



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung

Sales Management

an der FH CAMPUS 02

Entwicklung eines Neukundenakquisekonzeptes im B2B Projektgeschäft am Beispiel der digi TEC GmbH

Betreuerin:

Mag. Dr. Reinhard Neudorfer, MBA

Vorgelegt von:

Clara Kronheim, BA

1710557003

Graz, 02.11.2022

Ehrenwörtliche Erklärung

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

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

Graz, am 02.11.2022

.....
Clara Kronheim, BA

Danksagung

Hiermit möchte ich mich bei all jenen Menschen bedanken, die mir in der Zeit des Verfassens dieser Masterarbeit zur Seite gestanden sind und mich auf diesem Weg begleitet haben. Ohne die Unterstützung dieser Personen wäre die Erarbeitung der vorliegenden Masterarbeit nicht möglich gewesen.

Anfangen möchte ich bei meiner Familie, allem voran meinem Ehemann, ohne den die Kinder weniger Abenteuer erlebt und ich viel weniger Zeit für das Schreiben der Arbeit gehabt hätte. Ein großes Dankeschön gilt auch meinen Schwiegereltern, die zu jeder Tages- und Nachtzeit hilfsbereit zur Seite standen, wie auch meinem Papa, der mir mit viel Verständnis und guten Tipps über die schwierigen Zeiten der Erstellung eine geistige Stütze war. Auch möchte ich besonders die Urgroßeltern meiner Kinder erwähnen, die einen wesentlichen Teil der Betreuung übernommen haben. Bei meiner Schwester Agnes möchte ich mich für die zeitaufwendige Korrektur der vorliegenden Arbeit bedanken. Danke!

Einen Dank möchte ich auch ehemaligen Studienkolleginnen, die inzwischen Freundinnen geworden sind, aussprechen, die allein durch das offene Ohr mehr geholfen haben, als sie sich vorstellen können. Helene, Elisabeth und Sophie, ihr dürft euch an dieser Stelle angesprochen fühlen.

Besonders hervorheben möchte ich auch den Experten, der mir während der Erstellung als Berater zugeteilt wurde: Dr. Reinhard Neudorfer. Vielen lieben Dank für jeglichen Input! Für mich waren die motivierenden Worte mindestens so wertvoll wie Ihre Expertise.

Auch dem Auftraggeber, stellvertretend für das Unternehmen digi TEC GmbH, seien hier Michaela Prinz und Christoph Lang genannt, möchte ich Danke sagen. Danke, dass ihr jederzeit zur Verfügung gestanden seid.

Nicht zuletzt möchte ich aber allen Angestellten des Studiengangs Sales Management danken – insbesondere Frau Pinegger und Frau Breitegger. Ich weiß, dass alles rund um meine Person durch zwei Unterbrechungen und den Studienplanwechsel stets Mehraufwand bedeutete, vielen Dank für sämtliche „Extrawürste“, ohne die ich nicht die Möglichkeit gehabt hätte, das Studium abzuschließen.

Für Johannes und Theresa

„Believe you can and you are halfway there.”

Theodore Roosevelt

Zusammenfassung

Das Unternehmen digi TEC GmbH wurde im Jahr 2020 als Schwesterfirma des etablierten Ingenieurbüros Stadlmann TEC GmbH gegründet. Über dieses neue Unternehmen sollen aus sicherheitstechnischen und finanziellen Gründen jegliche Projekte abgewickelt werden, die mit Digitalisierung zu tun haben. Dabei wird vollständig auf jegliche Ressourcen der Schwesterfirma zurückgegriffen.

In dieser Arbeit wurde ausgehend der Spezifika des Geschäftsfeldes, nämlich dem Projektgeschäft, verschiedene Aspekte des Vertriebs beleuchtet. Der Fokus wurde dabei auf die Akquise neuer Kundinnen und Kunden gelegt.

Da bezüglich der Neukundengewinnung in diesem Unternehmenssetting kaum Fachliteratur vorhanden ist, ergibt sich in diesem Bereich ein Informationsdefizit. Daher wurde eine qualitative Primärforschung durchgeführt, um Learnings von Expertinnen und Experten generieren zu können.

Schlussendlich wurde auf Basis der aktuellen Situationsanalyse und den Ergebnissen der Primärforschung ein Konzept für die Akquise von Neukundinnen und Neukunden für die digi TEC GmbH erstellt, welches den Grundstein für den professionellen Aufbau des Unternehmens darstellt.

Abstract

The company digi TEC GmbH was founded in 2020 as a sister company of the established engineering office Stadlmann TEC GmbH. For safety and financial reasons, this new company is to be used to handle any projects related to digitization. In doing so, all resources of the sister company are fully utilized.

Based on the specifics of the business-to-business area, namely the project business, various aspects of sales were examined in this work. The focus was placed on acquiring new customers.

Since there is hardly any specialist literature on how to acquire new customers in this company setting, there is an information deficit in this area. Therefore, qualitative primary research was carried out in order to be able to generate learnings from experts.

Finally, based on the current situation analysis and the results of the primary research, a concept for the acquisition of new customers for digi TEC GmbH was created, which represents the cornerstone for the professional development of the company.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Herausforderung	2
1.3 Ziele	3
1.3.1 Unternehmensziele	3
1.3.2 Ziel der Arbeit	3
1.3.3 Nichtziele der Arbeit	3
1.4 Bezugsrahmen	4
2 Vertrieb im B2B Projektgeschäft	5
2.1 Definitionen	5
2.2 Charakteristika des B2B-Geschäfts	7
2.3 Geschäftsfelder	9
2.4 Charakteristika des Projektgeschäfts	12
2.5 Das Verhalten hinter kollektiven Kaufentscheidungen	13
2.6 Erfolgsfaktoren des Vertriebs im Projektgeschäft des Dienstleistungssektors	15
3 Neukundengewinnung im B2B - Geschäft	15
3.1 Definition und Bedeutung von Neukundenakquise	16
3.2 Strategien zur Neukundengewinnung	16
3.3 Prozesse zur Neukundengewinnung im B2B - Bereich	18
3.4 Instrumente zur Ansprache potenzieller Neukunden	22
4 Lead - Management im Rahmen der B2B – Neukundenakquise	28
4.1 Grundlagen des Lead - Managements	28
4.2 Qualifizierung von Interessenten	32
5 Erstellung eines Neukundenakquise-Konzepts	34
5.1 Wichtige Erfolgsfaktoren für professionellen Vertrieb	34
5.2 Grundelemente einer Konzeption zur Neukundengewinnung	37
5.3 Situationsanalyse	39
5.4 Ableitung von Zielen für Vertrieb und Neukundenakquise	44
5.5 Entwicklung einer Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise	47
5.5.1 Vorgehensweise und Formulierung der Vertriebsstrategie	47
5.5.2 Inhalte und Elemente der Vertriebsstrategie	49

5.5.1	Wichtigkeit strategischer Planung	50
5.6	Operative Maßnahmenplanung	51
5.7	Vertriebscontrolling, -budget und Akquisekennzahlen	52
6	Situationsanalyse	54
6.1	Unternehmensvorstellung digi TEC GmbH	54
6.2	Analyse des Makro Umfeldes	55
6.3	Analyse des Mikro Umfeldes	56
6.4	Integrierter SWOT-Katalog	58
7	Empirische Untersuchung	59
7.1	Untersuchungsdesign	59
7.1.1	Informationsdefizit und Untersuchungsziel	60
7.1.2	Hypothesenbildung	61
7.1.3	Instrumentelle Methodik	61
7.1.4	Stichprobenauswahl	62
7.1.5	Untersuchungszeitraum	63
7.1.6	Instrument zur Durchführung	64
7.1.7	Auswertung der Befragungen	64
7.2	Zentrale Ergebnisse der Befragungen	65
7.2.1	Struktureller Aufbau des Vertriebs	65
7.2.2	Lead Management und Lead Generierung	66
7.2.3	Synergien verwandter Unternehmen	67
7.2.4	Nachteile verwandter Unternehmen	68
7.2.5	Beziehung zwischen voneinander abhängiger / verwandter Unternehmen	69
7.2.6	Kommunikation und Positionierung	70
7.3	Vertriebliche Interpretation der Befragungen	71
8	Vertriebskonzept zur Neukundenakquise	73
8.1	Identifizierung und Qualifizierung von Kundinnen und Kunden	73
8.2	Festlegung von Zielen zur Neukundinnen- und Neukundengewinnung	74
8.3	Auswahl einer geeigneten Vertriebsstrategie	75
8.4	Planung von Ressourcen und Maßnahmen	76
8.5	Festlegung des Vertriebsbudgets	79
8.6	Definition von Kontrollmaßnahmen	80
9	Handlungsempfehlungen	82
10	Resümee	84
	Literaturverzeichnis	85

Anhang	91
---------------------	-----------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)	4
Abbildung 2: Geschäftstypen im Industriegütermarketing (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S.217).....	10
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen der Anzahl der Kunden und dem Käuferverhalten (Pförtsch/Grodefroid 2016, S.38).....	12
Abbildung 4: Vertrieb als Prozess (Eigene Darstellung)	19
Abbildung 5: Aufbau eines Vertriebstrichters (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S.225)	20
Abbildung 6: Der Aufbau eines Vertriebstrichters (Winkelmann 2013, S.682)	21
Abbildung 7: Die Customer Journey (Schlömer/Schlömer 2021, S.50).....	21
Abbildung 8: Lead Nurturing (in Anlehnung an Schlömer/Schlömer 2021, S.70) ..	31
Abbildung 9: Die grundlegenden Ebenen einer Marketingkonzeption (vgl. Becker 2019, S.4)	38
Abbildung 10: Grundlegende Elemente einer Vertriebskonzeption (Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S.56).....	38
Abbildung 11: Fünf Verfahren der Situationsanalyse (vgl. Gaubinger, S.59)	39
Abbildung 12: Prozessorientierte Zusammenfassung mittels SWOT (vgl. Stöger 2011, S.130)	43
Abbildung 13: Die Inhalte einer Vertriebsstrategie (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S.86)	49
Abbildung 14: Typische Phasen einer primär Erhebung nach Kuß (vgl. Kuß et al. 2018, S. 9)	59
Abbildung 15: Synergien verwandter Unternehmen (Eigene Darstellung)	68
Abbildung 16: Nachteile verwandter Unternehmen (Eigene Darstellung)	68
Abbildung 17: Unternehmensabhängigkeiten -Codebaum (Eigene Darstellung) ..	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung von Leads (vgl. Winkelmann 2012, S.322)	30
Tabelle 2: SWOT-Katalog (Eigene Darstellung)	58
Tabelle 3: Erhebungsmethoden im Überblick (Eigene Darstellung)	61
Tabelle 4: Expertinnen und Experten (Eigene Darstellung)	63
Tabelle 5: Abweichungsanalyse der Idealkunden (Eigene Darstellung)	74
Tabelle 6: Teilziele der Vertriebsstrategie (Eigene Darstellung)	75
Tabelle 7: Kostenüberblick der geplanten Maßnahmen (Eigene Darstellung)	79
Tabelle 8: Kontrollmaßnahmen (Eigene Darstellung)	80
Tabelle 9: Kennzahlen (Eigene Darstellung)	81

Abkürzungsverzeichnis

B2B...Business to Business

B2C...Business to Consumer

CLV...Customer Lifetime Value (Kundenlebenswert)

SEO...Search Engine Optimisation (Suchmaschinen Optimierung)

1 Einleitung

Das Ziel dieses ersten Kapitels der vorliegenden Masterarbeit ist es, den Leserinnen und Lesern einen Einstieg in die behandelte Thematik zu ermöglichen. Das umfasst neben einer Skizzierung der Ausgangslage auch die Herausforderungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist. Daraus leiten sich die Ziele ab, die ebenfalls in diesem Kapitel behandelt werden.

1.1 Ausgangssituation

Digitalisierung, Internet of Things, Industrie 4.0, Augmented Reality sind in aller Munde und schweben wie eine Wolke über der Gesellschaft unserer Zeit. Doch inwieweit sind Unternehmen davon betroffen und wie geht die Digitalisierung dort voran?

Im Frühjahr 2021 gaben knapp 60% der befragten österreichischen Marketingentscheiderinnen und -entscheider sowie der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer aus kleinen und mittelständischen Unternehmen an, die Herausforderungen der Digitalisierung gut zu meistern. Das Bewusstsein, dass das Thema Digitalisierung Chancen mit sich bringt und unumgänglich ist, um Wachstum voranzutreiben, ist bei etwa der Hälfte der befragten Personen durchaus vorhanden. Interessanterweise stuft doch jede siebente Befragte die Thematik als risikoreich für die Unternehmung ein, wobei jeder Achte sogar Ängste mit dem Wandel verbindet (vgl. Statista 2021).

Seit 2020 wurde auf Seiten der Digitalisierung der Geschäftswelt durch die Corona Pandemie einiges schneller umgesetzt als es ohne das Virus gewesen wäre, denn plötzlich war hier die absolute Notwendigkeit gegeben, auf andere Mittel und Wege umzusteigen, um einen kompletten Stillstand zu verhindern (vgl. Unternehmer.de 2021).

Für Firmen, die in den Bereichen tätig sind, gilt es, jetzt den positiven Aufschwung zu nützen und all die Themen rund um Industrie 4.0 nicht wieder fallen zu lassen.

Die als Ingenieurbüro gut etablierte Firma Stadlmann TEC mit Sitzen in Raaba-Grambach, Steyr und München, hat die Chance ergriffen und ein eigenes Unternehmen nur für Digitalisierungsprojekte gegründet. Dieser Schritt dient einerseits der wirtschaftlichen Sicherung beider Unternehmungen, jedoch soll auch dem zukunftssträchtigen

Thema der Digitalisierung der Raum gegeben werden, den es verdient. Die digi TEC GmbH soll zukünftig der Experte auf der regionalen Achse München-Steyr-Graz für Projekte aller Art, die mit der Digitalisierung von Unternehmen zu tun haben, werden – sei es die Digitalisierung von bestehenden Lageplänen von Industriegeländen oder die Entwicklung neuer Pläne (vgl. Lang 22.06.2021).

Die Firma Stadlmann TEC GmbH profitiert bei der Akquise neuer Projekte vor allem von bereits abgewickelten Projekten und Empfehlungen, da oftmals Kundinnen und Kunden intern wieder Bedarf sehen und gerne schon bekannte Kooperationspartner wie die Stadlmann beauftragen. Das Portfolio der Firma ist im Bereich der Ingenieursdienstleistungen recht groß, da mechanische, elektrotechnische und softwareseitig Projekte abgewickelt werden können. Auch die telefonische Kaltakquise ist im Bereich der Stadlmann TEC ein durchaus übliches Tool zur Neukundengewinnung (vgl. Lang 22.06.2021).

1.2 Herausforderung

Ausgehend von der in der Ausgangssituation beschriebenen Situation rund um die für das Unternehmen digi TEC GmbH interessierenden Themen, steht die Firma nun vor folgenden Herausforderungen:

Aktuell hat die Firma digi TEC GmbH weder Kundinnen, Kunden noch Umsätze. Mit der Gründung der eigenständigen Firma soll der Digitalisierung zukünftig der Raum gegeben werden, den sie brauchen wird. Die Herausforderung für das 2020 gegründete Unternehmen besteht darin, sich als selbstständiges Unternehmen zu positionieren, obwohl dennoch auf Ressourcen der Schwesterfirma STADLMANN TEC zurückgegriffen wird. Letztendlich sollen die zwei rechtlich eigenständigen Firmen voneinander profitieren und an Projekten zusammenarbeiten, sodass für die Kunden quasi aus einer Hand Projekte entwickelt, ausgeführt und Synergien genutzt werden können (vgl. Lang 22.06.2021).

1.3 Ziele

1.3.1 Unternehmensziele

Die Unternehmensziele wurden seitens des Auftraggebers wie folgt definiert:

Das Ziel des Unternehmens ist es, mithilfe des in dieser Arbeit entwickelten Konzeptes bis 31.12.2023 mindestens 5 Neukunden aus dem Kundenpool der Schwesterfirma Stadlmann TEC zu gewinnen. Die dadurch gewonnenen Kunden sollen bis zum 31.12.2024 einen Umsatz von 2,5 Millionen Euro generieren.

Der dafür notwendige durchschnittliche Umsatz von 500.000€ pro Projekt stellt in dieser Branche einen realistischen Wert dar.

1.3.2 Ziel der Arbeit

Aus den in Kapitel 1.3 beschriebenen Herausforderungen lässt sich das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ableiten:

Das Ziel der Masterarbeit bis zum 15. November 2022 ist die Entwicklung eines Konzeptes zur Neukundengewinnung im B2B Projektgeschäft am Beispiel der Firma digi TEC GmbH.

1.3.3 Nichtziele der Arbeit

Die Implementierung des erarbeiteten Konzeptes ist nicht Teil dieser Arbeit. Dieser Schritt obliegt dem Auftraggeber.

1.4 Bezugsrahmen

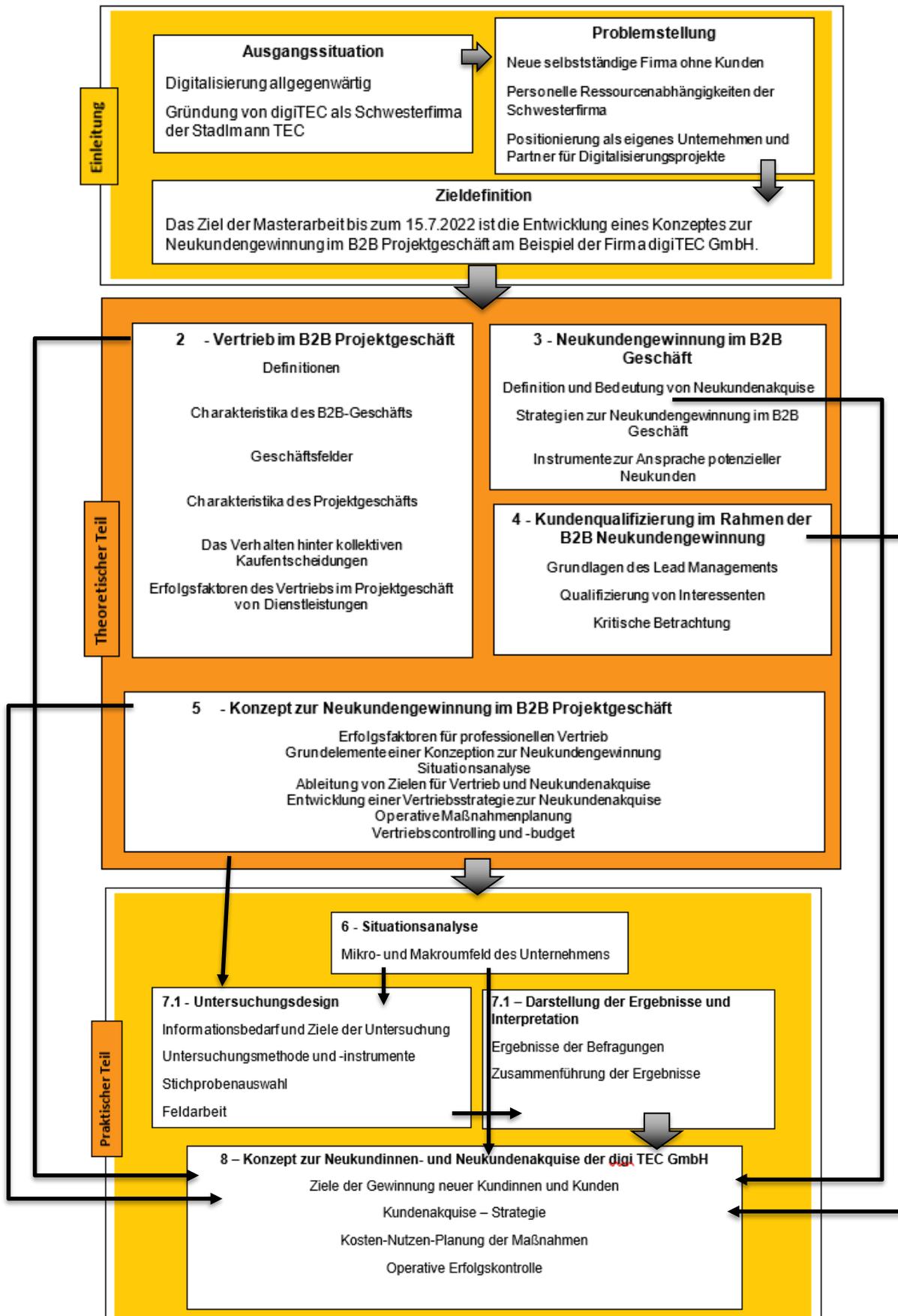


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2 Vertrieb im B2B Projektgeschäft

Zu Beginn dieser Arbeit werden die Grundlagen des Projektgeschäfts mit besonderem Augenmerk auf den Vertrieb, als Basis für alle weiterführenden Kapitel, dargestellt. Den Leserinnen und Lesern soll ein Verständnis für das Geschäftsfeld, das für die vorliegende Masterarbeit von Relevanz ist, vermittelt werden.

2.1 Definitionen

Distributionspolitik / Vertrieb

Nach Meffert und Bruhn wird die Distributionspolitik als „*direkte und/oder indirekte Versorgung der Kunden mit der Unternehmensleistung*“ definiert (Meffert et al. 2019, S. 666).

Der Vertrieb wird in gängiger Literatur zur marktorientierten Unternehmensführung oft nur als ein Instrument des Marketing Mixes bezeichnet, wo er im Rahmen der Distributionspolitik und der Kommunikationspolitik diskutiert wird, aber bei weitem nicht den Raum bekommt, der ihm aufgrund seiner Bedeutung für den Fortbestand der Unternehmen zustehen würde. Der Begriff kann sowohl als Organisation der Absatzwege und der Vertriebsorganisation (Innen- und Außendienst), aber auch in der Distributionspolitik als Instrument des Marketing-Mixes verstanden werden. Allenfalls stellt der Vertrieb eine Schnittstelle zu den Kundinnen und Kunden dar, wobei im Sinne des Customer Relationship Managements bei dieser Auslegung auch Marketing und Kundenservice inkludiert werden muss (vgl. Winkelmann 2012, S. 18–20).

Der ganzheitlich betrachtete Vertrieb stellt die größte Bedeutung für den Unternehmenserfolg dar. Nicht zuletzt deshalb, weil er das wichtigste Bindeglied zwischen den potenziellen Kunden und dem Unternehmen ist. Als größte Stellschrauben um das Vertriebsergebnis nachhaltig zu verbessern gilt neben der Förderung der Vertriebsangestellten und ein gezielter Weg zur Digitalisierung, die Identifikation von Erfolgsfaktoren in der Kundeninteraktion (vgl. Schmitz/Wieseke 2015, S. 13f).

Im Idealfall begleitet der Vertrieb die Marketingaktivitäten über die Marktanalyse, die Zielgruppenbestimmung bis hin zum Marketing-Mix (vgl. Haase 2007, S. 3), was gerade aufgrund der folgenden Definitionen im B2B Bereich, insbesondere aber im Projektgeschäft durchaus Sinn macht und so gelebt werden sollte.

Business-to-Business (B2B) - Marketing

Im Gegensatz zum Business-to-Consumer (B2C) – Geschäft, werden im B2B-Bereich Leistungen von Organisationen beschaffen, die den Zweck haben, weitere Leistungen zu erstellen und somit nicht an Letzt Kundinnen und -kunden ausgeliefert werden (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 17). Somit besteht der B2B Vertrieb aus der reinen Transaktion zwischen Unternehmen (vgl. Winkelmann 2010, S. 9f). Damit geht einher, dass das sogenannte Industriegütermarketing wertmäßig an getätigten Umsätzen betrachtet, den Wert des Konsumgüterbereichs um ein Vielfaches übersteigt (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 18 – 20). Allgemein kann gesagt werden, dass unter dem Begriff des B2B-Marketings jegliche Aktivitäten gemeint sind, die sich nicht an den privaten Endverbraucher oder die private Endverbraucherin wenden (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 23).

Der Aufbau einer starken Marke im B2B – Bereich kann für die Anbieter einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen, da die Marke nicht nur ein Differenzierungsmerkmal sein kann, sondern auch von höherer Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlungen und Vertrauen profitiert (vgl. Kreuzer/Rumer/Wille-Baumkauff 2020, S. 27f). Dabei macht es nach neuersten Erkenntnissen den Anschein, dass eine starke Marke auf Verkäuferseite das Risiko des Käufers minimiert (vgl. Pantelić, Sengleitner 2014, S.115-120).

Gerade im Business-to-Business - Bereich zeigt sich die Wichtigkeit großartiger Vertriebspersönlichkeiten, da die Kundenloyalität mit 53% am stärksten durch die Mitarbeitenden beeinflusst wird. Weiters zählen die Unternehmens- und Markenwirkung sowie der Produkt- und Servicelieferung mit jeweils 19% zu den Einflussfaktoren der Loyalität (vgl. Dixon/Adamson 2011, S. 15-17).

Industriegütermarketing

Auch der Begriff des Industriegütermarketings bezeichnet den Leistungsaustausch zwischen Unternehmen. Somit überschneiden sich Industriegütermarketing und Business-to-Business - Marketing. Dabei nimmt die Begrifflichkeit des Industriegütermarketings die - im „B2B-Marketing“ sowohl inkludierten - Probleme der Handelsstrukturen der Konsumgüterhersteller aus. Trotz dieser umgangssprachlichen Diskrepanz, hat

sich der Begriff des B2B- Geschäfts durchgesetzt, auch wenn im eigentlichen Sinn Industriegütermarketing oder auch das Investitionsgüter-Geschäft gemeint sind (vgl. Backhaus 2015, S. 17– 20).

2.2 Charakteristika des B2B-Geschäfts

Grundlegende Unterscheidungsmerkmale zum Konsumgütermarketing sind besonders in den Bereichen der Marktstruktur, der Produkte selbst, des Käuferverhaltens, der Ursache des Bedarfs, den Vertriebswegen sowie auch in der Preisgestaltung und der Kommunikation zu finden (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 23). Im Nachfolgenden wird kurz auf jeden der genannten Punkte eingegangen (vgl. Pförtsch / Godefroid 2016, S. 23 - 26):

- Marktstruktur

Die Struktur des B2B-Geschäfts unterscheidet sich vom Konsumgütermarkt sowohl von der Seite des Anfragenden wie auch des Nachfragenden. Es herrscht eine starke Segmentierung, was für die Anbieter weniger potenzielle Abnehmer bedeutet. Andererseits herrschen auch oft oligopolistische Marktsituationen, was ein besonderes Unterscheidungsmerkmal zu Konsumgütermärkten ist (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 24).

- Produkte

Eine besonders große Rolle spielen im B2B Leistungspakete, deren Differenzierung einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Allgemein kann gesagt werden, dass der Kontakt zwischen Anbieter und Abnehmer eng ist, sei es betreffend Sonderanfertigungen oder der Weiterentwicklung von Produkten (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 24).

