

# **MASTERARBEIT**

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

## **SKALIERBARE GESTALTUNG DER VERTRIEBSORGANISATION FÜR DEN B2B-FINANZDIENSTLEISTUNGSSEKTOR**

am Beispiel des Crowdfunding-Plattform-Anbieters ROCKETTS Holding GmbH

Betreuer:

Mag. (FH) Rene Hörwertner, MA

Vorgelegt von:

Kerstin Gruber, BA

1710557009

Graz, 5. Juli 2019

## **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, 5. Juli 2019

.....

Kerstin Gruber, 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 Umsetzung der vorliegenden Masterarbeit nicht möglich gewesen.

Vor allem meiner Familie, meinem Partner und meinen Freunden möchte ich von Herzen Danke sagen. Ihr habt mich immer und ohne zu zögern unterstützt, habt stets Verständnis gezeigt für die wenige Zeit, die ich in den letzten Monaten für euch hatte und mich motiviert, weiter zu machen, egal wie groß mir die Herausforderung auch erschien. Ganz besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem Vater, der mich nicht nur mental durch den Prozess der Masterarbeitserstellung begleitet hat, sondern auch durch seinen fachlichen Input erheblich zum Endergebnis dieser Masterarbeit beigetragen hat.

Auch meinen StudienkollegInnen möchte ich für den regen Erfahrungs- und Informationsaustausch, sowie die unzähligen Hilfestellungen und Ratschläge jeglicher Art über diesen langen Zeitraum hinweg danken.

Natürlich möchte ich mich hiermit auch bei den AuftraggeberInnen dieser Arbeit bedanken, Herrn Peter Garber-Schmidt, Herrn Wolfgang Deutschmann und Frau Claudia Legenstein, die es mir ermöglicht haben, diese Masterarbeit für die ROCKETS Holding GmbH zu verfassen. Besonderer Dank gilt auch meinem Arbeitgeber, dem ÖAMTC Steiermark, insbesondere Herrn Huber und Herrn Stoppel, die mich beim Verfassen der Masterarbeit durch die flexible Gestaltung meiner Arbeitszeiten unterstützt, viel Verständnis gezeigt und meine Fortschritte stets mit großem Interesse verfolgt haben.

Nicht zuletzt möchte ich mich auch bei der Studiengangsleitung des Studiengangs „International Marketing & Sales Management“ der FH *CAMPUS 02* Frau Mag. Dr. Karin Madenberger MSc, und meinem Coach Herrn Mag. (FH) Rene Hörwertner MA, bedanken, die mich dazu anspornten, die Qualität meiner Masterarbeit immer weiter zu erhöhen und mir dabei mit konkretem Feedback und Verbesserungsvorschlägen zur Seite standen.

## Zusammenfassung

Die ROCKETS Holding GmbH, ein Crowdfunding-Plattform-Anbieter, steht seit dem in Kraft treten des Alternativfinanzierungsgesetzes Ende 2015 vor der Herausforderung eines enorm schnell wachsenden Marktes in Österreich. Der Vertrieb dieses Unternehmens muss sich an diese Dynamik und das starke Marktwachstum anpassen können, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Somit gestaltet sich die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation als Voraussetzung für den Vertriebs- und Unternehmenserfolg.

Ziel dieser Arbeit war es, eine skalierbare Vertriebsorganisation zu gestalten und in diesem Zusammenhang vor allem die organisationalen und strukturellen Vorkehrungen zu beleuchten, die im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation des Vertriebs notwendig sind, um einen positiven Skalierungseffekt realisieren zu können.

Im Zuge des Verfassens dieser Masterarbeit konnte festgestellt werden, dass jegliche Entscheidungen betreffend der Gestaltungselemente der Vertriebsorganisation im Kontext der Kosten-Nutzen-Relation getroffen werden sollten. Denn die Skalierung des Vertriebs ist dann erfolgreich, wenn der zusätzlich erwirtschaftete Umsatz, der durch das kontrollierte Wachstum erzielt wird, proportional oder überproportional zu den dafür aufgewendeten Kosten steigt.

Die theoretischen Erkenntnisse wurden anschließend anhand einer qualitativen Primärmarktforschung abgeglichen und um die empirischen Erkenntnisse erweitert. Beispielsweise stellte sich heraus, dass die Standardisierung der Aufbau- und vor allem Ablauforganisation ein wesentlicher Treiber für die Skalierbarkeit des Vertriebs ist. Dadurch sollen Ressourcen geschont werden, Kostenoptimierungen erreicht werden und die Effizienz der VertriebsmitarbeiterInnen gesteigert werden, um letztendlich Erfolgsquoten zu erhöhen, sowie Durchlaufzeiten zu verkürzen, und dadurch den Skalierungseffekt positiv zu beeinflussen.

Abschließend wurde für den Auftraggeber ein priorisierter und budgetierter Maßnahmenkatalog entwickelt, mit Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Aufbau- sowie Ablauforganisation in Richtung Skalierbarkeit.

## **Abstract**

The crowdfunding platform provider ROCKETS Holding LLC faces the challenge of a tremendously fast-growing market in Austria due to the new legal framework of the Alternative Financing Act that has been created in September 2015. Consequently, the sales organization of this company needs to be able to adapt to the dynamism and growth of the market, in order to remain competitive. So, the scalability of the sales organization is a prerequisite for sales success and subsequently for overall business success.

The goal of this master thesis was to develop a scalable sales organization. In this context, particularly the organizational and structural precautions of the sales organization that need to be taken toward scalability have been examined. The purpose of a scalable sales organization is to realize a positive scaling effect through growth.

In the process of writing this master thesis, it could be determined, that any decision concerning the organizational or structural elements of the sales organization has to be made in the context of a cost-benefit relation. Because the scaling of the sales organization is successful, when the additional revenue, which is generated through the controlled growth of sales, increases proportional or even over-proportional to the outlaid costs.

Thereafter, the theoretical findings have been collated through a qualitative primary market research and extended by the empirical findings. For instance, it has been found out that the standardization of the organizational and especially the operational structure of the sales organization is a major driver for the scalability of sales. Thereby, resources can be saved, costs can be optimized and the efficiency of the sales force can be increased in order to improve success rates as well as reduce processing times. These factors contribute positively to the scaling effect.

At the end of this thesis a prioritized and budgeted list of measurements has been developed for the company ROCKETS Holding LLC. This includes recommendations of action concerning the organizational and operational structure of the company's sales organization toward its scalability.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation .....	1
1.2	Herausforderung .....	3
1.3	Unternehmensziel .....	5
1.4	Masterarbeitsziel .....	5
1.5	Bezugsrahmen .....	6
2	Besonderheiten von Dienstleistungen im B2B-Sektor .....	7
2.1	Definition B2B und Abgrenzung zu B2C .....	7
2.2	Definition Dienstleistung und Abgrenzung zu Sachleistung .....	8
2.3	Besonderheiten von Finanzdienstleistungen .....	11
2.3.1	Leistungstypologien von Finanzdienstleistungen .....	11
2.3.2	Besonderheiten der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung .....	13
2.3.3	Einflussfaktoren in der Finanzdienstleistungsbranche .....	14
2.3.4	Crowdfunding .....	18
2.3.5	Der Vertrieb im Finanzdienstleistungssektor .....	21
3	Vertriebsorganisation .....	26
3.1	Definitionen, Grundlagen und Ziele der Vertriebsorganisation .....	26
3.2	Einflussfaktoren der Vertriebsorganisationsgestaltung .....	28
3.2.1	Externe Einflussfaktoren .....	28
3.2.2	Interne Einflussfaktoren .....	29
3.2.3	Das Build-Measure-Learn-Prinzip .....	31
3.3	Gestaltung der Aufbauorganisation .....	33
3.3.1	Hauptausrichtung des Vertriebs .....	33
3.3.2	Innere Organisation des Vertriebs .....	34
3.3.3	Vertriebsstruktur .....	35
3.4	Gestaltung der Ablauforganisation .....	38
3.4.1	Definition der Aktivitäten und deren verantwortungsbezogene Zuweisung .....	38
3.4.2	Vertriebsprozess .....	39
4	Skalierung im Unternehmen .....	41
4.1	Kriterien für Skalierbarkeit .....	43
4.2	Skalierbarkeit einer Vertriebsorganisation .....	44
4.3	Skalierungseffekt .....	45

5	Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation im B2B-Finanzdienstleistungssektor .....	47
5.1	Aufbauorganisation eines B2B-Finanzdienstleistungsunternehmens.....	48
5.1.1	Hauptausrichtung des Vertriebs .....	48
5.1.2	Innere Organisation des Vertriebs.....	52
5.1.3	Vertriebsstruktur .....	56
5.2	Ablauforganisation eines B2B-Finanzdienstleistungsunternehmens.....	60
5.3	Skalierung der Vertriebsorganisation .....	63
5.3.1	Horizontale Skalierung .....	63
5.3.2	Vertikale Skalierung.....	64
5.3.3	Skalierungseffekt.....	65
6	Unternehmensvorstellung .....	67
7	Empirische Untersuchung .....	70
7.1	Informationsbedarf / Ziele der Untersuchung .....	71
7.2	Untersuchungsdesign.....	72
7.2.1	Erhebungsmethode .....	72
7.2.2	Stichprobenauswahl .....	73
7.2.3	Erhebungsinstrument .....	73
7.2.4	Durchführungsdauer, -ort und -zeit .....	74
7.2.5	Auswertung der Interviews .....	74
7.3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	75
7.3.1	Umwelteinflüsse als Skalierungsinitiatoren .....	75
7.3.2	Organisationale Voraussetzungen der Aufbauorganisation des Vertriebs für die Skalierbarkeit .....	76
7.3.3	Strukturelle Voraussetzungen der Ablauforganisation des Vertriebs für die Skalierbarkeit .....	82
7.3.4	Horizontale Skalierung VS. vertikale Skalierung.....	85
7.3.5	Planung und Controlling .....	86
8	Ist-Konfiguration der Vertriebsorganisation der ROCKETS Holding GmbH ..	90
9	Soll-Konfiguration einer skalierbar gestalteten Vertriebsorganisation .....	95
9.1	Organisationale Vorkehrungen der Aufbauorganisation für die skalierbare Gestaltung der Vertriebsorganisation .....	95
9.2	Strukturelle Vorkehrungen der Ablauforganisation für die skalierbare Gestaltung der Vertriebsorganisation .....	99
10	Handlungsempfehlungen .....	104
11	Resümee.....	112
	Literaturverzeichnis .....	113
	Anhang.....	125

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Crowdfunding-Volumen in Österreich per 31.12.2018.....	2
<b>Abbildung 2:</b> Marktanteilveränderung 2016 bis 2018 .....	3
<b>Abbildung 3:</b> Bezugsrahmen .....	6
<b>Abbildung 4:</b> Leistungstypologien.....	9
<b>Abbildung 5:</b> Leistungstypologien von Finanzdienstleistungen.....	11
<b>Abbildung 6:</b> Leistungstypologien von Finanzdienstleistungen unter Berücksichtigung des Individualitäts- und Interaktionsgrades .....	12
<b>Abbildung 7:</b> Crowdfunding-Volumen in AUT 2013 bis 2018.....	16
<b>Abbildung 8:</b> Zuordnung unterschiedlicher Finanzierungsformen zum Finanzierungsbedarf.....	19
<b>Abbildung 9:</b> Dienstleistungsangebot im Bereich Crowdfunding .....	21
<b>Abbildung 10:</b> Bestandteile der Vertriebsorganisationsgestaltung.....	27
<b>Abbildung 11:</b> Die Reifephasen der Vertriebsorganisation .....	30
<b>Abbildung 12:</b> Build-Measure-Learn-Prinzip.....	32
<b>Abbildung 13:</b> Übersicht Vertriebsstrukturgestaltung.....	35
<b>Abbildung 14:</b> Idealtypischer Vertriebsprozess in der B2B-Finanzdienstleistungsbranche .....	40
<b>Abbildung 15:</b> Zusammenspiel der drei Wachstumsdimensionen .....	43
<b>Abbildung 16:</b> Negativer Zusammenhang zwischen Leistungsspanne und Leistungstiefe .....	44
<b>Abbildung 17:</b> Linearer und sub-linearer Skalierungseffekt.....	46
<b>Abbildung 18:</b> Negativer und super-linearer Skalierungseffekt.....	46
<b>Abbildung 19:</b> Übersicht der Vertriebsorganisationsmodelle .....	52
<b>Abbildung 20:</b> Absatzformwahl nach Maßgabe des kritischen Umsatzes .....	58
<b>Abbildung 21:</b> 10er-Bewertungsskala für Scoring Modell .....	59
<b>Abbildung 22:</b> Beispielhafte Darstellung des Vertriebsprozesses, der darin enthaltenen Aktivitäten und deren verantwortungsbezogener Zuordnung zu den Vertriebsstellen.....	62
<b>Abbildung 23:</b> Beispiel horizontale Skalierung.....	63
<b>Abbildung 24:</b> Beispiel vertikale Skalierung.....	64
<b>Abbildung 25:</b> Bestandteile Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation im B2B Finanzdienstleistungssektor.....	66
<b>Abbildung 26:</b> Visualisierung der Skalierungsfaktoren .....	75



<b>Abbildung 27:</b> Nennungen der Einflussfaktoren auf die Leitungsspanne .....	79
<b>Abbildung 28:</b> Entscheidungskriterien der Vertriebsstruktur .....	82
<b>Abbildung 29:</b> Visualisierung des linearen und super-linearen Skalierungseffektes .....	89
<b>Abbildung 30:</b> Phasen des Vertriebsprozesses der ROCKETS Holding GmbH .	92
<b>Abbildung 31:</b> Mögliche Darstellung des Organigramms einer skalierbaren Vertriebsorganisation unter Berücksichtigung des horizontalen und vertikalen Wachstums.....	99
<b>Abbildung 32:</b> Mögliche Darstellung des Vertriebsprozesses inklusive der durchzuführenden Aktivitäten für die Kundengruppe KMU.....	101
<b>Abbildung 33:</b> Mögliche Darstellung der verantwortungsbezogenen Zuweisung der Vertriebsaktivitäten zu den VertriebsmitarbeiterInnen .....	102

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Wesentliche Unterschiede B2B und B2C.....	7
<b>Tabelle 2:</b> Legende zu Punktwertkorridore der 10er Skala.....	59
<b>Tabelle 3:</b> Marktforschungsprozess .....	70
<b>Tabelle 4:</b> Maßnahmenplan .....	110

## Abkürzungsverzeichnis

Ablauforg.	=	Ablauforganisation
Aufbauorg.	=	Aufbauorganisation
B2B	=	Business-to-Business
B2C	=	Business-to-Consumer
Def.	=	Definition(en)
DL	=	Dienstleistung(en)
GF	=	Geschäftsführung/GeschäftsführerInnen
KMU	=	Klein- und mittelständische Unternehmen
LLC	=	Limited Liability Company
M	=	Maßnahme
SaaS	=	Software as a Service
SVP	=	Senior Vice President
UN	=	Unternehmen
VM	=	VertriebsmitarbeiterInnen
VO	=	Vertriebsorganisation

# 1 Einleitung

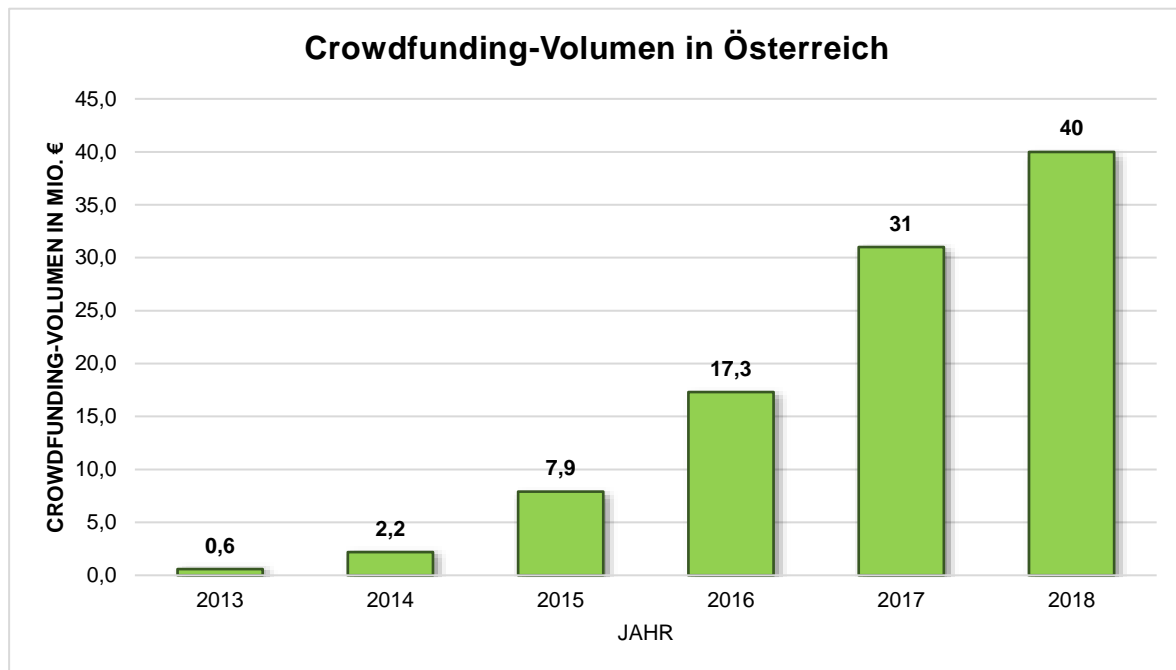
In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Umweltentwicklungen einen Einfluss auf das Unternehmen nehmen, wie sich diese Entwicklungen auf das Unternehmen auswirken und vor welcher Herausforderung das Unternehmen in Zukunft stehen wird.

## 1.1 Ausgangssituation

Mit dem Alternativfinanzierungsgesetz, das am ersten September 2015 in Kraft getreten ist, wurde erstmals ein gesetzlicher Rahmen für alternative Finanzierungsmodelle, insbesondere für Crowdfunding, geschaffen. Durch diese Gesetzesnovelle sind im Rahmen von alternativen Finanzierungsmodellen nun Finanzierungssummen über 250.000 Euro möglich (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2018a). Das bedeutet, das Alternativfinanzierungsgesetz eröffnet kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, sich abseits von Basel III Bestimmungen und Bankkrediten zu finanzieren (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018). Des Weiteren wurde die Verpflichtung zur Erstellung eines kostspieligen Kapitalmarktprospektes, der von der Finanzmarktaufsicht gebilligt werden muss, von einer Finanzierungssumme von 250.000 Euro auf 5 Mio. Euro angehoben. Ab 1,5 Mio. Euro ist ein vereinfachter Prospekt ausreichend. Unter 1,5 Mio. Euro ist ein einfaches Informationsblatt für die Finanzmarktaufsicht ausreichend (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2018a).

Diese Entwicklung bringt rapides Wachstum auf dem Markt der Crowdfunding-Plattform-Anbieter mit sich. Diese Plattformen ermöglichen das Zusammentreffen, den Erstkontakt sowie die kontinuierliche Kommunikation zwischen finanzierungsbedürftigen Unternehmen und potenziellen Investoren (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018). Das Crowdfunding-Volumen auf dem österreichischen Markt, über alle Crowdfunding-Plattformen hinweg, betrug im Jahr 2013 ca. 600.000 Euro. Im Jahr 2017 betrug diese Summe knapp 31 Mio. Euro und 2018 belief sich das Crowdfunding-Volumen bereits im 2. Quartal auf knapp 30 Mio. Euro (vgl. Garber 2018).

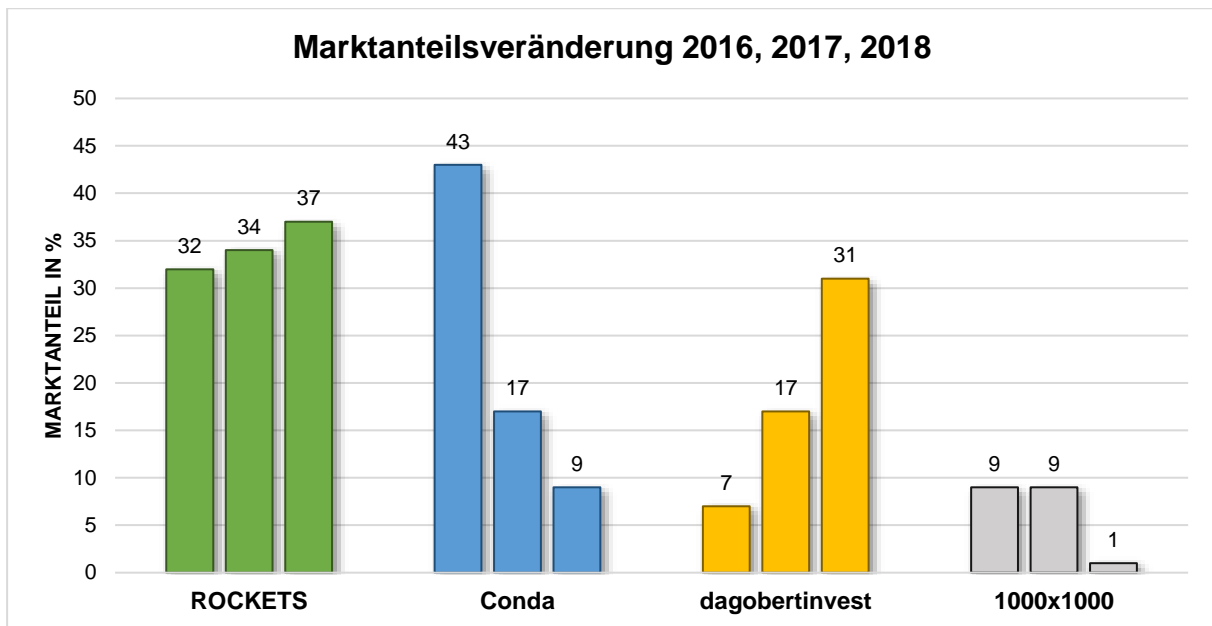
Die folgende Grafik veranschaulicht den Anstieg der Crowdfunding-Volumina in den letzten Jahren auf dem österreichischen Markt.



**Abbildung 1:** Crowdfunding-Volumen in Österreich per 31.12.2018 (eigene Darstellung)

Zudem hat sich auch die Anzahl der Plattformen in den vergangenen fünf Jahren vervielfacht. 2013 handelte es sich noch um drei Plattformen. Heute sind von der Wirtschaftskammer Österreich rund 14 Crowdinvesting-Plattformen erfasst, wodurch es zu einer erhöhten Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche kommt. Geringe Markteintrittsbarrieren und eine hohe Branchenattraktivität erhöhen auch weiterhin die Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Marktteilnehmer (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2018b).

Neue Konkurrenten und die zuvor erwähnten Marktveränderungen in Österreich brachten auch eine Veränderung des Marktanteils mit sich. Die untenstehende Grafik zeigt die Veränderung des Marktanteils ab 2016 der vier größten Crowdinvesting-Plattform-Anbieter in Österreich. Der Marktanteil wurde am jährlich realisierten Crowdfunding-Volumen gemessen (vgl. Garber 2018).



**Abbildung 2:** Marktanteilveränderung 2016 bis 2018 (eigene Darstellung)

Derzeit werden die Leistungen der ROCKETS Holding GmbH von vier VertriebsmitarbeiterInnen verkauft. Davon sind drei im Außendienst für die Akquise von Unternehmen, die ihr Finanzierungsziel über die Crowdfunding-Plattform der ROCKETS Holding GmbH realisieren möchten, zuständig. Aufgrund der steigenden Nachfrage (vor allem von Seiten der Startups) für Finanzierungen über die Plattform ist auch eine Mitarbeiterin im Vertriebsinnendienst tätig. Hierbei wird anhand festgelegter Parameter im Rahmen einer Vorselektion eruiert, ob die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Unternehmen sinnvoll erscheint oder ob das Projekt abgelehnt wird (vgl. Garber, 11.10.2018).

## 1.2 Herausforderung

Gemessen am Crowdfunding-Volumen ist die ROCKETS Holding GmbH mit einem Marktanteil von knapp 35% der größte Anbieter von Crowdfunding-Plattformen in Österreich. Insgesamt existieren in Österreich 14 Anbieter solcher Plattformen, wobei Conda, dagobertinvest und 1000x1000 die ernstzunehmendsten Konkurrenten darstellen (vgl. Garber 2018).

Einerseits bietet das starke Marktwachstum große Attraktivität für neue potenzielle Mitbewerber. Andererseits stellt die weitgehende Unbekanntheit von Crowdfunding als Finanzierungsmethode einen Anreiz für zukünftige Markteintretende dar. In

naher Zukunft wird es auch europaweit einheitliche Regulierungen für Crowdfunding-Plattformen geben. (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

Um auf einem so schnell wachsenden und attraktiven Markt nicht nur in Österreich konkurrenzfähig zu bleiben, muss das Unternehmen mit allen Strukturen, vor allem aber der Vertrieb, mit dem Markt mitwachsen können. Das Unternehmen wird zukünftig weitere Vertriebskapazitäten benötigen, um das vorhandene Potenzial bestmöglich ausschöpfen zu können (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

Des Weiteren steht die ROCKETS Holding GmbH vor der Herausforderung, KundInnen aus dem Ausland vom Firmensitz in Graz aus, aufgrund der geographischen Distanz, nicht mehr in optimaler Qualität und Quantität betreuen zu können. In naher Zukunft will sich das Unternehmen, aufgrund der hohen Umsatzpotenziale, verstärkt auf die Akquise von KMUs und Immobiliengesellschaften konzentrieren. Die Kriterien der Vorselektion der Startups sollen zusätzlich verschärft werden. Eine weitere Schwierigkeit der Erweiterung des Vertriebsteams stellt die Akquisition qualifizierter MitarbeiterInnen dar (vgl. Garber 11.10.2018).

In einem solch dynamischen Markt müssen Entscheidungen schnell und zuverlässig, insbesondere in Bezug auf die Gestaltung der Vertriebsstrukturen getroffen werden können, um das Unternehmen an Marktentwicklungen anpassen zu können. Eine Vertriebsorganisation, die aufgrund externer und interner Einflüsse skaliert werden kann, ist Voraussetzung, um auf diesem dynamischen Markt langfristig bestehen zu können (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

Durch eine skalierbare Vertriebsorganisation soll das Unternehmen in einem unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeld international wettbewerbsfähig sein und auch zukünftige Potenziale zur Gänze ausschöpfen können, sowie den Marktanteil weiter ausbauen können. Um auf unvorhergesehene Herausforderungen adäquat reagieren zu können, gilt es, die Vertriebsorganisation so auszurichten, dass diese an Bedingungen und Anforderungen aus dem Umfeld angepasst werden kann (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

### **1.3 Unternehmensziel**

Das Ziel der ROCKETS Holding GmbH ist es, die Anzahl der Projektstarts von 30 Projekten auf 260 Projekte bis Ende 2023 zu erhöhen. Als weiteres Ziel wurde eine Umsatzerhöhung von 1,2 Mio. Euro auf 48 Mio. Euro bis Ende 2023 definiert.

Die Anzahl der VertriebsmitarbeiterInnen soll im Zuge des Unternehmenswachstums bis Ende 2023 von 4 auf 30 erhöht werden.

### **1.4 Masterarbeitsziel**

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist die Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation für den B2B-Finanzdienstleistungssektor am Beispiel der ROCKETS Holding GmbH. Ziel ist es zu definieren, welche Handlungen und Veränderungen im Hinblick auf die organisationale und strukturelle Gestaltung der Vertriebsorganisation aufgrund von Marktentwicklungen initiiert werden müssen, um mit dem Markt mitwachsen zu können.

Zur klaren Abgrenzung des Zieles der Masterarbeit wird auch ein Nicht-Ziel definiert. Nicht-Ziel der Masterarbeit ist die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen.



# 1.5 Bezugsrahmen

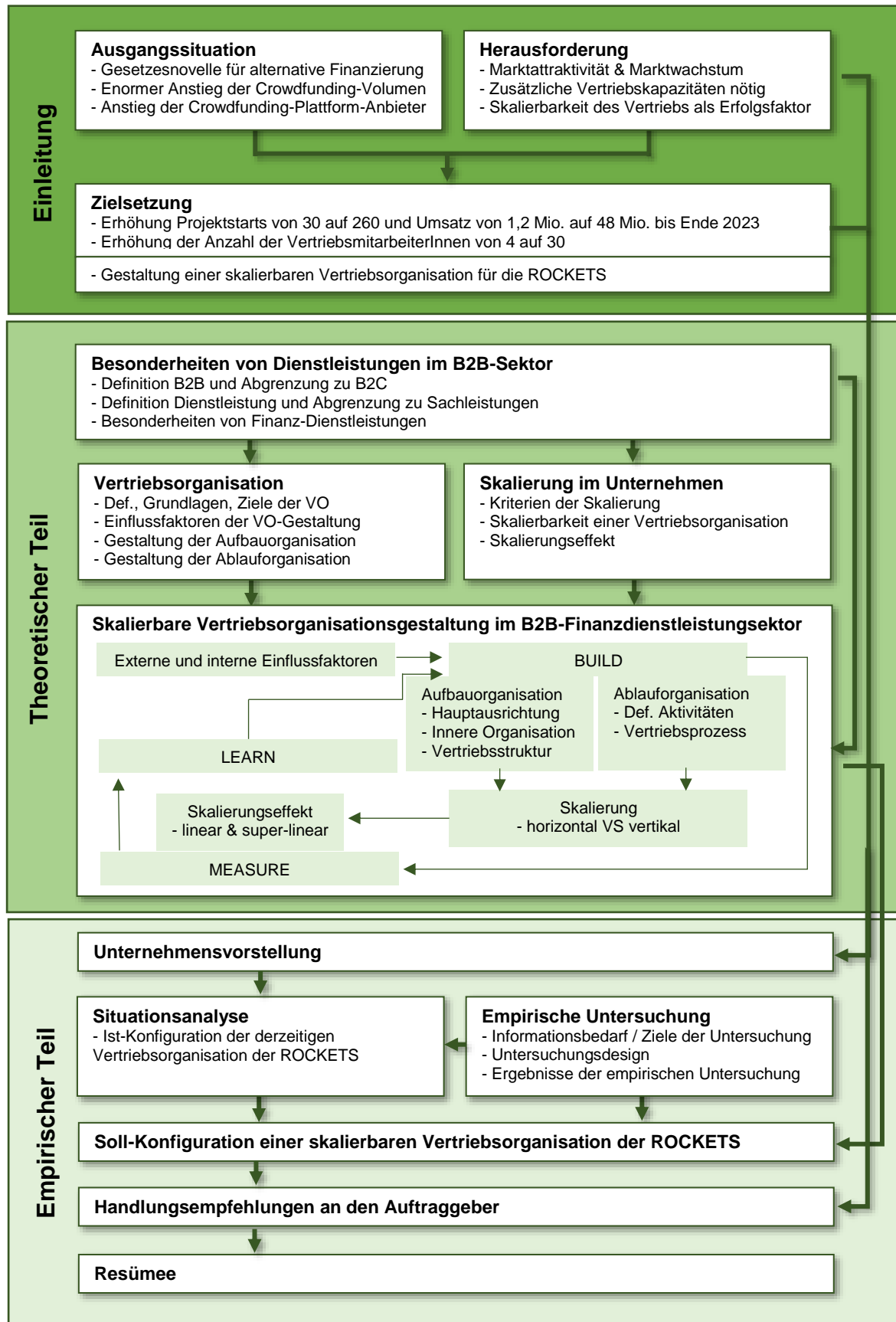


Abbildung 3: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

## 2 Besonderheiten von Dienstleistungen im B2B-Sektor

### 2.1 Definition B2B und Abgrenzung zu B2C

Im Bereich Business-to-Business (B2B) erfolgt das Leistungsangebot und die Leistungserstellung von Unternehmen für Unternehmen (vgl. Kollmann 2018). Der Sektor Business-to-Business und Business-to-Consumer (B2C), in dem Leistungen an private EndkonsumentInnen vertrieben werden, weisen eine zentrale Gemeinsamkeit auf. In beiden Bereichen stehen Management und Vermarktung von Wettbewerbsvorteilen im Vordergrund, die jedoch auf unterschiedliche Herausforderungen treffen, wodurch sich die Bereiche B2B und B2C klar voneinander abgrenzen lassen (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 20).

Die folgende Tabelle veranschaulicht die drei wesentlichsten Unterschiede der Sektoren B2B und B2C.

<b>Merkmale Sektor B2B</b>	<b>Merkmale Sektor B2C</b>
Abgeleitete Nachfrage	Originäre Nachfrage
Vertrieb an Unternehmen	Vertrieb an Endkonsumenten
Kollektiventscheidungen	Einzelentscheidungen

**Tabelle 1:** Wesentliche Unterschiede B2B und B2C (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2015, S. 21)

Bevor der Begriff „Business-to-Business“ sich im deutschsprachigen Raum etablieren konnte, wurde dieser Bereich als „Industriegüter- bzw. Investitionsgüter-Sektor“ bezeichnet, indem der Fokus auf der Produktion von Gütern lag, deren Verwendung für andere Unternehmen bestimmt war. Im letzten Jahrzehnt wurde der Begriff „Business-to-Business“ und dessen Definition aus dem Englischsprachigen Raum übernommen und erweitert. Hauptaugenmerk des B2B-Sektors liegt laut Lilien und Grewal auf dem Aufbau von wertschöpfenden Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen, ungeachtet dessen, ob es sich um ein Unternehmen handelt, das Produkte oder Dienstleistungen vertreibt (vgl. Lilien/Grewal 2012, S.3). Backhaus und Voeth verstehen unter dem Begriff „Industriegüter- bzw. Investitionsgüter-Sektor“ den Leistungsverkauf an Unternehmen, die diese für die Erstellung weiterer Leistungen benötigen (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 28). Der Unterschied zum Begriff „B2B“ besteht darin, dass hier auch die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen an den

konsumtiven Groß- und Einzelhandel inkludiert wird, welche im Sektor der Industrie- bzw. Investitionsgüter ausgenommen wird (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S.19).

Aufgrund der weitgehenden Austauschbarkeit und der Überschneidungsbereiche der Begriffe „Industriegüter- bzw. Investitionsgüter-Sektor“ und „B2B-Sektor“ und der erweiterten Definition des „B2B-Sektors“ wird in dieser Arbeit einheitlich der Begriff „Business-to-Business“ und dessen Abkürzung „B2B“ für die Bezeichnung dieses Sektors verwendet. Der Fokus dieser Arbeit bezieht sich auf den Sektor B2B, in dem der Leistungsverkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen an Unternehmen erfolgt, die diese für die Erstellung weiterer Leistungen benötigen.

## **2.2 Definition Dienstleistung und Abgrenzung zu Sachleistung**

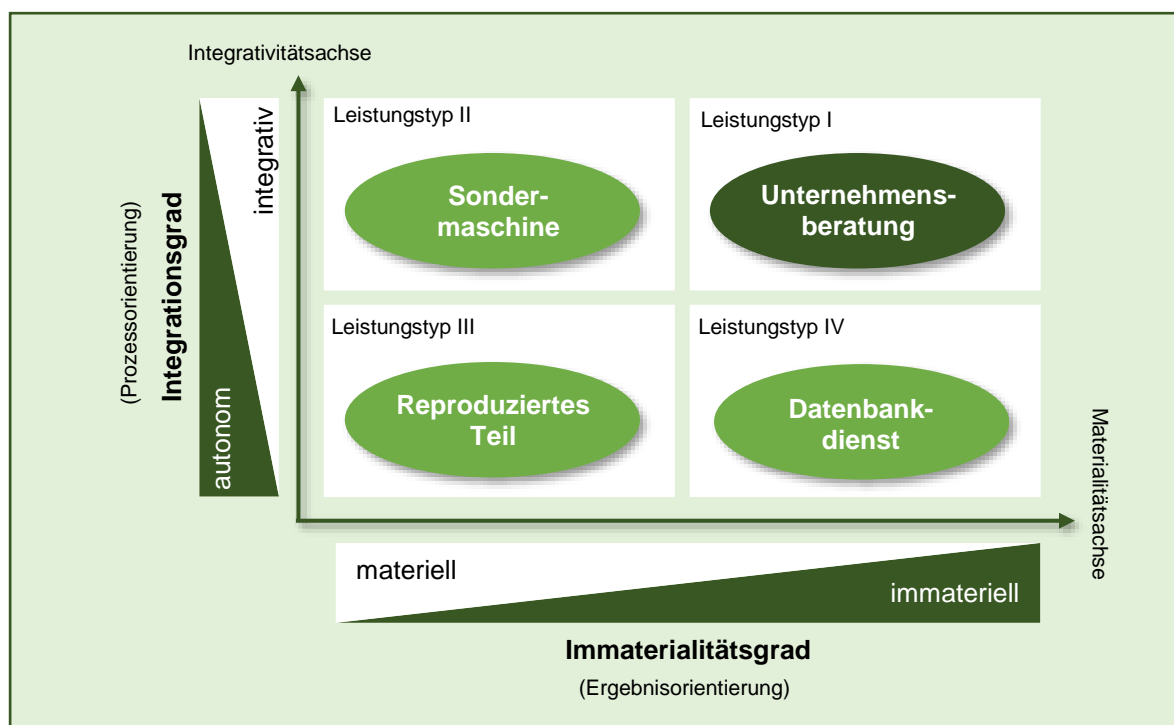
B2B-KundInnen fokussieren sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen und lagern aus Kostengründen Teilprozesse aus. Die notwendige Überbrückung der Knowhow-Lücke zwischen Kernkompetenz und ausgelagertem Teilprozess und die steigende Komplexität führen zu einer Steigerung des Dienstleistungsbedarfs auf der B2B-NachfragerInnen Seite. Des Weiteren führen auch Preis- und Kostendruck, steigende Wettbewerbsintensität und Maßnahmen zur Intensivierung der Geschäftsbeziehung, sowie Ertragssteigerungsziele zu einem Anstieg des Dienstleistungsangebotes auf dem Nachfrager- sowie Anbieter-B2B-Markt (vgl. Kleinaltenkamp/Jacob/Plötner 2015, S. 314f.).

Meffert und Bruhn definieren als Dienstleistungen die Bereitstellung und den Einsatz von Potenzialen und Fähigkeiten (**=Potenzialorientierung**), die der nutzenstiftenden Bedarfsdeckung Dritter (**=Ergebnisorientierung**) dienen und das immaterielle Ergebnis der Kombination von internen und externen Faktoren (**=Prozessorientierung**) im Rahmen der Leistungserbringung sind (Meffert/Bruhn 2015, S. 19). Kleinaltenkamp, Jacob und Plötner sind der Meinung, dass das wesentlichste Merkmal einer Dienstleistung die Integration des externen Faktors (z.B. der Kunde/die Kundin selbst oder dessen MitarbeiterInnen, sachliche Objekte und/oder Informationen etc.) in den Leistungserstellungsprozess ist, ohne welchen eine Dienstleistungserstellung nicht möglich ist (vgl. Kleinaltenkamp/Jacob/Plötner 2015, S. 317f.). Meffert, Burmann und Kirchgeorg unterscheiden zusätzlich noch, ob es sich bei der Dienstleistung um eine Kernleistung des Unternehmens oder nur um eine Zusatzleistung handelt. Eine Dienstleistung als Zusatzleistung zum

eigentlichen Kernprodukt wird von den Autoren als Value-Added-Service bezeichnet (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 28).

Für diese Arbeit wird als Dienstleistung die Bereitstellung einer immateriellen Leistung verstanden, die für Dritte eine nutzenstiftende Wirkung erzielen soll und durch die Kombination unternehmensinterner Ressourcen mit einem gewissen Mindestmaß an Kundenintegration entsteht. In der vorliegenden Arbeit werden als DienstleistungsanbieterInnen Unternehmen bezeichnet, deren Kernleistung das Dienstleistungsgeschäft darstellt.

Die Abgrenzung von Dienstleistungen zu Sachleistungen erfolgt durch Leistungstypologien, da eine überschneidungsfreie Abgrenzung der Begriffe durch rein definitorische Ansätze nicht möglich ist. Im Gegensatz zu definitorischen Ansätzen besteht bei Typologien der Vorteil, dass die Merkmalsausprägungen nicht eindeutig bestimmt werden müssen. Sie werden als Kontinuum zwischen Extremausprägungen dargestellt und bilden auch den Unschärfbereich zwischen den „Reinformen“ ab. Die Leistungstypologisierung von Dienstleistungen nach Engelhard, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer aus dem Jahr 1992 beruht auf den zwei Faktoren „Immaterialitätsgrad“ und „Integrationsgrad“ (siehe Abbildung 4) (vgl. Meffert/Bruhn 2015, S. 19-21).



**Abbildung 4:** Leistungstypologien (in Anlehnung an Lippold 2018, S. 15)

Der **Integrationsgrad** beschreibt die **Prozessorientierung**. Leistungen sind dann integrativ, wenn die KundInnen als externer Faktor an der Leistungserstellung beteiligt ist. Je früher die KundInnen in den Leistungserstellungsprozess eingebunden werden und je mehr sie darin involviert werden, desto höher ist der Integrationsgrad. Der **Immaterialitätsgrad** beschreibt die **Ergebnisorientierung**. Demnach sind Leistungen immateriell, wenn das Leistungsergebnis physisch nicht greifbar ist (vgl. Lippold 2018, S. 15).

Meffert, Bruhn und Lippold definieren die Extrema der Leistungstypologien wie folgt:

- **Leistungstyp 1:** Das Leistungsergebnis ist immateriell und durch eine starke Integration der KundInnen gekennzeichnet. Beispiel hierfür ist eine Beratungsdienstleistung, wo individuelle Problemlösungen in engem Kundenkontakt entwickelt werden.
- **Leistungstyp 2:** Auch hier sind die KundInnen in die Leistungserstellung stark involviert. Das Leistungsergebnis ist jedoch materieller Natur. Beispiel hierfür ist eine Maschine, die individuell nach Kundenauftrag gefertigt wird.
- **Leistungstyp 3:** Es wird ein materielles Massenprodukt ohne das Einbinden des Nachfrageunternehmens in den Erstellungsprozess erstellt. Beispiel hierfür sind Sachleistungen der Konsumgüterherstellung.
- **Leistungstyp 4:** Hier erfolgt die Leistungserstellung ohne Mitwirken der KundInnen, das Leistungsergebnis ist jedoch immateriell. Beispiels dafür ist ein Datenbankdienst (vgl. Meffert/Bruhn 2015, S. 22; Lippold 2018, S. 15f.).

Auf diese Abgrenzung von Dienstleistung und Sachleistung durch die Leistungstypologien nach Engelhard et al. wird auch in den nachfolgenden Jahrzehnten von einer Vielzahl an Autoren zurückgegriffen. Aufgrund dieser Präsenz in der Fachliteratur wird dieser Ansatz auch in dieser Arbeit für die Abgrenzung verwendet. Auf eine rein definitorische Abgrenzung wird verzichtet, da eine vollständige und überschneidungsfreie Abgrenzung nach definitorischen Ansätzen nicht möglich ist. Dienstleistungen, wie sie in diesem Kapitel zuvor definiert werden, können dem Leistungstyp 1 zugeordnet werden.

In Anlehnung an Lippold, Meffert und Bruhn und die Einordnung von Dienstleistungen in die Typologisierung zur Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen nach Engelhard et al. sind DienstleistungsanbieterInnen Unternehmen, dessen Kernkompetenz die Begleitung von Veränderungen anderer

Unternehmen ist, um deren Unternehmenslage zu verbessern. Zu den AnbieterInnen solcher Leistungen können beispielsweise Finanzdienstleistungsunternehmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder andere branchenfremde Großunternehmen gezählt werden. (vgl. Lippold 2018, S. 6-8.)

