

# MASTERARBEIT / MASTER THESIS

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

**Vertriebskonzept zur Neukundenakquise  
für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“  
am Beispiel der Niceshops GmbH**

Betreuer:  
Mag. Dr. Reinhard Neudorfer, MBA

Vorgelegt von:  
Florian Flock, B.A.  
1710557006

Graz, 20. Juni 2019

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

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

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

Graz, 20. Juni 2019

---

Florian Flock

## Zusammenfassung

Die Niceshops GmbH ist ein steirisches E-Commerce-Unternehmen. Es betreibt Onlineshops in diversen Nischen und ist damit in sämtlichen europäischen Märkten vertreten. Der Jahresumsatz 2017 betrug 27,5 Mio. Euro (von 16,5 Mio. Euro im Vorjahr). Hauptabsatzmärkte sind Italien, Deutschland, Schweiz und Österreich. Mit ca. 230 Mitarbeitern ist das Unternehmen der klein- und mittelständischen Unternehmensschicht zuzuordnen.

Das Unternehmen bringt Jahrzehnte langes Know-how im operativen Betrieb von Onlineshops mit sich, da über 42 internationale Onlineshops vom Unternehmen betrieben werden. Aufgrund diverserer Umweltentwicklungen steigt der Bedarf an E-Commerce-Dienstleistung enorm an. Hersteller und andere Handelsunternehmen sehen Herausforderungen in der Abwicklung eines eigenen Onlineshops.

Im Laufe der vergangenen Jahre sind Projekte im Dienstleistungsbereich entstanden. Das Unternehmen betreibt seither zwei Onlineshops namhafter Hersteller und wickelt für diese die komplette Prozesskette im E-Commerce ab. Diese Geschäftsbeziehungen sind aus Zufall entstanden und die Produktentwicklung hinter diesen Dienstleistungen wurde nebenher betrieben. Für das Produktmanagement wurden bereits etwaige Maßnahmen durchgeführt.

Für die professionelle und zielgerichtete Akquisition von Neukunden im Bereich E-Commerce-Dienstleistungen ist jedoch ein Vertriebskonzept notwendig. Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit dem theoretischen Hintergrund hinsichtlich Dienstleistungsvertrieb und den darin enthaltenden Komponenten wie beispielsweise die Lead-Qualifizierung. Anschließend wird ein theoretisches Vertriebskonzept aufgebaut. Mithilfe des Inputs aus 16 Einzelinterviews und diversen Analysen entsteht ein praktisches Konzept für die Neukundenakquisition der Niceshops GmbH für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“. Dieses beinhaltet unter anderem die Strategieauswahl, die Maßnahmen, eine Budgetplanung und eine ausgewählte Liste an Kennzahlen für die Kontrolle der Vertriebsaktivitäten.

## **Abstract**

Niceshops GmbH is a Styrian e-commerce company. It operates online shops in various niches and is represented in all European markets. The annual turnover in 2017 amounted to 27.5 million euros (from 16.5 million euros in the previous year). Its main markets are located Italy, Germany, Switzerland and Austria. The company has approximately 230 employees and it is therefore classified in the category of small- and medium-sized enterprises.

The company know-how roots on decades of experience in operating online shops, with more than 42 international online shops being operated by the company at the moment. Due to various environmental developments, the demand for e-commerce services is increasing enormously. Manufacturers and other retailers have perceived certain challenges in the development of their own online shop.

Over the past few years, the company has established a series of projects in the service sector. Since then the company has been operating the online shops of two well-established manufacturers and takes care of their entire e-commerce process chain. These business opportunities evolved by chance and the product development underlying these services was carried out in the course of the collaboration. As far as product management is concerned, the company has already implemented the necessary measures.

However, the professional and targeted acquisition of new customers in the field of e-commerce services does now require a thorough sales concept. This thesis therefore revolves around the theoretical background regarding service distribution and the components contained therein, e.g. lead qualification. The second part of the thesis focuses on the development of a sales concept. On the basis of 16 individual interviews and various analyses, a practical concept for the acquisition of new customers of Niceshops GmbH for the business field of "E-Commerce-Services" is devised. This primarily includes strategy selection, measures, budget planning and a selection of key figures used in sales controlling.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Herausforderung.....	3
1.3 Ziele .....	4
1.3.1 Ziel des Unternehmens.....	4
1.3.2 Ziel der Masterarbeit .....	4
1.3.3 Nicht-Ziele der Masterarbeit.....	4
1.4 Aufbau der Arbeit und Bezugsrahmen.....	5
<b>2 Vertrieb von Dienstleistungen im B2B .....</b>	<b>6</b>
2.1 Definition von B2B-Dienstleistungen .....	6
2.1.1 Charakteristika einer Dienstleistung .....	6
2.1.2 Definitionsansätze für Dienstleistungen.....	7
2.1.3 Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den verschiedenen Definitionsansätzen ..	9
2.2 Arten von B2B-Dienstleistungen.....	10
2.2.1 Typologisierung nach Engelhardt et al. ....	10
2.2.2 Spezialform der hybriden Leistungsbündel.....	11
2.3 Anforderungen an Dienstleistungsanbieter .....	13
2.4 Besonderheiten im Vertrieb von Dienstleistungen .....	15
2.4.1 Merkmale im B2B-Vertrieb.....	15
2.4.2 Buying Center.....	16
2.4.3 Vertrauen und Referenzen.....	17
<b>3 Geschäftsprozessauslagerung im E-Commerce .....</b>	<b>18</b>
3.1 Motive für die Auslagerung von Geschäftsprozessen.....	19
3.2 Definition und Abgrenzung von E-Commerce-Dienstleistungen .....	20
3.2.1 Erläuterung und Synchronisierung der Begriffe.....	20
3.2.2 Ansatz des eBusiness Frameworks.....	21
3.2.3 Fulfillment im Electronic Commerce .....	23
3.3 Darstellung des Marktes für E-Commerce-Dienstleistungen.....	24
3.3.1 Händler mit Online-Vertriebskanal .....	24

3.3.2	Produzierende Unternehmen mit Direktvertrieb .....	25
3.3.3	Kritische Betrachtung des relevanten Marktes für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ .....	26
<b>4</b>	<b>Neukundengewinnung für Dienstleistungen im B2B .....</b>	<b>27</b>
4.1	Bedeutung der Neukundengewinnung .....	27
4.2	Segmentierung und Identifikation in der Neukundengewinnung .....	28
4.2.1	Anforderungen an die Marktsegmentierung bei Dienstleistungen.....	29
4.2.2	Segmentierungskriterien .....	30
4.3	Strategien der B2B-Neukundengewinnung .....	32
4.3.1	Push-Strategie .....	32
4.3.2	Pull-Strategie.....	33
4.3.3	Kunden-Kontakt-Strategie.....	33
4.3.4	Differenzierungsstrategie .....	33
4.4	Verkaufstypologien der B2B-Neukundengewinnung.....	34
4.5	Der Akquisitionsprozess für Dienstleistungen im B2B .....	36
<b>5</b>	<b>Lead-Qualifizierung im Rahmen der B2B-Neukundengewinnung .....</b>	<b>39</b>
5.1	Grundlagen des Lead-Managements .....	39
5.1.1	Lead-Management-Prozess.....	40
5.1.2	Relevante Kundeninformationen im Dienstleistungsbereich .....	41
5.2	Qualifizierung von B2B-Interessenten .....	42
5.2.1	Determinanten und Kundenwert im Dienstleistungsbereich.....	43
5.2.2	Instrumente der Kundenqualifizierung .....	45
5.3	Kritische Betrachtung der Lead-Qualifizierung für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ .....	47
<b>6</b>	<b>Vertriebskonzept zur B2B-Neukundengewinnung für Dienstleistungen ....</b>	<b>48</b>
6.1	Erfolgsfaktoren und Grundelemente einer Vertriebskonzeption .....	48
6.1.1	Erfolgsfaktoren einer Vertriebskonzeption.....	48
6.1.2	Grundelemente einer Vertriebskonzeption .....	49
6.1.3	Ergänzungen und Wichtigkeit der Grundelemente für B2B-Dienstleistungen.....	50
6.2	Situationsanalyse .....	51
6.2.1	Makro-Umfeld: Unternehmensexterne Einflussfaktoren.....	51
6.2.2	Mikro-Umfeld: Unternehmensinterne Einflussfaktoren .....	52
6.2.3	Integrierter SWOT-Katalog.....	53
6.3	Ableitung und Festlegung von Neukundengewinnungszielen .....	54
6.4	Entwicklung einer Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung .....	56
6.4.1	Anforderungen an eine Vertriebsstrategie .....	57

6.4.2	Auswahl der geeigneten Vertriebsstrategie .....	57
6.5	Planung von Ressourcen und Maßnahmen .....	58
6.6	Festlegung des Vertriebsbudgets zur Neukundengewinnung .....	60
6.7	Planung von Kontrollmaßnahmen.....	62
<b>7</b>	<b>Unternehmensvorstellung.....</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>Situationsanalyse für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ der Niceshops GmbH.....</b>	<b>66</b>
8.1	Analyse des Makro-Umfeldes .....	66
8.2	Analyse des Mikro-Umfeldes .....	71
8.3	Integrierter SWOT-Katalog.....	75
<b>9</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>79</b>
9.1	Untersuchungsdesign.....	79
9.1.1	Informationsdefizit und Untersuchungsziel .....	79
9.1.2	Hypothesenbildung .....	80
9.1.3	Untersuchungsmethode .....	80
9.1.4	Stichprobenauswahl und Untersuchungszeitraum .....	81
9.1.5	Erhebungsinstrument .....	84
9.1.6	Auswertung der Befragungen .....	84
9.2	Zentrale Befragungsergebnisse.....	84
9.2.1	Direkte Absatzkanäle, deren Wichtigkeit und die strategische Einbettung .....	84
9.2.2	Vertriebsprozess und Buying-Center .....	86
9.2.3	Such- und Kaufverhalten von Outsourcing-Leistungen .....	88
9.2.4	Anforderungen an einen Onlineshop .....	89
9.2.5	Inanspruchnahme und Integrationstiefe von E-Commerce-Dienstleistungen .....	91
9.2.6	Einstellung und Motive für die Auslagerung von Geschäftsprozessen .....	92
<b>10</b>	<b>Vertriebskonzept zur Neukundenakquise für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ .....</b>	<b>94</b>
10.1	Kundenidentifizierung und -qualifizierung.....	94
10.2	Festlegung von Neukundengewinnungszielen.....	95
10.3	Auswahl der geeigneten Vertriebsstrategie.....	96
10.4	Planung und Ressourcen von Maßnahmen .....	98
10.5	Festlegung des Vertriebsbudgets zur Neukundengewinnung .....	102
10.6	Planung von Kontrollmaßnahmen.....	103
<b>11</b>	<b>Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>104</b>

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>106</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>I</b>
A. Gesprächsleitfaden für das ExpertInneninterview.....	II
B. Kundenidentifizierung: Bewertungslegende .....	VI
C. Kundenidentifizierung: Fragebogen für Einzelbewertungen .....	VII
D. Kundenidentifizierung: Paarvergleich Einzelbewertungen.....	VIII
E. Kundenidentifizierung: Zusammenführender Paarvergleich .....	IX
F. Kundenidentifizierung: Skalenausprägung für Bewertung .....	X
G. Strategieauswahl: Legende für Kriterienbewertung .....	XI
H. Strategieauswahl: Fragebogen für Kriterienbewertung.....	XII
I. Strategieauswahl: Einzelbewertungen für Kriterienauswahl .....	XIII
J. Strategieauswahl: Zusammenführender Paarvergleich .....	XIV
K. Strategieauswahl: Kriterienkatalog für Nutzwertanalyse.....	XV
L. Strategieauswahl: Fragebogen für Strategiebewertung.....	XVI
M. Strategieauswahl: Einzelbewertungen für Nutzwertanalyse .....	XVII
N. Strategieauswahl: Zusammenführende Nutzwertanalyse.....	XVIII
O. Detaillierter Maßnahmenplan zur Neukundenakquise .....	XIX
P. Detaillierte Planung des Vertriebsbudgets .....	XXII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit, Bezugsrahmen (eigene Darstellung) .....	5
Abbildung 2: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 14).....	9
Abbildung 3: Leistungstypologien nach Engelhardt et al. (Backhaus/Voeth 2014, S. 200) .....	11
Abbildung 4: Integrative Leistungserstellung (Minculescu 2013, S. 119).....	12
Abbildung 5: Stufenmodell für Geschäftsmodelle industrieller Leistungen (Backhaus et al. 2010, S. 7) .....	13
Abbildung 6: eBusiness Framework (Meier/Stormer 2012, S. 1).....	21
Abbildung 7: Der Kundenbeziehungslebenszyklus (in Anlehnung an Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 47) .....	28
Abbildung 8: Vertrieb und Produktkomplexität (eigene Darstellung, in Anlehnung an Budt/Lügger 2013, S. 85).....	36
Abbildung 9: Gegenüberstellung von Anforderungsprofil und Leistungsprofil (in Anlehnung an Lippold 2016, S. 32) .....	37
Abbildung 10: Aufbau eines Vertriebstrichters (in Anlehnung an Winkelmann 2013, S. 682) .....	38
Abbildung 11: Lead-Management-Prozess (Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 633) .....	40
Abbildung 12: Determinanten des Kundenwerts (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 132) .....	44
Abbildung 13: Systematisierung von Kundenbewertungsinstrumenten (Hölter 2013, S. 132) .....	46
Abbildung 14: Grundelemente einer Vertriebskonzeption (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 56).....	49
Abbildung 15: Makro-Umwelt von Geschäftsfeldern (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schallmo 2013, S. 35).....	52
Abbildung 16: Ableitung der Vertriebsstrategie (eigene Darstellung, in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2012, S.62).....	56
Abbildung 17: Wettbewerb entlang der E-Commerce-Prozesskette (eigene Darstellung) .....	73
Abbildung 18: Bedeutung des Online-Vertriebskanals (eigene Darstellung) .....	85
Abbildung 19: Visualisierung der Entscheidungsfindung (eigene Darstellung).....	86

Abbildung 20: Weitere Erkenntnisse hinsichtlich Vertriebsprozess (eigene Darstellung) .....	87
Abbildung 21: Nennung bei den Kanälen bezüglich Suchverhalten (eigene Darstellung) .....	88
Abbildung 22: Bezeichnungen der Dienstleistung (eigene Darstellung) .....	89
Abbildung 23: Nennungen bei Onlineshop-Anforderungen (eigene Darstellung) .....	90
Abbildung 24: Inanspruchnahme von Dienstleistungen (eigene Darstellung).....	92
Abbildung 25: Gründe für die Inanspruchnahme von E-Commerce-Dienstleistungen (eigene Darstellung).....	93
Abbildung 26: Zusammenwirkung von Maßnahmen und Zielen (eigene Darstellung) .....	101
Abbildung 27: Kundenidentifizierung - Fragebogen für die Einzelbewertung (eigene Darstellung) .....	VII
Abbildung 28: Kundenidentifizierung - Paarvergleich Einzelbewertungen (eigene Darstellung) .....	VIII
Abbildung 29: Strategiewahl - Fragebogen für Einzelbewertungen der Parameter (eigene Darstellung).....	XII
Abbildung 30: Strategiewahl - Beispiel-Fragebogen für Strategiewahl (eigene Darstellung).....	XVI

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dienstleistungsdefinitionen nach konstitutiven Merkmalen (eigene Darstellung) .....	8
Tabelle 2: Maßnahmenplanung zur Strategieumsetzung (in Anlehnung an Frey 2016, S. 99) .....	59
Tabelle 3: Auszug aus den Vertriebskennzahlen zur Neukundengewinnung (in Anlehnung an Lippold 2016, S. 47, bzw. Kühnapfel 2017, S. 44f.) .....	64
Tabelle 4: SWOT-Katalog der Situationsanalyse (eigene Darstellung) .....	77
Tabelle 5: Legende für den SWOT-Katalog (eigene Darstellung) .....	78
Tabelle 6: Interviewpartner der empirischen Untersuchung (eigene Darstellung) ....	83
Tabelle 7: Scoring für Interessenten (eigene Darstellung) .....	95
Tabelle 8: Ziele der Vertriebskonzeption (eigene Darstellung) .....	96
Tabelle 9: Maßnahmenübersicht für die Neukundenakquise (eigene Darstellung) .....	100
Tabelle 10: Übersicht des Vertriebsbudgets (eigene Darstellung) .....	102
Tabelle 11: Kennzahlen zur Zielerreichung (eigene Darstellung) .....	103
Tabelle 12: Weitere Kennzahlen zur Überwachung des Akquiseprozesses (eigene Darstellung) .....	103
Tabelle 13: Kundenidentifizierung – Bewertungslegende (eigene Darstellung) .....	VI
Tabelle 14: Kundenidentifizierung - Zusammenführender Paarvergleich (eigene Darstellung) .....	IX
Tabelle 15: Kundenidentifizierung - Skalenausprägung für die Bewertung (eigene Darstellung) .....	X
Tabelle 16: Strategieauswahl - Legende für Kriterienbewertung (eigene Darstellung) .....	XI
Tabelle 17: Strategieauswahl - Einzelbewertungen für Kriterienauswahl (eigene Darstellung) .....	XIII
Tabelle 18: Strategieauswahl - Zusammenführender Paarvergleich (eigene Darstellung) .....	XIV
Tabelle 19: Strategieauswahl - Kriterienkatalog für Nutzwertanalyse (eigene Darstellung) .....	XV
Tabelle 20: Strategieauswahl - Einzelbewertungen für Nutzwertanalyse (eigene Darstellung) .....	XVII

Tabelle 21: Strategieauswahl - Zusammenführende Nutzwertanalyse (eigene Darstellung) .....	XVIII
Tabelle 22: Detaillierter Maßnahmenplan zur Neukundenakquise (eigene Darstellung) .....	XXI
Tabelle 23: Detaillierte Planung des Vertriebsbudgets (eigene Darstellung) .....	XXIV

## **Abkürzungsverzeichnis**

FMCG	Fast-Moving Consumer Goods (Schnelldrehende Konsumgüter)
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung (GDPR)
CSR	Corporate Social Responsibility
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Der Handel befindet sich seit Jahrzehnten im Wandel. Besonders stark betroffen sind die Struktur der Absatzkanäle und die verschiedenen Beziehungen in der Wertschöpfungskette des Handels. In den vergangenen Jahren haben sich neue Absatzkanäle entwickelt. Die Digitalisierung sorgt für einen neuen Absatzkanal mit besonderer Bedeutung. Der Online-Handel überzeugt beispielsweise mit leichtem Zugang, Angebotsüberschuss, Preistransparenz und stetig sinkenden Lieferzeiten (vgl. Kurze 2013, S. 151).

Diverse Sortimentsbereiche haben schon einen adäquaten Reifegrad im Online-Handel erreicht. Nennenswert sind hier folgende Gruppierungen: Fashion & Accessoires, Elektronik, Büro & Schreibwaren und Schmuck & Uhren (vgl. Heinick/Bauer 2015, S. 15). Besonders hohe Wachstumsraten verzeichnen die Bereiche FMCG, Wohnen & Einrichten und Heimwerken & Garten. Somit ist erkennbar, dass sich der Online-Handel nicht mehr auf ausgewählte Branchen beschränkt (vgl. IFH Köln 2018, S. 9f.). Generell sind bis auf wenige Ausnahmen fast alle Sortimentsbereiche im Online-Handel verfügbar, die Beteiligung ist jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt (vgl. Heinick/Bauer 2015, S. 15). Der daraus resultierende Einkauf dieser Gebrauchs- und Konsumgüter via Onlineshops ist auf die Veränderung der Lebensgewohnheiten der Bevölkerung zurückzuführen. Die Beschaffung von Informationen über Produkte findet weitgehend im Internet statt, der bequeme Kaufabschluss via Onlineshop ist daher naheliegend (vgl. Fost 2014, S. 2).

Hersteller und Markeninhaber versuchen sich außerdem im Aufbau eines direkten Kontakts zum Endkunden und erschließen deshalb selbst direkte Absatzkanäle. Onlineshops von Herstellern wachsen überdurchschnittlich und nehmen bereits mehr als zehn Prozent des Online-Umsatzes in Deutschland ein (vgl. Heinick/Bauer 2015, S. 6). Es ist davon auszugehen, dass sich produzierende Unternehmen außerhalb der Lebensmittelbranche ohne Online-Vertriebskanal nicht mehr langfristig behaupten können werden. Sichtbarkeit und Verfügbarkeit im Internet spielen im Wettbewerb zunehmend eine tragende Rolle (vgl. Fost 2014, S. 2f.).

Die technologischen Entwicklungen im Handel haben nicht nur zu kleinen Verbesserungen in einzelnen Teilbereichen geführt, sondern auch zur Verlagerung

des Werthebels in der Wertschöpfungskette. Die wesentlichen Fortschritte der Digitalisierung im Bereich Logistik, Lagerhaltung und Nachbeschaffung tragen über schnellere Lieferzeiten und kontinuierliche Verfügbarkeiten wesentlich zur Steigerung von Online-Umsätzen bei (vgl. Spang 2017, S. 157). Bewertungssysteme, Chat-Funktionen und ähnliche Einrichtungen eines Onlineshops heben das Servicelevel deutlich an. Hier hat die Digitalisierung nachhaltig für Werkzeuge gesorgt, die eine aktive Einbeziehung der Konsumenten ermöglichen, wodurch ein weiterer Vorteil gegenüber dem stationären Handel entsteht (vgl. Heinemann 2018, S. 41f.).

Aus dem Umfang der einzelnen Teilbereiche lässt sich ableiten, dass der Betrieb und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Online-Vertriebskanälen zeit- und kostenintensiv werden können. Getrieben von der Informationstechnologie sind neue Kompetenzbereiche im Unternehmen notwendig, um mit einer soliden Datenbasis und einer nahtlosen Integration von Geschäftsprozessen einen besonderen Kundennutzen zu schaffen. Ein interner Aufbau dieser Kompetenzfelder ist aufgrund der hohen Investitionen großen Unternehmen vorbehalten (vgl. Spang 2017, S. 157f.).