- Käuferverhalten

Nicht nur die Anzahl der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in der Beschaffung ist im B2B Bereich höher als im Konsumgüterbereich, auch stehen hier rationale Entscheidungen im Sinne der Organisation und ihrer Ziele im Vordergrund (vgl. Pförtsch / Godefroid 2016, S. 24). Bei kollektiven Kaufentscheidungen muss beachtet werden, dass verschiedene Personen involviert sind und sich daher auch gegenseitig beeinflussen. Weiteres sind auch die Organisationen nicht wegzudenken, da diese miteinander agieren (vgl. Foscht et al. 2017, S. 301). Aufgrund der hohen

Relevanz des Verhaltens wird im Kapitel 2.5 auf das Verhalten hinter kollektiven Kaufentscheidungen, wie es im B2B – Projektgeschäft der Fall sein kann, eingegangen.

- Verkäuferverhalten

Auch seitens der Anbieter können die Verkaufenden verschiedene Rollen einnehmen. Im Projektgeschäft macht jedenfalls eine beziehungsorientierte Verkaufsstrategie Sinn, da Anbieter- und Käuferseite über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten werden. Unabhängig davon, ob dabei das Problem, die Lösung oder die Beratung in den Vordergrund gerückt wird, nehmen die Verkäuferinnen und Verkäufer dabei die Rolle eines Mitwirkenden ein (vgl. Inks/Avila/Talbert 2018, S.90-95). Mitarbeitende, die es schaffen, eine vertrauensvolle Beziehung zu Kundinnen und Kunden aufzubauen, tragen maßgeblich zum Erfolg der Geschäftstätigkeit bei (vgl. Haas 2011, S. 15f.).

- Bedarf

In der organisationalen Beschaffung liegt stets ein von den Zielen der Organisation abgeleiteter Bedarf vor, wodurch die Ausschöpfungsmöglichkeiten der Anbieter natürlich begrenzt werden (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 25).

- Vertriebswege

Die Wege der Distribution unterscheiden sich im B2B – Bereich im Vergleich zum Konsumgütergeschäft – nicht nur in ihrer Art, sondern auch in der Länge. Auf Business-Märkten sind selbst bei indirektem Vertrieb selten mehrere Handelsstufen vorhanden, während im B2C – Geschäft der Vertriebswege – oft mehrstufig und daher auch länger sind. Der Großteil des B2B-Vertriebs findet direkt statt (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 25).

- Preisgestaltung

Üblicherweise finden Verhandlungen der Preise im Konsumgüterbereich nur bei sehr hochwertigen Gütern statt. Im Geschäftsbereich hingegen, findet die Preisgestaltung sehr differenziert statt (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 25).

- Kommunikation

Privatpersonen auf Konsumgütermärkten werden extensiv mit unpersönlicher Werbung konfrontiert. Dies gilt im geschäftlichen Umfeld als unüblich, nicht zuletzt weil hier dem persönlichen Verkauf große Bedeutung zukommt (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 25).

2.3 Geschäftsfelder

Die Handlungen von Transaktionen zwischen zwei Unternehmen können weiter in sogenannte Geschäftstypen unterteilt werden, auf welche im Folgenden näher eingegangen wird. Das Verständnis hierfür ist besonders für das weitere Vorgehen des Marketings und auch des Vertriebs essenziell.

Aufgrund der Diversität, die die unterschiedlichen Geschäftsfelder mit sich bringen, muss die Entscheidung über das Geschäftsfeld, in welchem das Unternehmen agieren soll, bei jeder Neugründung oder Innovation neu gefällt werden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 595f).

Innerhalb des Industriegütermarketings werden nach Backhaus vier Geschäftstypen unterschieden, welche nun kurz vorgestellt werden. Folgende Aspekte werden zur Differenzierung herbeigezogen:

Quasirente

Als Quasirente wird der Ertrag auf das spezifisch gebundene Kapital des investierenden Unternehmens bezeichnet. Das kann sowohl auf Seiten des Anbieters aber auch nachfrageseitig der Fall sein (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 211–215).

Art der Transaktion

Es wird unterschieden, ob es sich um eine Einzeltransaktion oder einen Kaufverbund, welcher infolge des initialen Geschäfts weitere Vertragsabschlüsse mit sich bringt, handelt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 216f).

Absatzmarkt

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal der Geschäftstypen liegt in der Betrachtung des Absatzmarktes. Dabei spielt es eine Rolle, ob ein anonym Markt bedient wird, oder ob es sich um Einzelkunden handelt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 216f).

Backhaus und Voeth beschreiben im Projektgeschäft entstandene Leistungen als kundenindividuelle Bündel mit dem Ziel, weitere Güter oder Leistungen zu fertigen. Die Zielgruppen dieses Geschäftsfeldes sind somit wenige Einzelkunden. Damit stellt das Projektgeschäft den Gegenpol zum Produktgeschäft dar, auf welchem der anonyme Markt betrachtet wird (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217, 351f).

Aus den dargestellten Abgrenzungsmerkmalen ergibt sich nun folgende Grafik:

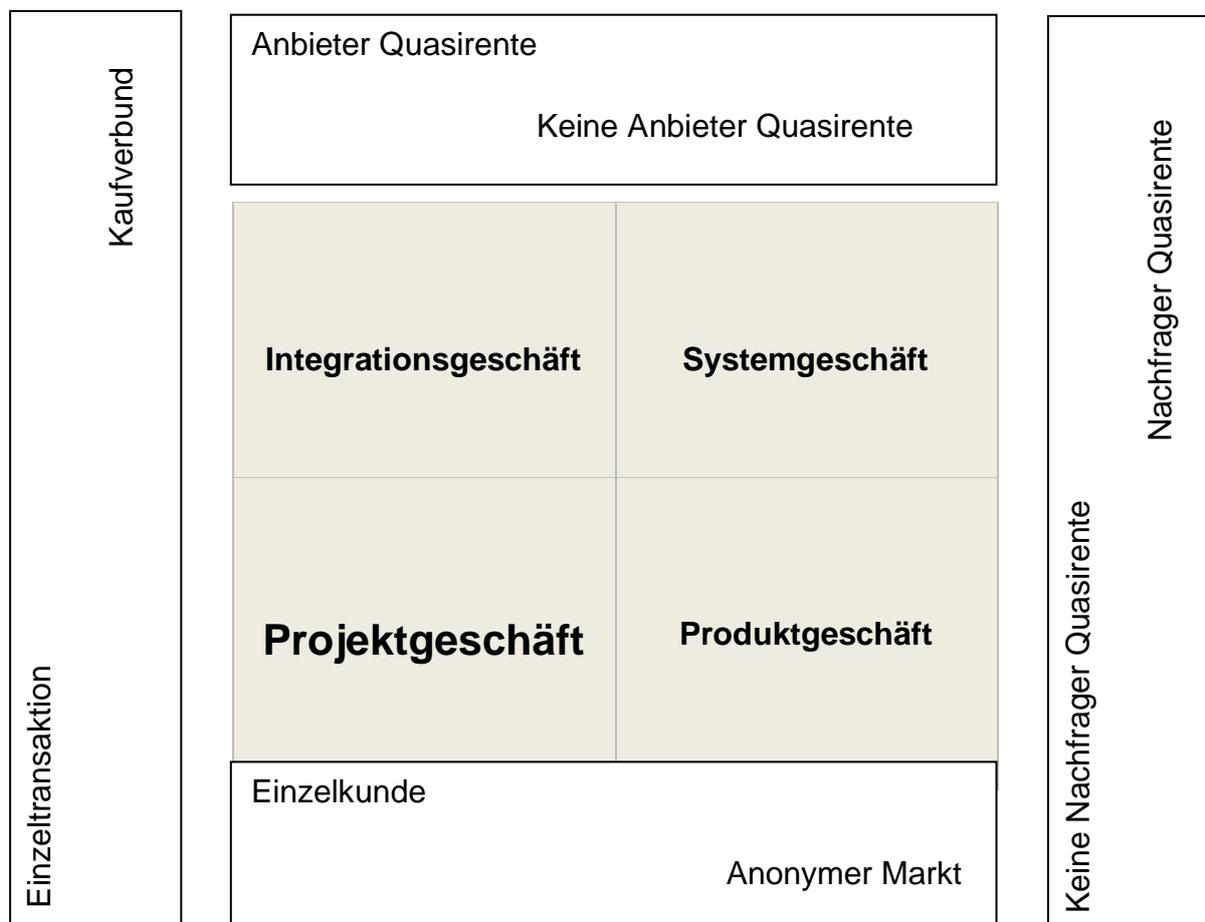


Abbildung 2: Geschäftstypen im Industriegütermarketing (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S.217)

Produktgeschäft

In diesem Geschäftsfeld wird anders als im Projektgeschäft, ein anonymer Markt bedient (vgl. Homburg et al. 2016, S. 1063). Wie in der vorigen Abbildung dargestellt, ist ein weiteres Kennzeichen des Produktgeschäftes der Kaufprozess, der in sich abgeschlossen werden kann. Demnach liegen hier keine Kaufverbunde wie beim Integrations- oder Systemgeschäft vor (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217). Die zu vermarktenden Produkte wurden für den Massenmarkt bereitgestellt (vgl. Homburg et al. 2016, S. 1063). Die hergestellten Produkte können somit standardisiert hergestellt und vermarktet werden (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 31). Dabei kann es sich sowohl um Rohstoffe, aber auch um Produkte mit geringer Spezifizierung handeln, wie

beispielsweise Schrauben (vgl. Homburg et al. 2016, S. 1063). Weiters können in diesem Geschäftstyp angebotene Leistungen in Einzelaggregate und Komponenten unterteilt werden, was insbesondere für das Vorgehen im Marketing von Bedeutung ist. Während das Marketing von Einzelaggregaten, welche bei Kundinnen und Kunden isoliert zum Einsatz kommen, dem Marketing von Konsumgütern am ähnlichsten ist, fließen in die Vermarktung von standardisierten Komponenten durchaus wichtige Aspekte des B2B-Marketings, wie beispielsweise die Einhaltung von qualitativen Standards und Liefertreue, mit ein (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 31f).

Systemgeschäft

Das Systemgeschäft zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass Kundinnen und Kunden durch die Systemarchitektur an den Hersteller gebunden sind. Ein Wechsel des Lieferanten ist hier mit hohen Kosten verbunden – ganz im Gegensatz zum Produktgeschäft. Vertrauen sowie begleitende Dienstleistungen stellen hier Erfolgsfaktoren dar (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 31f).

Integrationsgeschäft

Im Integrationsgeschäft, welches in der Literatur auch unter Zuliefergeschäft zu finden ist, werden Kundinnen und Kunden mit Komponenten beliefert, welche nahezu im Originalzustand in deren Produkte verbaut werden. Hier besteht in vielen Branchen, wie beispielsweise der Automobilindustrie, eine enge Partnerschaft zwischen Zulieferern und deren Kundinnen und Kunden (vgl. Pförtsch/Godefroid 2016, S. 33).

Projektgeschäft

Innerhalb dieses Geschäftstyps werden, anders als im Produktgeschäft, komplexe Projekte vermarktet, was den hohen Spezialisierungsgrad erklärt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217). Der Kaufprozess kann erst nach längeren Planungsphasen abgeschlossen werden, da die Spezifikationen für die Auftragsfertigung zwischen Kunden und Unternehmen geklärt werden müssen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 11f).

Die abschließende Grafik soll an dieser Stelle noch einmal den Unterschied zwischen der einzelnen Geschäftsarten nach der Anzahl der Kundinnen und Kunden sowie dem Käuferverhalten verdeutlichen.

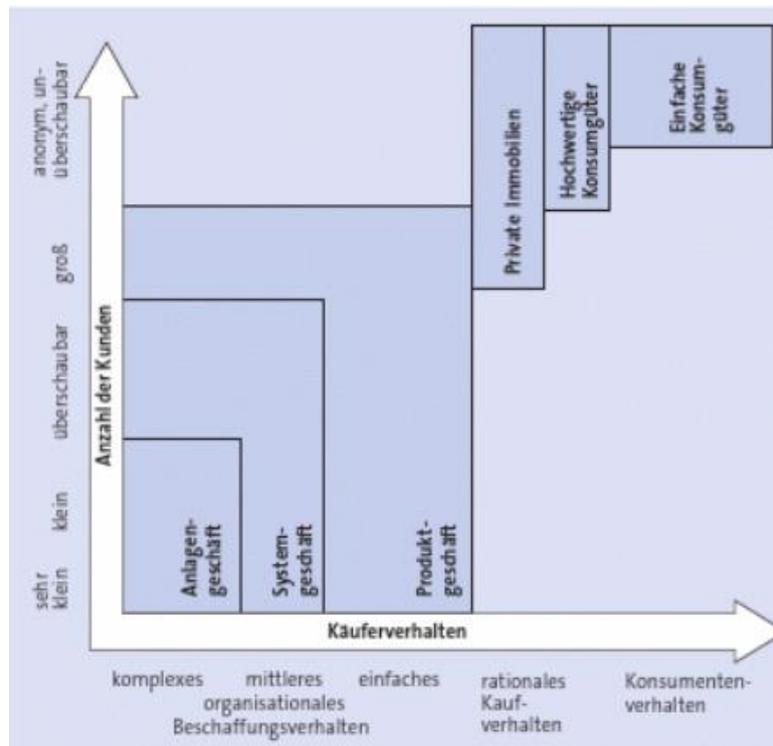


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen der Anzahl der Kunden und dem Käuferverhalten (Pfortsch/Grodefroid 2016, S.38)

2.4 Charakteristika des Projektgeschäfts

Ein grundlegender Unterschied zum Produkt- und Systemgeschäft ist der Zeitpunkt der Leistungserstellung, welcher im Projektgeschäft aufgrund der kundenindividuellen Bedürfnisse nach dem Vermarktungsprozess erfolgt. Während des Prozesses der Leistungserstellung, ist der Anbieter auf Abstimmungen mit den Kunden und Kundinnen angewiesen, um das Leistungsbündel zu spezifizieren (vgl. Backhaus/ Voeth 2014, S. 351f). Daher kann diese vermeintliche Kundenorientierung auch als Customer Integration bezeichnet werden (vgl. Kleinaltenkamp 1996, S. 13 – 24). Die Kommunikation spielt auch insofern eine besondere Rolle im Projektgeschäft, da die Akteure spezifisch ineinander investieren. Eine möglichst gute Absicherung der Vertragspartner, durch beispielsweise Konditionalverträge, ist aufgrund des großen Spektrums an Eventualitäten kaum möglich. Anbieterseitig wird somit die Kommunikation der Kompetenzen sowie ein gutes, vertrauensvolles Beziehungsmanagement zum Erfolgsfaktor (vgl. Backhaus 2015, S. 105f). Die Qualität der erstellten Leistung ist

maßgeblich für die Zufriedenheit und die Bindung der Kundinnen und Kunden verantwortlich (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 11f).

2.5 Das Verhalten hinter kollektiven Kaufentscheidungen

Das Buying Center nach Webster und Wind stellt das Einkaufsgremium dar, welches während des Beschaffungsprozesses gedanklich zu einer Einheit zusammengefasst wird. Dabei werden fünf verschiedene Rollen unterschieden (vgl. Foscht 2017, S. 301–303):

- Anwender (Users)

Personen dieser Rolle müssen im Rahmen ihres beruflichen Alltags mit der beschafften Dienstleistung oder dem beschafften Produkt arbeiten. Die zweckmäßige Benützung obliegt also dem User, welchem außerdem aufgrund seines spezifischen Wissens eine Schlüsselstellung zukommt. Oft stoßen diese Persönlichkeiten den Beschaffungsprozess an, da sie aufgrund der Nähe des zu Beschaffenden den Need am stärksten spüren. Bonoma empfindet es an dieser Stelle als notwendig, eine sechste Rolle, nämlich die des „Initiators“ zusätzlich zum Modell von Webster und Wind einzuführen. Demnach stößt der Initiator den Kaufprozess an, da er das Potenzial erkennt, dass durch eine Investition eine Situation verbessert werden kann.

Anwendern sind ein guter Service und die problemlose Anwendung wichtiger als der Preis. Die Vorteile des Produkts müssen bewiesen werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 317).

- Beeinflusser (Influencers)

Wie die Bezeichnung der Rolle schon sagt, beeinflussen die Personen die Kaufentscheidung direkt oder indirekt durch die Informationen und Kriterien zur Bewertung des Produktes, die sie einfließen lassen. Diese Rolle kann von externen Beraterinnen und Beratern genauso eingenommen werden wie von internen Produktionsleiterinnen oder Controllern.

Win – Win Beziehungen stehen bei diesem Typ im Vordergrund. Kalkulierte, im Hintergrund ablaufende Einflussnahme wird hier empfohlen (vgl. Winkelmann 2012, S. 317).

- Einkäufer (Buyers)

Einkäuferinnen und Einkäufer verkörpern in diesem Rollenkonzept den formalen Part. Ihr Aufgabenbereich geht über die Auswahl der Lieferantinnen und Lieferanten über Verhandlungen mit jenen bis hin zum Abschluss der Kaufverträge.

Im Vordergrund der Interessen des Einkäufers oder der Einkäuferin stehen Arbeitserleichterungen. Hier ist ständiger Kontakt sehr wichtig. Vorsicht ist beim Kontakt zu Anwenderinnen und Anwendern geboten, da Buyers gerne gewinnen und in ihrer Macht bestätigt werden wollen (vgl. Winkelmann 2012, S. 317).

- Entscheider (Desciders)

Wie die Rollenbezeichnung schon vermuten lässt, kommt Entscheiderinnen und Entscheidern die bedeutende Rolle zu, dass sie unabhängig der formalen Kompetenzverteilung mächtig genug sind, zu entscheiden. Wer diese Rolle erhält, ist abhängig von der zu beschaffenden Leistung, dies kann eine Person der Geschäftsleitung sein genauso wie die Benützer.

- Wächter (Gatekeepers)

Der Informationsfluss wird durch diese Persönlichkeiten gesteuert, weshalb hier auch bewusst Informationen in jede Richtung gelenkt werden können. Somit kann eher indirekt auf die Entscheidung Einfluss genommen werden. Oft kommt die Rolle Assistenten oder Sekräterinnen und Sekretären zu.

Empfehlenswert sind hier regelmäßige Zuwendungen, um Gatekeepers auf seiner Seite zu wissen. Menschen dieser Rolle möchten besser informiert sein als andere und nicht umgangen werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 317).

Die Identifikation der einzelnen Rollen der im Kaufprozess involvierten Personen soll den Verhandlungspartnern die Möglichkeit geben, besser auf die Individuen einzugehen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass eine reale Person auch mehrere Rollen des Konzepts von Webster und Wind gleichzeitig einnehmen kann. Erfahrungen zeigen, dass bei geringer Bedeutung der Anschaffung oft Entscheider und Käufer die gleiche Person sind. Heutzutage lohnt sich im Geschäftskundenbereich auch die Analyse der Profile in sozialen Medien, um die Informationen für die Gestaltung der persönlichen Beziehung nutzen zu können. (vgl. Winkelmann 2012, S. 316 – 318).

2.6 Erfolgsfaktoren des Vertriebs im Projektgeschäft des Dienstleistungssektors

Aus den im vorigen Kapitel beschriebenen Besonderheiten des Geschäftsfeldes ergeben sich einige spezielle Anforderungen an die Anbieter. Aufgrund des in der Natur der Sache liegenden hohen Risikos für die Anbieterseite, gilt eine gute Absicherung zur Risikominimierung als essenziell. Diese ist aufgrund der hohen Komplexität der Projekte aber kaum bis selten möglich. Dadurch kommt der Anfragenselektion gerade im Projektgeschäft eine große Bedeutung zu. Besonders Investitionen, die getätigt werden müssen, um erst als potenzieller Lieferant in Betrachtung gezogen zu werden, sind mit hohem Risiko verbunden (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 105f). Bis zu 5% des Auftragwertes sind dafür in diesem Geschäftsfeld durchaus üblich (vgl. Albers and Söhnchen 2005, S. 62). Als entscheidend gilt hier die Auswahl guter Kunden mit geringer Neigung zum Opportunismus (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 105f). Die Etablierung einer starken Steuerung in der Vertriebsphase gilt im Projektgeschäft als überlebenswichtig. Aufgrund des langen Zeitraums bis zum Vertragsabschluss, kann das Vertriebs-Controlling stark steuernd einwirken (vgl. Kley/Kley 2017, S. 8f).

Während in traditioneller Vertriebsliteratur davon ausgegangen wird, dass Vertrauen und Glaubwürdigkeit über den Lauf der Zeit hinweg aufgebaut werden, konnte im Rahmen von Studien zum Thema „Challenger Sales“ herausgefunden werden, dass Verkäuferinnen und Verkäufer, die die Position des Challengers einnehmen, ein tieferes Verständnis sowohl für das Geschäft der Kundinnen und Kunden als auch für zusätzliche Wertstiftung beim Abnehmer (vgl. Osmonbekov/Adamson/Dixon 2019, S.287-290).

3 Neukundengewinnung im B2B - Geschäft

Im folgenden Kapitel wird die Neukundengewinnung im B2B – Geschäft behandelt. Dabei soll beginnend mit der Bedeutung der Akquise über verschiedene Prozesse zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden bis hin über das Verhalten, welches hinter kollektiven Kaufentscheidungen steht, eingegangen werden. Den Leserinnen und Lesern wird dadurch ein Verständnis für diesen Geschäftszweig, aber auch ein Zugang für die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden ermöglicht.

3.1 Definition und Bedeutung von Neukundenakquise

Das Erschließen neuer Kundenpotenziale wird allgemein als Neukundenakquise bezeichnet. Dabei kann unterschiedlich vorgegangen werden, indem neue Distributionskanäle aufgebaut, der Außendienst verstärkt oder Verkaufsfördernde Maßnahmen ergriffen werden (vgl. Tomczak et al. 2014, S. 128f).

Die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden ist neben der Bestandskundinnen- und Bestandskundenpflege jedenfalls ein Basisprozess im Vertrieb (vgl. Winkelmann 2012, S. 230). Neukundinnen und Neukunden sind essenziell um das Wachstum des Unternehmens zu sichern (vgl. Kirchner 2013, S. 53f). Somit ist die Akquise dieser ein wichtiger, anspruchsvoller Bestandteil aller Unternehmen - sei es, um den Umsatz zu vergrößern oder um das Potenzial verlorener Kunden auszugleichen - jedenfalls dient die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden dem Wachstum. Wie dabei vorgegangen wird, ist jedoch stark branchenabhängig (vgl. Durinkowitz 2013, S. 117f). Backhaus und Voeth haben dafür für jeden Geschäftstyp in ihrem Buch „Industriegütermarketing“ eigene Handlungsempfehlungen herausgegeben. Reusche und Reichert inkludieren in ihrem Ansatz der „B2B Sales Matrix“ die agierenden Parteien, nämlich die Menschen, und sehen Vertrauen als wichtigsten Faktor, nicht nur für die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden, sondern auch für eine nachhaltige Kundenbeziehung (vgl. Reusche/Reichert 2017, S. 1f).

Neben der strategischen Ausrichtung des Vertriebs an den strategischen Zielen des Gesamtunternehmens (vgl. Pufahl 2018, S. 9f), stellt die richtige Wahl der Kanäle zur Ausschöpfung des Potentials Erfolgsfaktoren dar (vgl. Durinkowitz 2013, S. 117f).

3.2 Strategien zur Neukundengewinnung

Im folgenden Kapitel sollen mögliche Strategien zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden sowie zur Gewinnung neuer Leads angeführt werden, um den Leserinnen und Lesern einen Überblick über verschiedene Vorgehensweisen zu geben.

Push (Outbound) / Pull (Inbound) - Strategie

Die Push-Strategie, welche auch Outbound – Strategie genannt wird, beschreibt die aktive Lead Generierung des Vertriebs. Die Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter gehen dabei aktiv in die Akquisition, indem sie potenzielle neue Kundinnen und neue Kunden systematisch identifizieren und ansprechen (vgl. Winkelmann 2012,

S. 561). Aufgrund der intensiven Bearbeitung seitens des Verkäufers, wird dieses Vorgehen in der Literatur auch als absatzmittlergerichtete Strategie bezeichnet (vgl. Meffert et al. 2019, S.682). Besonders häufig wird diese Strategie bei komplexen Lösungen und im Projektgeschäft angewandt. Dabei kommt dem Image des Unternehmens eine besonders große Rolle zu, wie bei jeder auf Vertrauen basierenden Leistung. Es kann seitens des Vertriebs versucht werden, (zukünftige) Bedarfslücken bei potenziellen Kundinnen und Kunden sichtbar zu machen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 358f). Dannenberg ergänzt, dass der Aufbau eines guten Images für die anzubietende Dienstleistung oder das angebotene Produkt dabei im Vordergrund stehen, ebenso wie der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung (vgl. Dannenberg 2002, S.36f).

Als Gegenteil dazu werden, wenn nach der Pull – Strategie, auch Inbound-Strategie, gearbeitet wird, die Anfragen von Interessenten von Mitarbeitenden des Vertriebs bearbeitet und verfolgt. Dem Vertrieb kommt hier eine wesentlich passivere Rolle zu als bei der Outbound-Strategie (vgl. Winkelmann 2012, S. 561). Diese Strategie erfordert eine hohe Markttransparenz, in der die möglichst frühe Kenntnis über zukünftige Projekte den Anbietern einen Wettbewerbsvorteil verschafft (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 357f). Die Kundinnen und Kunden und deren Bedarf stehen dabei im Fokus der Abarbeitung, weshalb das Vorgehen auch als konsumenten-gerichtete Strategie bezeichnet wird (vgl. Meffert et al. 2019, S.682).

In Bezug auf die Zeit können folgende zwei Strategien verfolgt werden:

Kontinuitäts- / Diskontinuitätsstrategie

Je nach Geschäftstyp und auch internen Ressourcen des Unternehmens kann die Akquise neuer Kundinnen und Kunden entweder kontinuierlich oder sporadisch durchgeführt werden. Um keine Verkaufschance zu verpassen, gilt die permanente Akquise als essenziell im Objektgeschäft. Große Kampagnen zur Gewinnung von Neukundinnen und -kunden, wie das beispielsweise bei Herstellern der Automobilindustrie bei der Einführung neuer Modelle üblich ist, fordern das Marketing des Unternehmens besonders heraus (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Bezüglich der Kontaktaufnahme zu potenziellen Neukundinnen und -kunden gibt es folgende Möglichkeiten, die in der Kunden Kontakt-Strategie beschrieben werden:

Kundinnen- und Kunden-Kontakt-Strategie

Hierbei kann generell zwischen anonymen und individuellen Kontaktaufnahmen unterschieden werden (vgl. Schmieder 2010, S. 194f). Die Kontaktaufnahme zu potenziellen Kundinnen und Kunden erfolgt innerhalb der anonymen Strategie über Massenmedien, unabhängig ob diese online oder offline konsumiert werden. Den dem Unternehmen unbekanntem möglichen Neukundinnen und -kunden obliegt selbst, wie lange sie sich mit den zur Schau gestellten Inhalten auseinandersetzen wollen, weshalb es sich lohnen kann, unter anderem die Website des Unternehmens durch Marketingmaßnahmen zu unterstützen (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005, S. 176–178). Winkelmann spricht an dieser Stelle von der Strategie des virtuellen Kontaktes, wo jegliche Bekundung von Interesse auf Internetplattformen erfasst, und für die weitere Bearbeitung vorbereitet wird. Im Gegenzug dazu gibt es den persönlichen Kontakt, im Rahmen dessen Aktivitäten der Vertriebsmitarbeiter aufeinander abgestimmt und geplant werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 561). Die Strategie der individuellen Kontaktaufnahme kann gewählt werden, wenn die Kontakte dem Unternehmen bereits bekannt sind. Dies kann beispielsweise über Direct Mailing oder aber auch durch Messen geschehen (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005, S. 176–178).