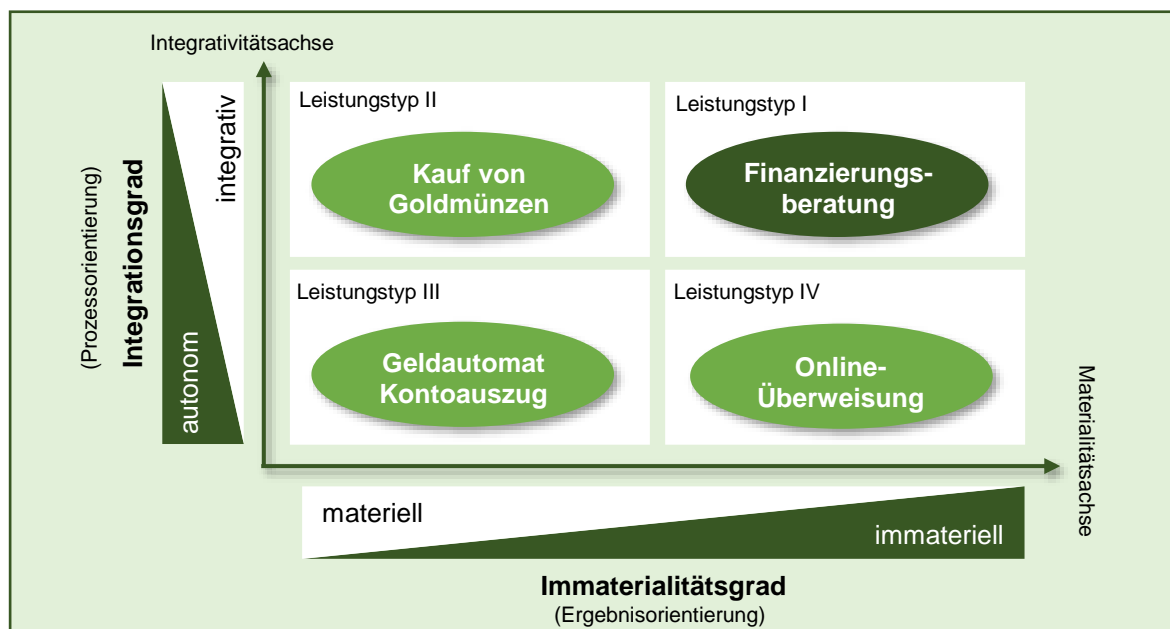
Das Kapitel 2.3 befasst sich mit FinanzdienstleisterInnen als Anbietergruppe - deren Kerndisziplin das Dienstleistungsgeschäft ist - und den sich daraus ergebenden Besonderheiten.

## 2.3 Besonderheiten von Finanzdienstleistungen

Als Finanzdienstleistungen werden Dienstleistungen bezeichnet die von Kreditinstituten und anderen banknahen als auch bankfremden MarktteilnehmerInnen (z.B. Versicherungs- oder Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen) angeboten werden (vgl. Ermschel/Möbius/Wengert 2013, S. 2). Im Finanzdienstleistungsgeschäft kommt es zu einigen Besonderheiten, die in den folgenden Unterkapiteln erläutert werden.

### 2.3.1 Leistungstypologien von Finanzdienstleistungen

Die Typologisierung von Dienstleistungen hinsichtlich ihres Integrations- und Immaterialitätsgrades kann, wie vorhin beschrieben, auch auf den Finanzdienstleistungsbereich angewandt werden. Dies wird in Abbildung 5 dargestellt.



**Abbildung 5:** Leistungstypologien von Finanzdienstleistungen (in Anlehnung an Lippold 2018, S. 15)

Eine Reihe an Finanzdienstleistungen kann bis zu einem gewissen Grad autonom von Kreditinstituten erstellt werden und auch einen materiellen Anteil des Leistungsergebnisses beinhalten, wie beispielsweise die Bargeldabhebung von einem Geldautomaten oder das Ausdrucken eines Kontoauszugs. Andererseits erfordern **komplexe Finanzdienstleistungen** ein hohes Maß an Kundenintegration in den Erstellungsprozess der Dienstleistung beispielsweise bei einer **Finanzierungsberatung** (=Leistungstyp 1). Das Leistungsergebnis der Finanzierungsberatung weist einen hohen Grad an Immaterialität auf (vgl. Bieberstein 2015, S. 13).

Die Leistungstypologien (siehe Abbildung 5) können im Finanzdienstleistungssektor noch differenziert betrachtet werden, indem auch dem Interaktions- und Individualisierungsgrad als Teildimensionen des Integrationsgrades, Beachtung geschenkt wird (vgl. Lippold 2018, S. 16). Der **Interaktionsgrad** stellt jede Art von Einbindung der KundInnen in den Prozess der Dienstleistungserstellung dar und gestaltet sich bei Finanzierungsberatungen über den gesamten Leistungserstellungsprozess als interaktiv. Der **Individualisierungsgrad** stellt die Unterscheidung zwischen Standardisierung bzw. Individualität der erbrachten Dienstleistung dar. Die Finanzierungsberatung ist durch einen hohen Grad an Individualisierbarkeit der Dienstleistungen gekennzeichnet (vgl. Lippold 2018, S. 16; Meffert/Bruhn 2015, S. 22). Die Einordnung der Finanzierungsberatung unter Berücksichtigung des Interaktions- und Individualisierungsgrades wird in Abbildung 6 dargestellt.



**Abbildung 6:** Leistungstypologien von Finanzdienstleistungen unter Berücksichtigung des Individualitäts- und Interaktionsgrades (in Anlehnung an Lippold 2018, S. 17)

Hier lässt sich die fehlende Unabhängigkeit der Dimension kritisch beleuchten, da die Individualisierbarkeit einer Dienstleistung mindestens eine informationsbedingte Einbindung der KundInnen in die Leistungserstellung erfordert (z.B. Bekanntgabe anforderungs- und unternehmensspezifischer Informationen für die individuelle Leistungserstellung). Dem entgegensetzt ist, dass bei einer längerfristigen Kundenbeziehung und gleichbleibendem Individualisierungsgrad, die Interaktion gegebenenfalls abnimmt, da eine erneute Bekanntgabe der unternehmensspezifischen Informationen nicht zwingend notwendig ist. Das heißt, dass in diesem Fall der Individualisierungsgrad nicht vom Integrationsgrad abhängig ist (vgl. Meffert/Bruhn 2015, S. 22-24).

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass Finanzdienstleistungen, insbesondere die Finanzierungsberatung, sowohl durch einen hohen Grad an **Kundenintegration**, als auch durch den **Immaterialitätscharakter** des Leistungsergebnisses gekennzeichnet sind. Die Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess erfolgt **interaktiv**, da die Finanzierungsberatung **individuell** an die Kundenbedürfnisse angepasst wird.

### *2.3.2 Besonderheiten der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung*

In Bezug auf die **Potenzialorientierung** werden bei Finanzdienstleistern die Potenziale/Fähigkeiten zur Dienstleistungserbringung (z.B. die Beratungskompetenz) bis zur tatsächlichen Verrichtung bereitgehalten (vgl. Bieberstein 2015, S. 5). Finanzdienstleistungen sind somit nicht lagerbar, da sie beim Verkauf noch nicht existieren und lediglich ein immaterielles Leistungsversprechen an die KundInnen verkauft wird (vgl. Ennsfellner/Bodenstein/Herget 2014, S. 1f.). Folglich entstehen bei den FinanzdienstleisterInnen für das Bereithalten der Potenziale zur Dienstleistungserstellung hohe Bereitschaftskosten (vgl. Bieberstein 2015, S. 7f.).

Sobald KundInnen das Leistungspotenzial des Finanzdienstleistungsunternehmens in Anspruch nehmen, befindet sich die **Prozessorientierung** im Fokus. Es erfolgt die eigentliche Leistungserstellung durch die Kombination der internen (Beratungsleistung des Finanzdienstleistungsunternehmens) und externen (Informationen zu den individuellen Bedürfnissen der KundInnen) Faktoren (vgl. Bieberstein 2015, S. 7f.). Ohne die Kundenintegration kann im Finanzdienstleistungsbereich keine Leistungserstellung erfolgen. Dies ist ein weiterer Faktor, der die Unmöglichkeit der Vorratsproduktion von Finanzdienstleistungen verstärkt (vgl. Ennsfellner/Bodenstein/Herget 2014, S. 1f.).



Finanzdienstleistungen sind in Anbetracht der **Ergebnisorientierung** grundsätzlich intangibel (immateriell, nicht angreifbar) und können teilweise materielle Elemente enthalten wie beispielsweise Verträge oder Protokolle. In der Regel entsteht der Mehrwert für KundInnen nach dem Dienstleistungsprozess (z.B., wenn KundInnen das Darlehen erhalten), wobei jedoch auch der Dienstleistungserstellungsprozess (z.B. das Beratungsgespräch selbst) eine nutzenstiftende Wirkung erzielen kann (vgl. Bieberstein 2015, S. 9).

Es kann zusammengefasst werden, dass bei Finanzdienstleistungen, insbesondere bei der Finanzierungsberatung, die Beratungskompetenzen der AnbieterInnen solange bereitgehalten werden, bis sie von den KundInnen in Anspruch genommen werden, wodurch ein Lagern der Finanzierungsberatung nicht möglich ist und hohe Bereitschaftskosten entstehen. Des Weiteren ist eine individuelle und kundenspezifische Finanzierungsberatung ohne die Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess nicht möglich. Das Leistungsergebnis der Finanzierungsberatung ist weitestgehend immateriell und enthält nur einen minimalen Anteil an materiellen Gütern wie beispielsweise Verträge.

### *2.3.3 Einflussfaktoren in der Finanzdienstleistungsbranche*

Neben den bisher beschriebenen dienstleistungsspezifischen Besonderheiten kommt es im Bereich der Finanzdienstleistungen zu weiteren Einflussgrößen wie gesetzlichen Rahmenbedingungen, Marktdynamik und Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die MarktteilnehmerInnen.

#### **Gesetzliche Rahmenbedingungen**

Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen können erheblichen Einfluss auf alle MarktteilnehmerInnen einer Branche haben (vgl. Becker/Ulrich/Stradtman 2018, S. 18). Die Finanz- und Weltwirtschaftskrise aus dem Jahr 2009 führte beispielsweise zu massiven Eingriffen von Gesetzgebern und Regulatoren. Bestimmte Leistungen und Produkte der Finanzdienstleistungsbranche wurden in ihrer Wirkung stark eingeschränkt oder gar gänzlich verboten. Beispielsweise wurden die Vorgaben und Grenzen für Liquiditäts-, Kredit- und Risikostrukturen durch Basel III Bestimmungen erheblich verschärft (vgl. Götzl 2016, S. 5). AnbieterInnen und NachfragerInnen wurden durch diese strengen Vorgaben in ihrer wirtschaftlichen Vorgehensweise stark eingeschränkt und durch staatliche De-/Regulierungen wurde das Markt- und Wettbewerbsumfeld inkrementell verändert (vgl. Becker/Ulrich/Stradtman 2018, S.

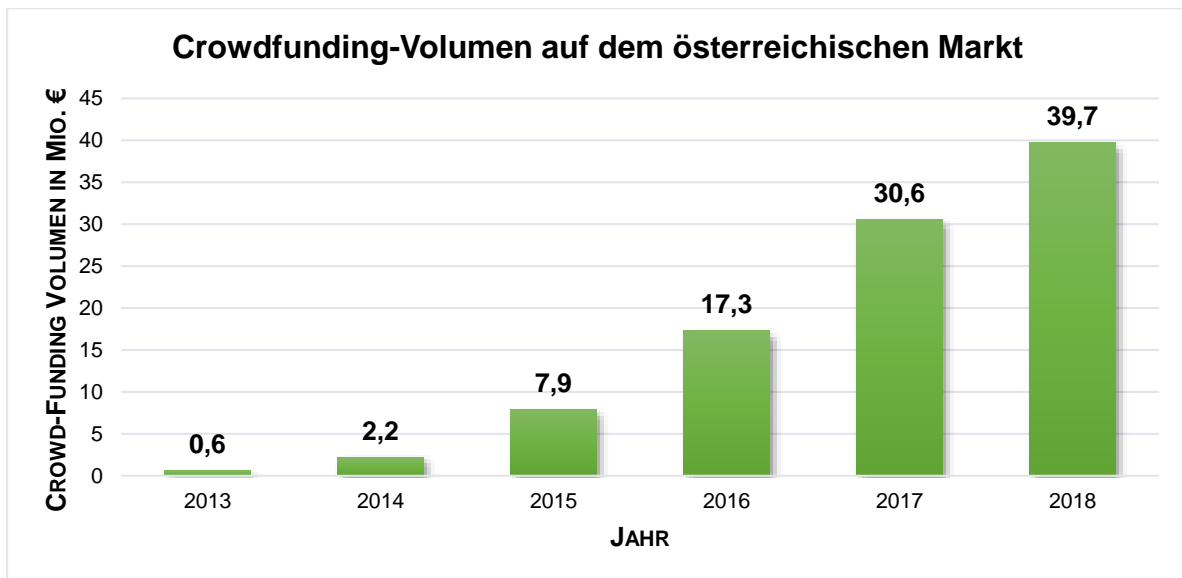
18). Wenige Jahre später erleben die Finanzdienstleistungsbranchen erneut durch gesetzliche Änderungen einen starken Wandel, jedoch in eine bisher unbekanntere Richtung (vgl. Heinrich 2002, S. 97).

### **Marktdynamik**

Durch neue gesetzliche Rahmenbedingungen nach der Finanz- und Weltwirtschaftskrise wurden jedoch auch zahlreiche Opportunitäten eröffnet und neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen konnten umgesetzt werden (vgl. Arjunwadkar 2018, S. 2f.). Die Deregulierungspolitik minimiert die Markteintrittsbarrieren der Finanzdienstleistungsbranche, verändert den Markt sowie das Wettbewerbsverhalten massiv (vgl. Heinrich 2002, S. 97) und ermöglicht Unternehmen und KundInnen den Zugang zu einem neuen Markt, wodurch die Marktdynamik weiter angetrieben wird (vgl. Kaiyo-Oja/Lauraeus 2018, S. 28). Als Marktdynamik wird die Veränderung der allgemeinen Rahmenbedingungen auf einem Markt bezeichnet (vgl. Babos 2015, S. 1).

Ein Beispiel hierfür ist das im Jahr 2015 in Kraft getretene Alternativfinanzierungsgesetz, das zu einer massiven Veränderung der Wettbewerbslandschaft führte. Hierbei wurde zunächst ein gesetzlicher Rahmen für alternative Finanzierungsmodelle, insbesondere für Crowdfunding, geschaffen. Durch die gesetzliche Neuerung wurde es nun möglich im Rahmen von alternativen Finanzierungsmodellen einen Finanzierungsbedarf von über 250.000€ zu decken. Große Bedeutung hat diese Gesetzesnovelle vor allem für Unternehmen, denen es nun möglich ist, einen Finanzierungsbedarf von bis zu 5 Mio.€ ohne Einbeziehung von klassischen Banken und abseits der Basel III Bestimmungen, beispielsweise über Crowdfunding zu realisieren (vgl. Wirtschaftskammer 2018a; Deutschmann/Garber 27.03.2018). Dies hatte zur Folge, dass der Crowdfunding-Markt in Österreich seit dem Jahr 2013 um den Faktor 66 wuchs (vgl. Garber 2018). Diese Marktwachstumsentwicklung von 2013 bis 2018 wird in Abbildung 7 auf der folgenden Seite dargestellt.

Im Kapitel 2.3.4 (siehe S. 18) werden die Besonderheiten des Crowdfunding-Marktes als Teilbereiche des Finanzdienstleistungssektors genauer behandelt.



**Abbildung 7:** Crowdfunding-Volumen in AUT 2013 bis 2018 (eigene Darstellung) Stand: 14.12.2018

Im Vergleich zu den Daten des österreichischen Crowdfunding-Marktes ist das Crowdfunding-Volumen in Asien bereits im Jahr 2015 auf € 94,6 Mrd. und verzeichnete in den Jahren davor ein Wachstum von ca. 2.200%. Der größte Crowdfunding-Markt befindet sich hierbei mit einem Volumen von € 93,4 Mrd. und fast 99% Anteil am gesamten asiatischen Marktvolumen in China. Im europäischen Raum wurde 2015 das Crowdfunding-Volumen auf € 5,4 Mrd. beziffert, wobei 81% auf das Vereinigte Königreich von Großbritannien zurückzuführen sind. Europaweite Regulierungen für Finanzierungen über Crowdfunding existieren bis dato nicht, vergangenen Entwicklungen und das vorhandene Potenzial lassen jedoch auf eine weitere zukünftiges Marktwachstum schließen (vgl. Kuess 2018, S. 43).

### **Digitalisierung**

Auch die Digitalisierung von Leistungsangeboten prägt die Finanzdienstleistungsbranche enorm (vgl. Bieberstein 2015, S. 3f.). Einer der ersten Entwicklungen in diese Richtung im Finanzdienstleistungssektor mit größtenteils digitalisierbaren Produkten war beispielsweise der bargeldlose Zahlungsvorgang, wodurch eine weitgehende Neustrukturierung des Marktes erfolgte. Auch weitere Entwicklungen hinsichtlich der Digitalisierung brachten starke Veränderungen auf dem Finanzdienstleistungsmarkt mit sich. Durch Internettechnologien wurden neuen Rahmenbedingungen für AnbieterInnen und NachfragerInnen in Bezug auf Ort, Zeit und Transparenz der Kosten- sowie Informationsstruktur geschaffen. Diese Entwicklungen initiieren nicht nur Handlungsbedarf bei den Unternehmen, um deren

Marktposition halten zu können, sondern es werden auch neue Möglichkeiten der Potenzialerschließung geschaffen (vgl. Heinrich 2002, S. 91f.).

Allein durch den Immaterialitätscharakter von Finanzdienstleistungen würde sich der Online-Vertrieb anbieten (vgl. Meffert/Bruhn 2015, S. 336). Vor allem die B2C-Finanzdienstleistungsbranche wurde in den letzten Jahren durch die Digitalisierung und die dadurch entwickelten neuen Vertriebswege (z.B. Online-Banking) stark geprägt und verändert (vgl. Grussert 2008, S. 20-22). Im Vergleich dazu ist der Vertriebskanal Internet im Sektor der B2B-Finanzdienstleistungen jedoch deutlich unterrepräsentiert. Aufgrund des hohen Individualisierungsgrades und der hohen Beratungsintensität sowie Erklärungsbedürftigkeit der Dienstleistungen im Bereich der Finanzierungsberatung (vgl. Glaser 2017, S. 233) stellt sich in diesem Kontext die Frage, ob über digitale Kanäle eine qualitativ ebenso hochwertige Beratungsleistung an die KundInnen des Finanzdienstleisters erbracht werden kann, wie dies bei einem Face-to-Face Beratungs- bzw. Verkaufsgespräch der Fall ist (vgl. Rabinovich/Berthon/Fedorenk 2017, S. 126).

Die „Transactional Distance Theory“ von Dr. Michale G. Moore beschreibt die physische Distanz zwischen einer erklärenden Partei (=Anbieterunternehmen) und einer lernenden Partei (=KundInnen). Die Distanz zwischen den beiden Parteien übt erheblichen Einfluss auf Anteilnahmen, die Aufnahmefähigkeit und das Involvement der KundInnen (der lernenden Partei) aus. Je größer die physische Distanz, desto höher das Risiko von Missverständnissen und Fehlkommunikation. Je höher die Erklärungsbedürftigkeit der angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen, desto wichtiger wird die Minimierung der physischen Distanz zwischen AnbieterInnen und KundInnen (vgl. Rabinovich/Berthon/Fedorenk 2017, S.127).

Daraus kann geschlossen werden, dass Finanzdienstleistungen, insbesondere den Bereich Finanzierungsberatung betreffend, mit hohem Individualisierungsgrad und einer hohe Beratungsintensität und Erklärungsbedürftigkeit nach persönlichem fachkompetentem Kontakt mit VertriebsaußendienstmitarbeiterInnen des Anbieterunternehmens verlangen (vgl. Glaser 2017, S. 233).

### **Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf die MarktteilnehmerInnen**

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Marktdynamik und die Digitalisierung mit allen daraus resultierenden und den zuvor beschriebenen Auswirkungen auf die MarktteilnehmerInnen im Finanzdienstleistungssektor haben zur Folge, dass

Dienstleistungsangebote, die nicht rechtzeitig auf Marktveränderungen angepasst werden, nicht mehr durch Marktmacht aufgefangen und aufgeholt werden können (vgl. Biesel 2014, S. 9).

Die Wettbewerbsfähigkeit der MarktteilnehmerInnen in einem sich so stark veränderten Umfeld kann nur durch adäquate und zeitgerechte Reaktionen auf diese neuen Bedingungen gesichert werden. Die AnbieterInnen müssen daher vor allem in den erfolgskritischen Bereichen ihres Geschäftsmodelles für Adaptionen sorgen (vgl. Becker/Ulrich/Stradtman 2018, S. 19). So darf es nicht mehr unternehmerisches Oberziel sein, besser und schneller zu werden, sondern die Bereitschaft zur Veränderung und zum Wandel muss im Vordergrund stehen. Vor allem in einem dynamischen Markt wie dem Finanzdienstleistungssektor müssen Wandlungsfähigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit der Veränderungen in den Fokus rücken (vgl. Biesel 2014, S. 10f.; S.19).

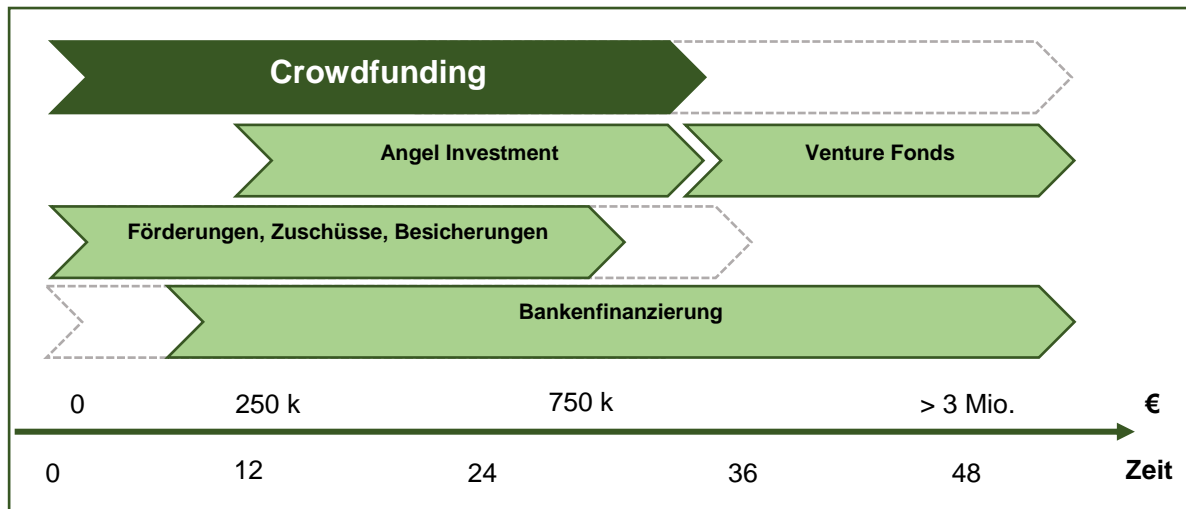
#### *2.3.4 Crowdfunding*

##### **Crowdfunding als Finanzierungsmethode**

Das Resultat der Krise 2009 (wie im Kapitel 2.3.3 beschrieben) war, dass vor allem die Richtlinien zur Kreditvergabe insbesondere an Unternehmen im Zuge der Basel III Bestimmungen erheblich verschärft wurden, um die Stabilität des Finanzmarktes zu erhöhen (vgl. Kuess 2018, S. 15). Durch diese Regulierung und neuen Gesetze der neuen Finanzdienstleistungen war die Finanzierung von Unternehmensvorhaben über Crowdfunding möglich (vgl. Arjunwadkar 2018, S. 28). In Österreich ermöglichte beispielsweise das Alternativfinanzierungsgesetz, das im September 2015 in Kraft trat, für Start-Ups und kleine mittelständische Unternehmen (KMUs) Crowdfunding als alternative Finanzierungsmethode bis zu 5 Mio. € zu nutzen (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

Crowdfunding liefert Risikokapital für Start-Ups und KMUs und ist als Instrument der Frühphasenfinanzierung ein Teil der Alternativen Finanzierungsmethoden. Crowdfunding bildet auf dem Finanzdienstleistungsmarkt einen relativ neuen eigenen Teilbereich (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2018a). Der Grundgedanke des Crowfundings ist, durch viele kleine Beträge einzelner und unabhängiger GeldgeberInnen (die sogenannte Crowd) unter Nutzung des Internets genügend finanzielle Mittel zu sammeln, um ein bestimmtes Projekt umsetzen zu können (vgl. Sixt 2014, S. 28).

Die folgende Abbildung skizziert die Einordnung des Crowdfundings zu den unterschiedlichen Finanzierungsformen zum Finanzierungsbedarf.



**Abbildung 8:** Zuordnung unterschiedlicher Finanzierungsformen zum Finanzierungsbedarf (in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich 2018a)

### **Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen als B2B-FinanzdienstleisterInnen**

Um ein Finanzierungsvorhaben über Crowdfunding realisieren zu können stellen Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen unternehmerische Vorhaben im Internet vor, um die GeldgeberInnen (unabhängig davon, ob es sich dabei um Privatpersonen oder Institutionen handelt) dazu zu bewegen, Geldbeträge in die vorgestellte Geschäftsideen zu investieren (vgl. Mittendorfer/Mittermair 2017, S. 63). Die Crowdfunding-Plattformen ermöglichen also das Zusammentreffen, den Erstkontakt sowie die kontinuierliche Kommunikation zwischen finanzierungsbedürftigen Unternehmen und potenziellen InvestorInnen im Internet (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018). Grundsätzlich können finanzierungsbedürftige Unternehmen diese Internetplattform für die Suche der KapitalgeberInnen selbst aufbauen, in den allermeisten Fällen wird dabei jedoch auf eine unternehmensexterne Lösung (die Dienstleistung der Crowdfunding-Plattform-BetreiberInnen) zurückgegriffen (vgl. Hölscher/Helms 2018, S. 343). Verglichen mit herkömmlichen Kreditinstituten können von Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen aufgrund ihres Fokus' nur eine Finanzdienstleistung (nämlich das Crowdfunding) anbieten, die individuell auf die Bedürfnisse der KundInnen zugeschnitten ist, kombiniert mit einer qualitativ hochwertigen Finanzierungsberatung durch qualifizierte BeraterInnen (vgl. Arjunwadkar 2018, S. 30). Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen erreichen ihre finanzielle Wertschöpfung, indem Provisionen als Prozentsatz der

Finanzierungsvolumina und/oder Servicegebühren für die Beratungsleistungen verrechnet werden (vgl. Arjunwadkar 2018, S. 78).

Crowdfunding-Plattform-BetreiberInnen gewähren der Crowd nicht nur Zugang zu den finanzierungsbedürftigen unternehmerischen Vorhaben und stellen die Plattform für das Zusammenfinden von Unternehmen und InvestorInnen bereit, sondern sichern für ihre KundInnen (=finanzierungsbedürftige Unternehmen) zusätzlich die Qualität der Unterlagen und Verträge als auch die Einhaltung rechtlicher Vorgaben (vgl. Kuess 2018, S. 47).

Des Weiteren beraten Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen die finanzierungsbedürftigen Unternehmen hinsichtlich der Crowdfunding-Methoden und unterstützen in der Erstellung der Kampagnen, um InvestorInnen auf das Projekt aufmerksam zu machen (vgl. Garber, Legenstein 06.12.2018). Daher wird von Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen auch immer häufiger eine Beratungsleistung mit unternehmensberaterischem Charakter angeboten, die die finanzierungsbedürftigen Unternehmen hinsichtlich ihres Webauftrittes für das Akquirieren von GeldgeberInnen unterstützt. (vgl. Kuess 2018, S. 47). Es werden gemeinsam mit den KundInnen die Details und der Ablauf der Crowdfunding-Kampagne erarbeitet. Dazu gehören die Laufzeit der Kampagne, die Funding-Schwelle (=Mindestinvestitionsvolumen aller KapitalgeberInnen) und das Funding-Limit (=Maximalinvestitionsvolumen aller KapitalgeberInnen) (vgl. Hölscher/Helms 2018, S. 343f.).

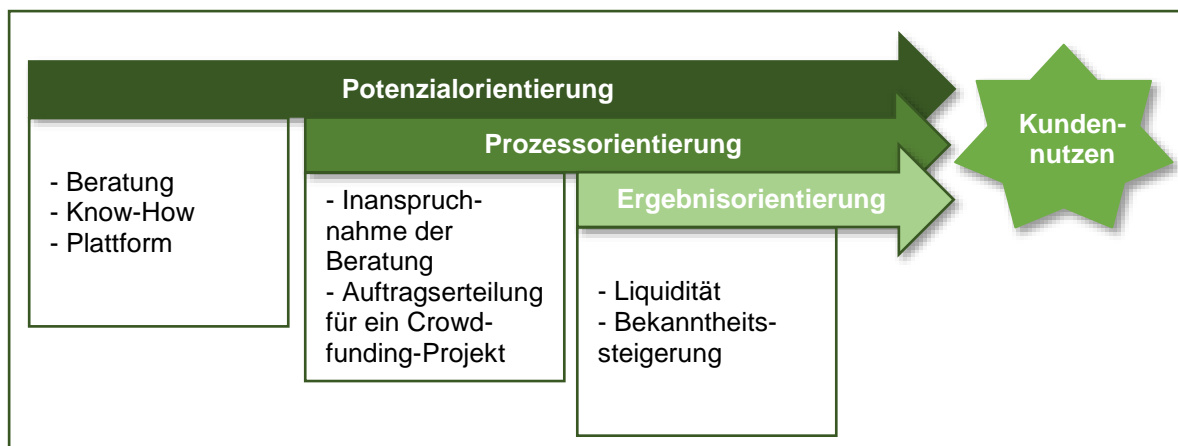
Zusätzlich dient Crowdfunding den KundInnen der Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen als Informationsquelle. Unabhängig vom Finanzierungserfolg des Projektes erhält das finanzierungsbedürftige Unternehmen über die Crowdfunding-Kampagne Feedback von der Crowd zu dessen Produkten und/oder Dienstleistungen, die auf den Markt gebracht werden sollen (vgl. Viotto da Cruz 2018, S.371).

Die Dienstleistung der Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen weisen alle Merkmale und Besonderheiten der Finanzierungsberatung auf, wie in Kapitel 2.3.2 beschrieben. Die Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen halten ihre Beratungskompetenz in Bezug auf Finanzierungsprojekte über die Crowd so lange bereit (**Potentialorientierung**), bis sie von finanzierungsbedürftigen Unternehmen in Anspruch genommen wird und in Zusammenarbeit mit dem Kunden/der Kundin

ein Crowdfunding-Projekt geplant werden kann (**Prozessorientierung**), um die Finanzierungsziele der Unternehmen letztendlich zu realisieren (**Ergebnisorientierung**). Die angebotene Dienstleistung kennzeichnet sich durch einen hohen **Immaterialitätsgrad**, sowie durch einen hohen **Integrationsgrad** der KundInnen in den Dienstleistungserstellungsprozess (vgl. Garber, Legenstein 06.12.2018).

Aufgrund der beschriebenen Gegebenheit hinsichtlich der Potential-, Prozess- und Ergebnisorientierung, sowie der vorliegenden Immaterialität und Integration und des banknahen Charakters der angebotenen Dienstleistung von Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen können Crowdfunding-Plattform-Dienstleistungen einer Ausprägung der Finanzdienstleistungen zugeordnet werden.

Die folgende Abbildung veranschaulicht das Dienstleistungsangebot von Crowdfunding-Plattformanbietern.



**Abbildung 9:** Dienstleistungsangebot im Bereich Crowdfunding (in Anlehnung an Bieberstein 2015, S. 10)

### 2.3.5 Der Vertrieb im Finanzdienstleistungssektor

Die Art und Weise wie das Leistungsangebot der FinanzdienstleisterInnen auf den Markt gebracht werden kann, wo es von (potenziellen) KundInnen erworben und honoriert werden kann, ist die kritische Fragestellung, die über den Erfolg der Dienstleistungsunternehmen entscheidet. Somit ist der Vertrieb ein erfolgskritischer Faktor im Dienstleistungsgeschäft (vgl. Lippold 2018, S. 10). Jedoch ergab eine Studie der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2012, bei der 23 FinanzdienstleisterInnen befragt wurden, dass nur ein Fünftel der FinanzdienstleisterInnen eine professionelle Vertriebsorganisation implementiert haben. Des Weiteren werden von 50% der Finanzdienstleister Verkaufsaktivitäten



unkoordiniert und spontan vorgenommen. Dies verdeutlicht das Potenzial für FinanzdienstleisterInnen in diesem Bereich Kompetenzen und Alleinstellungsmerkmale sowie die Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen (vgl. Krause/Otto 2012, S. 10).

Meffert, Burmann und Kirchgeorg definieren als Vertrieb die Gesamtheit aller Entscheidungen in Bezug auf die Verteilung von Sach- und/oder Dienstleistungen von AnbieterIn zu NachfragerIn (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 562). Winkelmann beschreibt als Vertrieb die im Vordergrund stehende Aktivität, die für die primäre Wertschöpfung im Unternehmen verantwortlich ist (vgl. Winkelmann 2013, S. 2) und die im Sektor B2B den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Unternehmen umfasst (vgl. Winkelmann 2013, S. 29). Bieberstein bezeichnet als Vertrieb die Verbindung zwischen DienstleistungsanbieterIn und -nachfragerIn (vgl. Bieberstein 2015, S. 14f.). Die wesentlichsten Unterschiede des Vertriebs von Dienstleistungen, im Vergleich zum Vertrieb von Sachleistungen, bestehen darin, dass die Erstellung und der Vertrieb von Dienstleistungen simultan erfolgen, eine Kundenintegration für die Leistungserstellung notwendig ist und Dienstleistungen Immaterialitätscharakter aufweisen (vgl. Bieberstein 2015, S. 11).

Unter Berücksichtigung der Spezifika der Finanzdienstleistungsbranche ergeben sich einige Besonderheiten im Hinblick auf den Vertrieb von Finanzdienstleistungen, die in den folgenden Absätzen näher beschrieben werden.

Wie bereits in Kapitel 2.3.2 erwähnt, müssen die Ressourcen zur Leistungserstellung (=Beratungskompetenzen der MitarbeiterInnen) von DienstleistungsanbieterInnen ständig bereitgehalten werden, da eine Dienstleistungsproduktion auf Vorrat aufgrund des Immaterialitätscharakters und der notwendigen Kundenintegration im Zuge der Individualisierbarkeit nicht möglich ist. Das **Bereithalten der Ressourcen**, sowie die Notwendigkeit der **Kundenintegration** in den Leistungserstellungsprozess führt dazu, dass eine gewisse Kundennähe und räumlichen Präsenz für FinanzdienstleisterInnen ein kritischer Erfolgsfaktor ist (vgl. Meffert/Bruhn 2015, S. 336, Bieberstein 2015, S. 7f.).

Vor allem dann, wenn die angebotene Dienstleistung durch einen hohen **Komplexitätsgrad** gekennzeichnet ist (wie es im B2B-Finanzdienstleistungs-sektor der Fall ist), ist die Kundennähe durch persönlichen Kontakt zwischen AnbieterIn und NachfragerIn unabkömmlich (vgl. Geile 2010, S. 1f.). Die NachfragerInnen im

B2B-Finanzdienstleistungssektor müssen über die erklärungs- und beratungsbedürftigen Dienstleistungen gezielt informiert und beraten werden. Durch die Kundennähe im Zuge des persönlichen Face-to-Face Kontakts kann den (potenziellen) KundInnen eine individuelle und intensive Beratungsleistung im Dialog entgegengebracht werden (vgl. Urselmann 2018, S. 228). Da in Zukunft nicht nur die Komplexität der Finanzdienstleistungen steigen wird, sondern auch die Komplexität der Problemstellungen, die durch die angebotenen Dienstleistungen gelöst werden sollen, steigt somit die **Erklärungsbedürftigkeit** und wodurch auch der **persönliche Beratungsbedarf** weiterhin steigen wird (vgl. Biesel 2014, S. 12).

Wie in Kapitel 2.3.1 und Kapitel 2.3.2 beschrieben erfolgt im Zuge der Individualisierbarkeit von Finanzdienstleistungen eine intensive **Kundenintegration** in den Leistungserstellungsprozess. Diese Interaktion mit den KundInnen, die für die Kundenintegration notwendig ist, erfordert den **Einsatz persönlicher Distributionsorgane**. Je höher der Grad an Kundenintegration, desto notwendiger ist auch der Einsatz von persönlichen Distributionsorganen (vgl. Meffert/Bruhn 2015, S. 336; Bieberstein 2015, S. 13).

Beim Vertrieb von Finanzdienstleistungen werden an die KundInnen **immaterielle Leistungsversprechen** verkauft. Die Leistung existiert beim Zeitpunkt des Verkaufs noch nicht, da die Leistungserstellung gemeinsam mit den KundInnen erfolgt (siehe Kapitel 2.3.2). Aufgrund des Immaterialitätscharakters und des Leistungsversprechens für eine beim Verkauf nicht existente Finanzdienstleistung führt dies dazu, dass die Relevanz des Einsatzes persönlicher Distributionsorgane seitens der DienstleistungsanbieterInnen zusätzlich gesteigert wird (vgl. Meffert/Bruhn 2015, S. 336). Durch das immaterielle Leistungsversprechen ist das **Vertrauen** nicht nur in die Dienstleistung selbst, sondern vor allem in die AußendienstmitarbeiterInnen gegeben, die dieses Vertrauen vermitteln, was ein wichtiger Faktor beim B2B-Vertrieb von Finanzdienstleistungen ist (vgl. Houjeir/Brennan 2016, S. 91). Dieses Vertrauen kann nur durch VertriebsmitarbeiterInnen aufgebaut und vermittelt werden (vgl. Glaser 2017, S. 221) und der Face-to-Face-Kontakt ist hierbei ein kritischer Erfolgsfaktor (vgl. Houjeir/Brennan 2016, S. 100). In Studien konnte bewiesen werden, dass dieses Vertrauen auch ausschlaggebend für die Kundenbindung ist. Das Vertrauen in den Finanzdienstleister wird durch einen entscheidenden Faktor begründet: Die

**Kompetenz**, die den AußendienstmitarbeiterInnen des B2B-Finanzdienstleisters durch dessen KundInnen zugeschrieben wird (vgl. Kabadayi 2016, S. 194).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass beim Vertrieb von Finanzdienstleistungen im Sektor B2B der Einsatz persönlicher Distributionsorgane aufgrund der Erforderlichkeit der Kundennähe und des persönlichen AnbieterIn-NachfragerIn-Kontaktes unverzichtbar ist. Dies wird durch die Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Finanzdienstleistungen, die intensive Kundenintegration, sowie den Immaterialitätscharakter des Leistungsversprechens begründet.

Haupterfolgswert des Vertriebs im B2B-Finanzdienstleistungssektor ist also, wie in den vorangegangenen Absätzen beschrieben, das **Humankapital** und es stellt sich ständig die Frage nach der Anzahl der zu rekrutierenden neuen AußendienstmitarbeiterInnen, vor allem bei starkem Marktwachstum. Des Weiteren ist aufgrund der Komplexität und daraus resultierenden Erklärungsbedürftigkeit der angebotenen Finanzdienstleistungen auch die Qualität der MitarbeiterInnen von essenzieller Bedeutung. Einerseits gilt es also nicht nur den Mitarbeiterbedarf möglichst genau einzuschätzen, sondern den Bedarf an Humankapital auch hinsichtlich der Qualität vorausschauend zu planen (vgl. Hartenstein et al. 2011, S. 4), denn eine Fehlbesetzung kann sowohl finanzielle als auch nicht monetäre Schäden für das Unternehmen anrichten (vgl. Strzygowski 2014, S. 21).

In der Regel belaufen sich die monetären Kosten einer Fehlbesetzung, die noch innerhalb des ersten halben Jahres durch eine Neubesetzung korrigiert werden kann, auf die Höhe eines Jahresbruttogehaltes. Besonders bei komplexen und erklärungsbedürftigen Produkten bzw. Dienstleistungen, wie in der B2B-Finanzdienstleistungsbranche, ist auch der Einarbeitungsaufwand enorm hoch (vgl. Strzygowski 2014, S. 21-23). Des Weiteren schmälert der Anschein nicht vorhandener Beratungskompetenz der VertriebsmitarbeiterInnen des Finanzdienstleistungsunternehmens das Vertrauen hinsichtlich der Qualität der Leistung stark und wird als Hauptgrund genannt, warum KundInnen die FinanzdienstleistungsanbieterInnen verlassen (vgl. Kabadayi 2016, S. 196).

Ein großes Hindernis bei der Rekrutierung qualitativ hochwertiger VertriebsmitarbeiterInnen ist, dass bei Unternehmen der gleichen Branchen Parallelen zum Bedarf an Fachkräften festgestellt werden können, da der

Mitarbeiterbedarf stark an das Branchenwachstum gebunden ist. Wächst beispielsweise die Finanzdienstleistungsbranche, steigt bei allen FinanzdienstleistungsanbieterInnen der Bedarf an MitarbeiterInnen, da ein gewisses Unternehmenswachstum Voraussetzung ist, um auf einem wachsenden Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können. Stagniert das Branchenwachstum, werden Vertriebsstellen abgebaut, die bei einem weiteren Aufschwung wiederbesetzt werden müssen, was sich dann durch die große Nachfrage wieder schwierig gestaltet (vgl. Strzygowski 2014, S. 35). Weiters stellt sich die Frage, welche Qualifizierungen und/oder Zertifizierungen die AußendienstmitarbeiterInnen im B2B-Finanzdienstleistungssektor aufweisen müssen. Je höher sich die qualitativen Ansprüche an neue VertriebsmitarbeiterInnen gestalten, desto schwieriger und zeitintensiver wird auch der Rekrutierungsprozess (vgl. Rabinovich/Berthon/Fedorenk 2017, S. 126).

Optimal wäre es VertriebsmitarbeiterInnen bereits einzustellen, bevor durch das Marktwachstum die Nachfrage an VertriebsmitarbeiterInnen steigt und deren Verfügbarkeit parallel dazu verringert wird. Dazu kann beispielsweise der Kandidatenmarkt beobachtet werden und bei interessanten potenziellen MitarbeiterInnen eruiert werden, ob diese in absehbarer Zeit für eine Stelle benötigt werden könnten, oder ob es sich lohnt diese Personen bereits frühzeitig für das Unternehmen zu „sichern“ (vgl. Strzygowski 2014, S. 35).

In Conclusio kann festgestellt werden, dass der Vertrieb im B2B-Finanzdienstleistungssektor einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt. Vor allem durch den Beratungsbedarf der angebotenen Leistungen und die intensive Kundenintegration im Rahmen der Leistungserstellung wird der Einsatz persönlicher Distributionsorgane unabkömmlich. Der persönliche Face-to-Face-Kontakt zwischen AnbieterIn und NachfragerIn erleichtert auch die Vermittlung von Vertrauen bzw. Kompetenz an die (potenziellen) KundInnen. Daraus ergibt sich die zentrale Fragestellung, nach der Gestaltung der Vertriebsorganisation eines Finanzdienstleistungsunternehmens im Sektor B2B.

