dargelegt, jedoch in der Praxis des Laborfachhandels noch nicht wirklich angekommen. Da jedoch alle befragten Interviewpersonen diese Themen als zukunftsweisend betrachten, stellt sich hier die Frage, wie KMU der Branche konkret diese Maßnahmen in die Praxis umsetzen werden können.

Des Weiteren stellt sich die Frage zur konkreten Kostenstruktur diverser Digitalisierungsmaßnahmen sowie der eventuell daraus notwendig werdenden Finanzierung. Ebenso sind neben den Kosten auch die für die Maßnahmen notwendigen Ressourcen zu planen. Hier stellt sich die Frage, wie im gesamten Digitalisierungsprozess konkret Personal- und Zeitressourcen geplant werden können beziehungsweise zu planen sind.

Ein zumindest für die befragten ExpertInnen heikles Thema stellt die Verlagerung der „lokalen“ Firmendaten in die „Cloud“ dar. Daraus ergeben sich einige essenzielle Fragen, vor allem in Richtung Datensicherheit, garantierter Verfügbarkeit der in die Cloud verlagerten Informationen, die es zu beantworten gilt.

7.3. Ausblick

Trotz bekannter Risiken und Herausforderungen sehen die befragten ExpertInnen die Entwicklung und Zukunft der Laborbranche durchwegs positiv. Unternehmen und Vertrieb Außendienst stehen bereits eine Vielfalt an Online- und Offlinevertriebskanälen mit laufend steigender Tendenz Richtung Omni-Channel-Vertriebskanälen zur Verfügung. Mit richtigem Einsatz dieser Kanäle werden sich künftig Verkaufsabschlüsse deutlich effektiver und effizienter realisieren lassen. Die befragten VertreterInnen der Unternehmen zeigen sich zuversichtlich, durch laufende Digitalisierungsmaßnahmen innerhalb der Organisation und des Vertriebs sowie regelmäßigen fachspezifischen Schulungen im Bereich der Digitalisierung für den technologischen Wandel gut gerüstet zu sein. Neben der Differenzierung bei Produkt und Dienstleistung bzw. Service stehen bei den Befragten der persönliche Kontakt sowie der Ausbau der Webpräsenz und des E-Commerce bei zunehmend stärker werdendem Wettbewerb an oberster Stelle.

Wie in der Masterthesis ausführlich beschrieben, wird für den Erfolg die reibungslose und enge Zusammenarbeit zwischen Vertrieb Außendienst, Marketing und IT entscheidend sein. Die Grenzen zwischen digitalen und physischen Vertriebskanälen und Touchpoints werden immer weiter miteinander verschwimmen. Dies macht einen gemeinsamen und konstruktiven Austausch von IT, Marketing und Vertrieb unumgänglich.

Aus derzeitiger Evaluierung steht dem mit digitalen Werkzeugen unterstützten technischen Vertrieb Außendienst eine erfolgreiche Zukunft bevor. Somit können KMU gegenüber Konzernen gewinnbringend am Markt bestehen. Der technische Vertrieb Außendienst kann in naher Zukunft sicher nicht zu den Spezies aussterbender Berufsfelder gezählt werden.

In Anlehnung an das historische französische Zitat aus dem 17. Jahrhundert „Le roi est mort, vive le roi!“ (Gudemann, 2001, S. 44) hat der Vertrieb Außendienst in der Geschichte schon unzählige technologische Wandel durchlebt, und dennoch besteht er kontinuierlich und wird auch nicht zu ersetzen sein.