Für die vorliegende Masterarbeit ist die individuelle Kundinnen- und Kundenansprache von größerer Bedeutung, nicht nur, da es sich um eine Nische im Projektgeschäft handelt, sondern auch weil die Streuung am anonymen Markt zu groß wäre.

Differenzierungsstrategie

Als eine der generischen Strategien nach Michael Porter wird hier mittels Differenzierung versucht, sich vom Wettbewerb durch Eigenschaften der Leistung abzuheben. Das kann über Features, Zusatzleistungen oder über die Kundinnen- und Kundenwahrnehmung erfolgen (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 109f).

3.3 Prozesse zur Neukundengewinnung im B2B - Bereich

Der Vertrieb kann grob, wie in Abbildung 4 ersichtlich, prozessorientiert in drei Hauptphasen unterteilt werden: Die Anbahnungsphase (Pre-Sales), welche besonders für die Neukundengewinnung kritisch ist, die Abwicklungsphase (Sales), in der die Geschäftstransaktionen durchgeführt werden, sowie die After-Sales-Phase. Pre-Sales

umschreibt die ganzheitlichen Aktivitäten, die dem zukünftigen Aufbau der Geschäftsbeziehung dienen. Dazu zählt insbesondere die Definition der Leistungsbündel, welche vor allem im Projektgeschäft eine große Rolle spielen (vgl. Uebel/Helmke 2017, S. 39f).



Abbildung 4: Vertrieb als Prozess (Eigene Darstellung)

Andere Autoren wie Meffert beschreiben den Verkaufsprozess auch in drei Phasen, allerdings werden diese als Vorkaufphase (Pre-Sales), Kaufphase (Sales) und Nachkaufphase (After-Sales) beschrieben. In der Vorkaufphase spielt besonders die Erkennung des Problems eine wesentliche Rolle. Diese kann intrinsisch motiviert sein oder extrinsisch durch aktive Kundenansprache, beispielsweise in Form von Werbung beeinflusst werden, was insbesondere im Consumer Bereich von Bedeutung ist (vgl. Meffert et al. 2019, S. 125).

Nach der Problemerkennung werden Informationen zur Lösung des Problems gesucht und Alternativen bewertet. In der Kaufphase wird aus den Alternativen ein Anbieter für den Kauf ausgewählt. Nach dem Kauf kann die Auswahl bewertet werden und erst an diesem Punkt kann seitens der Kundinnen und Kunden entschieden werden, ob sie loyal bleiben (vgl. Meffert et al. 2019, S. 125).

Das Trichtermodell zeichnet sich in erster Linie durch seine vielseitigen Einsatzmöglichkeiten aus. So gibt es nicht nur einen Überblick über den Prozess der Kundenakquise (vgl. Uebel/Helmke 2017, S.67f), da der Qualifizierungsprozess vom ersten Kontakt bis zum Vertragsabschluss visualisiert wird (vgl. Hannig 2017, S. 438), sondern auch eine Möglichkeit Controlling zu betreiben, da wertvolle Informationen zur Ausschöpfung des Potenzials geliefert werden (vgl. Uebel/Helmke 2017, S.67f). Daher ist es ein weit verbreitetes Managementinstrument zur Vertriebssteuerung. Als Synonyme in der Praxis werden unter anderem auch die Begriffe Sales Pipeline und Sales Funnel verwendet. Anwenderinnen und Anwender können bei diesem Modell die einzelnen Stufen flexibel an die gegebene Marktsituation anpassen und auch für verschiedene Marktsegmente individualisieren (vgl. Winkelmann 2012, S. 229f).

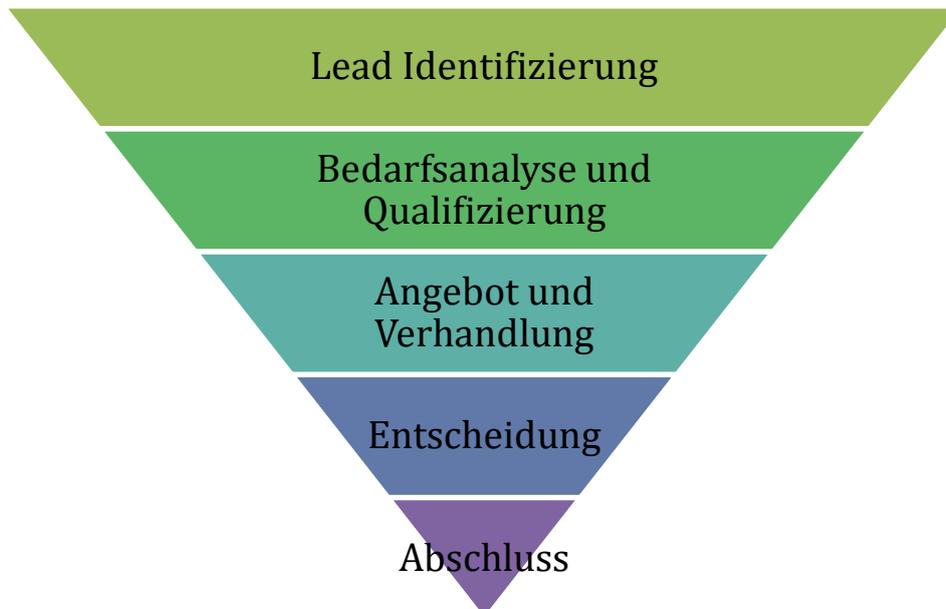


Abbildung 5: Aufbau eines Vertriebstrichters (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S.225)

Im Trichter werden die diversen Phasen des Vertriebsprozesses dargestellt und es soll symbolisiert werden, dass anfangs eine große Anzahl potenzieller neuer Kundinnen und Kunden besteht und diese von Phase zu Phase selektiert und in ihrer Anzahl weniger werden (vgl. Uebel / Helmke 2017, S. 40). Es erfolgt zwar eine Reduktion der Anzahl von Leads, allerdings steigert sich die Qualität derer. So können aus qualifizierten Kontakten Leads mit wahrem Kaufinteresse und schlussendlich Kundinnen und Kunden werden (vgl. Hannig 2017, S. 201), die durch den Vertragsabschluss an das Ende des Trichters gelangen (vgl. Uebel / Helmke 2017, S. 40).

Das bedeutet allerdings auch, dass bewusst Aufträge dem Wettbewerb überlassen werden, da kalkulierte Auftragsverluste Teil des Trichtermodells sind. Aufgrund der Diversität der im Trichter befindlichen Objekte, seien es Kundenanfragen, Leads oder Angebote, ist im eigentlichen Sinn keine Input– Output– Beziehung vorhanden. Daher empfiehlt sich der gedankliche Ausbau des Trichters zu einem Kegel (vgl. Winkelmann 2012, S. 681f):

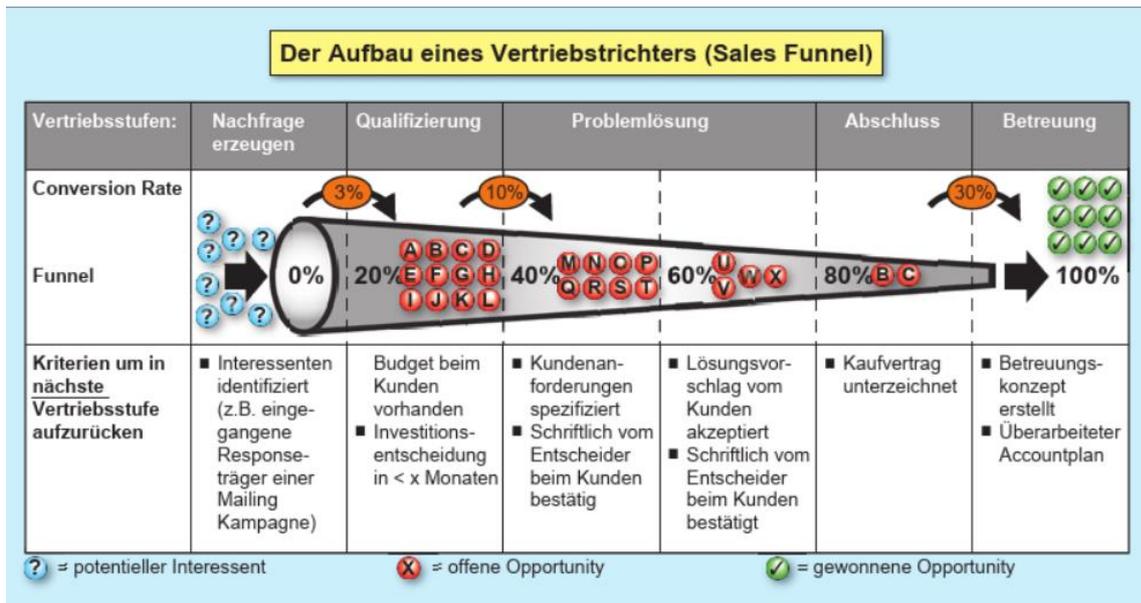


Abbildung 6: Der Aufbau eines Vertriebstrichters (Winkelmann 2013, S.682)

Die Digitalisierung ermöglicht viele neue Berührungspunkte, sogenannte Touchpoints, zwischen Anbieter und Nachfrager, wodurch das klassische Trichtermodell nicht mehr uneingeschränkt Anwendung findet. Touchpoints können sowohl Kommunikationsinstrumente als auch Absatzkanäle sein, wodurch sich der Verkaufsprozess revolutioniert und an Komplexität zunimmt. Dieser Vorgang wird als Customer Journey, den Weg der Kundinnen und Kunden, bezeichnet (vgl. Meffert et al. 2019, S. 126–129). Jeder Kontakt mit (potenziellen) Kundinnen und Kunden stellt eine Chance zur Gewinnung und Bindung derer dar (vgl. Winkelmann 2012, S. 222f).

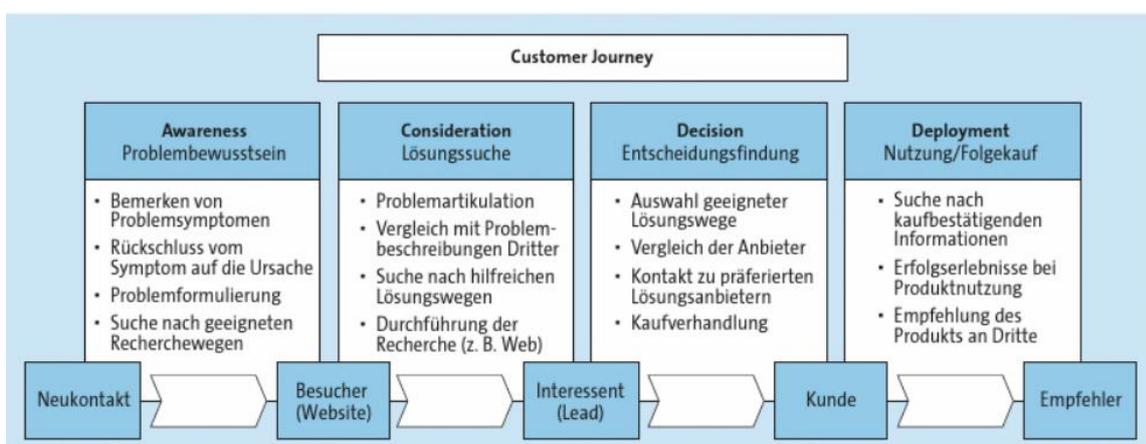


Abbildung 7: Die Customer Journey (Schlömer/Schlömer 2021, S.50)

3.4 Instrumente zur Ansprache potenzieller Neukunden

Für die Akquisition neuer Kundinnen und Kunden kann man sich zahlreicher Instrumente innerhalb diverser Kanäle bedienen. Der Kundinnen- und Kundenansprache kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu, da im Rahmen dessen den Leads das Unternehmen aber auch die Produkte nähergebracht werden. Das nachhaltige Ziel der Kommunikation mit potenziellen Kundinnen und Kunden ist die Bewusstseins-schaffung des Markenversprechens des Unternehmens, um eine Differenzierung zum Wettbewerb zu verdeutlichen. Bei einer professionell durchgeführten Kundenansprache gelingt es, auch Informationen über den potenziellen Gegenpart der Geschäftsbeziehung zu erlangen. Je nach Kunden– Kontakt– Strategie, die in Kapitel 3.2 beschrieben wurde, können Instrumente zur Direktansprache oder aber zur Breitenansprache gewählt werden (vgl. Verweyen 2017, S. 6).

Neben den klassischen Kanälen kann, dank der die Kommunikation heutzutage, der Austausch auch über digitale Plattformen erfolgen. Das kann entweder direkt oder über Massenkommunikation erfolgen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 755f).

Der Weg der direkten Ansprache wird dann gewählt, wenn direkter persönlicher Kontakt mit der Zielgruppe gewünscht wird, wie es beispielsweise im B2B-Projektgeschäft der Fall ist. Zu möglichen Instrumenten hierbei zählen neben E-Mail und Direct Mailing selbstverständlich auch das persönliche Verkaufsgespräch und Veranstaltungen (vgl. Verweyen 2017, S. 7). Für den B2C-Bereich von enormer Relevanz sind auch Instrumente zur direkten Kundinnen- und Kundenansprache wie Kundinnen- und Kundenclubs, Kundenkarten sowie Magazine (vgl. Meffert et al. 2019, S. 755f). Durch den persönlichen Kontakt ergibt sich der Vorteil, dass Angebote und Informationen auf die Bedürfnisse der potenziellen Kundinnen und Kunden abgestimmt werden können. Allerdings muss erwähnt werden, dass der erforderliche Zeitaufwand hohe Kosten verursacht (vgl. Verweyen 2017, S. 7).

Instrumente zur Breitenansprache werden oft neben der direkten Ansprache bewusst gewählt, um das Image an die breite Masse zu transportieren. Die Bekanntheit des Unternehmens kann durch die hohe Reichweite erhöht werden. Allerdings kommt es gerade deswegen auch zu Streuverlusten. Der finanzielle Aufwand kann auch hier groß sein, wobei der Erfolg nicht direkt messbar ist (vgl. Verweyen 2017, S. 7-9). Klassische Medien wie Fernsehen und Printmedien sind hier ebenso erwähnenswert als Instrumentarium wie Medien, die im öffentlichen Raum auf Personen wirken, auch Out-

of-home-Medien genannt. Beispiele hierfür sind neben Aufdrucken auf Verkehrsmittel auch Plakatwerbungen. Jegliche Aktivitäten zwischen potenziellen Kundinnen/Kunden und dem Unternehmen, welche über das Internet erfolgen, werden unter dem Begriff der digitalen Kommunikation zusammengefasst (vgl. Meffert et al. 2019, S. 655–702).

Dem Internet kommt bei der Neukundenakquise des 21. Jahrhunderts eine hybride Rolle zu, da es einerseits zur Breitenansprache aber auch zur individuellen Ansprache genützt werden kann. Auch kann ein Massenmedium wie eine Homepage durch verschiedene technische Möglichkeiten an die vom Unternehmen definierte Zielgruppe verstärkt vermittelt werden. Instrumente hierzu sind neben Werbung, Sponsoring und Blogs auch Social-Media-Kanäle (vgl. Verweyen 2017, S. 7-9). Ein großer Vorteil der Nutzung von Online-Marketing-Maßnahmen als Kommunikationsinstrument ist die Möglichkeit zur prozessbegleitenden Erfassung von Daten, wodurch besonders die Wege der potenziellen Kundinnen und Kunden abgebildet werden können (vgl. Zerres et al. 2017, S.174f).

Im Folgenden wird auf die einzelnen Instrumente zur Ansprache potenzieller Kundinnen und Kunden näher eingegangen:

Direct-Mailing

Das Versenden personalisierter Werbung an potenzielle Neukundinnen und Neukunden kann kanalunabhängig über Post, Fax oder E-Mail erfolgen und zählt zu den Instrumenten zur direkten Ansprache (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 189-191). Abhängig von der Gestaltung, dem Adressanten und dem Zweck des Werbebriefs, kann dieses Instrument durchaus sinnvoll sein. Bei erklärungsbedürftigen Produkten sowie allgemein im Geschäftskunden Bereich gilt dieses Instrument nicht als erste Wahl, da die Responsequote niedrig ist, zumal Entscheider dadurch nicht adressiert werden können und es eine regelrechte Überflutung von Werbung gibt (vgl. Schumacher 2011, S. 40f). Der Einsatz dieses Instrumentes eignet sich für Produkte geringen Erklärungsbedarfs, welche eine schnelle Marktdurchdringung erreichen sollen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 189-191).

Vialuna-Mailing

Diese innovative Art der Kontaktaufnahme beschreibt einen unbekanntem Weg zur Kommunikation mit potenziellen Kundinnen und Kunden. Dazu sind einige Schritte erforderlich. Leads werden über altbewährte Kommunikationswege wie Briefe kontaktiert und dazu aufgefordert, sich digital mit den Leistungen des Unternehmens auseinanderzusetzen. Während sich die Interessenten mit dem Inhalt des Mediums beschäftigen, ist es die Aufgabe des zuständigen Vertriebsmitarbeiters des anbietenden Unternehmens, diese telefonisch zu kontaktieren. So wird über Umwege, die das Engagement des Interessenten erfordern, der persönliche Kontakt initiiert (vgl. Schumacher 2011, S. 42).

Telefonmarketing

Der telefonische Kontaktaufbau zu potenziellen neuen Kundinnen und Kunden ist, wie das Direct-Mailing, ein Instrument zur Direktansprache. Oft wird diese Tätigkeit an Call-Center ausgelagert (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 191).

Besuch

Die Erfolgchancen durch einen Besuch, unabhängig davon, ob dies mit oder ohne Ankündigung passiert, sind durchaus gut. Durch die persönliche Direktansprache wird Anonymität bewusst vermieden und die potenziellen Neukundinnen und Neukunden bekommen ad hoc einen Eindruck der Persönlichkeit und Ausstrahlung (vgl. Schumacher 2011, S. 53).

Kundenveranstaltungen

Dieses Instrument, bei dem Kundinnen, Kunden und Interessenten bei einer vom Anbieter organisierten Veranstaltung zusammentreffen, stellt eine besondere Profilierungsmöglichkeit für das einladende Unternehmen dar. Außerdem kann die Zielgruppe direkt angesprochen und sofort auf Anfragen reagiert werden (vgl. Verweyen 2017, S. 21). Veranstaltungen erfreuen sich bei erklärungsbedürftigen Produkten hoher Resonanz. Im Rahmen solcher Veranstaltungen können durch das Zusammentreffen von

Bestandskundinnen und -kunden und potenziellen Neukundinnen und -kunden auch Synergien entstehen. Auch kann so eine Veranstaltung einen Rahmen bieten, um Kontakte zu pflegen (vgl. Schumacher 2011, S. 59f) und Kundenbindung zu generieren (vgl. Lang 2012, S. 64). Eine begrenzte Anzahl an Teilnehmenden, der hohe finanzielle und zeitliche Aufwand stellen die Nachteile des erfolgsversprechenden Akquise Instruments dar (vgl. Verweyen 2017, S. 21).

Empfehlungsmarketing

Gerade im B2B-Geschäft, besonders aber im Projekt- und Systemgeschäft, wo Vertrauen in den Geschäftspartner eine besonders große Rolle spielt, wird gerne auf Anbieter mit Empfehlungen zurückgegriffen (vgl. Schumacher 2011, S. 60).

Messen und Ausstellungen

Direkter Kontakt und eine breite Darstellung des Angebots sowie die Gewinnung qualifizierter Interessenten stellen die Vorteile der Präsentation des Unternehmens und dessen Produkte auf einer Messe dar (vgl. Lang 2012, S. 65). Damit zählen Messeauftritte, speziell im B2B-Bereich, als wichtige Unterstützung für den Vertrieb (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 198).

Corporate Website

Unabhängig davon, ob eine direkte Verkaufsmöglichkeit besteht oder nicht, ist ein Internetauftritt des Unternehmens unumgänglich. Die Erreichbarkeit rund um den Globus und die permanente Verfügbarkeit von Informationen stellen dabei einen Vorteil dar (vgl. Lang 2012, S. 65). Die Website stellt das Zentrum für alle folgenden online-Marketing-Maßnahmen dar, weshalb sie auch nach den Bedürfnissen der potenziellen Besucherinnen und Besuchern ausgerichtet sein soll. Das Ziel soll es sein, potenzielle Neukundinnen und Neukunden auf die Seite zu bringen und dort zu einer bestimmten Aktion zu bewegen, beispielsweise dem Ausfüllen eines Formulars oder ein Gespräch mit einem Chatbot. Neben dem Ziel der Leadgewinnung kann die Homepage auch dazu beitragen, die Bekanntheit des Unternehmens zu steigern oder die

Kundenzufriedenheit oder das Image zu erhöhen (vgl. Zerres et al. 2017, S.176). Des Weiteren gibt es im Wesentlichen noch folgende Instrumente und Möglichkeiten, um Online Marketing Maßnahmen zur Neukundengewinnung zu setzen:

Suchmaschinenmarketing

Suchmaschinen wie beispielsweise von Google und Bing, aber auch integrierte Suchmaschinen auf Plattformen wie Amazon werden an Desktop- und Mobilgeräten von den Userinnen und Usern verwendet, um Informationen zu diversen Themen und Problemlösungen zu finden und sind somit die meistgenutzte Anwendung im Internet. Um auf den ersten und besten Plätzen der Suchanfragen zu erscheinen, um die Userinnen und User auf die Website des Unternehmens zu holen, ist es für Anbieter von großer Bedeutung, Phrasen – sogenannte „Keywords“ zu identifizieren und zu setzen. Die Suchmaschinenoptimierung (SEO – Search Engine Optimisation) beschreibt alle Aktivitäten, die organisch von Unternehmen gesetzt werden können und müssen, um eine Topplatzierung bei Suchmaschinen zu erreichen (vgl. Hopf/Ahrholdt/Greve 2019, S.24f).

E-Mail-Marketing

Diese Form des direkten Marketings findet insbesondere im fortgeschrittenen Stadium des Verkaufsprozesses, statt um Leads zu generieren, Informationen zur Verfügung zu stellen, oder Bestandskundinnen und -kunden zu reaktivieren. Üblicherweise wird in dem Mail oder Newsletter eine Landingpage verlinkt, auf die der Adressant weitergeleitet werden soll (vgl. Hopf/Ahrholdt/Greve 2019, S.145f). Oft wird das E-Mail-Marketing in Verbindung mit dem nachstehend genannten Tool in Verbindung gebracht.

Marketing Automation

Im Rahmen der digitalen Marketinglösungen spielt die Marketing Automation heutzutage eine große Rolle bei der Leadgenerierung. Auf Basis der Customer Journey, den Wegen der potenziellen Kundinnen und Kunden, können hier kundenindividuelle Inhalte rund um die Uhr geteilt werden (vgl. Schoepf 2021). An dieser Stelle muss allerdings festgehalten werden, dass es in einem Geschäftsfeld wie dem Projektgeschäft der höchsten Entwicklungsstufe der Marketing Automation, nämlich einer intelligenten Automatisierung bedarf, da es sich um komplexe Kundendaten handelt und die Fähigkeit zur Datenanalyse dementsprechend gut ausgebaut sein muss (vgl. Schögel/Got-sch 2021).

Social Media

Die Einsatzmöglichkeiten von Social Media sind vielfältig und erstrecken sich über den gesamten Marketing-Mix. Dabei können verschiedene Ziele verfolgt werden: allgemeine Marketing Zwecke, Kundenkontakt, Steigerung der Bekanntheit sowie die direkte Ansprache einer definierten Zielgruppe (vgl. Hopf/Ahrholdt/Greve 2019, S.56f). Neue Untersuchungen zeigen, dass soziale Netzwerke in China auch schon heute von großer Bedeutung für die Vertriebspersönlichkeiten (vgl. Niedermeier/Wang/Zhang 2016, S.42-45).

Kritische Betrachtung der Instrumente

Eine Implementierung eines (online und offline) Omnichannel -Marketing-Mixes soll stets auf die potenziellen Kundinnen und Kunden abgestimmt sein. Dabei sollen die Gründe für und gegen die einzelnen Medien und Instrumente zur Ansprache neuer Kundinnen und Kunden gut abgewogen und gründlich analysiert werden (vgl. Hayes/Kelliher 2022). Wie im Kapitel 2 beschrieben, gilt es auch auf die Spezifika der Geschäftstätigkeit einzugehen und sich dessen bewusst zu sein, dass ein Massenprodukt im B2C Geschäftsfeld anderer Instrumente bedarf als beispielweise ein Güter des Projektgeschäfts im B2B Kontext.

4 Lead - Management im Rahmen der B2B – Neukundenakquise

In diesem Kapitel wird näher auf einen wichtigen Part innerhalb der Neukundengewinnung, nämlich der Umgang mit verfolgungswürdigen Kontakten, sogenannten Leads, eingegangen.

Dabei werden insbesondere die Fragen beantwortet, welche Leads weiterer Bearbeitung würdig sind und vor allem auch mit welchem Ressourceneinsatz seitens des Vertriebs gearbeitet wird.

4.1 Grundlagen des Lead - Managements

Innerhalb des Lead-Managements im Rahmen der Neukundengewinnung gilt es, alle wichtigen Informationen für ein systematisches, weiteres Vorgehen des Vertriebs zur Verfügung zu stellen. Aber auch die Qualifikation und Priorisierung sind ebenso Aufgabe des Lead- Managements (vgl. Kittinger 2010, S. 40f).

Gerade im Projektgeschäft kommt dem Management potenzieller Kundinnen und Kunden große Bedeutung zu, da meist wenige Kundinnen und Kunden bedient werden, aber die Auftragssumme im Vergleich zum Produktgeschäft eine große ist. Daher können falsch kalkulierte Projekte Auswirkungen von großer Bedeutung für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben (vgl. Kley/Kley 2017, S. 8f).

Prozess des Lead-Managements

Der Prozess des Lead-Managements kann grob in fünf aufeinander aufbauende Schritte eingeteilt werden, wobei die Analyse des Leads jeden der einzelnen Steps begleitet. Beginnend mit der Erfassung der Leads folgen Anreicherung und Qualifizierung sowie Distribution und Verfolgung (vgl. Hippner/Hubrich/Wilde 2011, S. 632f).

Die technische Unterstützung gilt dabei als essenzielle Aufgabe eines Customer-Relationship-Managements (CRM) -Systems. Besondere Gegebenheiten seitens des Anbieters oder auch der Kundenstruktur sollten dabei jedenfalls vor der Implementierung der Software, nämlich schon während der Konzeption des Systems Beachtung finden (vgl. Hippner/Hubrich/Wilde 2011, S. 632f).

In der ersten Phase, der Erfassung von Leads, werden die Kontakte systematisch in das CRM-Tool eingetragen. So können eventuelle vorhergegangene Gespräche

erkannt, und auch Bestandskundinnen und -kunden von Neukundinnen und -kunden unterschieden werden. Wird ein Lead nach dieser Phase nicht aussortiert, ist dieser Kontakt grundsätzlich dafür geeignet, ein potenzieller Geschäftspartner des Unternehmens zu werden, da das Interesse an den Leistungen des Unternehmens vorhanden ist (vgl. Hippner/Hubrich/Wilde 2011, S. 633f).