## **3 Vertriebsorganisation**

### **3.1 Definitionen, Grundlagen und Ziele der Vertriebsorganisation**

Frese, Graumann und Theuvsen definieren die organisatorische Gestaltung einer Unternehmung oder eines Teils davon (z.B. die Organisation des Vertriebs), als System, das eine Mehrzahl von Personen beinhaltet, deren Handlungen auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind, um dessen Erreichung zu fördern (vgl. Frese, Graumann, Theuvsen 2012, S. 20). Laut Spengler beinhaltet Organisation die Gesamtheit der Regeln eines Unternehmens bezogen auf die Aufgaben- und Kompetenzverteilung und die Abwicklung der Leistungserstellungsprozesse (vgl. Spengler 2009, S. 47f.). Die Unternehmensorganisation bildet also den Rahmen für das Zusammenspiel von Personen, Informationen und Sachmitteln, um letztendlich das gemeinsame Ziel des Unternehmenserfolges realisieren zu können (vgl. Becker/Ulrich/Stradtman 2018, S. 58).

Der Vertrieb nimmt im B2B-Finanzdienstleistungssektor (wie in Kapitel 2.3.5 beschrieben) eine erfolgskritische Funktion ein und fungiert somit auch als strategischer Erfolgsfaktor für die Sicherung der Unternehmensexistenz (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 2-4). Aufgrund dieses Stellenwertes des Vertriebs ergibt sich die zentrale Fragestellung, wie der Vertrieb zukunftsorientiert und nachhaltig organisiert werden kann, um die Unternehmensexistenz langfristig sichern zu können (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S.251f.).

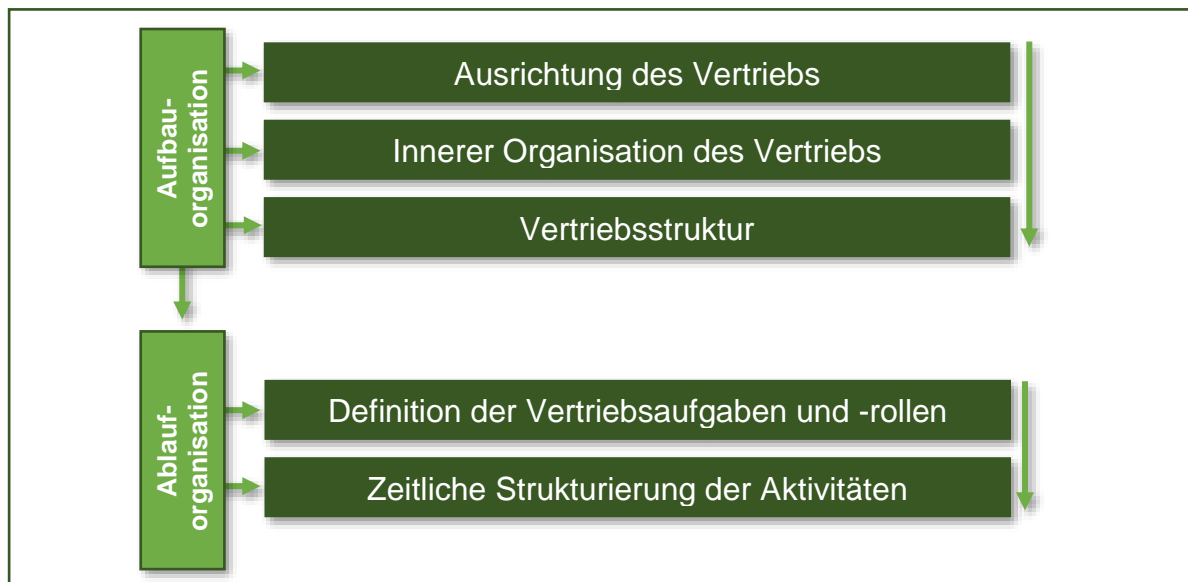
Für diese Arbeit werden als Organisation die Regeln der Abwicklung und Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen im Rahmen der Leistungserstellung bezeichnet und als System angesehen, das das Handeln der Personen auf das übergeordnete Ziel ausrichtet, um dessen Erreichung zu fördern. Aufgrund des erfolgskritischen Stellenwertes des Vertriebs im Finanzdienstleistungssektor (siehe Kapitel 2.3.5) liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Vertriebsorganisationsgestaltung.

Ziel der Vertriebsorganisation im B2B-Finanzdienstleistungssektor ist eine optimale und ertragsorientierte Ausrichtung der Vertriebsressourcen auf die Anforderungen des Marktes und der KundInnen (vgl. Schmoll 2006, S. 32) sowie die Reduktion von Komplexität (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S.251). Die Organisation des Vertriebs soll auch eine gewisse Effektivität und Effizienz gewährleisten (vgl. Spath 2017, S. 9) und die optimale Durchführung des Vertriebsprozesses ermöglichen (vgl. Alt/Beck/Smits 2018, S. 238).

Ausgangspunkt für die Gestaltung der Vertriebsorganisation ist die Vertriebsstrategie, deren Umsetzung durch die organisationale Gestaltung des Vertriebs ermöglicht wird (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 69). Die Vertriebsstrategie schafft Klarheit darüber, wie vom Anbieterunternehmen Wettbewerbsvorteile zu erzielen sind und liefert die Anhaltspunkte, wie dies in der Organisation des Vertriebs und der Ressourcenplanung zu berücksichtigen ist (vgl. Glaser 2017, S. 242).

Die tatsächliche organisatorische Gestaltung des Vertriebs beinhaltet einerseits die Aufbauorganisation, in der die zentrale oder dezentrale Ausrichtung des Vertriebs bestimmt wird, über die innere Organisation des Vertriebs entschieden wird sowie die Vertriebsstruktur definiert wird (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 69; Scheed/Scherer 2019, S. 216). Die Ablauforganisation beinhaltet die Zerlegung der Hauptvertriebsaufgabe in Teilaktivitäten, deren verantwortungsbezogene Zuweisung zu VertriebsmitarbeiterInnen und die Definition der zeitlichen Abfolge der Aktivitäten, wodurch der Vertriebsprozess entsteht (vgl. Spath 2017, S. 9). Aufbau- und Ablauforganisation bestehen gleichzeitig, hängen zusammen und ergänzen sich (siehe Kapitel 3.3 und Kapitel 3.4) (vgl. Spath 2017, S. 4).

Die folgende Abbildung stellt die Bestandteile der Vertriebsorganisationsgestaltung, grafisch dar.



**Abbildung 10:** Bestandteile der Vertriebsorganisationsgestaltung (eigene Darstellung)

## **3.2 Einflussfaktoren der Vertriebsorganisationsgestaltung**

Neben den zuvor beschriebenen Besonderheiten des B2B-Finanzdienstleistungssektors wird die Gestaltung der Vertriebsorganisation von einigen Einflüssen geprägt. Diese Einflussfaktoren können Änderungen der organisatorischen Struktur des Vertriebs initiieren, befördern und auch behindern. Bei der Gestaltung der Vertriebsorganisation gilt es sowohl externe als auch interne Faktoren zu beachten (vgl. Asbach/Haselhorst 2018, S. 59).

### *3.2.1 Externe Einflussfaktoren*

Vor allem in der unmittelbaren Unternehmensumwelt können Treiber wie gesetzliche Rahmenbedingungen und Marktdynamik (siehe Kapitel 2.3.3) für einen notwendigen Veränderungsprozess der Vertriebsorganisation identifiziert werden (vgl. Becker/Ulrich/Stradtman 2018, S. 18).

Insbesondere der Finanzdienstleistungssektor ist seit der Finanzkrise 2008 und deren Auswirkungen von Unsicherheit, Instabilität, Wettbewerbsintensivierung und außerordentlich starkem Wachstum, sowie von hoher Dynamik geprägt (vgl. Hoffmann 2016, S. 1). Eine Neuausrichtung und Anpassung des Vertriebs auf die veränderten Bedingungen ist Voraussetzung, um auf dem Markt erfolgreich bestehen zu können (vgl. Biesel 2014, S. 23f.) Veränderte Marktbedingungen fordern von Vertriebsorganisationen also ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und organisatorische Flexibilität. Häufig werden durch umweltbedingte Veränderungen Größenanpassungen der Vertriebsorganisation notwendig (vgl. Hoffmann 2016, S. 1) und es muss eine Ausweitung der Vertriebsorganisation erfolgen, um KundInnen die gewünschte Beratungs- und Serviceleistung vor Ort bieten zu können und um neue Marktpotenziale erschließen zu können (vgl. Biesel 2014, S. 12). Dadurch stellt die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation eine zentrale Herausforderung dar (vgl. Hoffmann 2016, S. 1). Das Bilden einer standardisierten Aufbau- und Ablauforganisation des Vertriebs ist Voraussetzung für die Skalierbarkeit und macht die kontrollierte lokale Ausdehnung der Vertriebsorganisation (z.B. durch das Hinzufügen von VertriebsmitarbeiterInnen) und/oder die regionale Ausdehnung der Vertriebsorganisation (z.B. durch den Aufbau einer Vertriebsorganisation in einer neuen Region) möglich (vgl. Hausner 2014, S. 370-374). Im Kapitel 3.3 und 3.4 wird beschrieben, welche Elemente

benötigt werden, um eine standardisierte Aufbau- und Ablauforganisation zu gestalten, um in weiterer Folge die Skalierbarkeit ermöglichen zu können.

Die Gestaltung der Vertriebsorganisation wird nicht nur von der Marktdynamik geprägt, denn eine zentrale Anforderung an den Vertrieb, um dessen Erfolg zu garantieren, ist die Kundenorientierung (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 70). Dies ist die Voraussetzung für die Zufriedenheit und Loyalität der KundInnen, wodurch wiederum eine Geschäftsintensivierung der daraus resultierenden Deckungsbeitragserhöhungen ermöglicht wird. Daher müssen auch Veränderungen der Bedürfnisse der KundInnen unweigerlich zu einer Neuorientierung des Vertriebs führen (vgl. Schmoll 2012, S. 25).

### *3.2.2 Interne Einflussfaktoren*

Die Vertriebsorganisation wird, neben den vorhin genannten externen Einflüssen, auch von internen bereits bestehenden Gegebenheiten beeinflusst. Sollen vorhandene Strukturen nicht zur Gänze aufgelöst werden, muss die derzeitige Konfiguration der Vertriebsorganisation ermittelt werden, um Potenziale sowie Stärken und Schwächen zu ermitteln (vgl. Biesel 2014, S. 35f.). In weiterer Folge können daraus Ansatzpunkte für Optimierungen und Veränderungen im Hinblick auf die skalierbare Vertriebsorganisation abgeleitet werden (vgl. Ennsfellner/Bodenstein/Herget 2014, S. 115-117).

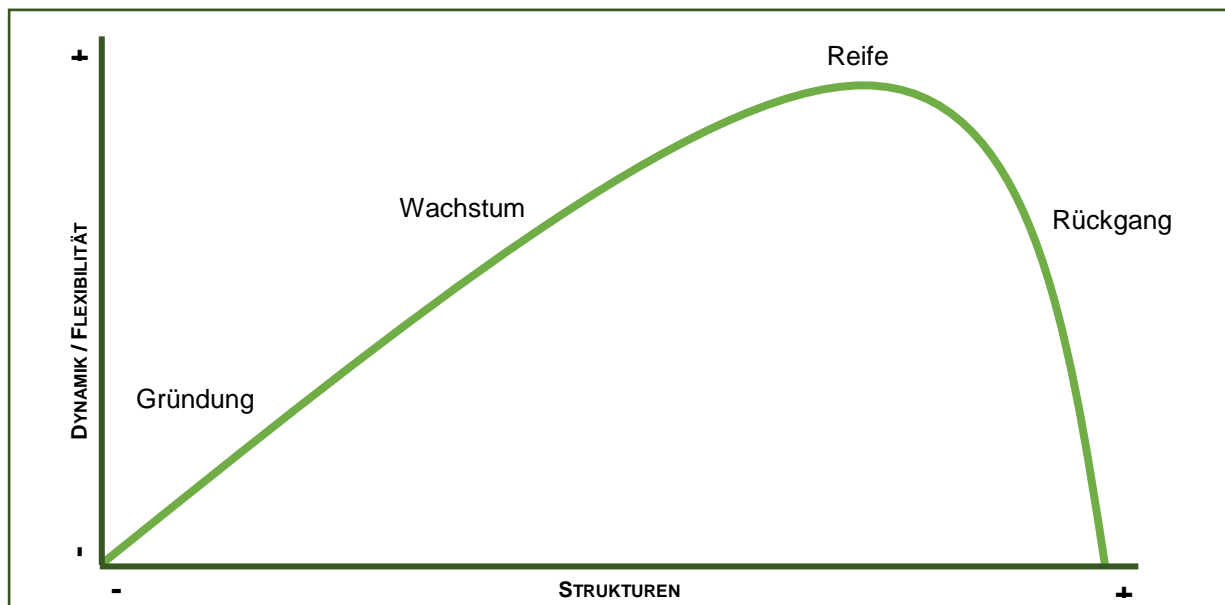
Die Bestimmung der derzeitigen Vertriebsorganisation beinhaltet die Elemente der Ablauf- und Aufbauorganisation (worauf in den Kapiteln 3.2 und 3.3 näher eingegangen wird) und soll im Kontext zweier Parameter betrachtet werden: Zum einen welcher Grad an Dynamik bzw. Flexibilität vorhanden ist und zum anderen welche Strukturen vorhanden sind (vgl. Biesel 2014, S. 36). Vor allem die vorhandenen Strukturen stellen einen wichtigen Faktor dar, da sie durch Maßnahmen beeinflussbar sind (vgl. Ennsfellner/Bodenstein/Herget 2014, S. 119). Einer außerordentlich flexiblen Vertriebsorganisation fehlen oftmals die nötigen Strukturen, um mit dem Markt mitwachsen zu können. Stehen die Strukturen zu stark im Fokus behindern sie die Anpassungsfähigkeit der Vertriebsorganisation. Damit ein erfolgreiches Wachstum für den Vertrieb sichergestellt werden kann und damit komplexere Probleme gelöst werden können, muss die Balance zwischen Dynamik/Flexibilität und Strukturen/Regeln gefunden werden (vgl. Biesel 2014, S. 36f.). Grundsätzlich sind gewisse Strukturen also eine Voraussetzung, um die



Vertriebsorganisation skalierbar gestalten zu können, andererseits erschwert eine zunehmende Strukturierung und Systematisierung das agile und situative Reagieren und Entscheiden (vgl. Ennsfellner/Bodenstein/Herget 2014, S. 117).

Vor allem die Lebens- bzw. Reifephasen der Vertriebsorganisation üben Einfluss auf die Dynamik bzw. die Strukturen der Vertriebsorganisation aus. (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 58). Die Lebensphasen geben Aufschluss über den vorhandenen Grad an Dynamik und Strukturen, woraus sich Anhaltspunkte für die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation ableiten lassen (vgl. Biesel 2014, S. 54).

Die folgende Abbildung zeigt die Lebensphasen der Vertriebsorganisation und die Auswirkungen auf den Grad an Dynamik bzw. Flexibilität in Zusammenhang mit den vorhandenen Strukturen der Vertriebsorganisation.



**Abbildung 11:** Die Reifephasen der Vertriebsorganisation (in Anlehnung an Biesel 2014, S. 55)

### **Gründungsphase**

In der Gründungsphase bestehen kaum Vertriebsstrategien oder Hierarchien. Daher ist es wichtig, Zuständigkeiten und Verantwortungen klar zu regeln und ständig an neue Gegebenheiten anzupassen. Eine gewisse organisationale Flexibilität ermöglicht ein wiederholtes Umorganisieren (vgl. Biesel 2014, S. 38). Das bedeutet, dass die Führungsstrukturen der Aufbauorganisation (siehe Kapitel 3.3) weder zu schlank sein dürfen, noch soll die Anzahl der Führungskräfte zu hoch

sein. Zu viele Verantwortlichkeiten verteilt auf zu wenige Personen resultieren in Überforderungen und Verzögerungen bei der Entscheidungsfindung. Im Gegensatz dazu führen zu viele Entscheidungsträger zu Überlappungen von Verantwortlichkeiten und Reibungsverlusten (vgl. Staroßom 2013, S. 49).

### **Wachstumsphase**

In der Wachstumsphase besteht die größte Gefahr in einem zu schnellen Wachstum. Die Aufgaben vermehren sich und können nur noch bedingt von den vorhandenen Ressourcen abgedeckt werden, wodurch das Thema der Skalierung der Vertriebsorganisation stark in den Fokus rückt (vgl. Biesel 2014, S. 39-43)

### **Reifephase**

Die Reifephase ist von einer annähernden Balance zwischen Dynamik bzw. Flexibilität und Strukturen geprägt. Es existieren klare Vorgaben und fixierte Zuständigkeiten. Es wird auf ein gemeinsam erarbeitetes Ziel hingearbeitet. Die Vertriebsorganisation funktioniert und unterliegt einer kontinuierlichen Evaluierung und Optimierung hinsichtlich der Anforderungen des Marktes (vgl. Ennsfellner/Bodenstein/Herget 2014, S. 118; Biesel 2014, S. 46f.)

### **Rückgangsphase**

In der Rückgangsphase lässt die Dynamik des Vertriebs stark nach. Die eingeführten Vertriebsstrukturen verlieren an Effizienz und das Abteilungsdenken steht im Vordergrund. Diese Phase ist durch Personaldiskussionen und interne Machtspiele gekennzeichnet, worunter letztendlich die Kundenorientierung und Marktnähe leidet (vgl. Biesel 2014, S. 53f.).

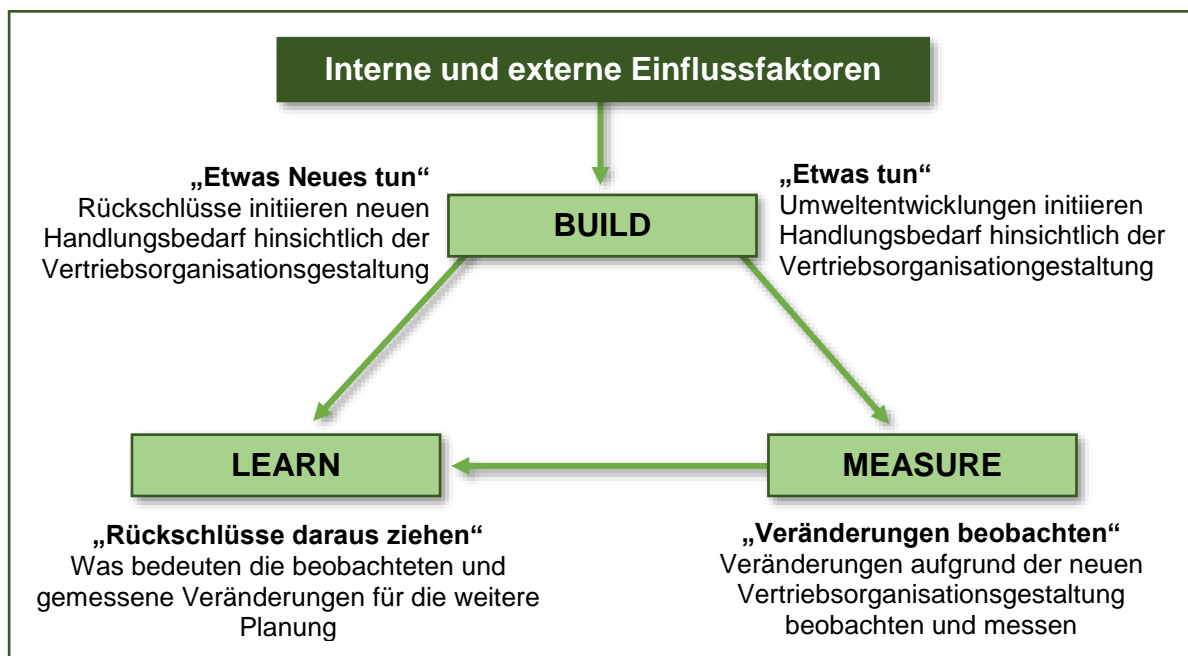
#### *3.2.3 Das Build-Measure-Learn-Prinzip*

Um eine rechtzeitige Justierung der Vertriebsorganisation an die veränderten Bedingungen zu garantieren, bedarf es, vor allem auf dem Finanzdienstleistungsmarkt, der von Dynamik, steigender Komplexität der Kundenprobleme und angebotenen Leistungen geprägt ist, einer ständigen Beobachtung der Unternehmensumwelt (vgl. Klöckner 2014, S. 8; Osterwalder/Pigneur 2010, S. 200).

Des Weiteren müssen systematische Eingriffe und Veränderungen der Vertriebsorganisation kontinuierlich hinsichtlich ihrer Richtigkeit und Nachhaltigkeit kritisch reflektiert werden. Die fortlaufenden Neubewertungen der

Vertriebsorganisationsgestaltung sowie die Reflexion des Erreichens der Ziele kann durch Monitoring und Feedbackprozesse erfolgen (vgl. Kriz 2017, S. 58). Vor allem in einem dynamischen Umfeld, wie dem des Finanzdienstleistungsmarktes, sind unmittelbare zyklische Feedbacks in Bezug auf vorgenommene Veränderungen wichtig und stellen den Ausgangspunkt für die weitere Planung dar. Das Prinzip lautet: „Etwas tun, die Veränderung beobachten, Rückschlüsse daraus ziehen, etwas Neues tun“. Somit steht ein ständiger Wechsel zwischen Denken und Handeln im Fokus (vgl. Gergs 2017, S. 199).

Der Feedbackprozess kann anhand des „Build-Measure-Learn“-Prinzips erfolgen (vgl. Glatzel/Lieckweg 2017, S. 395). Dies wird anhand der folgenden Abbildung grafisch dargestellt.



**Abbildung 12:** Build-Measure-Learn-Prinzip (in Anlehnung an Glatzel/Lieckweg 2017, S. 395f.)

### **3.3 Gestaltung der Aufbauorganisation**

In der Aufbauorganisation erfolgt die Bestimmung über die zentrale oder dezentrale Ausrichtung des Vertriebs, sowie die Entscheidung über die innere Ausrichtung des Vertriebs als auch die Definition der Struktur des Vertriebs (vgl. Spath 2017, S. 4-8). Die Aufbauorganisation wird im Organigramm abgebildet und visualisiert die vorliegenden Strukturen und Beziehungen des Vertriebs (vgl. Esters 2018, S. 17).

#### *3.3.1 Hauptausrichtung des Vertriebs*

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation stellt sich zunächst einmal die Frage nach der Hauptausrichtung des Vertriebs (vgl. Helm/Mauroner/Steiner 2015, S. 134), woraus sich in weiterer Folge die innere Organisation des Vertriebs sowie die Vertriebsstruktur ableiten lassen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 74). Der Zentralisierungsgrad der Vertriebsorganisation definiert, wie stark Entscheidungskompetenzen an einem Ort der Organisation konzentriert sind bzw. deren vertikale Verteilung (vgl. Seiter 2016, S. 102).

#### **Zentrale Ausrichtung**

Bei der zentralen Organisation des Vertriebs werden Verantwortlichkeiten für bestimmte Funktionen an eine übergeordnete zentrale Stelle übertragen, um vertriebliche Entscheidungskompetenzen organisatorisch an einer Stelle im Unternehmen zu bündeln (vgl. Asbach/Haselhorst 2018, S. 58f.).

#### **Dezentrale Ausrichtung**

Bei der dezentralen Organisation des Vertriebs werden Verantwortlichkeiten für bestimmte Funktionen nicht an eine lokale Stelle, sondern eine übergeordnete zentrale Stelle übertragen, um vertriebliche Entscheidungskompetenzen organisatorisch an einer Stelle im Unternehmen zu bündeln (vgl. Asbach/Haselhorst 2018, S. 58f.).

### *3.3.2 Innere Organisation des Vertriebs*

Nachdem die Entscheidung hinsichtlich Dezentralisierung bzw. Zentralisierung des Vertriebs gefällt wurde, stellt sich die Frage nach der Inneren Organisation des Vertriebs. Anhand der inneren Organisation des Vertriebs erfolgt in weiterer Folge die Gestaltung des Vertriebssystems (vgl. Spath 2017, S. 4-8). Grundsätzlich können Vertriebsorganisationen funktional, produktorientiert, markt- bzw. kundenorientiert oder geografisch gestaltet werden. Auch Mischformen dieser generellen Möglichkeiten der Vertriebsorganisation sind keine Seltenheit (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S. 252f.).

#### **Funktionale Vertriebsorganisation**

Bei der funktionalen Vertriebsorganisation werden gleichartige Funktionen, wie beispielsweise Kundenakquisition oder Betreuung von Bestandskunden, zusammengelegt und den VertriebsmitarbeiterInnen zugewiesen (vgl. Glatzl/Graf-Götz 2011, S. 94f).

#### **Produktorientierte Vertriebsorganisation**

Bei der produktorientierten Vertriebsorganisation erhalten die VertriebsmitarbeiterInnen die vertriebliche Verantwortung und Entscheidungskompetenz für ein Produkt oder eine Produktgruppe (vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 440).

#### **Markt- bzw. kundenorientierte Vertriebsorganisation**

In der markt- oder kundenorientierten Vertriebsorganisation sind die VertriebsmitarbeiterInnen einem Markt- oder Kundensegment zugeteilt (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S. 254). Es entstehen Vertriebsteams, die alle nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten für die Vertriebsaktivitäten in Bezug auf eine homogene Kundengruppe vereinen (vgl. Glatzl/Graf-Götz 2011, S. 97).

#### **Geografische Vertriebsorganisation**

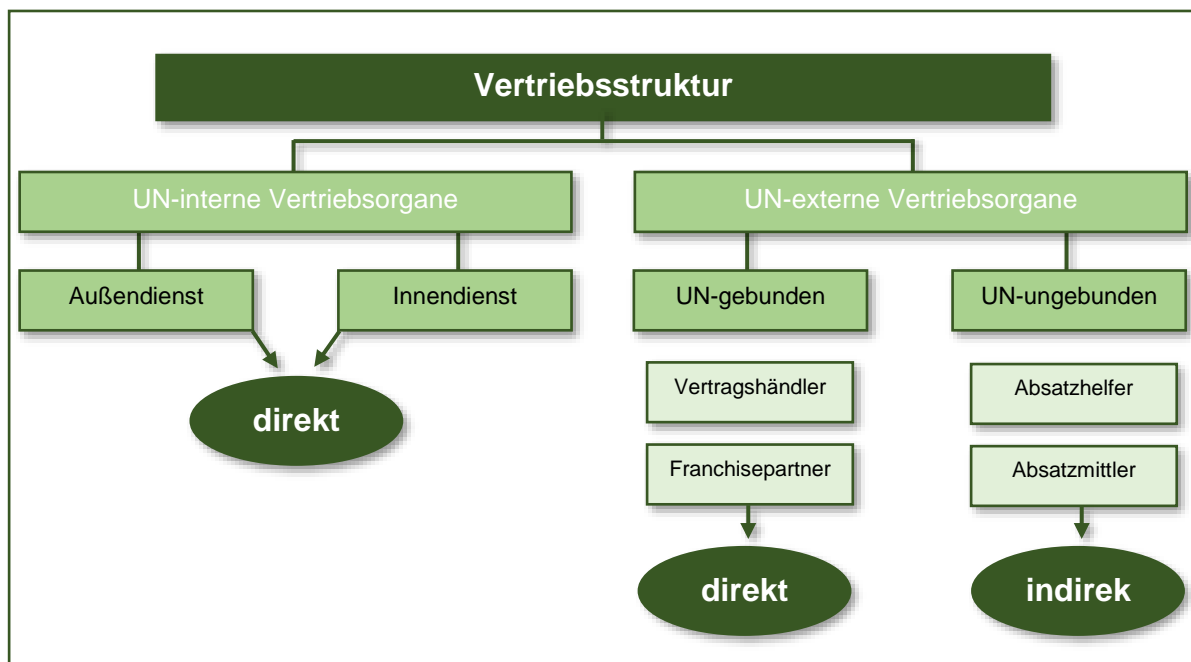
Bei der geografischen Vertriebsorganisation werden den VertriebsmitarbeiterInnen geografisch klar abgegrenzte Gebiete zugeteilt (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S. 253) und die vertrieblichen Entscheidungskompetenzen für diese Region zugewiesen (vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 456f.).

### 3.3.3 Vertriebsstruktur

Nach Festlegen der inneren Organisation des Vertriebs erfolgt die Definition der Vertriebsstruktur. Dabei wird der Vertriebsweg festgelegt und definiert über welche Vertriebsorgane die Finanzdienstleistung an die NachfragerInnen vertrieben werden soll (vgl. Homburg 2017, S. 866).

Der **Vertriebsweg** definiert, ob die angebotene Dienstleistung auf indirektem oder direktem Weg zu den NachfragerInnen gelangen soll (vgl. Kreuzer 2017, S. 287f.). Beim indirekten Vertrieb werden die angebotenen Dienstleistungen von den LeistungsanbieterInnen anhand von unternehmensexternen Vertriebsorganen, die rechtlich und wirtschaftlich unabhängig von Anbieterunternehmen sind, vertrieben (vgl. Urselmann 2018, S. 204). Beim direkten Vertrieb werden die Finanzdienstleistungen über die unternehmensinternen Vertriebsorgane oder unternehmensexternen Vertriebsorgane, die an das Anbieterunternehmen gebunden sind, an die KundInnen vertrieben (vgl. Lippold 2015 S. 311).

Die folgende Abbildung stellt die verschiedenen Alternativen der Vertriebsstrukturgestaltung grafisch dar, welche im Anschluss auch genauer beschrieben werden.



**Abbildung 13:** Übersicht Vertriebsstrukturgestaltung (eigene Darstellung)

### **3.3.3.1 Direkte und indirekte Vertriebswege**

#### **Indirekter Vertrieb**

Beim indirekten Vertrieb erfolgt die Finanzdienstleistungsdistribution anhand von unternehmensexternen Distributionsorganen, die rechtlich und wirtschaftlich unabhängig vom Anbieterunternehmen sind (siehe Kapitel 3.3.3.2) (vgl. Lippold 2015 S. 311). Der Leistungserstellungsprozess erfolgt jedoch bei den DienstleisterInnen selbst (vgl. Bieberstein 2015, S. 14f.).

#### **Direkter Vertrieb**

Beim direkten Vertrieb werden die Finanzdienstleistung vom Anbieterunternehmen direkt an die NachfragerInnen vertrieben (vgl. Urselmann 2018, S. 203). Dies erfolgt entweder durch unternehmensinterne Vertriebsorgane und/oder durch an das Unternehmen gebundene externe Vertriebsorgane (vgl. Lippold 2015 S. 311).

### **3.3.3.2 Unternehmensinterne und -externe Vertriebsorgane**

Die Wahl eines direkten oder indirekten Vertriebsweges bedingt in weiterer Folge, ob der Vertrieb der Dienstleistungen vom anbietenden Unternehmen selbst übernommen wird, oder ob diese Aufgabe an externe und nicht an das Unternehmen gebundene Vertriebsorgane übergeben werden soll (vgl. Staroßom 2013, S. 48; Albers/Krafft 2013, S. 64).

#### **Unternehmensinterne Vertriebsorgane**

Unternehmensinterne Vertriebsorgane sind an die AnbieterInnen gebunden, durch deren wirtschaftliche Abhängigkeit gekennzeichnet (vgl. Lippold 2015 S. 308) und kommen bei direkten Vertriebswegen über die eigenen VertriebsmitarbeiterInnen der Dienstleister zum Einsatz (vgl. Grussert 2008, S. 223).

**Unternehmensungebundene** Vertriebsorgane agieren als rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Gewerbetreibende, die aufgrund ihrer Unabhängigkeit auch eigenen Interessen verfolgen. Zu den unternehmensungebundenen Vertriebsorganen gehören Absatzmittler und Absatzhelfer (vgl. Kreutzer 2017, S. 288)

## **Unternehmensexterne Vertriebsorgane**

Unternehmensexterne Vertriebsorgane können sowohl bei direkten als auch bei indirekten Vertriebswegen zum Einsatz kommen (vgl. Bieberstein 2015, S. 14f.). Sie unterscheiden sich aufgrund ihrer wirtschaftlichen und rechtlichen Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit von Anbieterunternehmen (vgl. Homburg 2017, S. 867).

**Unternehmensungebundene** Vertriebsorgane agieren als rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Gewerbetreibende, die aufgrund ihrer Unabhängigkeit auch eigenen Interessen verfolgen. Zu den unternehmensungebundenen Vertriebsorganen gehören Absatzmittler und Absatzhelfer (vgl. Kreutzer 2017, S. 288) und sie kommen beim indirekten Vertrieb zum Einsatz.

**Unternehmensungebundene** Vertriebsorgane kommen beim direkten Vertrieb zum Einsatz (vgl. Lippold 2015 S. 309). Dazu gehören beispielsweise VertragshändlerInnen, sowie FranchisepartnerInnen. Sie sind rechtlich durch Verträge fest in die Vertriebsstrategie der AnbieterInnen eingebunden, agieren jedoch wirtschaftlich selbständig. Das Anbieterunternehmen behält sich Weisungs- und Ergebniskontrollrecht über die Vertriebsorgane vor. Der Vorteil einer rechtlichen/wirtschaftlichen Gebundenheit der externe Vertriebsorgane besteht darin, dass die Vertriebskonzepte des Unternehmens am Markt flächendeckend umgesetzt werden können ohne größere Investitionen in Vertriebskapazitäten tätigen zu müssen (vgl. Homburg 2017, S. 868-870).



### **3.4 Gestaltung der Ablauforganisation**

In der Ablauforganisation werden die Vertriebsaktivitäten definiert (vgl. Spath 2017, S. 4), in eine zeitliche Reihenfolge gebracht und es wird definiert, durch welche Stellen die Tätigkeiten erledigt werden (vgl. Leidinger 2017, S. 57), sowie die verantwortungsbezogene Zuweisung der Tätigkeiten zu den einzelnen VertriebsmitarbeiterInnen, wodurch die hierarchische Gliederung entsteht. Die zeitliche Abfolge der Vertriebsaktivitäten und deren verantwortungsbezogene Zuweisung zu VertriebsmitarbeiterInnen bilden den Vertriebsprozess (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 218).

#### *3.4.1 Definition der Aktivitäten und deren verantwortungsbezogene Zuweisung*

Vertriebliche Aufgaben sind dauerhaft verpflichtende Tätigkeiten, die das Ziel des Verkaufsabschlusses verfolgen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 211f.). In der Ablauforganisation erfolgt im ersten Schritt die Zerlegung der Hauptaktivität des Vertriebs, nämlich das Verkaufen, in Teilaktivitäten, die benötigt werden, um die Hauptaufgabe erfüllen zu können (vgl. Becker 2015, S. 184). In Bezug auf die Definition der Vertriebsaktivitäten muss erwähnt werden, dass es aufgrund der großen Varietät von Vertriebsaktivitäten und der unterschiedlichen Möglichkeiten, diese zu gliedern, sowie aufgrund der individuellen Anforderungen jedes Unternehmens an die Vertriebsaktivitäten, unmöglich ist, allgemeingültige Vertriebsaktivitäten zu definieren (vgl. Johnston/Marshall 2013, S. 42f.). Diese müssen daher immer individuell für jedes Unternehmen festgelegt werden (vgl. Becker 2015, S. 185).

Diese Teilaktivitäten werden im nächsten Schritt einer oder mehreren Stellen, die von VertriebsmitarbeiterInnen besetzt werden, zugewiesen (vgl. Hausner 2014, S. 371) und bilden somit die hierarchische Gliederung innerhalb der Vertriebsorganisation ab (vgl. Winkelmann 2013, S. 45). Die hierarchisch übergeordneten Instanzen der Stellen werden von Führungskräften besetzt (vgl. Moser 2017, S. 22).

Die Zuordnung der aufgabenbezogenen Verantwortungs- bzw. Zuständigkeiten zu den verschiedenen Stellen kann anhand des RACI-Modelles erfolgen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 74f.) und beinhaltet folgende Elemente:

- R: Responsible – Person, die die Aufgabe ausführt
- A: Accountable – Person, die die Entscheidungsbefugnis hat
- C: Consulted – Person, die die Aufgabenausführung unterstützt
- I: Informed – Person, die informiert wird, wenn die Aufgabe erfüllt wurde  
(vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 213)

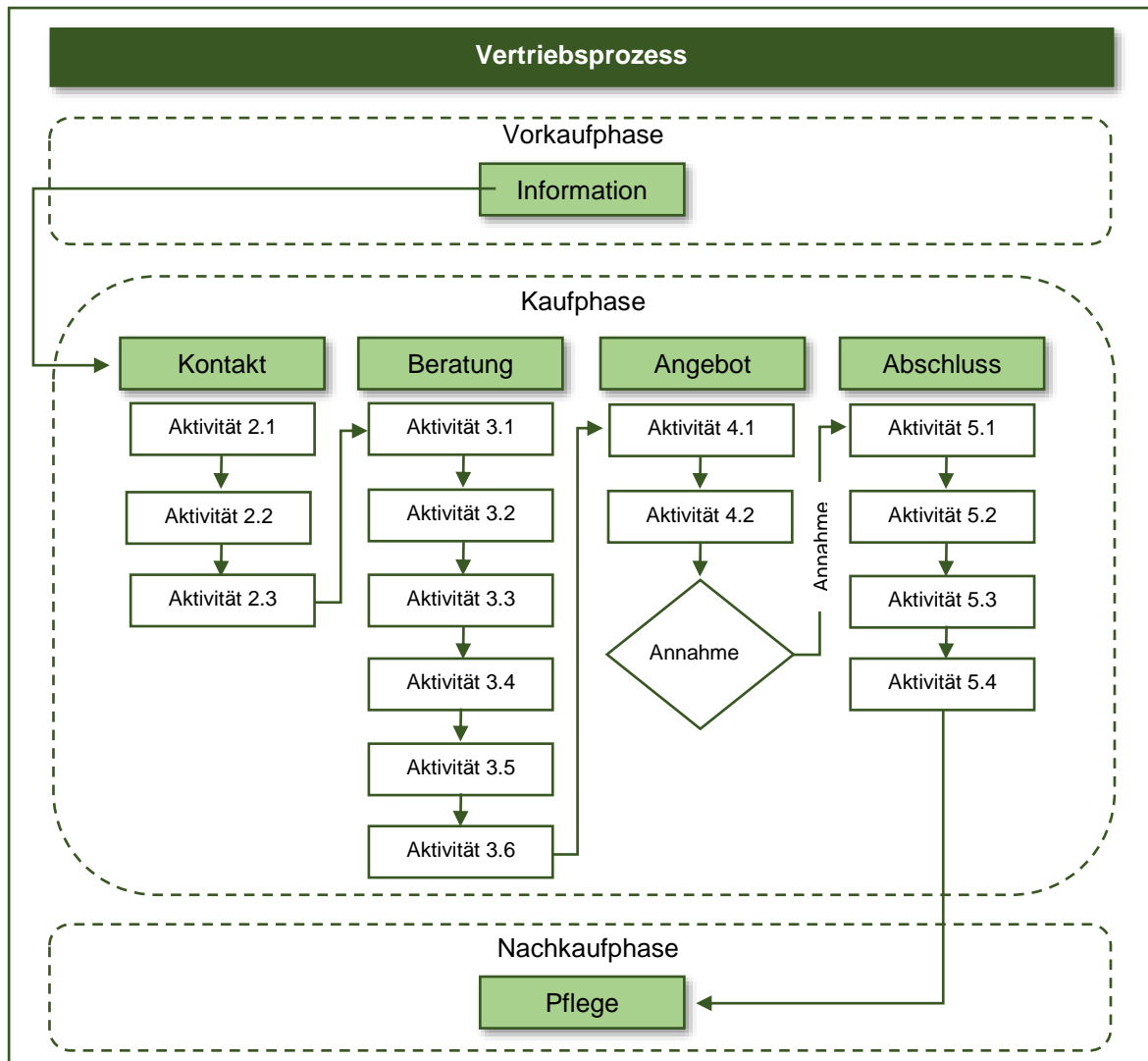
Des Weiteren bedarf es auch der verantwortungsbezogenen Zuordnung von AußendienstmitarbeiterInnen zu laufenden Projekten und/oder KundInnen bzw. Kundengruppen, wodurch das sogenannte „One-Face-to-the-Customer“ gewährleistet werden kann (vgl. Geyer 2009, S. 278f.).

### 3.4.2 Vertriebsprozess

Der Vertriebsprozess ist eine zeitlich und inhaltlich strukturierte Abfolge von aufeinander bezogenen Vertriebsaktivitäten, die notwendig sind (vgl. Johnston/Marshall 2013, S. 31), um die Dienstleistung für KundInnen verfügbar zu machen und bildet somit die Schnittstelle zwischen AnbieterInnen und NachfragerInnen ab (vgl. Alt/Puschmann 2016, S. 72). Jeder Aktivität sind klare Verantwortlichkeiten und standardisierte, messbare Ergebnisse zugeordnet, die zu Folgeaktivitäten führen (vgl. Rauch 2016, S. 46).

Den einzelnen Prozessschritten kommt je nach Beratungsintensität/Interaktionsgrad und Komplexität der Dienstleistungen, sowie deren Individualisierungsgrad unterschiedliche Wichtigkeit zu (vgl. Alt/Puschmann 2016, S. 72). Daher existiert für die Abfolge der einzelnen Aktivitäten keine allgemeingültige Nomenklatur. Sie müssen in jedem Anbieterunternehmen individuell definiert werden (vgl. Rauch 2016, S. 48). Beispielsweise kommt beim Vertrieb von Finanzierungsberatungen im Sektor B2B der Individualisierbarkeit und Beratungsintensität sehr hohe Relevanz zu (siehe auch Kapitel 2.3), wodurch es im Prozessschritt der Beratung zu einer intensiven Interaktion mit den KundInnen im Rahmen der Konfiguration der individuellen Dienstleistung kommt (vgl. Alt/Puschmann 2016, S. 72). Auch der Kundenbindung und der Ermittlung von Zusatzpotenzial kommt im B2B-Finanzdienstleistungssektor eine große Bedeutung zu (vgl. Maas 2012, S. 81f.).

Die folgende Abbildung zeigt einen idealtypischen Vertriebsprozess im B2B-Finanzdienstleistungssektor.



**Abbildung 14:** Idealtypischer Vertriebsprozess in der B2B-Finanzdienstleistungsbranche (in Anlehnung an Alt/Puschmann 2016, S. 72)

## 4 Skalierung im Unternehmen

Das Organisationsproblem von Unternehmen, unabhängig davon, ob es sich um die Organisation der gesamten Unternehmung oder um die Organisation des Vertriebs handelt, entsteht aufgrund der interpersonellen Arbeitsteilung. Begrenzte Kapazitäten führen dazu, dass die Vertriebsaufgaben für einzelne Personen ab einer bestimmten Größenordnung zu komplex werden, um vollständig gelöst zu werden (vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 4f.). Das bedeutet, dass weitere Personen in die Organisation eingegliedert werden müssen, um die Aktivitäten des Vertriebs bewältigen zu können.

Des Weiteren führt ein sich schnell verändernder Markt zur Notwendigkeit der Fähigkeit eines Unternehmens mit dem Markt mitzuwachsen zu können, um die Wettbewerbsposition halten zu können (Shao et al. 2017, S. 21f.). Eine der größten Herausforderungen auf diesen dynamischen Märkten ist die Fähigkeit die Skalierbarkeit einzelner Unternehmensbereiche zu erlangen, um sich auf die veränderten Anforderungen des Marktes und dessen Teilnehmer anpassen zu können (vgl. Palomares-Aguirre et al. 2018, S. 4506).