KMU in der Branche mit einer klaren Digitalisierungsstrategie, einem starken Vertrieb und einer funktionierenden Symbiose von Vertrieb und Marketing müssen weder Digitalisierung noch die Marktmacht der marktbegleitenden Großkonzerne fürchten.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Wissenschaftliche Quellen

- Abolhassan, F. (2016). *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbei führt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Aichele, C. & Schöneberger, M. (2016). *E-Business. Eine Übersicht für erfolgreiches B2B und B2C* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Albers, S., Mantrala, M., & Sridhar, S. (2010). Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 840–853.
- Alt, R. & Reinhold, O. (2016). *Social Customer Relationship Management: Grundlagen, Anwendungen und Technologien*. Berlin: Springer Verlag Deutschland GmbH.
- Aull, M. (2020). *B2B – or not to be? Der Weg zu Vertriebserfolg mit profitabilem Wachstum* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bächle, M. & Lehmann, F. (2010). *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse im Web 2.0*. München: Oldenbourg.
- Biesel, H. & Hame, H. (2018): *Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt. So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Binckebanck, L. & Elste, R. (2016). *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Binckebanck, L., Hölter, A.-K., & Tiffert, A. (2013). *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Boyd, D. & Koles, B. (2019): Virtual reality and its impact on B2B marketing: A value-in-use perspective. *Journal of Business Research*, 100(C), 590–598.
- Buob, M. (2010). *Verkaufskomplexität im Außendienst, Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Möglichkeiten im Umgang*. Wiesbaden: Gabler Springer.

- Diekmann, A. (2016): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (10. Auflage). Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Wien: Facultas.
- Emrich, K. & Niehaus, A. (2016). Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb*. (S. 47–63). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, F. & Knörle, C. (2016). Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb*. (S. 123–137). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (2004). *Qualitative Forschung* (3. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Foell, T. (2017). B2B-Neugeschäft durch Marketing Automation. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation*. (S. 209–222). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fredebeul-Krein, T. (2012). *Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaußendienst im B2B Kontext*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Friedemann, J. (2010). *200 Tipps für Verkäufer im Außendienst* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Funke, S.O. (2019). *Influencer Marketing Strategie, Briefing, Monitoring*. Bonn: Rheinwerk Verlag.
- Gadatsch, A. (2017). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen* (8., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Gentsch, P. (2019): *Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service, Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grabs, A., Bannour, K.-P. & Vogl, E. (2017): *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co*. Bonn: Rheinwerk Verlag GmbH.

- Guethoff, A. (2021). *Next Level! 8 Elemente für die Entwicklung einer kommerziellen B2B Strategie. Integration von Marketing, Vertrieb und Produktmanagement* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gürtler, O. (2019). Künstliche Intelligenz als Weg zur wahren digitalen Transformation. In P. Buxmann & H. Schmidt (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz*. (S. 95–105). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Hague, N. & Hague P. (2018). *B2B Customer Experience. A practical guide to delivering exceptional CX*. London: Kogan Page Limited
- Helmke, S. & Uebel, M. (2013). *Effectives Customer Relationship Management. Effektives Customer Relationship Management* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Heinemann, G., Haug, K. & Gehrckens, M. (2013). *Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2020). *B2B eCommerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle und Best Practices im Business-to-Business Online Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinrich, S. (2020). *Akqise@B2B. Neukundengewinnung im digitalen Zeitalter* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinzelbecker, K. (2017). Die Integration von Customer Relationship Management und Marketing Automation. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hildebrandt, A. & Landhäußer, W. (2017). *CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin & Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Homburg, C. (2017). *Grundlagen des Marketings. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System* (8. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Ivens, B., Leischnig, A. & Rauschnabel, P. (2016). Social Media in B2B-Unternehmen: Einsatzpotenziale in Marketing und Vertrieb. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb*. (S. 413–436). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kepper, G. (1994). *Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kilian, D. & Mirski, P. (2016). *Digital Selling. Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb*. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Kleinhaltenkamp, M. & Saab, S. (2021). *Technischer Vertrieb. Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business Marketing* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kober, S. (2020). *Digitalisierung im B2B-Vertrieb. Ergebnisse verbessern mit digitalen Tools – Impulse zur Entscheidung und Umsetzung* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T & Schmidt, H. (2016). *Deutschland 4.0*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2019). *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kohnke, O. (2005). Change Management als strategischer Erfolgsfaktor. In O. Kohnke & W. Bungard (Hrsg.), *SAP-Einführung mit Change Management Konzepte, Erfahrungen und Gestaltungsempfehlungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kornfeld, M. (2016). *Online-Marketing Know-how-Paket*. Wien: Online-Marketing-Forum.at.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harries, L. C. & Piercy, N. (2016). *Grundlagen des Marketings*. Hallbergmoos: Pearson Deutschland Verlag.
- Kreutzer, R., Rumler A. & Wille-Baumkauff, B. (2016). *B2B online-Marketing und Social Media, Dialogmarketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Kreutzer, R. Neugebauer, T. & Pattloch, A. (2017). *Digital Business Leadership*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. & Sirrenberg, M. (2019). *Künstliche Intelligenz verstehen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Leukert, B., Müller, J. & Noga, M. (2019). Das intelligente Unternehmen: Maschinelles Lernen mit SAP zielgerichtet einsetzen. In P. Buxmann & H. Schmidt (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz* (S. 41–62). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Lippold, D. (2016). *Akquisitionszyklen und -prozesse im B2B-Bereich*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methodes Sourcebook* (3. Auflage). Los Angeles: Sage Publications.
- Olbrich, R. (2006). *Marketing. Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung* (2., überarbeitete Auflage). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Osterwalder, A. & Yves P. (2011). *Business Model Generation, Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt & New York: Campus Verlag.
- Pufahl, M. (2019). *Sales Performance Management. Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Baker, T. L. (2013). Conceptualizing Salesperson Competitive Intelligence: An Individual-Level Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(2), 141–155.
- Schallmo, D. R. A. (2013). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler.
- Scheid, B. & Scherer, P. (2019): *Strategisches Vertriebsmanagement, B2B Vertrieb im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Schlömer, B. (2018). *Inbound!*. Bonn: Rheinwerk Verlag.
- Schröder, M. (2019). *Solution Selling*. Freiburg: Haufe Lexware Verlag.