Innerhalb der Lead- Qualifizierung, die auch als Anfragenprüfung bezeichnet wird, wird anhand der bereits gewonnenen Informationen bewertet, inwieweit es sich tatsächlich um potenzielle Kundinnen und Kunden handelt und wie in weiterer Folge mit dem Kontakt vorgegangen werden soll. Möglicherweise stellt sich hier heraus, dass die Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Systeminkompatibilitäten, für eine Kooperation der Unternehmen nicht erfüllt werden. Die Realisierbarkeit einer etwaigen bevorstehenden Zusammenarbeit muss auch in diesem Schritt analysiert werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 180–185).

Nach erfolgreicher Qualifizierung gilt der Kontakt als echte Verkaufsmöglichkeit, auch Opportunity genannt, welche eine Geschäftsanbahnung von höchster Relevanz darstellt (vgl. Hippner et al. 2011, S. 638f). Dieser sogenannte „Hot – Lead“ soll zielstrebig weiterverfolgt werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 321f). Spätestens jetzt ist es notwendig, einer Vertriebspersönlichkeit (vgl. Hippner/Hubrich/Wilde 2011, S. 638f) oder dem Angebotswesen (vgl. Winkelmann 2012, S. 321) den Lead mitsamt den bereits gewonnenen Informationen zu übergeben und den Deal abzuschließen (Hippner/Hubrich/Wilde 2011, S. 638f).

Klassifizierung von Kontakten

Ganz allgemein gehalten, können vermeintlich potenzielle Geschäftskontakte in zwei Gruppen eingeteilt werden, die für den Vertrieb von Relevanz sein könnten: Sogenannte Prospects, Leads mit höchster Relevanz, die aktiv weiterverfolgt werden sollten und Contacts, welche Leads sind, die nach Kontakt mit dem Unternehmen erstmal nicht von Relevanz sind, aber dennoch im Generierungsprozess verbleiben. Eine

detailliertere Einteilung ist empfehlenswert und kann auf folgender Basis passieren (vgl. Winkelmann 2012, S. 322):

Kategorie	Handlungsempfehlung
Hot Leads	Weiterverfolgung mit Priorität
Warm Leads	Beobachten
Cold Leads	Nicht weiterverfolgen
Leads – in – Process	Fehlende Informationen einholen damit Bewertung stattfinden kann

Tabelle 1: Einteilung von Leads (vgl. Winkelmann 2012, S.322)

Lead Nurturing

Die Schritte der Phase, in denen der jeweilige Kontakt bereits ein Lead ist und potenziell zum Kunden / zur Kundin werden kann, nennt man auch „Anfütterung“ von Leads, Englisch Lead Nurturing. So können sich die Kontakte (Leads) wie folgt weiterentwickeln (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S.70f):

- Ab einem konkreten Interesse darf der Kontakt als Marketing Qualified Lead bezeichnet werden. Ab diesem Zeitpunkt erfolgt die etwaige Übergabe an den Vertrieb.
- In der Orientierungsphase zwischen unterschiedlichen Anbietern gilt der Kontakt schon als Sales Qualified Lead.
- Kaufbereite Interessenten stellen eine Sales Opportunity dar.

Nachfolgende Grafik soll diese Schemata noch einmal verdeutlichen:



Abbildung 8: Lead Nurturing (in Anlehnung an Schlömer/Schlömer 2021, S.70)

Relevante Kundeninformationen im Projektgeschäft

Da schon bei der Akquise diese Basis für eine mögliche Geschäftsbeziehung gelegt wird, wird das Wissen über strategische und wirtschaftliche Ausrichtungen der potenziellen Partner immer wichtiger (vgl. Winkelmann 2012, S. 322). Neben den leicht zu erhebenden Strukturdaten möglicher Interessenten wie Unternehmensgröße, Umsatz sowie Tätigkeitsbranche, ist jede Form von zusätzlichem Know-How von großer Bedeutung und kann einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Besonders von Interesse können hier für die anbietenden Unternehmen Daten sein, die Effekte auf die mögliche zukünftige Kooperation haben können (vgl. Meffert et al. 2019, S. 115–120). Im B2B-Bereich kann Wissen über das Jahreseinkaufsvolumen und über die Planung neuer Projekte ebenso für die erfolgreiche Akquise von Bedeutung sein (vgl. Winkelmann 2012, S. 324). Diese Informationen ermöglichen eine detaillierte Ermittlung des Kundenpotenzials (vgl. Meffert et al. 2019, S. 120).

4.2 Qualifizierung von Interessenten

Zur Beurteilung von Bestandskundinnen und -kunden sowie potenzieller Neukundinnen und -kunden können grundsätzlich statische und dynamische Verfahren Anwendung finden. Statische Verfahren wie die ABC-Analyse, Deckungsbeitragsrechnungen, Scoring-Modelle und die Kundenportfolio-Analyse sind vergangenheitsorientiert und können daher nur bei Bestandskunden angewandt werden. Im Rahmen des dynamischen Verfahrens, dem Customer Lifetime Value (CLV)-Ansatz, werden Daten über die Lebenszeit des Partners dargestellt. Die Analyse potenzieller neuer Kundinnen und Kunden basiert auf öffentlich zugängliche Daten, welche eine begrenzte Aussagekraft auf den Kundenwert haben (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 161).

Der Customer Lifetime Value, auch Kundenkapitalwert genannt, stellt die Ein- und Auszahlungen der gesamten geplanten Geschäftsbeziehung gegenüber. Die Prognostizierbarkeit dessen stellt dabei für die praktische Anwendung eine Problematik dar. Dabei ist der Nettogewinn die entscheidende Größe. Im Projektgeschäft spielt der CLV zur Überprüfung von Projekten eine Rolle, da die Wirtschaftlichkeit so überprüft werden kann (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 166). Der Bewertungsprozess verhält sich agil, weshalb eine einmalige Beurteilung nicht ausreichend ist und parallel zum Tagesgeschäft von Statten gehen sollte. Innerhalb des Vertriebsprozesses gibt es sechs Events für eine Prioritätenfilterung und Aussortierung, wobei die ersten beiden Punkte besonders für die Akquise relevant sind (vgl. Winkelmann 2012, S. 340):

1. Lead-Vorqualifizierung / Adressenqualifizierung
2. Lead-Qualifizierung / Angebotsqualifizierung
3. Prioritäten für strategische Zielgruppen
4. Wechselnde Prioritäten operativer Zielgruppen
5. Starre Prioritäten operativer Zielgruppen
6. Bestandskundenbewertung

Additiv können Kundinnen und Kunden folgende Wertbeiträge, die Beachtung finden sollten, liefern (vgl. Winkelmann 2012, S. 341):

- Monetäre Werte
stellen alle ökonomischen Größen wie Umsatz, Deckungsbeitrag und Kapitalwert dar.

- Informationswert
drückt aus, inwieweit der Anbieter vom Wissen der Kundinnen und Kunden profitieren kann.
- Strategischer Wert
bezeichnet den Erfolg, der durch gewisse Kunden für den eigenen Unternehmenserfolg erreicht wird;
- Referenzwert
misst die Bedeutung des Imagegewinns des Unternehmens, den eine eingegangene Kundenbeziehung bringt, kann Akquise unterstützen;
- Customer-Value-Potenzial
beschreibt das Wertepotenzial, welches vom Unternehmen beim Kunden generiert werden kann.

5 Erstellung eines Neukundenakquise-Konzeptes

Das fünfte Kapitel umfasst den systematischen Aufbau eines Konzeptes für die Neukundengewinnung mit Fokus auf das B2B-Projektgeschäft und berücksichtigt die vorangegangenen Kapitelinhalte. Dieses Kapitel bildet die theoretische Basis für die Entwicklung des Konzeptes im Praxisteil am Beispiel der Firma digi TEC GmbH. Für eine erfolgsorientierte Konzeption zur Neukundengewinnung werden zu Beginn dieses Kapitels die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Vertrieb und Kundenmanagement aufgezeigt. Anschließend wird auf die Grundelemente und die einzelnen Bausteine eines Konzeptes für die Neukundengewinnung eingegangen.

5.1 Wichtige Erfolgsfaktoren für professionellen Vertrieb

Die Bereiche Vertrieb und Kundenmanagement sind für viele Unternehmen auf strategischer Ebene ein wesentlicher Erfolgsfaktor. (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 2). Aus diesem Grund werden zu Beginn jene Faktoren aufgezeigt, die den Vertrieb in Unternehmen besonders erfolgreich machen. Entsprechend der Rangordnung der Wichtigkeit im Vertrieb werden die Top 5 Erfolgsfaktoren ausführlicher erläutert und mit Beispielen näher untermauert. Zu den Top 5 Erfolgsfaktoren für Höchstleistungen im Vertrieb zählen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 10 - 13):

1. Sicherstellung eines guten Vertriebsimages im eigenen Unternehmen;

Erst wenn der Verkauf und die Verkaufsmitarbeiter ein ausgezeichnetes Image haben sowie ausreichend Wertschätzung erhalten, schaffen es Unternehmen sich in ihrer Gesamtheit auf den Kunden und die Bearbeitung des Marktes zu konzentrieren (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 10).

2. Verkaufsprozesse werden in jeder Prozessphase durch geeignete Instrumente optimiert und Verkaufsmitarbeiter erhalten klare Anforderungen sowie systematische Verkaufsschulungen und klare Vorlagen.

Bei Top-Performern werden Verkaufsprozesse nicht nur klar definiert. Jede einzelne Prozessphase wird für Optimierungen und Effizienzsteigerungen genutzt. Professionell geführte Vertriebsorganisationen mit Spitzenleistungen stellen sicher, dass ihre Vertriebsmitarbeiter die Anforderungen klar verstehen und kennen. Die Inhalte werden z.B. modular in Verkaufstrainings strukturiert erlernt, trainiert und durch Instrumente wie z.B. Checklisten bei Einwänden und Reaktionen unterstützt. Essenziell für den

Verkaufserfolg ist dabei der Transfer von Verkaufstechniken auf individuelle Situationen im Verkauf. Letztere werden meist nur von wenigen Verkäufern beherrscht und klare Verkaufsvorlagen sind nicht vorhanden (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 11.).

3. Verkaufsprozesse werden klar definiert und strukturiert.

Im heutigen Marktumfeld zielen Unternehmen entweder darauf ab, Kunden zu halten, auszubauen oder einen neuen Kunden zu gewinnen. Hinter diesen Ansätzen stehen verschiedene Verkaufsprozesse mit unterschiedlichen Phasen und Arbeitsschritten. Die Prozessorientierung ist in anderen Unternehmensbereichen üblicher als im Verkauf. Um die Potenziale im Verkauf optimal zu nutzen, ist eine strukturierte Herangehensweise mit dem Kunden sinnvoll, denn Kunden werden in den verschiedenen Stufen des Verkaufsprozesses gleichzeitig auch vom Wettbewerb bearbeitet. Folglich nehmen die Erfolgswahrscheinlichkeiten in allen Schritten des Verkaufsprozesses ab und am Ende werden weniger Kunden gewonnen als Zielkunden bearbeitet wurden. Top-Performer im Vertrieb berücksichtigen die produzierende Funktion des Vertriebs. Nur dann gelingt eine angemessene Planung von Kapazitäten und zielorientierten Aktivitäten. Um Fehler zeitgerecht zu erkennen und gegensteuern zu können, müssen Aktivitäten strukturiert geplant werden. (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 11f.).

4. Bei bereichsübergreifenden Verkaufsansätzen sind die Strukturen und Herangehensweisen systematisch zu definieren.

Die Verkäufer werden heute immer mehr zu Managern der Kunden. Beratender Verkauf und strategische Kooperationen sowie handwerkliches Geschick im Projektmanagement sind Herausforderungen für Vertriebsmitarbeiter. Exzellente Verkäufer unterstützen die Optimierung von Kundenprozessen und wissen, wie sie ihren Kunden dabei helfen können, ihre Leistungen besser zu erstellen. Dafür ist es notwendig bereichsübergreifende Spezialisten (z.B. IT, Logistik, Produktmanagement) in die Bearbeitung der Kunden zu integrieren und Unternehmensstrukturen dahingehend anzupassen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 12.).

5. Die Planung von (einzelnen) Kunden erfolgt systematisch, differenziert und wird schriftlich dokumentiert.

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg im Verkauf bei einzelnen Kunden ist die richtige Information zur richtigen Zeit. Folglich bedeutet das für die Vertriebsmitarbeiter, dass sie wissen (und schriftlich dokumentieren) sollten, wie Einkaufsprozesse

ablaufen, welche Entscheidungskriterien bedeutend sind und zu welchem Zeitpunkt bestimmte Entscheidungen in welcher Form beeinflusst werden können. Außerdem spielen die Einstellung und Beziehungsebene der Beeinflusser bzw. Entscheider zu den Verkaufsmitarbeitern bzw. zum Unternehmen eine Rolle. (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 13.).

Zu den weiteren wesentlichen Erfolgsfaktoren, in der Rangfolge Top 6 bis 10 gehören (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 14 - 19.):

6. Die Vertriebsmitarbeiter verfügen über hohe soziale Kompetenzen.
7. Für Verkaufsmitarbeiter reicht es heute nicht mehr aus nur Produktspezialist zu sein. Vielmehr zählt die Expertise der Vertriebsmitarbeiter im Geschäft ihrer Kunden und deren aktuelles und zukünftiges Marktumfeld.
8. Rasche Weiterbildung des Verkaufs durch E-Learning; Der Einsatz neuer Lernmethoden und -techniken ermöglicht den Verkaufsmitarbeitern immer schnelleres Lernen und spart Zeit.
9. Erfolgreiche Verkaufsmitarbeiter besitzen eine einzigartige und authentische Ausstrahlung und Überzeugungsfähigkeit. Sie zählen zu den wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg im Verkauf.
10. Eine professionelle und effiziente Verkaufsorganisation verwendet ein Customer-Relationship-Management-System für die Dokumentation und erfasst Daten von Markt und Kunden. Die Intuition der Verkaufsmitarbeiter wird dabei mit analytischen Instrumenten sinnvoll verknüpft.

Bedeutung und Auswirkung der Top 10 Erfolgsfaktoren auf Vertriebserfolg

Diese Top 10 Erfolgsfaktoren unterscheiden Unternehmen wesentlich in ihrem Vertriebserfolg. Diese Faktoren können die größte Hebelwirkung für Verbesserungen im Bereich Vertrieb und Kundenmanagement erzielen. Unternehmen, die diese 10 Aspekte erfolgreich umsetzen, zählen zu den Top-Performern und erreichen Höchstleistungen im Vertrieb. Folglich sollten Unternehmen, die Höchstleistungen im Vertrieb erreichen wollen, in der Praxis vier wesentliche Dinge tun (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 20):

1. Die Beurteilung der Unternehmensaktivitäten im Rahmen des Evaluierens in Bezug auf die Top 10 Erfolgsfaktoren;
2. Die Identifizierung der Bereiche und Faktoren, die das höchste Verbesserungspotenzial haben. Die Erhebung dieser erfolgt mittels Analyse.
3. Die zielgerichtete Verbesserung von konkret definierten Aspekten durch einen systematischen Veränderungsprozess. Diese werden von der vorangegangenen Liste (Punkt 2) abgeleitet.
4. Die Konzentration auf maximal bis zu fünf Aspekte zur selben Zeit. Ansonsten kann die erfolgreiche Umsetzung gefährdet werden, weil das Wahrnehmen gemindert wird und die Chance für das Verzetteln bei Aktivitäten hoch ist.

5.2 Grundelemente einer Konzeption zur Neukundengewinnung

Um eine möglichst breite Betrachtungsweise des Themas zu gewährleisten, werden die Grundelemente für eine Konzeption zur Neukundengewinnung auf Basis der Struktur einer Marketingkonzeption und einer Vertriebskonzeption beschrieben.

Die Führung eines Unternehmens basiert auf einer Orientierung am Kunden und am Markt. Eine konkrete Umsetzung der Markt- und Kundenorientierung kann nur erfolgen, wenn den Unternehmensaktivitäten eine systematisch ableitbare und adäquate Marketingkonzeption zugrunde liegt. Die hohe Komplexität des Marktes und der Unternehmensstrukturen sowie die vielseitigen Chancen des operativen Marketing-Mixes, verlangen einen bewusst gesteuerten Marketingprozess. Die Unternehmensführung auf Basis einer Marketingkonzeption ist außerdem nicht zuletzt auch aufgrund ökonomischer Aspekte sinnvoll. Im modernen Marketing-Management besteht ein Konzept aus drei Ebenen: Marketingziele (Ebene 1), Marketingstrategien (Ebene 2) und Marketing-Mix (Ebene 3). Die nachstehende Grafik zeigt die Konzeptionspyramide für ein klassisches Marketingkonzept als Basis für die Führung und Handlungsweisen eines Unternehmens. Die Grafik verdeutlicht, dass unternehmerische Entscheidungen auf drei Ebenen miteinander abgestimmt werden müssen, auf der Ziel-, Strategie- und Mix-Ebene (vgl. Becker 2019, S. 3f.).



Abbildung 9: Die grundlegenden Ebenen einer Marketingkonzeption (vgl. Becker 2019, S.4)

Ein Vertriebskonzept hingegen umfasst alle Punkte, die in der Phase des Planens und des Umsetzens im Vertrieb Beachtung finden müssen. Die Erstellung eines Vertriebskonzeptes erfolgt nach einer stufenweisen Gliederung, wobei die verschiedenen Stufen aufeinander abgestimmt und aufgebaut sind. Die grundlegenden Elemente einer Vertriebskonzeption beinhalten sechs Stufen: 1. Situationsanalyse (Unternehmen, Markt, Umwelt), 2. Festlegen von Vertriebszielen, 3. Erarbeiten der Vertriebsstrategie, 4. Planen von Ressourcen und Maßnahmen, 5. Festlegen des Vertriebsbudgets, 6. Planen von Maßnahmen zur Kontrolle (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S.55f).

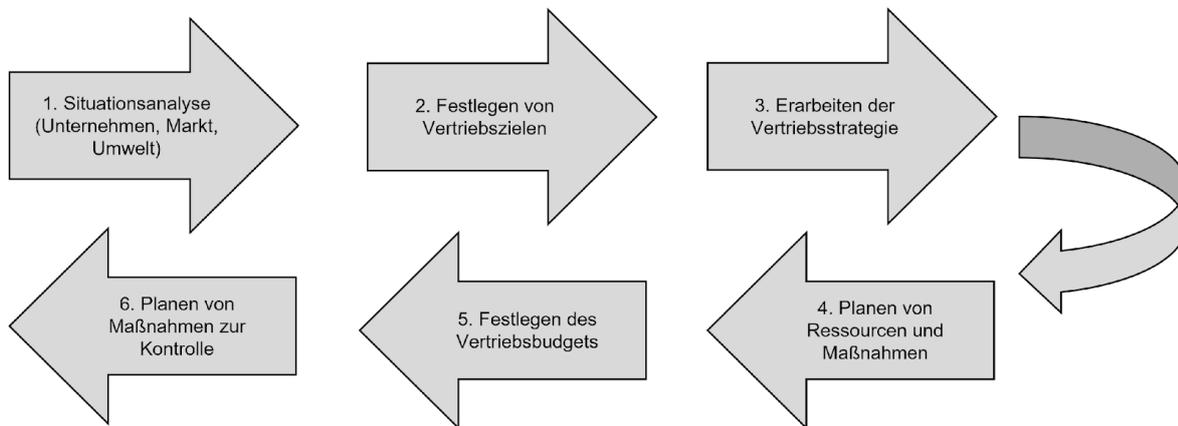


Abbildung 10: Grundlegende Elemente einer Vertriebskonzeption (Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S.56)

Die Abbildung 11 stellt die Grundelemente einer Vertriebskonzeption nach sechs Stufen dar. In den nun darauffolgenden Kapiteln werden diese sechs grundlegenden Elemente näher beschrieben und ihre Inhalte erläutert.

5.3 Situationsanalyse

Eine Situationsanalyse schafft die Grundlage für das Identifizieren von Geschäftschancen und eine effektive marktorientierte Führung des Unternehmens. Im Rahmen der Situationsanalyse sind die für das Unternehmen relevante Entwicklungen der Makro- und der Mikroumwelt in Betracht zu untersuchen. Folglich sind davon Chancen und Risiken identifizierbar. Um Geschäftschancen für das Unternehmen nutzen zu können, muss es jedoch über die notwendigen Fähigkeiten verfügen. Deshalb ist es wichtig, dass bei der Situationsanalyse auch die unternehmensinternen Stärken und Schwächen mit jenen der Wettbewerber verglichen werden. So kann festgestellt werden, ob das Unternehmen die notwendigen Potenziale und Kompetenzen hat, um die Geschäftschancen zu nutzen als auch die Marktrisiken abzuwähren. Für die Analyse im Zuge der Situationsanalyse bieten sich fünf Verfahren an, die in Abbildung 4 gezeigt werden (vgl. Gaubinger 2006, S.59).

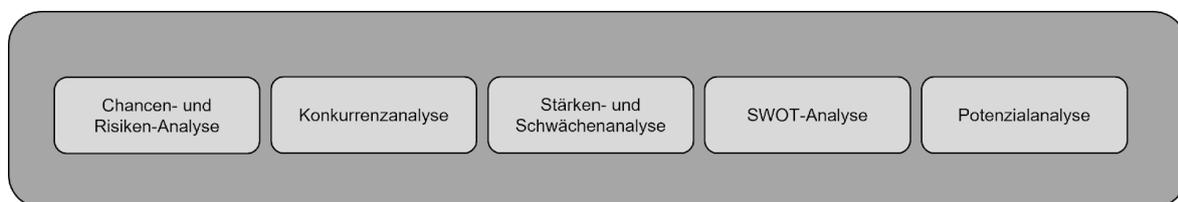


Abbildung 11: Fünf Verfahren der Situationsanalyse (vgl. Gaubinger, S.59)

Der erste Schritt eines Vertriebskonzeptes ist die Situationsanalyse. Letztere schafft eine wichtige Basis für die Erstellung eines Vertriebskonzeptes und sorgt mitunter für dessen Effektivität. Die Situationsanalyse umfasst jene Aspekte, die Einfluss haben auf die Situation des Unternehmens in Hinblick auf die Entwicklung der Vertriebsstrategie. Für das Sammeln von Informationen ist eine Stärken- und Schwächenanalyse durchzuführen. Dabei geht es um die Untersuchung von vergangenen und zukünftigen Erfolgen und Misserfolgen, deren Gründe und die Ermittlung von verbesserungswürdigen Bereichen mit Dringlichkeit. Ein Instrument dafür ist die Ist-Analyse, die sowohl intern als auch extern durchgeführt wird. Die interne Analyse umfasst dabei die Untersuchung der Unternehmensziele und der eigenen Firma (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S.57).

Zusammenfassend gehören in die erste Phase der Vertriebskonzeption im Rahmen der Situationsanalyse, die folgenden Analysebereiche (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S.56 - 58):

- Interne Analyse (Analyse der Stärken- und Schwächen)
 - Analyse von Unternehmenszielen
 - Potenzialanalyse vom Unternehmen

- Externe Analyse (Analyse der Chancen- und Risiken)
 - Markt- und Kundenanalyse
 - Wettbewerbsanalyse
 - Umfeldanalyse
 - Trendanalyse

Die interne Analyse (Unternehmensanalyse) ist das gezielte Einschätzen und Beurteilen der strategischen, strukturellen und kulturellen Unternehmenssituation. Ihr Bezugsrahmen ist folglich das Mikro-Umfeld. Das Ziel der Unternehmensanalyse ist die Identifikation der Kompetenzen und Befähigungen des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb. Die externe Analyse (Umweltanalyse) beinhaltet externe Einflussfaktoren, die bedeutend in Hinblick auf deren Auswirkungen auf das Unternehmens- und Marketingumfeld sind. Sie werden auch als Makro-Umwelt bezeichnet. Auch wenn diese externen Faktoren nicht dem Einfluss des Unternehmens unterliegen, so können wichtige Trends durch die strategische Unternehmensführung als Chance oder Risiko frühzeitig erkannt und bei der Ziel-, Strategie- und Maßnahmenplanung miteinbezogen werden (vgl. Lippold 2021, S.73). Zu den unternehmensexternen Faktoren gehören insbesondere: Demografische Einflussfaktoren, makro-ökonomische Einflussfaktoren, sozio-kulturelle Einflussfaktoren, technologische Einflussfaktoren, ökologische Einflussfaktoren, und politisch-rechtliche Einflussfaktoren (vgl. Lippold 2021, S.74-82).

Für eine erfolgreiche Strategieentwicklung dürfen Trendanalysen nicht außer Acht gelassen werden. Es ist wichtig, frühzeitig aktuelle und zukünftige Branchentrends zu beobachten. Geeignete Werkzeuge für Trendanalysen sind Fachmedien, Messen und Ausstellungen, Blogs sowie andere Internetquellen. Wer Trends frühzeitig erkennt, in ihrer Relevanz bewerten kann und daraufhin zeitgemäß Adaptionen vornehmen kann, kann Trendanalysen für den Unternehmenserfolg nutzen. In der Praxis empfiehlt es sich z.B. neben Fachmagazinen, Newslettern und RSS Feeds von interessanten

branchenspezifischen Websites und Blogs zu abonnieren. Außerdem sollten Unternehmen sich mit entsprechenden Gruppen in sozialen Netzwerken wie z.B. Xing integrieren, um dort Gruppennewsletter und Diskussionen über die aktuellen Branchenthemen und -entwicklungen verfolgen zu können (vgl. Milz 2013, S. 18).

Zusammenfassung der Ausgangslage und Beurteilung mittels SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse verdichtet die Ergebnisse der internen und externen Analyse. Sie stellt damit ein Analyseverfahren dar, das die Stärken-Schwächen-Analyse mit der Chancen-Risiken-Analyse kombiniert. Die SWOT-Analyse umfasst die Katalogisierung und Zusammenführung von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen. Dabei werden diese aufeinander bezogen. Danach werden Themenblöcke zusammengestellt, bei denen es einen Bezug von Chancen und Risiken wie auch Stärken und Schwächen gibt. Anschließend wird jeder Themenbereich, in Abhängigkeit davon, wie ausgeprägt diese Aspekte sind, mit Hilfe einer Matrix eingeordnet. Daraus lassen sich bestimmte strategische Anleitungen für Aktionen und Handlungsweisen ableiten (vgl. Gaubinger 2006, S.67f).

Aufgrund der steigenden Komplexität von Märkten und Unternehmen sowie der hohen Anzahl an möglichen operativen Marketing-Instrumenten, muss Marketing als bewusst gesteuerter Prozess durchgeführt werden (vgl. Becker 2019, S. 3f). Das wurde näher bereits in Kapitelabschnitt 5.2 ausgeführt.

Aus diesem Grund werden nachfolgend in diesem Abschnitt auch Sichtweisen des Prozessmanagements hinsichtlich der SWOT-Analyse vorgestellt, um eine möglichst breite und praxisnahe Sichtweise auf das Thema zu gewährleisten.