Ursprünglich stammt der Begriff Skalierbarkeit aus der Computertechnologie und beschreibt die Fähigkeit eines Systems zu expandieren, bei gleichbleibender oder steigender Effizienz. Grundsätzlich haben skalierbare Systeme drei Merkmale:

- Das System kann sich an die Notwendigkeit der vermehrten Nutzung anpassen,
- das System kann sich an eine gesteigerte Menge an beteiligten Elementen anpassen,
- das System ist effizient (vgl. Jablonski 2016, S. 209).

Laut Palomares-Aguirre bedeutet Skalierbarkeit im Hinblick auf die Unternehmensorganisation (oder Teile davon, wie beispielsweise der Vertriebsorganisation) die Fähigkeit zu wachsen, um Marktpotenziale ausschöpfen zu können bei gleichzeitiger Gewährung der finanziellen Sicherheit des Unternehmens (vgl. Palomares-Aguirre et al. 2018, S. 4506). Straatsma, Antypas und Williams beschreiben Skalierbarkeit etwas abstrakter und definieren den Begriff als Fähigkeit die Performance proportional bzw. überproportional zu zusätzlich eingesetzten Ressourcen (=MitarbeiterInnen) zu steigern (vgl.

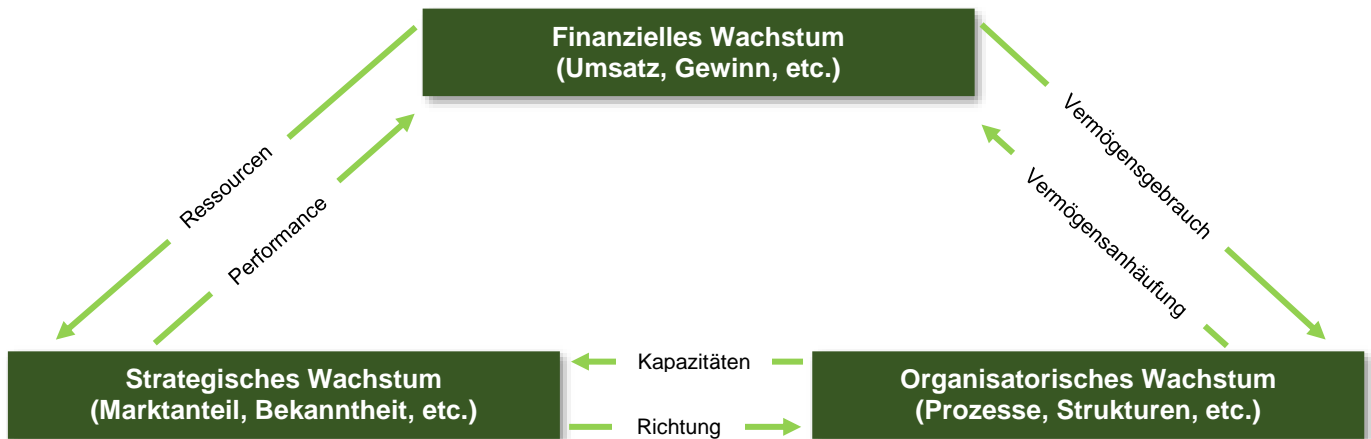
Straatsma/Antypas/Williams 2018, S. XI). Jablonski definiert die Skalierbarkeit einer Organisationseinheit folgendermaßen: Skalierbare Organisationseinheiten besitzen die Fähigkeit sich an veränderte Marktbedingungen durch das Hinzufügen oder Wegnehmen einzelner oder mehrerer Komponenten bei gleichbleibender oder steigender Performance anzupassen. In der Regel ist damit die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. eines Unternehmensbereichs zur kontrollierten Größenanpassung gemeint. Ziel ist es, durch Hinzufügen von MitarbeiterInnen mehr Umsatz zu generieren, als das Hinzufügen von MitarbeiterInnen an Kosten verursacht (vgl. Jablonski 2016, S. 209). Laut Shao kann hinzugefügt werden, dass die Skalierbarkeit eines Unternehmens gewährleistet, dass eine Kapazitäten- und Ressourcenanpassung an veränderte Umweltbedingungen erfolgen kann (Shao et al. 2017, S. 21f.).

Für diese Arbeit wird Skalierbarkeit als Fähigkeit eines Unternehmensbereichs (wie beispielsweise der Vertrieb) bezeichnet, kontrolliert durch das Hinzufügen von Ressourcen um zu wachsen, um sich bei gleichbleibender oder gesteigerter Performance auf veränderte Marktbedingungen anpassen zu können. Ziel ist es, durch die Skalierbarkeit mehr Umsatz zu generieren, als das Hinzufügen der Ressourcen an Kosten verursacht.

Die Notwendigkeit der Skalierbarkeit wird also durch Wachstum begründet. Dieses Wachstum kann nicht auf das reine Wachstum der Unternehmensgröße begrenzt werden. Das Wachstum eines Unternehmens kann aus der finanziellen (Einkommen, Ausgaben und Gewinne), der strategischen (Marktanteile, Bekanntheit) und der organisatorischen (Prozesse, Strukturen, Angestellte) Perspektive betrachtet werden (vgl. Fuegistaller et al. 2016, S. 323f.).

Diese drei Perspektiven stehen in Abhängigkeit zueinander. Beispielsweise ist das finanzielle Wachstum des Unternehmens einerseits der Maßstab für die Fähigkeit des Anbieters die Marktbedürfnisse abzudecken und andererseits auch Maßstab für die effiziente Prozesserweiterung und Ressourcenallokation innerhalb des Unternehmens. Die Ausgestaltung der Ressourcen und Prozesse wird durch die Organisationsstruktur übernommen (vgl. Fuegistaller et al. 2016, S. 325).

Die folgende Abbildung illustriert das Zusammenspiel der genannten Perspektiven.



**Abbildung 15:** Zusammenspiel der drei Wachstumsdimensionen (in Anlehnung an Fuegistaller et al. 2016, S. 326)

Aufgrund des bisherigen Fokus‘ der Arbeit auf das Thema Organisation konzentriert sich Skalierung im Unternehmen im Sinne des Wachstums auf die organisatorische Perspektive, insbesondere auf den Vertrieb als Teil der gesamten Unternehmensorganisation.

#### 4.1 Kriterien für Skalierbarkeit

Die Skalierung einer Organisationseinheit kann anhand der folgenden Kriterien erfolgen:

- **Größe:** Der Organisationseinheit werden Elemente hinzugefügt oder weggenommen, um sie an veränderte Marktanforderungen anzupassen
- **Geographisch:** Organisationseinheiten oder Teile davon werden auf andere Standorte verteilt oder etabliert während die originale Organisationseinheit bestehen bleibt (vgl. Jablonski 2016, S. 211).

Daher kann zwischen vertikaler und horizontaler Skalierung unterschieden werden: **Horizontale Skalierbarkeit** beschreibt das Hinzufügen von Elementen zum bestehenden Organisationssystem (vgl. Jablonski 2016, S. 211). Das heißt, die bestehenden Ressourcen einer Organisationseinheit werden erweitert. Diese Art der Skalierung wird auch zentrale Skalierung genannt (vgl. Lenges 2012, S. 11).

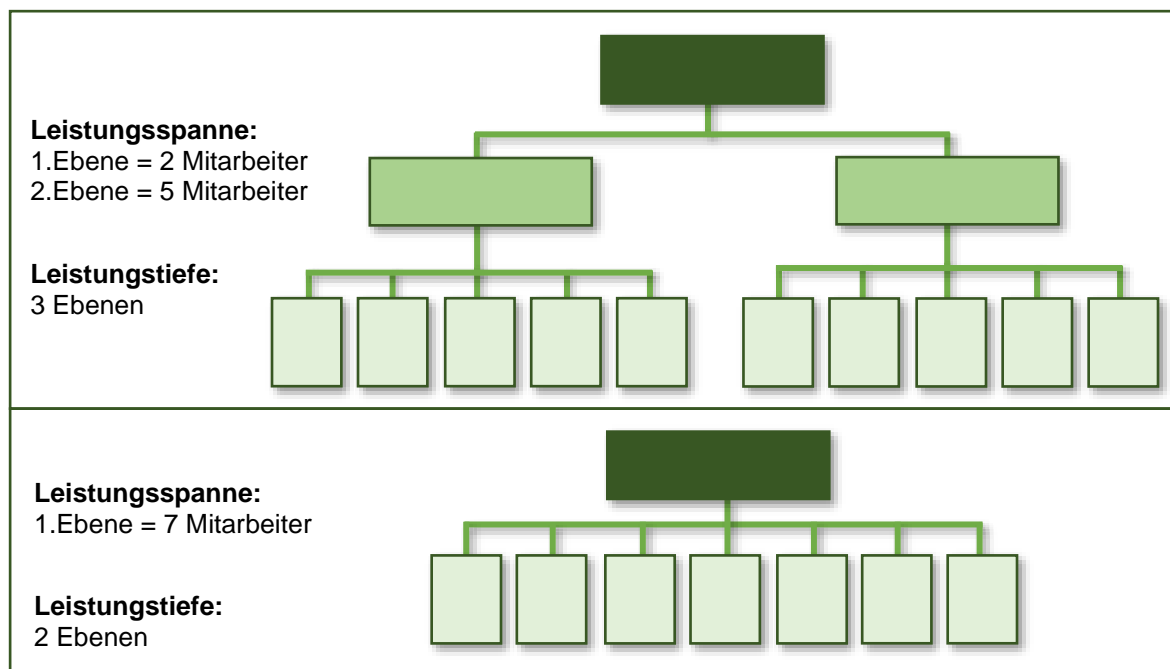
**Vertikale Skalierbarkeit** beschreibt das Hinzufügen von eigenständigen Organisationseinheiten zum bereits bestehenden Organisationsmodell (vgl.

Jablonski 2016, S. 211). Die erweiterte Organisationseinheit kann die Gesamtaufgabe oder Teile davon eigenständig übernehmen. Diese Art der Skalierung wird auch dezentrale Skalierung genannt (vgl. Lenges 2012, S. 11).

## 4.2 Skalierbarkeit einer Vertriebsorganisation

Die Skalierung einer Vertriebsorganisation kann anhand der **Konfiguration der Hierarchie**, die die Hierarchietiefe und -stufen beinhaltet, realisiert werden. Die Hierarchietiefe wird anhand der Hierarchiestufen dargestellt und beschreibt die **vertikale Gliederung** der Organisation. Dies wird auch als Kontrollspanne bzw. Leitungstiefe bezeichnet. Die **Leitungstiefe** gibt an, wie viele Hierarchieebenen existieren, während die **Leistungsspanne** (auch Leitungsbreite genannt) definiert wie viele Mitarbeiter einer Führungsinstanz zugeordnet sind. Die Leistungsspanne beschreibt die **horizontale Gliederung** der Organisation (vgl. Moser 2017, S. 17).

Die Leitungstiefe steht in negativer Korrelation zur Leistungsspanne. Je größer die Leistungsspanne, desto geringer die Leitungstiefe (also desto geringer die Anzahl der Hierarchieebenen) und umgekehrt (vgl. Moser 2017, S. 17). Dies wird in der folgenden Abbildung anhand eines Beispiels verdeutlicht.



**Abbildung 16:** Negativer Zusammenhang zwischen Leistungsspanne und Leitungstiefe (in Anlehnung an Moser 2017, S. 18)

Im ersten Beispiel umfasst die Leitungstiefe drei Hierarchieebenen. In erster Ebene werden zwei MitarbeiterInnen geführt, in zweiter Ebene werden jeweils fünf MitarbeiterInnen geführt. Im zweiten Beispiel umfasst die Leitungstiefe nur zwei Hierarchieebenen, was zu einer Verflachung der Organisation führt. Hinsichtlich der Leitungsspanne sind der ersten Führungsinstanz sieben Mitarbeiter zugeordnet (vgl. Moser 2017, S. 18)

Die Leitungsspanne (-breite) bzw. Führungsspanne gibt also an, wie viele Mitarbeiter einer Führungskraft direkt unterstellt sind. Werden durch eine Führungskraft zu viele Mitarbeiter betreut, empfiehlt sich die Erweiterung der Leitungstiefe, um, aufgrund der negativen Korrelation mit der Leitungsspanne, die Leitungsspanne zu entlasten (vgl. Scholz/Sattelberger 2012, S. 97). Das Maximal der Führungsspanne kann beispielsweise aufgrund von starkem Wachstum des Unternehmens (oder eines Bereichs davon) erreicht werden. Zum Beispiel wenn aufgrund des starken Marktwachstums zusätzliche VertriebsmitarbeiterInnen eingestellt werden, darf nicht vergessen werden, dass ab einer bestimmten Anzahl an zu führenden Mitarbeitern die Effizienz der Vertriebsorganisation sinkt. Für die Führungsspanne kann keine allgemein gültige Zahl genannt werden, bei welcher die Potenziale der Mitarbeiter optimal genutzt werden können und bei welcher Zahl das Maximal erreicht wird und die Effizienz der Mitarbeiter erheblich sinkt (vgl. Krumm/Geissler 2010, S. 195).

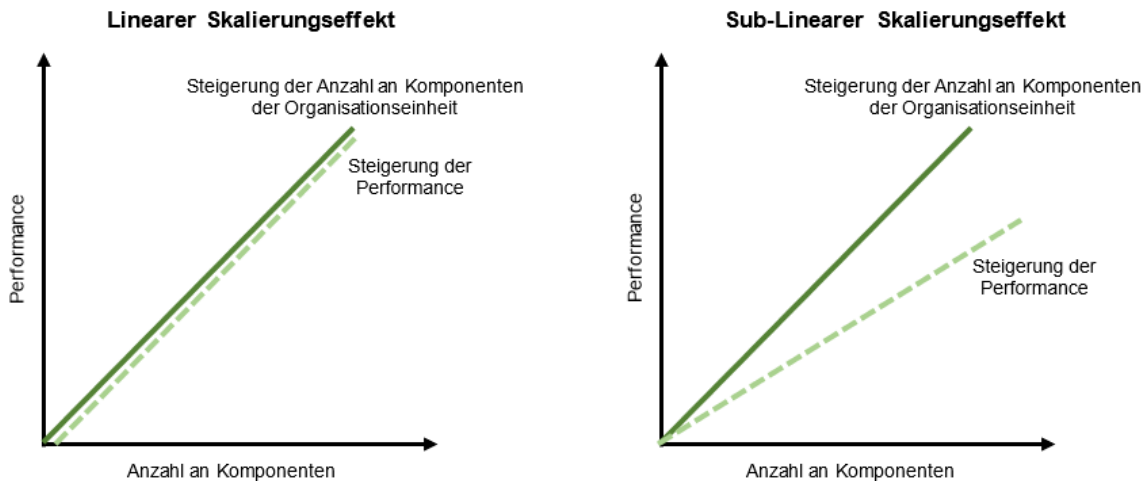
### 4.3 Skalierungseffekt

Der Effekt der Skalierung kann linear, sub-linear, negativ oder super-linear sein. Beim **linearen Skalierungseffekt** steigt durch das Hinzufügen einer bestimmten Komponente (z.B. eines Mitarbeiters) der Erfolg der Organisationseinheit (z.B. des Vertriebs) linear. Der Skalierungswert beträgt 100%. Wenn beispielsweise eine Außendienstmitarbeiterin/ein Außendienstmitarbeiter 100 Stück im Monat verkaufen konnte, werden beim linearen Skalierungseffekt durch Hinzufügen eines weiteren Außendienstmitarbeiters 200 Stück pro Monat verkauft. Beim **sub-linearen Skalierungseffekt** steigt die Performance der Organisationseinheit um weniger als den Faktor 1 durch das Hinzufügen einer Komponente. Hier kostet das Hinzufügen der Einheiten mehr als an zusätzlichem Umsatz dadurch generiert werden kann. Beim **negativen Skalierungseffekt** sinkt die Performance der Organisationseinheit durch die Skalierung. Dies ist häufig bei Unternehmen der Fall,

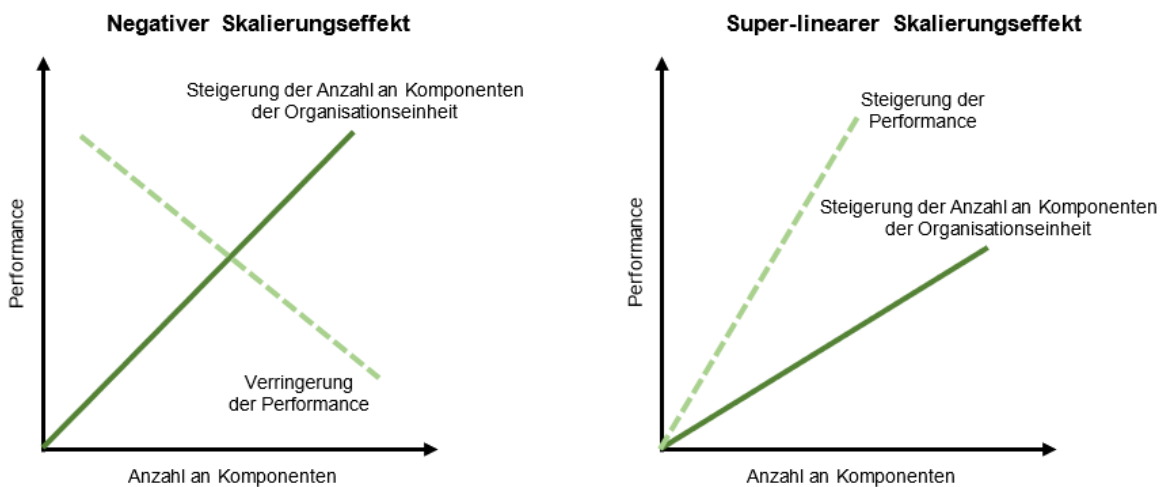


die anhand diverser Gegebenheit für eine Skalierung im Unternehmen nicht bereit sind. Beim **super-linearen Skalierungseffekt** steigt die Performance der Organisationseinheit um deutlich mehr als den Faktor 1 durch Hinzufügen weiterer Komponenten. Das ist der Fall, wenn die Performance der Organisationseinheit über dem Skalierungseffekt liegt (vgl. Jablonski 2016, S. 211-213).

Die Skalierungseffekte werden in den nachstehenden Grafiken dargestellt.



**Abbildung 17:** Linearer und sub-linearer Skalierungseffekt (in Anlehnung an Jablonski 2016, S. 212)



**Abbildung 18:** Negativer und super-linearer Skalierungseffekt (in Anlehnung an Jablonski 2016, S. 212f.)

## **5 Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation im B2B-Finanzdienstleistungssektor**

In diesem Kapitel wird anhand der erlangten theoretischen Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel der idealtypische Aufbau einer skalierbaren Vertriebsorganisation eines Finanzdienstleistungsunternehmens im B2B-Sektor dargeboten. Anschließend an die verbale Beschreibung wird dies auch grafisch in Abbildung 25 dargestellt.

Die Besonderheiten der Finanzdienstleistungsbranche im Sektor B2B (siehe Kapitel 2.3), sowie die in Kapitel 3.2 beschriebenen Faktoren beeinflussen die Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation in diesem Markt und müssen in die Entscheidungsfindung betreffend die Vertriebsorganisationsgestaltung einfließen. Da die Gestaltung der Vertriebsorganisation im B2B-Finanzdienstleistungsbereich mit dem Ziel der Anpassung an veränderte Verhältnisse auf einem sehr dynamischen Markt erfolgt, reicht eine lineare Planung nicht aus. Um als Vertriebsorganisation den sich ständig ändernden Umweltentwicklungen gerecht werden zu können, ist ein zyklischer, kontinuierlich durchgeführter Feedbackprozess erforderlich, der anhand des Build-Measure-Learn-Prinzips erfolgen kann. Dieser Feedbackloop bildet den Handlungsrahmen für die Vertriebsorganisationsgestaltung und deren ständige Anpassung an veränderte interne und externe Bedingungen (vgl. Kapitel 3.2.3).

### **Build**

Einflussfaktoren und Umweltentwicklungen initiieren Handlungsbedarf hinsichtlich der Vertriebsorganisationsgestaltung (vgl. Glatzel/Lieckweg 2017, S. 395), welche die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation beinhaltet (vgl. Kapitel 3.1). Durch die vertikale Skalierung der Aufbauorganisation, sowie durch die horizontale Skalierung der Ablauforganisation kann der Vertrieb an das Marktwachstum und die daraus folgenden veränderten Anforderungen an den Vertrieb angepasst werden (vgl. Kapitel 4.2).

### **Measure**

Die Veränderungen aufgrund der neuen skalierbaren Vertriebsorganisationgestaltung können anhand der Skalierungseffektes beobachtet und gemessen werden. Hierbei werden die Kosten der Steigung der Anzahl der Komponenten der Organisationseinheiten, die aus der Skalierung resultieren mit

der Steigerung der Gesamtperformance, die aus dem erhöhten Umsatz resultiert, verglichen (vgl. Kapitel 4.3).

## **Learn**

Aus den Erkenntnissen der Messung des Skalierungseffektes werden Rückschlüsse darüber gezogen, welche Bedeutung die beobachteten und gemessenen Veränderungen für die weitere Planung der Vertriebsorganisationsgestaltung haben (vgl. Kapitel 4.3). Diese Rückschlüsse dienen als Entscheidungsbasis und initiieren neuen Handlungsbedarf hinsichtlich der Gestaltung der Vertriebsorganisation und der Build-Measure-Learn-Vorgang beginnt erneut (vgl. Glatzel/Lieckweg 2017, S. 395).

## **5.1 Aufbauorganisation eines B2B-Finanzdienstleistungsunternehmens**

Die **Aufbauorganisation** beinhaltet als ersten Schritt die Ausrichtung des Vertriebs, wo über Dezentralisierung und Zentralisierung des Vertriebs entschieden wird. Diese Entscheidung bedingt in weiterer Folge die innere Organisation des Vertriebs, ob diese geografisch-, funktional-, markt- und/oder produktorientiert gestaltet wird. Darauf basierend wird anhand von kunden-, branchen-, produkt- und unternehmensspezifischer Anforderungen die Vertriebsstruktur, also welche Vertriebsorgane die Leistung über welche Vertriebswege vertreiben, definiert (vgl. Kapitel 3.3).

### *5.1.1 Hauptausrichtung des Vertriebs*

Die Entscheidung über die dezentrale bzw. zentrale Ansiedelung der vertrieblichen Entscheidungskompetenzen, wie in Kapitel 3.3.1 beschrieben, wird bei der vertikalen Ausweitung der Vertriebsorganisation, wie in Kapitel 4.2 und weiterführend in Kapitel 5.3 erläutert, relevant.

Denn hierbei muss entschieden werden, in welchem Ausmaß die vertrieblichen Entscheidungskompetenzen in der neu etablierten Organisationseinheit konzentriert werden (vgl. Seiter 2016, S. 102; Jablonski 2016, S. 211).

## **Dezentrale Hauptausrichtung**

Bei der dezentralen Hauptausrichtung des Vertriebs treffen die VertriebsmitarbeiterInnen operative Entscheidungen weitestgehend unabhängig von der Vertriebsführung, wie bereits in Kapitel 3.3.1 beschrieben (vgl. Hake/Krafft 2013, S. 374). Dadurch wird die **Markt- und Kundennähe erhöht und intensiviert**, es kann auf Kundenbedürfnisse besser eingegangen werden und Cross-Selling-Potentiale ausgeschöpft werden (vgl. Poggensee 2017, S. 94). Wie in Kapitel 2.3.2. beschrieben, ist die Individualisierbarkeit des Leistungsangebotes im Zuge der Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess ein zentrales Merkmal der B2B-Finanzierungsberatung, wodurch die Notwendigkeit der Kundennähe durch eine zentrale Ausrichtung des Vertriebs zusätzlich bestärkt wird (vgl. Kapitel 2.3.2). Die kurzen Entscheidungswege der dezentralen Ausrichtung ermöglichen **schnellere und direktere Reaktionen** auf veränderte Markt- und Kundenanforderungen (vgl. Seiter 2016, S. 102). Die hohe Marktdynamik des B2B-Finanzdienstleistungssektors verlangt beispielsweise grundsätzlich nach einer dezentralen Ausrichtung, um schnell und direkt auf Veränderungen des Marktes als auch der Kundenbedürfnisse reagieren zu können (vgl. Kapitel 3.2.1).

Die Folge der Marktdynamik ist, wie in Kapitel 3.2.1 beschrieben, eine Ausweitung der Vertriebsorganisation durch Hinzufügen von VertriebsmitarbeiterInnen, um auf einem stark wachsenden Markt wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Kapitel 3.2.1). Die Dezentralisierung führt jedoch auch zu einem **Anstieg der Vertriebskosten**, da alle Vertriebsfunktionen und Entscheidungskompetenzen mehrfach bereitgehalten werden müssen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 74). Eine weitere Folge ist der **erhöhte Kommunikations- und Koordinationsaufwand** und die erschwerte einheitliche Führung der VertriebsmitarbeiterInnen (vgl. Helm/Mauroner/Steiner 2015, S. 135).

## **Zentrale Hauptausrichtung**

Andererseits könnte aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit und Beratungsintensivität der B2B-Finanzierungsberatung, wie sie in Kapitel 2.3 beschrieben wurden, eine **zentralen** Hauptausrichtung des Vertriebs als sinnvoll erscheinen lassen.

Die dadurch **erhöhte Durchsetzungskraft** von Qualitäts- und Leistungsstandards und die **erleichterte Erfolgskontrolle** der Vertriebsführung sind vor allem bei beratungsintensiven Dienstleistungen von großer Bedeutung (vgl. Seiter 2016, S. 102), da dadurch die bedarfsgerechte interne Versorgung optimiert wird und somit

die generelle Dienstleistungsorientierung gesteigert werden kann. Daraus resultiert wiederum ein positiver Einfluss auf die Kundenzufriedenheit (vgl. Asbach/Haselhorst 2018, S. 61f.). Durch die zentralisierte Ausrichtung des Vertriebs erfolgt eine Bündelung branchen- und kundenspezifischer Informationen, wodurch ein hohes Maß an Branchen-Knowhow entsteht und ein klarer Zielgruppenfokus ausgearbeitet werden kann. Durch den hohen Grad an spezifischem Knowhow der VertriebsmitarbeiterInnen entsteht jedoch auch eine gewisse **Abhängigkeit des Unternehmens von den VertriebsmitarbeiterInnen**, da diese als nur schwer ersetzbar gelten. Das dadurch entstehende Elitedenken des Vertriebs könnte Führungsprobleme verursachen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 74).

Die Zentralisierung des Vertriebs geht jedoch zu Lasten der Kundennähe sowie der Flexibilität (vgl. Poggensee 2017, S.94). Des Weiteren behindern die langen Entscheidungswege die Agilität der Vertriebsorganisation (vgl. Seiter 2016, S. 102). Der Bedarf an VertriebsmitarbeiterInnen durch das starke Wachstum der Vertriebsorganisation lässt den Koordinations- und Führungsaufwand bei einer zentralen Ausrichtung des Vertriebs aufgrund der großen Distanz zwischen Management- und Operativebene ins Unermessliche steigen, wodurch die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation stark limitiert wird (vgl. Helm/Mauroner/Steiner 2015, S. 135).

Neben den soeben beschriebenen Vor- und Nachteilen eines zentral oder dezentral ausgerichteten Vertriebs, steht besonders die **Mitarbeiteranzahl** im Zusammenhang mit dem Grad der Zentralisierung des Vertriebs. Je mehr Vertriebsmitarbeiter im Unternehmen beschäftigt sind, desto eher wird von Unternehmen eine zentrale Ausrichtung des Vertriebs gewählt (vgl. Asbach/Haselhorst 2018, S. 58f.), um die durch Wachstum begründete Komplexität und Verschiedenartigkeit der lokalen Vertriebsorganisationen bewältigen zu können. Das heißt also, besonders in stark wachsenden Märkten kommt der zentralen Hauptausrichtung des Vertriebs eine hohe Relevanz zu (vgl. Hausner 2014, S. 369). Im Gegenzug dazu erfordert jedoch die Dynamik des Finanzdienstleistungsmarktes und die zunehmende Individualität der Kundenbedürfnisse dezentrale Entscheidungskompetenzen des Vertriebs, um auf Veränderungen zeitnah reagieren zu können (vgl. Schmoll 2012, S. 76).

Aus diesen Überlegungen geht hervor, dass es keine generelle Überlegenheit eines bestimmten Strukturansatzes gibt. Die Entscheidung muss von den

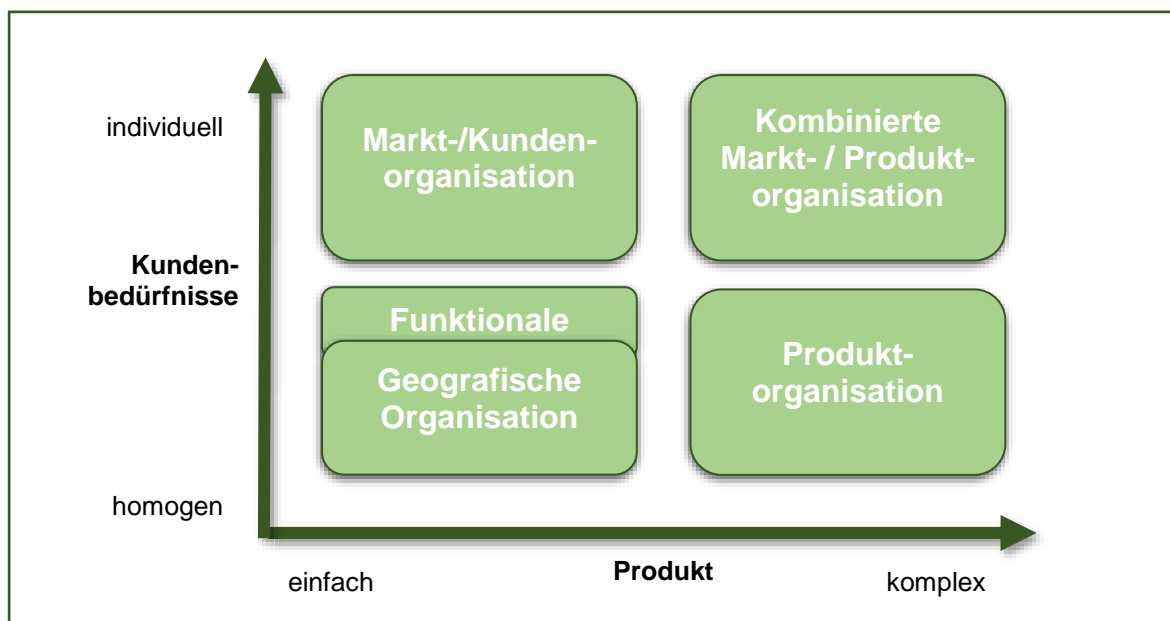
FinanzdienstleistungsanbieterInnen individuell und situationsbezogen getroffen werden (vgl. Helm/Mauroner/Steiner 2015, S. 135). Häufig wird dabei eine Mischform der zentralen und dezentralen Ausrichtung gewählt, um die Vorteile beider nutzen zu können. Dabei erfolgt die Steuerung und Vorgabe von Leistungsstandards größtenteils durch die zentrale Stelle, wobei den dezentralen Einheiten jedoch Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielräume eingeräumt werden, um die Reaktionsfähigkeit des Vertriebs auf Veränderungen zu garantieren und einen hohen Grad an Kundennähe zu gewährleisten. Es erfolgt ein kontinuierlicher kommunikativer Austausch zwischen der dezentralen und zentralen Organisationseinheit (vgl. Fürtjes/Junglas/Wiegard 2014, S. 603). Übergeordnete Funktionen, wie beispielsweise strategische Aufgaben der Unternehmensführungen, werden aufgrund der einheitlichen Vorgabe einer Stoßrichtung zentral gehalten (vgl. Bucher/Tokarski 2018, S. 74).

Die Mischform auf dezentraler und zentraler Ausrichtung des Vertriebs bestärkt die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation, da den Anforderungen der KundInnen an den Vertrieb im B2B-Finanzdienstleistungssektor Folge geleistet wird und ein hoher Grad an Kundennähe gewährleistet wird bei gleichzeitiger Ermöglichung der Durchsetzung von Qualitäts- und Leistungsstandards. Um den Koordinationsaufwand minimal zu gestalten, müssen Entscheidungs- und Handlungskompetenzen für die dezentralen und zentralen Einheiten klar definiert sein und ein kontinuierlicher Kommunikations- und Informationsaustausch stattfinden. Zudem sollen bei jeder vertikalen Skalierung des Vertriebs die dezentral und/oder zentral angesiedelten vertrieblichen Entscheidungskompetenzen überdacht und gegebenenfalls neu verteilt werden.

### 5.1.2 Innere Organisation des Vertriebs

Die Auswahl der adäquaten inneren Organisation des Vertriebs, wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben, hängt nicht nur von der Hauptausrichtung des Vertriebs, sondern natürlich auch von den individuellen Bedürfnissen der KundInnen und der Komplexität der angebotenen Produkte oder Dienstleistung, sowie dessen Erklärungsbedürftigkeit ab (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S. 252f.).

Die folgende Abbildung zeigt, dass die Wahl der passenden Vertriebsorganisation eines Unternehmens von Homogenität bzw. Individualität und Komplexitätsgrad bzw. Erklärungsbedürftigkeit beeinflusst wird (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S. 254).



**Abbildung 19:** Übersicht der Vertriebsorganisationsmodelle (an Anlehnung an Niehaus/Emrich 2013, S. 253)

Finanzdienstleistungen, die im Sektor B2B angeboten werden, sind durch die intensive Integration der KundInnen in den Leistungserstellungsprozess gekennzeichnet, da die Dienstleistungen speziell auf die individuellen Bedürfnisse der NachfragerInnen angepasst werden. Des Weiteren sind Finanzierungsberatungen durch ein gewisses Maß an Komplexität und der daraus resultierenden Erklärungsbedürftigkeit und Beratungsintensität gekennzeichnet (vgl. Kapitel 2.3; Kapitel 3.3.2).

In den folgenden Absätzen wird dargelegt, wie diese Besonderheiten der B2B-Finanzdienstleistungsbranche die Wahl der inneren Organisation des Vertriebs beeinflussen.

### **Funktionale Vertriebsorganisation**

Da durch eine funktionsorientierte innere Ausrichtung des Vertriebs, wie sie in Kapitel 3.3.2 beschrieben wurde, durch die häufige Ausführung ähnlicher Tätigkeiten zwar ein gewisser Grad an Expertise im jeweiligen Bereich entsteht (vgl. Glatzl/Graf-Götz 2011, S. 94f.), diese Spezialisierung der VertriebsmitarbeiterInnen in den jeweiligen Bereichen erhöht sich auch der Koordinations- und Steuerungsbedarf zwischen den Funktionsbereichen wodurch die Zusammenarbeit erschwert wird (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S. 253). Ein weiterer gravierender Nachteil der funktionalen inneren Ausrichtung des Vertriebs ist, dass nur eine geringer Grad an Komplexität bewältigt werden kann und sich diese Art der Organisation vor allem auf dynamischen und stark wachsenden Märkten als problematisch erweist (vgl. Glatzl/Graf-Götz 2011, S. 94f.).

### **Produktorientierte Vertriebsorganisation**

Die produktorientierte innere Organisation des Vertriebs bietet sich an, wenn die Anzahl der angebotenen Leistungen, der Unterschied zwischen den Leistungen und/oder der Komplexitätsgrad der Leistungen so hoch ist, dass VertriebsmitarbeiterInnen unmöglich Know-How für alle Leistungen aufbauen können (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 159), da hierbei das Dienstleistungsknowhow der VertriebsmitarbeiterInnen in einer Organisationseinheit gebündelt werden kann (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 70f.).

Der Vorteil des Dienstleistungsknowhows für nur eine spezifische Dienstleistung ist gleichzeitig auch ein Nachteil, wenn KundInnen nicht nur eine Leistungsart nachfragen und deren Bedarf breit gefächert ist (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 161). Des Weiteren könnte eine produktorientierte Gliederung auch die Aufsplittung von Marktpotenzialen als Folge haben, da die Gliederung nach Produkten häufig homogene Märkte auseinanderreißt (vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 445). Aufgrund der Tatsache, dass sich die angebotenen Dienstleistungen von Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen, wie in Kapitel 2.3.4 und weiterführend in Kapitel 6 beschrieben, nur minimal unterscheiden und in den Grundzügen auf ein und dasselbe Knowhow aufbauen, erscheint eine produktorientierte innere Organisation des Vertriebs als vernachlässigbar.



## **Markt- bzw. kundenorientierte Vertriebsorganisation**

Durch eine markt- und kundenorientierte Vertriebsorganisation und die Zuweisung der VertriebsmitarbeiterInnen zu spezifischen Kundengruppen kann durch die in einem Bereich zusammengefassten vertrieblichen Entscheidungskompetenzen (vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 424-426) den KundInnen das klassische One-Face-to-the-Customer geboten werden, wie in Kapitel 3.4.1 und weiterführend in Kapitel 5.2 beschrieben (vgl. Glatzl/Graf-Götz 2011, S. 105). Durch die somit gegebene Markt- bzw. Kundennähe kann auf die Individualität der Kundenbedürfnisse eingegangen werden und das Leistungsversprechen des Anbieterunternehmens kann auf Veränderungen der Bedürfnisse der KundInnen zeitnah angepasst werden (vgl. Böck 2017, S. 182). Des Weiteren können auch Kundenpotenziale besser ausgenutzt werden und eine verstärkte Kundenbindung an das Unternehmen erfolgen (vgl. Klimke/Faber 2014, S.173). Ein Nachteil dieses Modelles ist, dass KundInnen unabhängig und unkoordiniert von mehreren VertriebsmitarbeiterInnen des gleichen Unternehmens aufgrund fehlender interner Abstimmungen zwischen den VertriebsmitarbeiterInnen angesprochen werden (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S. 254).

Vor allem in der Finanzdienstleistungsbranche konnte in den letzten Jahren ein Trend zur kundenorientierten Vertriebsorganisation beobachtet werden, da hier die Kundenbedürfnisse im Fokus stehen, um diese möglichst akkurat erfüllen zu können (vgl. Klöckner 2014, S. 48). Die Aufteilung der KundInnen in Gruppen erfolgt nach Merkmalen, die sich innerhalb einer Gruppe homogen gestalten (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 72f.). Besonders im B2B-Finanzdienstleistungssektor bietet sich der Kundenbedarf als Richtlinie für die Aufteilung der Kundengruppen an, da diese somit gezielt und individuell von VertriebsmitarbeiterInnen des Anbieterunternehmens beraten werden können die über das nötige Knowhow bezüglich des Dienstleistungsangebotes verfügen. Des Weiteren bauen die MitarbeiterInnen der kundenorientierten Vertriebsorganisation so auch Dienstleistungs-Knowhow auf, das genau auf die Leistungen bezogen ist, die von der jeweiligen Kundengruppe nachgefragt werden. Somit kann den KundInnen Kompetenz vermittelt werden, wodurch im weiteren Verlauf der Vertrauensaufbau bestärkt werden kann, was sich besonders durch den Immaterialitätscharakter der Finanzierungsberatungen, wie in Kapitel 2.3.5 beschrieben, als relevant erweist (vgl. Schmoll 2012, S. 45; Verweyen 2017 S. 5f.). Außerdem kann anhand der

Kundengruppen auch geregelt werden, welche Kundengruppen welche Art und Intensität der Betreuung erhalten, um das Verhältnis Aufwand zu Ertrag zu optimieren. Das heißt, Kunden die einen hohen Ertrag versprechen, erhalten eine aufwendigere Betreuung (vgl. Glaser 2017, S. 148f.).

Aufgrund der bisherigen literarischen Erkenntnisse kann darauf geschlossen werden, dass sich eine markt- bzw. kundenorientierte innere Organisation des Vertriebs als sinnvoll erweist. Diese Aussage wird jedoch zusätzlich im Zuge der empirischen Untersuchung (siehe Kapitel 7 und 7.3.2) überprüft.

### **Geografische Vertriebsorganisation**

Die geografische Ausrichtung des Vertriebs, wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben, ist einfach umzusetzen und gestaltet sich bei geschickter Aufteilung und Zuordnung der Regionen aufgrund der geringeren Reisekosten und Fahrtzeiten der MitarbeiterInnen als kostengünstige Variante (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 158). Die Verkaufenden agieren für die KundInnen vor Ort als unmittelbare Ansprechperson (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S. 253) und durch die regionalen Entscheidungskompetenzen des Vertriebes und der gegebenen Kundennähe wird ein schnelles Reagieren auf veränderte Kundenbedürfnisse möglich. Zusätzlich erlangt der Vertrieb auch einen detaillierten Einblick in die Wettbewerbs- und Marktstruktur der Region (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 158).

Es ergeben sich jedoch auch einige Nachteile. Die VertriebsmitarbeiterInnen müssen die Leistungen der gesamten Dienstleistungspalette kennen, um die Kundenanforderungen - vor allem hinsichtlich der Beratungsleistung - erfüllen zu können (vgl. Niehaus/Emrich 2013, S. 253). Somit stellt der erhöhte Ressourcenbedarf, vor allem bei Dienstleistungen, die ein gewisses Maß an Knowhow erfordern, eine Problematik dar (vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S. 459f.). Ein weiterer negativer Einfluss stellt die mögliche dezentrale Organisation über mehrere Regionen der Nachfrageunternehmen da. Die KundInnen haben es dann im Zuge eines Verkaufsprozesses mit mehreren AnsprechpartnerInnen des Anbieterunternehmens zu tun, dies fällt zu Lasten des One-Face-to-the-Customer Prinzipes (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 159).

Da eine markt- bzw. kundenorientierte Ausrichtung des Vertriebs im Kontext der vorherrschenden Besonderheiten auf dem B2B-Finanzdienstleistungsmarkt als am geeignetsten erscheint, soll diese Ausrichtung auch beim Wachstum der

Vertriebsorganisation beibehalten werden. Die markt- bzw. kundenorientierte Vertriebsorganisation wird dann im Zuge der Skalierung (siehe Kapitel 4.2) geografisch ausgeweitet, um auch die Vorteile der geografischen inneren Organisation des Vertriebs für sich nutzen zu können. Nachteile der geografischen Ausrichtung wie der hohe Bedarf an Dienstleistungs-Knowhow und der Verlust des One-Face-to-the-Customer werden durch die Beibehaltung der markt- bzw. kundenorientierten Ausrichtung und deren bloße Erweiterung um die regionale Komponente bei einer vertikalen Skalierung umgangen.

### *5.1.3 Vertriebsstruktur*

Zunächst kann im Hinblick auf die Vertriebsstruktur zusammenfassend festgehalten werden, dass im B2B- Finanzdienstleistungssektor durch den direkten Vertrieb der angebotenen Finanzdienstleistungen auf alle Besonderheiten der Anforderungen dieser Branche eingegangen werden kann (vgl. Kapitel 3.3.3). Auf die Gründe hierfür wird in den folgenden Absätzen eingegangen.

#### **Direkter Vertrieb**

Der direkte Vertrieb ermöglicht den **unmittelbaren und direkten Kundenkontakt**, wodurch eine bessere Ermittlung der Kundenbedürfnisse möglich ist und Folge dessen auch **individuelle Kundenbedürfnisse** besser berücksichtigt werden können (vgl. Helm/Mauroner/Steiner 2015, S. 140). Diese ist vor allem im B2B-Sektor mit **erklärungsbedürftigen Leistungen, intensiver Kundenintegration und großem Bedarf einer Beratungsleistung** vorteilhaft (vgl. Backhaus/Budt/Lügger 2012, S. 442f.). Ein weiterer Vorteil des Direktvertriebs ist, dass der gesamte Vertrieb mit all seinen Aktivitäten vom Anbieterunternehmen **kontrolliert und eng geführt** werden kann, wodurch eine schnellere sowie flexiblere Anpassung auf veränderte Mark- und Kundenbedürfnisse möglich wird. Und die Kosten für die ZwischenhändlerInnen entfallen (vgl. Urselmann 2018, S. 203). Ein negativer Aspekt des direkten Vertriebs sind die relativ hohen Personalkosten der VertriebsmitarbeiterInnen (vgl. Kreutzer 2017, S. 290).