## 1.2 Herausforderung

Aus der Ausgangssituation lässt sich ableiten, dass auch zukünftig enormes Wachstum im Online-Handel zu verzeichnen sein wird. Denn nicht nur Händler, sondern auch Hersteller möchten im Wettbewerb um den direkten Endkunden über Online-Vertriebskanäle mitwirken. Die Kompetenz und die Infrastruktur fehlen jedoch beim Großteil der Unternehmen, für die ein Online-Absatzkanal in Frage kommt.

Aus diesen Umweltentwicklungen ist erkennbar, dass der abgeleitete Bedarf auch bei Dienstleistern von E-Commerce-Prozessen entstehen wird. Denn es ist davon auszugehen, dass Unternehmen solche Dienstleistungen in Anspruch nehmen, wenn die Kompetenzen und die Infrastruktur nicht aufgebaut werden können.

Die Niceshops GmbH ist als klassisches Online-Handelsunternehmen tätig, führt jedoch auch das noch verhältnismäßig kleine Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“. Dieser Unternehmensbereich beschäftigt sich mit dem Bereitstellen von Prozesslösungen für Unternehmen, die die Kompetenzen und die Infrastruktur für den Betrieb eines Online-Vertriebskanals nicht aufbauen können. Bisher wurden Kunden für dieses Geschäftsfeld ohne vertriebliche Tätigkeit generiert. Es liegt weder eine Form von Lead-Management noch ein klares Vertriebskonzept vor. Die Entwicklung eines Konzepts zur Neukundenakquise für dieses Geschäftsfeld ist notwendig, um die Ziele in diesem Unternehmensbereich und das geplante Wachstum zu erreichen.

## **1.3 Ziele**

### *1.3.1 Ziel des Unternehmens*

Ziel des Unternehmens Niceshops GmbH ist das Gewinnen von 20 Neukunden für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ im deutschsprachigen Raum bis 31.12.2020.

### *1.3.2 Ziel der Masterarbeit*

Ziel der Masterarbeit ist die Entwicklung eines Vertriebskonzepts zur Neukundenakquise für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ der Niceshops GmbH.

### *1.3.3 Nicht-Ziele der Masterarbeit*

In dieser Masterarbeit wird nicht näher auf die detaillierte Umsetzung des Vertriebskonzepts und den Aufbau einer Vertriebsorganisation eingegangen.

## 1.4 Aufbau der Arbeit und Bezugsrahmen

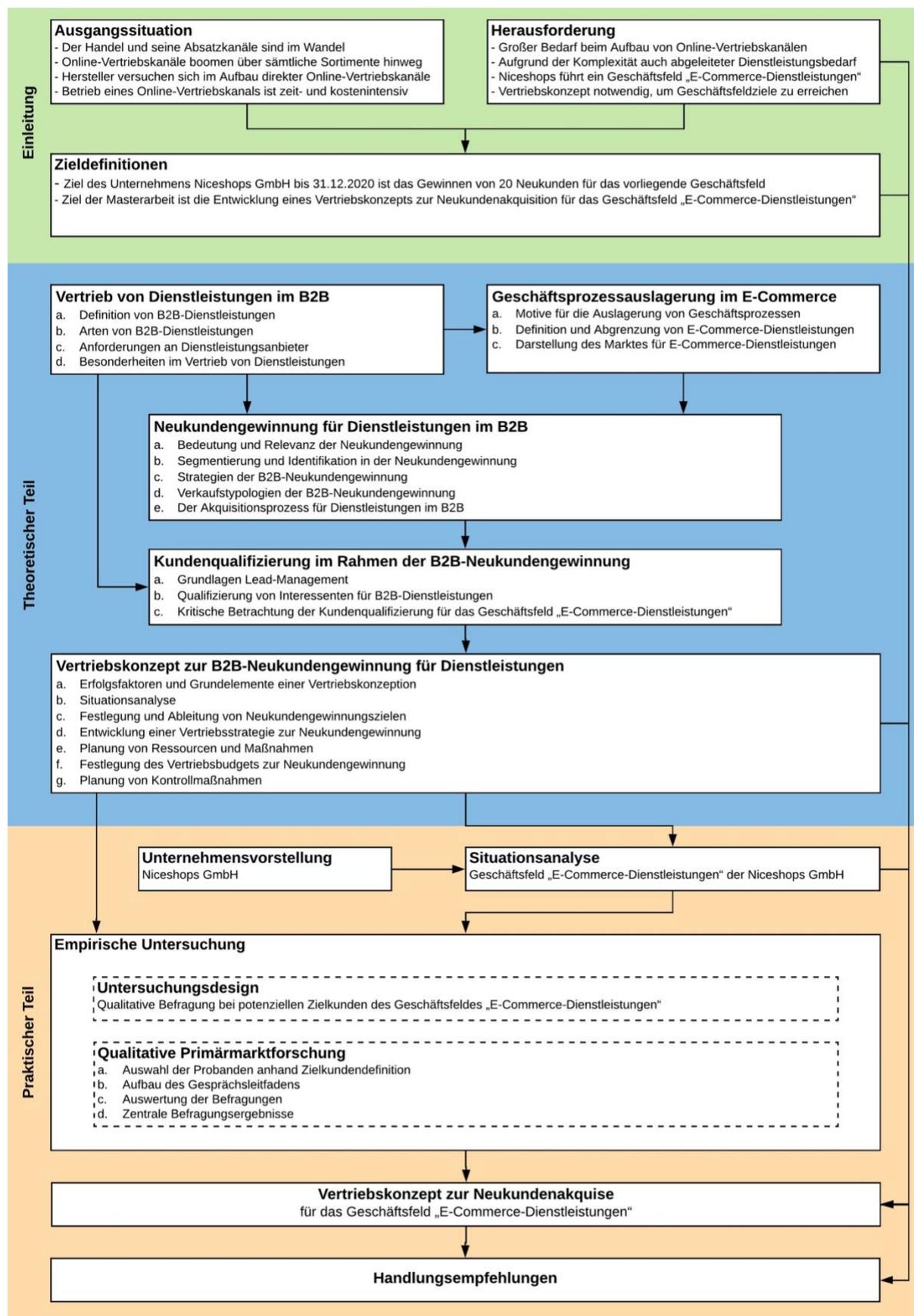


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit, Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

## **2 Vertrieb von Dienstleistungen im B2B**

Folgendes Kapitel gibt einen Überblick über den Vertrieb von Dienstleistungen im B2B-Bereich. Zunächst werden Charakteristika, Definitionen und Arten näher erläutert. Auf dieser Grundlage soll dann auf die Anforderungen an Dienstleistungsanbieter und auf die Besonderheiten im Dienstleistungsvertrieb eingegangen werden.

### **2.1 Definition von B2B-Dienstleistungen**

Zunächst soll kurz geklärt werden, wie sich B2B-Dienstleistung von Dienstleistungen im B2C unterscheiden. Im Ansatz sind sehr viele Grundlagen vergleichbar. Die Anforderungen an eine potenzielle Kundensegmentierung oder auch die grundsätzlichen Charakteristika gelten beispielsweise auch für Märkte mit organisationalen Nachfragern (vgl. Kesting/Rennhak 2008, S. 43f.).

#### *2.1.1 Charakteristika einer Dienstleistung*

In der Literatur wird versucht, sich auf eine Definition des Dienstleistungsbegriffs zu einigen. Jedoch bestehen oft Überschneidungen zwischen der Produkt- und der Dienstleistungsdefinition. Daher ist es zunächst wichtig, zwei Charakteristika näher zu beschreiben, die Dienstleistungen eindeutig von Sachgütern unterscheiden: die Immaterialität und die Integration eines externen Faktors, auch Kundenintegration genannt (vgl. Haller 2017, S. 7f.). Aus der Immaterialität resultiert die Nichtlagerfähigkeit und die Nichttransportfähigkeit von Dienstleistungen. Daraus ergibt sich die Tatsache, dass die Dienstleistung kaum an einem anderen Ort konsumiert werden kann als am Ort der Erstellung. Ausnahmen stellen internetbasierte Dienstleistungen dar. Jedoch erfolgt die Produktion und Konsumtion der Dienstleistungen immer simultan nach dem „Uno-actu-Prinzip“ (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 28f.). Eng verbunden mit der Immaterialität ist auch die Intangibilität. Darunter wird verstanden, dass Dienstleistungen nicht materieller Natur sind, wodurch der Kauf risikoreicher erscheint. Als zweites Charakteristikum wird die Integration eines externen Faktors genannt. Die Produktion der Dienstleistung ist ohne die Beteiligung eines externen Faktors, beispielsweise eines Kunden, meist nicht möglich. Diese Integration kann entweder durch den Nachfrager selbst oder durch ein ihm gehörendes Objekt am Erstellungsprozess erfolgen (vgl. Haller 2017, S. 8f.).

### 2.1.2 Definitionsansätze für Dienstleistungen

Mehrere Ansätze sind möglich, um Dienstleistungen zu definieren. In der Literatur sind folgende drei Gruppen besonders stark vertreten (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 12f.):

- Definition über die Aufzählung von Beispielen (enumerative Definitionen)
- Definition über Negativdeklaration zu Sachgütern
- Definition über konstitutive Merkmale

Durch eine reine Aufzählung von Beispielen ist meist keine präzise Trennung möglich, insbesondere dann, wenn keine zusätzlichen Kriterien für die Abgrenzung von Dienstleistungen vorhanden sind. Bei der Definition über Negativdeklarationen werden Dienstleistungen als Nicht-Sachleistungen angesehen. Diese Methode der Abgrenzung findet wenig Beachtung, da sie das Definitionsproblem nur auf den Begriff „Sachleistung“ verlagert und die vielfältigen Erscheinungsformen von Dienstleistungen nicht berücksichtigt (vgl. Kordowich 2010, S. 25f.).

Um Marketingimplikationen ableiten zu können, ist somit nur die letztgenannte Gruppe geeignet (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 12f.). Basierend auf den konstitutiven Merkmalen kann zwischen vier Definitionsansätzen unterschieden werden, die anschließend in einen zeitlichen Bezug (Phasenbezogenheit) zueinander gestellt werden können.

<b>Definitionsgrundlage</b>	<b>Beschreibung</b>
Tätigkeitsorientiert	Diese Art der Definition ist eine sehr weite und umfassende. Physische und psychische Arbeitskraft mit oder ohne Verbindung zur materiellen Güterwelt im Zweckbereich der menschlichen Bedürfnisbefriedigung ist nach dieser Definition als Dienstleistung anzusehen (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 12f.).
Potenzialorientiert	Die grundsätzliche „Bereitschaft und Fähigkeit zur Leistungserbringung“ ist ebenso ein Charakteristikum einer Dienstleistung, da eine Produktion vor Absatz der Dienstleistung nicht möglich ist. Der Begriff „Leistungsversprechen“ wird mit der Potenzialorientierung in Verbindung gebracht (vgl. Kordowich 2010, S. 27).

<p>Prozessorientiert</p>	<p>Bei der prozessorientierten Definition wird das konstitutive Merkmal der Integrativität in den Vordergrund gestellt. Eine Dienstleistung wird hierbei definiert, indem sie als ein sich vollziehender Prozess unter Einbeziehung externer Faktoren angesehen wird. Meist ist dies der Fall, wenn durch eine Dienstleistung eine Umdeutung von Sachleistungen zu Dienstleistungen stattfindet (vgl. Kordowich 2010, S. 27).</p>
<p>Ergebnisorientiert</p>	<p>Dienstleistungen sind nicht nur ein Prozess, sondern auch das Ergebnis eines Prozesses. Denn auch das Ergebnis ist am Markt vertretbar. Mit dieser Begründung wird darauf hingewiesen, dass Dienstleistungen als für den Absatz produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter deklariert werden können. Jedoch ist der Umkehrschluss nicht möglich, da nicht alle immateriellen Wirtschaftsgüter eine Dienstleistung sind (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 13).</p>

Tabelle 1: Dienstleistungsdefinitionen nach konstitutiven Merkmalen (eigene Darstellung)

### 2.1.3 Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den verschiedenen Definitionsansätzen

Die zuvor beschriebenen Definitionsansätze lassen sich kombinatorisch zu einem phasenbezogenen Zusammenhang verknüpfen. Insbesondere die Potenzialorientierung, die Prozessorientierung und die Ergebnisorientierung können zu einem ganzheitlichen Bild zusammengeführt werden und stellen so einen eigenen Definitionsansatz dar (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 13f.). Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht den Zusammenhang über die Phasen hinweg.

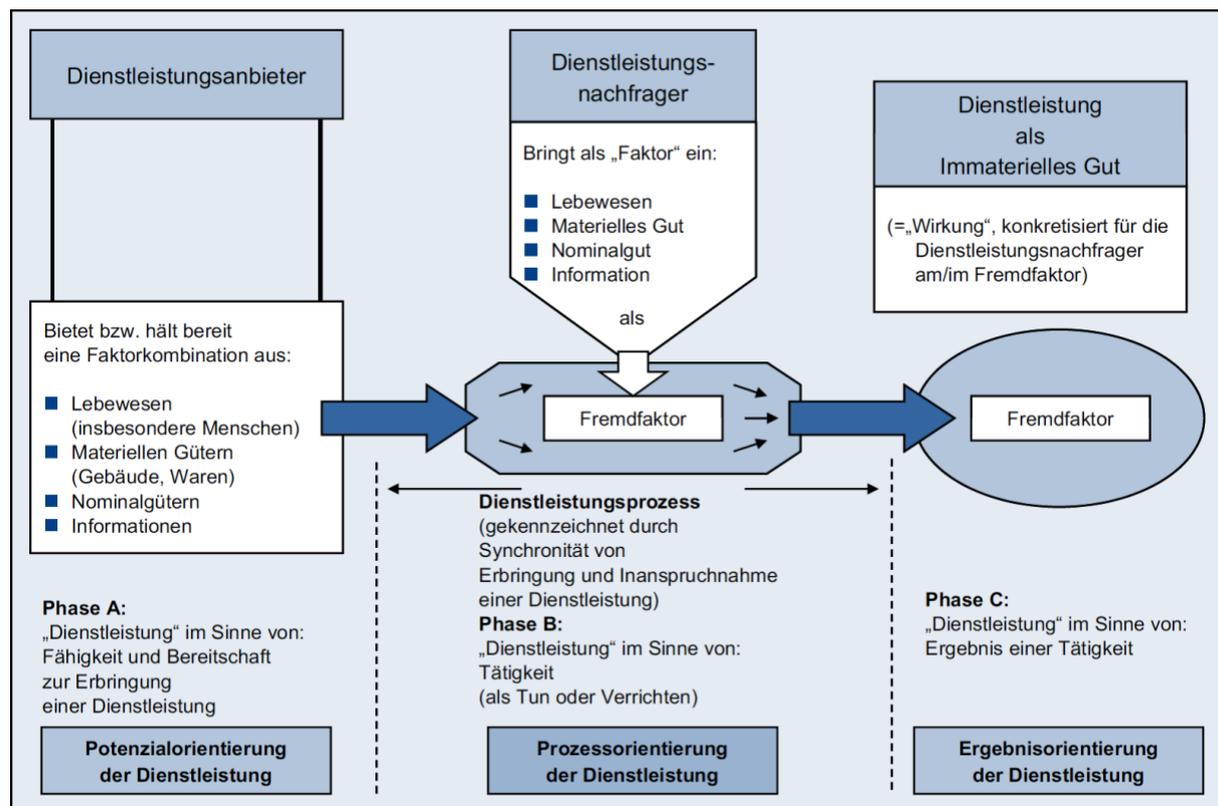


Abbildung 2: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 14)

Es ist erkennbar, dass ein Dienstleistungspotenzial dann entsteht, wenn die generelle Fähigkeit und Bereitschaft zur Leistungserbringung vorliegt und dies dem Kunden auch signalisiert wird. Auch die notwendigen Sachmittel sind für einen eventuellen Einsatz bereitgestellt. Die Kundin bzw. der Kunde ist am Zug und kann das Potenzial in Anspruch nehmen (vgl. Haller 2017, S. 10f.).

Die Prozessorientierung beginnt dann, wenn der Dienstleistungsnachfrager einen Prozess anstoßt und die Leistungen in Anspruch nimmt. Dadurch entsteht ein interaktiver Prozess, welcher sowohl vom Kunden als auch vom Leistungshersteller beeinflusst werden kann (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 860f.). Zu Beginn dieser

Phase findet meist eine Spezifizierung der Kundenerwartung statt, bei der Anforderungen an die Dienstleistung formuliert werden. Besonders hier ist es dem Dienstleistungsnachfrager möglich, Einfluss auf die Art und auf die Merkmale der Leistung zu nehmen (vgl. Haller 2017, S. 12f.). In dieser Phase ist der Dienstleistungsprozess auch durch Synchronität gekennzeichnet: Erbringung und Inanspruchnahme finden gleichzeitig statt (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 12). Die Ergebnisorientierung beginnt mit der Beendigung des Erstellungsprozesses. Dabei kann das Ergebnis immaterielle und materielle Komponenten beinhalten. Seitens des Dienstleistungsnachfragers ist nun eine Nutzung möglich. An dieser Stelle wird ersichtlich, dass insbesondere bei intangiblen Ergebnissen eine quantitative oder qualitative Messung problematisch erscheint (vgl. Haller 2017, S. 12f.).

## 2.2 Arten von B2B-Dienstleistungen

Die verschiedenen Arten von Dienstleistungen werden in der Literatur leistungstypologisch eingeordnet. Dies dient besonders dazu, im Bereich des Marketings eine Identifikation von spezifischen Leistungstypen schaffen zu können (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 15f.). Zwei für die Arbeit relevante Ansätze werden im Folgenden näher beschrieben.

### 2.2.1 *Typologisierung nach Engelhardt et al.*

Der Ansatz von Engelhardt et al. hat sich weitgehend zur Definition von Dienstleistungen etabliert und bezieht die Typologisierungsmarkmale „Komplexität des Leistungsangebots“ und „Art und Umfang der Dienstleistungsintegration“ in die Artengestaltung mit ein (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 198f.).

Durch die Kombination der beiden genannten Typologisierungsmarkmale lassen sich Extremausprägungen erkennen, welche die vier Grundtypen von Dienstleistungen nach Engelhardt et al. darstellen. Für diese sind in weiterer Folge konkrete Marketingimplikationen ableitbar (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 15f.). Die Grundtypen von Leistungen in diesem Ansatz lassen sich wie folgt charakterisieren (vgl. Haller 2017, S. 14f.):

- **Typ 1:** Integrativ und immateriell, z. B: Unternehmensberatung
- **Typ 2:** Integrativ und materiell, z. B: Sondermaschinen
- **Typ 3:** Autonom und materiell, z. B: vorproduzierte Teile
- **Typ 4:** Autonom und immateriell, z. B: Datenbankdienste

Die nachfolgende Abbildung stellt den Ansatz nach Engelhardt et al. grafisch dar.

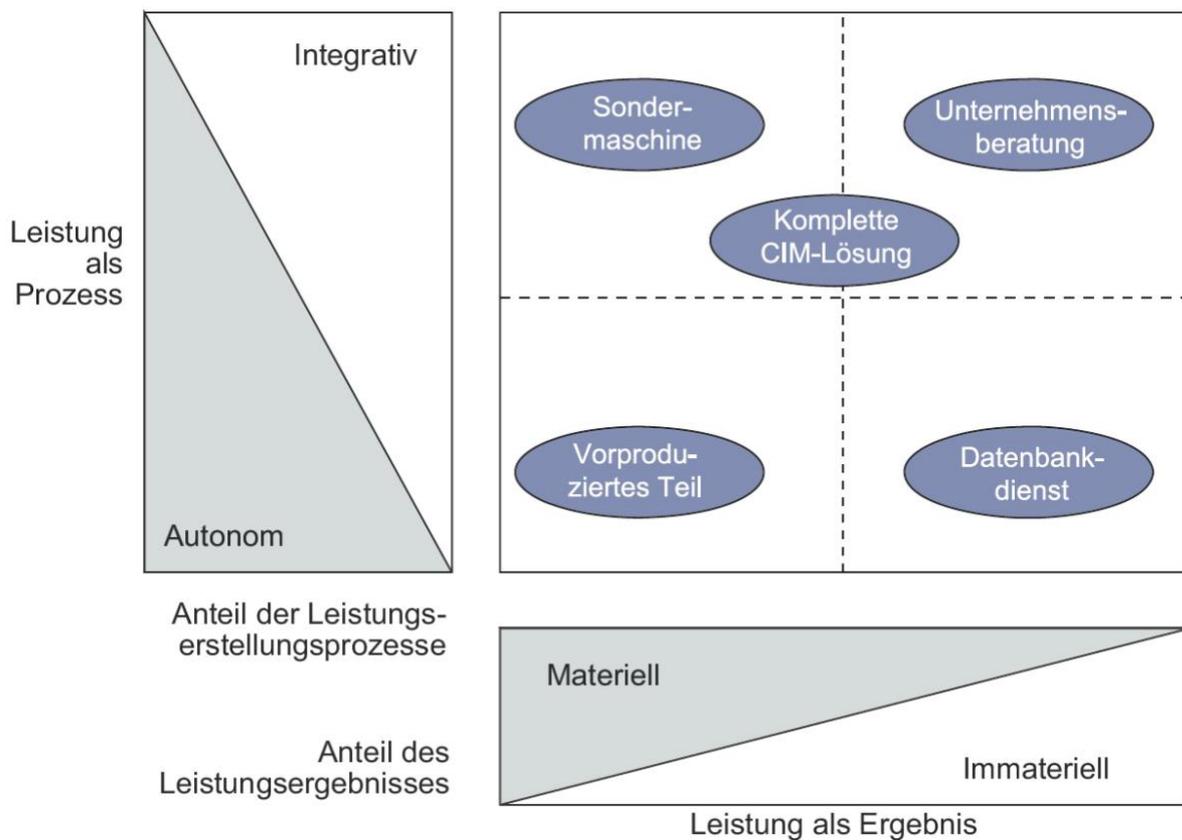


Abbildung 3: Leistungstypologien nach Engelhardt et al. (Backhaus/Voeth 2014, S. 200)

### 2.2.2 Spezialform der hybriden Leistungsbündel

Anfang der 1990er wurden Investitionsgüter und industrielle Dienstleistungen komplett getrennt vermarktet. Daher wurde von Produktorientierung gesprochen, auch wenn Dienstleistungen beinhaltet waren (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 5f.). Diese Auffassung von Produktorientierung hat sich gewandelt, daher lassen beide zuvor beschriebenen Ansätze Sonderformen und Kombinationen zu. In der Praxis kommen die Reinformen der beiden Ansätze nur sehr selten vor. Besteht eine Dienstleistung aus allen Bestandteilen, wird von sogenannten hybriden Leistungsbündeln gesprochen. Bei der Typologisierung nach Engelhardt et al., positionieren sich hybride Leistungsbündel zentral (vgl. Haller 2017, S. 14f.).