- Sieck, H. & Goldmann, A. (2014). *Erfolgreich verkaufen im B2B. Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten* (2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Topatan, C. & Waldmann, M. (2017). Marketing Automation in Kleinunternehmen. In U. Hannig (Hrsg.), *Marketing und Sales Automation* (S. 267–283). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Winkelmann, P. (2012). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM* (5., überarbeitete Auflage). München: Franz Vahlen.
- Wirtz, B. W. (2020). *Electronic Business* (7. Ausgabe). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zupancic, D. (2019). *Sales Drive. Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im Wettbewerb gewinnen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

2. Sonstige Quellen

- Aktuelle Daten der chemischen Industrie* (o. J.). Verfügbar unter Webseite Fachverband der chemischen Industrie Österreichs: <https://www.fcio.at/chemische-industrie/zahlen-fakten/> (abgerufen am: 03.01.2022).
- Bendel, O. (2021): *Big Data Definition*. Verfügbar unter Website Springer Fachmedien, Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/big-data-54101/version-384381> (abgerufen am: 30.12.2021).
- Bendel, O. (2021): *Virtuelle Realität*. Verfügbar unter Website Springer Fachmedien, Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/virtuelle-realitaet-54243> (abgerufen am: 30.12.2021).
- B2B Marketing – Herausforderungen mit den richtigen Strategien meistern* (2019). Verfügbar unter Website FutureBiz: <https://www.futurebiz.de/b2b-marketing/> (abgerufen am: 02.01.2022).