#### **Indirekter Vertrieb**

Im Vergleich zum direkten Vertrieb kann durch den indirekten Vertrieb das Vertriebsnetz zwar dichter gestaltet werden und eine höhere Marktdurchdringung erreicht werden, gleichzeitig sinkt jedoch die Kontrollierbarkeit des Vertriebsweges für das Anbieterunternehmen (vgl. Urselmann 2018, S. 204). Die

Beratungsintensität der angebotenen Finanzdienstleistungen allein führt schon zu einem gewissen Grad an Komplexität der Dienstleistungen in dieser Branche. Des Weiteren nimmt zusätzlich auch die Komplexität des Vertriebsweges zu, je mehr Intermediäre in den Distributionsprozess eingebunden werden (vgl. Arjunwadkar 2018, S. 2). Beim indirekten Vertrieb geht auch der persönliche Kundenkontakt und somit die unmittelbare Kundennähe verloren (vgl. Helm/Mauroner/Steiner 2015, S. 140).

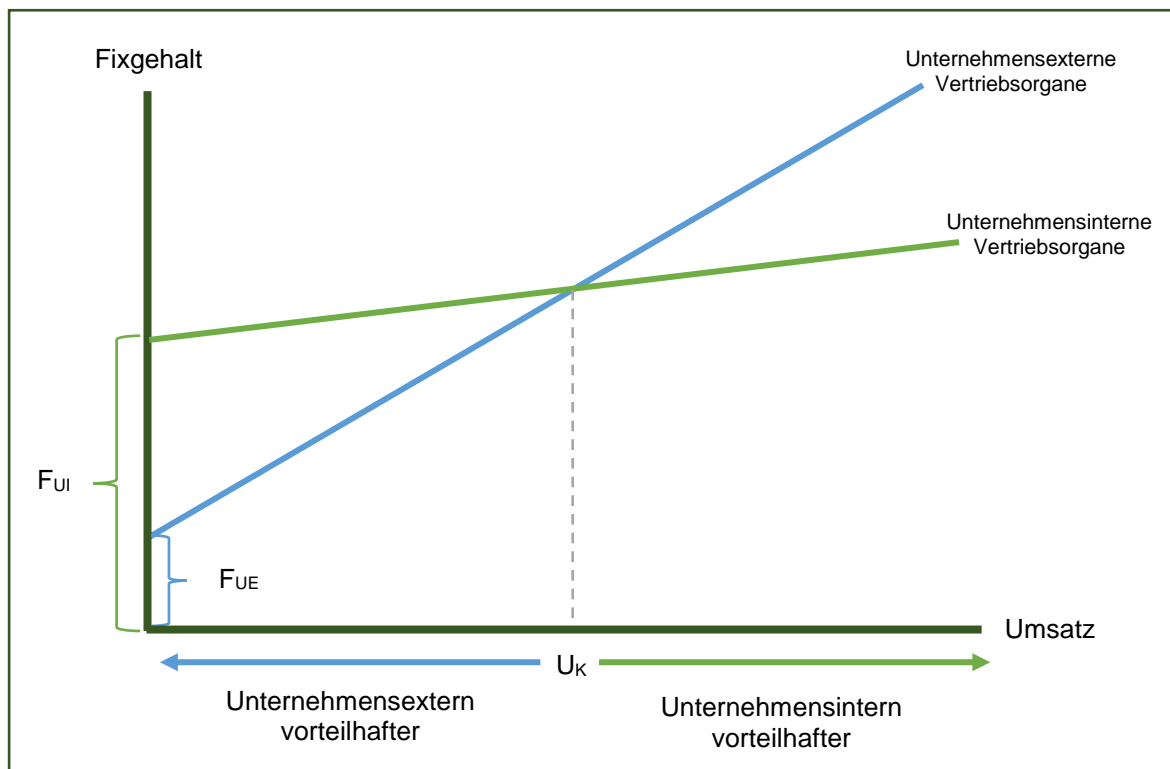
Im Zusammenhang mit der Skalierbarkeit des Vertriebs von Finanzdienstleistungsunternehmen sind Entscheidungen über die Vertriebsstruktur insofern von essenzieller Bedeutung, da die Kosten des Vertriebs primär in der Vertriebsstruktur angesiedelt sind und die Kosten unmittelbaren Einfluss auf den Skalierungseffekt ausüben, müssen in diesem Bereich optimale Entscheidungen getroffen werden. Denn wie bereits mehrfach beschrieben, ist die Skalierung dann erfolgreich, wenn die Ausweitung der Vertriebsorganisation weniger Kosten verursacht als zusätzlicher Umsatz erwirtschaftet werden kann (vgl. Kapitel 4; Kapitel 4.3).

Daher muss im weiteren Verlauf der Gestaltung der Vertriebsstruktur entschieden werden, ob der direkte Vertrieb über unternehmensinterne oder -externe Distributionsorgane erfolgen soll. Dies kann zunächst anhand eines Kostenvergleiches erfolgen, um festzustellen, ob einer der beiden Alternativen aufgrund von Kostenvorteilen die optimalere Wahl wäre (vgl. Helm/Mauroner/Steiner 2015, S.142). Dafür wird das Fixgehalt der unternehmensinternen Vertriebsorgane ( $F_{UI}$ ) dem Fixgehalt der unternehmensexternen Vertriebsorgane ( $F_{UE}$ ) inklusive dem umsatzbezogenen Provisionssatz der unternehmensinternen Vertriebsorgane ( $c_{UI}$ ) und unternehmensexternen Vertriebsorgane ( $c_{UE}$ ) gegenübergestellt.

Daraus ergibt sich folgende Formel, deren Anwendung in Abbildung 20 auch grafisch dargestellt wird:

$$F_{UI} + C_{UI} * U_K = F_{UE} + C_{UE} * U_K$$

$$U_K = (F_{UI} + F_{UE}) / (C_{UE} - C_{UI}) \text{ (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 64f.)}$$



**Abbildung 20:** Absatzformwahl nach Maßgabe des kritischen Umsatzes (in Anlehnung an Albers/Krafft 2013, S. 65; Helm/Mauroner/Steiner 2015, S.142)

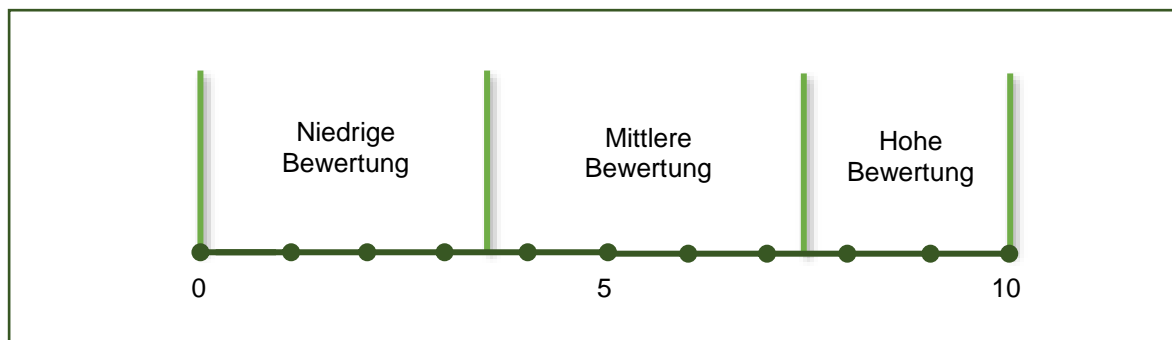
Der Punkt, an dem die Fixkosten der unternehmensexternen Vertriebsorgane mit den -internen übereinstimmen, ist der kritische Umsatz ( $U_k$ ), da bei geringerem Umsatz unternehmensexterne Vertriebsorgane vorteilhaft erscheinen und bei höherem Umsatz unternehmensinterne Vertriebsorgane vorteilhaft erscheinen (vgl. Helm/Mauroner/Steiner 2015, S.142f.).

Neben den **Kosten** als Entscheidungskriterium zwischen unternehmensinterner und -externer Vertriebsorgane sollten jedoch auch noch weitere Faktoren bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Dafür können beispielsweise die gleichen Aspekte wie bei der Entscheidung zwischen direktem und indirektem Vertrieb herangezogen werden wie die **erforderliche physische Kundennähe**, die **Kontrollspanne** und der **Kommunikationsaufwand**.

Da bei der Entscheidungsfindung über die Vertriebsstruktur vielfältige Kriterien quantitativer als auch qualitativer Natur berücksichtigt werden können, erscheint eine Entscheidung basierend auf rein subjektiven Empfindungen als nicht sinnvoll. Daher empfiehlt sich die Verwendung eines Scoring-Modelles, auch Nutzwertanalyse genannt, zur objektiven und strukturierten Unterstützung der Entscheidungsfindung (vgl. Kühnapfel 2019, S.1-3). Bei der Verwendung eines

Scoring-Modelles zur Entscheidungsfindung werden für die Entscheidung relevante Kriterien ausgewählt, nach ihrer Wichtigkeit gewichtet und anhand einer Skala hinsichtlich der Erfüllung der Bewertungskriterien bewertet. Durch Multiplikation der Gewichtung und Bewertung ergeben sich für die jeweiligen Entscheidungsalternativen Werte, die dann anhand der Größe dieser Werte gereiht werden können (vgl. Winkelmann 2013, S. 413-418).

Als Kriterien für die Entscheidung zwischen unternehmensungebundene und unternehmensgebundene Vertriebsorgane können bis zu 10 Kriterien herangezogen werden (vgl. Kühnapfel 2019, S. 8). Die Gewichtung wird durch eine Verhältniszahl ausgedrückt, wodurch die relative Bedeutung jedes Kriteriums für die Entscheidungsfindung bemessen wird. Die Summe der Gewichtungen beträgt 100% (vgl. Kühnapfel 2019, S. 10). Die Bewertung der einzelnen Kriterien kann beispielsweise anhand einer 10er-Skala erfolgen, die in Korridore eingeteilt wird (siehe Abbildung 21 und Tabelle 2), um die Vergabe der Skalenwerte zu erleichtern (vgl. Kühnapfel 2019, S. 17).



**Abbildung 21:** 10er-Bewertungsskala für Scoring Modell (in Anlehnung an Kühnapfel 2019, S. 17)

Punkte	Bedeutung
0	Kriterium in keiner Weise erfüllt
1-3	Kriterium unzureichend und mit schweren Mängeln erfüllt
4-6	Kriterium hinreichend und mit leichten Mängeln erfüllt
6-9	Kriterium gut erfüllt
10	Kriterium in vollem Ausmaß erfüllt

**Tabelle 2:** Legende zu Punktwertkorridore der 10er Skala (in Anlehnung an Kühnapfel 2019, S. 17)

### Finanzdienstleistungsunternehmen

Eine effiziente Ablauforganisation garantiert Kapazitätsauslastung, kurze Durchlaufzeiten und Arbeitsvorgänge, die aufeinander abgestimmt sind. Dadurch können Kostensenkung und Rentabilitätserhöhungen erreicht werden. Somit kann auch eine positive Auswirkung auf den Skalierungseffekt realisiert werden (vgl. Staroßom 2013, S. 49).

Im Zuge der Gestaltung der **Ablauforganisation** erfolgt die Zerlegung der Hauptvertriebsaufgabe in Teilaktivitäten, die Definition der Vertriebsstellen, sowie deren verantwortungsbezogene Zuweisung zu Aktivitäten. Diese Aktivitäten, die ihnen zugeordneten Vertriebsstellen und Verantwortungen im Vertriebsprozess bilden die Basis für die Skalierung der Vertriebsorganisation (vgl. Kapitel 3.4).

Ein essenzieller Faktor bei der verantwortungsbezogenen Zuordnung der Vertriebsaktivitäten ist im weiteren Verlauf die Zuordnung der AußendienstmitarbeiterInnen zu laufenden Projekten und/oder KundInnen bzw. Kundengruppen, wie bereits in Kapitel 3.2.1 erwähnt. Die zu den Projekten und/oder KundInnen bzw. Kundengruppen zugewiesenen VertriebsmitarbeiterInnen agieren für die NachfragerInnen als BeraterInnen und Ansprechpersonen über den gesamten Verkaufsprozess hinweg, wodurch das sogenannte „One-Face-to-the-Customer“ gewährleistet werden kann (vgl. Geyer 2009, S. 278f.). Die klar definierten Zuständigkeitsbereiche garantieren einerseits eine optimale Kundenansprache und ermöglichen andererseits eine Planung der Betreuungsintensitäten und Folge dessen die Optimierung des Vertriebserfolges (vgl. Grussert 2008, S. 34).

Hinsichtlich der verantwortungsbezogenen Zuordnung der Teilaktivitäten auf die verschiedenen Stellen muss erwähnt werden, dass ein Vertriebsmitarbeiter/eine Vertriebsmitarbeiterin nur eine bestimmte Anzahl an Tätigkeiten und/oder Personen, die diese Tätigkeiten ausführen, verantworten kann. Dies wird als Führungs- oder Leitungsspanne bezeichnet (siehe auch Kapitel 4.2) (vgl. Glatz/Graf-Götz 2011, S. 84f.). Je mehr Personen im Zuge des Wachstums des Unternehmens in die Vertriebsorganisation eingebunden werden, desto unumgänglicher wird die Einführung von weiteren horizontalen und/oder vertikalen

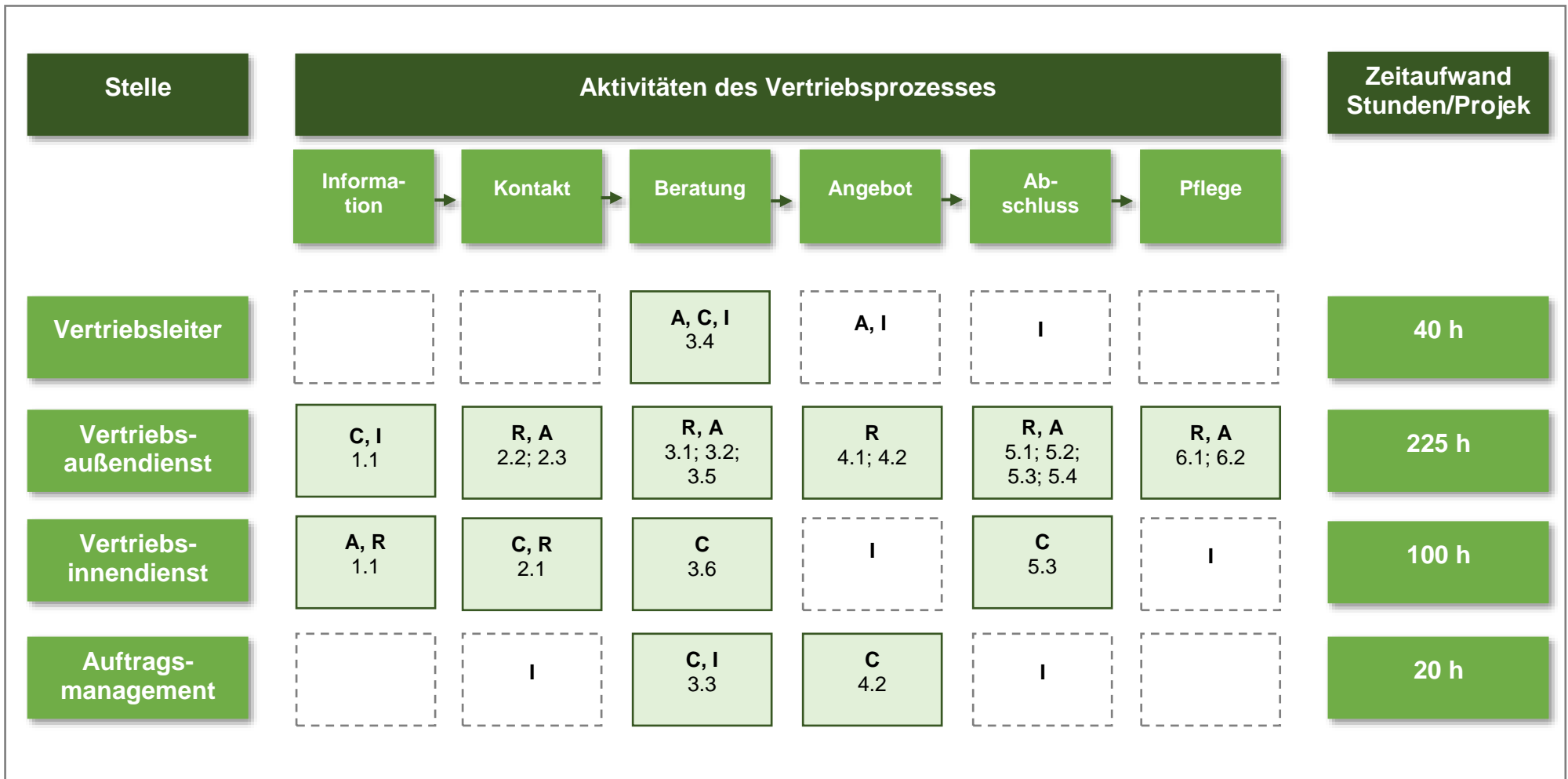
Organisationseinheiten, um die Führungsspanne zu entlasten (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 78f.)

Um die Vertriebsorganisation skalierbar zu gestalten ist es nötig zu wissen, für wie viele Teilaktivitäten und Stellen die VertriebsmitarbeiterInnen verantwortlich sind, um den Zeitpunkt der Notwendigkeit bzw. Sinnhaftigkeit der Skalierung zu bestimmen. Auf die Führungsspanne im Kontext der Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation wurde bereits im Kapitel 4.2. näher eingegangen und wird zusätzlich in Kapitel 5.3 weiterführend erläutert.

Ein standardisierter Vertriebsprozess, wie in Kapitel 3.4.2 beschrieben, ist ein weiterer Erfolgsfaktor, um die Vertriebsorganisation skalierbar gestalten zu können (vgl. Asbach/Haselhorst 2018, S. 62). Der in einem Ablaufdiagramm dargestellte standardisierte Vertriebsprozess wird je nach Ausmaß der Skalierung von einer größeren Anzahl an Personen durchgeführt, wobei Inhalt und Aktivitäten gleichbleiben und der Prozess dadurch nach Bedarf sowohl horizontal, als auch vertikal ausgedehnt werden kann (vgl. Glatzl/Graf-Götz 2011, S. 220). Auf die vertikale und horizontale Ausdehnung der Vertriebsorganisation im Kontext der Skalierung wurde bereits in Kapitel 4.2 näher eingegangen und wird zusätzlich in Kapitel 5.3 weiterführend erläutert.

Für die folgende Darstellung wurden beispielhaft die Vertriebsrollen „Vertriebsleiter“, „Vertriebsaußendienst“, „Vertriebsinnendienst“ und „Auftragsmanagement“ (vgl. Backhaus/Budt/Lügger 2012, S.441f.) definiert und eine beispielhafte Zuordnung der Aktivitäten aus dem idealtypischen Vertriebsprozess eines B2B-Finanzdienstleistungsunternehmens, wie in Kapitel 3.4.2 dargestellt, durchgeführt. Des Weiteren wird in der folgenden Abbildung beispielhaft der Zeitaufwand in Stunden für die beteiligten Stellen angeführt, da dies in weiterer Folge als Basis für die Skalierung der Vertriebsorganisation dient. Ausschlaggebend ist dabei, dass ein Vertriebsmitarbeiter/eine Vertriebsmitarbeiterin über den gesamten Vertriebsprozess hinweg als Ansprechperson für die KundInnen agiert und das One-Face-to-the-Customer“ gewährleistet wird. Da ein Vertriebsmitarbeiter/eine Vertriebsmitarbeiterin nur eine gewisse Anzahl an Projekten und/oder KundInnen betreuen kann, ist das Erreichen der Leitungsspanne (siehe Kapitel 4.2) der Initiator für eine erforderliche Skalierung. Darauf wird im folgenden Kapitel 5.3 eingegangen.





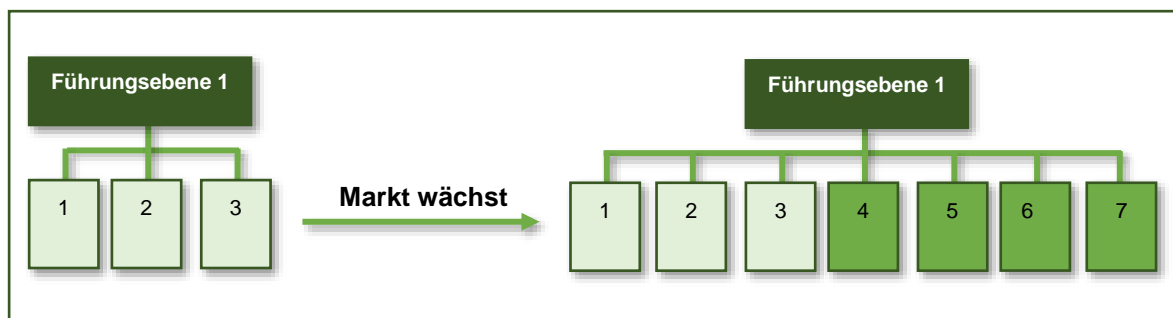
**Abbildung 22:** Beispielhafte Darstellung des Vertriebsprozesses, der darin enthalten Aktivitäten und deren verantwortungsbezogener Zuordnung zu den Vertriebsstellen (in Anlehnung an Binckebanck 2012, S. 50; Scheed/Scherer 2019, S. 214)

## 5.3 Skalierung der Vertriebsorganisation

Wie in Kapitel 4.1 bereits beschrieben, kann die Skalierung der Vertriebsorganisation entweder horizontal oder vertikal erfolgen.

### 5.3.1 Horizontale Skalierung

Die Horizontale Skalierung bezieht sich auf das Hinzufügen von Mitarbeitern zu einer bereits bestehenden hierarchischen Eben und/oder Organisationseinheit, um einen zusätzlichen Arbeitsaufwand zu bewältigen (vgl. Lenges 2012, S. 11). Der zusätzliche Arbeitsaufwand entsteht aufgrund des starken Marktwachstums im Finanzdienstleistungssektor begründet durch die Deregulierungspolitik insbesondere in Bezug auf alternative Finanzierungsmethoden (vgl. Kapitel 2.3.3; Kapitel 3.2.1). Um auf dem Marktwachstum die Anbieterposition halten zu können bedarf es der Akquisition (potenzieller) KundInnen, wofür zusätzliche Vertriebsmitarbeiter eingesetzt werden müssen (vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S 4f.). Dies wird anhand des folgenden Beispiels dargestellt.



**Abbildung 23:** Beispiel horizontale Skalierung (eigene Darstellung)

Zuerst können die Vertriebsaktivitäten in diesem Beispiel von drei Mitarbeitern bewältigt werden. Aufgrund von Marktwachstum müssen, wie oben beschrieben, zusätzlich Kunden akquiriert werden, um die Position auf dem Markt halten zu können. Dies kann von drei Personen nicht mehr bewerkstelligt werden. Aufgrund dessen wird die Vertriebsmitarbeiteranzahl auf der gleichen hierarchischen Ebene auf insgesamt beispielsweise sieben erhöht.

### 5.3.2 Vertikale Skalierung

Die Vertikale Skalierung der Vertriebsorganisation bezieht sich, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, gleich wie die horizontale Skalierung, auf das Marktwachstum und der daraus folgenden Notwendigkeit der zusätzlichen Vertriebsressourcen zur Bewältigung der Vertriebsaktivitäten (vgl. Frese/Graumann/Theuvsen 2012, S 4f.). Bei der vertikalen Skalierung werden zusätzliche hierarchischen Ebenen hinzugefügt, um die Leitungsspanne zu entlasten, wenn das Maximum an Personen erreicht wurde, die von einer Führungsinstanz geführt werden können (vgl. Moser 2017, S. 18). Des Weiteren können anhand der vertikalen Skalierung der Vertriebsorganisation ganze Einheiten hinzugefügt werden, wenn beispielsweise eine neue Region erschlossen werden soll, bei der die aufgaben- und verantwortungsbezogenen Kompetenzen im Zuge der regionalen- und/oder kundenorientierten Organisation des Vertriebs nicht in der Anbieterzentrale liegen sollen (vgl. Lenges 2012, S. 11).

Dies wird anhand des folgenden Beispiels veranschaulicht und in Abbildung 24 dargestellt.

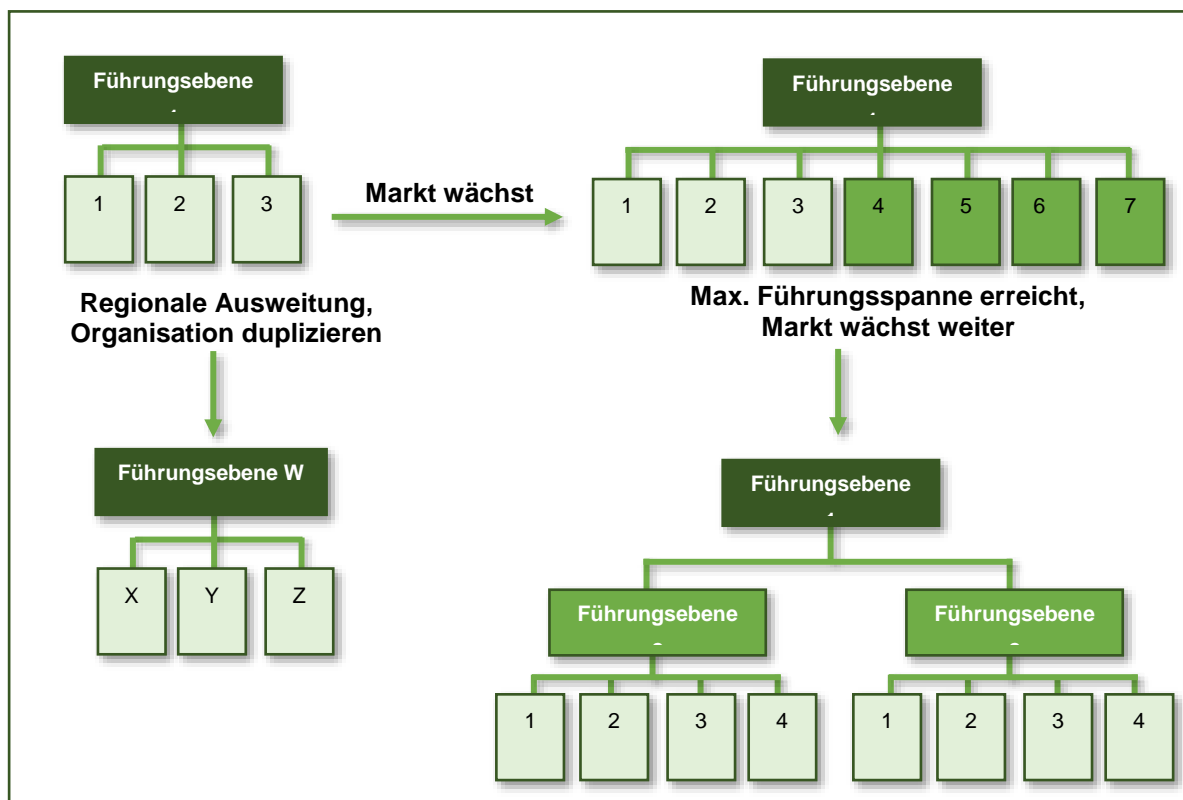


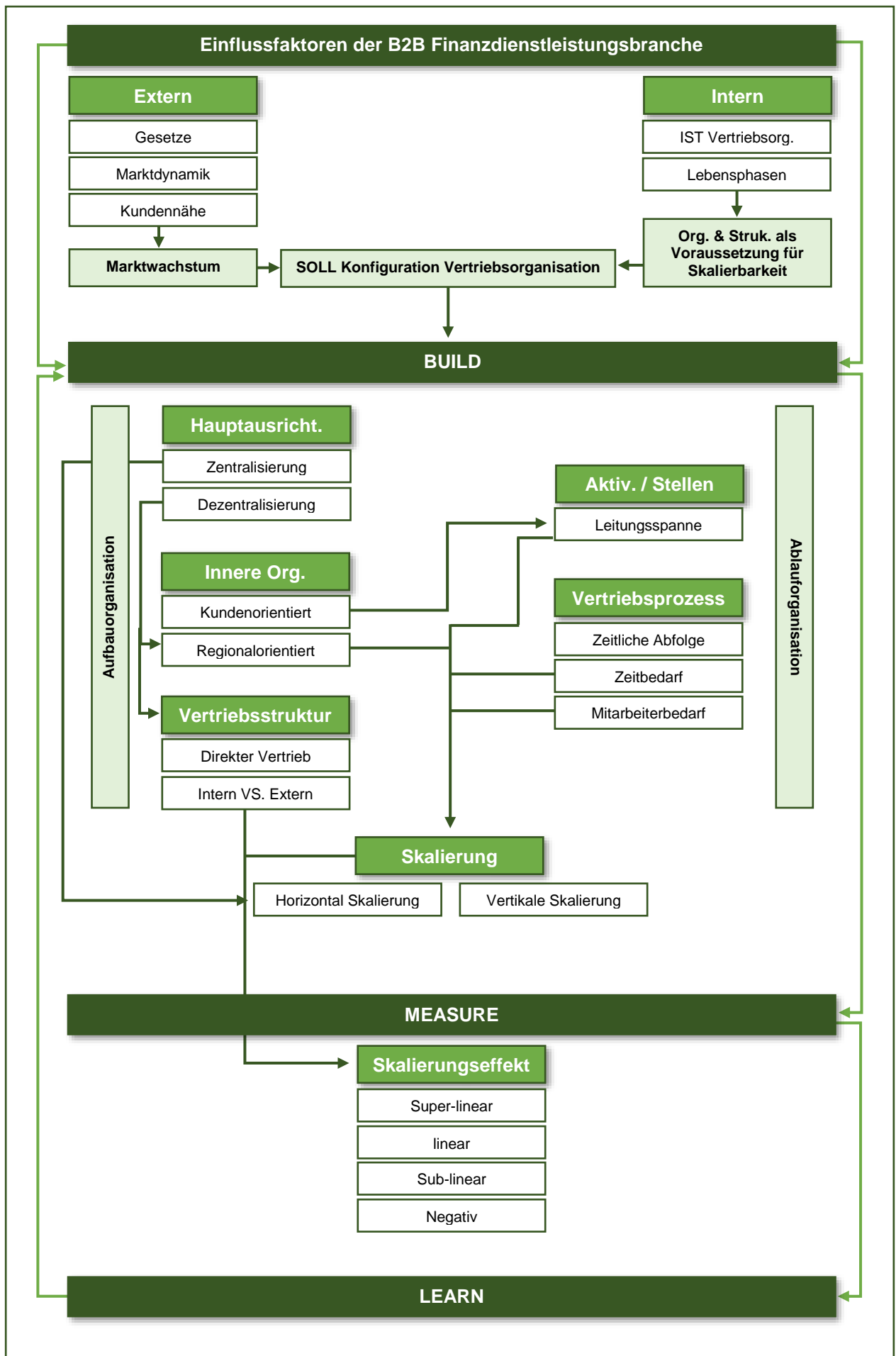
Abbildung 24: Beispiel vertikale Skalierung (eigene Darstellung)

Zuerst werden aufgrund von Marktwachstum, wie beim vorangegangenen Beispiel, zusätzliche Ressourcen auf gleicher Hierarchieebene hinzugefügt. Wird das Maximum der Führungsspanne erreicht, würde die Effizienz der Mitarbeiter sinken. Daher wird eine Hierarchieebene eingezogen, um die Führungsbreite zu entlasten. Findet auch eine regionale Ausweitung des Marktes statt, können die FinanzdienstleistungskundInnen nicht mehr von einem Ort aus betreut werden, da durch den hohen Grad an Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess und durch die Beratungsnotwendigkeit eine gewisse Kundennähe gewährleistet werden muss. Darauf basierend können im Zuge der horizontalen Skalierung gesamte Organisationseinheiten dupliziert werden und in anderen Regionen etabliert werden.

### *5.3.3 Skalierungseffekt*

Der Erfolg der Skalierung der Vertriebsorganisation wird anschließend anhand des Skalierungseffektes gemessen. Hierbei werden die aufgewendeten Kosten der Skalierung (z.B. durch Hinzufügen von weiteren VertriebsmitarbeiterInnen) der dadurch gestiegene Performance (z.B. zusätzlich erwirtschafteter Umsatz oder zusätzliche Projektaufträge) gegenübergestellt. Ziel ist es einen linearen oder super-linearen (siehe Abbildung 17 und Abbildung 18 auf S. 46) Skalierungseffekt zu erzielen, wobei der Umsatz proportional (linear) oder positiv überproportional (super-linear) im Vergleich zu den zusätzlich eingesetzten Vertriebsressourcen steigt (vgl. Kapitel 4.3).

Wie Eingangs in diesem Kapitel bereits erwähnt werden in der folgenden Abbildung die in diesem Kapitel verbal beschriebenen Zusammenhänge der Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation im B2B-Finanzdienstleistungssektor grafisch dargestellt.



**Abbildung 25:** Bestandteile Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation im B2B Finanzdienstleistungssektor (eigene Darstellung)

## 6 Unternehmensvorstellung

Die ROCKETS Holding GmbH wurde im Jahr 2015 von Wolfgang Deutschmann und Peter Garber gegründet. Am Unternehmenshauptsitz in Graz werden mittlerweile 16 MitarbeiterInnen beschäftigt. Das Unternehmen gilt mit einem Marktanteil von knapp 35% (gemessen am Crowdfunding-Volumen des 1. Halbjahres 2018) (vgl. Garber 2018) als das erfolgreichste Crowdinvesting-Unternehmen in Österreich (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

Die ROCKETS Holding GmbH bietet für InvestorInnen und Unternehmen aus Österreich und Deutschland eine Plattform für Crowdfunding. Welche Unternehmen den potenziellen InvestorInnen auf der Crowdfunding-Plattform dargeboten werden, unterliegt strengen Auswahlkriterien (vgl. ROCKETS Holding 2018a). Jeder hat die Möglichkeit online in Unternehmen zu investieren. Je nach Beteiligungsmodell profitieren InvestorInnen von einer fixen Verzinsung und/oder partizipieren am Erfolg des Unternehmens. Bei Crowdfunding werden Geldbeträge durch viele einzelne und unabhängige Geldgeber (die sogenannte „Crowd“) gesammelt, um ein bestimmtes Finanzierungsziel zu erreichen und die Realisation bestimmter Projekte ermöglichen zu können. Es kann zwischen vier verschiedenen Arten von Crowdfunding unterschieden werden. Sie unterscheiden sich darin, welche Gegenleistung die AnlegerInnen für ihre Investments bekommen (vgl. ROCKETS Holding 2018b).

Das **Equity-Based-Crowdfunding** ist eine eigenkapitalähnliche Variante des Crowfundings mit dem Ziel der finanziellen Rendite für die KapitalgeberInnen (vgl. Schramm/Carstens 2014, S. 7). Die GeldgeberInnen erhalten für ihr Investment eine Beteiligung am Unternehmen oder mindestens an dessen Gewinn und profitieren von der Steigerung des Unternehmenswertes (vgl. Hölscher/Helms 2018, S. 345).

Beim **Lending-Based-Crowdfunding** ergeben viele kleine Investmentbeträge der Crowd eine Kreditfinanzierung für das Unternehmen. Die InvestorInnen erhalten als Gegenleistung fest vereinbarte Zins- und Tilgungszahlungen. Der Anspruch darauf besteht unabhängig von der finanziellen Situation des kreditnehmenden Unternehmens (vgl. Hölscher/Helms 2018, S. 345). Der definierte Prozentsatz der Verzinsung liegt üblicherweise über dem von Banken gewährten Habenzinssatz. Der von den Unternehmen zu bezahlende Sollzinssatz liegt unter dem Überziehungzinssatz der Banken (vgl. Sixt 2014, S.57f.).

Beim **Reward-Based-Crowdfunding** erhalten die GeldgeberInnen für ihr Investment eine materielle oder monetäre Leistung, wie beispielsweise Preisreduktionen beim Kauf des finanzierten Produktes oder einen Prototypen aus der ersten Fertigungsreihe (vgl. Viotto da Cruz 2018, S. 374.) Sehr beliebt ist dieses Modell für die Vorfinanzierung neuer Produktlinien (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

Beim **Donation-Based-Crowdfunding** wird die Finanzierungssumme als freiwillige Spende betrachtet, wobei von den InvestorInnen keine finanzielle oder nicht-finanzielle Gegenleistung erwartet wird (vgl. Stasik/Wilczynska 2018, S. 56). Diese Art der Crowd-Finanzierung wird häufig für gemeinnützige Projekte und Vereine verwendet (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

Die ROCKETS Holding GmbH betreibt drei Crowdfunding-Plattformen für drei verschiedene Marktsegmente, die gleichzeitig auch die Kundengruppen (Start-Ups, KMUs und Immobiliengesellschaften) definieren: GREEN ROCKET, HOME ROCKET und LION ROCKET (vgl. ROCKETS Holding 2018a). Die Segmente agieren selbstständig, sind jedoch miteinander vernetzt, sodass Investoren und Unternehmen innerhalb der ROCKTES Holding problemlos die Plattform wechseln können. Diese Unterteilung in drei Segmente erfolgt in erster Linie, um die Anforderungen der drei verschiedenen Kundengruppen besser bedienen zu können. Jedoch soll dadurch auch eine klare Differenzierung zwischen den Kundengruppen erfolgen. Beispielsweise möchte eine Immobiliengesellschaft aus Imagegründen ihr Finanzierungsziel nicht über die gleiche Plattform realisieren, wie ein Startup-Unternehmen (vgl. Garber 11.10.2018).

**GREEN ROCKET** wurde im Jahr 2013 gegründet und gilt seither als österreichischer Marktführer im Bereich Crowdfunding für Unternehmen aus den Branchen Umwelt, Energie, Gesundheit und Mobilität. Der Gedanke der Nachhaltigkeit steht hier im Mittelpunkt. Investments können in Wachstumsprojekte der Zielgruppe Startups und First-Stage Unternehmen bis hin zu Projektfinanzierungen bereits etablierter Unternehmen getätigt werden (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

**HOME ROCKET** wurde 2015 gegründet und war die erste internationale Crowdfunding-Plattform für österreichische Immobilien und hält in diesem Segment bis heute die Marktführerschaft. Auf dieser Crowdfinanzierungs-Plattform für

Immobilien werden Immobilienprojekte von professionellen Entwicklern vorgestellt, wodurch der österreichische Immobilienmarkt auch für KleinanlegerInnen zugänglich wird (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

**LION ROCKET** wurde 2016 gegründet und richtet die Finanzierung von Innovations- und Wachstumsprojekten an etablierte kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). Durch dieses Segment wird der breiten Masse die Möglichkeit geboten, sich an der Realwirtschaft zu beteiligen (vgl. Deutschmann/Garber 27.03.2018).

Der Vertrieb der Finanzdienstleistung an die drei Kundengruppen erfolgt durch vier Vertriebsmitarbeiter der ROCKETS Holding GmbH über alle drei Plattformen hinweg. Eine Unterscheidung bezüglich des Vertriebs an die drei Segmente gibt es lediglich hinsichtlich der Betreuungsintensität. Die Nachfrage von Startups für Finanzierungsprojekte bei GREEN ROCKET ist so hoch, dass es dem Unternehmen aufgrund von fehlenden Vertriebsressourcen nicht möglich ist, alle Projektanfragen anzunehmen. Daraufhin wurde im Unternehmen ein automatisierter Vorselektierungsprozess implementiert, wodurch aufgrund verschiedenster Parameter entschieden wird, ob ein Finanzierungsprojekt mit diesem Unternehmen für GREEN ROCKET in Frage kommen würde. Bei LION ROCKET und HOME ROCKET sind die Finanzierungssummen deutlich höher. Die Beratungsintensität ist hier jedoch verhältnismäßig groß, da Crowdfunding für KMUs und Immobiliengesellschaften als Finanzierungsform noch keine allgemeine Bekanntheit erlangen konnte und Aufklärungsbedarf herrscht. Aufgrund des Umsatzpotenzials im Segment HOME und LION fokussiert sich die ROCKETS Holding GmbH mit der Akquisition von KundInnen in diesen beiden Segmenten (vgl. Garber 11.10.2018).



## 7 Empirische Untersuchung

Dieses Kapitel beinhaltet die empirische Untersuchung, die im Zuge der Erstellung dieser Arbeit durchgeführt wird, um das Informationsdefizit zu beseitigen. Zunächst erfolgen die Abgrenzung des Informationsbedarfs sowie die Definition der Ziele der Primärmarktforschung. Anschließend wird auf das Untersuchungsdesign eingegangen und abschließend werden die Ergebnisse der Erhebung erläutert.

Unter Berücksichtigung der theoretisch erlangten Erkenntnisse wurden in dieser Arbeit die Bestandteile zur Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation im B2B-Finanzdienstleistungssektor erarbeitet. Im Zuge der empirischen Untersuchung sollen diese theoretischen Erkenntnisse überprüft und erweitert werden und die entstandenen Informationsdefizite beseitigt werden, um im weiteren Verlauf Maßnahmen für die Soll-Konfiguration einer skalierbaren Vertriebsorganisation für die ROCKETS Holding GmbH ableiten zu können.

Diese Arbeit orientiert sich bei der Durchführung der empirischen Untersuchung am von Homburg definierten Marktforschungsprozess. Dieser Prozess wird in Tabelle 3 dargestellt.

Prozessschritt	Zentrale Fragestellung
1. Problem formulieren	Welches Ziel soll erreicht werden?
2. Untersuchungsdesign festlegen	Welcher Studientyp eignet sich für die Zielerreichung?
3. Durchführende bestimmen	Vom wem soll die Erhebung durchgeführt werden?
4. Datenerhebungsmethode festlegen	In welcher Form erfolgt die Datenerhebung?
5. Stichprobenauswahl definieren	Wie wird die Stichprobe identifiziert und wie groß ist sie?
6. Erhebungsinstrument gestalten	Wie wird der Interviewleitfaden bzw. Fragenbogen gestaltet?
7. Datenerhebung durchführen	Welche Besonderheiten gibt es bei der Datenerhebung?
8. Daten editieren und kodieren	Wie werden die Daten mit Codes verarbeitet?
9. Daten analysieren und interpretieren	Nach welcher Methode werden die Daten ausgewertet?
10. Ergebnisse	Wie können die Ergebnisse sinnvoll präsentiert werden?

**Tabelle 3:** Marktforschungsprozess (in Anlehnung an Homburg 2017, S. 62)

## 7.1 Informationsbedarf / Ziele der Untersuchung

Ziel der Primäruntersuchung ist es, die Informationslücken aus den theoretischen Erkenntnissen im Hinblick auf die Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation von FinanzdienstleistungsanbieterInnen im Sektor B2B zu schließen. Folgende Aspekte aus dem Informationsbedarf sollen im Rahmen der vorliegenden empirischen Untersuchung beleuchtet werden:

- Welche Aspekte üben im B2B-Finanzdienstleistungssektor den größten Einfluss auf die Gestaltung der Vertriebsorganisation aus?
  - Wie wirken sich die Einflüsse auf die Vertriebsorganisation aus?
  - Anhand welcher Faktoren wird eine Skalierung der Vertriebsorganisation initiiert?
- Welche organisationalen und strukturellen Vorkehrungen sind im Hinblick auf die Vertriebsorganisationsgestaltung unbedingt notwendig, um eine Skalierung des Vertriebs möglich zu machen?
- Wie wird in anderen B2B-Finanzdienstleistungsunternehmen mit starkem Wachstum umgegangen?
  - Wie erfolgt die Skalierung der Vertriebsorganisation?
  - Wo liegen die Vorteile/Problemfelder einer horizontalen/vertikalen Skalierung?
- Wie erfolgen Planung und Erfolgscontrolling des Vertriebswachstums?
  - Welche Zeithorizonte müssen bei der Planung beachtet werden und wodurch werden diese beeinflusst?
  - Welche Kennzahlen werden für das Erfolgscontrolling herangezogen?