Der höhere integrative Anteil eines externen Faktors bei hybriden Leistungsbündeln wird durch die nachfolgende Darstellung von Kleinaltenkamp verdeutlicht. Seitens des Anbieters kann eine interne Vorkombination von Potenzialen zur grundsätzlichen

Bereitschaft führen. Der Leistungserstellungsprozess ist jedoch ein höchst integrativer Prozess mit dem Nachfrager (vgl. Minculescu 2013, S. 113f.).

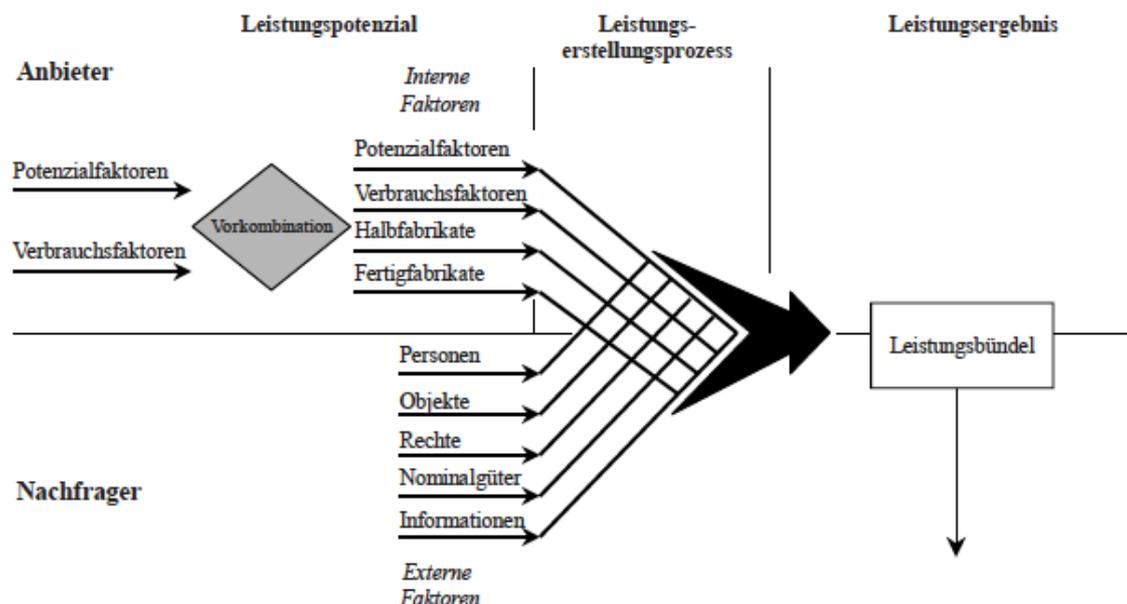


Abbildung 4: Integrative Leistungserstellung (Minculescu 2013, S. 119)

Hybride Leistungsbündel sind ein Resultat der zunehmenden Konzentration auf die Kernkompetenzen der jeweiligen Unternehmen und beinhalten meist komplette Prozessketten. Ein repräsentatives Beispiel sind Fertigungsmaschinen, die in den vergangenen Jahren zu hybriden Leistungsbündeln gewandelt wurden. Neben der Planung, der Inbetriebnahme und der Betriebssicherheit inkl. Wartung usw. übernehmen Hersteller teilweise auch die Finanzierung, die Effizienzplanung und den vorausschauenden Blick auf die Reinvestition. Die Auslagerung nicht direkt wertschöpfungsrelevanter Prozesse geschieht meist aus wirtschaftlicher Notwendigkeit, das kalkulatorische Risiko ist eher gegeben als beim getrennten Bezug von Produkt und Dienstleistung. Hinzu kommt, dass mit hybriden Leistungsbündeln komplexe Anforderungen seitens der Kunden abgedeckt werden können und es anschließend zu einer Maximierung des Kundennutzens kommt. Anbieter hybrider Leistungsbündel versuchen sich durch eine individuelle Gestaltung des Leistungsbündels von anderen Marktteilnehmern zu differenzieren. Das Bewerten von Alternativen durch den Kunden wird erschwert, weil kaum Vergleichbarkeit zwischen den Leistungsbündeln der jeweiligen Anbieter hergestellt werden kann. Ein weiterer Vorteil ist die frühe Marktreife („Time-to-market“). Besonders bei Branchen mit

schnellen Innovationszyklen und hohem Technologieanteil ist dies ein Faktor der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Meier/Uhlmann 2012, S. 1f.).

## 2.3 Anforderungen an Dienstleistungsanbieter

Durch die Entstehung hybrider Leistungsbündel ergeben sich einige Anforderungen an Dienstleistungsanbieter. Über die folgenden Eigenschaften kann das Leistungsangebot definiert werden: Individualisierung, Immaterialität, Integrativität, Potenziale des Erlösmodells und Potenziale der Nutzenstiftung. Daraus lässt sich folgendes Stufenmodell entwickeln, aus welchem sich eine Ausrichtung des Geschäftsmodells ableiten lässt (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 5f.).

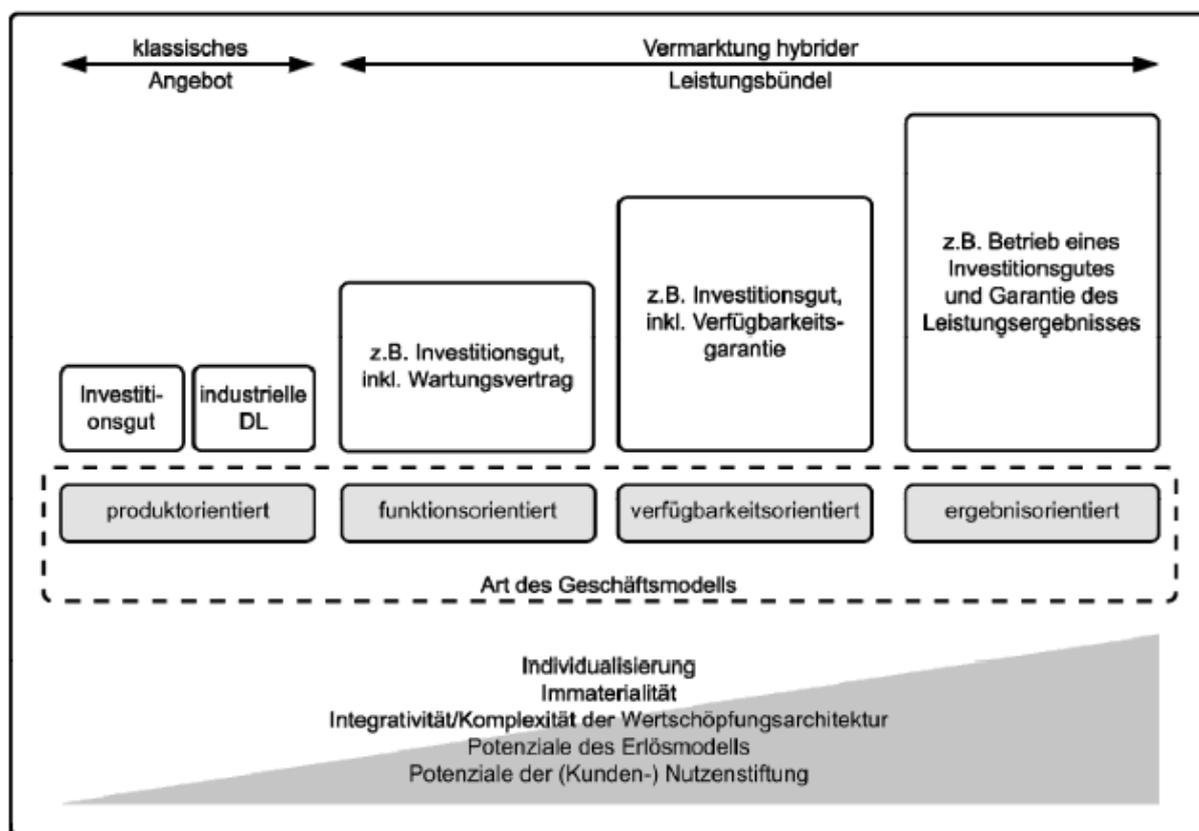


Abbildung 5: Stufenmodell für Geschäftsmodelle industrieller Leistungen (Backhaus et al. 2010, S. 7)

Im Gegensatz zum klassischen Produktangebot steht bei hybriden Leistungsbündeln die Problemlösung im Vordergrund. Umgelegt auf die Anforderung bedeutet dies im Wesentlichen, dass neben der Leistungserbringung besonders folgende Anforderungen speziell für Anbieter hybrider Leistungsbündel notwendig sind (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 299f.):

- **Funktionsorientiertheit:** Dies sind einfache Servicepakete mit Dienstleistungscharakter. Repräsentativ dafür sind Wartungsverträge, die zu einem Investitionsgut mit angeboten werden können.
- **Verfügbarkeitsorientiertheit:** Diese Anforderung wird auch „Full Service Contracting“ genannt. Zum Investitionsgut wird eine Verfügbarkeitsgarantie angeboten. Über eine vereinbarte Vertragsdauer sind beispielsweise Instandhaltungs- oder Störungsleistungen inkludiert. Eine Sicherstellung der Verfügbarkeit steht im Zentrum der Vereinbarung und kann als Garantie angesehen werden.
- **Ergebnisorientiertheit:** Darunter ist das sogenannte „Performance Contracting“ zu verstehen. Kunden solcher Leistungsangebote fordern nicht nur die Verfügbarkeit des Investitionsguts, sondern die Garantie des Leistungsergebnisses. Dies bedeutet, dass der Dienstleister für den kundenorientierten Output verantwortlich gemacht wird. Durch dieses vertragliche Setup wird eine Risikoteilung mit vereinbart, wodurch ein garantiertes Leistungsversprechen gegenüber dem Dienstleistungsnachfrager entsteht.

Durch die generelle Leistungsindividualisierung, kundenorientierte Entwicklung, Modifikation oder individuelle Bündelung materieller und immaterieller Bestandteile entsteht für den Dienstleistungsnachfrager ein erhöhter Kundennutzen. Die Vergleichbarkeit ist daher für den Nachfrager erschwert. Für den Leistungsanbieter ergibt sich gleichzeitig ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Kunden. Die konkrete Anforderung besteht darin, dass der Dienstleistungsanbieter auf diese Eigenschaften in den Prozessschritten eingehen und somit einen erhöhten Kundennutzen schaffen muss (vgl. Backhaus et al. 2010, S. 5f.).

Es gilt bei den Anforderungen auch zu berücksichtigen, dass sich die Kundenanforderungen bei der Leistungserstellung von hybriden Leistungsbündeln während des Erstellungsprozesses verändern können. In diesem Fall sind eine sofortige Mitteilung und eine Anpassung des Prozesses unumgänglich, um spätere Aufwände zu vermeiden. In Bezug auf die Anforderungen heißt dies, dass etwaige Kundeninteraktionen in der Prozessmodellierung genauer betrachtet werden müssen (vgl. Gronau et al. 2010, S. 5f.).

## 2.4 Besonderheiten im Vertrieb von Dienstleistungen

Der Vertrieb von Dienstleistungen bringt Besonderheiten mit sich, die sich auf die zuvor genannten Charakteristika und Arten von Dienstleistungen beziehen. Um auf Besonderheiten näher eingehen zu können, müssen jedoch zuvor die Merkmale im B2B-Vertrieb dargestellt werden, denn darauf bauen etwaige Besonderheiten auf.

### 2.4.1 Merkmale im B2B-Vertrieb

Der B2B-Vertrieb typische Merkmale auf, die für den Erfolg entscheidend sind. Die nachfolgende Auflistung soll einen Überblick über etwaige Merkmale geben, die sich auf den B2B-Vertrieb und den darin enthaltenen Dienstleistungsvertrieb gleichermaßen beziehen (vgl. Kuß/Tomczak 2007, S. 249f.):

- Der Bedarf ist das Resultat einer Nachfrage in konsumnäheren Märkten, dadurch wird von einem abgeleiteten Bedarf gesprochen.
- Die Anzahl potenzieller Nachfrager ist gering bzw. bekannt, dies hat mit den nachfragenden Organisationen zu tun.
- Geschäftsbeziehungen im B2B sind auf Langfristigkeit ausgelegt und haben Entwicklungspotenzial für beide Seiten.
- Aufgrund der geringen Anzahl der Nachfrager sind direkte Marktkontakte möglich, wodurch einzelne Geschäftsbeziehungen von großer Bedeutung sind.
- Dem Verkauf im B2B liegen fundierte und formalisierte Kaufentscheidungen zugrunde. Es existieren Regeln, definierte Prozessabläufe und Entscheidungskriterien.
- Die Entscheidung ist meist eine Mehr-Personen-Entscheidung. Dadurch ist es möglich, detailliert auf die einzelnen Fachrichtungen im Verkauf einzugehen.
- Der Kaufentscheidungsprozess dauert länger an und ist von vielen Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager geprägt.
- Die im Verkaufsprozess involvierten Personen übernehmen direkte Verantwortung und müssen die Entscheidung jederzeit gegenüber den Vorgesetzten begründen und rechtfertigen können.

Der Einzelkundenfokus ist besonders im Dienstleistungssektor dominierend. Daraus resultiert auch ein Vertrieb mit noch höherer Interaktionsrate. Um dieser Anforderung gerecht werden zu können, wird zum Großteil auf persönliche Interaktionen zurückgegriffen, da ansonsten die im Kapitel zuvor behandelten Anforderungen nicht bedarfsgerecht eingearbeitet werden können (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 521f.).

### 2.4.2 *Buying Center*

Eine weitere Besonderheit im B2B-Vertrieb ist im Bereich der Entscheidungsträger erkennbar. Bei größeren oder strategisch relevanten Ankaufsentscheidungen ist meist ein Buying Center vorzufinden. Im Zuge des Kaufs zu treffenden Entscheidungen werden von einer Gruppe beteiligter Personen getroffen. Die involvierten Personen decken unterschiedliche Know-how-Bereiche ab, dadurch ergibt sich ein durchgängig kompetentes Kollektiv, mit dem der Vertrieb zeitgleich interagieren muss (vgl. Menthe/Sieg 2013, S. 72f.). Die in der Literatur häufig vorkommende Rollenaufteilung nach Webster/Wind dient insbesondere dem besseren Überblick im Verhandlungsprozess. Darin werden folgende Rollen beschrieben (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 340f.):

- **User (Verwender):** Diese Personen arbeiten in weiterer Folge mit dem neuen Investitionsgut und kommen aus operativen Bereichen im Unternehmen. Im Fokus steht ein zweckgemäßer und komfortabler Einsatz. Bedarfsspezifikationen werden auch von dieser Gruppe formuliert.
- **Buyer (Einkäufer):** Darunter sind Mitglieder der Einkaufsabteilung zu verstehen, die grundsätzlich für die Lieferantenauswahl verantwortlich sind. Diese Personen verhandeln auch Preis- und Lieferkonditionen.
- **Decider (Entscheidungsträger):** Entscheidungsträger haben eine Machtposition inne und sind für die endgültige Kaufentscheidung verantwortlich. Dies können beispielsweise Mitglieder der Geschäftsführung oder des Vorstandes sein.
- **Gatekeeper (Informationsselektierer):** Sie kontrollieren den Informationsfluss, protokollieren und selektieren präzise. Meist sind Gatekeeper-Positionen von Assistenten der Geschäftsleitung besetzt. Ihnen müssen sämtliche Informationen zur Verfügung gestellt werden.
- **Influencer (Beeinflusser):** Dieser Rolle werden formal keine Verantwortungen im Kaufprozess zugeteilt. Sie nehmen jedoch Einfluss, indem sie auf technische Mindestanforderungen hinweisen oder Detailinformationen über die Beschaffung herausgeben.

Ergänzend zu den Rollen von Webster/Wind hat Bonoma eine sechste Rolle ergänzt: den Initiator. Darunter ist die Person zu verstehen, die den Kaufentscheidungsprozess in Gang setzt und daher auch Einfluss auf die Kaufentscheidung hat (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 45f.).

Welche Rolle die jeweilige beteiligte Person im Unternehmen innehat, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Zwei wichtige Gesichtspunkte sind jedoch zu beachten: Es können mehrere Personen die gleiche Rolle und eine Person kann mehrere verschiedene Rollen einnehmen. Eine strikte Trennung ist nur in den seltensten Fällen möglich (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 297f.).

Zu beachten ist, dass bei einem Neukauf durch das organisationale Team für Kaufentscheidungen eine andere Konstellation vorherrscht als bei der Nachbeschaffung oder bei einem Anbieterwechsel. Tendenziell sind bei der erstmaligen Beschaffung von Investitionsgütern die Geschäftsführung und technisch affines Personal die Beteiligten im Kaufentscheidungsprozess. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Problemerkennung durch die Geschäftsführung stattfindet (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 297f.).

#### *2.4.3 Vertrauen und Referenzen*

Seit Mitte der 1980er wird das Konstrukt „Vertrauen“ im Marketing- und Vertriebsbereich erforscht. Bei der Bewertung der Qualität für diverse Austauschbeziehungen spielt der Faktor Vertrauen eine wesentliche Rolle. Wenn Kunden dem Anbieter vertrauen, gehen sie ein gewisses Risiko ein. Es wird auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Dienstleistungsanbieters vertraut. Ohne Vertrauen ist eine Kooperationsbeziehung zwischen Kunde und Anbieter kaum möglich (vgl. Rossmann 2013, S. 223f.). Es ist davon auszugehen, dass eine Kaufentscheidung bis zu 51 Prozent von der vertrauensvollen Ausstrahlung des Verhandlungspartners abhängig ist. Neben dem selbstbewussten Auftreten des Verkäufers spielen die genaue Produktkenntnis und die Kompetenz eine wesentliche Rolle. Ausgangsbasis für ein großes Vertrauen in den Verkäufer ist ein generelles Vertrauen in den dahinterstehenden Anbieter der Leistung (vgl. Lasko 2012, S. 141). Wenn eine langfristig ausgerichtete und anhaltende Kooperation angestrebt wird, ist Vertrauen eine unumgängliche Basis dafür (vgl. Märk/Situm 2018, S. 416). Mit dem Vertrauen werden nämlich auch Treue und Loyalität in direkten Zusammenhang gebracht. Diese drei Eigenschaften in Kombination sorgen für einen hohen Bindungsgrad zum ausgewählten Dienstleister (vgl. Heinisch 2014, S. 126).

Ein Anbieter und seine Repräsentanten werden dann als vertrauenswürdig eingestuft, wenn folgende vier Kernelemente im Verkaufsprozess und in der generellen Geschäftsbeziehung erfüllt werden:

- Entschlossenheit bzw. Selbstbewusstsein
- Fähigkeit zur Leistungserbringung
- Engagement im Verkaufsprozess
- Adäquate Ergebnisse aus der Geschäftsbeziehung (vgl. Monty 2015, S. 3)

Die Fähigkeit zur Leistungserbringung kann beispielsweise durch das Ausweisen von erfolgreichen Projekten unterstrichen werden. Wenn Referenzen aktiver Bestandteil des Akquisitionsprozesses sind, ist vom sogenannten „Referenz-Selling“ die Rede (vgl. Lippold 2015a S. 24). Die Reputation steigt mit der Vorlage von werthaltigen Kooperationen und ist mittlerweile ein wesentliches Kriterium bei der Auswahl des geeigneten Anbieters für eine spezifische Dienstleistung (vgl. Rossmann 2013, S. 233). Werden Referenzen hinsichtlich des B2B-Kaufverhaltens reflektiert, ist erkennbar, dass das wahrgenommene Kaufrisiko reduziert wird, wenn qualitativ hochwertige Referenzen vorgelegt werden können. Im Zuge des Vertriebsprozesses ist der Einsatz mehrerer Referenzinstrumente möglich:

- Referenzliste
- Case Studies
- Referenztelefonat
- Referenzbesuche (vgl. Pick/Maiwald 2015, S. 314)

Laut einer Studie ist das präferierte Instrument der Referenzbesuch, gefolgt von Case Studies. Es zeigt sich grundsätzlich, dass bei einem hohen Grad an Kundenintegration bei Wertschöpfungsprozessen höhere Kaufrisiken eingegangen werden und in diesen Geschäftsbereichen Referenzen eine ungleich wichtigere Rolle im Verkaufsprozess spielen. Außerdem ist davon auszugehen, dass bei komplexen Leistungsangeboten der Referenzbesuch oder eine Case Study unumgänglich ist (vgl. Pick/Maiwald 2015, S. 317f.).