Die Ziele und Quellen für die SWOT-Analyse

In der Praxis ist das Zusammenfassen der Ausgangslage nicht einfach. Das Analysieren und saubere Beurteilen der Ausgangslage bilden die Basis für die weitere Gestaltung und Umsetzung von Handlungsweisen. Zwei Ziele sind für eine Situationsanalyse der Ausgangslage von Bedeutung (vgl. Stöger 2011, S. 127):

- Einigung über die derzeitige Situation, die zentralen Problembereiche und die Herausforderungen. Es ist wesentlich zu unterscheiden, ob das Problem im Prozess in operativen, qualitätsbezogenen Faktoren liegt, wie z.B. hinsichtlich Servicegrad, oder ob auf der Seite der Kosten Verbesserungen eingeleitet werden müssen.

- Schaffung von Überblick und Klarheit über Beziehungen der zentralen Problemfelder.

Als Quelle für die Beschaffung von Informationen hinsichtlich der Ausgangslage dienen (vgl. Stöger 2011, S. 128):

- Unterlagen aus dem Unternehmen: Organigramme, ISO-Dokumentationen, Studien, Qualitätsaufzeichnungen
- Workshops mit gezielten Methoden der Informationsbeschaffung und -verarbeitung: z.B. SWOT, Situationsanalyse, Benchmarking, relative Qualität, Prozessdokumentation
- Gruppendiskussionen mit Lieferanten, Kunden und internen Abnehmern mittels Methoden wie relative Qualität oder Wertkette
- Externe Quellen: z.B. Internet, Fachliteratur

Der Zweck und die Vorgehensweise der SWOT-Analyse

Um die Ausgangssituation bezüglich des Zwecks, Umfeld und der Größe analysieren und bewerten zu können, werden eine Vielzahl an Werkzeugen eingesetzt. Außerdem sollten die Ergebnisse sinnvollerweise gebündelt werden. Die SWOT-Methode hat sich dafür etabliert. Die englische Bezeichnung steht für: Stärken (Strength), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats). Im ersten Schritt werden die Stärken und Schwächen erhoben. Im zweiten Schritt werden die Chancen und Gefahren festgelegt. Dabei geht es nicht um die Zusammenstellung einer langen Liste, vielmehr geht es um das Zusammenfassen der wichtigsten Punkte. In der Unternehmenspraxis hat sich eine dargestellte Anzahl von sieben plus/minus zwei Faktoren bewährt. Eine SWOT-Analyse sollte idealerweise auf maximal einer Seite darstellbar sein, da die SWOT ein Werkzeug zur vereinfachten Darstellung ist. Mittels SWOT können folglich die zentralen Herausforderungen und Fragestellungen für einen Prozess (Marketingprozess) bearbeitet werden. Als Zusammenfassung der Ausgangslage begleitet die SWOT im nächsten Schritt die Prozessgestaltung bzw. auch die Prozessumsetzung. Letztlich sollen die Stärken ausgebaut, die Schwächen vermieden, Chancen genutzt und Gefahren eliminiert werden (vgl. Stöger 2011, S. 128f).

Die Abbildung 6 veranschaulicht ein prozessorientiertes SWOT-Modell in Form einer Checkliste. Dabei werden Sofortmaßnahmen und Themenspeicher für künftige Veränderungen unterschieden.

Zusammenfassung und Beurteilung der Ausgangslage mittels SWOT			
Stärken (Strengths)		Schwächen (Weaknesses)	
Chancen (Opportunities)		Gefahren (Threats)	
Herausforderungen aus der SWOT Analyse			
Themenspeicher für künftige Veränderungen			
Sofortmaßnahmen			
Nr.	Sofortmaßnahme	Termin	Verantwortung

Abbildung 12: Prozessorientierte Zusammenfassung mittels SWOT (vgl. Stöger 2011, S.130)

Im Rahmen der strategischen Planung werden die Analyseergebnisse in der Praxis oft nach der SWOT-Analyse durchgeführt. Nachdem mittels SWOT-Analyse die Ausgangslage, basierend auf den Einflussfaktoren des Mikro- und Makro-Umfeldes dargestellt ist, erfolgt die Phase der Zielbildung (vgl. Lippold 2021, S.74). Das Thema

Ableitung und Festlegung von Neukundengewinnungszielen wird deshalb im nächsten Kapitel beschrieben.

5.4 Ableitung von Zielen für Vertrieb und Neukundenakquise

Vertriebsziele und -strategien sind ein elementarer Baustein einer Konzeption für die Neukundenakquise bzw. Vertrieb. Dabei ist zu beachten, dass Vertriebsziele und -strategien von den übergeordneten Unternehmenszielen abzuleiten sind. Diese geben die Richtung für die unternehmerischen Handlungsweisen vor. Folglich ist der erste Schritt strategischer Vertriebsplanung die Ermittlung der übergeordneten Unternehmensziele, um folglich die strategischen Vertriebsziele abzuleiten (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe, 2007, S. 57).

Die konkreten und messbaren operativen Vertriebsziele, wie z.B. Marktanteil, Absatz- und Umsatzzahlen, Deckungsbeiträge, Preisniveaus, leiten sich weiter von den strategischen Vertriebszielen ab (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S.88).

Ohne eine klare Zielsetzung ist rationales Planen nicht möglich. Die Vertriebsziele geben der strategischen Planung im Rahmen der Vertriebskonzeption die Richtungsweise vor. Weiters geben die festgelegten Vertriebsziele Auskunft über den Zeithorizont: wo soll es kurz-, mittel- und langfristig hingehen? (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe, 2007, S. 73).

Kurzfristig ist das Ziel der Neukundenakquise der Abschluss des Verkaufs. Auf lange Sicht gesehen, geht es jedoch darum, sich von der Lieferantenposition für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung, im nächsten Schritt über eine Beraterposition und schließlich mehr zum Geschäftsfreund des Kunden hinzuentwickeln (vgl. Milz 2013, S. 59).

Es gibt es verschiedene Ebenen der Hierarchie und Ziele können materiell, (z.B. Gewinnziele, Umsatzziele, Kostenziele) wie auch immateriell (z.B. soziale Ziele, Prestigeziele, Imageziele, Machtziele) sein. In der Zielhierarchie kann zwischen Ober-, Zwischen- und Unterzielen unterschieden werden. Die Zielerreichung ist nur über Zwischenstufen zu erreichen, weshalb das Operationalisieren auf der Stufe der Unterziele (Subziele) erfolgen muss. Nur so wird die Messung von Erfolg und Leistung möglich. Das Realisieren der Unterziele steht dabei auch immer in Abhängigkeit mit den Oberzielen und darf sich damit nicht konkurrieren. (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe, 2007, S. 59).

Differenzierung von Zielen für Vertrieb und Neukundenakquise

Die Vertriebsziele lassen sich in strategische und operative Ziele einteilen. Strategischen Vertriebsziele lassen sich wie folgt unterteilen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 87):

- **Marktziele:** Kundenservice, Erreichbarkeit, leistungsfähige Absatzkanäle, etc.
- **Lenkungs- und Kontrollziele:** Marktdaten und Kommunikation, Kontrolle eines Vertriebskanals, Kooperationen mit fremden Vertriebsorganen, etc.
- **Erfolgsziele:** Kostenreduktion, Absatz- und Umsatzsteigerung, etc.

Bei der Festlegung von Zielen für die Neukundenakquise kann zwischen quantitativen und qualitativen Zielen differenziert werden. Zu den quantitativen Zielen gehören z.B. Kostensenkung, Anzahl der Besuche bei Kunden, Umsatzsteigerung, Anzahl der Neukunden, sie alle sind eindeutig messbare und objektiv nachvollziehbare Ziele. Hingegen sind qualitative Ziele schwieriger messbar bzw. erfassbar. Beispiele für qualitative Ziele sind: Optimierung des Images, Steigerung der Kundenzufriedenheit (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 75).

Messbarkeit und Konkretisierung von Zielen zur Neukundenakquise

Die Messbarkeit von Unternehmenszielen ist essenziell, um Geschäftsentwicklungen mit den real erzielten Ergebnissen zu vergleichen. Klar definierte Ziele sind deshalb unabkömmlich. Ziele sind für alle Beteiligten richtungsweisend und unterstützen bei der Auswahl und Fokussierung unternehmerischer Aktivitäten und helfen bei deren Abstimmung aufeinander (vgl. Lippold 2021, S. 119).

Die Konkretisierung von Vertriebszielen basiert auf 4 Kriterien (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 74-76):

- **Operationalität:** Sind die Ziele so formuliert, dass konkrete Maßnahmen und Kontrolle möglich sind?
- **Abstimmung mit anderen Zielen:** Der richtige Mix aus sich unterstützenden Zielen (höherer Umsatz und höherer Gewinn) und sich konkurrierenden Zielen (höherer Marktanteil und höherer Preis).
- **Anordnung der Ziele:** Schaffung einer Rangordnung bei den Zielen, es wird zwischen Ober- und Unterzielen sowie Haupt- und Nebenzielen unterschieden.

Letzteren liegt die Frage zugrunde: Was hat mehr Wichtigkeit bzw. was wollen wir als erstes erreichen?

- **Erreichbarkeit:** Realisierbarkeit der Zielvorgabe

Beim Formulieren von Zielen für die Vertriebskonzeption ist nach definierten Kriterien vorzugehen: 1. Inhalt (Was?), 2. Ausmaß (Wie viel?), 3. Zielgruppe (Bei wem?), Zielgebiet (Wo?), und 5. Zeitraum (Wann?). Ein Beispiel für die Zielformulierung eines Ziels für die Neukundenakquise in dieser Reihenfolge wäre: Die Erhöhung des Marktanteils um 5% bei Geschäftskunden in Süddeutschland bis zum Ende des Geschäftsjahres 2021 (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 74).

Um konkret zu formulieren, müssen Ziele außerdem fünf Basiskriterien erfüllen. Demnach müssen Ziele (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 76):

- klar, abgegrenzt und messbar sein (d.h. mittels Zahlen, Daten, Fakten)
- anspruchsvoll, aber realistisch im Bereich des Möglichen sein
- planbar sein, im Sinne von Fristen und Terminen
- erreichbar sein, mit vorhandenen Mitteln
- nachvollziehbar und kontrollierbar sein.

Zwischen den Vertriebszielen und den -strategien gibt es einen engen Zusammenhang. Ist das Unternehmensziel z.B. hohes Marktwachstum, so muss eine Vertriebsstrategie festgelegt werden, die entweder mit dem bestehenden Leistungsumfang zu Umsatzsteigerungen in den vorhandenen Marktsegmenten führt oder mit dem mit dem bestehenden Leistungsumfang neue Märkte erobert. Weitere Möglichkeiten sind der Markteintritt in die vorhandenen Märkte mit neuen Produkten oder die Markterschließung mit neuen Produkten in neuen Märkten. Bei starkem Wettbewerbsdruck sind Strategien zu wählen, die als Folge signifikante Wettbewerbsvorteile mit sich bringen wie z.B. Fokus auf Marktnischen, flexible Preisgestaltung durch Kostenführerschaft oder höhere Kundenorientierung bei Änderungen der Produkteigenschaften (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 57).

5.5 Entwicklung einer Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise

Die Vertriebsstrategie leitet sich von den Marketingzielen des Unternehmens ab (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 60). Der Begriff Vertriebsstrategie wird wie folgt definiert: *„Eine Vertriebsstrategie legt fest, mit welchen Kundengruppen und Kunden (innerhalb der Marktsegmente), welche Ziele erreicht werden sollen. Welche Ressourcen dazu in welcher Quantität, Qualität und Zielrichtung eingesetzt werden müssen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigt werden.“* (Dannenberg/Zupanic 2008, S. 60).

Die Vertriebsstrategien und Marketingstrategien stehen in direktem Zusammenhang. Das Marketing soll in bestimmten Maße Anleitungen für die Vertriebsstrategie definieren. In der Praxis ist die Realisierung von Markterfolgen dann möglich, wenn Marketing und Vertrieb sich gemeinsam nebeneinander ausrichten und die Marketingstrategie als Orientierungshilfe für die Vertriebsstrategie betrachtet wird (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 37f).

5.5.1 Vorgehensweise und Formulierung der Vertriebsstrategie

Man kann die Erarbeitung der Vertriebsstrategie demnach in drei einfache Schritte zerlegen (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 60):

1. Festlegung der Zielkunden (Wer sind unsere Zielkunden?)
2. Definition von Arbeits- und Verkaufsprozessen für die Zielerreichung (Welche Arbeits- und Verkaufsprozesse sind notwendig, um die Zielkunden und Ziele zu erreichen?)
3. Durchführung der Verkaufsprozesse (Wie sollen die Verkaufsprozesse durchgeführt werden, um die Zielkunden und Ziele zu erreichen? Wie soll der Verkauf organisiert und gesteuert werden? Was sind notwendige unterstützende Maßnahmen und welche Fähigkeiten und Kompetenzen müssen die und Verkaufsmitarbeiter mitbringen?)

Mit Hilfe der Vertriebsstrategie kommt es folglich zur Festlegung von drei wesentlichen Eckpfeilern: welche Zielgruppe (wen), will das Unternehmen mit welchen Produkten (was?), mit welchen Vertriebswegen (wie?) erreichen? Die Entwicklung der Vertriebsstrategie beinhaltet im Wesentlichen die Festlegung und Ausgestaltung von fünf Aspekten (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 78-88):

- Kundenselektion
- Produktselektion
- Art der Marktbearbeitung und Ansprache der Kunden (Welche Marktbearbeitungsstrategie wird gewählt? Wie sprechen wir die Kunden gezielt an?)
- Gestaltung des Vertriebssystems
- Größe des geografischen Marktfeldes (Zielgebiet).

Für die Formulierung einer Vertriebsstrategie gibt es grundlegende Fragestellungen, die ein Unternehmen bei der Strategieentwicklung beantworten sollte (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 67):

- Wie läuft der Entscheidungsprozess bei einzelnen Kunden bzw. Kundensegmenten ab? Welche Phasen gibt es in diesem Entscheidungsprozess?
- Welche Funktionen gibt es auf Kundenseite und in welchen Phasen sind diese ein Teil davon?
- Welche Kriterien sind für die Entscheidung in den Phasen vordergründig?
- Wie ist die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens der einzelnen Kunden bzw. Kundensegmente?
- Welche Gründe gibt es, dass Kunden der einzelnen Kundensegmente beim eigenen Unternehmen oder bei der Konkurrenz kaufen?
- Wie ist die Entwicklung einzelner Kundensegmente? Wo gibt es eine Potenzialsteigerung? Wo gibt es Stagnation oder Rückgänge?
- Wie organisiert die Konkurrenz ihr Vertriebsteam und wer übernimmt welche Aufgaben bei der Betreuung der Kunden?

Wie sieht die Differenzierung hinsichtlich Verkäufer, Aktivitätsstrukturen, Angeboten und Argumenten, bei einzelnen Kundensegmenten bzw. Kunden aus?

Das Auswerten dieser Basisinformationen erfolgt meist von verantwortlichen Führungskräften oder Beratern. Besonders wenn die Vertriebsstrategie neue Handlungsweisen als früher beinhaltet und z.B. vom Verkäufer mehr oder eine andere Arbeitsweise vorsieht, sollte erkennbar sein, dass die Erfahrungen und das Know-How von den Verkäufern Berücksichtigung gefunden haben. Nur dann wird das Umsetzen der

Vertriebsstrategie auch akzeptiert, wirkt motivierend und erfolgt auch realitätsnah (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 67f).

5.5.2 Inhalte und Elemente der Vertriebsstrategie

Die strategische Orientierung des Unternehmens wird in der Unternehmensstrategie formuliert. Sie legt die Wachstums- und Ertragsziele für das Unternehmen fest und schafft den Rahmen für die Marketingstrategie. Die Vertriebsstrategie wird von der Marketingstrategie abgeleitet und ist der zentrale Ursprung für den Vertriebs Erfolg. Die Inhalte einer Vertriebsstrategie sind im Wesentlichen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 86):

- die Vertriebsziele,
- die Kundenstrategie,
- die Marktbearbeitungsstrategien (Marktfeldstrategien, Marktsegmentierungsstrategien, Marktrealstrategie, Zeitstrategie, Wettbewerbsstrategie),
- die Auswahl von Absatzkanälen und Vertriebspartnern sowie
- die Festlegung der Ressourcen.

Die Abbildung 14 präsentiert die Inhalte einer Vertriebsstrategie (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 86.)

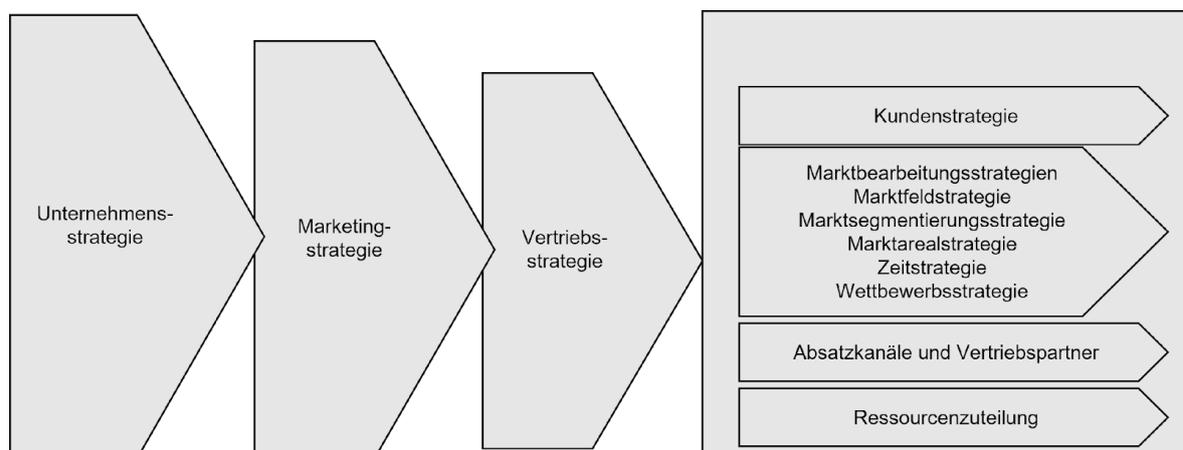


Abbildung 13: Die Inhalte einer Vertriebsstrategie (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S.86)

Zu den Elementen für die Entwicklung einer Vertriebsstrategie gehören (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 62-65):

- Informationsgrundlagen (vertriebsrelevante Informationen in Hinblick auf Kunden, Wettbewerber und das eigene Unternehmen)

- Kundensegmentierung
- Definition von Prozesszielen für die Kundensegmente
- Gestaltung und Management von Verkaufsprozessen (das beinhaltet: Prozessablauf, Ausgestalten der Arbeitsschritte im Einzelnen, Produktivitätsannahmen auf Prozessebene, Planung der Kapazitäten)
- Organisations- und Kommunikationsstrukturen
- Steuerungssysteme
- unterstützende Maßnahmen
- Führung im Vertrieb
- Durchführung der Verkaufsarbeit.

Diese Bausteine sind wichtig für eine Vertriebsstrategie, denn ohne sie sind Höchstleistungen im Vertriebs- Kundenmanagement nicht erzielbar (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 65). Im Detail wird aufgrund des Umfangs der einzelnen Bausteine nicht näher eingegangen.

5.5.1 Wichtigkeit strategischer Planung

Die Entwicklung einer Vertriebsstrategie sollte nach genauem Plan und mit Konzept erfolgen. Ohne sie werden meist einfach vergangene Handlungsweisen fortgesetzt. Viele Verkäufer meinen jedoch, dass Strategien und Planungen nichts für die Praxis seien. Doch je konkreter der Weg zum Kunden und zum Ergebnis des Verkaufs festgelegt ist, sowie mit der Marketingstrategie angeglichen ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit für Spitzenleistungen im Management von Kunden und Vertrieb. Letzteres verlangt Professionalität und damit ist ein bestimmtes Maß an strategischer Planung und Formalität notwendig. Die Intuition im Verkauf ist nach wie vor wichtig, jedoch sollte sie mit einer begründeten, strategischen Planung vervollständigt werden. Demnach lässt sich der Vertriebserfolg mit der Formel untenstehend zusammenfassen (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 59f).

$\text{Vertriebserfolg} = \text{Strategische Planung} + \text{Intuition und Kreativität}$

Die hohe Wichtigkeit einer genau festgelegten Vertriebsstrategie zeigen auch die Studienergebnisse der Excellence in Sales Befragung. Demnach ist die genaue Definition der Vertriebsstrategie ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Vertrieb. Während beinahe alle

Top-Performer (85%) eine klar festgelegte Vertriebsstrategie verfolgen, tut dies nur knapp die Hälfte (54%) der Low-Performern (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 62).

5.6 Operative Maßnahmenplanung

Die operative Planung leitet sich von der strategischen Planung ab. Sie unterscheidet sich im Wesentlichen vom Zeithorizont sowie im Detaillierungsgrad. In Ableitung von der Vertriebsstrategie werden zielführende Vertriebsmaßnahmen und Vertriebspläne erarbeitet. Dem zugrunde liegt eine Ressourcen- und Budgetplanung (vgl. Homburg 2017, S. 1206 – 1211).

Auf Basis der vorher definierten Strategie werden die strategischen Eckpfeiler des Konzeptes in konkrete Aktivitäten und Aktionspläne übergeleitet. Festgelegt werden deshalb definierte Maßnahmen und Aktionen, um die Strategie umsetzen und die Ziele erreichen zu können (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 79).

Eine Maßnahmenplanung mit einer Zuteilung der Ressourcen ist in weiterer Folge auch eine Priorisierungsgrundlage. Die Abfolge der Maßnahmen ist abhängig von der Strategie festzulegen. Je nach strategischer Wichtigkeit der Kunden sollten Maßnahmen eine höhere oder niedrigere Priorität aufweisen. So kann der zielorientierte Einsatz von Maßnahmen und Ressourcen besser definiert werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 139f).

Ein wichtiger Bereich für die Neukundenakquise ist die schriftliche Kundenplanung. Erstens können so auch andere Unternehmensbereiche besser in die Kundenbearbeitung eingebunden werden. Zweitens führt die Verschriftlichung auf psychologischer Ebene auch eher zu konkreten Handlungen bzw. zu Reaktionen. Gerade weil Verkäufer traditionellerweise wenig analytisch arbeiten, sollten Unternehmen, die Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement anstreben, von ihren Verkäufern vor allem schriftliche Kundenplanungen für die strategisch bedeutendsten Kunden einfordern. Denn die Studienergebnisse von Excellence in Sales zeigen, dass Top-Performer ihre individuelle Kundenbearbeitung in schriftlicher Form verfolgen und systematisch planen. Sich rein auf die eigene Intuition zu verlassen ist folglich nicht mehr ausreichend in Hinblick auf enge Marktsituationen. Zusätzlich können Optimierungen basierend auf einer schriftlichen Kundenplanung auch in anderen Bereich des Unternehmens leichter eingebunden und mit dem Vorgesetzten besprochen werden (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 221f).

5.7 Vertriebscontrolling, -budget und Akquisekennzahlen

Professionelles Vertriebs- und Kundenmanagement verlangt die richtigen Steuerungssysteme. Im Unterschied zu Mitarbeitern anderer Abteilungen haben Verkäufer meistens große Spielräume für Entscheidungen bei ihren Arbeitsschritten. Die meiste Zeit sollten Vertriebsmitarbeiter bei ihren Kunden verbringen, doch es bestehen oft Unsicherheiten bei den Unternehmen, ob die Verkäufer wirklich beim Kunden sind. Dies führt dazu, dass Unternehmen Steuerungssysteme brauchen. Wichtig sind Verhaltens- und Managementansätze bei den Steuerungssystemen, das inkludiert die Steuerung und Motivation von Mitarbeitern ebenso wie Maßnahmen zur Zielkontrolle und die Weiterbildung der Vertriebsmitarbeiter (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 165). Zusammenfassend können Steuerungssysteme wie folgt definiert werden (Dannenberg/Zupancic 2008, S. 165):

„Steuerungssysteme im Vertrieb umfassen alle Instrumente und Maßnahmen, die dazu dienen, die Mitarbeiter im Vertrieb und diejenigen, die vertriebsorientiert arbeiten, zielorientiert zu führen bzw. sie zu befähigen, zielorientiert zu arbeiten.“

Ein strukturiertes Vertriebscontrolling funktioniert nur mit Ziel- oder Vergleichsgrößen. Grundlegend gibt es drei Möglichkeiten für das Vertriebscontrolling (vgl. Milz 2013, S. 247):

1. Soll-Ist-Vergleich (Planvorgaben)
2. Zeitvergleich (z.B. Vergleich mit dem Vorjahr)
3. Branchenvergleiche/Benchmarks/Best Practice (auch unternehmensintern)

In der Praxis empfiehlt sich die gleichzeitige Anwendung von allen drei Optionen des Vertriebscontrollings.

Spezifische Kennzahlen für die Neukundenakquise bzw. aktiven Verkauf sind (vgl. Milz 2013, S. 248):

- Umsatz/Umsatz pro Person
- Auftragseingang pro Person
- Exportquote
- Deckungsbeitrag/Deckungsbeitrag pro Person
- Umsatz(anteil) der Neukunden (<3 Jahre)

- Anzahl Neukunden(-kontakte) z.B. je Monat / Person
- Rabattierungsrate nach Person/Region/Produkt
- Hit Rate Angebote - Aufträge (Angebotserfolgsquote)
- Erstgesprächs-/Terminquote
- Termin-/Angebotsquote.

Festlegung des Vertriebsbudgets

Abgeleitet von den Vertriebszielen und der Vertriebsstrategie kann das Vertriebsbudget erstellt werden. Wesentliche Bausteine für das Vertriebsbudget sind die Bereiche: budgetierter Umsatz auf der Ertragsseite sowie kostenseitig die Personalkosten (fix und variabel, Sozialleistungen), Vertriebskosten (Spesen, Kommunikationskosten, Trainings, Arbeitsmittel, Materialkosten), Betriebskosten (Reisekosten, Porto) Mieten, Transportkosten und die Kosten für Einrichtungen für den Vertrieb; Wichtig ist eine laufende Kontrolle des Vertriebsbudgets. Es empfiehlt sich die Budgetberechnung als Ziel-Maßnahmen-Kalkulation aufgrund ihrer Einfachheit in der Durchführung und weil der direkte Bezug auf die Ziele hinsichtlich einer Ursachen-Wirkungs-Verbindung hergestellt ist (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 109).

6 Situationsanalyse

Im Folgenden Kapitel gilt es, den Lesenden einen Überblick über die aktuelle Lage des Unternehmens und dessen Umfeldes zu geben. Hierzu wird im ersten Schritt das Unternehmen vorgestellt, um darauffolgend das Makro und Mirko Umfeld zu skizzieren. Die Ergebnisse dessen werden dann in einem SWOT-Katalog zusammengeführt und für das Unternehmen bewertet.