Ziel der empirischen Untersuchung dieser Arbeit ist es, die oben genannten Informationsdefizite zu beseitigen. Im Rahmen der empirischen Datenerhebung sollen Einflussfaktoren sowie Initiatoren einer skalierbaren Vertriebsorganisation im B2B-Finanzdienstleistungssektor identifiziert werden und erforscht werden, wie sich diese Faktoren auf die skalierbare Gestaltung des Vertriebs auswirken. Des Weiteren soll eruiert werden, welche organisationalen und strukturellen Voraussetzungen für eine Skalierbarkeit notwendig sind. Darüber hinaus soll erfragt werden, wie andere B2B-Finanzdienstleistungen die Thematik der Skalierung des Vertriebs bewältigen und wie die Planung des Wachstums sowie das Erfolgscontrolling erfolgen.

Die Ergebnisse der Primärmarktforschung werden benötigt, um in Kombination mit den theoretisch erlangten Erkenntnissen die Soll-Konfiguration einer skalierbar gestalteten Vertriebsorganisation zu definieren.

## 7.2 Untersuchungsdesign

Für die Erhebung der nötigen Daten muss ein Untersuchungsdesign angefertigt werden. Durch die Festlegung des Untersuchungsdesigns werden die wesentlichen Entscheidungen hinsichtlich der Erhebungsmethode, der Stichprobe, des Erhebungsinstrumentes und der Durchführung der empirischen Untersuchung getroffen (vgl. Kuß 2018, S. 42).

### 7.2.1 Erhebungsmethode

Da zum beschriebenen Informationsbedarf (siehe Kapitel 8.1) keine Sekundärdaten und/oder Erhebungen existieren, wird zur Behebung der Informationsdefizite eine Primärmarktforschung durchgeführt.

Da im Zuge der empirischen Untersuchung die Identifikation relevanter Einflussfaktoren, Besonderheiten, sowie die Gewinnung von tiefgreifenden marktspezifischen Einsichten und das Aufzeigen von Zusammenhängen einzelner untersuchungsproblembezogener Elemente im Vordergrund stehen, erfolgt die Datenerhebung anhand einer **explorativen** Untersuchung (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 30).

Bei der explorativen Untersuchung geht es nicht um quantifizierende Angaben zum Untersuchungsproblem, sondern um die Gewinnung möglichst tiefgehender und vielfältiger sowie individueller Einsichten, um das Informationsdefizit zu füllen. Daher wird für die explorative Primärerhebung eine **qualitative Methode** gewählt (vgl. Magerhans 2016, S. 69f.). In diesem Kontext erfolgt für die Datenerhebung dieser Arbeit keine Hypothesenbildung, da eine beschreibende und interpretierende Analyse stattfindet (vgl. Homburg 2017, S. 65).

Um das vorhin beschriebene Informationsdefizit zu füllen, sowie die Ziele der Befragung zu erreichen, erfolgt die Erhebung der Daten anhand von **qualitativen explorativen Einzelinterviews** (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 56; S. 123). Diese Methode wurde gewählt, da hier die Verwendung offener Fragestellungen möglich

ist, die einen bereiteren Spielraum für Antworten liefern und daher tief liegende Einblicke gewonnen werden können. Des Weiteren eignet sich diese Methode, um Spezialwissen zur vorliegenden Thematik zu generieren und völlig neue Erkenntnisse aufzudecken, die einen sehr jungen und unerforschten Markt betreffen. (vgl. Magerhans 2016, S. 69f.).

### *7.2.2 Stichprobenauswahl*

Anhand des Informationsbedarfs (siehe Kapitel 8.1) geht hervor, dass zur Deckung der Informationsdefizite nur gezielt ausgewählte ExpertInnen befragt werden können, die explizites Wissen und Praxiserfahrung zur behandelten Thematik besitzen. Die Auswahl erfolgt anhand von zuvor definierten Stichproben-kriterien, um die Brauchbarkeit der erlangten Erkenntnisse in Bezug auf die Fragestellungen des Informationsdefizites zu erhöhen (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 56; S. 123). Des Weiteren gewährleisten diese Kriterien, dass aus den Ergebnissen der Untersuchung Rückschlüsse, die den Auftraggeber diese Arbeit und die in dieser Arbeit behandelte Thematik betreffen, abgeleitet werden können. Die ProbandInnen tragen durch ihre Expertise und einschlägige Erfahrung wesentlich zur Deckung des Informationsbedarfs im Zuge der empirischen Untersuchung bei.

Die Auswahlkriterien lauten wie folgt:

- Im B2B-Finanzdienstleistungssektor auf Anbieterseite beschäftigt
- Haupttätigkeit des Unternehmens ist im DACH-Raum
- Führende Vertriebsposition oder Managementposition (z.B. Geschäftsführer)
- Mit der Thematik Vertriebsorganisation betraut

Personen sind als ProbandInnen nur unter der Voraussetzung der Erfüllung dieser Kriterien für die Primärmarktforschung geeignet (vgl. Kuß 2018, S. 72f.). Die Stichprobe umfasst insgesamt 12 Personen.

### *7.2.3 Erhebungsinstrument*

Der Ablauf und Inhalt des explorativen Experteninterviews wird anhand eines **Gesprächsleitfadens** grob festgelegt (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 55) und dient der befragenden Person als Skizze für das Vorgehen während des Interviews. Des Weiteren stellt der strukturierte Gesprächsleitfaden, der von der Autorin dieser Arbeit erstellt wurde, die Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews sicher, gewährt

aber auch genügend Spielraum für situationsbedingte individuelle Fragestellungen. Um die Probleme einer nachträglichen Protokollierung der Gesprächsinhalte zu vermeiden, werden die durchgeführten Interviews mittels Tonbandaufzeichnung protokolliert (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 90). Der für die empirische Untersuchung dieser Arbeit entworfene Gesprächsleitfaden befindet sich im Anhang auf Seite A-1 bis A-4.

#### *7.2.4 Durchführungsdauer, -ort und -zeit*

Die Dauer der Befragung pro ProbandIn beträgt in etwa 60 Minuten und findet entweder persönlich am Standort des Experten/der Expertin oder telefonisch statt. Die Durchführungszeit der Befragung wird mit 15. April beginnend bis einschließlich 5. Mai anberaumt. Um die Anonymität der ProbandInnen zu gewährleisten, werden deren Namen und die Unternehmen in denen diese tätig sind, anonymisiert dargestellt.

Folgende 12 Interviews wurden von der Autorin dieser Arbeit geführt:

Interview 1	15.04.2019, Geschäftsführer, Vermögensberatung
Interview 2	16.04.2019, SVP, B2B-Finanzsoftware
Interview 3	16.04.2019, Global Head of Sales, B2B-Finanzsoftware
Interview 4	18.04.2019, Geschäftsführer, B2B-Finanzdienstleistung
Interview 5	23.04.2019, Geschäftsführer, Crowdfunding-Plattform
Interview 6	25.04.2019, Geschäftsführer, Crowdfunding-Plattform
Interview 7	26.04.2019, Geschäftsführer, Crowdfunding-Plattform
Interview 8	29.04.2019, Geschäftsführer, Vermögensberatung
Interview 9	03.05.2019, Vertriebsleiter Stammvertrieb, Versicherung
Interview 10	03.05.2019, Head of Sales, B2B-Finanzsoftware
Interview 11	04.05.2019, Geschäftsführer, B2B-Finanz-SaaS
Interview 12	05.05.2019, Global Head of Sales, Finanzdienstleistung

#### *7.2.5 Auswertung der Interviews*

Da im Zuge der explorativen Untersuchung und der daraus resultierenden kleinen und nicht repräsentativen Fallzahl statistische Analysen als nicht sinnvoll erscheinen, wird auf die verbal beschreibende und interpretierende Analyse der

Untersuchungsergebnisse zurückgegriffen (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 40). Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt auf Basis von Audio-aufzeichnungen der Gespräche, die in erster Linie in Schriftform gebracht (transkribiert) werden (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 55), um die Aussagen in weiterer Folge mittels das Analyseprogramms „MAXQDA“ auswerten und interpretieren zu können.

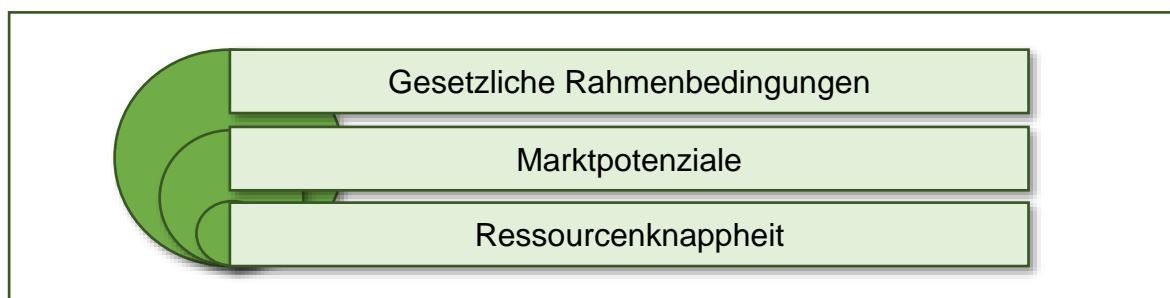
Die Auswertung der Interviews erfolgt nach der Querschnittsanalyse. Dabei werden bestimmte Themenblöcke quer über alle Interviews hinweg analysiert und verglichen, sowie auf die Unterschiedlichkeit als auch Homogenität der Aussagen hin untersucht. (vgl. Naderer 2011, S. 415)

### 7.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der im Rahmen der empirischen Untersuchung geführten Experteninterviews zusammengefasst dargestellt. Diese Erkenntnisse fließen danach, wie bereits im einleitenden Absatz des Kapitels 7 beschrieben, in die Gestaltung der skalierbaren Vertriebsorganisation ein.

#### 7.3.1 Umwelteinflüsse als Skalierungsinitiatoren

Als Umwelteinflüsse, die für ein Finanzdienstleistungsunternehmen die Fähigkeit der Skalierung der Vertriebsorganisation initiieren, wurden im Rahmen der empirischen Untersuchung Faktoren wie **gesetzliche Rahmenbedingungen** und die dadurch ermöglichte Erschließung neuer **Marktpotenziale**, sowie die **Ressourcenknappheit** von den befragten Experten genannt (siehe Abbildung 26). Diese Aussagen decken sich weitestgehend mit den Erkenntnissen der literarischen Recherche im Zuge der Erstellung dieser Masterarbeit.



**Abbildung 26:** Visualisierung der Skalierungsfaktoren, n=12 (eigene Darstellung)

Sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen gegeben und das Marktpotenzial vorhanden, jedoch zu wenige Ressourcen verfügbar, um diese Potenziale erschließen zu können, stellt sich die Frage, wie das Vertriebswachstum möglichst effizient bewerkstelligt werden kann und der Vertrieb hinsichtlich dessen Organisation und Struktur skalierbar gestaltet werden kann. Darauf wird in den folgenden zwei Kapiteln näher eingegangen.

### *7.3.2 Organisationale Voraussetzungen der Aufbauorganisation des Vertriebs für die Skalierbarkeit*

#### **Organisation nach Kundengruppen**

In Kontext der organisationalen Voraussetzungen für einen skalierbaren Vertrieb ging aus den Gesprächen mit den ExpertInnen hervor, dass die innere Ausrichtung der Vertriebsorganisation im B2B-Finanzdienstleistungssektor laut der ProbandInnen vor allem von Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen, nach den verschiedenen **Kundengruppen** ausgerichtet werden sollte. Als Grund dafür wurden von den Interviewpartnern die Homogenität der Kundengruppen in sich und die Heterogenität der Kundengruppen unter sich genannt, bezogen auf die Anforderungen besagter Kundengruppen an das Anbieterunternehmen hinsichtlich der Finanzdienstleistungen. Die Befragten gaben an, dass durch die innere Ausrichtung des Vertriebs nach Kundengruppen innerhalb dieser Kundengruppe das Dienstleistungsangebot auf die Bedürfnisse der NachfragerInnen zugeschnitten werden kann und wiederholbare Lösungsansätze entwickelt werden können, sowie von den VertriebsmitarbeiterInnen Dienstleistungs-Knowhow und eine enge Beziehung zu den KundInnen aufgebaut werden kann. Vor allem die wiederholbaren Lösungsansätze und das Knowhow spielen laut ProbandInnen eine große Rolle hinsichtlich der Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation in punkto Standardisierung, denn dadurch kann laut befragten ExpertInnen die Abschlusserfolgsquote erhöht und die Durchlaufzeit des Vertriebsprozesses verkürzt werden, wodurch die generelle Effizienz der Vertriebsmitarbeiter gesteigert wird, worauf jedoch im Kapitel 8.3.3. noch näher eingegangen wird.

Nachstehend befinden sich einige Zitate der Befragten ExpertInnen zum Thema innere Ausrichtung des Vertriebs nach Kundengruppen:

*„(...) Warum würde ich das so aufteilen? Weil sie sich einfach thematisch sehr unterscheiden bzw. die Art und Weise der Projekte sich ganz stark voneinander unterscheidet.“ (Proband 7, 26.04.2019)*

*„Ja da hast dann auch den Vorteil, dass genau auf die Bedürfnisse dieser Kunden eingegangen werden kann und auch eine gewisse Effizienz im Vertrieb erreicht werden kann, weil erstens der Mitarbeiter nur Knowhow in seiner Kundengruppe und der darin angebotenen Produkte braucht. Und zweitens, weil schon alles perfekt auf die Bedürfnisse dieser Kundengruppe zugeschnitten ist. Und drittens, weil sich keine Überschneidungen der verschiedenen Vertriebsteams ergeben.“  
(Proband 11, 04.05.2019)*

*„(...) Das Ziel ist, dass die Vertriebsleute... also wir wollen dadurch wiederholbare Lösungen... oder die Entwicklung von wiederholbaren Lösungen unterstützen. Wenn der Vertrieb so aufgeteilt ist, ist es ja auch so, dass der Vertrieb dann genau in diesem Sektor mehr Knowhow aufbauen kann und dann auch besser die jeweiligen Lösungen anbieten kann.“ (Proband 12, 05.05.2019)*

### **Abbildung der Hierarchien**

Wie bereits im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit beschrieben ist das Abbilden von Hierarchien in Form von Organigrammen insofern von Bedeutung, als das Wachstum der Vertriebsorganisation über das Organigramm abgebildet und realisiert wird. Diese Erkenntnis wurde auch von den interviewten Personen bestätigt.

*„(...) also da sollte es ein Organigramm geben, wo auch ganz klar dargestellt wird, wer für was zuständig ist und wie die Hierarchie aussieht und auch, wo in der Hierarchie der neue Mitarbeiter eingestellt wird.“ (Proband 11, 4.05.2019)*

Durch die Abbildung der Hierarchien in einem Organigramm kann auch standardisiert abgebildet werden, auf welcher Ebene das Vertriebswachstum stattfindet und klare Entscheidungs- und Reporting-Strukturen definiert werden, wodurch laut ProbandInnen die Effizienz des Vertriebswachstums gefördert werden kann. Des Weiteren ging aus den Befragungen hervor, dass über das Organigramm auch abgebildet werden kann, wo die neuen VertriebsmitarbeiterInnen hierarchisch in die Vertriebsorganisation eingeordnet werden können und dies in unmittelbarem



Zusammenhang mit der Leitungsspanne steht, welche laut der literarischen Erkenntnisse, aber auch laut Aussagen der ProbandInnen, eine zentrale Rolle für die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation spielen. Darauf wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

### **Leitungsspanne**

Wie bereits erwähnt spielt bei der organisationalen Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation die Leitungsspanne laut Mehrzahl der ProbandInnen eine entscheidende Rolle. Dadurch wird bestimmt, wie viele MitarbeiterInnen von einer Führungskraft verantwortet werden können, bevor es notwendig wird, eine Hierarchieebene einzufügen, um die Qualität der Leistungen sowie die Effizienz der VertriebsmitarbeiterInnen auf einem kontinuierlichen Niveau zu halten und die Leitungsspanne zu entlasten (siehe Kapitel 4.2).

Aus den Interviews ging hervor, dass verschiedenste Faktoren die Leitungsspanne und die daraus resultierende Anzahl der maximal verantwortbaren VertriebsmitarbeiterInnen beeinflussen.

Am häufigsten wurden von den ProbandInnen die **kognitiven Ressourcen und individuelle Belastbarkeit** der Führungspersonen als größter beeinflussender Aspekt für die Leitungsspanne genannt werden. Jede Vertriebsmitarbeiterin/jeder Vertriebsmitarbeiter und jede Führungskraft besitzen laut den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen ein individuelles Limit an kognitiven Ressourcen. Somit kann von jeder mitarbeitenden Person im Vertrieb ein anderes Pensum an Vertriebstätigkeiten, die entweder im Rahmen der operativen Vertriebstätigkeit oder im Rahmen der Führungsverantwortung anfallen, bewältigt werden. Folge dessen kann daraus geschlossen werden, dass die geistige Kapazität und die individuelle Belastbarkeit unmittelbar die Größe der Leitungsspanne beeinflusst.

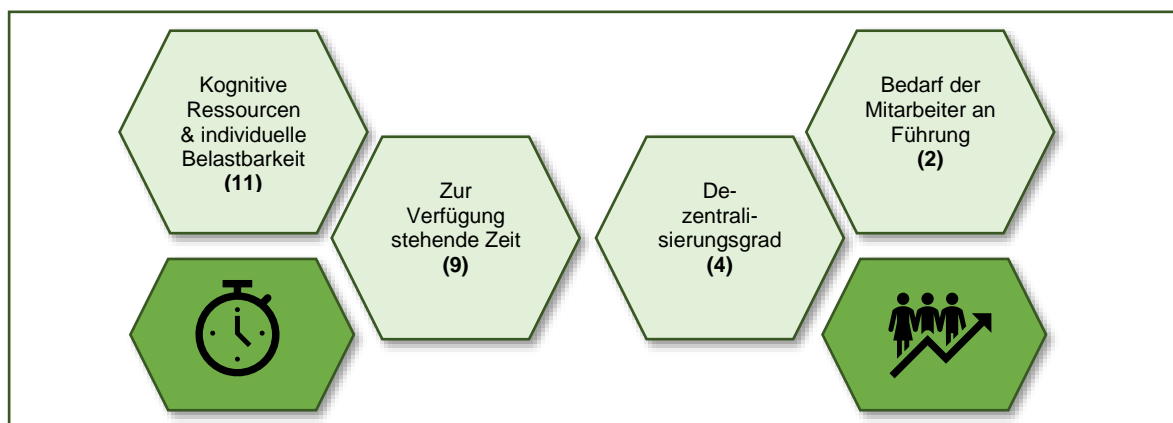
Von zwei der ProbandInnen wurde ergänzend auch hinzugefügt, dass die Leitungsspanne auch davon beeinflusst wird, wie viel Zeit individuell für jeden Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin für Führungsaufgaben aufgewendet werden muss bzw. wie hoch der **Bedarf an Führung** der einzelnen MitarbeiterInnen ist. Agieren die zu führenden MitarbeiterInnen selbstständig, ist die Führungsspanne laut ProbandInnen größer.

Weiterführend konnte auch festgestellt werden, dass die **zur Verfügung stehende Zeit und deren effiziente Nutzung** zur Abarbeitung der Vertriebs- und

Führungsaufgaben maßgeblichen Einfluss auf die Größe der Leitungsspanne ausübt. Die Befragten gaben an, dass die zur Verfügung stehende Zeit im standardisierten Vertriebsprozess abgebildet werden sollte. Auf diese Weise kann die anfallende Arbeitslast, die von den VertriebsmitarbeiterInnen pro Projekt/pro Kunde/pro Kundin bewältigt werden muss, sowie die Dauer des Vertriebsprozess und die Anzahl der daran beteiligten Personen abgebildet werden. Weiters kann laut der ProbandInnen dadurch Optimierungspotenzial hinsichtlich der Effizienz aufgedeckt werden und erleichtert simultan auch die Steuerung und Kontrolle des Vertriebserfolges, sowohl insgesamt, als auch auf einzelne MitarbeiterInnen bezogen.

Vier weitere ProbandInnen hielten im Rahmen des Gesprächs auch fest, dass auch der **Dezentralisierungsgrad** darüber entscheidet, wie groß die Führungsspanne ist. Es wurde gesagt, dass aufgrund der physischen Distanz und der zur überbrückenden minimierten Kontrollspanne auch die Leitungsspanne minimiert wird.

Abbildung 27 stellt die Einflussfaktoren auf die Leitungsspanne der Führungspersonen, die Rahmen der Einzelinterviews genannt wurden, grafisch dar.



**Abbildung 27:** Nennungen der Einflussfaktoren auf die Leitungsspanne, n=12 (eigene Darstellung)

Die Probanden wurden im Verlauf der Interviews auch nach der derzeitigen Leitungsspanne ihrer Führungskräfte gefragt. Es wurden hier, zurückzuführen auf die soeben genannten Einflussfaktoren der Leitungsspanne und deren individuelle Auswirkungen, höchst unterschiedliche Ergebnisse erzielt. Die Nennungen hinsichtlich der Leitungsspanne reichten von vier VertriebsmitarbeiterInnen pro Führungsperson bis zu 20 VertriebsmitarbeiterInnen pro Führungsperson. Folge dessen und aufgrund der zuvor beschriebenen Einflussfaktoren und deren

individuellen Auswirkung auf die Führungsperson liegt es nahe, dass eine allgemein gültige optimale Leitungsspanne nicht definiert werden kann. Aufgrund der geführten Interviews mit Experten aus dem Sektor B2B-Finanzdienstleistungen kann darauf geschlossen werden, dass eine Leitungsspanne bei Führungspersonen in diesem Sektor wahrscheinlich zwischen vier und 20 liegt und als Anhaltspunkt verwendet werden kann.

### **Entscheidungen über die Vertriebsstruktur**

Die befragten Experten gaben auch an, dass die Entscheidung, ob das Wachstum über eigene unternehmensinterne oder unternehmensexterne Vertriebsorgane erfolgt, für die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation erfolgskritisch ist. Im Zuge der Interviews konnte auch festgestellt werden, dass diese Entscheidung nicht aus dem Bauch heraus getroffen werden soll und durch einen standardisierten Auswahlprozess und klar definierte Entscheidungskriterien fundiert werden soll. Dies deckt sich auch mit den theoretischen Erkenntnissen aus Kapitel 5.1.3.

Dabei konnten durch die Befragung von ExpertInnen in dieser Branche folgende Kriterien identifiziert werden, welche sich auch mit den literarischen Erkenntnissen zu dieser Thematik decken (siehe Kapitel 3.3.3 und 5.1.3): Kosten, erforderliche physische Kundennähe und Kontrollspanne. Außerdem wurde von den ProbandInnen das Kriterium Knowhow- bzw. Kulturtransfer am zweithäufigsten als ausschlaggebender Faktor für die Wahl zwischen unternehmensinterner bzw. -externer Distributionsorgane genannt.

Der Großteil der Befragten gab an, dass die Entscheidung über unternehmensinterne bzw. -externe Distributionsorgane ausschlaggebend für den Erfolg der Skalierung der Vertriebsorganisation ist, da hier die **Kosten** des Wachstums primär angesiedelt sind und in direktem Zusammenhang mit dem Skalierungseffekt stehen.

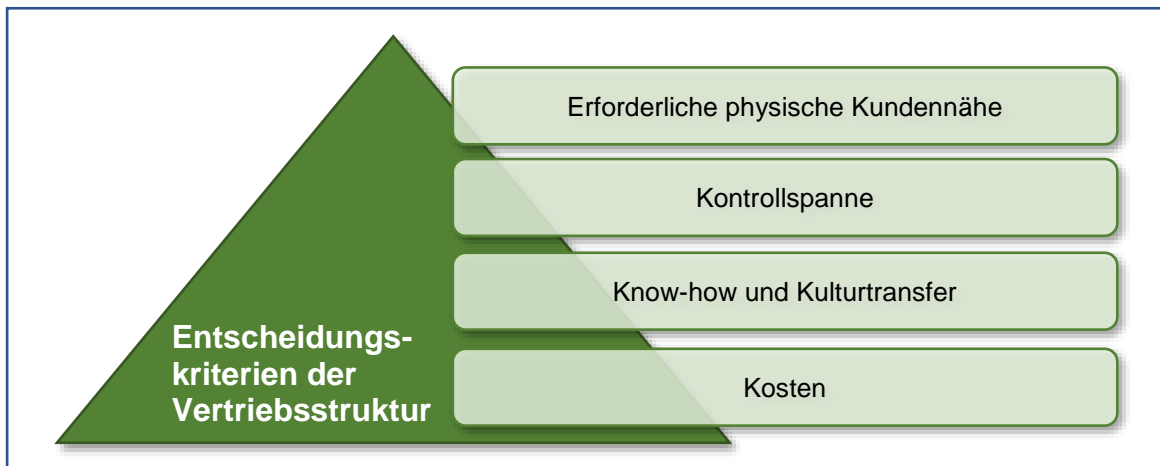
Im Rahmen der Befragung konnte auch festgestellt werden, dass der **Knowhow- und Kulturtransfer** ein erheblicher Faktor bei der Entscheidung über die Vertriebsstruktur ist. Der Großteil der ProbandInnen war der Meinung, dass der Transfer des Produkt- bzw. Dienstleistungsknowhows, sowie der Kulturtransfer hinsichtlich Unternehmenswerte, Arbeitsweise etc. leichter vonstattengeht, wenn die betreffenden Personen direkt beim Anbieterunternehmen beschäftigt sind und an dieses gebunden sind. Somit kann den KundInnen, unabhängig davon, ob die

KundInnen in der Zentrale oder in einer dezentralen Einheit eine Beratung und/oder Dienstleistung in Anspruch nehmen, durchgängig ein einheitliches Unternehmensbild und einheitliche Qualitätsstandards geboten werden.

Die befragten ExpertInnen gaben auch an, dass die **Kontrollspanne** für die Entscheidung zwischen unternehmensinterner oder -externer Distributionsorgane ausschlaggebend ist. Externe Vertriebspartner sind rechtlich und wirtschaftlich unabhängig und können die Finanzdienstleistungen mehrerer AnbieterInnen vertreiben, wodurch es auch durchaus dazu kommen könnte, dass ein Vertriebspartner die Dienstleistung eines anderen Anbieters primär verkauft. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen lassen auch vermuten, dass je mehr die Distributionsorgane an das Anbieterunternehmen gebunden sind, desto höher ist die Kontrollspanne und desto eher können die Strategieausrichtung und die Qualitätsansprüche des Anbieterunternehmens beispielsweise in der Beratung durchgesetzt werden. Die Steuerung der MitarbeiterInnen ist, laut den Aussagen der befragten ExpertInnen, hinsichtlich der Vorgabe von Zielen bei einer höheren Kontrollspanne einfacher, da sie rechtlich und wirtschaftlich an das Unternehmen gebunden sind. Zwei ProbandInnen gaben in diesem Kontext auch an, es habe eine erhebliche Auswirkung auf die Qualität und Effizienz des Verkaufsprozesses, ob die Kundenansprache über unternehmensinterne oder -externe Distributionsorgane erfolgt. An das Anbieterunternehmen gebundene VertriebsmitarbeiterInnen können vorab im Einklang mit den Unternehmensrichtlinien und den Qualitätsstandards eruiieren, mit welchen potenziellen KundInnen es sich lohnt in Kontakt zu treten.

Auch die **erforderliche physische Kundennähe** wurde als weiterer ausschlaggebender Faktor für die Entscheidungen über die Vertriebsstruktur von einigen wenigen der Befragten genannt. Die erforderliche physische Nähe zu den KundInnen wird laut der ExpertInnen in erster Linie durch deren Bedürfnis und Wunsch an Nähe zum Anbieterunternehmen begründet. Dies wird laut der ProbandInnen, wie bereits theoretisch erwiesen, erheblich durch den Komplexitätsgrad, den Individualisierungsgrad sowie die Erklärungsbedürftigkeit der Dienstleistung und den hohen Grad an Integration der KundInnen in den Leistungserstellungsprozess beeinflusst.

Abbildung 28 zeigt, von unten nach oben hinsichtlich der Nennungshäufigkeiten aufsteigend gereiht, die Entscheidungskriterien der Vertriebsstruktur, die im Zuge der empirischen Untersuchung von den ProbandInnen genannt wurden.



**Abbildung 28:** Entscheidungskriterien der Vertriebsstruktur, n=12 (eigene Darstellung)

### 7.3.3 Strukturelle Voraussetzungen der Ablauforganisation des Vertriebs für die Skalierbarkeit

Zwei Drittel der interviewten ExpertInnen gaben an, dass im Hinblick auf die strukturelle Gestaltung der Vertriebsorganisation die **Standardisierung** in mehreren Bereichen die Schlüsselgröße für die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation ist. Aufgrund von Standardisierung können Prozesse optimiert werden, Workflows schneller durchlaufen werden, Arbeitsabläufe vereinfacht werden, Prozesse oder Bestandteile dieser digitalisiert werden. Diese Vorkehrungen in Richtung Standardisierung tragen zur Steigerung der Effizienz der Vertriebsorganisation bei und tragen erheblich zum Erfolg der Skalierbarkeit bei. In diesem Kontext wurde auch erwähnt, dass eine Standardisierung in den verschiedensten Bereichen auch das Controlling in diesen Bereichen einfacher gestaltet bzw. auch erst ermöglicht.

#### **Standardisierung des Vertriebsprozesses**

Laut einiger Experten, die im Zuge der empirischen Forschung dieser Arbeit befragt wurden, ist auch eine Standardisierung des Verkaufsprozesses für die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation erfolgsentscheidend. Dies kann durch eine einheitliche Abfolge der Vertriebsaktivitäten, das Schnüren und die Vereinfachung von Arbeitspaketen und die transparente Gestaltung der Arbeitsabläufe erfolgen.

Die zu erledigenden Tätigkeiten in den jeweiligen Phasen des Vertriebsprozesses können auf diese Weise von den MitarbeiterInnen schneller und im besten Fall zu

einer gesteigerten Qualität durchgeführt werden. Aufgrund der dadurch gewonnenen Kapazität der VertriebsmitarbeiterInnen kann der Vertrieb effizient wachsen, da von der gleichen Anzahl an MitarbeiterInnen mehr (potenzielle) KundInnen bzw. Projekte betreut und/oder angenommen werden können. Dies trägt zur Erreichung eines superlinearen Skalierungseffektes bei, wie in Kapitel 4.3. beschrieben.

Weiters wurde von den ProbandInnen im Zuge der Interviews angemerkt, dass bei einem standardisierten Vertriebsprozess die geplante Dauer für die Abarbeitung der Arbeitspakete bzw. des Projektes in Stunden und die Anzahl der dafür benötigten VertriebsmitarbeiterInnen vermerkt werden sollten. Aus den sich daraus ergebenden Diskrepanzen zu den vorhandenen VertriebsmitarbeiterInnen kann einerseits der Bedarf an neuen VertriebsmitarbeiterInnen erkannt werden kann, um im Vertrieb erfolgreich skalieren zu können. Andererseits kann dann auch festgehalten, wie viele Stunden des gesamten Projektes auf die einzelnen Schritte des Verkaufsprozesses entfallen und somit kann der Optimierungsbedarf bzw. Mitarbeiterbedarf aufgedeckt werden.

*„Damit das transparent wird, kann du die im Sales Cycle anschauen, wo das Projekt gerade ist und wie viele Stunden reinfließen sollen und wie viele Stunden zur Verfügung stehen. Und wenn da eine Diskrepanz entsteht, weißt du, ok, ich brauch einen zusätzlichen Mitarbeiter, wenn ich das so, wie es ist, realisieren will.“*

(Proband 12, 05.05.2019)

Außerdem, laut einiger Anmerkungen seitens der befragten ExpertInnen, ermöglicht ein standardisierter Vertriebsprozess auch die einheitliche Führung und erleichtert das Controlling der VertriebsmitarbeiterInnen und dadurch die Erhöhung der **Kontrollspanne** im Falle eines dezentralen/vertikalen Wachstum (siehe dazu auch Kapitel 3.3.1 und 5.1.1).

### **Standardisierung durch Digitalisierung**

Die ProbandInnen gaben im Zuge der Interviews an, dass die Digitalisierung im Rahmen der Standardisierung erheblich zur Effizienzsteigerung beitragen kann und somit auch die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation vorantreibt. Von drei ProbandInnen wurde beispielsweise die Einführung eines CRM-Systems im Rahmen des Vertriebswachstums als entscheidender Faktor genannt. Der standardisierte Vertriebsprozess könnte somit digital und einheitlich abgebildet

werden und für alle VertriebsmitarbeiterInnen, egal ob diese zentral oder dezentral angesiedelt waren, eingesehen werden. Die zu tätigen Schritte und Arbeitspakete wären im CRM-Tool zusammengefasst und alle Vertriebsaktivitäten werden automatisch dokumentiert.

Einer der befragten ExpertInnen ließ auch verlauten, dass sich in seinem Crowdfunding-Plattform-Anbieterunternehmen die Digitalisierung bereits positiv auf die Effizienz der Vertriebs ausgewirkt hat, da auf diese Weise von den VertriebsmitarbeiterInnen mehr Aktivitäten und KundInnen als vorher in der gleichen Zeit von der gleichen Anzahl von VertriebsmitarbeiterInnen durchgeführt bzw. betreut werden konnten und aufgrund der gewonnenen Übersicht über die Aktivitäten und deren automatische Dokumentation die Qualität der Vertriebsaufgaben erhöht werden konnte.

### **Qualifizierung von Inbound-Sales-Anfragen**

Mehr als die Hälfte der Probanden waren auch der Meinung, dass im Bereich des Crowdfundings die KundInnengruppe der Startups, die in den meisten Fällen von den Crowdfunding-Plattform-AnbieterInnen nicht aktiv akquiriert werden müssen, ein Potenzial zur Effizienzsteigerung bergen und somit zur erfolgreichen Skalierung der Vertriebsorganisation beitragen können.

*„Wir haben die recht privilegierte Situation, dass recht viele auch auf uns zukommen. Das heißt, das ist auf der einen Seite gut für das Geschäft. Auf der anderen Seite heißt es natürlich, dass man mit denen, die auf einen zukommen, schon sehr stark eingedeckt ist oftmals, so dass dann der klassische Vertrieb, zum Beispiel im Sinne einer Kaltakquise, einfach an den zeitlichen Ressourcen scheitert.“ – ProbandIn 6 (25.04.2019)*

Um in diesem Bereich effizienter werden zu können, um letztendlich die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation zu steigern, könnte laut einiger ProbandInnen die Qualifizierung der Inbound-Sales Anfragen standardisiert und möglicherweise auch automatisiert werden. Daher könnte vom Anbieterunternehmen eine Art Checklist erstellt werden, die alle Anforderungen des Anbieterunternehmens an das finanzierungsbedürftige Unternehmen beinhaltet. Dadurch kann bereits vorab automatisiert eruiert werden, ob sich ein Unternehmen für eine Finanzierung über die Crowd eignet (Vorab-Due-Diligence). Im folgenden Schritt kann dann nach einer Vorselektion entschieden werden, mit welchen

Unternehmen weiter im Vertriebsprozess vorangeschritten werden kann und mit welchen nicht. Durch die Vorselektion wird der Arbeitsaufwand für die VertriebsmitarbeiterInnen minimiert und die Vertriebs Erfolgswahrscheinlichkeit aufgrund des durch die finanzierungsbedürftigen Unternehmen erfüllten Anforderungsprofils erhöht.

Ein Proband gab an, dass rund ein Drittel der im Vorjahr realisierten Projekte aus dem passiven Vertrieb stammte und betitelte diese Entwicklung als durchaus positiv, da so Kosten, Zeit sowie Mitarbeiterressourcen für die Akquisition von Projekten in den übrigen Kundengruppen gespart werden konnten und dennoch ein Umsatz erwirtschaftet werden konnte. Zwei weitere befragte ExpertInnen merkten in diesem Zusammenhang auch an, dass eine Standardisierung der passiven Sales-Anfragen nur dann Sinn machen würden, wenn die Projekte hinsichtlich der Anforderungen der Kundengruppen sehr ähnlich wären, wodurch eine Entscheidung bezüglich der Ausrichtung des Vertriebs nach Kundengruppen wiederum bestärkt werden würde (siehe Kapitel 7.3.1 Organisation des Vertriebs nach Kundengruppen).

#### *7.3.4 Horizontale Skalierung VS. vertikale Skalierung*

Die befragten ExpertInnen waren sich darüber einig, dass in erster Linie bei der Entscheidung über horizontales bzw. vertikales Wachstum der Faktor Kosten in Kombination mit dem vorhandenen Marktpotenzial, sowie die erforderliche Kundennähe ausschlaggebend ist.

Wie eben erwähnt ist eine entscheidende Einflussgröße bei der Entscheidung über horizontales bzw. vertikales Wachstum der **Kostenfaktor**. Mehr als die Hälfte ProbandInnen gaben an, dass das vertikale Wachstum der Vertriebsorganisation das Unternehmen in dessen Liquidität aufgrund der hohen Kosten des Vertriebswachstums in einer anderen Region sehr stark einschränkt und der Zeitpunkt des Return on Investment (ROI) nur schwer abgeschätzt werden kann und dadurch die Planbarkeit, sowie das Erfolgscontrolling des Vertriebswachstum erheblich erschwert werden würden. Des Weiteren könnte sich ein dezentrales/vertikales Wachstum des Vertriebs auch hinderlich auf das Ziel einen super-linearen Skalierungseffekt zu erreichen auswirken. Die befragten ExpertInnen waren sich darüber einig, dass in erster Linie ein horizontales



Wachstum aus Kostengründen dem vertikalen Wachstum vorzuziehen ist, insofern als das Unternehmenswachstum zentral bewältigt werden kann.

Darüber hinaus ist bei dieser Entscheidung laut einem befragten Experten, auch die Größe des örtlichen Marktes und das abzugreifende **Potenzial** ausschlaggebend. Diese Faktoren bestimmen unmittelbar die Größe der zu etablierenden Vertriebsorganisation, vor allem hinsichtlich der Anzahl der VertriebsmitarbeiterInnen. Des Weiteren erscheint es für einige ProbandInnen als nicht sinnvoll ein vertikales Wachstum zu realisieren, wenn der Markt, der von der Zentrale aus betreut werden kann, noch großes Potenzial aufweist.

Ein weiterer zentraler Entscheidungsfaktor bei horizontalem oder vertikalem Wachstum ist, inwiefern eine physische **Kundennähe** erforderlich ist und ob eine Betreuung der KundInnen von der Zentrale aus als möglich oder sinnvoll erscheint. Mehr als die Hälfte der ProbandInnen gab an, dass trotz der generell fortschreitend Digitalisierung der persönliche Kontakt und die daraus resultierende erforderliche KundInnennähe zwar abnimmt, jedoch speziell im B2B-Finanzdienstleistungssektor der direkte Kundenkontakt immer noch einen hohen Stellenwert aufweist. Als Gründe dafür wurden von den Befragten die Immaterialität der angebotenen Dienstleistungen und deren Erklärungsbedürftigkeit sowie das Vertrauen in das Anbieterunternehmen, das in diesem Kontext im Rahmen der Beratungs- bzw. Verkaufsgesprächs von den VerkaufsmitarbeiterInnen an die (potenzielle) KundInnen vermittelt werden soll, genannt.

### *7.3.5 Planung und Controlling*

#### **Planung**

Aus den ExpertInnen-Interviews, die im Rahmen der Erstellung dieser Masterarbeit geführt wurden, ging hervor, dass im Zuge der Planung des Vertriebswachstums vor allem den neuen einzustellenden VertriebsmitarbeiterInnen eine einflussnehmende Rolle zukommt, in Kombination mit der Einflussgröße Zeit.

Zum einen ist dies aufgrund der Zeit, die benötigt wird, um die MitarbeiterInnen zu rekrutieren so, und zwar ab dem Zeitpunkt des Erkennens des Mitarbeiterbedarfs. Zum anderen ist dies aufgrund der Zeit, die benötigt wird, so, um die MitarbeiterInnen zu schulen, bis diese selbstständig und erfolgreich Umsatz erwirtschaften können. Diese beiden Zeithorizonte müssen laut ProbandInnen bei

der Planung des Vertriebswachstums, als auch bei den Zielvorgaben beim Controlling berücksichtigt werden. In der Zeit der Mitarbeiterschulung kann durch diese neue Mitarbeiterin/diesen neuen Mitarbeiterin noch kein zusätzlicher Umsatz oder nur bedingt ein zusätzlicher Umsatz erwirtschaftet werden und der bestehende Mitarbeiter/die bestehende Mitarbeiterin, die die rekrutierte Person schult, ist in ihren Ressourcen auch anderweitig gebunden. Dieser Planungshorizont ist laut ProbandInnen essenziell für das Controlling des Vertriebswachstums bzw. die Ermittlung des Skalierungseffektes, um realistische Ziele setzen zu können, bis die Erreichung eines super-linearen oder zumindest linearen Skalierungseffektes eintritt.

Die ExpertInnen waren sich einig, dass eine einheitliche Dauer des Recruitingprozesses nicht definiert werden kann, da dies neben unzähligen anderen Einflussfaktoren vor allem von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, sowie von der Position, die besetzt werden soll, abhängt. Die ProbandInnen gaben jedoch einen geschätzten Wert von in etwa drei bis sechs Monaten für die Dauer des Recruiting-Prozesses an.

Aufgrund der individuellen Fähigkeiten und Vorkenntnisse, sowie Erfahrungen der auszubildenden VertriebsmitarbeiterInnen und die Position, die es zu besetzen gilt, kann keine allgemein gültige Dauer für die Mitarbeiterschulung definiert werden. Die ProbandInnen gaben beispielhaft jedoch an, dass MitarbeiterInnen auf der untersten Hierarchieebene mindestens sechs Monate bis maximal 24 Monaten benötigen, bis sie vollkommen eigenständig und erfolgreich im Vertrieb des Anbieterunternehmens agieren können.