- Court, D., Elzinger, D., Mulder, S. & Vetvik, O. J. (2009): *The consumer decision journey*. Verfügbar unter McKinsey & Company Website: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey> (abgerufen am: 30.12.2021).
- ExpertInnengespräch IP01, CEO, geführt von Alexander Gunacker, 13.01.2022, Graz.
- ExpertInnengespräch IP02, Salesmanager DACH, geführt von Alexander Gunacker, 24.01.2022, Teams.
- ExpertInnengespräch IP03, Institutsleiter, geführt von Alexander Gunacker, 25.01.2022, Innsbruck.
- ExpertInnengespräch IP04, Labor Manager, geführt von Alexander Gunacker, 01.02.2022, Wien.
- ExpertInnengespräch IP05, Strategischer Einkaufsleiter, geführt von Alexander Gunacker, 02.02.2022, Teams.
- ExpertInnengespräch IP06, Institutsleiter, geführt von Alexander Gunacker, 02.02.2022, Teams.
- ExpertInnengespräch IP07, Salesmanager, geführt von Alexander Gunacker, 03.02.2022, Teams.
- ExpertInnengespräch IP08, CEO, geführt von Alexander Gunacker, 05.02.2022, Teams.
- ExpertInnengespräch IP09, CEO, geführt von Alexander Gunacker, 31.03.2022, Teams.
- ExpertInnengespräch IP10, Salesmanager, geführt von Alexander Gunacker, 07.04.2022, Teams.
- Gudemann, W.E. (2001). *Lexikon der Geschichte*. Gütersloh: Orbis.
- Guetz, B. (2021). *Digitalmarketing: Customer Journey: 1_Digitalmarketing_Campus_WIFI_Handout.pdf*.
- Hidayanto, A.N. & Budiardjo, E.K. (2016). *The critical success factors for customer relationship management implementation: A systematic literature review*. Indonesien: Inderscience Enterprises Ltd.
- Hoffmann, D. (2018). *Was ist eigentlich ein Podcast?* Verfügbar unter Webseite Dajana Hoffmann Social Media & Marketing: <https://socialmedia-hoffmann.de/chancen-und-risiken-im-social-media-marketing/> (abgerufen am: 20.01.2022).

- Holland, H. (2018). *Customer Relationship Management (CRM)*. Verfügbar unter Website Springer Fachmedien, Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-relationship-management-crm-30809/version-254385> (abgerufen am: 30.12.2021).
- Kadic, N. (2022). TikTok im B2B Marketing – muss das sein? Verfügbar unter: <https://clicks.digital/blog/tiktok-im-b2b-marketing> (abgerufen am: 13.09.2022)
- Maier, S. (2022). *Instagram für B2B-Unternehmen – Tipps und Tricks*: <https://blog.socialhub.io/instagram-b2b-unternehmen/> (abgerufen am: 11.04.2022)
- Martin, M. (2022). *LinkedIn für Unternehmen: Ein Schritt-für-Schritt-Leitfaden für 2022*. Verfügbar unter Webseite Hootsuite: <https://blog.hootsuite.com/de/linkedin-fuer-unternehmen-marketing-leitfaden/> (abgerufen am: 11.04.2022).
- Pannagl, S. (2015). *Dossier Wirtschaftspolitik, Digitalisierung der Wirtschaft Bedeutung, Chancen und Herausforderungen*. Wien: Wirtschaftskammer Österreich.
- Roth, P. (2021). *Nutzerzahlen, Highlights, Umsätze: Facebook, Instagram, Messenger und WhatsApp (2014-2021)*. Verfügbar unter Webseite AllSocial.de: <https://allfacebook.de/toll/state-of-facebook> (abgerufen am: 02.01.2021).
- Statista (2021). In-depth: B2B ecommerce 2021. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/44436/dokument/statista-report-b2b-e-commerce/> (Abgerufen am 02. 01 2022).
- Stief, S. E., Eidhoff, T. & Voeth, M. (2016). Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(6), 1833–1842.
- Studie 2021: Social Media in der B2B-Kommunikation* (2021). Verfügbar unter DMVÖ – Dialog Marketing Verband Österreich Webseite: <https://www.dmvoe.at/wp-content/uploads/2021/09/dmvoe-b2b-social-media-studie-2021-download.pdf> (abgerufen am: 02.01.2022).

- Vahrenkamp, R. & Siepermann, C (2016). *Enterprise-Resource-Planning-System*. Website Springer Fachmedien, Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/enterprise-resource-planning-system-51587/version-274748> (abgerufen am: 30.12.2021).
- Wengler, S., Hildmann, G. & Vossebein U. (2017, Juni). *Digitale Transformation im Vertrieb ist eine Frage des Geschäftstyps*. Verfügbar unter Webseite Hochschule Hof: https://www.hof-university.de/fileadmin/user_upload/professoren/prof-dr-stefan-wengler/Digitale_Transformation_im_Vertrieb.pdf (abgerufen am: 14.05.2021).
- WKO (2021). *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich Definition: Was versteht man unter KMU?* Verfügbar unter Webseite Wirtschaftskammer Österreich. <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> (abgerufen am: 30.12.2021).