6.1 Unternehmensvorstellung digi TEC GmbH

Die Firma digi TEC GmbH wurde Ende 2020 als eine Schwesterfirma der STADLMANN TEC GmbH gegründet, um die Kernkompetenz Digitalisierung nach außen selbstständig wirken zu lassen. Das Unternehmen begleitet Firmen aus allen Bereichen der Industrie auf ihrem Weg der digitalen Transformation. Dabei bildet die technische Analyse und Konzeption das wichtigste Tätigkeitsfeld der digi TEC GmbH. Es werden mechanisch, elektrisch und softwareseitig ganzheitliche Automatisierungs- und Digitalisierungslösungen erarbeitet, mit dem Ziel, die Effizienz der gesamten Wertschöpfungskette zu steigern. Dabei werden individuelle Komplettlösungen für die Kunden erstellt (vgl. Stadlmann 2021). Die Unternehmen STADLMANN TEC GmbH und digi TEC GmbH treten nach außen als getrennte Unternehmen und unterschiedliche Marken, allerdings stets partnerschaftlich und gemeinsam auf. Das Ziel ist es, dass digi TEC GmbH vom guten Ruf der Schwesterfirma profitiert. Intern wird gänzlich auf Ressourcen der STADLMANN TEC zurückgegriffen (vgl. Lang 22.06.2021). Während das bereits etablierte Ingenieurbüro Stadlmann TEC GmbH aufgrund der Bekanntheit, dem guten Ruf und des bestehenden Netzwerks, mittlerweile recht schnell (bis zu 3 Monate) Verträge abschließen kann, wird davon ausgegangen, dass die neu gegründete digi TEC GmbH in diesem Bereich etwas länger benötigen wird. Nicht zuletzt aufgrund der Barrieren innerhalb des Unternehmens der potenziellen Kundinnen und Kunden, sondern auch aufgrund der Skepsis, die nach wie vor Digitalisierungsthemen entgegenschlägt (vgl. Lang 29.09.2022).

6.2 Analyse des Makro Umfeldes

Politische Einflussfaktoren

Durch die stabile politische Lage im Tätigkeitsbereich der digi TEC GmbH und der Stadlmann TEC GmbH, sind auf den ersten Blick keine politischen Einflussfaktoren identifizierbar. Allerdings könnte es vorkommen, dass (potenzielle) Kunden und Kundinnen durch Folgen des Ukraine Krieges beeinflusst werden und dadurch das Thema Digitalisierung aufschieben.

Wirtschaftliche Einflussfaktoren

Die zurzeit stark ansteigende Inflation verschlechtert die wirtschaftliche Lage von Unternehmen. Eventuell in naher Zukunft anstehende Zinserhöhungen der Europäischen Zentralbank werden die wirtschaftliche Lage zwar stabilisieren, aber das Wachstum verlangsamen.

Sozio-kulturelle Einflussfaktoren

Der bearbeitete Markt ist im Hinblick auf sozio-kulturelle Einflussfaktoren homogen. Was bedeutet, dass für den Tätigkeitsbereich alle Veränderungen der letzten Jahre gleichermaßen gelten. Sei es pandemiebedingt die höher gewordene Akzeptanz von Home-Office oder auch die Arbeitseinstellung der neuen Generation.

Technologische Einflussfaktoren

Inzwischen ist der digitale Wandel weit genug fortgeschritten, dass Unternehmerinnen und Unternehmer erkennen, dass es mithilfe technischer Hilfsmittel möglich ist, die Effizienz zu steigern (vgl. Komplexer 2021). Diesen Trend kann sich die digi TEC GmbH für Marketingaktivitäten zunutze machen.

Rechtliche Einflussfaktoren

Ein Unternehmen, welches Aufträge im technischen Bereich abwickelt, darf nicht gleichzeitig auch der Abnehmer, der dessen Funktionalität bestätigen soll, sein. Durch das Unternehmenskonstrukt, in welchem die digi TEC GmbH als Ausführer tätig ist, ist die Stadlmann TEC GmbH dennoch befugt, als Abnehmer der vom Schwesterunternehmen ausgeführten Projekte zu agieren (vgl. Lang 22.06.2021).

Umweltbezogene Einflussfaktoren

Die durch politische Geschehnisse verursachte Energiekrise, führt dazu, dass mit den vorhandenen Ressourcen sparsam umgegangen werden oder vor allem im Bereich der Energieversorgung umgedacht werden muss. Sowohl Prozesse zum Wirtschaften mit vorhandenen Mitteln als auch die Implementierung neuer Wege zur Energieversorgung sind durch das Portfolio der digi TEC GmbH abdeckbar und ein großes Thema der Zukunft.

6.3 Analyse des Mikro Umfeldes

Stärken

Es können Komplettlösungen für die Digitalisierung von ganzen Unternehmen oder Prozessen angeboten werden. Das mögliche Angebot von Komplettlösungen, die über die Kompetenzen der digi TEC hinaus gehen, könnten eine Unique Selling Proposition (USP) darstellen. Als Partner hierfür bietet sich die Schwesterfirma Stadlmann TEC GmbH an. Von Kundinnen und Kunden, die bereits Erfahrungen mit dem etablierten Ingenieurbüro gemacht haben, dürfte diese mögliche Kooperation, positiv wahrgenommen werden.

Schwächen

Die digi TEC GmbH ist ein neu gegründetes Unternehmen, welches auf den Markt gekommen ist. Dementsprechend muss die Positionierung erst gefunden und die Marke bekanntgemacht werden. Das in dieser Arbeit ausgearbeitete Konzept könnte dafür richtungsweisend sein.

Auch muss man sich der Abhängigkeit von der Schwesterfirma Stadlmann TEC GmbH bewusst sein. Die Ressourcen der beiden Unternehmen sind dieselben, was viele Vorteile, aber auch einige Nachteile mit sich bringt.

Kunden

Als potenzielle Kundinnen und Kunden der digi TEC GmbH werden kleine und mittelständische Unternehmen gesehen, die zukunftsweisend das Thema der Digitalisierung vorantreiben wollen oder aber auch aufgrund des digitalen Wandels einen neuen Stand der Technik benötigen sowie ihre Effizienz steigern möchten.

Wettbewerb

Der Wettbewerb am Digitalisierungsmarkt wächst mit der Nachfrage danach. Im lokalen Tätigkeitsfeld der digi TEC GmbH gibt es einige große Unternehmen wie Siemens und Kapsch, welche ein ähnliches Portfolio anbieten, allerdings andere Unternehmen ansprechen (vgl. Lang, 22.06.2021).

Lieferanten/Partner

Die Schwesterfirma Stadlmann TEC GmbH pflegt langfristige Beziehungen und Kooperationen zu Lieferanten und Partnern. Bei der Auswahl der Partner stehen Qualität und Innovationskraft im Vordergrund. Dasselbe wird auch zukünftig von der digi TEC GmbH angestrebt.

Öffentlichkeit

Seit Juni 2022 ist die digi TEC GmbH in sozialen Netzwerken (LinkedIn, Instagram, Facebook) vertreten. Die Homepage <https://www.digi-tec.at/> ist in englischer und deutscher Sprache verfügbar, wobei es hier noch Verbesserungen, welche in erster Linie die Suchmaschinen Optimierung betreffen, bedarf.

6.4 Integrierter SWOT-Katalog

Umweltentwicklung	... trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche...				... das bedeutet Chance oder Gefahr...			... daher streben wir an...
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursache	+	-	Chance/Gefahr	Erste Ziele
Energiekrise in Europa	2		Effizienz kann mit digi TEC gesteigert werden	Output der Firma ist Effizienzsteigerung	3		Energiesparen ermöglichen	Positionierung als Unternehmen, das anderen Unternehmen beim Energiesparen und bei der Effizienzsteigerung unterstützen kann
Schlechte finanzielle Lage potenzieller Kunden durch die Folgen der osteuropäischen Ereignisse		2	Erschwert die Neukundengewinnung und ist ein Hindernis für stabile Partnerschaften	Die betriebliche Dringlichkeit erfordert andere Maßnahmen als Investitionen in Effizienzsteigerung		2	Verzettelung ohne Projektabschluss	Lead Selektion auch dahingehend, Risk Management
Corona Pandemie		2	Wegfall von Arbeitsplätzen und dadurch verursachten Kosten für Unternehmen	Viele Unternehmen etablierten Homeoffice und Schichtbetrieb, so dass oftmals Effizienzsteigerung kaum möglich ist	1		Normalität schaffen aber Kosten für Unternehmen senken	Bewusste Kommunikation und Abschätzung des Potenzials
Eine Firma darf nicht Konstrukteur und Abnehmer gleichzeitig sein	3		In Kooperation mit Stadlmann GmbH aber umsetzbar	Aufgrund des bestehenden Firmenkonstruktes ist das so legal umsetzbar	3		Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb	Vermarktung von Komplettlösungen: Stadlmann und digi TEC

Tabelle 2: SWOT-Katalog (Eigene Darstellung)

7 Empirische Untersuchung

Aufgrund von vorhandenen Informationsdefiziten bezüglich der Möglichkeiten zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden im Projektgeschäft in dem besonderen Setting der Ressourcenabhängigkeit eines bereits etablierten Unternehmens, erweist es sich an dieser Stelle als sinnvoll, Primärforschung zu betreiben, um diese Wissenslücken zu schließen. Im ersten Schritt wird hierzu das Untersuchungsdesign, welches einen Überblick über das weitere Vorgehen geben soll, dargestellt, bevor im nächsten Kapitel zentrale Ergebnisse ausgeführt werden.

In folgender Darstellung wird ein Überblick über die Phasen der Marktforschung gegeben:

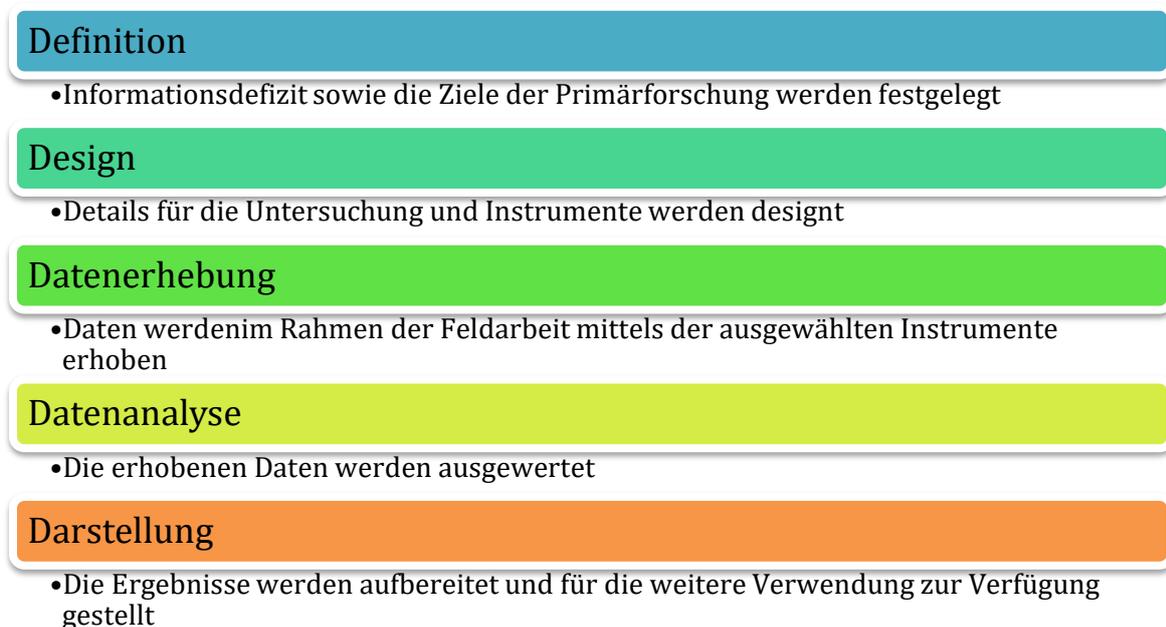


Abbildung 14: Typische Phasen einer primären Erhebung nach Kuß (vgl. Kuß et al. 2018, S. 9)

7.1 Untersuchungsdesign

In diesem Kapitel werden die ersten beiden, in der vorigen Abbildung dargestellten Phasen, abgehandelt. Dabei gilt es das Informationsdefizit sowie die Ziele der Marktforschung darzustellen sowie eine Auswahl an Instrumenten für die Datenerhebung zu treffen.

Die Definition des Problems der Untersuchung stellt dabei einen kritischen Erfolgsfaktor dar, da das Ziel eine präzise Lösung des Informationsdefizites ist (vgl. Kuß et al. 2018, S. 9).

7.1.1 Informationsdefizit und Untersuchungsziel

Das Informationsdefizit, welches sich durch die Literaturrecherche ergibt, bezieht sich in erster Linie auf das spezielle Unternehmenssetting, in dem ein Unternehmen von einem anderen Unternehmen abhängig ist, jedoch eigenständig auftreten will. Die Primärforschung soll nun mittels qualitativer Primärmarktforschung folgende Fragen klären:

- Wie gehen andere Unternehmen, die aus bereits etablierten Unternehmen heraus neu gegründet wurden, bei der Neukundenakquise vor?
- Wie werden Leads generiert und qualifiziert?
- Ergeben sich durch das bereits bestehende Unternehmen Synergien?
- Welche Nachteile hat ein solches Setting für das neu gegründete Unternehmen?
- Gibt es eventuelle Wechselwirkungen auf die Kundenbeziehungen beider Unternehmen und welche Auswirkungen haben diese sowohl auf den Sales Cycle?

Um genau dieses Defizit schließen zu können, wurde ein Gesprächsleitfaden (siehe Anhang) erstellt um von Experten und Expertinnen, welche in Kapitel 7.1.4 näher beschrieben werden, aus ihrem praktischen Alltag Learnings zu generieren. Im Rahmen der Untersuchung konnten Einblicke in die Akquise Tätigkeiten anderer Unternehmen gewonnen und Synergien zwischen Unternehmen identifiziert werden. Dabei wurde deduktiv vorgegangen, da es naheliegt, dass Unternehmen, welche vollständig abhängig von anderen Unternehmen sind, bei der Neukundenakquise zusammenarbeiten. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen in die Erstellung des Konzepts zur Neukundenakquise für die digi TEC GmbH einfließen und so dazu beitragen, das Ziel der Masterarbeit, nämlich die Gewinnung 5 neuer Kundinnen und Kunden bis 31. Dezember 2024, zu erreichen.

7.1.2 Hypothesenbildung

Aufgrund der langjährigen Dominanz des „pragmatischen Ansatzes“ in der Marketingforschung (vgl. Kuß et al. 2018, S. 50), wird in der hier vorliegenden qualitativen Untersuchung auf die Bildung von Hypothesen bewusst verzichtet. Qualitative Methoden eignen sich demnach besser für die Untersuchung anwendungsorientierter Probleme als quantitative (vgl. Kuß et al. 2018, S. 50), bei denen Hypothesen üblicherweise Anwendung finden (vgl. Oberzaucher 2017, S. 51).

7.1.3 Instrumentelle Methodik

Im Zuge der Primärerhebungen kann zwischen qualitativer und quantitativer Marktforschung unterschieden werden. Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die Unterschiede der Methoden geben (vgl. Magerhans 2016, S. 69f):

	Qualitative Erhebung	Quantitative Erhebung
Verwendungszweck	Aufdecken tieferliegender Sachverhalte	Abfragen von durch Zahlen erfassbare Daten
Fallzahl	Klein	Groß
Datengenerierung per	Gesprächsleitfaden	Standardisiertem Fragebogen
Erhebungsmethoden	Einzelinterview, Gruppendiskussion, Beobachtung	Befragung, Beobachtung, Experiment

Tabelle 3: Erhebungsmethoden im Überblick (Eigene Darstellung)

Wie in der oben dargestellten Grafik ersichtlich, findet die qualitative Erhebung ihren Einsatz, wenn es um die Ergründung von Verhaltensweisen, Motiven und Zusammenhängen geht, ebenso wie zur Ermittlung von Einflussfaktoren, zur Ideengewinnung und zum Screening mehrerer Alternativen. Dabei spielt die Datentiefe eine wesentliche Rolle (vgl. Oberzaucher 2017, S. 31).

Als Gegenpol dazu können durch quantitative Forschungen mittels standardisierten Fragebögen Datenbreiten untersucht werden, die durch die Repräsentativität gewünschter Gruppen, Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zulassen (vgl. Magerhans 2016, S. 70).

Prinzipiell kann innerhalb der qualitativen Primärforschung zwischen Einzelinterviews und Gruppendiskussionen unterschieden werden, wobei zu erwähnen sei, dass es von Ersterem drei verschiedene Typen gibt, die differenziert werden können. Innerhalb des explorativen Interviews werden Wissen, Erfahrungen und Einstellungen der Befragten gesammelt. Sachinformationen stehen hierbei im Vordergrund. Anders ist das Phänomen bei der Durchführung von Tiefeninterviews. Dort stehen tieferliegende psychologische Empfindungen im Fokus (vgl. Oberzaucher 2017, S. 31-33). Dem Untersuchungsleiter obliegt die Schaffung einer angenehmen Interview-Atmosphäre, in der zwanglos Informationen bezüglich des Untersuchungsgegenstandes gewonnen werden können. Die Gewinnung tiefer Einblicke in persönliche Meinungen und Verhaltensweisen steht bei Einzelinterviews im Vordergrund, während bei Gruppendiskussionen die Breite der Ansichten Vorrang hat. Innerhalb der dort währenden Gruppendynamik können auch Ergänzungen und Beeinflussungen stattfinden, die beobachtet werden können (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.88f).

Im Rahmen der empirischen Untersuchung der vorliegenden Masterarbeit wird auf explorative Interviews zurückgegriffen. So können unterschiedlichen Vorgehensweisen, die in der Praxis für die Akquise neuer Kundinnen und Kunden im B2B-Projektgeschäft in einem ähnlichen Setting des Unternehmens Anwendung finden, analysiert und die Motive für das Vorgehen ergründet werden. Auch soll das „Rundherum“, also jegliche Berührungspunkte zwischen potenziellen Kundinnen und Kunden und dem Unternehmen Auskünfte über mögliche Ansatzpunkte zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden für die digi TEC GmbH geben. Aus den explorativen Einzelinterviews können Zusammenhänge und Übereinstimmungen identifiziert werden, wodurch das Informationsdefizit überwunden werden kann.

7.1.4 Stichprobenauswahl

Für die Schließung der bestehenden Informationslücke werden im Rahmen der qualitativen Marktforschung fünfzehn explorative Einzelinterviews geführt.

Die Befragten, die in der vorliegenden Masterarbeit ausgewählt werden, werden anhand der kriterienorientierten Stichprobenbildung ausgewählt, was bedeutet, dass die Auswahl gezielt nach Falltypen getroffen wird. Sofern die gewählten Kriterien erfüllt werden, kann der Fall untersucht werden (vgl. Schreier 2011, S. 252).

Um eine Vergleichbarkeit zwischen den interviewten Unternehmen und der digi TEC GmbH herstellen zu können, wurden folgende Eigenschaften, welche kumulativ vorhanden sein müssen, als Kriterien definiert:

- Einschlägige betriebswirtschaftliche Ausbildung
- Erfahrung im strategischen unternehmensübergreifenden Vertrieb
- Umsatzverantwortung oder mindestens 10-jährige Vertriebserfahrung

Die nachstehende Tabelle gibt Auskunft über die im Rahmen des praktischen Teils Interviewten.

Name	Unternehmen
Proband 1	Unternehmensberater, Lektor
Proband 2	Datenkraft GmbH
Proband 3	Menschen im Vertrieb
Proband 4	Nuki Homesolutions GmbH
Proband 5	Probando GmbH, Gründungsgarage
Proband 6	Arnold AG
Proband 7	Insta Communications GmbH
Proband 8	Unternehmensberater und Speaker
Proband 9	Grosschädl Stahl GmbH
Proband 10	Unternehmensberater
Proband 11	Up To Eleven GmbH
Proband 12	Niceshops GmbH
Proband 13	Nordlicht GmbH
Proband 14	Unternehmensberater, Lektor
Proband 15	Unternehmensberater, Lektor

Tabelle 4: Expertinnen und Experten (Eigene Darstellung)

7.1.5 Untersuchungszeitraum

Die Befragungen wurden, wie im Projektplan ausgewiesen, von Mai bis August geplant. Die Interviews werden persönlich, aber remote durchgeführt. Die Videofunktion soll dabei eine unterstützende Funktion einnehmen. Die Auswahl sowie die folgende Auflistung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ist willkürlich. Im Zuge der

Auswertung werden die befragten Personen anonymisiert, damit keine Rückschlüsse auf fremde Unternehmen möglich sind.

7.1.6 Instrument zur Durchführung

Die Strukturierung der Interviews stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar, da es sicherzustellen gilt, dass eine Vergleichbarkeit der Aussagen möglich ist. Mittels eines Gesprächsleitfadens wird das Gespräch grob skizziert. Aufgrund der Fülle an Informationen und der Länge der Gespräche werden die Interviews aufgezeichnet und für die Auswertung verschriftlicht (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.90). Die Interviews dauerten zwischen 30 und 40 Minuten.

7.1.7 Auswertung der Befragungen

Unmittelbar nach den Interviews werden Transkripte angefertigt, welche in weiterer Folge mittels MAXQDA, dem Analyseprogramm für qualitative Marktforschungsdaten, ausgewertet und analysiert werden. Die Auswertung erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.

7.2 Zentrale Ergebnisse der Befragungen

Im folgenden Kapitel werden zentrale Ergebnisse der durchgeführten 15 Interviews zusammengefasst und dargestellt. Zusammen mit der Situationsanalyse werden die gewonnenen Erkenntnisse in die Konzeption des Vertriebskonzeptes einfließen.

7.2.1 Struktureller Aufbau des Vertriebs

Die befragten Expertinnen und Experten stimmen überein, dass im vorliegenden Fall jedenfalls ein kleiner, schmaler und direkter Vertrieb der beste Weg für einen erfolgreichen Start in die Geschäftstätigkeit sein wird. Als kritischer Erfolgsfaktor für den Aufbau des Vertriebs wurde oft die fehlende Vision vom Kunden genannt:

„Wichtig ist der Fokus auf den Markt und eine klare Vorstellung der Zielgruppe. Dafür muss man wissen, was das Produkt kann oder eben ehrlicherweise auch nicht kann“
(Proband 2, 2022).

Ein besonders versierter Befragte sprach sogar von drei Dimensionen, die beurteilt werden sollten, bevor man sich die Wege zum Idealkunden bahnt, nämlich:

„Kunden, Vertriebswege und Wettbewerb“ (Proband 10, 2022).

Generell konnte beobachtet werden, dass Unternehmen durchaus im ersten Schritt versuchen, die Kundinnen und Kunden der verwandten Unternehmen anzusprechen. Einige Vorteile, die durch dieses Vorgehen identifiziert werden konnten, sind:

- Weiter entwickelte Leads als bei Kaltakquise
- Schnelleres Deal - Closing
- „Familiäres“ Miteinander
- Schnelleres beidseitiges Vertrauen zu Partnern

Bei zunehmendem Wachstum wird geraten, den Vertrieb zu separieren, wobei dabei die Möglichkeiten unendlich scheinen. Genannt wurden beispielsweise die Trennung nach Regionen, Branchen oder Status im Kundenlebenszyklus.

7.2.2 Lead Management und Lead Generierung

Auch wenn die Befragten sich der Bedeutung von Leads und dem Management derer bewusst sind –

„Leadmanagement ist enorm wichtig. Nicht nur um die Effizienz zu steigern, sondern auch um das betriebliche Risiko zu minimieren“ (Proband 7, 2022)

- wird der Thematik im unternehmerischen Alltag oft nach eigenen Angaben zu wenig Bedeutung zugestanden. Die Gründe dafür reichen über gewachsene, verhärtete Strukturen bis hin zur Unübersichtlichkeit aufgrund der Geschäftstätigkeit. Ein Experte äußerte sich dazu wie folgt:

„Das Leadmanagement ist auf jeden Fall ein wichtiger Prozess, der oft aus Gier oder auch wegen der Planlosigkeit [der Unternehmer], unterschätzt wird“ (Proband 6, 2022).

Kaum ein Unternehmen hat ein systematisches Leadgenerierungs- und verfolgungssystem etabliert, wie es in der Literatur beschrieben wird. Dadurch verlieren die Unternehmen an Vertriebs effektivität, die maßgeblich den Erfolg der Unternehmen steigern könnte.

Wenn im Rahmen der Neukundengewinnung Leads kategorisiert und dementsprechend bearbeitet werden, finden meist Funnel- und Pipeline- Modelle Anwendung. Auch Drift Analysen scheinen den Befragten ein sinnvolles Instrument zu sein, um die Abweichung vom Idealkunden- Bild messbar zu machen. Wichtig festzuhalten ist hierbei, dass der persönliche Kontakt mit potenziellen Kundinnen und Kunden branchenunabhängig als Erfolgsfaktor identifiziert werden konnte.

Als Quellen für Kontaktdaten wurden neben den bestehenden Kontakten des verwandten Unternehmens auch Fachmagazine, Messen, Empfehlungen und Kaltakquise genannt. Der Vorteil am sogenannten „Lead and Contact Sharing“ bringt vor allem die Vorteile, die in Kapitel 7.2.1 bereits näher ausgeführt wurden. Im 21. Jahrhundert darf auch nicht auf online – Methoden vergessen werden, da die Internetpräsenz unumgänglich ist, insbesondere für eine Firma, die Digitalisierungslösungen vermarkten möchte. Diese Methoden wurden im Rahmen der Interviews fast gänzlich ausgelassen.

Im Anhang auf Seite A-12 befindet sich eine Grafik, welche einen Überblick über die behandelten Themenblöcke geben soll.

7.2.3 Synergien verwandter Unternehmen

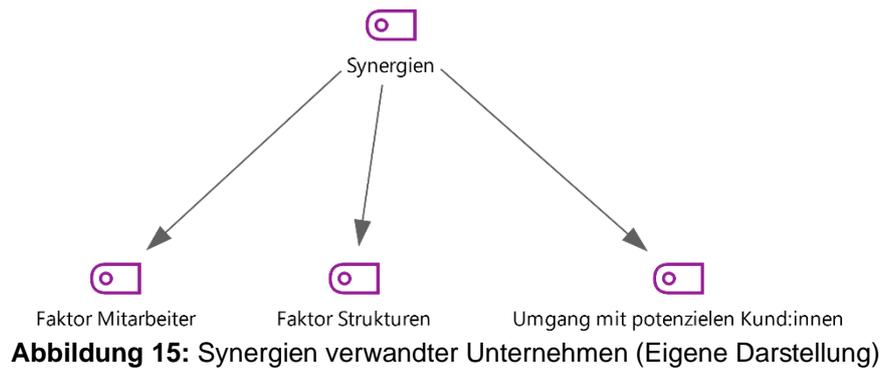
Für die Befragten liegt es auf der Hand, dass Unternehmen in einem Setting der „Verwandtschaft“ voneinander profitieren können. Die Bereiche seien andere, aber die beidseitige Bereicherung sei außer Frage gestellt. So könne beispielsweise das bereits stabile Unternehmen ein Türöffner für das jüngere sein.

„Man kann sich ja die Aktivitäten des anderen Unternehmens zunutze machen. So kann man gegenseitig voneinander profitieren durch einen Abgleich vorhandener und Wunsch – Kundinnen und Kunden.“ (Proband 5, 2022)

Ein junges Unternehmen könne auch Change Prozesse des älteren beflügeln und dort alte Strukturen hinterfragen und aufreißen. Zudem erlaubt es, Neues auszuprobieren und interne Learnings zu generieren. Die Innovationskraft werde somit durch den frischen Wind des Unternehmens bestärkt. Dazu sei es aber wichtig, beidseitig eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der solche Synergien auch zugelassen werden. Einige Expertinnen und Experten raten sogar dazu, dies strategisch zu verankern. Ein Experte wirft auch eine Idee für die digi TEC GmbH und die Stadlmann GmbH auf:

„Beispielsweise könnte man bei Ausschreibungen zusammen teilnehmen und dem Kunden so ein Gesamtpaket liefern, was eventuell auch ein USP sein könnte.“ (Proband 7, 2022).