### **3 Geschäftsprozessauslagerung im E-Commerce**

Dieses Kapitel behandelt die Auslagerung von Geschäftsprozessen im E-Commerce und beleuchtet damit die Kundensicht auf E-Commerce-Dienstleistungen. Die beschriebenen Leistungen stellen das zentrale Verkaufsobjekt dar, welches im Rahmen dieses Vertriebskonzepts verkauft werden soll. Die für die Neugewinnung

notwendigen Informationen zur Geschäftsprozessauslagerung werden im Detail beschrieben, und darauf aufbauend wird anschließend der relevante Markt für diese Dienstleistungen dargestellt.

### **3.1 Motive für die Auslagerung von Geschäftsprozessen**

Die Auslagerung von Geschäftsprozessen, auch externes Outsourcing genannt, umfasst die Verlagerung eigener Einheiten, Funktionen oder Prozesse in ein externes Unternehmen (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 251). Durch diese Maßnahme ergeben sich für den Nachfrager enorme Vorteile, die als generelle Motive für die Inanspruchnahme von Outsourcing-Leistungen bekannt sind:

#### **Kostenvorteile**

Das ist für viele Nachfrager ein Hauptmotiv für eine Inanspruchnahme. Ein Dienstleistungsanbieter kann aufgrund der Skaleneffekte immer eine effizientere Leistungserbringung bewerkstelligen. Außerdem findet eine Variabilisierung der Fixkosten aus Sicht des Nachfragers statt. Dienstleistungen werden meist verursachungsgerecht verrechnet (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 251).

#### **Konzentration auf das Kerngeschäft**

Der Nachfrager kann seine Ressourcen auf das Kerngeschäft bündeln, dadurch ist die Produktentwicklung oder die Produktherstellung nicht gefährdet. Das Outsourcing bietet somit eine Entlastung interner Ressourcen (vgl. Jemili 2011, S. 32).

#### **Leistungsverbesserungen**

Spezialisierte Dienstleister optimieren ständig ihr Wertangebot, wodurch Aktualität sichergestellt ist. Besonders bei sich schnell weiterentwickelnden Dienstleistungen, die beispielsweise IT-Systeme beinhalten, ist dies für den Nachfrager von großer Bedeutung. Durch das Outsourcing profitiert dieser von qualitativen Leistungsvorteilen und ist somit auch bei diesen Prozessen ständig wettbewerbsfähig (vgl. Jemili 2011, S. 32f.).

#### **Finanzierungsvorteile und Risikoverlagerung**

Für den eigenen Aufbau aller E-Commerce-Prozesse wäre schon das initiale Investment enorm hoch, wodurch ein Finanzierungsbedarf oder eine Kapitalbindung entstehen könnte. Eine Folge daraus wäre, dass das Risiko steigt. Auch die Auslastung und Skalierung ist in diesem Bereich nur schwer zu steuern. Durch das

Outsourcing dieser Prozesse sind keine initialen Investitionssummen notwendig und es wird eine Risikoverlagerung auf den Dienstleistungsanbieter bewirkt (vgl. Szymczak 2013, S. 107f.).

Die genannten Motive zeigen erhebliche Vorteile auf, wenn Geschäftsprozesse ausgelagert werden. Bezogen auf die Neukundengewinnung zählen diese als Nutzensvorteile für den Kunden. Im Zusammenhang mit den Motiven ist zu erwähnen, dass beim Auslagern kompletter Geschäftsprozesse meist sowohl die operative als auch die strategische Ebene unter der Kontrolle des externen Unternehmens ist. Dadurch wird der Einfluss des Kunden auf den Geschäftsprozess erheblich verringert. Auch die Weiterentwicklung, die Lenkung und die Optimierung obliegen dem Dienstleister. Daher ist eine gewisse strategische Grundhaltung des Kunden notwendig, damit Outsourcing, das auf die genannten Motive abzielt, überhaupt in Frage kommt. (vgl. Becker/Burggraf/Martens 2019, S. 184).

### **3.2 Definition und Abgrenzung von E-Commerce-Dienstleistungen**

Eine ganzheitliche Sicht auf sämtliche im E-Commerce und der damit verbundenen Supply Chain vorliegenden Prozesse ist in der Literatur nicht abgebildet. Daher wird in diesem Unterkapitel versucht, die Teilbereiche von E-Commerce-Dienstleistungen mithilfe belegter Konzepte abzugrenzen.

#### *3.2.1 Erläuterung und Synchronisierung der Begriffe*

Der Überbegriff „Electronic Business“ (kurz E-Business) ist Synonym für sämtliche Geschäftsprozesse, die in irgendeiner Form eine elektronische Komponente aufweisen. Sämtliche Teilprozesse zum Leistungsaustausch können daher digitale Komponenten beinhalten. Beispiele hierfür sind: Anbahnung, Vereinbarung oder auch Abwicklung von Marktleistungen (vgl. Meier/Stormer 2012, S. 2f.).

Nun soll zunächst der Begriff „E-Commerce“ erklärt werden. Unter „Electronic Commerce“ (kurz E-Commerce), der ein Teilbereich des E-Business ist, wird der elektronische Handel verstanden. Darin sind alle Prozesse inkludiert, die im Handel elektronisch durchgeführt werden. Ein weiteres Merkmal des E-Commerce ist, dass kein direkter physischer Kontakt beim Abwickeln des Geschäftsprozesses stattfindet (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2019).

Die Onlineshop-Logistik wird als „E-Fulfillment“ bezeichnet. Darunter sind alle Prozesse entlang der logistischen Wertschöpfungskette im E-Commerce zu

verstehen. Zu den klassischen Logistik-Dienstleistungen, wie etwa Lagerung, Kommissionierung, Verpackung und Versand, kommen im E-Commerce zusätzliche Bereiche hinzu, beispielsweise die Abwicklung von Reklamationen, die Retouropaketabwicklung oder auch die individuelle Bestellabwicklung im Zuge von Onlineshop-Bestellungen (vgl. Umundum 2015, S. 128).

### 3.2.2 Ansatz des eBusiness Frameworks

Über das eBusiness Framework von Meier/Stormer lassen sich einzelne Teile der digitalen Wertschöpfungskette darstellen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Wertschöpfungskette in sieben Abschnitte unterteilt werden kann und somit eine vollwertige elektronische Wertschöpfung entsteht. Die nachfolgende Abbildung stellt das eBusiness Framework grafisch dar.

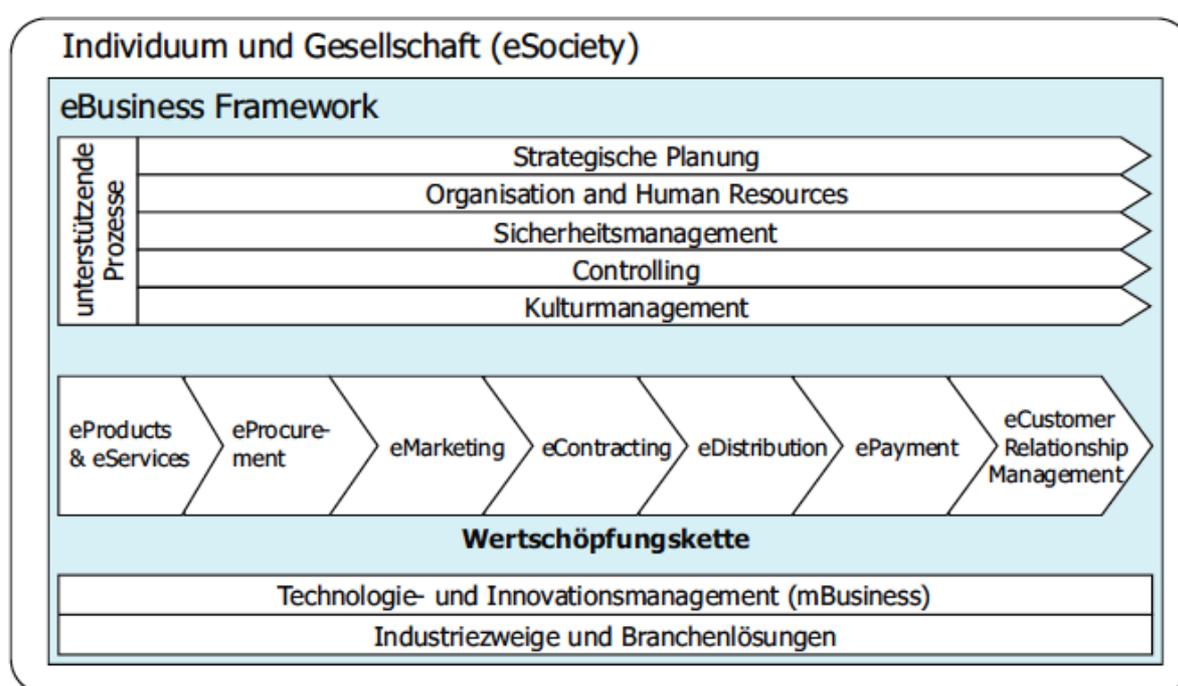


Abbildung 6: eBusiness Framework (Meier/Stormer 2012, S. 1)

Es ist ersichtlich, dass auch bei digitalen Wertschöpfungskomponenten die unterstützenden Prozesse nicht vernachlässigt werden dürfen. Sämtliche Unternehmensprozesse müssen auf die elektronische Wertschöpfung ausgelegt sein. Nachfolgend werden die sieben Einzelkomponenten zur besseren Übersicht beschrieben (vgl. Meier/Stormer 2012, S. 19f.):

- **eProducts und eServices:** Hier geht es um die Entwicklung und Bereitstellung digitaler Dienstleistungen oder Produkte. Zum Beispiel fallen klassische Download-Produkte oder Apps in diesen Bereich.

- **eProcurement:** Dieser Teil der Wertschöpfungskette beschäftigt sich mit digital unterstützten Beschaffungs- und Einkaufsprozessen.
- **eMarketing:** Online-Marketing und die Marktbearbeitung im Internet stehen in diesem Teilbereich im Fokus. Generell ist darunter die Vermarktung von Marktangeboten (online und offline) im Internet zu sehen.
- **eContracting:** Das Zustandekommen und schlüssige Abschließen von Verträgen auf digitaler Basis stehen in diesem Bereich im Fokus.
- **eDistribution:** Darunter ist die Verteilung eines digitalen Produkts zu verstehen. Im Fokus steht die Verteilung von Software-Angeboten und deren Update-Fähigkeit.
- **ePayment:** Elektronische Zahlungstransaktionen sind die Folge, wenn digitale Produkte angeboten werden. Dieser Teilbereich beschäftigt sich mit dem Aufbau und der Integration von Online-Zahlungsmitteln.
- **eCustomer-Relationship-Management:** Der Fokus in diesem Bereich ist auf den Kunden gerichtet. Aufgrund der hervorragenden Datenbasis bei elektronisch unterstützten Geschäften entsteht hier ein neues Feld rund um das Kundenverhalten.

Jede Teilkomponente des eBusiness Frameworks kann als eigenständige Dienstleistung angeboten werden. Meist sind bestimmte Bereiche der Wertschöpfungskette nicht im Unternehmen zu bewerkstelligen. Beispielsweise sind bei eContracting oder ePayment tief gehende Prozessschritte und Anbindungen notwendig, sodass eine selbstständige Abwicklung im Unternehmen nicht profitabel wäre. Daher gibt es für diese Bereiche professionelle Serviceanbieter (vgl. Meier/Stormer 2012, S. 19f.).

Laut einer Erhebung sind zwei Erfolgsfaktoren in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung: Sämtliche Prozesskomponenten müssen einem KPI-System unterliegen und bei der Einbindung von externen Dienstleistern ist auf deren Digitalisierungsgrad zu achten (vgl. Tsironis/Gotzamani/Mastos 2017, S. 3f.).

### 3.2.3 *Fulfillment im Electronic Commerce*

Wie im Kapitel 3.2.1 erläutert, handelt es sich beim sogenannten E-Fulfillment um die vorwiegend physischen Prozesse im Zusammenhang mit E-Commerce. Diese Prozesse sind notwendig, um einen Austauschprozess mit den Endkunden zu ermöglichen. Die nachfolgende Auflistung zeigt die Teilbereiche im Fulfillment (vgl. Turban 2018, S. 501f.):

- **Auftragsmanagement:** Die Bestellung aus dem Onlineshop muss angenommen und bearbeitet werden. Hier sind Kontroll- und Koordinationsfunktionen zu den einzelnen Bestellungen beinhaltet.
- **Kommissionierung:** Nach Prüfung der Auftragsdaten beginnt der physische Prozess. Die Einzelpositionen werden von den Lagerplätzen geholt, auch Picking genannt.
- **Verpackung und Etikettierung:** Die einzelnen Artikel werden in einen dafür vorgesehenen Versandkarton gepackt und transportsicher verstaut. In diesem Prozessschritt kommen Lieferschein und Rechnung mit ins Paket und das Versandlabel wird gedruckt.
- **Versand:** Im Anschluss wird das fertige Paket einem Spediteur übergeben, der im Distanzhandel die Haustürzustellung abwickelt.
- **Zahlungsabwicklung:** Im E-Fulfillment sind auch Zahlungsströme inkludiert. So zählt auch die Zahlungsabwicklung im E-Commerce zum E-Fulfillment und beinhaltet beispielsweise auch die Rechnungslegung und Finanzprozesse.
- **Nachkauf-Service:** Dem Kunden soll eine leichte Nachkaufmöglichkeit geboten werden.
- **Beschwerde- und Retourenmanagement:** Im E-Commerce kommt es häufig vor, dass eine Rückführung des Pakets eingeleitet wird. Aufgrund der physischen Prozessbeschaffenheit gehört auch das zum E-Fulfillment.

Das E-Fulfillment im E-Commerce ist eine unterschätzte Komponente. Die problemlose Endkundenzustellung ist ein Hygienefaktor im E-Commerce, wird jedoch in Bezug auf E-Commerce oft vernachlässigt. Auch das Retourenmanagement muss einem schlüssigen Konzept folgen, damit Beschwerden seitens EndkundInnen vermieden werden können (vgl. Süß 2016, S. 59f.). Neben dem Aufwand hinter dem E-Fulfillment werden auch die Kostenpositionen weitgehend unterschätzt. Diese Kosten stellen meist einen Großteil der Bestellabwicklung dar und könnten so zur Hauptentscheidung werden, ob E-Commerce profitabel betrieben werden kann oder nicht (vgl. Qin et al. 2014, S. 222).

Beim professionellen Betreiben von Onlineshops stellt sich nun die große organisatorische Frage im E-Fulfillment: Können sämtliche Prozesse im E-Fulfillment nachhaltig und skalierbar abgebildet werden? Je nach Antwort auf diese Frage ist zu entscheiden, ob eine organisatorische Eigenabwicklung oder eine Fremdbewicklung angestrebt werden soll (vgl. Holtforth 2017, S. 45).

Aus Sicht des Betreibers eines Onlineshops ist diese Entscheidung von großer Bedeutung, denn es handelt sich hierbei um das Outsourcing von Teilbereichen der Supply Chain. Dies wird angestrebt, wenn ein Outsourcing-Partner diese Tätigkeiten besser, schneller oder skalierbarer umsetzen kann. Die Inanspruchnahme von Outsourcing im E-Fulfillment bewirkt, dass sich der Händler oder Hersteller auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und den Endkunden dennoch hochwertige Fulfillment-Prozesse anbieten kann (vgl. Scott/Lundgren/Thompson 2018, S. 189f.).

### 3.3 Darstellung des Marktes für E-Commerce-Dienstleistungen

In den vergangenen Jahren ist der Anteil fremdbezogener Wertschöpfungen in vielen Unternehmen stark angewachsen. Es kam zu einer verstärkten Konzentration auf die jeweilige Kernkompetenz. Das hat zur höheren Inanspruchnahme von Outsourcing geführt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 41).

Grundsätzlich kann eine Zielgruppenspaltung in zwei Teilbereiche vorgenommen werden: Händler und produzierende Unternehmen. Diese beiden Zielgruppen stellen gemeinsam den relevanten Markt dar, müssen aber aufgrund der unterschiedlichen Herangehensweisen und Herausforderungen in der Betrachtung divers behandelt werden. Nachfolgend wird näher auf die beiden Zielgruppen eingegangen.

#### 3.3.1 Händler mit Online-Vertriebskanal

Bei Händlern mit Online-Vertriebskanälen kann zwischen drei Akteuren unterschieden werden (vgl. Morschett 2012, S. 378f.):

- **Internet-Pure-Player:** Diese Unternehmen sind ausschließlich mit einem Online-Vertriebskanal im Handel tätig.
- **Traditionelle Versandhändler als Multi-Channel-Versender:** Diese Versandhändler sind früh mit einem Onlineshop eingestiegen und dieser ist einer von vielen Channels im Distanzhandel.
- **Multi-Channel-Händler aus dem stationären Handel:** Diese Unternehmen kommen ursprünglich aus dem stationären Handel und haben zusätzlich Online-Vertriebskanäle aufgebaut, welche die stationäre Fläche ergänzen.

Für die Internet-Pure-Player sind E-Commerce-Dienstleistungen weniger relevant, da diese Prozesse als Kernkompetenz angesehen werden können. Traditionelle Versandhändler haben ebenfalls eine bestehende Infrastruktur für das E-Fulfillment, daher bedürfen sie keiner Outsourcing-Dienstleistungen. Für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ sind somit vorwiegend die Multi-Channel-Händler interessant, die aus dem stationären Handel kommen. Diese Unternehmen sind mit E-Commerce-Prozessen noch nicht so vertraut, daher ist der Outsourcing-Ansatz denkbar (vgl. Morschett 2012, S. 378f.).

Werden die Erfolgsfaktoren im Online-Handel generell betrachtet, stehen diese Unternehmen vor etwaigen Herausforderungen, die mit dem Einstieg bewältigt werden müssen. Darunter fallen beispielsweise alle Prozesse des Distanzhandels inklusive E-Fulfillment, aber auch sämtliche IT-Supportprozesse. Bei diesen Unternehmen wird sich daher die Frage nach der Wertschöpfungstiefe („Make or buy?“) stellen. Außerdem müssen Skalierungsgrößen wie die Internationalisierung berücksichtigt werden (vgl. Heinemann 2018, S. 182f.).

Zusammenfassend ist erkennbar, dass es besonders für kleinere Handelsunternehmen große Eintrittsbarrieren in das professionelle E-Commerce-Geschäft gibt. Dies wird besonders durch die Prozessabbildung hervorgerufen. Die Evaluierung von Outsourcing-Dienstleistungen ist für die Unternehmen daher naheliegend.

### *3.3.2 Produzierende Unternehmen mit Direktvertrieb*

In der Ausgangssituation wurde eine signifikante Umweltentwicklung beschrieben. Immer mehr Händler versuchen sich im Aufbau eines direkten Vertriebskanals als zusätzliche Einnahmequelle. Ein eigener Onlineshop verbessert außerdem das Markenimage und stützt die erlebnisorientierte Marken- und Produktpräsentation. Der direkte Verkauf an Konsumenten durch Hersteller wird auch Vertikalisierung genannt, diese Herangehensweise ist in der Modebranche bereits lange zu beobachten. Aber auch große Player in der Elektronikindustrie sehen in der Vertikalisierung eine Verlängerung der Wertschöpfungskette (vgl. Morschett 2012, S. 382f.).

Kombiniert mit einer weiteren Umweltentwicklung – der wachsenden Beliebtheit des Online-Vertriebskanals – ist es naheliegend, dass diese direkten Vertriebskanäle in Form von Onlineshops betrieben werden. So wird das produzierende Unternehmen direkt zum Händler. Die erfolgreiche Implementierung eines Onlineshops verlangt dem Produzenten jedoch viel ab, denn er muss sich auf dem gleichen Serviceniveau

bewegen wie beispielsweise ein Internet-Pure-Player. Neben seiner Kernkompetenz in der Herstellung von Produkten kommen somit unzählige Prozesse hinzu, die zu bewältigen sind. Daraus resultieren Fixkosten und Personalintensität. Sämtliche Leistungen/Prozesse aus dem Kapitel 3.2 müssten daher im Unternehmen aufgebaut werden. Es droht ein Verlassen der Kernkompetenz (vgl. Fost 2014, S. 34f.). Eine Studie der Universität Paderborn zeigt außerdem, dass für Hersteller besonders die Investitionsentscheidung ausschlaggebend für den Outsourcing-Gedanken ist (vgl. Eggert/Böhm/Cramer 2017, S. 489).

Resultierend daraus ist erkennbar, dass bei Herstellern ein großes Potenzial für E-Commerce-Dienstleistungen vorhanden ist. Durch etwaige Umweltentwicklungen ist eine Evaluierung für Outsourcing-Dienstleistungen in solchen Unternehmen eine logische Schlussfolgerung für den Einstieg in die Vertikalisierung.

### *3.3.3 Kritische Betrachtung des relevanten Marktes für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“*

Zwei Arten von Unternehmen für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ sind von großer Bedeutung: Hersteller mit Drang zum Online-Handel und aus dem stationären Handel kommende Multi-Channel-Unternehmen.

Wie groß der relevante Markt schlussendlich ist, hängt von der „Make or buy?“-Entscheidung ab. Nur Unternehmen mit Outsourcing-Gedanken fallen unter die Definition des relevanten Marktes. Experten gehen davon aus, dass besonders bei solchen Dienstleistungen die Zukunft in sogenannten „Shared Services“ liegt. Allein aufgrund der Komplexität und der rechtlichen Rahmenbedingungen der Supply-Chain-Komponenten geht der Trend klar zur Inanspruchnahme von Outsourcing-Dienstleistungen (vgl. Malhotra/Uslay 2018, S. 14f.). Eine Befragung bestätigt außerdem, dass dies zu einer großen Flexibilität in der Supply Chain führt (vgl. Aslam et al. 2018, S. 2278). Laut einer Erhebung von Deloitte werden in naher Zukunft sogar große Unternehmen mit dem Outsourcing von Support-Prozessen beginnen. Die Begründung stimmt exakt mit den Outsourcing-Motiven in diesem Kapitel überein (vgl. Sandhu/Shamsuzzoha/Helo 2018, S. 2200f.). Speziell bei der Zielgruppe der Multi-Channel-Händler ist laut einer Studie noch die Frage nach den Einsparungspotenzialen von besonders großer Bedeutung. Danach folgt die Prozessharmonie mit den Kernkompetenzen (vgl. Kembro/Norrman/Eriksson 2018, S. 898f.).