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Da die Interviews in zwei Gruppen durchgeführt wurden, hat der Autor der Masterthesis entsprechend den Gruppen zwei angepasste Interviewleitfäden erstellt die sich wie folgt darstellen:

A - 1.1 Interviewleitfaden Händler

Basisdaten	
Interview Nr.	
Datum, Uhrzeit	
Dauer	
Ort	
Name Interviewer	
Name des / der Interviewten	
Unternehmen des / der Interviewten	
Position im Unternehmen	
Einwilligungserklärung unterzeichnet	
Anonymisierung gewünscht	

Einleitende Begrüßung

Vorstellung des Themas

Aufklärung betreffend Datenschutz und Anonymisierung

Aufklärung über die Aufzeichnung der Tonspur des Interviews inkl. Information über die weiterführende Transkription und Nutzung des Inhaltes

Beginn der Aufzeichnung

Themenblock 1: Einleitung	Notizen	Beantwortet	
		Ja	nein
Ich bitte um eine kurze Vorstellung Ihrer Person			
In welchem Unternehmen sind Sie tätig			
Was ist Ihr Aufgabenbereich im Unternehmen			
Zu welcher Branche gehört das Unternehmen			

Themenblock 2: Vertrieb Außendienst	Notizen	Beantwortet	
		Ja	nein
Warum ist ADM für Ihr Geschäftsmodell notwendig			
Welche Aufgaben erfüllt der ADM in Ihrem Unternehmen			
Wie wird der ADM von internen Personen im Unternehmen unterstützt			
Welche Rolle spielt Ihrer Meinung der ADM zur Kundenakquise			
Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach der ADM zur Kundenbindung			
Welche digitalen Werkzeuge setzt Ihr ADM bereits ein			
Welche Veränderungen verursacht die Digitalisierung für den ADM			

Themenblock 3: Digitalisierung	Notizen	Beantwortet	
		Ja	nein
Welchen Einfluss hat die Digitalisierung in den letzten Jahren bereits auf Ihr Unternehmen genommen			
Welche digitalen Vertriebskanäle setzen Sie bereits in Ihrem Unternehmen ein			
Wie sehen Sie die Chancen und E-Shop und E-Business Lösungen im B2B			
Wie sehen Sie die Entwicklung von Social Media Kanälen im B2B			
In Zusammenhang mit Digitalisierung wird auch immer das Thema Big Data genannt. Welche Chancen und Risiken ergeben sich hier für Ihr Unternehmen			
Themen wie Virtual Reality und Augmented Reality etablieren sich immer weiter. Wie sehen sie hier die Einsatzmöglichkeiten im B2B			
Welche Chancen und Risiken sehen Sie für KMU im Zusammenhang der Digitalisierung gegenüber internationalen Konzernen			

Themenblock 4: Customer Journey / Customer Touchpoints	Notizen	Beantwortet	
		Ja	nein
Wie sehen Sie die Customer Journey Ihrer Kunden?			
Wo sehen sie die Customer Touchpoints			
Welche Touchpoints haben für Sie besondere Priorität			
Welche Touchpoints in der Customer Journey sollten Ihrer Meinung nach wie genutzt (Digital / ADM / oder Kombination aus beidem). Bitte begründen Sie dazu auch Ihre Antworten			

A - 1.2 Interviewleitfaden Kunden

Basisdaten	
Interview Nr.	
Datum, Uhrzeit	
Dauer	
Ort	
Name Interviewer	
Name des / der Interviewten	
Unternehmen des / der Interviewten	
Position im Unternehmen	
Einwilligungserklärung unterzeichnet	
Anonymisierung gewünscht	

Einleitende Begrüßung

Vorstellung des Themas

Aufklärung betreffend Datenschutz und Anonymisierung

Aufklärung über die Aufzeichnung der Tonspur des Interviews inkl. Information über die weiterführende Transkription und Nutzung des Inhaltes