Wie im untenstehenden Codebaum abgebildet, kann gesagt werden, dass die Faktoren Mitarbeiter, Strukturen der Unternehmen und der Umgang mit potenziellen Kundinnen und Kunden im Zuge der Diskussion über sich ergebende Synergien in solchen Firmen Konstrukten, erwähnt wurden.



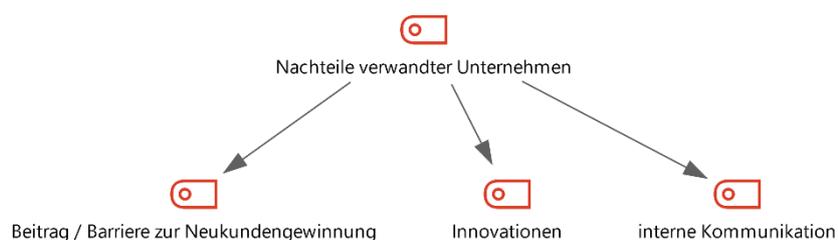
7.2.4 Nachteile verwandter Unternehmen

Aufgrund der langjährigen Erfahrungen der Expertinnen und Experten, konnten auch einige Stolpersteine identifiziert werden, welchen man besondere Beachtung schenken sollte, um aus den Fehlern anderer zu lernen.

Besonders viel wurde in den Interviews über die interne Kommunikation gesprochen. Dabei wurde neben der fachlich beruflichen Kommunikation auch das formlose Aufeinandertreffen der verschiedenen Akteure der Unternehmen erwähnt. Auch gaben einige Befragte zu bedenken, dass gerade solche Treffen an der Kaffeemaschine gut seine, und sich daraus viele Synergien ergeben können. Dennoch, den Spruch „wo Licht ist, ist auch Schatten“ (Proband 2, 2022) sollte man stets im Hinterkopf haben, um bei Auffälligkeiten schnell reagieren zu können. Auch über Ressourcen- und Prozessmanagement wurde gesprochen.

In all diesen Bereichen schätzen die Expertinnen und Experten eine klare Struktur und klare Regeln als essenziell ein, um erfolgreich zu sein.

Summa summarum bringen solche Unternehmens Konstrukte „viel mehr Chancen als Nachteile“ (Proband 3, 2022) mit sich.



7.2.5 Beziehung zwischen voneinander abhängiger / verwandter Unternehmen

Die Beziehungen der Unternehmen zueinander wurden als kooperativ, freundschaftlich oder als Familienkonstellationen beschrieben. Insgesamt spiegeln diese Aussagen, die im Gespräch mittels projektiver Frage erhoben wurden, den gewonnenen Gesamteindruck der verschiedenen Unternehmensalltage wider.

Maßgeblich verantwortlich dafür sind laut den befragten Expertinnen und Experten sowohl die Unternehmensführung, die für die Schaffung der Rahmenbedingungen verantwortlich gesehen wird, als auch die Mitarbeitenden, die das „Miteinander“ auch wirklichen leben müssen, damit zwei Firmen nebeneinander existieren und voneinander profitieren können.

Der Codierungsbaum soll einen Überblick über die Themen, die im Rahmen der Unternehmensabhängigkeiten besprochen wurden, geben:

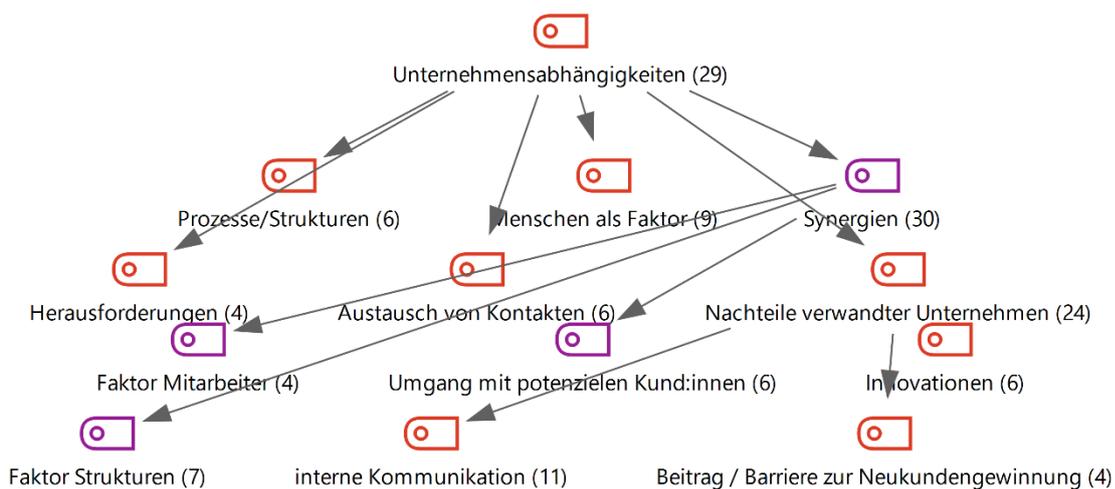


Abbildung 17: Unternehmensabhängigkeiten -Codebaum (Eigene Darstellung)

7.2.6 Kommunikation und Positionierung

Aus Erfahrung der Expertinnen und Experten, stellt besonders die interne Kommunikation, wobei hier die rein unternehmensinterne als auch die unternehmensübergreifende Kommunikation gemeint sind, vor Herausforderungen. Die Gründe dafür scheinen an fehlenden Regelungen zum Informationsaustausch zu liegen, was oft einen Verlust an Informationen zur Folge hat. Entgegenwirken könnte man beispielsweise mit einer klaren Definition von Schnittstellen und der Etablierung eines Sitzungswesens, um einen Rahmen für den Informationsfluss zu schaffen. Dazu warf ein Experte ein:

„Eine neue Studie zeigt, dass Top-Unternehmen innerhalb des Unternehmens klar definierte Prozesse haben, auch abteilungsübergreifend für die Kooperation miteinander. Das ist ein Riesenthema, ob mit oder ohne Schwester Firma“ (Proband 10, 2022).

Bezüglich der Positionierung und der Kommunikation nach außen, waren sich die Befragten einig, dass es prinzipiell Geschmackssache sei, jedoch stark von den Zukunftsplänen des Unternehmens abhängig sei. Diese strategische Entscheidung müsse den langfristigen Plan miteinbeziehen. Verschiedene Erfahrungen wurden hierzu geteilt, von einer vollständigen „Vertriebs- und Marketingkooperation“ (Proband 3, 2022) bis hin zum komplett separierten Außenauftritt, war fast jede Zwischenstufe vorhanden.

Die Befragten, die Erfahrungen mit einer gemeinsamen Kommunikation nach außen hatten, waren im Grundtenor diesem Vorgehen sehr positiv gestimmt, da oftmals *„die Reputation [...] zugutegekommen“* (Proband 1, 2022) ist. Die Gestaltung der externen Kommunikation könne hierarchisch oder kooperativ oder kooperativ passieren, je nachdem ob man sich als Partner oder als Dienstleister für eine Firma positionieren will (vgl. Proband 5, 2022). Auch situative Entscheidungen diesbezüglich können Sinn machen, wenn man sich durch den gemeinsamen Auftritt einen Vorteil erhofft, aber allgemein als eigenständiges Unternehmen wahrgenommen werden möchte.

7.3 Vertriebliche Interpretation der Befragungen

Im Folgenden werden die gewonnenen Erkenntnisse der Befragungen explizit dargestellt sowie vertrieblich interpretiert.

Allgemein kann gesagt werden, dass jedes Unternehmen der Expertinnen und Experten mit wenig Personal die Geschäftstätigkeit aufgenommen hat. Mittlerweile sind die Unternehmen und auch der Vertrieb gewachsen, sodass nahezu überall eine Aufteilung des Vertriebs vorgenommen wurde. Die verschiedenen Arten der Separation des Vertriebs sind vielfältig und lassen unter den befragten Unternehmen keine Zusammenhänge erkennen. Allerdings wurde immer die Option gewählt, die für die betreffenden Firmen in ihrem spezifischen Unternehmensumfeld Sinn macht. Beispielsweise wurde in einem Unternehmen mit einem eher erklärungsbedürftigen Produkt, das in jeder Branche mit verschiedenen Vermarktungsgründen konfrontiert ist, das Team nach Branchen aufgeteilt, da so die Bedürfnisse der potenziellen Kundinnen und Kunden und auch die Aktivitäten des werbenden Unternehmens am besten abgedeckt und geplant werden können.

Auch wenn sich alle Befragten der Bedeutung des Leadmanagements bewusst sind, werden innerhalb des unternehmerischen Alltags kaum Aktivitäten zur aktiven Leadgewinnung gesetzt. Verallgemeinert kann deshalb gesagt werden, dass in Klein- und Mittelbetrieben kein strukturiertes Leadmanagement stattfindet. Eine strategische Verankerung der aktiven Leadgenerierung und -verfolgung würde an dieser Stelle durchaus Sinn machen, da sich dadurch eine Steigerung der Effektivität ergeben würde.

Im Rahmen der Interviews wurde von den „Wegen der Kundinnen und Kunden“ gesprochen, was darauf hinweist, dass die Befragten durchaus mit den theoretischen Aspekten der Customer Journey vertraut sind. Jedoch wurden nahezu keine online Marketingmaßnahmen zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden empfohlen. Darauf zu verzichten wäre im 21. Jahrhundert, wo in den europäischen Breiten nahezu jeder Zugriff auf das Internet hat, ein fataler Fehler. Dabei muss festgehalten werden, dass die Unternehmen der befragten Personen teilweise sehr wohl Online-Marketing-Maßnahmen ergreifen, was den Schluss zulässt, dass diese Maßnahmen in den Köpfen der Umsatzverantwortlichen nicht zum Akquise Prozess zählen. Hier empfiehlt es sich, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass der Verkaufsprozess schon beginnt, bevor Kontakt zu einem Mitarbeiter des anbietenden Unternehmens gesucht wird. Hand in Hand geht damit eine engere Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales, da

nur so die vollen Vorteile der Betrachtung der Customer Journey genutzt werden können.

8 Vertriebskonzept zur Neukundenakquise

Nach den Ausführungen des Theorieteils, ist den Leserinnen und Lesern die Bedeutung der Neukundenakquise für das junge Unternehmen digi TEC GmbH verdeutlicht worden. Auf Basis der Literaturrecherche, der Situationsanalyse und der Befragungen von Expertinnen und Experten, wird im nächsten Schritt nun ein Konzept zur möglichen Neukundengewinnung für das Unternehmen erstellt. Das Vorgehen dabei erfolgt, wie in Kapitel 5 beschrieben.

8.1 Identifizierung und Qualifizierung von Kundinnen und Kunden

Um ein systematisches Vorgehen zu ermöglichen, ist es von großer Bedeutung die potenziellen Kundinnen und Kunden zu identifizieren und zu qualifizieren. In diesem Kapitel wird ein mögliches Vorgehen dazu beschrieben.

Der Fokus der digi TEC GmbH liegt auf kleinen bis mittelgroßen Unternehmen, die ein Problem oder Verbesserungspotenzial seitens der Digitalisierung ihres Unternehmens identifiziert haben und es mit einem starken Partner lösen möchten.

Seitens der Firma gilt es dabei, den Fokus auf die richtigen potenziellen Kundinnen und Kunden zu lenken, um Ressourcen zu sparen. Eine erste grobe Qualifizierung könnte hierfür beispielsweise mit dem BANT-Modell durchgeführt werden. Dabei werden Budget, Autorität, Need (Bedarf) und Timing (Zeitrahmen) für einzelne Kundinnen und Kunden bewertet (vgl. blog.hubspot.de 2022). Je nach Quelle des Leads kann und sollte die erste Qualifizierung gleich an Ort und Stelle durchgeführt werden. Events und Messen sowie jeder persönliche Anknüpfungspunkt stellen dafür gute Optionen dar.

Damit auch vereinheitlicht die Abweichung vom Idealkunden bestimmt werden kann, lohnt es sich ein Scoring Modell aufzusetzen. Dabei sollen verschiedene Parameter nach Bedeutung für die digi TEC gewichtet bewertet werden. So kann eine Prioritätensetzung bei der Bearbeitung potenzieller Kundinnen und Kunden entstehen. Ein solches Scoring Modell könnte beispielsweise aussehen, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt wird:

Idealkunden Abweichungsanalyse			
Parameter	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis
Realisierbarkeit des Projekts	40%		
Seriösität der Anfrage	25%		
Interner Aufwand	20%		
...			
Referenzwert	15%		
Bewertungsergebnis	100%		

Tabelle 5: Abweichungsanalyse der Idealkunden (Eigene Darstellung)

8.2 Festlegung von Zielen zur Neukundinnen- und Neukundengewinnung

Das Ziel der digi TEC GmbH ist es, mithilfe des in dieser Arbeit entwickelten Konzeptes bis 31.12. 2023 mindestens 5 Neukundinnen und -kunden zu gewinnen.

Um diese übergeordneten Ziele erreichen zu können, werden im Folgenden weitere Teil- Ziele definiert, die das Erreichen des Unternehmensziels sicherstellen sollen.

Durch die Tätigkeit der Firma digi TEC im Feld der Digitalisierung und der in Unternehmen vorhandenen Barrieren auf diesem Gebiet wird ein im Vergleich zur Schwesterfirma Stadlmann etwas längerer Zyklus von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Vertragsabschluss angenommen. Dabei erscheinen 9 Monate als ein realistischer Richtwert (vgl. Lang 2022). Als erster Schritt für die weitere Qualifizierung sollen 50 Unternehmen identifiziert werden, welche in weiterer Folge bearbeitet werden. Durch die Fähigkeiten erfahrener Vertriebsmitarbeiter wird eine Qualifikation der Hälfte der Kontakte innerhalb des Lead Managements innerhalb 6 Monate als realistisch angesehen. Daraus ergeben sich folgende Teil – Ziele:

Ziel	Bis zum
Mitarbeiter mit Vertrieb beauftragt	31.01.2023
Planung des Leadmanagements abgeschlossen	28.02.2023
SEO verbessert und Chatbot implementiert	28.02.2023
50 potenzielle Kunden identifiziert und kontaktiert	31.12.2023
25 Akquise Gespräche geführt	30.09.2023
5 Neukunden gewonnen	31.12.2023

Tabelle 6: Teilziele der Vertriebsstrategie (Eigene Darstellung)

8.3 Auswahl einer geeigneten Vertriebsstrategie

Im Zuge der Erstellung für ein Konzept zur Neukundinnen und Neukundengewinnung muss eine zum Geschäftsfeld und Unternehmen passende Vertriebsstrategie ausgewählt werden. Dafür wurden im Vorfeld einige Kriterien bestimmt, deren Gewichtung für die weitere Auswahl mittels Paarvergleich ermittelt wurde.

Die zur Bewertung herangezogenen Kriterien sind:

- Umsetzbarkeit – Die Realisierbarkeit der ausgewählten Strategie ist vor allem durch die geteilten Ressourcen von großer Bedeutung
- Potenzial zur Leadgenerierung – Um zukünftig weiterhin Leads generieren zu können, gilt es auch das Potenzial zur Gewinnung von Leads einzuschätzen
- Erreichung der Zielgruppe – Durch die gewählte Methode muss die Zielgruppe angesprochen werden können, da der Aufwand ansonsten wertlos wäre
- Eignung für die Akquise – Die gewählte Strategie muss sich dafür eignen, Neukundinnen und Neukunden zu akquirieren
- Ressourcen Bindung – Die Bindung von Ressourcen aller Art, seien es personelle, finanzielle oder materielle, ist je nach Strategie unterschiedlich und soll daher auch einzeln bewertet werden

- Beitrag zur Zielerreichung – Es muss sichergestellt werden, dass mit der Vertriebsstrategie auch das Vertriebsziel erreicht werden kann.

Im Anschluss an den Paarvergleich, welcher sich im Anhang auf Seite A-10 befindet, wurde eine Nutzwertanalyse zur Bewertung der verschiedenen möglichen Strategien durchgeführt. Dabei wurden die in Kapitel 3.2 beschriebene Outbound, Inbound und Differenzierungsstrategie ausgewählt.

Die Inbound Strategie eignet sich für die Firma digi TEC zum aktuellen Zeitpunkt mit diesem Vertriebsziel, am wenigsten (Gesamtnutzen 560 Punkte), während die beiden anderen Strategien ähnlich gut bewertet wurden. Dabei konnte die Strategie der Differenzierung 813,33 Punkte erreichen. Die Outbound Strategie erreichte in der Bewertung 790 Nutzenpunkte (siehe Nutzwertanalyse im Anhang A).

Schlussendlich ist die Wahl eine Frage der internen Ressourcen. Wenn die Akquise der digi TEC über die Stadlmann TEC laufen soll, macht die Differenzierungsstrategie am meisten Sinn, da so auch der USP der Komplettlösungen in den Vordergrund rücken kann. Sollte ein eigener Vertriebs-Apparat seitens der digi TEC aufgebaut werden, erweist sich die Outbound Strategie als gute Option die Marke aufzubauen. Auch wenn man sich für Zweitere entscheidet, kann man Chancen durch die geteilten Ressourcen der Schwesterfirma durch gute Positionierung und gut geplante gemeinsame Auftritte abschöpfen.

8.4 Planung von Ressourcen und Maßnahmen

Im folgenden Kapitel werden Ressourcen und Maßnahmen definiert, die das Ziel der Neukundinnen- und Neukundenakquise erreichbar machen sollen.

Aufbau von Vertriebsstrukturen

Im Hinblick auf den Aufbau eines Vertriebs für die digi TEC GmbH stellt sich die grundlegend strategische Frage, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter extra dafür eingestellt wird, oder ob auch in diesem Bereich auf Ressourcen der Stadlmann TEC GmbH zurückgegriffen werden soll. Jedenfalls gilt es, Ressourcen für den Aufbau der Geschäftstätigkeit zur Verfügung zu stellen. Sollten vorhandene Ressourcen der Schwesterfirma genutzt werden, muss der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter dafür auch fixe zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Die Bereitstellung einer

Personalressource in einem definierten Stundenausmaß stellt hiermit den ersten Schritt dar.

Bei der Auswahl des Personals gelten neben Kenntnissen des Vertriebs auch die Kompetenz der Einschätzung über die technische Machbarkeit der Projekte und die menschliche Komponente als wesentliche Faktoren. Diese Maßnahme unterstützt das Teilziel „Mitarbeiter beauftragen“ und trägt somit zum Unternehmensziel bei.

Planung des Leadmanagements

Im nächsten Schritt gilt es, festzulegen wie man an Kontakte kommt und wie man mit ihnen im Sinne einer Qualifizierung umgeht.

Dafür ist es wichtig, sich Gedanken über ein System zu machen, in welchem Informationen gesammelt und geteilt werden können. Ob dies zu Beginn eine Excel Datei oder ein volles CRM-System ist, ist dabei nicht von Bedeutung. Es muss neben der Infrastruktur, die das Sammeln von Informationen und Daten ermöglicht, auch bei Mitarbeitenden das Bewusstsein geschaffen werden, dass die Verschriftlichung der gewonnenen Informationen geschäftskritisch sein kann. Dabei ist eine ständige Erweiterung der Informationen und ein eventuelles Nachschärfen der erhobenen Informationen besonders bei Firmenwachstum für die spätere Auswertung und Kanalisation der Kontakte nicht unwesentlich. Die Planung des Leadmanagements stellt ein Teilziel zur Gesamtzielerreichung dar und soll bis Ende Februar 2023 abgeschlossen sein. Ohne das Erreichen dieses Ziels ist ein strukturiertes weiteres Vorgehen nahezu unmöglich.

Instrumente zur Ansprache potenzieller Neukundinnen und Neukunden

Im ersten Teil der Arbeit, die sich mit Literatur beschäftigt, wurden bereits einige Instrumente zur Leadgenerierung und auch zur Ansprache neuer Kundinnen und Kunden dargelegt. Laut den innerhalb der Marktforschung befragten Expertinnen und Experten empfiehlt es sich, jedes gewählte Instrument mit einer persönlichen Kontaktaufnahme zu unterstützen – beispielsweise nach einem Event oder Messebesuch telefonisch nachzuhaken. Wichtig dafür ist, dass die Mitarbeitenden über die zeitlichen Ressourcen verfügen, der Tätigkeit nachzugehen. Ein weniger persönliches Follow-up E-Mail zeige laut Expertinnen und Experten weniger Wirkung, besonders bei noch nicht ganz überzeugten Kundinnen und Kunden.

Da das Unternehmen im Bereich der Digitalisierung tätig ist, wird des Weiteren eine Implementation eines Chatbots auf der Homepage der Firma empfohlen. So sollen neuen Kundinnen und Kunden, die ein konkretes Problem lösen wollen, auf das Unternehmen und die angebotenen Dienstleistungen aufmerksam werden. Voraussetzung dafür ist wiederum, dass die potenziellen Kundinnen und Kunden den Weg zur Homepage des Anbieters finden. Dazu müssen digitale Marketingmaßnahmen wie Keywords und SEO – Aktivitäten gesetzt werden.

Die Auswahl der Instrumente trägt wesentlich zur Zielerreichung zweier Ziele bei, nämlich der Selektion und Qualifizierung von Kontakten und auch dem Führen von Akquise Gesprächen.

8.5 Festlegung des Vertriebsbudgets

Basierend auf den in 9.4 festgelegten Maßnahmen werden in diesem Kapitel die Kosten dazu eingeschätzt. Der Aufwand für intern verursachte Kosten wurde grob geschätzt und mit einem durchschnittlichen Stundensatz berechnet. Unter „intern“ ist hierbei die Stadlmann und die digi TEC zu verstehen. Für andere Kosten wurden Erfahrungs- und Angebotswerte herangezogen. Folgende Tabelle soll einen Überblick über die geplanten Maßnahmen geben:

Maßnahme	Beschreibung	Intervall	Kosten
Mitarbeiter bereitstellen	1 Vollzeitstelle	Monatlich (14-malig)	5.500€
Messebesuch	Messeauftritt inkl. Fahrt- und Übernachtungskosten	Einmalig	15.000€
Online-Marketingmaßnahmen setzen	Homepage verbessern, Keywords setzen, SEO	Einmalig	15.000€
Chatbot implementieren		Einmalig	5.000€
Chatbot betreiben		Monatlich	250€

Tabelle 7: Kostenüberblick der geplanten Maßnahmen (Eigene Darstellung)

Im Sinne einer Kosten-Nutzen Überlegung muss festgehalten werden, dass bei einem erwartetem durchschnittlichen Auftragsvolumen von 500.000€, wie es innerhalb der Zieldefinition angenommen wurde, bereits ein einzelner Kontakt mit einer 50-prozentigen Chance des Vertragsabschlusses, fiktiv 250.000€ wert ist. Dementsprechend ist es von großer Bedeutung, Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Kundinnen und Kunden nicht über Massen, sondern über Nischen angesprochen und gewonnen werden. Gerade für einen solchen Markt, rechnen sich online – Maßnahmen besonders, da so das Angebot des Portfolios dauerhaft für potenzielle Kundinnen und Kunden abrufbar ist.

8.6 Definition von Kontrollmaßnahmen

Zur Überprüfung der Wirksamkeit der Vertriebsaktivitäten ist eine Definition von Kennzahlen notwendig. Es soll dabei sichergestellt werden, dass die Zielerreichung dadurch gemessen und dargestellt werden kann. Im Fall der Implementierung eines Customer – Relationship – Systems sollten technische Grundlagen zur einfachen Analyse dieser Kennzahlen geschaffen werden.

Die in Kapitel 8.2 definierten Ziele können folgendermaßen überprüft werden:

Ziel	Kennzahl	Kontrollzeitpunkt
Mitarbeiter mit Vertriebsaufgaben betraut	Mitarbeiter vorhanden?	31.01.2023
Planung des Leadmanagements abgeschlossen	Vorgehen zur Qualifizierung festgelegt?	28.02.2023
SEO verbessert und Chatbot implementiert	Chatbot vorhanden? Firma auf erster Google Seite auffindbar?	28.02.2023
50 potenzielle Kunden identifiziert und einmal kontaktiert	Anzahl der identifizierten und kontaktierten potenziellen Kunden	31.12.2023
25 Akquise Gespräche geführt	Anzahl vollständiger Gesprächsprotokolle	30.09.2023
5 Neukunden gewonnen	Anzahl der Vertragsabschlüsse	31.12.2023

Tabelle 8: Kontrollmaßnahmen (Eigene Darstellung)

Weitere Vertriebskennzahlen, die für die Darstellung des Vertriebs Erfolgs von Bedeutung sein können, sind in folgender Tabelle zusammengefasst:

Kennzahl	Berechnung	Kontroll- Intervall
Qualifizierungserfolg	$(\text{Qualifizierte Leads} : \text{identifizierte Leads}) \times 100$	Monatlich
Kosten pro Lead	$(\text{Kosten der Maßnahme} : \text{Anzahl der Qualifizierten Leads})$	Monatlich
Aufwand der Qualifizierung des Kontakts	Summe der Zeiten, die dem Kontakt zugerechnet werden können	Rollierend
50 potenzielle Kunden identifiziert und einmal kontaktiert	Anzahl der identifizierten und kontaktierten potenziellen Kunden	Einmalig
Angebotserfolgsquote	$(\text{Gewonnene} : \text{Gesendete Angebote}) \times 100$	Monatlich

Tabelle 9: Kennzahlen (Eigene Darstellung)

9 Handlungsempfehlungen

Auf Basis der theoretischen Abhandlungen und der empirischen Untersuchung, die im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit durchgeführt wurden, lassen sich für das Unternehmen digi TEC GmbH konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, welche im Folgenden näher dargestellt werden.

Vertriebsstruktur: Zu Beginn der Geschäftstätigkeit wird empfohlen, mit möglichst wenig Personal zu starten, um die Kosten für die Firma so gering wie möglich zu halten. Wichtig ist es, von Anfang an ein möglichst klares Bild des Idealkunden zu erschaffen. Dies erfolgt am besten in Abstimmung mit der Geschäftsführung. Um eine gute Übersicht und Arbeitsgrundlage für spätere Tätigkeiten zu schaffen, wird auch empfohlen, ein System zur Datensammlung zu etablieren. Dabei sind eine simple Regelung und eine Möglichkeit zur Verschriftlichung gemeint.

Positionierung: Aufgrund der vorwiegend gleichen Akteure sowie des ähnlichen Geschäftsfeldes der verwandten Unternehmen Stadlmann TEC GmbH und digi TEC GmbH wird an dieser Stelle empfohlen, eine Vertriebs- und Marketingkooperation einzugehen. So können die Unternehmen am besten voneinander profitieren, auch wenn die Vorteile seitens digi TEC GmbH in größerem Ausmaß zu erwarten sind als für die etablierte Schwesterfirma.