Bei Betrachtung des relevanten Marktes von E-Commerce-Dienstleistungen für Händler ist anzumerken, dass alleine in Deutschland etwa 46 Prozent des Online-Handelsumsatzes via Amazon abgewickelt wird. Daraus ist abzuleiten, dass die Marktbetrachtung für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistung“ auf die restlichen 54 Prozent entfallen muss (vgl. IFH Köln 2018, S. 18).

Eine Studie der ECC Köln zeigt auf, dass bis 2020 ein Online-Potenzial von rund 2,15 Milliarden Euro bei Herstellern in Deutschland ausgewiesen werden kann. Diese Prognose bedeutet, dass der Bereich der Hersteller-Onlineshops schneller wächst als der übrige Online-Handel (vgl. ECC Köln 2018, S 22f.).

## **4 Neukundengewinnung für Dienstleistungen im B2B**

Unter Berücksichtigung der im Kapitel 2 behandelten Charakteristika und Rahmenbedingungen des Dienstleistungsvertriebs wird in diesem Kapitel die Neukundengewinnung für Dienstleistungen im B2B näher beleuchtet.

### **4.1 Bedeutung der Neukundengewinnung**

Neben Umsatz und Gewinn zählen auch die Aktivitäten zur Neukundengewinnung zu den drei wichtigsten Faktoren der Leistungsmessung. In jedem fünften Unternehmen dienen sie unter anderem auch als Bemessungsgrundlage für die Entlohnung (vgl. Krafft/Bosch 2015, S. 626f.). Die Neukundengewinnung ist außerdem von großer Bedeutung, wenn ein Unternehmen neue Zielgruppen erreichen möchte oder beispielsweise aufgrund der Produktbeschaffenheit eine jüngere Zielgruppe angesprochen werden muss. Dies ist nur in der Neukundenakquise möglich und daher entscheidend für zukünftige Entwicklungen im Unternehmen (vgl. Kirchner 2013, S. 243f.).

Wie relevant die Neukundengewinnung im Unternehmen wirklich ist, zeigt der Kundenbeziehungslebenszyklus im Detail (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 44f.). Die folgende Abbildung stellt den Kundenbeziehungslebenszyklus grafisch dar.

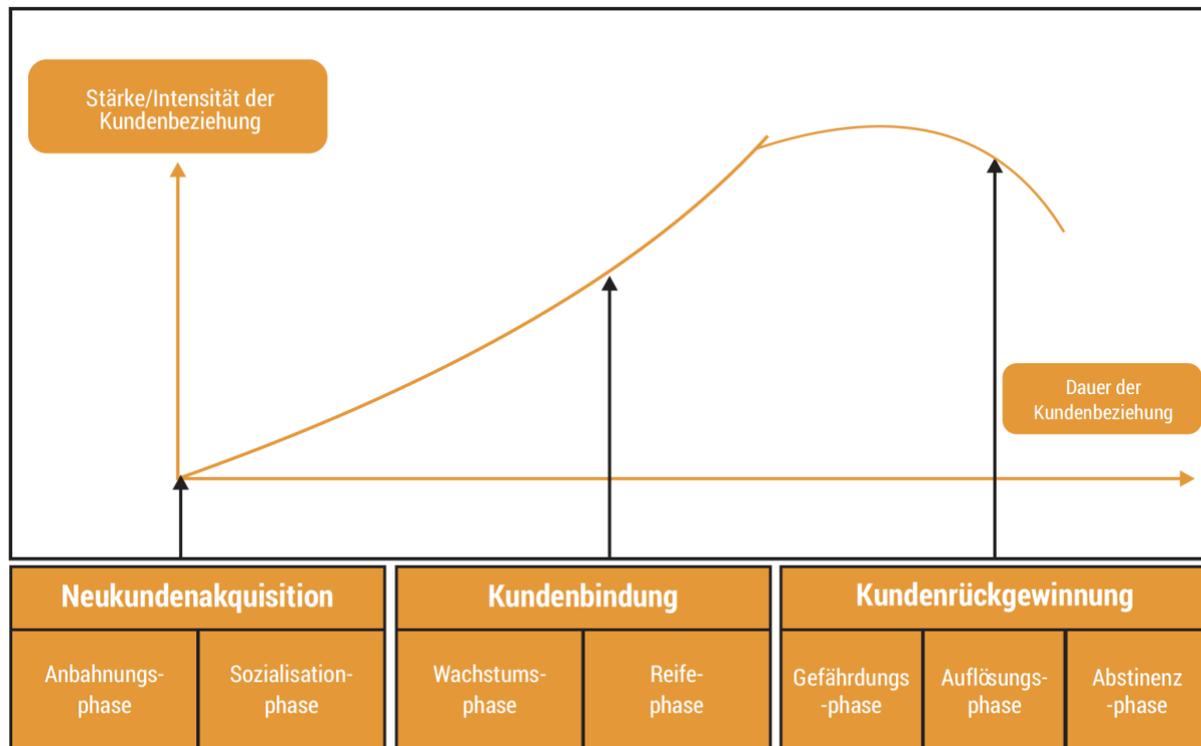


Abbildung 7: Der Kundenbeziehungslebenszyklus (in Anlehnung an Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 47)

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht immer die Beziehung zu einem einzelnen Kunden. Die Beziehungsintensität auf der Y-Achse kann durch einen je nach Bedarf gemessenen Wert dargestellt werden. Meist liegt diesen Werten eine Kundenwert-Berechnung zugrunde (vgl. Kreuzer 2018, S. 720f.). Die Neukundengewinnung deckt die Anbahnungsphase und die Sozialisationsphase ab. Somit stellt sie den Beginn des Lebenszyklus dar und ermöglicht erst die Kundenentwicklung durch das darauffolgende Kundenbindungsmanagement (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 29f.).

## 4.2 Segmentierung und Identifikation in der Neukundengewinnung

Unter Segmentierung ist die Einteilung einer größeren Einheit in kleinere Teilmengen zu verstehen. Angewandt auf das hier behandelte Thema geht es konkret um die Aufteilung eines Gesamtpotenzials in homogene Teilmengen. Dabei ist vorab zu unterscheiden, ob von einer Marktsegmentierung oder einer Kundensegmentierung gesprochen wird. Die in diesem Kapitel behandelnden Inhalte beziehen sich auf eine

Marktsegmentierung. In der Literatur wird die Kundensegmentierung als Teil der Kundenweiterentwicklung angesehen und ist somit für die Neukundengewinnung nicht weiter relevant (vgl. Freter/Hohl 2010, S. 179f.).

Eine Marktsegmentierung ist notwendig, um eine gezielte Fokussierung und Ressourcenallokation zu ermöglichen. Unterschiedliche Segmente haben unterschiedliche Potenziale, Gesetzmäßigkeiten und Anforderungen. Daher ist für die gezielte Neukundengewinnung eine Segmentierung unumgänglich (vgl. Freiling 2015, S. 107f.).

Um eine Aufteilung des Marktes in einzelne homogene Segmente zu ermöglichen, sind gute Informationen über den Markt erforderlich. Konkret müssen Daten zur Struktur und zu Gesetzmäßigkeiten des Marktes vorliegen. Nur so ist es möglich, mit dem Dienstleistungsportfolio auf das Segment einzugehen. Bei der Segmentierung von potenziellen Dienstleistungskunden kommt außerdem hinzu, dass sich segmentspezifische Anforderungen noch während des Erstellungsprozesses ergeben. Diese Tatsache ergibt sich besonders durch das Merkmal der Integrativität des externen Faktors. Diese Anforderungen müssen erkannt und behandelt werden (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 118f.).

In die Marktsegmentierung für die Gewinnung neuer Kunden fließen einige zuvor behandelte Themenblöcke mit ein. Beispielsweise sind bei der Segmentierung die Kundenintegration und die individualisierte Leistungserstellung sowie die daraus resultierende Verhandlungspreisbildung von großer Bedeutung. Die formalisierte Kaufentscheidung, welche sich über einen längeren Zeitraum erstrecken kann, spielt bei der Segmentierung von B2B-Kunden ebenso eine Rolle (vgl. Kesting/Rennhak 2008, S. 43f.).

#### *4.2.1 Anforderungen an die Marktsegmentierung bei Dienstleistungen*

Unter Berücksichtigung der sich ständig verändernden Marktstruktur im Industriegütergeschäft muss eine dynamische Marktsegmentierung erfolgen. Darunter werden eine regelmäßige kritische Überprüfung und Anpassung der Gültigkeit von Segmenten verstanden. Diese Dynamik spiegelt sich teilweise in den Segmentierungskriterien wider. Eine Reaktion auf die Notwendigkeit der Dynamisierung der Marktsegmentierung kann darin bestehen, den entsprechenden Kriterienmix anzupassen oder ggf. weitere Maßnahmen im jeweiligen System zu ergreifen. Ersteres bezieht sich stärker auf die Anforderung der Marktsegmentierung (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 122f.).

Neben den soeben behandelten besonderen Anforderungen an die Segmentierung sind die generellen Anforderungen ebenso gültig (vgl. Haller 2017, S. 219f.):

- **Messbarkeit:** Es muss eine klare Messbarkeit von Größe und Kaufkraft eines Segments vorliegen.
- **Substanzieller Charakter:** Die Größe eines Segments muss mit Blick auf das darin enthaltene Gewinnpotenzial substantiell sein.
- **Erreichbarkeit:** Eine effektive Erreichbarkeit der einzelnen Segmente muss gegeben sein, damit das jeweilige Segment auch bedient werden kann.
- **Trennbarkeit:** Eine konzeptionelle Trennbarkeit muss vorliegen, dies erleichtert die Segmentansprache.
- **Machbarkeit:** Durch effektive Marketing-Maßnahmen müssen potenzielle Kunden in diesem Segment angesprochen werden können.

Diese Anforderungen korrelieren auch mit den Zielen einer professionellen Kundensegmentierung, wodurch sich eine Bestätigung der Anwendbarkeit und Gültigkeit ergibt (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 86 und Hofbauer/Hellwig 2012, S. 120f.):

- Die Bewertung von Segmenten muss möglich sein. Die Messung bzw. die Bewertung sind kostengünstig, schnell und häufig durchführbar.
- Marketingziele können auf die einzelnen Segmente heruntergebrochen werden. Gestaltbarkeit und Differenzierbarkeit sind gegeben.
- Die richtigen und wichtigen Kunden stehen erreichbar zur Bearbeitung zur Verfügung.
- Die potenziellen Kunden können nach Aufwand und Wert priorisiert bearbeitet werden.

#### 4.2.2 Segmentierungskriterien

Im Vergleich zu einer B2C-Marktsegmentierung ist bei der B2B-Marktsegmentierung eine stärkere Orientierung an den Einkaufsgremien bzw. am Buying Center erkennbar. Das führt zu weitaus detaillierteren Segmentierungskriterien. Becker unterscheidet in der Literatur drei große Kategorien für die B2B-Segmentierung (vgl. Opresnik/Rennhak 2012, S. 117f.):

- **Organisations-bezogene Kriterien:** Diese ähneln den klassischen Segmentierungskriterien des B2C-Bereichs auf geografischer und soziodemografischer Ebene. Eine Segmentierung alleine anhand dieser Kriterien würde noch eine sehr hohe Trennschärfe ergeben.

- **Organisationsmitglieder-bezogene Kriterien:** Diese Kriterien zielen auf die Mitglieder bzw. Entscheidungsträger seitens des Kunden ab und sind als analog zu den psychografischen Variablen im B2C anzusehen. Werden nun organisations-bezogene und Organisationsmitglieder-bezogene Variablen gekreuzt, ist bereits eine erste Komplexität erkennbar.
- **Organisationsverhaltens-bezogene Kriterien:** Grundsätzlich spielt das kollektive Einkaufsverhalten eine Rolle bei dieser Kategorie. Die Größe und Zusammensetzung des Buying Center und die interpersonale Beziehung zu diesem nimmt Einfluss auf die spätere Kaufentscheidung. Auch Merkmale wie Auftragsvergabekriterien, Kaufzeitpunkte und Verwendungsintensitäten können hier herangezogen werden.

In den Segmentierungskriterien von Bruhn wird diesen Kriterien noch ein weiterer Bereich vorgespannt: Die Branchenbezogenen Kriterien sollen vorab Variablen wie Art der Branche, Konkurrenzintensität und Bedarfshäufigkeit ins Spiel bringen (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 118f.).

Dieser Ansatz einer Segmentierung, der analog zur B2C-Segmentierung aufgebaut ist, wird besonders für den Dienstleistungsbereich in Frage gestellt. Durch die hohe Anzahl möglicher Kombinationen und durch die relativ kleine Grundgesamtheit erscheint diese Methode der Segmentierung ungeeignet. Daher wird versucht, eine mehrstufige Segmentierung durchzuführen, um die Komplexität zu verringern. Hierfür existieren in der Literatur mehrere Ansätze und Modi. Es besteht jedoch die Gefahr, wichtige kaufverhaltensrelevante Faktoren eingangs unberücksichtigt zu lassen (vgl. Kesting/Rennhak 2008, S. 48f.).

Im Dienstleistungssektor stehen bei Erklärungsmodellen zum Kaufverhalten psychologische Kriterien im Mittelpunkt. Hierzu gibt es diverse Segmentierungsansätze. Ein relevanter Ansatz für das zu behandelnde Thema ist die Segmentierung nach der Nutzenerwartung. Dieser kann bei Dienstleistungen besonders gut angewandt werden. Bei diesem Ansatz wird angenommen, dass die Kaufentscheidung aufgrund eines gewünschten oder erwarteten Nutzens getroffen wird. Die Eigenschaft der Immaterialität unterstützt diesen Ansatz ebenso (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 118f.). Die Segmentierung über den wahrgenommenen Nutzen wird in der Literatur auch Benefit-Segmentierung genannt. Das Vorgehen hierbei kann in acht Schritte untergliedert werden (vgl. Balderjahn/Scholderer 2007, S. 282f.):

- Abgrenzung des relevanten Marktes (nach Branche, geografisch etc.)

- Auswahl/Ermittlung der für den Kauf entscheidenden Produktattribute
- Definition der Methode für die Messung der Nutzenerwartung
- Erstellung des Erhebungsdesigns
- Durchführung der Datenerhebung an einer repräsentativen Stichprobe
- Schätzung der Teilnutzenwerte und Attributgewichte
- Segmentierung durch multivariate Analyse der Ähnlichkeiten zwischen Teilnutzenwerten und Attributgewichten
- Ableitung von Strategien zur Marktbearbeitung im jeweiligen Segment

Der wahrgenommene Nutzen kann sich aus mehreren Komponenten zusammensetzen. Darunter können sich beispielsweise Einflüsse wie Prestige und Gesamtimage genauso befinden wie die direkten Eigenschaften und Leistungen des Angebots (vgl. Kesting/Rennhak 2008, S. 21f.).

### **4.3 Strategien der B2B-Neukundengewinnung**

In der Literatur werden unterschiedlichste Strategien beschrieben, die für die B2B-Neukundengewinnung grundsätzlich geeignet sind. Die wichtigsten werden nachfolgend vorgestellt und können dann im Rahmen der Vertriebskonzeption eingesetzt werden.

#### *4.3.1 Push-Strategie*

Unter der Push-Strategie wird die aktive Lead-Generierung verstanden. Mögliche Neukunden werden vom Vertrieb systematisch und aktiv aufgespürt und identifiziert. Daher wird von einer aktiven Akquisition gesprochen (vgl. Winkelmann 2013, S. 561). Diese Strategie findet besonders im Projektgeschäft oder bei komplexen Leistungen Anwendung. Das Image des Anbieters spielt in dieser Strategie eine große Rolle, da es bei den betroffenen Industriegütern um „vertrauensbasierte Leistungen“ geht. Anbieter mit erheblichen Wettbewerbsvorteilen nutzen diese Strategie außerdem, um die richtigen Kunden für sich zu gewinnen (vgl. Lang 2012, S. 31). Größere Unternehmungen führen daher sogenannte „Business Development“-Abteilungen ein. So wird beispielsweise versucht, Bedarfslücken beim Kunden evident zu machen und die Stimulierung dieses Bedarfs damit auszulösen. Als Beispiel kann die Flugzeugindustrie genannt werden. Das Wachstum kann aufgrund von Vorhersagen in der Luftfahrt ermittelt werden. Damit entsteht ein Bedarf an neuen Flugzeugen bei den Airlines, welcher durch die Flugzeughersteller stimuliert werden kann (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 358f.).

#### *4.3.2 Pull-Strategie*

In der Pull-Strategie werden Interessenten erfasst und bewertet. Es findet keine aktive Ansprache durch den Vertrieb statt, sondern Anfragen werden von Interessenten ausgelöst, beispielsweise über einen Messeauftritt. In weiterer Folge wird hier von passivem Akquisitionsverhalten gesprochen (vgl. Winkelmann 2013, S. 561). Anbieter nutzen diese Strategie, wenn der Bedarf beim Kunden zeitlich nicht bestimmt werden kann. Daher steht vorrangig der lose Beziehungsaufbau mit dem potenziellen Kunden im Mittelpunkt (vgl. Lang 2012, S. 32). Dieses Verhalten setzt hohe Markttransparenz voraus und ist zielt auf die Erhaltung des Anbieterwettbewerbs ab. Wenn die Anzahl der Projekte und potenziellen Lieferanten relativ klein ist, wird ein Vergabeverfahren mit dazugehörigen Projektausschreibungen eröffnet. Um diese offene Wettbewerbssituation einzuschränken oder überhaupt zu vermeiden, bemühen sich die Anbieter, möglichst früh Kenntnis von zukünftigen Projekten zu erlangen. So kann der Anbieter Einfluss auf das Lastenheft (für eine Ausschreibung notwendig) nehmen und somit anbieterspezifische Differenzierungsmerkmale in die Anforderungen mit einarbeiten lassen kann. Dadurch wird indirekt eine Anbieterbindung erreicht (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 357f.).

#### *4.3.3 Kunden-Kontakt-Strategie*

Die Kunden-Kontakt-Strategie beschäftigt sich mit der Ansprache von Kunden bzw. mit der Kontaktaufnahme durch den Anbieter. Hierbei wird zwischen dem anonymen Kundenkontakt (Online-Kundenkontakt, Massenmedien etc.) und dem individuellen Kundenkontakt (Direct Mailing, persönlicher Kontakt auf Messen, Kundenbesuche etc.) unterschieden. Letzteres ist für die B2B-Neukundengewinnung von größerer Bedeutung, da die Streuung im B2B bei anonymen Kundenkontakten zu groß wäre. Daher ist eine individuelle Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden zielführender (vgl. Schmieder 2010, S. 194f.).

#### *4.3.4 Differenzierungsstrategie*

Die Differenzierungsstrategie ist eine der drei generischen Strategien nach Porter. Sie versucht eine Differenzierung am Gesamtmarkt durch spezifische und einzigartige Eigenschaften der Leistung. Gegenüber dem Wettbewerb muss es gelingen, sich über Features, Zusatzleistungen oder über die Kundenwahrnehmung abzuheben (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 109f.). Bezogen auf Dienstleistungen ist die Erlangung einer aus Kundensicht überlegenen Qualitätsposition anzustreben. Aufgrund der

individuellen Leistungserstellung und anderer Dienstleistungseigenschaften steht der Anbieter in Bezug auf die Differenzierungsstrategie vor einem komplexen und mehrdimensionalen Optimierungsproblem. Wird eine Differenzierungsstrategie angestrebt, ist eine Messung der Dienstleistungsqualität nach dem SERVQUAL-Ansatz möglich. Auch ein systematisches Innovationsmanagement aufseiten des Anbieters kann angestrebt werden, um sich mit dieser Strategie erfolgreich am Markt bewegen zu können. Ein zentrales Risiko bei der Differenzierungsstrategie ist die Vernachlässigung der Kernkompetenzen, wenn sich der Anbieter zu sehr auf die notwendigen Leistungsprogrammadvanteile konzentriert (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 167).

#### **4.4 Verkaufstypologien der B2B-Neukundengewinnung**

In diesem Unterkapitel werden verschiedene Methoden zur Gewinnung von Neukunden näher erläutert. Dabei liegt der Fokus auf der Erstinteraktion bzw. der Initiierung einer Geschäftsanbahnung. In der Literatur werden die Begriffe „Verkaufsform“, „Kontaktform“ und „Verkaufstypologie“ gleichgestellt und mit dem Begriff „Vertriebssystem“ in Verbindung gebracht. Im Wesentlichen wird zwischen drei Typen in Bezug auf die Verkaufsform unterschieden: persönlicher Verkauf, distanzpersönlicher Verkauf, unpersönlicher Verkauf (vgl. Winkelmann 2013, S. 39f.). Diese Typen werden nachfolgend beschrieben:

##### **Der persönliche Verkauf**

Unter dem persönlichen Verkauf wird die persönliche Kontaktaufnahme einer Verkaufsperson mit dem potenziellen Käufer verstanden. Mithilfe dieses Erstgesprächs soll der Bedarf erhoben und in weiterer Folge ein Kaufabschluss veranlasst werden (vgl. Kittinger 2010, S. 8). Dies ist eines der kostspieligsten Instrumente im Vertrieb, aber auch eines der wirksamsten. Mehrere wertvolle Tätigkeiten können im persönlichen Verkauf abgedeckt werden: Informationsbeschaffung, Image- und Einstellungsbildung, logistische Funktionen, Verkaufsunterstützung und grundsätzlich die Akquisition neuer Aufträge. Außerdem wird diese Verkaufsmethode als höchst kundenorientiert eingestuft, was sich meist positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt (vgl. Nerdinger 2013, S. 349f.).