Beginn der Aufzeichnung

Themenblock 1: Einleitung	Notizen	Beantwortet	
		Ja	nein
Ich bitte um eine kurze Vorstellung Ihrer Person			
In welchem Unternehmen sind Sie tätig			
Was ist Ihr Aufgabenbereich im Unternehmen			
Zu welcher Branche gehört das Unternehmen			

Themenblock 2: Vertrieb Außendienst	Notizen	Beantwortet	
		Ja	nein
Wo sehen Sie die Benefits durch eine persönliche ADM-Betreuung			
Welche Erwartungen haben Sie konkret an einen ADM			
Was sind für Sie fördernde Faktoren zur Beziehung zum ADM			
Was sind für Sie hemmende Faktoren in der Beziehung zum ADM			
Welche Rolle spielt der ADM bei der Kaufentscheidungsfindung für Sie			
Welchen Einfluss hat die aktuelle Pandemie für Sie auf die Beziehung zum ADM			
Wo sehen Sie die Schwächen der ADM-Betreuung			

Themenblock 3: Digitalisierung	Notizen	Beantwortet	
		Ja	nein
Wie sehen Sie das Thema Digitalisierung allgemein			
Welchen Einfluss hat die Digitalisierung in den letzten Jahren bereits auf Ihr Unternehmen genommen			
Welche digitalen Kanäle setzen Sie bereits in Ihrem Unternehmen ein			
Wie sehen Sie die Chancen und Risiken von E-Shop und E-Business Lösungen im B2B			
Wo sehen Sie hier die größten Stärken			
Wo sehen Sie hier Entwicklungsbedarf			
Wie sehen Sie die Entwicklung von Social-Media-Kanälen im B2B			
In Zusammenhang mit Digitalisierung wird auch immer das Thema Big Data genannt. Welche Chancen und Risiken ergeben sich hier für Ihr Unternehmen			
Themen wie VR / AR etablieren sich immer mehr. Wie sehen sie hier die Einsatzmöglichkeiten			
Welche Chancen und Risiken sehen Sie für KMU im Rahmen der Digitalisierung im Vergleich zu internationalen Konzernen			

Themenblock 4: Customer Journey / Customer Touch-points	Notizen	Beantwortet	
		Ja	nein
Wie lässt sich ihre Customer Journey Map darstellen und welche bevorzugten Wege der Kommunikation zum Lieferanten nutzen Sie dabei			
Awareness-Phase: der Beginn der Reise durch das Interesse oder ein Problem der Person, welches gelöst werden soll			
Consideration-Phase – die Suche nach einer Lösung für das Problem			
Decision-Phase – eine Entscheidung wird getroffen			
Deployment-Phase – das Produkt wird gekauft und genutzt			

Themenblock 5: Zusammenfassung	Notizen	Beantwortet	
		Ja	nein
Abschließend möchte ich Sie noch Fragen welche Veränderungen für sie die Wichtigsten und dem größten Nutzen aus der Digitalisierung darstellen			
Möchten Sie zu den besprochenen Themen noch generell ergänzendes sagen			
Wären für Sie noch weitere Punkte wichtig zu erwähnen die wir nicht besprochen haben			

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorie	Subkategorie
Hauptkategorie 1: Verkauf Außendienst	Subkategorie 1: Bedeutung für das Geschäftsmodell Subkategorie 2: Chancen für den ADM Subkategorie 3: Risiken für den ADM Subkategorie 4: Digitale Werkzeuge für ADM Subkategorie 5: Neue ADM
Hauptkategorie 2: Digitalisierung	Subkategorie 1: Digitale Vertriebskanäle im Unternehmen Subkategorie 2: E-Shop Subkategorie 3: E-Business Subkategorie 4: social media Subkategorie 5: Big Data Subkategorie 5: VR / AR Subkategorie 6: Chancen / Risiken der Digitalisierung
Hauptkategorie 3: Customer Journey / Touchpoints	Subkategorie 1: Bewusstsein Subkategorie 2: Interesse Subkategorie 3: Kauf / Nutzung Subkategorie 4: Weiterempfehlung