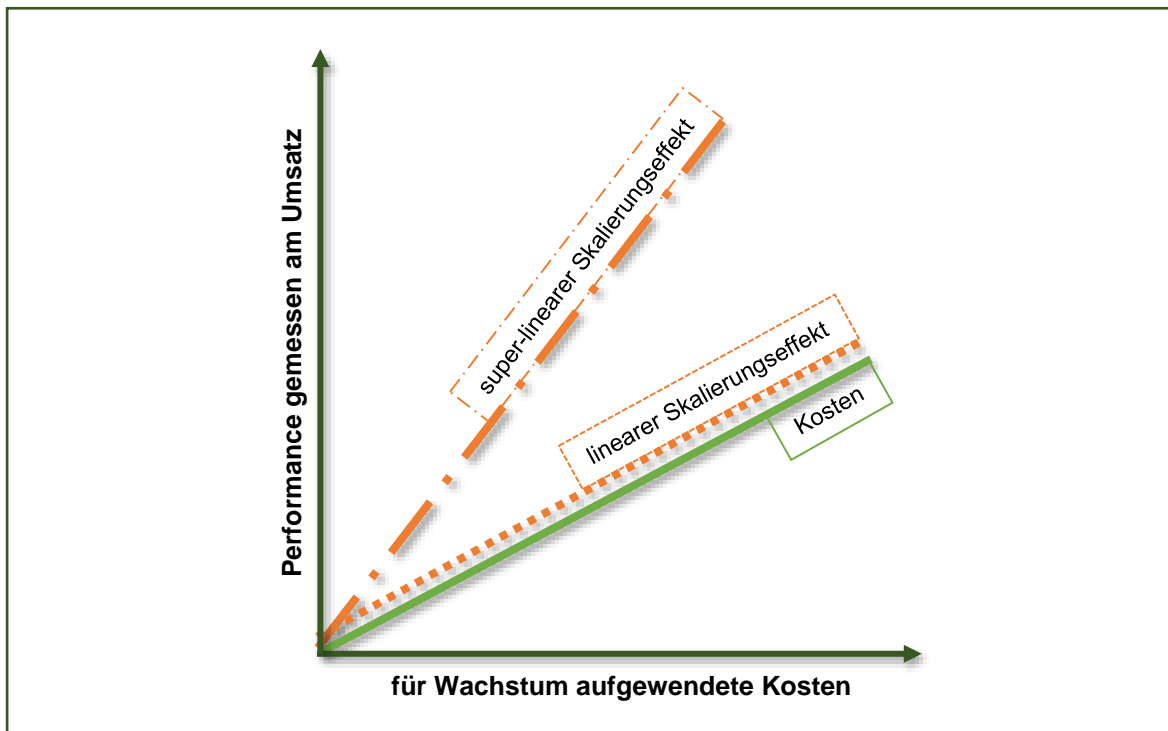
Die ProbandInnen gaben außerdem an, dass bei der Planung des Erfolgscontrollings und Zielsetzung des Vertriebs im Zuge des Wachstums auch die Länge des Verkaufszyklus` betrachtet werden sollte. Je länger die Verkaufszyklen sind, desto mehr Zeit muss eingeplant werden, bis ein positiver Skalierungseffekt realisiert werden kann. In diesem Kontext ging aus den Befragungen auch hervor, dass aufgrund des Zusammenhangs zwischen der Länge des Verkaufszyklus` und der Planung als auch Zielsetzung des Vertriebscontrollings und der bereits vorhin erwähnten unterschiedlichen Durchlaufzeiten des Sales-Cycles je Kundengruppe, die Planungshorizonte und Zielsetzungen pro Kundengruppe individuell definiert werden sollten.

## Controlling mittels Skalierungseffekt

*„Wenn das Wachstum dem Unternehmen mehr kostet als damit mehr Umsatz generiert werden kann, ja ,dann war das Wachstum im Vertrieb eben ein Misserfolg.“ (ProbandIn 7, 26.04.2019)*

Zentrale Größe des Skalierungseffektes sind die **Kosten des Vertriebswachstums** die, wie bereits mehrfach beschrieben, in direktem Zusammenhang mit der Entscheidung zwischen unternehmensinternen bzw. -externen Distributionsorganen stehen. Die zweite ausschlaggebende Größe beim Erfolgscontrolling der Skalierung ist sowohl laut ProbandInnen, als auch laut der theoretischen Erkenntnisse aus dem Kapitel 4.3. der **zusätzlich erwirtschaftete Umsatz** im Vergleich zu den dafür aufgewendeten Kosten. Wie von den befragten ExpertInnen genannt ist eine Skalierung dann erfolgreich, wenn die Kosten des Vertriebswachstums weniger betragen, als zusätzlicher Umsatz durch das Wachstum erwirtschaftet werden konnte. Dies deckt sich auch mit den literarischen Erkenntnissen zum linearen bzw. super-linearen Skalierungseffekt, wie sie in Kapitel 4.3. beschrieben wurden.

Abbildung 29 zeigt eine visualisierte Darstellung des linearen als auch super-linearen Skalierungseffektes.



**Abbildung 29:** Visualisierung des linearen und super-linearen Skalierungseffektes (eigene Darstellung)

## **8 Ist-Konfiguration der Vertriebsorganisation der ROCKETS Holding GmbH**

Im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit wurde anhand literarischer Recherchen erhoben, wie die Vertriebsorganisation eines Unternehmens des B2B-Finanzdienstleistungssektors skalierbar gestaltet werden kann, um erfolgreich sowohl horizontal, als auch vertikal wachsen zu können. Die dabei entstandenen Informationsdefizite wurden anhand einer empirischen Untersuchung (siehe Kapitel 7) beseitigt. Die Ergebnisse aus der qualitativen Primärforschung flossen gemeinsam mit den literarischen Erkenntnissen in die Soll-Konfiguration einer skalierbar gestalteten Vertriebsorganisation der ROCKETS Holding GmbH ein.

Da die bereits vorhandenen organisationalen und strukturellen Gegebenheiten der Vertriebsorganisation der ROCKETS Holding GmbH nicht zur Gänze aufgelöst werden sollen, wird in diesem Kapitel die derzeitige Konfiguration der Vertriebsorganisation des Auftraggebers dieser Masterarbeit bestimmt. Anschließend werden dann aus den Diskrepanzen zwischen der Ist-Konfiguration und der Soll-Konfiguration die Maßnahmen zur optimalen Gestaltung einer skalierbaren Vertriebsorganisation für ROCKETS Holding GmbH abgeleitet (siehe Kapitel 10).

### **Aufbauorganisation: Hauptausrichtung des Vertriebs**

Die derzeitige Hauptausrichtung des Vertriebs der ROCKETS Holding GmbH ist ausschließlich zentral ausgerichtet, was bedeutet, dass alle Entscheidungskompetenzen hinsichtlich des Vertriebs in der Zentrale angesiedelt sind, da derzeit nur ein einziger (Vertriebs-) Standort am Unternehmenssitz in Graz existiert (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

### **Aufbauorganisation: Innere Organisation des Vertriebs**

In Bezug auf die innere Organisation des Vertriebs wurden vom auftraggebenden Unternehmen, wie in Kapitel 6 beschrieben, folgende Kundengruppen der ROCKETS Holding GmbH definiert:

- Start-Ups
- Klein- und mittelständische Unternehmen
- Immobilien (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019)

Diese drei Kundengruppen wurden zwar definiert, eine explizite Abgrenzungsdefinition der Kundengruppen untereinander erfolgte jedoch bis dato nicht und führte dazu, dass es zu Problemfeldern hinsichtlich der Zuordnung (potenzieller) KundInnen zur jeweiligen Kundengruppe kam. Da in diesem Zusammenhang momentan auch noch keine verantwortungsbezogene Zuordnung von VertriebsmitarbeiterInnen zu expliziten Kundengruppen existiert, führte dies in weiterer Folge zu Unklarheiten unter den VertriebsmitarbeiterInnen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Betreuungs- und Vertriebstätigkeiten (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

Außerdem mussten aufgrund der fehlenden verantwortungsbezogenen Zuordnung der VertriebsmitarbeiterInnen zu ein Kundengruppe bisher auch alle im Vertrieb tätigen Personen auf die Bedürfnisse aller Kundengruppen eingehen können und eine zufriedenstellende individuelle Lösung für alle drei Kundentypen anbieten können, wofür ein enormes Knowhow nötig war (vgl. Deutschmann 16.4.2019).

### **Aufbauorganisation: Vertriebsstruktur**

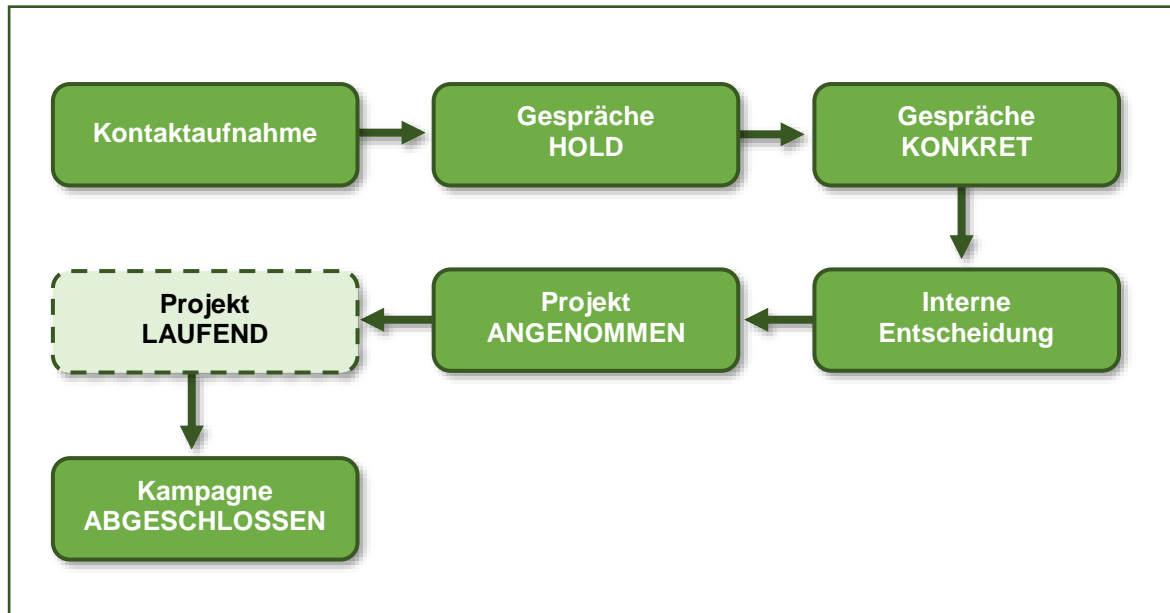
Die ROCKETS Holding GmbH vertreibt ihre Finanzdienstleistung bisher ausschließlich direkt über vier unternehmensinterne Vertriebsorgane, hauptsächlich durch die beiden Geschäftsführer, die aktiv in der Akquisition neuer KundInnen, sowie in Beratung bzw. Verkauf tätig sind. Des Weiteren sind beim Unternehmen zwei Vertriebsorgane angestellt. Ein Vertriebsleiter existiert nicht, diese Funktion und alle daraus anfallenden Aufgaben wurden bisher von den beiden Geschäftsführern des Auftraggeber-Unternehmens übernommen (vgl. Deutschmann 16.4.2019).

Ein klar definiertes Organigramm, in dem sowohl Hierarchien, als auch Entscheidungswege abgebildet werden sollen, wurde bis dato im Unternehmen nicht etabliert. Da bei der ROCKETS Holding GmbH derzeit lediglich vier Personen im Vertrieb in der Zentrale angestellt sind, wurde bisher die Leitungsspanne noch nicht in die Entscheidungen bei personellen Zuwächsen in den Vertrieb miteinbezogen (vgl. Deutschmann 16.4.2019).

Außerdem wurden Entscheidungen betreffend der Vertriebsstruktur bisher aus dem Bauch heraus getroffen und nicht aufgrund klar vorgegebener einheitlicher Entscheidungskriterien.

## Ablauforganisation: Vertriebsprozess

Im Jänner 2019 wurde im Unternehmen der ROCKETS Holding GmbH erstmals ein Vertriebsprozess definiert, in dem die verschiedenen Stadien des Verkaufszyklus` in eine zeitliche Abfolge gebracht wurden. Die folgende Abbildung zeigt die Bestandteile des Vertriebsprozesses der ROCKETS Holding GmbH.



**Abbildung 30:** Phasen des Vertriebsprozesses der ROCKETS Holding GmbH (eigene Darstellung)

**Kontaktaufnahme:** Diese Phase beinhaltet alle (potenzielle) KundInnen, mit denen die ROCKETS Holding GmbH jemals in Kontakt stand, sowohl aktiv im Zuge einer Kundenakquisitionstätigkeit, als auch passiv, indem auf eine Kontaktanfrage seitens der NachfragerInnen geantwortet wurde (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

**Gespräche Hold:** Diese Phase des Vertriebsprozesses beinhaltet KundInnen nach der Kontaktaufnahme, deren Projekte entweder seitens des Anbieterunternehmens oder seitens des Nachfragerunternehmens nicht zur Realisierung freigegeben wurde (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

**Gespräche Konkret:** Werden die (potenziellen) Projekte in der ersten Verkaufsphase der Kontaktaufnahme als erfolgsversprechend beurteilt, erfolgen in diesem Schritt des Verkaufsprozesses konkrete Gespräche. Dieser Schritt ist das operative Kerngeschäft des Vertriebs (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

**Interne Entscheidung:** Hier werden in einem wöchentlichen Meeting und Anwesenheit aller verantwortlichen VertriebsmitarbeiterInnen die potenziellen

Projekte evaluiert und die Entscheidung für oder wider eine konkrete Finanzierungskampagne getroffen. Die Entscheidung erfolgt anhand intern definierter Prämissen, die jedoch für jedes Nachfragerunternehmen neu definiert werden und folge dessen nicht standardisiert sind (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

**Projekt Angenommen:** Das Projekt wurde sowohl seitens der NachfragerInnen, als auch seitens der ROCKETS Holding GmbH angenommen und die entsprechenden Verträge werden zur Unterzeichnung vorbereitet (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

**Projekt Laufend:** Das Projekt wird an die zuständigen Abteilungen im Unternehmen, beispielsweise das Kampagnen-Management, bis zur erfolgreichen Finanzierung des geplanten Investitionsvolumens übergeben. Der Vertrieb agiert nicht aktiv und fungiert in dieser Phase lediglich als Ansprechperson für die jeweiligen KundInnen (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

**Kampagne Abgeschlossen:** In dieser Phase wurde das Crowdfunding-Volumen vom Nachfragerunternehmen vollständig realisiert und die VertriebsmitarbeiterInnen widmen sich den After-Sales-Tätigkeiten (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

Wie aus der Beschreibung der einzelnen Phasen des Vertriebsprozesses der ROCKETS Holding GmbH bereits hervorgeht, wurden zu erledigende Tätigkeiten der VertriebsmitarbeiterInnen in den einzelnen Schritten des Verkaufszyklus` lediglich grob umrissen. Eine klare Definition und Beschreibung der in diesem Schritt durchzuführenden Vertriebsaktivitäten gibt es momentan nicht und es erfolgte auch keine verantwortungsbezogene Zuordnung der Tätigkeiten zu spezifischen VertriebsmitarbeiterInnen.

Außerdem wurden der Vertriebsprozess und die darin beinhalteten Vertriebstätigkeiten nicht auf die Anforderungen der vom Unternehmen definierten Kundengruppen angepasst. Folge dessen erfolgte auch keine Differenzierung der Vertriebstätigkeiten für die einzelnen Kundengruppen.

Auch die Durchlaufzeit und die für das Projekt geplanten, sowie bereits dafür aufgewendete Stunden werden im Vertriebsprozess momentan nicht abgebildet.



### **Ablauforganisation: Standardisierung durch Digitalisierung**

Im Unternehmen wurde bis dato noch kein CRM-Tool installiert, worin der Vertriebsprozess abgebildet werden könnte, alle Tätigkeiten des Vertriebs im Rahmen des Verkaufsprozesses einsehbar sind und dokumentiert werden können, die verantwortungsbezogene Zuordnung der Aktivitäten zu einzelnen VertriebsmitarbeiterInnen erfolgen können oder ein Organigramm mit der hierarchischen Einordnung der MitarbeiterInnen in die Vertriebsorganisation erstellt werden kann (vgl. Garber, Legenstein 15.-16.4.2019).

### **Ablauforganisation: Qualifizierung von Inbound-Sales-Anfragen**

Die ROCKETS Holding GmbH erhält vor allem von der Kundengruppe des Start-Ups hauptsächlich Inbound-Sales-Anfragen. Tatsächlich werden in etwa 95% der realisierten Projekte aus der Kundengruppe der Start-Ups aus den passiven Sales-Anfragen heraus akquiriert, wodurch innerhalb dieser Kundengruppe nur mehr ein geringer Anteil durch aktive Akquisitionsarbeit akquiriert wird. Derzeit wird jedoch die Zeit, die andernfalls für Akquisitionstätigkeiten aufgewendet werden müsste, für die Bearbeitung dieser passiven Sales-Anfragen verwendet. Im Verhältnis zu den erwirtschafteten Umsätzen aus der Kundengruppe der Start-Ups gestaltet sich die für die Bearbeitung der Anfragen aufgebrauchte Zeit als (zu) hoch. Laut AuftraggeberIn muss eine Person aus dem Vertrieb fast ausschließlich für die Bearbeitung und Evaluierung der Inbound-Sales-Anfragen eingesetzt werden, um den anfallenden Arbeitsaufwand bewältigen zu können. Standardisierte Kriterien für die Evaluierung der Inbound-Sales-Anfragen von Start-Ups, die die dafür derzeit verwendete Zeit stark verkürzen würden, wurden vom Unternehmen der ROCKETS Holding GmbH nicht definiert (vgl. Deutschmann 16.4.2019).

## **9 Soll-Konfiguration einer skalierbar gestalteten Vertriebsorganisation**

In diesem Kapitel werden die Bestandteile einer skalierbar gestalteten Vertriebsorganisation, die in dieser Arbeit bereits theoretisch erarbeitet wurden, um die Ergebnisse aus der empirischen Forschung erweitert, die durchgeführt wurde, um die in Kapitel 7.1. beschriebenen Informationsdefizite aus der literarischen Erarbeitung der Themenstellung zu beseitigen. In weiterer Folge kann aus der Kombination der literarischen und der empirischen Erkenntnisse die Soll-Konfiguration einer skalierbar gestalteten Vertriebsorganisation für ein B2B-Finanzdienstleistungsunternehmen (am Beispiel des Crowdfunding-Plattform-Anbieters ROCKETS Holding GmbH) abgeleitet werden. Die Diskrepanzen zwischen der Soll-Konfiguration und der im Kapitel 8 dargelegten Ist-Konfiguration der Vertriebsorganisation ergeben den Handlungsbedarf der ROCKETS Holding GmbH in Richtung skalierbare Gestaltung der Vertriebsorganisation. Die dementsprechenden Maßnahmen werden in Kapitel 10 beschrieben.

### **9.1 Organisationale Vorkehrungen der Aufbauorganisation für die skalierbare Gestaltung der Vertriebsorganisation**

Dieses Kapitel beinhaltet die organisationalen Vorkehrungen einer skalierbar gestalteten Vertriebsorganisation im B2B-Finanzdienstleistungssektor.

#### **Hauptausrichtung des Vertriebs**

Entscheidungen hinsichtlich des De-/Zentralisierungsgrades werden erst erforderlich, sobald eine vertikale Skalierung erfolgt, um vertriebliche Entscheidungskompetenzen organisatorisch an einer zentralen oder dezentralen Stelle im Unternehmen zu bündeln. Die Entscheidung über die horizontale oder vertikale Ansiedelung bzw. Verteilung von Entscheidungskompetenzen sollten anhand der in Kapitel 3.3.1, als auch in Kapitel 5.1.1 beschriebenen Kriterien und deren Ausprägungen erfolgen. Folgende Kriterien können von der ROCKETS Holding GmbH für die Entscheidung über eine zentrale oder dezentrale Ausrichtung des Vertriebs im Rahmen einer Analysemethode zur Entscheidungsfindung herangezogen werden: Kontrollspanne, Reaktionsfähigkeit & Agilität, Kosten, Kommunikations- & Koordinationsaufwand und Kundennähe.

## **Innere Organisation des Vertriebs nach Kundengruppen**

Wie in Kapitel 5.1.2 und in Kapitel 7.3.2 ist für die skalierbare Gestaltung der Vertriebsorganisation die innere Organisation des Vertriebs der ROCKETS Holding GmbH nach deren Kundengruppen ausschlaggebend.

Da die Bedürfnisse innerhalb der Kundengruppen in sich homogen sind und unter sich vor allem in Anbetracht der Vertriebstätigkeiten und der Länge des Verkaufszyklus` heterogen sind, trägt die innere Organisation des Vertriebs nach Kundengruppen zur Steigerung der Effizienz bei und in weiterer Folge somit auch zur Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation. Ausschlaggebend dafür ist, dass die VertriebsmitarbeiterInnen Knowhow bezüglich der individuellen Anforderungen einer Kundengruppen als auch die dafür geeigneten anzubietenden Finanzdienstleistungen entwickeln können und somit wiederholbare Lösungsansätze entwickelt werden können, sich dadurch die Erfolgsquote der Verkaufsabschlüsse steigern lässt und simultan auch Skaleneffekte hinsichtlich der Durchlaufzeit des Verkaufsprozesses realisiert werden können. Des Weiteren kann (wie in Kapitel 3.3.2 erläutert) anhand der Kundengruppen sowohl die Intensität, als auch Art und Weise der Betreuung im Verhältnis zum Ertrag dieser Kundengruppe definiert werden.

Die drei Kundengruppen „Start-Ups“, „KMU“ und „Immobilien“, die vom Auftraggeber dieser Masterarbeit (wie in Kapitel 8 und 6 beschrieben) bereits definiert wurden, sollten von der ROCKETS Holding GmbH um eine explizite Abgrenzungsdefinition erweitert werden. Des Weiteren sollte eine verantwortungsbezogene Zuordnung von VertriebsmitarbeiterInnen zu expliziten Kundengruppen erfolgen, um Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Betreuungs- und Vertriebstätigkeiten klar abzubilden.

## **Vertriebsstruktur**

Die Entscheidungen über die Vertriebsstruktur (siehe Kapitel 3.3.3 sowie 5.1.3) stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Skalierbarkeit, da hier die primären Vertriebskosten angesiedelt sind, die für den Skalierungseffekt (siehe Kapitel 4.3) ausschlaggebend sind.

Da die Entscheidungen hinsichtlich der Vertriebsstruktur von der ROCKETS Holding GmbH bisher aus dem Bauch heraus getroffen wurden (siehe Kapitel 8), wird aufgrund der theoretischen und empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit

empfohlen (insbesondere aufgrund des unmittelbaren Zusammenhangs der Vertriebsstruktur mit dem Skalierungseffekt) die zur Auswahl stehenden Alternativen anhand eines Bewertungsverfahrens zu evaluieren und dadurch die Entscheidungsfindung zu stützen.

Durch den Zusammenhang zwischen Vertriebsstruktur und Skalierungseffekt sind vor allem die hier primär angesiedelten Vertriebskosten für die erfolgreiche Skalierung ausschlaggebend. Daher sollte von der ROCKETS Holding GmbH ein Kostenvergleich unter Berücksichtigung des kritischen Umsatzes (wie in Kapitel 5.1.3) erfolgen, der eines der Evaluierungskriterien für die systematische Entscheidungsfindung bildet. Des Weiteren sollten vom Auftraggeber-Unternehmen neben den Kosten auch die in Kapitel 5.1.1 beschriebenen Kriterien Kontrollspanne, Kommunikationsaufwand und erforderliche physische Kundennähe bei der Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Je nach Bedarf können auch weitere quantitative und/oder qualitative Aspekte für die strukturierte Entscheidungsfindung herangezogen werden, wobei die zu bewertenden Kriterien eine Anzahl von zehn nicht übersteigen sollten (vgl. Kapitel 5.1.3).

Die Entscheidungsfindung kann, wie in Kapitel 5.1.3 beschrieben, anhand eines Scoring-Modelles erfolgen, sobald im Zuge des Vertriebswachstums Entscheidungen hinsichtlich der Vertriebsstruktur zu treffen sind. Im Zuge eines unternehmensinternen Workshops könnten von den verantwortlichen Personen die entscheidungsrelevanten Kriterien definiert, gewichtet und bewertet werden.

### **Abbildung der Hierarchien und Leitungsspannen im Organigramm**

Wie bereits im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit in Kapitel 4.2 und 5.3 beschrieben, ist das Abbilden von Hierarchien in Form von Organigrammen insofern von Bedeutung, als das Wachstum der Vertriebsorganisation über das Organigramm abgebildet und realisiert wird. Im Organigramm werden Entscheidungen über die soeben beschriebene Vertriebsstruktur und die dazugehörigen Hierarchien, sowie die Leitungsspanne abgebildet.

Auch die hierarchische Einordnung neuer VertriebsmitarbeiterInnen in die Vertriebsorganisation wird im Organigramm abgebildet und steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Leitungsspanne und ist im weiteren Verlauf ausschlaggebend für den Skalierungserfolg, da es ab einer gewissen Anzahl an zu verantwortenden VertriebsmitarbeiterInnen pro Führungskraft notwendig ist, eine

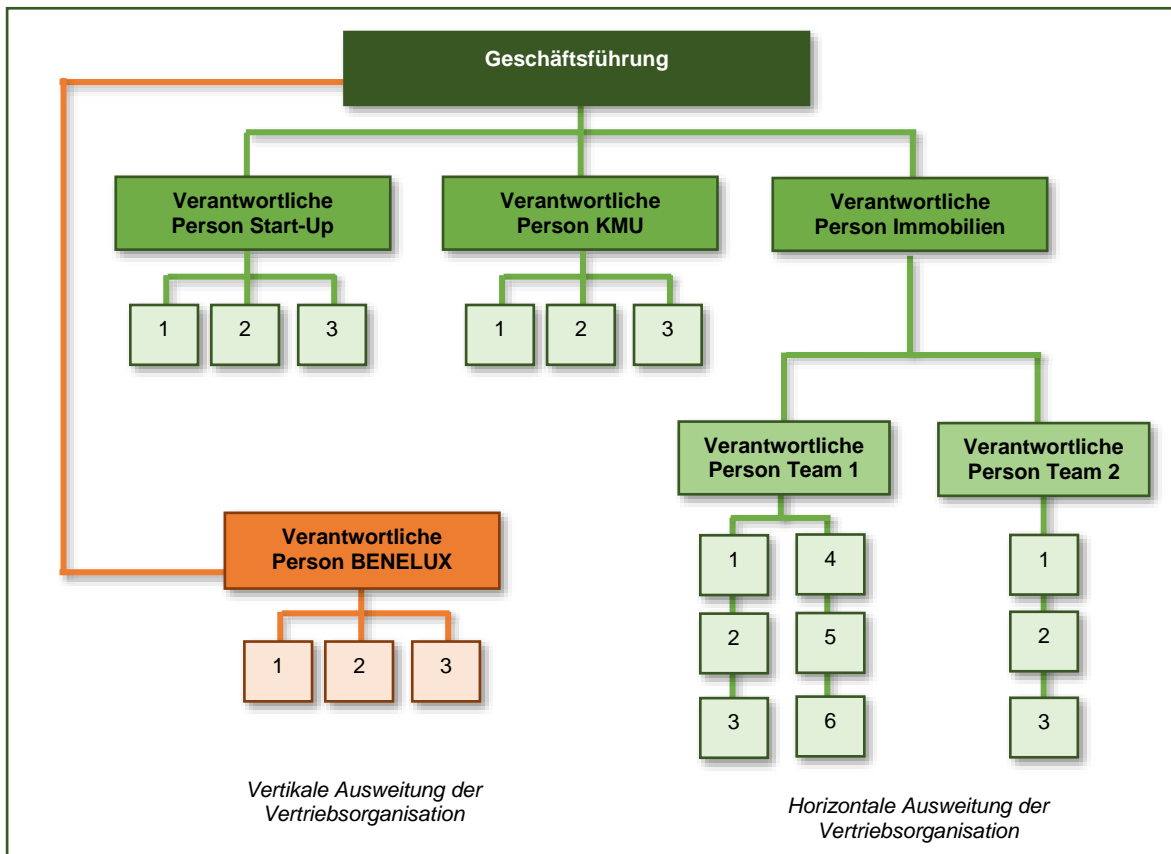
Hierarchieebene einzufügen, um die Qualität der Leistungen sowie die Effizienz der VertriebsmitarbeiterInnen kontinuierlich hoch zu halten.

Aus den literarischen und empirischen Erkenntnissen geht hervor, dass die Leitungsspanne zwischen vier und 20 VertriebsmitarbeiterInnen pro Führungskraft liegt und laufend neu evaluiert werden muss und von folgenden Kriterien abhängt:

- Kognitive Ressourcen & individuelle Belastbarkeit der Führungskraft
- Zur Verfügung stehende Zeit
- Dezentalisierungsgrad
- Bedarf der MitarbeiterInnen an Führung

Darüber hinaus kann die innere Organisation des Vertriebs nach Kundengruppen, siehe Kapitel 8 auf S. 90-91, auch bei einer vertikalen Ausdehnung des Vertriebs übernommen werden und in dieser Form in einer anderen Region übernommen werden. Hinsichtlich der Abbildung der Vertriebsorganisation im Organigramm erfolgt lediglich eine Erweiterung um die regionale Komponente und die Zuweisung von Entscheidungs- und Handlungskompetenzen je nach Zentralisierungsgrad.

Aus den in diesem Kapitel zusammengefassten Gründen, die aus den theoretischen und empirischen Ergebnissen hervorgehen, wird für die ROCKETS Holding GmbH empfohlen, ein Organigramm zu definieren. Die folgende Abbildung zeigt die mögliche Darstellung eines Organigramms des Auftraggeber-Unternehmens. Dargestellt wird die kundenorientierte innere Ausrichtung der Vertriebsorganisation, die Berücksichtigung der Leitungsspanne bei horizontalem Wachstum, als auch die Erweiterung der kundenorientierten Ausrichtung des Vertriebs um die geografische Komponente bei vertikalem Wachstum.



**Abbildung 31:** Mögliche Darstellung des Organigramms einer skalierbaren Vertriebsorganisation unter Berücksichtigung des horizontalen und vertikalen Wachstums (eigene Darstellung)

## 9.2 Strukturelle Vorkehrungen der Ablauforganisation für die skalierbare Gestaltung der Vertriebsorganisation

### Vertriebsprozess

Da von der ROCKETS Holding GmbH, wie in Kapitel 8 ab S. 92 beschrieben, bereits ein standardisierter Vertriebsprozess definiert wurde, sollte dieser vom Auftraggeber-Unternehmen übernommen werden und lediglich um theoretische und empirische Erkenntnisse dieser Masterarbeit erweitert werden.

Einerseits sollte für jede der drei bereits definierten Kundengruppen „Start-Ups“, „KMU“ und „Immobilien“ (siehe auch Kapitel 8, ab S. 90) ein differenzierter Vertriebsprozess definiert werden und auf die verschiedenen Anforderungen und Spezifika der jeweiligen Kundengruppen in Bezug auf die Vertriebs- und Betreuungsaktivitäten hin angepasst werden.

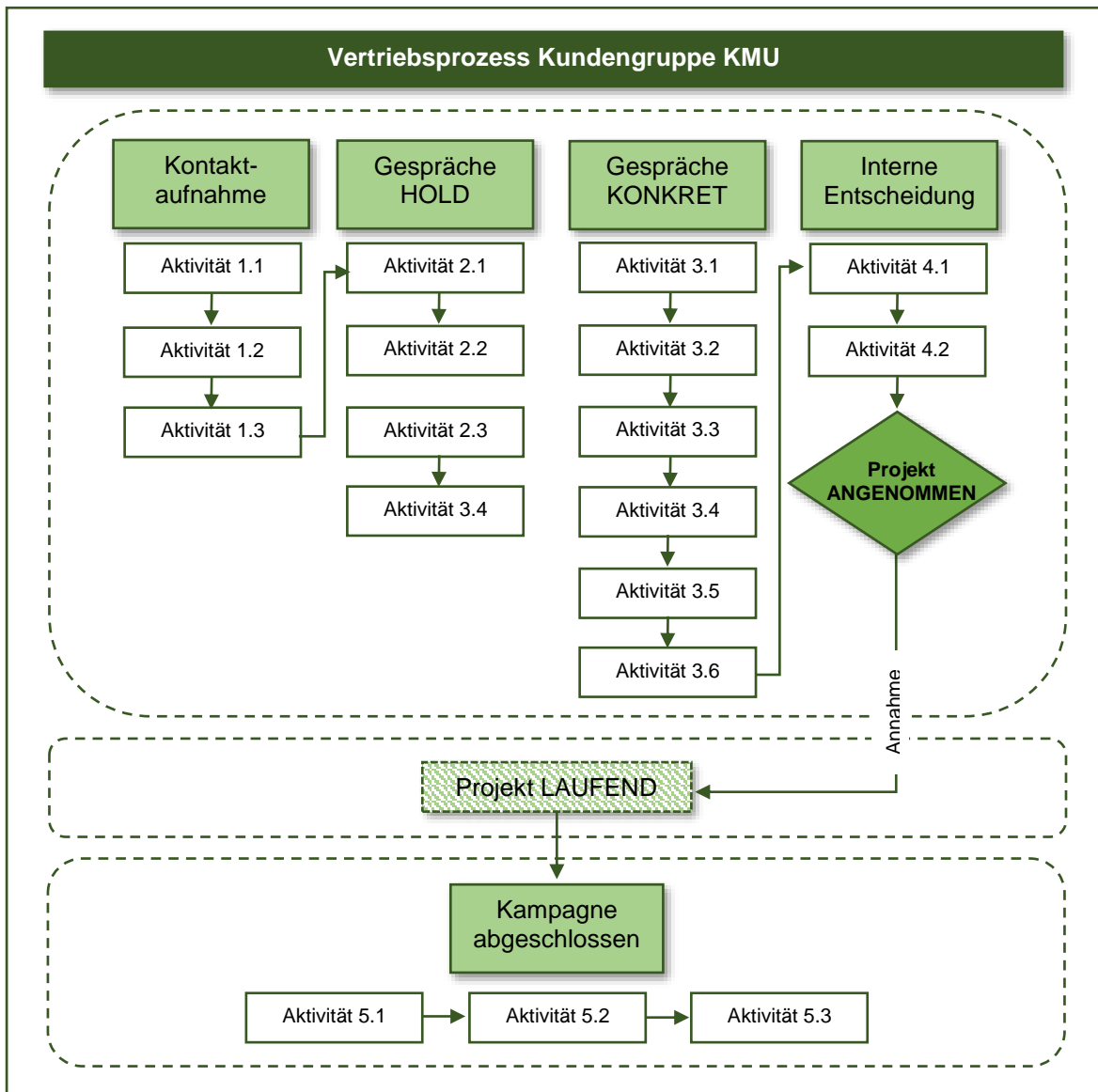
Des Weiteren sollte auch eine genaue Auflistung der im jeweiligen Schritt des Vertriebsprozesses zu erledigenden Vertriebsaktivitäten inklusive einer detaillierten

Aufgabenbeschreibung erfolgen (siehe dazu auch Darstellung 14 auf S. 40 in Kapitel 3.4.2.). In Abbildung 32 auf S. 101 dieses Kapitels erfolgt eine mögliche Darstellung des Vertriebsprozesses, der hinsichtlich der Bedürfnisse der Kundengruppe „KMU“ differenziert wurde, inklusive der durchzuführenden Vertriebstätigkeiten in den jeweiligen Prozessschritten.

Die einzelnen Aktivitäten sollen dann verantwortungsbezogen zu den einzelnen VertriebsmitarbeiterInnen des Vertriebsteams der jeweiligen Kundengruppe nach dem RACI-Modell (vgl. Kapitel 3.4.1) zugewiesen werden. Außerdem sollte auch der geplante Aufwand an Stunden, sowie der aktuelle Stand an für das jeweilige Projekt aufgewendeten Stunden vermerkt werden (siehe Kapitel 5.2). Eine Darstellung dieser möglichen Ausführung erfolgt in Abbildung 33 auf S. 102 dieses Kapitels.

**Legende zur Abbildung 32:**

- R = Responsible, Person, die die Aktivität ausführt
- A = Accountable, Person, die die Entscheidungsbefugnis hat
- C = Consulted, Person, die die Aufgabenausführung unterstützt
- I = Informed, Person, die informiert wird, wenn die Aufgabe erfüllt ist
- VL = VertriebsleiterIn
- VMA = VertriebsmitarbeiterIn



**Abbildung 32:** Mögliche Darstellung des Vertriebsprozesses inklusive der durchzuführenden Aktivitäten für die Kundengruppe KMU (eigene Darstellung)



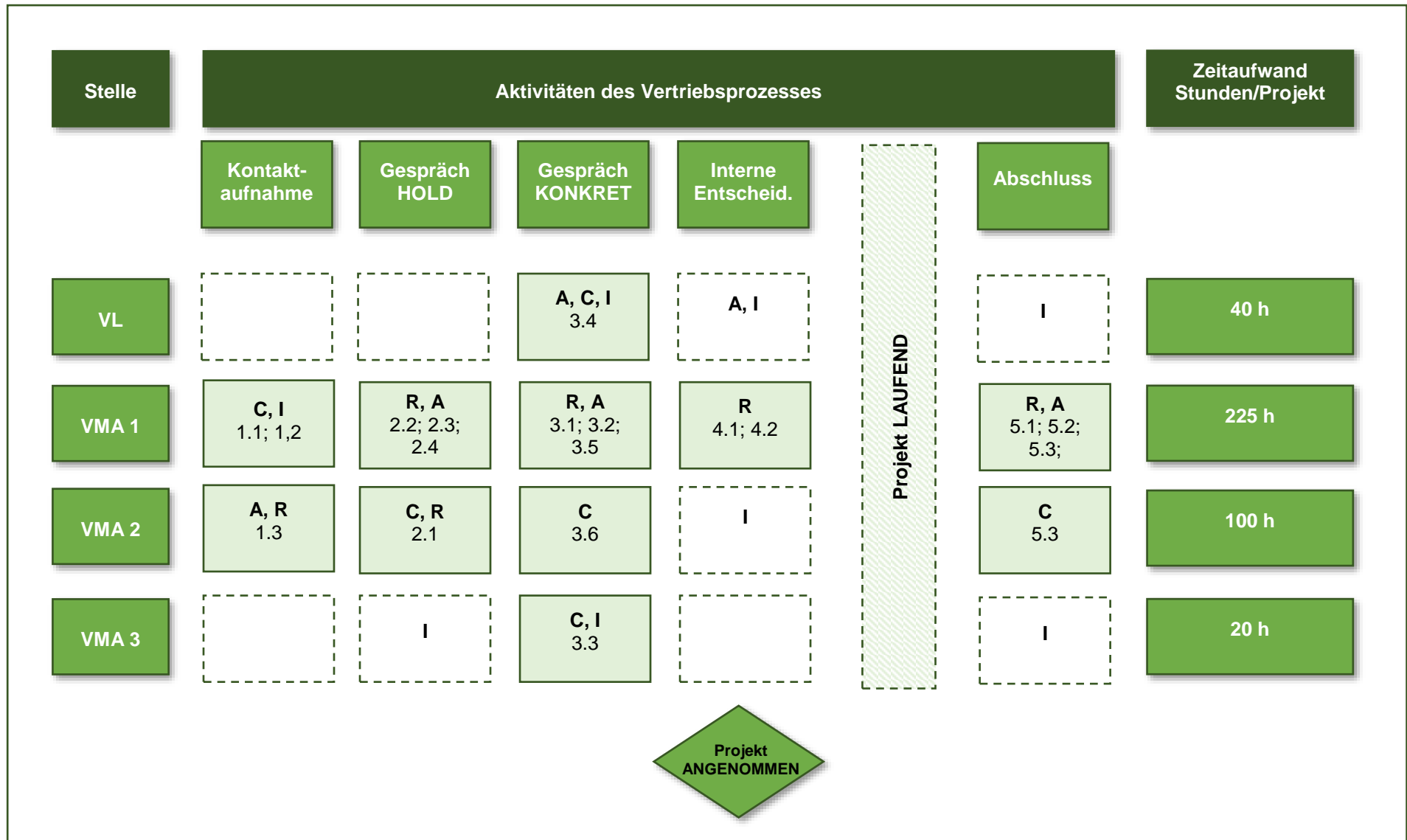


Abbildung 33: Mögliche Darstellung der verantwortungsbezogenen Zuweisung der Vertriebsaktivitäten zu den VertriebsmitarbeiterInnen (eigene Darstellung)

### **Unterstützung der Standardisierung durch Digitalisierung**

Aus den empirischen Untersuchungen ging außerdem hervor, dass die strukturellen Vorkehrungen für die Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation der ROCKETS Holding GmbH insbesondere im Hinblick auf die Standardisierung durch Digitalisierung unterstützt werden sollten. Daher sollte vom Auftraggeber-Unternehmen ein CRM-Tool eingeführt werden. In diesem System kann nicht nur das Organigramm samt Hierarchien und Entscheidungswegen abgebildet werden, sondern auch die differenzierten Vertriebsprozesse je Kundengruppe mit all den darin beinhalteten Vertriebs- und Betreuungsaktivitäten, als auch die mitarbeiterbezogenen Verantwortungen eingesehen werden. Die wirkt sich nicht nur positiv auf die Übersichtlichkeit der gesamten Vertriebsorganisation aus, sondern automatisiert auch die Erfassung von kunden- und mitarbeiterbezogenen Daten, dokumentiert jegliche Kommunikation mit den KundInnen und könnte auch das Controlling erleichtern, da eine Vielzahl an Auswertungen per Knopfdruck möglich werden würden.

### **Qualifizierung von Inbound-Sales-Anfragen**

Eine völlig neue Erkenntnis, die im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Masterarbeit gewonnen werden konnte, ist, dass ein Evaluierungsinstrument zur Qualifizierung von Inbound-Sales-Anfragen erheblich zum Erfolg der Skalierbarkeit der Vertriebsorganisation beiträgt (vgl. Kapitel 7.3.3, S. 80).

Ein solches Instrument existiert im Auftraggeber-Unternehmen momentan nicht. Daher wird die Einführung eines Evaluierungsinstrumentes für die Qualifizierung von Inbound-Sales-Anfragen empfohlen. Dabei sollte sich die ROCKETS Holding GmbH auf die Kundengruppe der Start-Ups fokussieren, da hier ein Großteil der Projekte (wie im Zuge der Ist-Analyse der derzeitigen Konfiguration der Vertriebsorganisation der ROCKETS Holding GmbH hervor ging) aus dem passiven Verkauf heraus realisiert wird. Zusätzlich müssen im Auftraggeber-Unternehmen auch die dafür relevanten Entscheidungskriterien definiert werden.

## 10 Handlungsempfehlungen

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Soll-Konfiguration einer skalierbar gestalteten Vertriebsorganisation anhand theoretischer als auch empirischer Erkenntnisse erarbeitet wurden, können daraus, aufbauend auf die Ist-Konfiguration der derzeitigen Vertriebsorganisation des Auftraggeber-Unternehmens, empfohlene Maßnahmen für die ROCKETS Holding GmbH in diesem Kapitel definiert werden. Diese Maßnahmen werden anschließend in Tabelle 4 dargestellt und mit dem entsprechenden Nutzen, Aufwand, sowie dem geplanten Umsetzungsbeginn hinterlegt.

### **Aufbauorganisation: Hauptausrichtung des Vertriebs**

**M1:** Kriterien für die Entscheidung hinsichtlich der zentralen oder dezentralen Verteilung der vertrieblichen Entscheidungskompetenzen im Rahmen eines Workshops entwickeln. Leiter des Workshops sollen die Geschäftsführer der ROCKETS Holding GmbH sein.

Ziel: Standardisierte Entscheidungskriterien für den vertrieblichen Zentralisierungsgrad entwickeln und die Wichtigkeit und den Einfluss der Kriterien auf die erfolgreiche Skalierung definieren.

**M2:** Entscheidung hinsichtlich des Zentralisierungsgrades im Rahmen eines unternehmensinternen Workshops treffen, anhand der vordefinierten Entscheidungskriterien.

Ziel: Vertriebliche Entscheidungskompetenzen idealerweise dort ansiedeln, wo ausreichend Kontrollspanne, Reaktionsfähigkeit & Agilität, möglichst geringe Kosten, Kommunikations- & Koordinationsaufwand, sowie KundInnennähe gegeben ist, um vertikale Skalierung optimal durchführen zu können.