### **Unpersönlicher Verkauf**

Beim unpersönlichen Verkauf fehlt grundsätzlich die zwischenmenschliche Komponente. Der Kundenkontakt wird mit Hilfe von Medien durchgeführt, diese Art wird auch Distanzvertrieb genannt. Während des Austauschprozesses treffen sich Käufer und Verkäufer nicht persönlich, sondern nutzen Medien wie einen Onlineshop oder einen Katalog zur Bestellabwicklung (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 271).

### **Distanzpersönlicher Verkauf**

Bei dieser Verkaufsform wird versucht, das Face-to-the-Customer-Prinzip in ein Voice-to-the-Customer-Prinzip umzuwandeln. Darunter sind beispielsweise der Telefonverkauf oder Videokonferenzen zu verstehen. Somit kommt es zu einem persönlichen, aber mediengestützten Verkauf. Die körperliche Anwesenheit wird durch die eingesetzten Medien „simuliert“ (vgl. Winkelmann 2013, S. 41).

### **Kritische Betrachtung der Verkaufstypen für „E-Commerce-Dienstleistungen“**

Die zuvor behandelten Verkaufstypologien sollen im Folgenden mit Blick auf den Einsatz im Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ kritisch betrachtet werden. Im Mittelpunkt steht das Gesprächsobjekt, bei dem es sich um eine relativ komplexe und vielschichtige Dienstleistung handelt. Das erfordert in erster Linie, dass der Vertriebskontakt auch tiefgehendes Know-how zum Produkt mit sich bringt (vgl. Kaski et al. 2017, S. 51). Mitunter geht der Nachfrager mit dem Bezug dieser Dienstleistungen ein hohes Risiko ein. Bei solch individuellen Industriegütern hat sich bisher durch den umfassenden Informationsaustausch und die zuvor genannten Aspekte weder der distanzpersönliche Verkauf noch der unpersönliche Verkauf vollständig durchgesetzt. Der Einsatz unterstützender Medien im Face-to-Face-Verkauf ist jedoch erkennbar. Aufgrund des hohen Aufwands beider Parteien und der tiefen Integration ist auch immer wieder von „Enterprise Selling“ die Rede. Hier kommt ausschließlich der persönliche Verkauf zum Einsatz. Ein Übereinkommen zieht in weiterer Folge auch einen relativ umfangreichen Vertrag nach sich. Diese Tatsachen gehen einher mit dem Einsatz eines Buying Centes. Auch das ist ein weiteres Argument für den Face-to-Face-Einsatz in diesem Geschäftsfeld (vgl. Geile 2012, S. 1f.).

Die folgende Grafik bringt die Typen mit der Produktkomplexität in Verbindung.

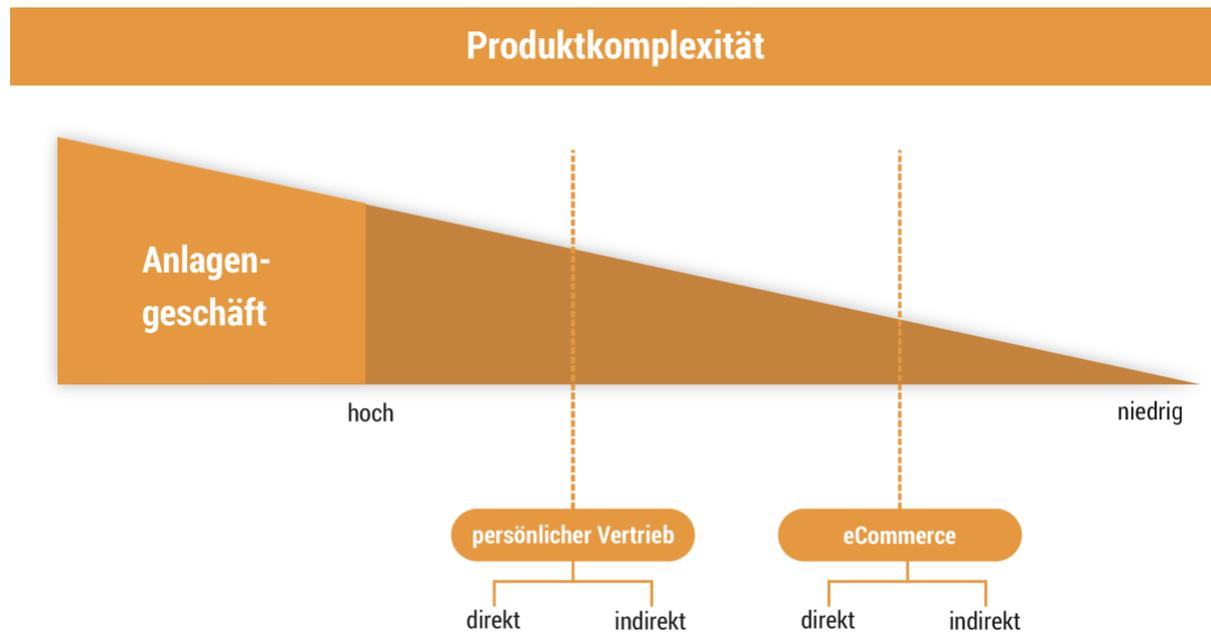


Abbildung 8: Vertrieb und Produktkomplexität (eigene Darstellung, in Anlehnung an Budt/Lügger 2013, S. 85)

Die Typen wird von der Produktkomplexität determiniert. Dahingehend kann eine Kanalwahl getroffen werden. Mit der Komplexität korreliert die Erklärungsbedürftigkeit der zur vermarktenden Leistung. Ist ein interaktiver Abstimmungsprozess notwendig und wird die Leistung an den Kunden angepasst, ist die Produktkomplexität näher am hier repräsentativ dargestellten „Anlagengeschäft“ (vgl. Budt/Lügger 2013, S. 84f.). Für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ kommt somit nur der persönliche Verkauf in Frage.

#### 4.5 Der Akquisitionsprozess für Dienstleistungen im B2B

Ausgehend vom persönlichen Verkauf ist der Akquisitionsprozess bei Dienstleistungen meist durch Differenzierung gekennzeichnet. Bei Kundenwünschen ist eine gewisse Beweglichkeit in der Leistungsgestaltung möglich und auch die Integration in sämtliche Bereiche des Unternehmens ist ein Merkmal im Akquisitionsprozess von Dienstleistungen. Besonders durch die Integration vieler Unternehmensbereiche entsteht beim Kunden in der Regel ein offensichtlicher Wettbewerbsvorteil (vgl. Klimke/Faber 2014, S. 23).

Der Akquisitionsprozess ist Teil der Kern-Geschäftsprozesse eines Unternehmens und umfasst grundsätzlich den direkten Kundenkontakt und die individuelle Kundenansprache. Im Wesentlichen ist es das Ziel, den Kunden im

Entscheidungsprozess so zu beeinflussen, dass er einen Kaufabschluss realisiert.

Drei Voraussetzungen sind für einen Akquisitionserfolg in jeder Hinsicht notwendig:

- Der Verkäufer kennt sämtliche Leistungsmerkmale und den daraus resultierenden Nutzen für den Kunden, auch wenn die Leistung noch so komplex und umfangreich ist.
- Der objektive Bedarf und die subjektiven Bedürfnisse der Kunden müssen erkannt werden, um beurteilen zu können, ob das Produkt bzw. die Leistung diese adäquat befriedigen kann.
- Durch angemessenes Verhalten des Verkäufers muss das Gegenüber zu der Überzeugung gelangen, dass das Produkt bzw. die Leistung für seine Wünsche am besten geeignet ist (vgl. Lippold 2016, S. 31).

Entscheidend dabei ist in erster Linie die Überschneidung zwischen Anforderungs- und Leistungsprofil. Nur in den seltensten Fällen liegt eine Deckungsgleichheit zwischen der gewünschten Produktleistung (= Anforderungsprofil) und dem Leistungsangebot (= Leistungsprofil) des Anbieters vor. Im Akquisitionsprozess ist es die Aufgabe des Verkäufers, diese Abweichungen zu analysieren, zu bewerten und einzuschätzen (vgl. Lippold 2016, S. 31f.).

Die nachfolgende Grafik zeigt eine beispielhafte Überdeckung von Anforderungsprofil und Leistungsprofil.

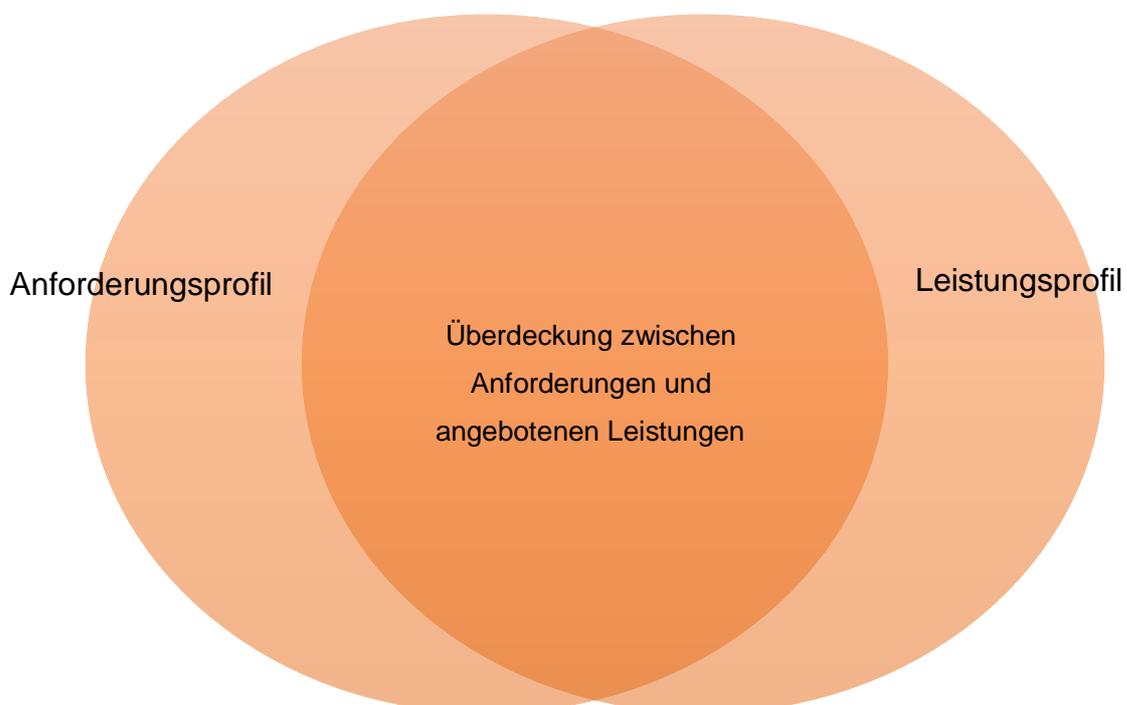


Abbildung 9: Gegenüberstellung von Anforderungsprofil und Leistungsprofil (in Anlehnung an Lippold 2016, S. 32)

Der Akquisitionsprozess wird oftmals als Trichter dargestellt. Diese Symbolik soll zum Ausdruck bringen, dass sich die Anzahl der Interessenten bzw. potenziellen Kunden von Phase zu Phase verringert. Am Ende des Trichters werden die Vertragsabschlüsse dargestellt. Grundsätzlich unterliegen die Phasen keinem vorgefertigten Schema, sie können beliebig festgelegt werden. Voraussetzung für die Schichtendefinition ist nur ein absteigender Detaillierungsgrad in der Interessentenbeziehung. Außerdem dient dieses Konzept zur Verdeutlichung von Verlustquoten in der jeweiligen Schicht des Trichters (vgl. Uebel/Helmke 2013, S. 67f.). Die nachfolgende Grafik stellt den Akquisitionsprozess von Dienstleistungen schematisch in Form eines Trichters dar.

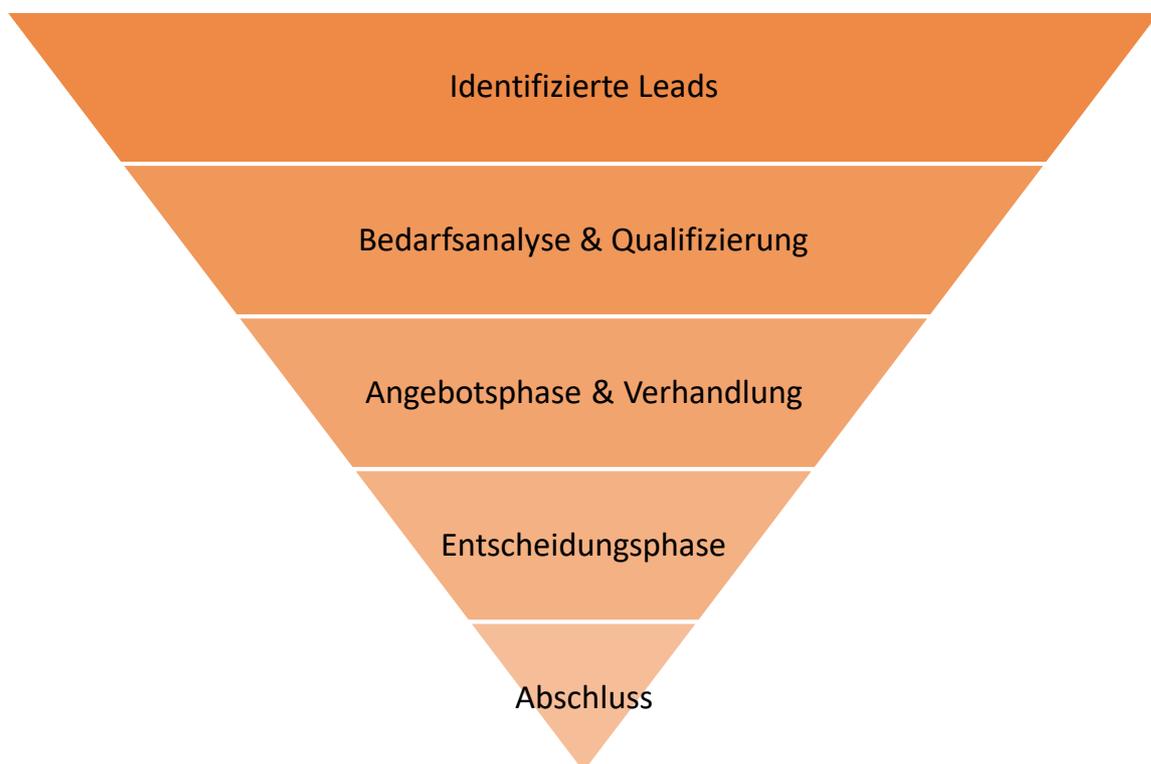


Abbildung 10: Aufbau eines Vertriebstrichters (in Anlehnung an Winkelmann 2013, S. 682)

Erkennbar ist, dass womöglich erst im Akquisitionsprozess die konkreten Wünsche und Anforderungen des Kunden aufgedeckt werden können. Im Optimalfall geschieht dies in der Bedarfsanalyse (vgl. Scheutzow 2017, S. 181). Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit der Lead-Qualifizierung im Detail. Dabei werden vor allem die ersten zwei Phasen des Vertriebstrichters näher behandelt und hinsichtlich des vorliegenden Geschäftsfeldes kritisch betrachtet.

## **5 Lead-Qualifizierung im Rahmen der B2B-Neukundengewinnung**

In der Literatur werden die Begriffe „Kundenqualifizierung“, „Kundenbewertung“ und „Lead-Qualifizierung“ verwendet. Im B2C-Bereich wird hierfür teilweise auch „Kundenklassifizierung“ als Begrifflichkeit eingesetzt, weil einfachere Beurteilungsgrößen als im B2B vorliegen. Egal ob es sich um einen Kunden oder erst um einen Lead handelt, es können die gleichen Instrumente zur Qualifizierung eingesetzt werden. Die zentrale Fragestellung ist folglich: Wer sind die wichtigen Kunden/Leads? Besonders bei komplexen Leistungen wie beispielsweise einer kompletten Unternehmenssoftware oder auch bei E-Commerce-Dienstleistungen können die falschen Kunden dem Unternehmen dauerhaft schaden (vgl. Winkelmann 2013, S. 338f.).

Das Kapitel beschäftigt sich mit der Lead-Qualifizierung im Rahmen der B2B-Neukundengewinnung. Aufgrund der besonderen Themenrelevanz bezieht sich der Inhalt auf die Lead-Qualifizierung und auf die Angebots-Qualifizierung. Hier wird auf zwei zentrale Fragestellungen eingegangen: „Welche Leads soll der Vertrieb mit welchem Aufwand weiterverfolgen?“ und „Welche Angebote soll der Vertrieb mit welchem Entgegenkommen weiterverfolgen?“.

### **5.1 Grundlagen des Lead-Managements**

Beide Fragen sind zentral und werden im Rahmen des Lead-Managements behandelt. Unter diesem Teilprozess ist das Aufspüren potenzieller und wichtiger Kunden zu verstehen. Im Detail sind es Institutionen, bei denen ein entsprechender Bedarf an bzw. zumindest ein latentes Bedürfnis nach der angebotenen Leistung vorliegt. Für eine systematische Herangehensweise werden zuerst alle potenziellen Kunden erfasst und ein Normprofil erstellt. Darin sind sowohl Stammdaten als auch relevante Unternehmensdaten für die angehende Geschäftsbeziehung enthalten. In weiterer Folge ist es auch die Aufgabe des Lead-Managements, Interessenten weiter zu qualifizieren, zu priorisieren und zum richtigen Vertriebspersonal weiterzuleiten (vgl. Kittinger 2010, S. 40f.).

### 5.1.1 Lead-Management-Prozess

Der abstrakte Lead-Management-Prozess hat sechs Phasen: Erfassung, Anreicherung, Qualifizierung, Distribution, Verfolgung und die alle Phasen begleitende Analyse-Phase. Im Normalfall sind alle Phasen durchgehend IT-gestützt. Das Lead-Management zählt zu den Kernfunktionen eines CRM-Systems. Im Falle von Besonderheiten im Workflow und spezifischen Kundenstrukturen ist es wichtig, dies bereits in der strategischen CRM-Konzeption zu berücksichtigen (vgl. Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 632f.).

Die folgende Darstellung zeigt diese Phasen im Lead-Management auf und verdeutlicht die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Analyse.

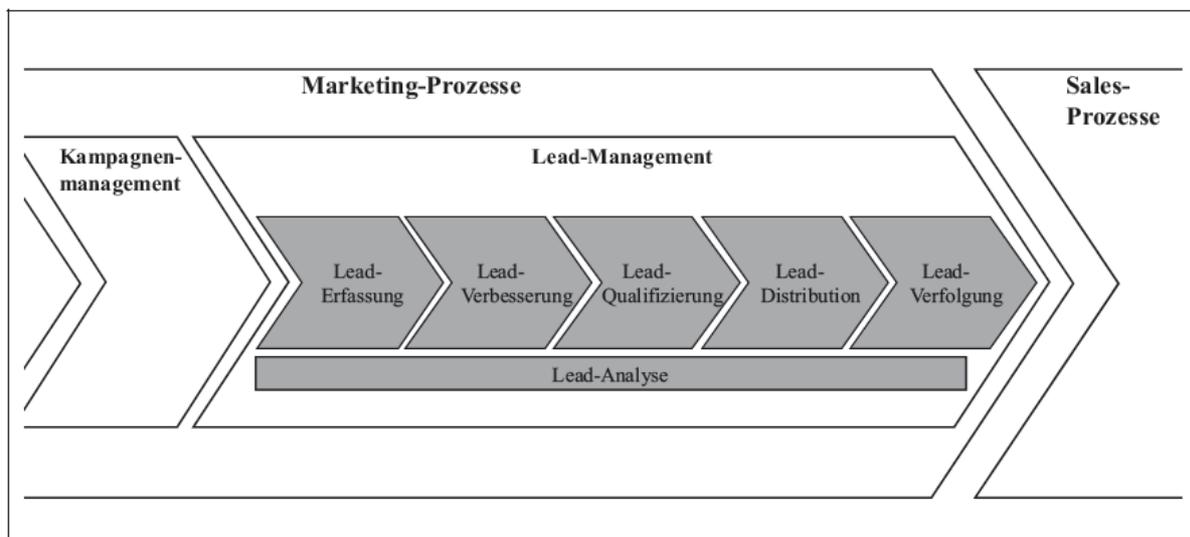


Abbildung 11: Lead-Management-Prozess (Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 633)

In der Lead-Erfassung greifen die möglichen Neukundenstrategien aus Kapitel 4 ein. Die dadurch gewonnenen Kontakte werden in dieser Phase erfasst und systematisch ins CRM eintragen, außerdem trennen sich hier Bestandskunden von Neukunden, indem eventuelle Überschneidungen erkannt werden (vgl. Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 633f.). Der Kontakt wird nach dieser Phase meist „Marketing Accepted Lead“ genannt, da er grundsätzlich geeignet wäre und Interesse an den Leistungen des Unternehmens zeigt. In der Folge wird versucht, eine Informationsanreicherung durchzuführen (vgl. Fuderholz 2017, S. 52). Danach findet die sogenannte Lead-Qualifizierung statt, welche in der Literatur auch als Anfragenprüfung bezeichnet wird. Im Wesentlichen wird hier mit einem geeigneten Verfahren bewertet, ob es sich um einen potenziellen Kunden handelt bzw. wie dieser zu behandeln ist. Mithilfe der zuvor erhobenen Informationen kann sich herausstellen, dass dieser Lead nicht

weiterverfolgt werden soll, weil er die grundsätzlichen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit nicht erfüllt. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn er technische oder wirtschaftliche Bedingungen nicht erfüllt. Darunter fallen Systeminkompatibilitäten oder auch Untergrenzen wirtschaftlicher Kenngrößen. Diese Prüfung zählt zur technischen bzw. wirtschaftlichen Realisierbarkeit. Außerdem werden in diesem Zuge auch die Lieferbereitschaft bzw. terminliche Durchführbarkeit und die Kapazitätenauslastung in Erwägung gezogen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 181f.).