Leadmanagement: Die Generierung hochwertiger Leads, die tatsächlich das Potenzial haben in Sales- Accepted Leads konvertiert zu werden, stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Neukundinnen und Neukunden Akquise dar. Als Quellen dafür könnten für die digi TEC GmbH beispielsweise die Schwesterfirma Stadlmann TEC GmbH, Events im Bereich der Digitalisierung oder von anderen Firmen, sowie Fachmessen und Fachmagazine fungieren. Aufgrund der Tätigkeit im Projektgeschäft und damit verbundenen hohen Auftragssummen, gilt der persönliche Kontakt als essenziell. Dabei soll der Kontakt nach Möglichkeit auch gehalten werden. Eine laufende Neubewertung von Status und Erfolgchancen gibt Aufschluss über die interne Prioritätensetzung und hilft dabei, den Fokus richtig zu setzen. Jedenfalls sollen auch online – Marketingmaßnahmen gesetzt werden. Als erster Schritt dafür wird empfohlen, die Homepage des Anbieters an Suchmaschinen anzupassen und zu optimieren, sodass die Firma bei einer ersten Suche nach Problemlösungen seitens der potenziellen Kundinnen und Kunden gefunden werden kann. Als sinnvoll erachtet die Autorin auch die Implementierung eines Chatbots. Einerseits, um die potenziellen Kundinnen und

Kunden abzuholen und das Leadmanagement damit treffsicherer zu gestalten, andererseits auch um als Unternehmen, welches im Bereich der Digitalisierung beheimatet ist, authentisch zu wirken.

Neukundengewinnung: Grundlegend wird empfohlen, Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Akquise schon oft beginnt, bevor der Kontakt zum Unternehmen oder einem Mitarbeiter besteht – dem Marketing kommt hierbei eine große Rolle zu. Wenn es gelingt, ein Leadmanagement aufzubauen und zu steuern, kann die Effektivität des Vertriebs nachhaltig gesteigert werden. Weiters ist die ständige Überprüfung des Fortschritts zur Akquise gilt als erfolgskritisch um Abschlüsse zeitnah zu generieren. Der Austausch mit potenziellen Kundinnen und Kunden ermöglicht bei Bedarf ein schnelles Eingreifen und Setzen von richtigen Maßnahmen, um den Abschluss voranzutreiben.

10 Resümee

Während der Erstellung der vorliegenden Arbeit war besonders auffallend, dass digitale Maßnahmen, Instrumente und Tools von Expertinnen und Experten relativ selten genannt worden sind, obwohl diesbezüglich schon Fachliteratur vorhanden ist. Ist vielleicht die Digitalisierung im B2B Geschäftsbereich noch nicht so angekommen, wie man es vielleicht glauben möchte? Oder kann der Grund dafür darin liegen, dass das Leadmanagement leider noch immer als Aufgabe des Marketings gesehen wird und der Vertrieb dafür schlichtweg nicht verantwortlich ist? Nähere Untersuchungen, die genau darauf abzielen, würden dieses Informationsdefizit lösen. Allgemein kann im Zuge des Abschlusses dieser Arbeit gesagt werden, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens, aber auch von Marketing und Vertrieb, essenziell ist, um die richtigen Instrumente zu wählen. Dabei den Fokus zu wahren, wird oft unterschätzt.

Literaturverzeichnis

Bücher

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

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

Becker, Jochen (2019): Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., München: Vahlen

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

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert/Hadwich, Karsten (2019): Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle, 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

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

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

Diller, Hermann/Haas, Alexander/Ivens, Björn (2005): Verkauf und Kundenmanagement: Eine prozessorientierte Konzeption, 1. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer

Dixon, Matthew/ Adamson, Brent (2011): The challenger sale: taking control of the customer conversation, 1. Aufl., New York: Portfolio/Penguin

Durinkowitz, Helmut (2013): Crash-Kurs für Verkaufsleiter: Vom Start weg auf der Gewinnerseite, 4.Aufl., Wiesbaden: Gabler

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

Hannig, Uwe (2017): Marketing und Sales Automation: Grundlagen – Tools – Umsetzung; Alles, was Sie wissen müssen. Wiesbaden:Springer Gabler

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (2017): Effektives Customer-Relationship-Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus (2011): Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3., Aufl., Wiesbaden: Gabler

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement: der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4., Aufl. Berlin: Publicis MCD Werbeagentur GmbH

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

Hopf, Gregor/Ahrholdt, Dennis/Greve, Görtz (2019): Online-Marketing-Intelligence: Kennzahlen, Erfolgsfaktoren und Steuerungskonzepte im Online-Marketing, Springer, Wiesbaden

Kittinger, Alexander (2010): Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Kleinaltenkamp, Michael (1996): Customer integration: von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb: eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, 1. Aufl., Heidelberg: Springer

Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018): Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse, 6., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Lang, Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive: Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Lippold, Dirk (2021): Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung: Management im digitalen Wandel, 1. Aufl., Berlin : Boston: De Gruyter Oldenbourg

Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung: eine praxisorientierte Einführung, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

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

Naderer, Gabriele (2011): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler

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

Pufahl, Mario (2018): Sales Performance Management: Exzellenz Im Vertrieb Mit Ganzheitlichen Steuerungskonzepten, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer

Reusche, Uwe/Reichert, Till (2017): Die B2B-Sales-Matrix: strategische Akquise planen und systematisch umsetzen, 1. Aufl., Wiesbaden Springer Gabler

Saab, Samy (2007): Commitment in Geschäftsbeziehungen: Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

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

Scheed, Bernd/Scherer, Petra (2018): Strategisches Vertriebsmanagement: B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, 1.Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Schmitz, Christian/Belz, Christian (2006): Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter: Handlungsimplicationen aus dem Blickwinkel internationaler Tochtergesellschaften und Vertretungen, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

Schumacher, Hans-Georg (2011): Qualifizierte Neukundengewinnung im Firmenkundengeschäft: so erreichen Sie wertvolle Kontakte zu neuen Firmenkunden im Versicherungsbereich, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Tomczak, Torsten/Kuß, Alfred/Reinecke, Sven (2014): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Uebel, Matthias/Helmke, Stefan (2017): Der Vertriebstrichter zur Steuerung von Vertriebsprozessen, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.), Effektives Customer-Relationship-Management, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer

Verweyen, Alexander (2017): Erfolgreich akquirieren: Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Weiber, Rolf/Kleinaltenkamp, Michael (2013): Business- und Dienstleistungsmarketing: die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel, 1. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer

Weis, Hans Christian/Steinmetz, Peter (2012): Marktforschung, 8. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl

Werani, Thomas/Gaubinger, Kurt/Kindermann, Harald (2006): Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing: Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 8. Aufl., München: Oldenbourg

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM, 5. Aufl, München: Vahlen

E-Books

Backhaus, Klaus/Muehlfeld, Katrin (2015): Geschäftstypen im Industriegütermarketing, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.), Handbuch Business-to-Business-Marketing, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 93 – 120 [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4681-2_6], [10.09.2021]

Becker, Jochen (2019): Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Aufl., München: Vahlen [<https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800657605-1/einfuehrung-konzeptionelles-marketing-und-design-des-buches>], [07.01.2021]

Gaubinger, Kurt (2006): Grundlagen der Identifikation von Geschäftschancen, Situationsanalyse, in: Werani, Thomas/Gaubinger, Kurt/Kindermann, Harald (Hrsg.), Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing, Grundlagen und Fallstudien in Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 57 – 70 [<https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007%2F978-3-8349-8780-8>], [22.12.2021]

Kirchner, Jens (2013): Wertorientierte Ausrichtung der Neukundengewinnung, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4176-3_14], [11.09.2021]

Kreutzer, Ralf/Rumler, Andrea/Wille-Baumkauff, Benjamin (2020): B2B-Online Marketing und Social Media: Handlungsempfehlungen und Best Practices, 2.Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [<https://web-s-ebsohost-com.elibrary.campus02.at/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIz-MjUzMDNfX0FO0?sid=1220a365-6efe-4f79-805e-fd097041bc9c@redis&vid=0&format=EB&rid=1>], [10.09.2021]

Pförsch, Waldemar/Godefroid, Peter (2016): Business-to-Business-Marketing, Herne: NWB Verlag [<https://ebookcentral-proquest-com.elibrary.campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=4673549>], [12.12.2021]

Schlömer, Britta/Schlömer, Tobias (2021): Inbound!: Das Handbuch für modernes Marketing, 2. Aufl., Bonn: Rheinwerk [<https://ebookcentral-proquest-com.elibrary.campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=6427182>], [3.11.2021]

Sammelwerke

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Handbuch Business-to-Business-Marketing, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Werani, Thomas/Gaubinger, Kurt/Kindermann, Harald (2006): Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing, Grundlagen und Fallstudien in Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Zerres, Christopher (2017): Handbuch Marketing-Controlling, Grundlagen – Methoden – Umsetzung, 4. Aufl., Offenburg: Springer

Journale

Osmonbekov, Talai/Adamson, Brent/Dixon, Matthew (2019): Challenger sale: a dynamic method for customer engagement and value creation in business-to-business relationships in: The Journal of Business & Industrial Marketing, 2019, Jg.34 (2), S.285-290 [online] <https://www-emerald-com.elibrary.campus02.at/insight/content/doi/10.1108/JBIM-04-2017-0088/full/html> [09.09.2021]

Haas, Alexander (2011): Misserfolgsmfaktor Vertriebsmythen – Kundenorientierung durch Vertrieb in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 28 (1), S.14-19 [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/article/10.1007/s11621-011-0002-8#Sec4> [10.09.2021]

Hayes, Orla/Kelliher, Felicity (2022): The emergence of B2B omni-channel marketing in the digital era: a systematic literature review in: Journal of Business & Industrial Marketing, o.Jg.[online] <https://www-emerald-com.elibrary.campus02.at/insight/content/doi/10.1108/JBIM-02-2021-0127/full/html> [27.09.2022]

Inks, Scott/Avila, Ramon/Talbert, George (2018): The evolution of the sales process: Relationship selling versus "the Challenger Sale" in: Journal of Global Scholars of Marketing Science, Jg. 29 (1), S.88-98 [online] <https://web-s-ebSCOhost-com.elibrary-campus02.at/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e2e7d745-779d-466d-8623-41655d220cbf%40redis> [10.09.2021]

Kley, Nina Lorea/Kley Wolf-Dietrich (2017): Risiken im Projektgeschäft vermeiden in: Control Manag Rev, Jg. 61, S.38–43 [online] <https://doi.org/10.1007/s12176-017-0095-2> [10.10.2021]

Köhler, Clemens F./Rohm, Andrew J./De Ruyter, Ko/Wetzels, Martin (2011): Return on Interactivity: The Impact of Online Agents on Newcomer Adjustment in: Journal of Marketing, Jg. 75, S.93–108 [online] <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.75.2.93> [13.19.2021]

Kumar, V./Petersen, Andrew J./Leone, Robert P. (2010): Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How in: Journal of Marketing Vol. 74, S.1–17.[online] <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.74.5.001> [13.19.2021]

Niedermeier, Keith/Wang, Emily/Zhang, Xiaohan (2016): The use of social media among business-to-business sales professionals in China: How social media helps create and solidify guanxi relationships between sales professionals and customers in: Journal of research in interactive marketing, Vol. 10 (1), S.33-49 [online] <https://www-emerald-com.elibrary-campus02.at/insight/content/doi/10.1108/JRIM-08-2015-0054/full/html> [20.12.2021]

Schoepf, Alex (2021): Best Practices für Marketing-Automation-Einsteiger in: Wirtschaftsinformatik & Management, Jg. 13 (4), S.280-289 [online] <https://link-springer-com.elibrary-campus02.at/article/10.1365/s35764-021-00347-6> [10.08.2022]

Schögel, Marcus/Gotsch, Mauro Louis (2021): Intelligente Automatisierung im Marketing: Wohin geht die Reise? in: Wirtschaftsinformatik & Management, Jg. 13 (4), S.280-289 [online] <https://link-springer-com.elibrary-campus02.at/article/10.1365/s35764-021-00352-9> [10.08.2022]

Schmitz, Christian/Wieseke, Jan (2015): Excellence in Sales Management in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 32 (6), S. 3–3. <https://doi.org/10.1007/s11621-015-0587-4> [10.09.2021]

Pantelic, Darko/Sengleitner, Viktoria (2014): Use of the Backhaus model in marketing and sales-force management as a predictor of B2B buying behavior in: Ekonomski pogledi, Jg. 16 (4), S.111–124 [online] <https://doi.org/10.5937/EkoPog1404111P> [10.08.2021]

Persönliche Gespräche

Lang, Christoph, MSc, Kundenbetreuung Graz, München, Stadlmann GmbH, [22.06.2021]

Lang, Christoph, MSc, Kundenbetreuung Graz, München, Stadlmann GmbH,
[16.03.2022]

Lang, Christoph, MSc, Kundenbetreuung Graz, München, Stadlmann GmbH,
[20.09.2022b]

Proband 1-15 nähere Angaben werden aus Gründen der Anonymisierung nicht gemacht, [2022]

Internetquellen

Komplexer.de (11.11.2021): [online] Auswirkungen des technischen Fortschrittes auf Unternehmen
<https://www.komplexer.com/auswirkungen-des-technologischen-fortschritts-auf-unternehmen> [15.04.2022]

Unternehmer.de (o.J.): [online] Wie das Coronavirus die Digitalisierung erzwingt
<https://unternehmer.de/digitalisierung/248653-digitalisierung-durch-corona-krise>
[23.10.2021]

Stadlmann (o.J.): [online] Das Unternehmen
<https://stadlmann-tec.at/unternehmen/> [15.05.2021]

Statista (o.J.): [online] Aussagen über Digitalisierung
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1254343/umfrage/umfrage-zu-digitalisierung-in-unternehmen-in-oesterreich/> [23.10.2021]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

1. Projektstrukturplan.....	4
2. Meilensteinplan.....	6
3. Gesprächsleitfaden	7
4. Paarvergleich	10
5. Nutzwertanalyse zur Strategiebewertung	11
6. Codebäume der Auswertung	12

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Paarvergleich (Eigene Darstellung)	A-10
Abbildung A-2: Nutzwertanalyse (Eigene Darstellung)	A-11
Abbildung A-3: Codbäume (Eigene Darstellung)	A-12

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A-1: Projektstrukturplan Stand 01.11.2022 (Eigene Darstellung)	A-5
Tabelle A-2: Meilensteinplan Stand 07.11.2022 (Eigene Darstellung)	A-6
Tabelle A-3: Gesprächsleitfaden.....	A-9

1. Projektstrukturplan

Heute 01.11.2022

Projektstart

PSP	Aufgabe	Start	Dauer	Ende
1	Projektmanagement	01.09.2021	247	06.05.2022
1.1	<i>Projektkoordination</i>	01.09.2021	247	06.05.2022
1.2	<i>Projektcontrolling</i>	01.09.2021	247	06.05.2022
2	Grobkonzept	01.09.2021	18	19.09.2021
2.1	Erstgespräch	01.09.2021	25	26.09.2021
2.1.1	<i>Aufbereitung der Unterlagen</i>	01.09.2021	17	18.09.2021
2.1.2	<i>Unterlagen für Erstgespräch an Betreuerin senden</i>	18.09.2021	1	19.09.2021
2.1.3	<i>M1 Erstgespräch durchgeführt</i>	21.09.2021	1	22.09.2021
2.1.4	<i>Feedback von Erstgespräch einarbeiten</i>	22.09.2021	4	26.09.2021
2.2	Kick-Off Termin	26.09.2021	11	07.10.2021
2.2.1	<i>Kick-Off Termin vorbereiten</i>	26.09.2021	10	06.10.2021
2.2.2	<i>M2 Kick-Off Termin durchgeführt</i>	07.10.2021	2	09.10.2021
3	Masterseminar 1	01.10.2021	25	26.10.2021
3.1	<i>Aufbereitung der Unterlagen</i>	01.10.2021	7	08.10.2021
3.2	<i>Unterlagen für MAS an Betreuer senden</i>	08.10.2021	1	09.10.2021
3.3	<i>Unterlagen auf Moodle hochladen</i>	10.10.2021	1	11.10.2021
3.4	<i>DS durchführen</i>	16.10.2021	1	17.10.2021
3.5	<i>Feedback von MAS1 einarbeiten</i>	17.10.2021	5	22.10.2021
4	Theorieteil	23.10.2021	59	21.12.2021
4.1	<i>Theorieteil Vertrieb im B2B Projektgeschäft</i>	23.10.2021	12	04.11.2021
4.2	<i>Theorieteil Neukundengewinnung</i>	04.11.2021	12	16.11.2021
4.3	<i>Theorieteil Neukundengewinnung im B2B Projektgeschäft</i>	16.11.2021	9	25.11.2021
4.4	<i>Theorieteil Kundenqualifizierung</i>	25.11.2021	12	07.12.2021
4.5	<i>Theorieteil Konzept zur Neukundengewinnung</i>	07.12.2021	13	20.12.2021
4.6	<i>Unterlagen Theorieteil an Betreuer senden</i>	20.12.2021	1	21.12.2021
4.7	<i>Feedback einarbeiten</i>	27.12.2021	4	31.12.2021
4.8	<i>M3 Theorieteil abgeschlossen</i>	31.12.2021	1	01.01.2022
5	Masterseminar 2	27.12.2021	92	29.03.2022
5.1	<i>Aufbereitung der Unterlagen</i>	27.12.2021	12	08.01.2022
5.2	<i>Unterlagen an Betreuerin senden + Feedback einarbeiten</i>	05.01.2021	4	09.01.2021
5.3	<i>Unterlagen auf Moodle hochladen</i>	19.03.2022	1	20.03.2022
5.4	<i>MAS 2 durchführen</i>	22.03.2021	1	23.03.2021
5.5	<i>Feedback von DS2 einarbeiten</i>	23.03.2022	6	29.03.2022
6	Marktforschung	14.03.2022	67	20.05.2022
6.1	Untersuchungsdesign	14.03.2022	6	20.03.2022
6.1.1	<i>Untersuchungsdesign erstellen</i>	14.03.2022	3	17.03.2022
6.1.2	<i>Marktforschung mit Unternehmen besprechen</i>	16.03.2022	1	17.03.2022
6.1.3	<i>Unterlagen an Betreuer senden + Feedback einarbeiten</i>	17.03.2022	3	20.03.2022
6.2	Experteninterviews	10.01.2022	36	15.02.2022
6.2.1	<i>Termin vereinbaren</i>	24.03.2022	14	07.04.2022
6.2.2	<i>Gesprächsleitfaden erstellen</i>	24.03.2022	8	01.04.2022
6.2.3	<i>Abklären des Leitfadens mit Betreuer</i>	01.04.2022	4	05.04.2022

6.2.4	<i>Experteninterviews durchführen</i>	06.04.2022	21	27.04.2022
6.2.5	<i>Ergebnisse auswerten</i>	28.04.2022	12	10.05.2022
6.2.6	<i>Ergebnisse aufbereiten</i>	12.05.2022	6	18.05.2022
6.2.7	<i>M4 Marktforschung abgeschlossen</i>	19.05.2022	1	20.05.2022
7	Praxisteil	30.12.2021	273	29.09.2022
7.1	<i>Praxisteil MAFO Aufbau schreiben</i>	30.12.2021	14	13.01.2022
7.2	<i>Zwischenstand mit Betreuer besprechen</i>	20.05.2022	4	24.05.2022
7.3	<i>Situationsanalyse erstellen</i>	01.02.2022	8	09.02.2022
7.4	<i>MAFO Ergebnisse schreiben</i>	18.06.2022	60	17.08.2022
7.5	<i>SWOT Katalog erstellen</i>	25.05.2022	2	27.05.2022
7.6	<i>Konzept erstellen</i>	18.08.2022	30	17.09.2022
7.7	<i>M5 Praxisteil abgeschlossen</i>	25.09.2022	4	29.09.2022
8	MAS 3	01.10.2022	10	11.10.2022
8.1	<i>Aufbereitung der Unterlagen</i>	01.10.2022	3	04.10.2022
8.2	<i>Unterlagen für MAS an Betreuer senden</i>	04.10.2022	1	05.10.2022
8.3	<i>Unterlagen auf Moodle hochladen</i>	04.10.2022	1	05.10.2022
8.4	<i>MAS durchführen</i>	04.10.2022	1	05.10.2022
8.5	<i>Feedback von MAS 3 einarbeiten</i>	06.10.2022	5	11.10.2022
9	Abschluss	21.06.2022	101	30.09.2022
9.1	<i>Arbeit korrigieren</i>	09.04.2022	17	26.04.2022
9.2	<i>M6 Ungebundene Masterarbeit abgegeben</i>	07.11.2022	1	08.11.2022
9.3	<i>Masterarbeit wird beurteilt</i>	07.11.2022	47	24.12.2022
9.4	<i>Gebundene Masterarbeit abgeben</i>	15.01.2023	1	16.01.2023
9.5	<i>Präsentation der Masterarbeit vorbereiten</i>	16.01.2023	10	26.01.2023
9.6	<i>M7 Abschlusskolloquium bestanden</i>	09.02.2023	4	13.02.2023
9.7	<i>M8 Unternehmenspräsentation absolviert</i>	15.02.2023	4	19.02.2023

Tabelle A-1: Projektstrukturplan Stand 01.11.2022 (Eigene Darstellung)

2. Meilensteinplan

Meilensteinplan				
Nr.	PSP-Code	Meilenstein	Soll-Termin	Ist-Termin
1	2.1.3	Erstgespräch durchgeführt	21.09.2021	21.09.2021
2	2.2.2	Kick-Off Termin durchgeführt	07.10.2021	07.10.2021
3	4.8	Theorieteil abgeschlossen	31.12.2021	20.03.2022
4	6.2.7	Marktforschung abgeschlossen	20.05.2022	10.09.2022
5	7.9	Praxisteil abgeschlossen	10.06.2022	20.09.2022
6	9.2	Ungebundene Masterarbeit abgegeben	07.11.2022	07.11.2022
7	9.6	Abschlusskolloquium bestanden	13.02.2023	
8	9.7	Unternehmenspräsentation absolviert	19.02.2023	

Tabelle A-2: Meilensteinplan Stand 07.11.2022 (Eigene Darstellung)

3. Gesprächsleitfaden

Einstieg und Begrüßung	
Begrüßung der Interviewpartnerinnen oder Interviewpartner und Überblick über das Gespräch (Neukundenakquise, Unternehmenshintergrund, Synergien)	Guten Tag, Danke für Ihre Zeit. Das Thema meiner Masterarbeit ist die Neukunden Akquise für die digi TEC GmbH. Dabei gibt es die Besonderheit, dass die digi TEC ein Schwesternunternehmen des bereits gut etablierten Ingenieurbüros Stadlmann ist. Das Informationsdefizit, das mit Hilfe des praktischen Teils geschlossen werden soll, bezieht sich genau auf die spezielle in diesem Setting vorhandene Abhängigkeit des Unternehmens auf die Ressourcen der Schwester.
Seit wann sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig und was ist Ihre Position?	
Seit wann gibt es Ihr Unternehmen ca. und zu welchem anderen Unternehmen gibt es eine Beziehung (und welche)?	
Vertrieb / Akquise	
Wie könnte der ideale Vertrieb in einem Startup im B2B Projektgeschäft grob aufgebaut sein? Bzw. Wie ist die Vertriebsstruktur in Ihrem Unternehmen aufgebaut?	

<p>Wie wird im Unternehmen bei der Akquise neuer Kundinnen und Kunden vorgegangen? Warum so? Bzw. Wenn Sie das Unternehmen beraten würden, wie würden Sie empfehlen bei der Akquise neuer Kundinnen und Kunden vorzugehen? Warum so?</p>	
<p>Welche Bedeutung kommt dem Leadmanagement im Rahmen der Neukundinnen Akquise zu? / Welche Bedeutung soll dem Leadmanagement im Rahmen der Neukundinnen Akquise im B2B Projektgeschäft zu kommen? Welche Schritte werden Ihrer Erfahrung nach vom Erstkontakt bis hin zum gewonnenen Kunden durchlaufen?</p>	
<p>Wie wird innerhalb des Leadmanagements vorgegangen? Wie werden die Kontakte qualifiziert und warum? /</p> <p>Wie soll hier innerhalb des Leadmanagements vorgegangen werden? Wie sollen die Kontakte idealtypisch qualifiziert und kontaktiert werden und warum?</p>	
<p>Zusammenhänge der verwandten Unternehmen</p>	
	<p>Situation der Schwesternfirmen näher erklären</p>
<p>Stellen Sie sich vor, die Unternehmen, in Ihrem Fall UT11 und Nuki, wären</p>	

Tiere. Welche Tiere könnten die Unternehmen verkörpern, sei es Mutter-Tochter oder Schwestern Unternehmen.	
Welche Rolle kann, basierend auf Ihrer Erfahrung, bei der Akquise neuer Kundinnen ein „verwandtes“ Unternehmen spielen?	
Sind in so einem Setting Synergien beobachtbar? Profitieren die Unternehmen voneinander/ einseitig? Wenn ja, inwiefern?	
Gibt es für eines der Unternehmen eventuell auch Nachteile durch das andere Unternehmen?	
Wie kann die Kommunikation über die Unternehmensgrenzen hinweg aussehen, damit eine Positionierung als eigenes Unternehmen trotz bestehender Abhängigkeiten gelingen kann?	
Abschluss	
Gibt es Ihrerseits noch Anregungen oder offene Fragen?	
	Bedanken für das Gespräch

Tabelle A-3: Gesprächsleitfaden (Eigene Darstellung)

6. Codebäume der Auswertung

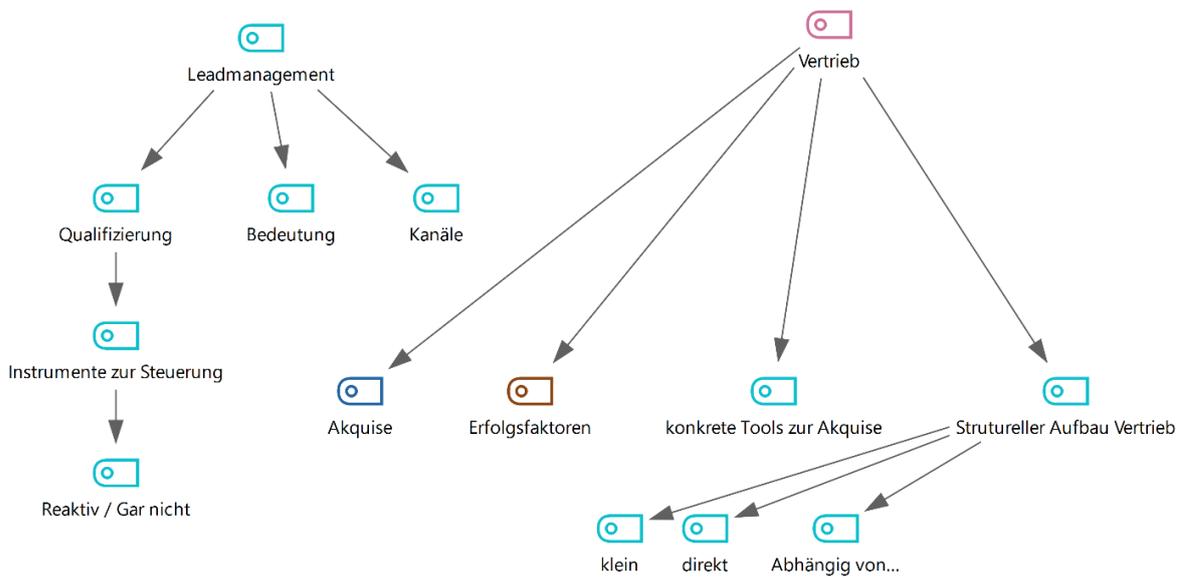


Abbildung A-3: Codebäume (Eigene Darstellung)