### **Aufbauorganisation: Innere Ausrichtung des Vertriebs nach Kundengruppe**

**M3:** Explizite Abgrenzungsdefinition der Kundengruppen „Start-Ups“, „KMU“ und „Immobilien“ erarbeiten.

Ziel: Problemlose Zuordnung von (potenziellen) KundInnen zu den jeweiligen Kundengruppen ermöglichen.

**M4:** Verantwortungsbezogene Zuordnung von VertriebsmitarbeiterInnen zu expliziten Kundengruppen.

Ziel: Steigerung der Effizienz durch den Aufbau von kundenspezifischem Knowhow hinsichtlich der Bedürfnisse und Anforderungen der jeweiligen Kundengruppe und Entwicklung wiederholbarer Lösungen für die jeweilige Kundengruppe.

#### **Aufbauorganisation: Vertriebsstruktur**

**M5:** Auswahlkriterien für die Evaluierung der Entscheidungen über die Vertriebsstruktur im Zuge eines internen Workshops entwickeln und nach ihrer Wichtigkeit bzw. nach deren Einfluss auf den Skalierungseffekt gewichten. Dabei kann eine Orientierung an den Kriterien, die in dieser Masterarbeit erarbeitet wurden, erfolgen.

Ziel: Bewusstsein schaffen für Zusammenhänge zwischen der Vertriebsstruktur und dem Erfolg der Skalierung, sowie Priorisierung der relevanten Entscheidungskriterien und Definition des Einflusses der einzelnen Kriterien auf die erfolgreiche Skalierung.

**M6:** Zur Auswahl stehende Alternativen in Bezug auf die Vertriebsstruktur anhand der vorab definierten Entscheidungskriterien mittels Scoring-Verfahren bewerten und evaluieren.

Ziel: Systematische Unterstützung der Entscheidungsfindung hinsichtlich der Vertriebsstruktur und Fokussierung auf die Förderung des Skalierungserfolges.

#### **Aufbauorganisation: Abbildung der Hierarchien und Leitungsspannen im Organigramm**

**M7:** Vertriebsstruktur und Hierarchien in Organigramm abbilden.

Ziel: Förderung der Transparenz durch Abbilden der Hierarchien und Entscheidungswege und vereinfachte Darstellung der Leitungsspannen und des Vertriebswachstums (siehe auch M8 und M9).

**M8:** Weiterentwicklung des Organigramms planen bei Vertriebswachstum von vier auf 30 VertriebsmitarbeiterInnen.

Ziel: Abbilden der hierarchischen Eingliederung neu eingestellter

VertriebsmitarbeiterInnen in die horizontal oder vertikal ausgeweitete Vertriebsorganisation (unmittelbarer Zusammenhang mit Leitungsspanne, siehe M9).

**M9:** Definieren der Größe der Leitungsspannen und Gliederungstiefe (Anzahl der Hierarchieebenen) bei Vertriebswachstum von vier auf 30 VertriebsmitarbeiterInnen. Dabei Orientierung an den Einflussfaktoren, die in der Theorie und in der empirischen Untersuchung ermittelt wurden.

Ziel: Rechtzeitige Entlastung der Leitungsspanne, um die Qualität der Leistungen, sowie die Effizienz der VertriebsmitarbeiterInnen auf kontinuierlichem Niveau zu halten.

### **Ablauforganisation: Vertriebsprozess**

**M10:** Vorhandenen Vertriebsprozess für die definierten Kundengruppen „Start-Up“, „KMU“ und „Immobilien“ differenzieren und auf die verschiedenen Anforderungen und Spezifika der jeweiligen Kundengruppe anpassen.

Ziel: Entwicklung eines standardisierten Vertriebsprozesses, der genau auf die Bedürfnisse der Kundengruppe zugeschnitten ist.

**M11:** Definition der Vertriebsaktivitäten, die in den jeweiligen Prozessphasen zu erledigen sind und Erarbeitung detaillierter Tätigkeitsbeschreibungen.

Ziel: Erhöhung der Transparenz hinsichtlich der zu erledigenden Tätigkeiten, vor allem für neue VertriebsmitarbeiterInnen, um folge dessen durch die schnellere Einarbeitungszeit und verkürzte Durchlaufzeit des Vertriebsprozesses die Effizienz zu steigern.

**M12:** Arbeitsrichtlinie einführen, dass jeder Vertriebsmitarbeitende nach dem definierten Vertriebsprozess der ihr/ihm zugeteilten Kundengruppe und den zugehörigen Tätigkeiten laut Tätigkeitsbeschreibung vorgehen muss.

Ziel: Generierung von Effizienz, da die VertriebsmitarbeiterInnen genau wissen, welche Tätigkeiten in welcher Abfolge zu erledigen sind.

**M13:** Abbildung des geplanten Aufwands an Stunden für die jeweiligen Projekte,

sowie Abbildung der bisher tatsächlich aufgewendeten Stunden.

Ziel: Erleichterte Erfolgskontrolle durch die transparente Gestaltung der Planungsgenauigkeit, Aufzeichnung von Effizienzveränderungen und Aufdecken von Optimierungspotenzialen.

### **Ablauforganisation: Unterstützung der Standardisierung durch Digitalisierung**

**M14:** Angebote für eine CRM-Lösung einholen.

Ziel: Auskundschaften von Lösungsmöglichkeiten und Evaluierung der geschätzten Investitionssummen für die Unterstützung der Standardisierung durch Digitalisierung.

**M15:** Planung der Einführung einer abteilungsübergreifenden CRM-Lösung.

Ziel: Steigerung der Vertriebseffizienz durch automatisierte Dokumentation der Kunden- und Mitarbeiterkommunikation, Abbildung der Fortschritte im Vertriebsprozess und erleichterte Erfolgskontrolle.

### **Ablauforganisation: Qualifizierung von Inbound-Sales-Anfragen**

**M16:** Entwicklung von Kriterien für die automatisierte Vorabbewertung von Inbound-Sales-Anfragen für die Kundengruppe „Start-Up“.

Ziel: Erhöhung der Wahrscheinlichkeit des Vertriebserfolges und des Erfolges der Finanzierungskampagne der jeweiligen KundInnen. Somit auch indirekte Steigerung der Effizienz.

**M17:** Implementierung des Kriterienkatalogs in das bereits bestehende Online-tool für Inbound-Sales-Anfragen potenzieller Kunden, über welches bisher die passiv akquirierten Projekte generiert wurden.

Ziel: Minimierung des Arbeitsaufwandes für die VertriebsmitarbeiterInnen.

**M18:** Arbeitsrichtlinie einführen, dass von nun an alle passiven Anfragen von Start-Ups anhand dieser Liste vorab evaluiert werden.

Ziel: Generierung von Effizienz durch Ressourcenschonung (und somit auch Kostenersparnis) für die Bearbeitung der Inbound-Sales-Anfragen.

## Erfolgskontrolle

**M19:** Soll-Werte für die jeweilige Kundengruppe hinsichtlich der Umsatzsteigerung im Zuge des Wachstums festlegen und dafür anfallende Kosten quantifizieren.

Ziel: Skalierung bzw. das Vertriebswachstum messbar machen.

**M20:** Skalierungseffekt messen, indem der tatsächlich zusätzlich erwirtschaftete Umsatz den tatsächlich dafür aufgewendeten Kosten gegenübergestellt wird.

Ziel: Erfolg bzw. Effizienz der Skalierung messen.

**M21:** Arbeitsrichtlinie für regelmäßige Erfolgskontrolle des Vertriebswachstums einführen.

Ziel: Abweichungen rechtzeitig erkennen, um Gegenmaßnahmen zeitnah entwickeln zu können.

**M22:** Überprüfung des Unternehmensziels, ob Ende 2023 mit 30 VertriebsmitarbeiterInnen ein Umsatz von 48 Mio. EUR erwirtschaftet werden konnte.

Ziel: Überprüfung der Maßnahmen, ob diese zur Zielerreichung beigetragen haben und eventuelle Adaptierung.

Maßnahme	Maßnahmenaktivität	Nutzen	Aufwand	Umsetzungsbeginn
<b>M1</b>	Entscheidungskriterien für Zentralisierungsgrad entwickeln und gewichten	<b>mittel</b>	<b>mittel</b> 3h * 2 GF €150 <b>€ 900</b>	Q2/2020
<b>M2</b>	Entscheidung bzgl. Zentralisierungsgrad treffen	<b>mittel</b>	<b>hoch</b> 8h * 2 GF €150 <b>€ 2.400</b>	Q2/2020
<b>M3</b>	Abgrenzungsdefinition der Kundengruppen erarbeiten	<b>gering</b>	<b>gering</b> 1h * 1 GF €150 <b>€ 150</b>	12/2019
Maßnahme	Maßnahmenaktivität	Nutzen	Aufwand	Umsetzungsbeginn

<b>M4</b>	Zuordnung von VMA zu Kundengruppen	<b>mittel</b>	<b>gering</b> 1h * 1 GF €150 <b>€ 150</b>	12/2019
<b>M5</b>	Auswahlkriterien für Vertriebsstruktur erarbeiten und gewichten	<b>hoch</b>	<b>mittel</b> 3h * 2 GF €150 <b>€ 900</b>	9/2019
<b>M6</b>	Entscheidungsalternativen der Vertriebsstruktur bewerten	<b>hoch</b>	<b>mittel</b> 4h * 2 GF €150 <b>€ 1.200</b>	9/2019
<b>M7</b>	Vertriebsstrukturen und Hierarchien in Organigramm abbilden	<b>gering</b>	<b>gering</b> 2h * 1 VMA €90 <b>€ 180</b>	9/2019
<b>M8</b>	Weiterentwicklung des Organigramms bei Vertriebswachstum planen	<b>gering</b>	<b>gering</b> 3h * 1 GF €150 <b>€ 450</b>	Q1/2020
<b>M9</b>	Größe der Leitungsspanne und Gliederungstiefe definieren	<b>mittel</b>	<b>hoch</b> 8h * 2 GF €150 8h * 2 VMA €90 <b>€ 3.840</b>	Q1/2020
<b>M10</b>	Vertriebsprozess auf Spezifika der Kundengruppen anpassen	<b>mittel</b>	<b>mittel</b> 3h * 2 GF €150 <b>€ 900</b>	10/2019
<b>M11</b>	Vertriebsaktivitäten definieren und detaillierte Tätigkeitsbeschreibung erarbeiten	<b>hoch</b>	<b>hoch</b> 4h * 2 GF €150 4h * 2 VMA €90 <b>€ 1.920</b>	10/2019
<b>M12</b>	Arbeitsrichtlinie hinsichtlich Vertriebsprozess einführen	<b>gering</b>	<b>gering</b> 1h * 1 GF €150 <b>€ 150</b>	10/2019
<b>M13</b>	Geplanten und tatsächlich aufgewendete Stunden für jeweiliges Projekt in Prozess vermerken	<b>gering</b>	<b>mittel</b> 3h * 2 GF €150 3h * 2 VMA €90 <b>€ 1.440</b>	Q1/2020
<b>M14</b>	Angebote für CRM-Lösung einholen	<b>gering</b>	<b>gering</b> 2h * 1 VMA €90 <b>€ 180</b>	Q2/2020
<b>M15</b>	Einführung CRM-System planen	<b>mittel</b>	<b>hoch</b> 8h * 2 GF €150 8h * 1 IT €90 <b>€ 3.120</b>	Q3/2020
<b>Maßnahme</b>	<b>Maßnahmenaktivität</b>	<b>Nutzen</b>	<b>Aufwand</b>	<b>Umsetzungsbeginn</b>



<b>M16</b>	Kriterien für Bewertung von Inbound-Sales-Anfragen entwickeln	<b>hoch</b>	<b>hoch</b> 6h * 2 GF €150 6h * 2 VMA €90 <b>€ 2.880</b>	9/2019
<b>M17</b>	Automatisierte Bewertung der Inbound-Sales-Anfragen implementieren	<b>hoch</b>	<b>mittel</b> 16h * 1 IT €90 <b>€ 1.440</b>	9/2019
<b>M18</b>	Arbeitsrichtlinie hinsichtlich Inbound-Sales-Bewertung einführen	<b>hoch</b>	<b>gering</b> 1h * 1 GF €150 <b>€ 150</b>	10/2019
<b>M19</b>	Soll-Wert für Umsatzsteigerung pro Kundengruppe festlegen	<b>mittel</b>	<b>mittel</b> 2h * 2GF €150 <b>€ 600</b>	12/2019
<b>M20</b>	Skalierungseffekt messen	<b>hoch</b>	<b>gering</b> 6h * 2GF €150 <b>€1.800</b>	Q2/2019
<b>M21</b>	Arbeitsrichtlinie für Erfolgskontrolle einführen	<b>mittel</b>	<b>gering</b> 1h * 1 GF €150 <b>€ 150</b>	Q2/2019
<b>M22</b>	Erreichung des Unternehmensziels überprüfen	<b>hoch</b>	<b>hoch</b> 8h * 2 GF €150 <b>€ 2.400</b>	Q3/2023

**Tabelle 4:** Maßnahmenplan (eigene Darstellung)

### Legende Nutzen

Die Bewertung des Nutzens der in diesem Kapitel erarbeiteten Maßnahmen steht in Zusammenhang mit der positiven Beeinflussung des dadurch angestrebten Skalierungseffektes.

Hoch: Wird eine Maßnahme mit dem Nutzen „hoch“ bewertet, hat diese Maßnahme unmittelbaren Einfluss auf den Skalierungseffekt und trägt positiv zu deren Erreichung, sowie zur Steigerung der Effizienz bei. Diese Maßnahmen tragen also direkt dazu bei, dass das Wachstum des Vertriebs mehr Umsatz bringt, als es Kosten verursacht. Maßnahmen dieser Kategorie sollten mit höchster Priorität behandelt werden und möglichst zeitnah umgesetzt werden.

Mittel: Maßnahmen mit mittlerem Nutzen tragen zwar nur indirekt zur Erreichung eines linearen oder super-linearen Skalierungseffektes bei, deren Umsetzung trägt aber dennoch zur effizienten Bewältigung des Vertriebswachstums bei. Daher sollten sie, wenn auch mit geringerer Priorität, jedenfalls umgesetzt werden.

Niedrig: Eine Maßnahme wird in der Kategorie Nutzen mit der Ausprägung „niedrig“ bewertet, wenn diese einen indirekten und nur geringen Einfluss auf die erfolgreiche Skalierung des Vertriebs ausübt. Die Umsetzung dieser Maßnahme hat die niedrigste Priorität und kann bei niedrigem Aufwand zeitnah umgesetzt werden oder aber auch erst etwas später.

### **Legende Aufwand**

Die Ausprägungen für die Kategorie „Aufwand“ der Maßnahmenbewertung wurden mit dem Auftraggeber dieser Masterarbeit gemeinsam definiert. Ausschlaggebend für die Definition der Ausprägungen war der für die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen benötigte finanzielle Aufwand. Um den Aufwand zu quantifizieren wird mit dem im Auftraggeber-Unternehmen verwendeten Stundensatz gerechnet. Dieser beträgt für GeschäftsführerInnen (GF) € 150 / Stunde und für Vertriebs- bzw. IT-MitarbeiterInnen (VMA) € 90 / Stunde.

Hoch: Der Aufwand für die Umsetzung einer Maßnahme wird als „hoch“ kategorisiert, wenn die Umsetzung einen Aufwand von mehr € 1.500 verursacht.

Mittel: Als „mittel“ wird der Aufwand bezeichnet, wenn der Umsetzungsaufwand zwischen € 500 und € 1.499 liegt.

**Niedrig:** Der Umsetzungsaufwand wird als „niedrig“ eingestuft, wenn der Aufwand dafür einen Betrag von €499 nicht übersteigt.

## 11 Resümee

Das Verfassen dieser Masterarbeit war für die Studierende eine spannende und außerordentlich lehrreiche Erfahrung, sowohl aus akademischer als auch aus persönlicher Sicht. Vor allem das Durchhaltevermögen und der Ehrgeiz, sich über einen so langen Zeitraum mit der Lösung einer unternehmerischen Problemstellung zu befassen, gestaltete sich in manchen Zeitabschnitten als Herausforderung.

Im Zuge des Verfassens des Theorieteils stellte sich heraus, dass die einzelnen Bestandteile einer skalierbar gestalteten Vertriebsorganisation untereinander stark vernetzt sind sowie aufeinander als auch auf den Skalierungseffekt auf unterschiedlichste Art und Weise Einfluss nehmen. Die Autorin dieser Arbeit konnte feststellen, dass ein agiler und skalierbare Vertrieb in diesem Sektor erfolgsentscheidend ist.

Da es sich beim Crowdfunding-Plattform-Anbieter-Markt, vor allem in Österreich, um einen sehr jungen Marktsektor handelt, gestaltete sich die Marktforschung, die im Zuge dieser Masterarbeit zur Beseitigung der literarischen Informationsdefizite durchgeführt wurde, als sehr interessant sowie abwechslungs- und lehrreich. Die Erkenntnisse aus dieser empirischen Forschung lieferten einen qualitativ hochwertigen Input zu den organisationalen und strukturellen Vorkehrungen der Vertriebsorganisation, um diese skalierbar gestalten zu können.

Des Weiteren konnte durch das Verfassen dieser Masterarbeit den AuftraggeberInnen dieser Arbeit auch aufgezeigt werden, dass eine Skalierung des Vertriebs alleine zwar eine gute Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist, jedoch die Skalierbarkeit bestenfalls auch auf alle anderen Unternehmensbereiche ausgeweitet werden soll, um auf diesem dynamischen Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Die Studierende würde sich freuen, wenn die erarbeiteten Handlungsempfehlungen an die AuftraggeberInnen im Unternehmen Berücksichtigung finden würden. Zudem würde sie sich freuen, beobachten zu können, welche Auswirkung die Umsetzung der Maßnahmen auf den Vertriebs- und Unternehmenserfolg hat.

# Literaturverzeichnis

## Bücher:

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

Alt, Rainer/Puschmann, Thomas (2016): Digitalisierung der Finanzindustrie, Grundlagen der Fintech-Evolution, Heidelberg: Springer Gabler

Arjunwadkar, Parag (2018): FinTech, The Technology Driving Disruption in the Financial Services Industry, Boca Raton: Auerbach Publications

Babos, Marietta (2015): Evolutionäre Betrachtung der Marktdynamik, Märkte und Unternehmen im Evolutionstest, Wiesbaden: Springer Gabler

Becker, Fred (2015): Grundlagen der Unternehmensführung, Einführung in die Managementlehre, 3. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Stradtman, Meike (2018): Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler

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

Biesel, Hartmut (2014): Vertriebspower in turbulenten Zeiten, So machen Sie Ihr Unternehmen fit für Wachstum und Gewinn, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Böck, Josef (2017): Trusted Advisor in Marketing und Vertrieb, Grundlagen und praktische Anwendung in ausgewählten Branchen, Wiesbaden: Springer Gabler

Dannenber, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb, Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: GWV Fachverlage

Ennsfellner, Ilse/Bodenstein, Robert/Herget, Josef (2014): Exzellenz in der Unternehmensberatung, Qualitätsstandards für die Praxis inklusive der EN 16114, Wiesbaden: Springer Gabler

Ermschel, Ulrich/Möbius, Christian/Wengert, Holger (2013): Investition und Finanzierung, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Esters, Olaf (2018): Kompaktkurs Verkaufen im B2B, Das 12-Wochen-Training für Neu- und Quereinsteiger im Technischen Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler

Frese, Erich/Graumann, Matthias/Theuvsen, Ludwig (2012): Grundlagen der Organisation, Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 10. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Fuegistaller, Urs/Müller, Christoph/Müller, Susan/Volery, Thierry (2016): Entrepreneurship, Modelle – Umsetzung – Perspektiven, Mit Fallbeispielen aus Deutschland Österreich und der Schweiz, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Geile, Andrea (2010): Face-to-Face Kommunikation im Vertrieb von Industriegütern, Wiesbaden: Springer Gabler

Geyer, Günther (2009): Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken, Mehr Erfolg durch aktiven Verkauf, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Glaser, Christian (2017): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern, Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Glatzl, Hans/Graf-Götz, Friedrich (2011): Organisation gestalten, Für Praktiker auf Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater, 2. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz

Grussert, Hans (2008): Strategien im Retail-Banking, Finanzdienstleister im veränderten Wettbewerb, 2. Auflage, Köln: Bank-Verlag

Hartenstein, Martin/Billing, Fabian/Schawel, Christian/Grein, Michael (2011): Der Weg in die Unternehmensberatung, Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten, 9. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Helm, Roland/Mauroner, Oliver/Steiner, Michael (2015): Marketing, Vertrieb und Distribution, Konstanz & München: UVK Verlagsgesellschaft

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2012): Professionelles Vertriebsmanagement, Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 3. Auflage, Erlangen: Publicis

Hoffmann, Gregor Paul (2016): Organisationale Resilienz, Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte, Wiesbaden, Springer Gabler

Hölscher, Reinhold/Helms, Nils (2018): Investition und Finanzierung, 2. Auflage, Oldenbourg: De Gruyter

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Johnston, Mark/Marshall, Greg (2013): Sales Force Management, Leadership – Innovation – Technology, 11. Auflage, New York: Taylor & Francis

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

Klimke, Robert/Faber, Manfred (2014): Erfolgreicher Lösungsvertrieb, Komplexe Produkte verkaufen: in 30 Schritten zum Abschluss, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Klößner, Bernd (2014): Systematischer verkaufen und beraten in der Finanzbranche, Dauerhaft erfolgreich durch gelingende Kundenbindung, Wiesbaden: Springer Gabler

Kreutzer, Ralf (2017): Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Krumm, Rainer/Geissler, Christian (2010): Outbound-Praxis, Aktives Verkaufen am Telefon erfolgreich planen und umsetzen, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Kuess, Raimund (2018): Alternative Finanzierungsmodelle für KMU, Besondere Potenziale von Crowdfunding für mittelständische Unternehmer und Anleger, Wien: Linde Verlag

Kühnapfel, Jörg B. (2019): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Kuß, Alfred (2018): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

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

Leidinger, Bernhard (2017): Wertorientierte Instandhaltung, Kosten senken – Verfügbarkeiten erhalten, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Lenges, Michael (2012): Das Managementmodell zur Datenverfügbarkeit und Datensicherheit, Von der Anwendung bis zum Rechenzentrum, Bergisch Gladbach: Books on Demand

Lilien, Gary/Grewal, Rajdeep (2012): Handbook of Business-to-Business Marketing, Cheltenham/Northampton: Elgar Publishing

Lippold, Dirk (2018): Die Unternehmensberatung, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Lippold Dirk (2015): Die Marketing-Gleichung, Einführung in das prozess- und wertorientierte Marketingmanagement, 2. Auflage, Oldenbourg: De Gruyter

Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung, Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler

Maas, Marin (2012): Praxiswissen Vertrieb, Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2015): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Mittendorfer, Franz/Mittermair, Klaus (2017): Handbuch Unternehmensfinanzierung, Wien: Linde Verlag

Moser, Michaela (2017): Hierarchielos führen, Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Wiesbaden: Springer Gabler

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation, Hoboken: John Wiley & Sons

Poggensee, Ingo (2017): Verkaufen!, Mit System, Handwerk und Leidenschaft zu mehr Vertriebserfolg, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Rauch, Nikolaus (2016): Die 7 Disziplinen im Sales-Management, Eine Anleitung für nachhaltige Kunden- und Geschäftsentwicklung im Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler

Scheid, Bernd/Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement, B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler

Schmoll, Anton (2012): Erfolgreicher Vertrieb braucht Führung, Konzepte – Praxisberichte – Lösungsansätze, Wien: MANZ



Schmoll, Anton (2006): Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft, Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung, Wiesbaden: Springer Gabler

Scholz, Christian/Sattelberger, Thomas (2012): Human Capital Reporting, HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung, München: Franz Vahlen

Schramm, Dana Melanie/Carstens, Jakob (2014): Startup-Crowdfunding und Crowdfunding: Ein Guide für Gründer, Mit Kapital aus Crowd junge Unternehmen online finanzieren, Wiesbaden: Springer Gabler

Seiter, Mischa (2016): Industrielle Dienstleistungen, Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Sixt, Elfriede (2014): Schwarmökonomie und Crowdfunding, Webbasierte Finanzierungssysteme im Rahmen realwirtschaftlicher Bedingungen, Wiesbaden: Springer Gabler

Spengler, Gerrit (2009): Strategie- und Organisationsentwicklung, Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management, Wiesbaden: Springer Gabler

Staroßom, Heiko (2013): Corporate Finance Teil 2: Finanzierung in den Lebensphasen einer Unternehmung, Wiesbaden: Springer Gabler

Strzygowski, Steffen (2014): Personalauswahl im Vertrieb, Wie Sie die passenden Top-Performer finden und gewinnen, Wiesbaden: Springer Gabler

Urselmann, Michael (2018): Fundraising, Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

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

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

Zoltners, Andris/Sinah, Prabhakant/Lorimer, Sally (2008): Sales Force Design for Strategic Advantage, 9. Auflage, Basingstoke: Palgrave MacMillan

### **Sammelwerke:**

Backhaus, Klaus/Budt, Michael/Lügger, Kai (2012): Direkter oder indirekter Vertrieb?, Vertriebsstrukturelle Entscheidungen in Auslandsmärkten, in: Binckebanck, Lars/Belz, Christian (Hrsg.): Internationaler Vertrieb, Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 437 – 496

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): (Noch) ein Handbuch zum B-to-B-Marketing, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business Marketing, Grundlagen – Geschäftsmodelle – Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3 – 15

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Besonderheiten des Industriegütermarketing, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business Marketing, Grundlagen – Geschäftsmodelle – Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17 – 29

Bieberstein, Ingo (2015): Theorie – Besonderheiten der Distribution von Finanzdienstleistungen, in: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3 – 26

Bucher, David/Tokarski, Kim Oliver (2018): Internationalisierungsstrategien von Industrieunternehmen, in: Tokarski, Kim Oliver/Schellinger, Jochen/Berchtold, Philipp (Hrsg.): Strategische Organisation, Aktuelle Grundfragen der Organisationsgestaltung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 59 – 82

Fürtjes, Heinz-Theo/Junglas, Achim/Wiegard, Marc (2014): Aufbauorganisation der Steuerung von Versicherungsunternehmen, in: Hallmann, Torsten/Junglas, Achim/Kirchner, Wilhelm/Wiegard, Marc (Hrsg.): Steuerung von Versicherungsunternehmen, Grundlagen – Prozesse – Praxisbeispiele, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 601 – 620

Gergs, Hans-Joachim (2017): Neue Herausforderungen an das Change-Management, in: Geramanis, Olaf/Hermann, Kristina (Hrsg.): Führen in ungewissen Zeiten, Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 189 – 204

Glatzel, Katrin/Lieckweg, Tania (2017): Führen unter Unsicherheit, Was man von Start-ups lernen kann, in: Geramanis, Olaf/Hermann, Kristina (Hrsg.): Führen in ungewissen Zeiten, Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 391 – 402

Götzl, Stephan (2016): Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter, in: Hellenkamp, Detlef/ Fürderer, Kai (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb, Theorie und Praxis im Zukunftsdiallog, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3 – 24

Hake, Sandra/Krafft, Manfred (2013): Preissetzungskompetenz im Verkaufsaußendienst, Delegation um jeden Preis?, in: Binckebanck, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen, Strategie – Koordination – Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 363 – 380

Hausner, Helmut (2014): Standardisierte Organisation, Leitfaden zur Einführung und kritische Betrachtung, in: Schoeneberg, Klaus-Peter (Hrsg.): Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 369 – 386

Heinrich, Dirk (2002): Erfolgsfaktoren für Bankdienstleister, in: Ahlert, Dieter/Evanschitzky, Heiner/Hesse, Josef (Hrsg.): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb, Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 89 – 125

Kleinaltenkamp, Michael/Jacob, Frank/Plötner, Olaf (2015): Industrielles Servicemanagement, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business Marketing, Grundlagen – Geschäftsmodelle – Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 314 – 331

Kriz, Willy Christian (2017): Systemkompetenz für die Führung in Veränderungsprozessen, in: Geramanis, Olaf/Hermann, Kristina (Hrsg.): Führen in ungewissen Zeiten, Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 49 – 66

Naderer, Gabriele (2011): Auswertung & Analyse qualitativer Daten, in: Naderer, Gabriele/Balzer Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, Grundlagen – Methoden – Anwendungen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 405 – 436

Niehaus, Antje/Emrich, Katrin (2013): Organisationsstrukturen im traditionellen und digitalen Vertrieb, in: Binckebanck, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen, Strategie – Koordination – Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 251 – 264

Spath, Dieter (2017): Grundlagen der Organisationsgestaltung, in: Spath Dieter/Westkämper, Engelbert/Bullinger Hans-Jörg/Warnecke, Hans-Jürgen (Hrsg.): Neu Entwicklungen in der Unternehmensorganisation, 2. Auflage, Heidelberg: Springer Vieweg, S. 3 – 30

Straatsma, Tjerk/Antypas, Katerina/Willians, Timothy (2018): Foreword, in: Straatsma, Tjerk/Antypas, Katerina/Willians, Timothy (Hrsg.): Exascale Scientific Applications, Scalability and Performance Portability, Boca Raton: Chapman & Hall, S. XI – XIX

#### **Journals und Fachzeitschriften:**

Asbach, Daniel/Haselhorst, Alexander (2018): Welche Faktoren Zentralisierung beeinflussen, in: Controlling & Management Review [peer reviewed journal], Jg. 62, Nr. 1, S. 58 – 63

Alt, Rainer/Beck, Roman/Smits, Martin (2018): FinTech and the Transformation of the Financial Industry, in: Electronic Markets [peer reviewed], Jg. 28, Nr. 3, S. 235 – 243

Binckebanck, Lars (2015): Digital Sales Excellence – Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb, in: Marketing Review St. Gallen [peer reviewed], Jg. 32, Nr. 6, S. 44 – 53

Houjeir, Roudaina/Brennan, Ross (2016): Trust in Cross-cultural B2B Financial Service Relationships, The Role of Shared Values, in: Journal of Financial Service Marketing [peer reviewed], Jg. 21, Nr. 2, S. 90 – 102

Kabadayi, Sertan (2016): Customers' Dissatisfaction with Banking Channels and their Intention to leave Banks, The Moderating Effect of Trust and Trusting Beliefs, in: Journal of Financial Service Marketing [peer reviewed], Jg. 21, Nr. 3, S. 194 – 208

Kaiyo-Oja, Jari Roy Lee/Lauraeus, Iris Theresa (2018): The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption, in: foresight, Jg. 20, Nr. 1, S. 27 – 49

Jablonski, Adam (2016): Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations, in: Sustainability [peer reviewed], Jg. 8, Nr. 3, S. 194 – 230

Palomares-Aguirre, Itzel/Barnett, Michael/Lyrisse, Francisco/Husted, Bryan (2018): Built to scale? How sustainable business models can better serve the base of the pyramid, in: Journal of Cleaner Production [peer reviewed], Jg. 172, S. 4506 – 4513

Rabinovich, Tamara/Berthon, Pierre/Fedorenk, Ivan (2017): Reducing the Distance, Financial Services Education in Web-extended Learning Environments, in: Journal of Financial Service Marketing [peer reviewed], Jg. 22, Nr. 3, S. 126 – 131

Shao, Huan/Li, Aiping/Liu, Xemei/Xu, Liyun/Moroni, Giovanni (2017): A Heuristic Approach to Solve an Industrial Scalability Problem, in: Procedia CIRP [peer reviewed], Jg. 63, Nr. 1, S. 21 – 26

Stasik, Agata/Wilczyńska, Ewa (2018): How Do We Study Crowdfunding?, An Overview of Methods and Introduction To New Research Agenda, in: Journal of Management and Business Administration, Central Europe [peer reviewed], Jg. 26, Nr. 1, S. 49 – 78

Viotto da Cruz, Jordana (2018): Beyond Financing, Crowdfunding as an Informational Mechanism, in: Journal of Business Venturing [peer reviewed], Jg. 33, Nr. 3, S. 371 – 393

Kollmann, Tobias (o.J.): Business-to-Business-Markt [online]  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-business-markt-28155>  
[25.10.2018]

Nickel, Valeria (21.08.2018): Crowdfunding in Deutschland, Wie hoch ist das Crowdfunding-Volumen in Deutschland und Europa insgesamt? [online]  
<https://de.bergfuerst.com/ratgeber/crowdfunding-deutschland> [21.09.2018]

ROCKETS Holding (o.J.): Über die ROCKETS Holding GmbH, Crowdfunding-Pionier und Marktführer [online] <http://www.rocketsholding.com/ueber-uns>  
[23.09.2018a]

ROCKETS Holding (o.J.): Crowdfunding – die verschiedenen Arten [online]  
<https://www.greenrocket.com/crowdfunding> [23.09.2018b]

Wirtschaftskammer Österreich (12.01.2018): Crowdfunding für österreichische Unternehmen, Was ist Crowdfunding? [online]  
[https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/Crowdfunding\\_fuer\\_oesterreichische\\_Unternehmen.html](https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/Crowdfunding_fuer_oesterreichische_Unternehmen.html)  
[21.09.2018a]

Wirtschaftskammer Österreich (18.07.2017): Crowdfunding: Im 1. Halbjahr 2017 bereits 56 Projekte mit knapp 19,2 Mio. Euro finanziert [online]  
<https://news.wko.at/news/oesterreich/Crowdfunding:-Im-1.-Halbjahr-2017-bereits-56-Projekte-m.html> [21.09.2018b]

## **Sonstige Quellen:**

### Persönliche Gespräche

Deutschmann, Wolfgang, Geschäftsführer; Garber, Peter, Geschäftsführer, ROCKETS Holding GmbH [27.03.2018]

Garber, Peter, Geschäftsführer, ROCKETS Holding GmbH [11.10.2018]

Garber, Peter, Geschäftsführer; Legenstein, Claudia, Vertriebsmitarbeiterin, ROCKETS Holding GmbH [06.12.2018]

Garber, Peter, Geschäftsführer; Legenstein, Claudia, Vertriebsmitarbeiterin, ROCKETS Holding GmbH [15.-16.4.2018]

Deutschmann, Wolfgang, Geschäftsführer, ROCKETS Holding GmbH [16.4.2018]

Interviews, bei denen ProbandInnen nicht namentlich angeführt werden dürfen:

Proband 6 [25.04.2019]

Proband 7 [26.04.2019]

Proband 9 [03.05.2019]

Proband 11 [04.05.2019]

Proband 12 [05.05.2019]

Unveröffentlichte Quellen

Garber, Peter / ROCKETS Holding GmbH (2018): Wettbewerbsstatistik ROCKETS  
[unveröffentlichte Quelle]

Studien:

Krause, Eric/Otto, Karl (2012): Ihr Reifegrad unter der Effizienzlupe, o.O.:  
PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## Anhang

A. Gesprächsleitfaden .....	A-1
B. Projektstrukturplan .....	A-5
C. Meilensteinplan .....	A-10





<p>3. Welche Faktoren initiieren die Skalierung/das Wachstum der Vertriebsorganisation?</p>	<p><i>z.B. Gesetzesnovelle schränkt angebotene Dienstleistungen ein, oder ermöglicht neue Produkte, was tun?</i></p>
<p><b><u>Organisationale Voraussetzungen für die Skalierbarkeit</u></b></p> <p>4. Wie organisiert sich der Vertrieb in Ihrem Unternehmen?</p> <p>5. Welche organisatorischen Faktoren sind bei einem stark wachsenden Vertrieb erfolgskritisch? Welche organisationalen Vorkehrungen sind notwendig, um das Vertriebswachstum zu ermöglichen?</p> <p>6. Mit welchen Problemfeldern ist in organisatorischer Hinsicht beim Vertriebswachstum zu rechnen?</p> <p>7. Wodurch wird die Leitungsspanne der leitenden VertriebsmitarbeiterInnen beeinflusst?</p> <p>8. Wie groß ist die Leitungsspanne Ihrer Vertriebsmitarbeiter? Wie viele Vertriebsmitarbeiter kann eine Führungskraft führen? Wie viele Projekte kann ein Vertriebsmitarbeiter zeitgleich verantworten?</p>	<p><i>Hilfestellung: nach Produkten/Kunden/Projekte/etc...</i></p> <p><i>Nachhaken, Gründe und Zusammenhänge erfragen</i></p> <p><i>Hilfestellung: Organigramm, Hierarchien, Leitungsspanne, Innere Ausrichtung des Vertriebs, klare Verantwortlichkeiten/Hierarchien, etc...</i></p> <p><i>Leitungsspanne erklären</i></p> <p><i>Hilfestellung: Komplexität des Leistungsangebotes, Länge des Vertriebsprozesses, Projektvolumen, Wichtigkeit der KundInnen, etc.</i></p> <p><i>Wann ist das Einfügen einer neuen Hierarchieebenen notwendig, um die Leitungsspanne zu entlasten?</i></p>

<p><b><u>Strukturelle Voraussetzungen für die Skalierbarkeit</u></b></p> <p>9. Welche Strukturen sind unbedingt notwendig, um eine Skalierung/ein Wachstum des Vertriebs möglich zu machen? Welche strukturellen Vorkehrungen sind notwendig, um das Vertriebswachstum zu ermöglichen?</p> <p>10. Mit welchen Problemfeldern ist in struktureller Hinsicht beim Vertriebswachstum zu rechnen?</p>	<p><i>Nachhaken, Gründe und Zusammenhänge erfragen</i></p> <p><i>Hilfestellung: klar definierte Prozesse, Arbeitspakete, Standardisierung, CRM-Tool, etc...</i></p>
<p><b><u>Vertriebswachstum</u></b></p> <p>11. Wie erfolgt die Skalierung/das Wachstum der Vertriebsorganisation? Wie wächst der Vertrieb? Wie wird das Wachstum des Vertriebs realisiert?</p>	<p><i>Definition: Skalierung (Wachstum der Vertriebsorganisation bei gleichbleibender oder steigender Performance)</i></p> <p><i>Wie wird in anderen B2B-Finanzdienstleistungsunternehmen mit starkem Wachstum umgegangen?</i></p>
<p><b><u>Horizontale Skalierung</u></b></p> <p>12. Wann ist eine horizontale Skalierung sinnvoll?</p> <p>13. Wo sehen Sie beim horizontalen Wachstum des Vertriebs Problemfelder?</p>	<p><i>Definition Horizontale Skalierung: Hinzufügen von Organisationseinheiten zur bestehenden Organisation</i></p> <p><i>(Kärtchen mit Abbildung für besseres Verständnis vorlegen)</i></p>

<p><b><u>Themenblock Vertikale Skalierung</u></b></p> <p>14. Wann ist eine vertikale Skalierung sinnvoll?</p> <p>15. Wo sehen Sie beim vertikalen Wachstum des Vertriebs Problemfelder?</p>	<p><i>Definition Vertikale Skalierung: Hinzufügen von eigenständigen Organisationseinheiten zur bestehenden Organisation</i></p> <p><i>(Kärtchen mit Abbildung für besseres Verständnis vorlegen)</i></p>
<p><b><u>Planung &amp; Controlling</u></b></p> <p>16. Wie erfolgt die organisationale Planung des Vertriebswachstums? Wie sehr im Voraus lässt sich das Vertriebswachstum planen?</p> <p>17. Welche Kennzahlen ziehen Sie heran, um zu messen, ob das Wachstum des Vertriebs erfolgreich ist?</p> <p>18. In welche Zeitintervall erfolgt der Rückkoppelungsprozess? Was geschieht mit den Erkenntnissen?</p>	<p><i>Planungshorizont, Skalierungseffekt</i></p> <p><i>Welche Zeithorizonte müssen bei der Planung beachtet werden, wodurch werden die Planungshorizonte beeinflusst?</i></p> <p><i>Skalierungseffekt</i></p>
<p><b>Abschluss</b></p>	
<p>19. Gibt es noch wichtige Aspekte zum Thema Vertriebswachstum in der B2B-Finanzdienstleistungsbranche, die aus Ihrer Sicht in diesem Gespräch noch zu wenig berücksichtigt wurden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noch offene Fragen klären</li> <li>• Bedanken &amp; Verabschieden</li> </ul>	<p><i>Abschließendes Statement</i></p>

## **B. Projektstrukturplan**

Nr.	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Hälfte 1, 2018												Hälfte 2, 2018												Hälfte 1, 2019												Hälfte 2, 2019											
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
1	<b>1 Vorbereitungsphase</b>	<b>263 Tage</b>	<b>09.02.18</b>	<b>29.10.18</b>																																																
2	1.1 Ersttermin ROCKETS abhalten	1 Tag	09.02.18	09.02.18																																																
3	1.2 Zweittermin ROCKETS abhalten	1 Tag	27.03.18	27.03.18																																																
4	1.3 Literaturrecherche	155 Tage	27.03.18	28.08.18																																																
5	<b>1.4 Antrag auf Themenfreigabe abgeben</b>	0 Tage	20.04.18	20.04.18																																																
6	<b>1.5 Themenfreigabe &amp; Feedback erhalten</b>	0 Tage	09.05.18	09.05.18																																																
7	<b>1.6 LOI uploaden</b>	0 Tage	01.06.18	01.06.18																																																
8	1.7 In Literatur einlesen	41 Tage	27.08.18	06.10.18																																																
9	1.8 Feedbacks auf Themenantrag einarbeiten	11 Tage	07.09.18	17.09.18																																																
10	1.9 MA-Coach bekanntgegeben	1 Tag	17.09.18	17.09.18																																																
11	1.10 Kontakt Coach aufnehmen & Termin vereinbaren	4 Tage	17.09.18	20.09.18																																																
12	1.11 Kontakt ROCKETS aufnehmen & Termin vereinbaren	4 Tage	17.09.18	20.09.18																																																
13	1.12 Unterlagen für Coaching & Kick-Off erstellen	19 Tage	17.09.18	05.10.18																																																
14	1.13 Zeitreserver für Fertigstellung Unterlagen DS1	3 Tage	05.10.18	07.10.18																																																
15	1.14 Unterlagen uploaden & an Coach & ROCKETS senden	1 Tag	07.10.18	07.10.18																																																
16	<b>1.15 1. Coaching &amp; Kick-Off-Meeting abhalten</b>	0 Tage	11.10.18	11.10.18																																																
17	1.16 Feedbacks Coaching & Kich-Off-Meeting einarbeiten	2 Tage	11.10.18	12.10.18																																																
18	1.17 Unterlagen zum DS1 fertigstellen	2 Tage	11.10.18	12.10.18																																																
19	<b>1.18 Unterlagen DS1 uploaden</b>	0 Tage	12.10.18	12.10.18																																																
20	<b>1.19 Diplomandenseminar 1 abhalten</b>	0 Tage	20.10.18	20.10.18																																																
21	1.20 kurzer Status-quo an ROCKETS per Mail senden	1 Tag	21.10.18	21.10.18																																																
22	1.21 Feedback DS1 einarbeiten	3 Tage	21.10.18	23.10.18																																																
23	1.22 MA-Vereinbarung fertigstellen	3 Tage	21.10.18	23.10.18																																																
24	1.23 Zeitreserve	2 Tage	24.10.18	25.10.18																																																
25	1.24 Urlaub	4 Tage	26.10.18	29.10.18																																																
26	<b>2 Theorieteil verfassen</b>	<b>68 Tage</b>	<b>30.10.18</b>	<b>05.01.19</b>																																																
27	2.1 Kapitel 1 DL im B2B verfassen	6 Tage	30.10.18	04.11.18																																																
28	2.2 Kapitel 2 Vertriebsorganisation verfassen	15 Tage	05.11.18	19.11.18																																																

Projekt: PSP-Masterarbeit-Kers	Vorgang		Manueller Sammelrollup		Externe Vorgänge	
Datum: 08.01.19	Meilenstein		Manueller Sammelvorgang		Externer Meilenstein	









## C. Meilensteinplan