Bei erfolgreicher Qualifizierung des Leads findet die sogenannte Lead-Distribution statt. Zu diesem Zeitpunkt wird im Zusammenhang mit der IT-Unterstützung (CRM-System) meist von einer Verkaufschance oder einer Opportunity gesprochen. Eine Verkaufschance stellt eine relevante Geschäftsanbahnung dar und wird daher nun nach einer Regellogik an eine zuständige Person zugewiesen. Dies ist besonders wichtig, wenn der Geschäftskontakt nicht bei einer spezifischen Person im Vertriebsteam zustande gekommen ist, sondern allgemein über das Unternehmen akquiriert wurde. Denn dann kommen Regellogiken wie die Zuweisung nach Region, nach Wissensschwerpunkt oder nach Auslastung zur Anwendung. In der Phase der Lead-Verfolgung wird die Verkaufschance in weiterer Folge an den Vertriebsprozess übergeben. Diese Phase zeichnet sich auch dadurch aus, dass die im Lead-Management angefallenen Daten mit übergeben werden (vgl. Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 638f.).

### *5.1.2 Relevante Kundeninformationen im Dienstleistungsbereich*

Im Rahmen des Lead-Management-Prozesses ist sowohl die Generierung von Daten – besonders zu Beginn – als auch die Nutzung vorhandener Daten wesentlich. Für die darauffolgende Bewertung und Qualifizierung sind somit auch die im Rahmen der Kundensegmentierung (Kapitel 4.2 gesammelten Daten relevant.

Aufgrund der leichten und kostengünstigen Erhebung von Strukturdaten zu potenziellen Unternehmen wird in diesem Unterkapitel nicht näher darauf eingegangen. Unter Strukturdaten sind Merkmale wie Unternehmensgröße, Umsatz, Beteiligungsverhältnisse, regionale Präsenz und die Branchentätigkeit zu verstehen (vgl. Gipp 2017, S. 335).

Die Verfügbarkeit von Zusatzwissen ist besonders im Industriegütergeschäft von enormer Bedeutung und kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Für eine langfristige Kundenbindung sind somit nicht nur demografische Daten

wichtig, sondern ebenso Daten, die in weiterer Folge auch den zukünftigen Erfolg aus der gemeinsamen Partnerschaft abbilden können. Dazu gehören Kundeninformationen, wie beispielsweise die wirtschaftliche Situation oder auch die Unternehmenspotenziale, sowie die Ausbaumöglichkeiten und die Innovationskraft im Unternehmen. Sämtliche Informationen können bereits zur Segmentierung eingesetzt werden. Auf Basis dieser Daten kann in weiterer Folge der Kundenwert näher deklariert werden (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 118f.).

Zur weiteren Lead-Qualifizierung eignet sich unter anderem auch die BANT-Methode. Mithilfe dieser Methode lässt sich ermitteln, in welcher Kaufphase sich die Unternehmen gerade befinden. Folgende Komponenten werden hier berücksichtigt (vgl. Hermanni 2016, S. 115):

- **Budget:** Sind die Leistungen für den potenziellen Kunden leistbar?
- **Kompetenz (Authority):** Ist die Kontaktperson Entscheidungsträger bzw. ist ein Kontaktaufbau zum Entscheidungsträger möglich?
- **Bedarf (Need):** Kann das kundenspezifische Problem mit den Leistungen optimal gelöst werden?
- **Zeit (Time):** Sind die Vorstellungen von Auftraggeber und -nehmer zur Implementierung kompatibel?

Mit diesen Kriterien ist ein schnelles Screening möglich. Die Daten werden meist im Rahmen von Vertriebsgesprächen erhoben und gehören generell zu einer groben Vorbesprechung. Nach diesem Qualifizierungsschritt liegt grundsätzlich ein „Sales Qualified Lead“ vor, also eine potenzielle Geschäftsanbahnung, die auch vom Vertrieb als solche angesehen wird (vgl. Gipp 2017, S. 335). Um eine bessere Lead-Qualität gewährleisten zu können, sind weiterführende Einschätzungen und Überlegungen notwendig. Diese werden im Rahmen des nächsten Unterkapitels im Detail erläutert.

## 5.2 Qualifizierung von B2B-Interessenten

Das Unterkapitel „Grundlagen des Lead-Managements“ (Kapitel 5.1) hat gezeigt, dass die Lead-Qualifizierung eine wichtige Phase darstellt. Aus diesem Grund wird dieser Teil des Lead-Management-Prozesses nachfolgend näher behandelt.

Besonders im Dienstleistungsmarketing ist die sogenannte Kundenqualifizierung ein vernachlässigtes Aktivitätsfeld. Kundenorientierung heißt im weitesten Sinne auch, dass Erfordernisse und Bedürfnisse des Kunden optimal gedeckt werden können. Das ist nur dann gegeben, wenn sich der Kunde als äußerst geeignet für eine Geschäftsbeziehung erweist – nicht zuletzt auch deshalb, weil durch die hohe

Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess ein gleiches Niveau an Leistungsbereitschaft vorliegen muss (vgl. Lennartz 2017, S. 1f.). Eine konsequente Qualifizierung der potenziellen Kunden ist somit unumgänglich, um einen schlanken und konzentrierten Verkaufsvorgang in der Akquisition bewerkstelligen zu können. Die Streuverluste müssen zu diesem Zeitpunkt enorm eingedämmt werden können, das ist eines der Hauptziele der Lead-Qualifizierung. Im Verkaufstrichterkonzept ist dies die Engstelle. Ab hier wird versucht, eine streng gefilterte Menge an Interessenten zu erzeugen, mit denen Verhandlungen oder weitere Gespräche (ist zugleich eine Art Ressourcenzuteilung) aufgenommen werden (vgl. Kittinger 2010, S. 58f.).

### *5.2.1 Determinanten und Kundenwert im Dienstleistungsbereich*

Um die ökonomische Bedeutung eines einzelnen Kunden im Rahmen der Qualifizierung festlegen zu können, bedarf es Determinanten, die den Kunden und die zukünftige Geschäftsbeziehung ganzheitlich in den Blick nehmen. Besonders bei Dienstleistungen sind rein monetäre Einbindungsfaktoren unzureichend, um eine Geschäftsbeziehung bewerten zu können. Zudem gilt es, den Eingriff durch den externen Faktor zu analysieren und Wechsel- bzw. Verbundwirkungen zu berücksichtigen. Diese vielfältigen Faktoren lassen sich auf zwei Aspekte reduzieren, die zur Definition des Kundenwerts herangezogen werden können: Das Marktpotenzial stellt Determinanten zur Verfügung, die als Ertrag der Geschäftsbeziehung angesehen werden können. Das Ressourcenpotenzial zeigt auf, welche Potenziale sich durch die Ressourcenergänzung der Zusammenarbeit ergeben (vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 130f.).

Die nachfolgenden angeführten Potenzialgrößen sind Beispiele und werden in der Literatur divers angegeben. Beim Determinanten-Ansatz ist eine Operationalisierung nicht gegeben und wird daher der Praxiseinsatz erschwert (vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 130f.). Aufgrund dessen wurde versucht, die „tatsächlichen Quellen“ des Kundenwerts ausfindig zu machen. Dabei darf die umfassende Perspektive des Kundenwerts nicht verloren gehen. Auf folgende Quellen sind entsprechende Kundenbeiträge zurückzuführen: Transaktionen, Outgoing-Informationen und Ingoing-Informationen. Daraus lassen sich Arten von Wertbeiträgen ermitteln, die eine höhere Operationalisierung aufweisen (vgl. Cornelsen 2006, S. 185f.).

Die folgende Grafik zeigt konkrete Markt- bzw. Ressourcenpotenziale auf.

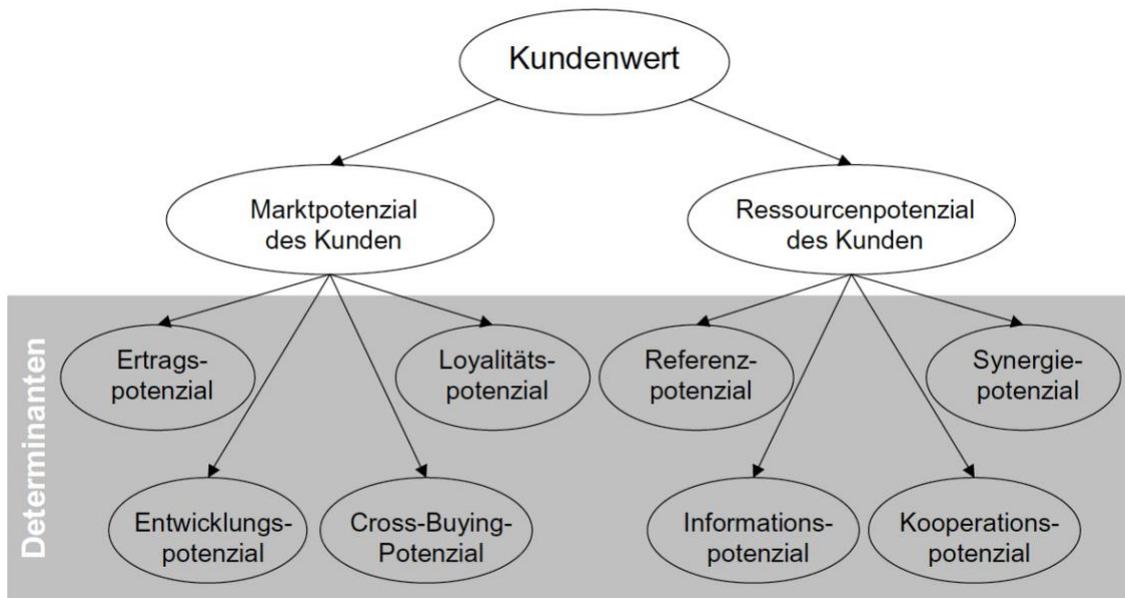


Abbildung 12: Determinanten des Kundenwerts (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 132)

Im Rahmen der B2B-Kundenqualifizierung kann mit fünf Arten von Wertbeiträgen gut gearbeitet werden. Diese decken grundsätzlich zentrale Fragestellungen zur zukünftigen Partnerschaft ab. Das heißt, es wird bewertet, welchen Wertbeitrag die zukünftige Geschäftsbeziehung seitens des Anbieters auslösen könnte. Auf dieser Basis kann entschieden werden, ob der Interessent für das Unternehmen werthaltig ist. Die fünf Arten von Wertbeiträgen lauten wie folgt (vgl. Winkelmann 2012, S. 341):

- **Monetärer Kundenwert:** Dieser Wertbeitrag ist ökonomischer Natur und kann über das mögliche Erreichen von Finanzkennzahlen (z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag etc.) ausgedrückt werden. Die zentrale Fragestellung für diesen Wertbeitrag ist, ob die zukünftige Geschäftsbeziehung die Profitabilität des Unternehmens fördert.
- **Informationswert:** Bei dieser Art profitiert der Anbieter vom Wissen und Know-how des Kunden bzw. Lieferanten.
- **Strategischer Kundenwert:** Über diesen Wertbeitrag hat der Kunde die Möglichkeit, Teil der Unternehmensstrategie zu werden. Ist der Kunde mit Zukunftstechnologien ausgestattet oder hat der Kunde ein weitreichendes Netzwerk weiterer potenzieller Partner, stellt er einen strategischen Wert für das Unternehmen dar.

- **Referenzwert:** Kann der Kunde das Image des Anbieters steigern? Die zentrale Fragestellung richtet sich hier eindeutig auf den Imagegewinn, der in weiterer Folge für größere Aufträge oder Ausschreibungen benötigt werden kann. Der Referenzwert ist strategisch im sogenannten Referenz-Marketing verankert.
- **Customer-Value-Potenzialwert:** Der CV-Potenzialwert stellt das Maß für das Wertepotenzial dar, das der Anbieter bei seinem Kunden erzeugt. Somit ist das die konträre Sichtweise zu den ersten vier Punkten.

Kritisiert wird an diesen Wertbeiträgen, dass der Kostenbegriff bzw. die Einbeziehung von Kundenkosten nur tangiert werden. Dennoch ist aus diesen Wertbeiträgen erkennbar, dass sich der Kundenwert grundsätzlich aus qualitativen und quantitativen Wertgrößen zusammensetzt. Speziell im Dienstleistungsmanagement ist auch von „customer integration“ oder „customer education“ die Rede. Diese Begriffe ergeben sich aus der Integration des externen Faktors (= „customer“). Durch diese Begriffe sind weitere Benefits seitens des Anbieters möglich (vgl. Günter 2006, S. 243f.).

### *5.2.2 Instrumente der Kundenqualifizierung*

Nachdem eine Einteilung möglicher Qualifizierungsparameter näher erläutert wurde, müssen diese nun mit den vorliegenden Leads in Verbindung gebracht werden. Hierfür gibt es einige Instrumente, die im Wesentlichen in „eindimensionale“ und „mehrdimensionale“ Bewertungen aufgeteilt werden können. Es ist davon auszugehen, dass die Ermittlung des Kundenwerts in der Dienstleistung immer auf mehreren Faktoren basiert und daher nur die mehrdimensionale Bewertung in Frage kommt (vgl. Hölter 2013, S. 129f.).

Die folgende Grafik gibt eine Übersicht über die Instrumente der Kundenbewertung.

Zuordnung Bewertung	Individuelle Darstellung	Aggregierte Darstellung
<b>Eindimensional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Qualitative Segmentierung</b> (subjektive Einteilung von Kunden in Gruppen)</li> <li>➔ <b>Kundendeckungsbeitragsrechnung</b> (Analyse der Deckungsbeiträge einzelner Kunden)</li> <li>➔ <b>Customer Lifetime Value</b> (dynamischer Ansatz zur Berechnung des Kundenkapitalwertes über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Qualitatives Ranking aller Kunden</b> (subjektive Einschätzung aller Kunden)</li> <li>➔ <b>ABC-Analyse</b> (quantitative Segmentierung in A-, B-, C-Kunden anhand des Umsatzes)</li> </ul>
<b>Mehrdimensional</b>	<p>Berücksichtigung zahlreicher Kriterien und anschließende Gewichtung für jeden Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Scoring-Ansätze</b> (z.B. RFM)</li> <li>➔ <b>Radarchart</b> (je Kunde)</li> <li>➔ „moderne“ <b>Customer-Lifetime-Value-Ansätze</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Scoring-Portfolios</b> (Darstellung aller Kunden in einem Portfoliomodell)</li> <li>➔ <b>Klassisches Kundenportfolio</b> (zur Visualisierung der Kundenstruktur)</li> </ul>

x: kumulierter Umsatzanteil ; y: kumulierter Anteil am Kundenbestand

Abbildung 13: Systematisierung von Kundenbewertungsinstrumenten (Hölter 2013, S. 132)

Als besonders praktikabel für die Ermittlung des Kundenwerts haben sich Scoring-Portfolios erwiesen, da viele Kriterien berücksichtigt werden können und eine grafische Darstellung möglich ist. Hierbei werden zuerst Kriterien zur Kundenbewertung definiert und eine Gewichtung vorgenommen. Anschließend werden die Kunden bzw. Leads auf einer definierten Skala bewertet. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Kriterien möglichst vollständig sind und mit den optimalen Allokationskriterien des Vertriebs korrespondieren. Bei unzureichender Kriterienwahl ergibt sich ein erheblicher Nachteil bei diesem Bewertungsinstrument (vgl. Krafft/Rutsatz 2006, S. 279f.). Für die grafische Darstellung ist eine Aufteilung der Kriterien in die Kategorien „Wettbewerbsposition“ und „Kundenattraktivität“ notwendig. Im Wesentlichen findet hier wieder eine Unterteilung nach Determinanten-Kategorien statt. Geprüft werden muss folglich, ob das jeweilige Kriterium entweder die Wettbewerbsposition oder die Kundenattraktivität beeinflusst. Nach diesem Schritt sind alle Vorbereitungen für ein Scoring-Portfolio abgeschlossen. Nachfolgend sind

einfache Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines Scoring-Portfolios zusammengefasst (vgl. Kaschek/Kaschek 2006, S. 117f.):

- Für das Unternehmen erfolgsbestimmende Kriterien müssen für das Scoring herangezogen werden.
- Die Formulierung und ausreichend Zeit für die Selektion der Kriterien können entscheidend sein.
- Die Gewichtung ist eine subjektive Einschätzung und muss mit betriebswirtschaftlichem Optimismus gewählt werden.
- Qualität zeichnet sich nicht durch Komplexität aus. Zu komplexe Gewichtungen oder Kriterien müssen vermieden werden, damit eine gewisse Transparenz der Zusammenstellung vorherrscht.

### **5.3 Kritische Betrachtung der Lead-Qualifizierung für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“**

In diesem Kapitel wurde bisher das Lead-Management mit der darin enthaltenen Lead-Qualifizierung näher erläutert und darauf abgestimmt speziell auf Dienstleistungen eingegangen. Abschließend gilt es zu konkretisieren, ob das Lead-Management in dieser Form von hoher Relevanz für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ ist.

Der analytische Ansatz einer Kundenqualifizierung hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen und wird auch durch Technologien wie „systematic RFPs (Request for proposal)“ unterstützt. McKinsey geht davon aus, dass durch ein konsequentes Betreiben von Presales-Aktivitäten sowohl der Umsatz gesteigert als auch die Durchführungszeit von Projekten signifikant gesenkt werden kann. Zu erwähnen ist auch, dass diese Presales-Aktivitäten häufig über mediengestützte Vertriebskanäle (siehe Kapitel 4.4) abgewickelt werden (vgl. McKinsey 2015).

Bezogen auf das vorliegende Geschäftsfeld ist die Erstellung von Prognosen in der Lead-Qualifizierung ein kritischer Punkt. Zukünftige Geschäftstätigkeiten können im E-Commerce stark volatil sein. Besonders ist dies der Fall, wenn der Kunde durch die angebotenen Dienstleistungen einen neuen Vertriebskanal für seine Endkunden eröffnet. Die Wirkung des neuen oder aufgewerteten Vertriebskanals auf die KundInnen ist nicht prognostizierbar. Daher ist eine Einschätzung dieser zukünftigen, monetären Kundenwerte eine intuitive. Die Lead-Qualifizierung kann dann möglicherweise unzulänglich werden (vgl. Lennartz 2017, S. 85f.).

Bezogen auf komplexe Dienstleistungen wird in der Literatur mehrfach auf das Scoring-Portfolio verwiesen oder es findet zumindest das Scoring Anwendung. Es wird außerdem empfohlen, die Kundenbewertung nicht nur für die Lead-Qualifizierung in Betracht zu ziehen, sondern als kontinuierlichen Prozess während einer bestehenden Geschäftsbeziehung zu sehen. So ist der Anbieter in der Lage, die in der Lead-Qualifizierung getroffenen Annahmen zu analysieren. Besonders bei datengetriebenen Dienstleistungen wie im Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ ist dies dringend zu empfehlen (vgl. Haller 2017, S. 219f.).

## **6 Vertriebskonzept zur B2B-Neukundengewinnung für Dienstleistungen**

Unter Berücksichtigung der fünf Kapitel zuvor wird nachfolgend der systematische Aufbau einer Vertriebskonzeption für B2B-Dienstleistungen mit Fokus auf die Neukundengewinnung näher erläutert. Dieses Kapitel versteht sich als theoretischer und empirischer Leitfaden für die Erstellung eines Vertriebskonzepts. Auf Basis dieser Inhalte wird im praktischen Teil eine Anwendung auf das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ stattfinden.

### **6.1 Erfolgsfaktoren und Grundelemente einer Vertriebskonzeption**

#### *6.1.1 Erfolgsfaktoren einer Vertriebskonzeption*

Es gilt zunächst, allgemeine Erfolgsfaktoren aufzuzeigen, die in jedem Fall berücksichtigt werden sollten. Anhand dieser können Grundelemente für eine Vertriebskonzeption definiert werden. Die Erfolgsfaktoren gehen aus einer Studie unter Mitwirkung der Universität St. Gallen hervor. Die nachfolgende Liste der Erfolgsfaktoren korreliert außerdem stark mit der Rangfolge der Wichtigkeiten im Vertrieb (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 9f.):

- Der Vertrieb soll ein gutes Image im eigenen Unternehmen aufweisen.
- Es ist ein klarer Vertriebsprozess vorhanden, der prinzipiell keine Fragen aufwirft.
- Sämtliche Verkaufsprozesse nutzen systematische Instrumente, die unterstützend für den Vertrieb wirken.
- Bei bereichsübergreifenden Verkaufsansätzen sind die Strukturen und Herangehensweisen ebenso festgelegt.

- Es erfolgt eine systematische Planung und schriftliche Dokumentation in der Kundenplanung.
- Im Vertrieb sind hohe soziale Kompetenzen vorhanden.
- Der Vertrieb ist Experte für das Geschäft seiner Kunden.
- Der Vertrieb bildet sich via E-Learning weiter.
- Die Verkäufer haben eine gewisse Ausstrahlung und stellen echte Persönlichkeiten dar.
- Die Verkaufsorganisation nutzt ein CRM-System, in dem sämtliche Prozesse dokumentiert werden.

### 6.1.2 Grundelemente einer Vertriebskonzeption

Zunächst werden Grundelemente einer gehobenen Vertriebskonzeption mit Fokus auf die Neukundengewinnung beschrieben. Für die Erstellung einer Vertriebskonzeption sind einige Leitplanken vom Management notwendig. Besonders ist dies im Bereich klarer Rahmenbedingungen und allgemeiner Zieldefinitionen wie beispielsweise Vorgaben von Unternehmens- oder Marketingzielen notwendig (vgl. Winkelmann 2013, S. 219f.).

Die nachfolgende Grafik stellt die Grundelemente einer Vertriebskonzeption grafisch dar. Diese wurden an die Konzeption von Detroy/Behle/vom Hofe (2007) angelehnt.



Abbildung 14: Grundelemente einer Vertriebskonzeption (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 56)

Die Abbildung zeigt, dass eine Vertriebskonzeption mit einer ausführlichen Situationsanalyse beginnt. Grundsätzlich müssen für Entscheidungen im Zuge der Vertriebskonzeption umfassende Informationen vorliegen. Sämtliche Analysemöglichkeiten werden in Kapitel 6.2. Bedeutsam ist auch der letzte Schritt, die Planung von Kontrollmaßnahmen. Die Praxis zeigt, dass es häufig zu einer Vernachlässigung oder zu einer schlechten Abstimmung mit den anderen Grundelementen kommt (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55f.).

Je nach Einsatzbereich der jeweiligen Vertriebskonzeption sind die einzelnen Inhalte in den Grundelementen zu priorisieren bzw. ist auf die branchen- und produktbezogenen Anforderungen einzugehen (vgl. Winkelmann 2013, S. 219).

### *6.1.3 Ergänzungen und Wichtigkeit der Grundelemente für B2B-Dienstleistungen*

Wie zuvor erwähnt ist es notwendig, bei der Vertriebskonzeption auf die Gegebenheiten der Branche und der Produkte einzugehen. Aus Kapitel 5 geht beispielsweise hervor, dass die Lead-Qualifizierung für die Neukundengewinnung im Bereich B2B-Dienstleistung von enormer Bedeutung ist. Aufgrund der Notwendigkeit konsequenter Qualifizierungsmaßnahmen muss dieser Bereich im Rahmen der Vertriebskonzeption genauer begutachtet werden muss und an diversen Stellen in die Konzeption mit einfließen (vgl. Kittinger 2010, S. 58f.).

Auch die Integrativität des externen Faktors muss in das Lead-Management in der Vertriebskonzeption einfließen (vgl. Minculescu 2013, S. 113f.). Da keine Massenvorgänge zu bewältigen sind, weist die Vertriebskonzeption für B2B-Dienstleistungen Züge des Projekt- und Objektgeschäfts auf. Der Ausfall einer einzigen Verkaufschance kann im Projektgeschäft fatal sein. Der Vertrieb wird tiefer in die angehende Partnerschaft integriert und übernimmt zum Beispiel auch Agenten der technischen oder organisatorische Abstimmung. Auch diese Tatsache beeinflusst in weiterer Folge die Vertriebskonzeption bzw. die darin integrierte Vertriebsstrategie (vgl. Winkelmann 2012, S. 220f.).

Bezogen auf die Grundelemente der Vertriebskonzeption in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe bedeutet dies, dass beispielsweise im Bereich der Vertriebsziele oder Kontrollmaßnahmen diverse Aktivitäten aus der Lead-Qualifizierung mit einfließen müssen. Der Lead-Management-Prozess für B2B-Dienstleistung wird ebenso Einfluss auf die Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen nehmen.

## 6.2 Situationsanalyse

Bei der Erstellung einer Vertriebskonzeption ist es zunächst wichtig, eine ausführliche Analyse durchzuführen. In dieser Phase soll der Standpunkt des Unternehmens verdeutlicht werden. Die Analyse schließt unter anderem die Umwelt des Unternehmens und den Vertrieb selbst mit ein (vgl. Preißner 2013, S. 33).

Hierfür werden zunächst unternehmensinterne Einflussfaktoren, auch als Makro-Umfeld bekannt, näher analysiert. Anschließend sind unternehmensinterne Einflussfaktoren, auch bekannt als Mikro-Umfeld, zu analysieren. Für beide Bereiche gibt es geeignete Analysen, die nachfolgend näher erläutert werden (vgl. Lippold 2015b, S. 5f.). Sämtliche Ergebnisse werden in der SWOT-Analyse zusammengeführt und kombiniert. Diese bildet die Ausgangsbasis für die Auslegung der Vertriebskonzeption (vgl. Preißner, 2013, S. 33f.).

Für die Situationsanalyse im Allgemeinen ist noch zu erwähnen, dass hierbei der dynamische Kontext entscheidend ist. Es gilt, die Einflussfaktoren zu finden, die genau diese Dynamisierung hervorrufen (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 92f.).

### 6.2.1 Makro-Umfeld: Unternehmensexterne Einflussfaktoren

Bei der Analyse des Makro-Umfelds gilt es, fokussiert zu klären, welche Trends das erweiterte Umfeld des Geschäftsfeldes beeinflussen. Bewerkstelligt wird dies mit der sogenannten PESTLE-Analyse, auch Marktumfeldanalyse genannt. Darunter sind Einflussfaktoren zu verstehen, die indirekt die Tätigkeiten des Geschäftsfeldes beeinflussen könnten. Im Folgenden werden diese Faktoren aufgelistet:

- **Political** – Politische Einflussfaktoren
- **Economical** – Wirtschaftliche Einflussfaktoren
- **Social** – Sozio-kulturelle Einflussfaktoren
- **Technological** – Technologische Einflussfaktoren (vgl. Sternad 2015, S. 11f.)
- **Legal** – Rechtliche Einflussfaktoren (vgl. Schallmo 2013, S. 35)
- **Ecological** – umweltbezogene Einflussfaktoren (vgl. Sternad 2015, S. 11f.)

Die Berücksichtigung dieser Faktoren ist für den Erfolg des Geschäftsfeldes entscheidend. In ihnen verbergen sich Treiber der Branchendynamisierung, welche erheblichen Einfluss auf den Vertrieb und den Betrieb des Geschäftsfeldes haben können. Das Management ist daher stets angehalten, die Einflussfaktoren der PESTLE-Analyse kontinuierlich zu überwachen und zu analysieren, um den langfristigen Geschäftserfolg sicherstellen zu können (vgl. Kotler/Armstrong 2018,

S. 96). Etwaige Beispiele für die einzelnen Einflussfaktoren sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Abbildung 15: Makro-Umwelt von Geschäftsfeldern (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schallmo 2013, S. 35)

### 6.2.2 Mikro-Umfeld: Unternehmensinterne Einflussfaktoren

Im Mikro-Umfeld steht zuerst das Unternehmen selbst im Mittelpunkt, aber auch seine unmittelbaren Einflussnehmer wie die Kunden, der Wettbewerb, die Lieferanten oder auch die Öffentlichkeit werden in diese Analyse mit einbezogen. Alle Beteiligten, die durch das Setzen von Rahmenbedingungen im Unternehmen beeinflusst werden, gehören zu den unternehmensinternen Einflussfaktoren und sind somit Analyseobjekte. (vgl. Lippold 2015b, S. 14f.). In der Literatur werden in das Mikro-Umfeld auch Absatzmittler mit einbezogen. Für die Neukundengewinnung des vorliegenden Geschäftsfeldes sind diese nicht relevant. Nachfolgend werden die restlichen Elemente dieses Mikro-Umfeldes beschrieben und Anregungen zum Analyseinhalt gegeben.

#### **Unternehmen**

Hier spielen vor allem die gesamtstrategische Ausrichtung und die Einbettung der Geschäftsfeldstrategie eine wesentliche Rolle. In erster Linie soll erläutert werden, wie das Unternehmen den Kundennutzen herstellt. Außerdem sind Faktoren wie die Unternehmensorganisation und die Ressourcenausstattung als Analysegrundlage anzusehen. Hinsichtlich des Vertriebs ist zu klären, wie dieser aktuell organisiert und wie die Neukundengewinnung in den Vertrieb eingebettet ist. Gegenwärtige Entwicklungen sind möglicherweise ebenfalls von großer Bedeutung, daher sollten sie in die Analyse einbezogen werden (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 93).

## **Kunden**

Die Kunden gelten als eines der wichtigsten Elemente der Mikro-Umwelt. Die Geschäftsbeziehung ist besonders im B2B-Bereich von großer Bedeutung, da meist auf individuelle Kundenwünsche eingegangen wird und ändernde Bedingungen schon im Vertrieb aufgedeckt werden können. Die Befriedigung der Kundenwünsche steht an oberster Stelle, daher ist eine wirksame Kommunikation des Kundenvorteils und Kundennutzens von enormer Wichtigkeit (vgl. Lippold 2015b S. 14f.).

## **Wettbewerb**

Die Definition des Wettbewerbsvorteils ist ein zentrales Element. Daher muss das eigene Leistungsangebot so positioniert werden, dass eine Differenzierung vom Wettbewerb stattfinden kann. In dieser Dimension müssen Angebote von Mitbewerbern hinsichtlich der Positionierung analysiert werden. Das ist eine Voraussetzung, um bei der Neukundengewinnung den eigenen Wettbewerbsvorteil zu kennen (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 94f.).

## **Lieferanten**

Die vorgelagerte Wertschöpfungskette spielt besonders bei Dienstleistungen bzw. hybriden Leistungsbündeln eine wesentliche Rolle. Sind externe Komponenten in den eigenen Leistungserstellungsprozess eingebunden, hängen oft Faktoren wie Qualität oder Termintreue davon ab. Insbesondere müssen daher die Abhängigkeiten von Lieferanten und deren Auswahl analysiert werden, da diese einen mittelbaren Einfluss auf den Absatz der Leistung haben (vgl. Lippold 2013b, S. 15).

## **Öffentlichkeit**

Unter diesem Element sind alle „Stakeholder“ der Unternehmung zu verstehen. Es sind Anspruchsgruppen, die grundsätzlich ein gezieltes Interesse am Handeln des Unternehmens haben. Eine Anspruchsgruppe können beispielsweise die eigenen MitarbeiterInnen im Unternehmen sein. Aber auch Interessensgruppen in den Bereichen Klimaschutz oder Konsumentenschutz können in dieses Element der Analyse mit einbezogen werden (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 95).

### *6.2.3 Integrierter SWOT-Katalog*

Der SWOT-Katalog dient als Instrument zur Zusammenführung der zuvor analysierten unternehmensexternen und -internen Einflussfaktoren. Darin wurden nämlich interne Stärken und Schwächen bzw. externe Chancen und Risiken identifiziert. Wichtig ist

daher das Analyseobjekt, welches im Fall dieser Arbeit das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ ist. Es ist jedoch unumgänglich, dass auch gesamtunternehmerische Aspekte berücksichtigt werden. (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 331f.). Das Ergebnis der SWOT-Analyse ist keine konkrete Handlungsempfehlung, sondern dient lediglich als Überblick für weiterführende Aktionen wie beispielsweise die Strategiebildung in der Neukundengewinnung (vgl. Lippold 2013b, S. 18).

Die Ergebnisse eines SWOT-Katalogs liegen in tabellarischer Form vor. Das nachfolgende Schema zeigt Fragestellungen, die die Umsetzung der Analyse vorgeben bzw. grundsätzlich vereinfachen sollen (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 79f.):

- **Stärke trifft auf Chance:** Wie können Chancen ergriffen werden, indem interne Stärken besser genutzt werden?
- **Stärke trifft auf Gefahr:** Wie können Stärken taktisch genutzt werden, um Gefahren abzuwenden oder zu minimieren?
- **Schwäche trifft Chance:** Wie kann aus einer Schwäche eine Stärke gemacht werden, um in weiterer Folge eine Chance nutzen zu können?
- **Schwäche trifft auf Gefahr:** Welche konkreten Handlungen werden gesetzt, damit trotz Schwächen die Gefahr minimiert werden kann?

Zweck dieser Analyse ist es, einen ganzheitlichen Einfluss auf die Neukundengewinnung zu nehmen. Die auf die Analyse folgenden Elemente der Vertriebskonzeption werden daher immer wieder auf die Ergebnisse referenzieren.

### **6.3 Ableitung und Festlegung von Neukundengewinnungszielen**

Vertriebsziele sind ein weiterer wichtiger Bestandteil einer Vertriebskonzeption. Grundsätzlich leiten sich generelle Zielvorgaben von strategischen Marketingzielen ab, die wiederum von überordneten Unternehmenszielen vorgegeben werden (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 63).

#### **Arten strategischer Vertriebsziele**

Vertriebsziele werden in strategische und operative Ziele eingeteilt. Im Rahmen der Vertriebskonzeption ist den strategischen Vertriebszielen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Drei große Unterteilungen sind zu berücksichtigen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 63):

- **Marktziele:** Erreichbarkeit, leistungsstarke Absatzkanäle, Kundenservice etc.

- Lenkungs- und Kontrollziele: Kontrolle einzelner Vertriebskanäle, Marktinformationen und Marktkommunikation, Kooperation mit anderen Vertriebsorganen etc.
- Erfolgsziele: Kostenreduktion, Steigerung Deckungsbetrag, Absatz- und Umsatzsteigerungen etc.

### **Anforderungen an die Zielformulierung**

Die Zielformulierung soll sicherstellen, dass ein konzentrierter Ressourceneinsatz möglich ist, eine rückwirkende Kontrollmöglichkeit geschaffen wird und zugleich noch Belohnungen festgelegt werden können (vgl. Kreutzer 2013, S. 131f.).

Daraus resultiert, dass sämtliche Zielformulierungen ein hohes Maß an Operationalisierung aufweisen müssen. Dabei kann zwischen Maximierungszielen (z. B. Umsatzsteigerungen) und Minimierungszielen (z. B. Kostensenkungen) unterschieden werden. Resultierend daraus sind die Ziele SMART zu definieren und haben daher folgende Komponenten in ihrer Formulierung (vgl. Kreutzer 2013, S. 131f.):

- **Specific:** genaue Angabe des angestrebten Endzustandes
- **Measurable:** messbarer Endzustand
- **Achievable:** als erreichbar einzustufende Zielhöhe
- **Relevant:** Übereinstimmung mit der Realität und mitwirkend bei Oberzielen
- **Targeted:** sachliche und zeitliche Konkretisierung

### **Zielbildung mittels Target Concept**

Im Rahmen der Neukundengewinnung ist die Zielbildung mittels Target Concept möglich. Dabei wird neben der Anzahl der Neukunden auch deren Wert genau festgelegt. Somit beinhaltet die Zielbildung auch den zu erreichenden Kundenwert, welcher vorab bereits für die Kundenqualifizierung herangezogen wurde. Target Concept soll in erster Linie Transparenz in der Zielbildung und deren Akzeptanz herstellen. Das Konzept kann zwei Richtungsansätze verfolgen: Top-Down oder Bottom-Up. Das bezieht sich auf die Organisationsform des Vertriebs. Top-Down geht davon aus, dass Ressourcen für das gewünschte Ziel benötigt werden. Bottom-Up teilt realistisch erreichbare Ziele auf den Ressourcenbestand auf (vgl. Helmke/Uebel 2013, S. 56f.).

Bezogen auf das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistung“ ist die Zielbildung nach Target Concept ein Kontrollorgan, ob Ziele wirklich realistisch erscheinen. Da kein

Massengeschäft im Vertrieb zu bewältigen ist, gibt Target Concept für den bestehenden Vertrieb Leitplanken vor, welche Kunden mit welchem Wert sich für eine Zusammenarbeit qualifizieren können.

## 6.4 Entwicklung einer Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung

Die Vertriebsstrategie stellt das Herzstück einer Vertriebskonzeption dar. Die nachfolgende Grafik zeigt auf, dass die Unternehmensstrategie eine grobe Stoßrichtung für das Unternehmensmarketing vorgibt. Die daraus resultierende Marketingstrategie ist der Vertriebsstrategie übergeordnet. Die Vertriebsstrategie impliziert also Inhalte der Marketingstrategie (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 62). Spitzenleistungen im Vertrieb lassen sich dann bewerkstelligen, wenn die Richtungsvorgabe der Vertriebsstrategie exakt getroffen wird und daraus ein professionelles Vertriebs- und Kundenmanagement entsteht (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S 59f.). Die folgende Grafik zeigt den abgeleiteten Aufbau der Strategien.



Abbildung 16: Ableitung der Vertriebsstrategie (eigene Darstellung, in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2012, S.62)

#### 6.4.1 Anforderungen an eine Vertriebsstrategie

Eine Vertriebsstrategie hat im Wesentlichen folgende Anforderungen zu erfüllen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 27f.):

- Die Vertriebsstrategie muss präsent sein, formuliert und klar definiert vorliegen. Eine mündliche Übertragung reicht für ein unternehmensweites Commitment nicht aus. Sowohl im Vertrieb als auch im Management darf es keine Widersprüche zur Vertriebsstrategie geben.
- Die Vertriebsstrategie orientiert sich klar an den Marktgegebenheiten. Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen in Mittelpunkt, nicht das Produkt oder die Leistung. Was als Grundvoraussetzung für den Erfolg am Markt gilt, ist auch in aller Deutlichkeit in der Vertriebsstrategie zu finden.
- Die Vertriebsstrategie ist dynamisch und wird in relativ kurzen Zeitabständen auf ihre Aktualität überprüft.
- Die Vertriebsstrategie deckt alle vertrieblichen Aktivitäten und deren Instrumenteneinsatz ab, nicht nur einen Teil. Es ist essenziell, dass ein einheitliches Verständnis der Vertriebsstrategie geschaffen wird.
- Die Vertriebsstrategie wird vom Vertrieb gelebt. Sie ist Mittelpunkt der täglichen Arbeit und darf kein diffuses Bild beim Kunden auslösen.
- Die Vertriebsstrategie wird aktiv und verständlich kommuniziert, wirft keine Restfragen mehr auf und hat einen engen Bezug zum operativen Vertriebsgeschäft.

#### 6.4.2 Auswahl der geeigneten Vertriebsstrategie

Zur Auswahl der geeigneten Vertriebsstrategie wird auf Instrumente der Konzeptbewertung bzw. Konzeptselektion zurückgegriffen. Ein Instrument eignet sich besonders gut für die Grobselektion von Strategien: Die Nutzwertanalyse – auch Scoringmodell oder Punktebewertungsverfahren genannt – zeichnet sich durch Flexibilität und Einfachheit aus. Es können objektive Kenngrößen und subjektive Faktoren in die Bewertung mit einfließen (vgl. Homburg 2017, S. 578f.). Die Nutzwertanalyse ist auch dafür vorgesehen, den Wirkungszusammenhang zwischen Strategie und Strategiefolgen zu bewerten. Dies ist dann erforderlich, wenn in die Bewertung mögliche Zielbeiträge der Strategie als Faktoren mit einfließen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 396). In den subjektiven Faktoren liegt jedoch auch die Gefahr, dass es zu Fehleinschätzungen kommt oder eine kritische Anwendung nicht möglich ist. Außerdem wird an der Nutzwertanalyse die

gegenseitige Kompensation von Eigenschaften kritisiert, wodurch dieses Instrument als ungeeignet für eine Feinselektierung erscheint (vgl. Homburg 2017, S. 578f.).

Folgende Schritte sind für eine Nutzwertanalyse notwendig (vgl. Becker 2013, S. 476):

- Festlegung aller Kriterien, die entscheidungsrelevant sind
- Gewichtung der Kriterien durch subjektive Einschätzung
- Bewertung der Strategiealternativen durch die Vergabe von Punkten auf einer definierten Skala
- Berechnung der gewichteten Bewertungspunkte
- Berechnung der Gesamtanzahl an Bewertungspunkten je Alternative
- Aufstellen eines Rankings

Daraus lässt sich ableiten, dass die Nutzwertanalyse nicht die optimale Lösung als Ergebnis festhält. Aufgrund der subjektiven Präferenzabstufungen liegt als Ergebnis die „subjektiv beste Lösung“ vor. Der Entscheidungsprozess in der Strategiewahl ist jedoch durch die Nutzwertanalyse transparent und nachvollziehbar (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 396).

Welche Vertriebsstrategien grundsätzlich gegenübergestellt werden können, ist in Kapitel 4.3 ausführlich beschrieben. Diese Strategien stellen hiermit die Alternativen in der Nutzwertanalyse dar.

## **6.5 Planung von Ressourcen und Maßnahmen**

Die definierten Ziele können nur dann erreicht werden, wenn es konkrete umsetzbare Maßnahmen dazu gibt. Die Maßnahmenplanung ist weitgehend erfolgskritisch für die Vertriebskonzeption, da Ziele und die Strategie alleine noch keine Handlungsaktivitäten mit sich bringen (vgl. Frey 2016, S. 98f.). Bei der Maßnahmenplanung sind die festgelegten Vertriebsziele auf einzelne Zielgruppen herunterzubrechen. Maßnahmen können hierbei nicht nur eine Ressourcenzuteilung, sondern auch eine Zuteilung zu einer definierten Zielgruppe aufweisen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 90).

Die Planung von Ressourcen und Maßnahmen stellt somit die Verflechtung von Strategie- und Prozessebene her und sorgt für die notwendige Zielerreichung. Wie zuvor beschrieben sieht die Auslegung der Maßnahmen eine strikte Zuordnung zu Zieldefinitionen vor. Daraus resultiert auch, dass in den Maßnahmen die Segmentierung und die grundsätzliche Marktbearbeitung ebenfalls berücksichtigt werden. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn diverse Ziele genau auf eine spezielle Zielgruppe ausgerichtet werden (vgl. Lippold 2015b S. 47f.).

Die Maßnahmenplanung inklusive der Ressourcenzuteilung ist in weiterer Folge auch eine Priorisierung. Die Reihenfolge der Maßnahmen ist je nach Strategie unterschiedlich zu definieren. Etwaige Maßnahmen zu strategisch wichtigeren Zielgruppen sollen eine höhere Priorität aufweisen, um die Geschäftsfeldentwicklung sicherstellen zu können. So können Maßnahmen noch zielgerichteter definiert werden und die dahinterliegenden Ressourcen haben weniger Streuverluste aufzuweisen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 139f.).

Bei der Planung von Maßnahmen muss auf die Definition der Messbarkeit geachtet werden, um einen definierten Abschluss bzw. Erreichung gewährleisten zu können. Darüber hinaus kann hier eine Verknüpfung zum Vertriebscontrolling bzw. zur Planung von Kontrollmaßnahmen hergestellt werden. Wesentlich ist, dass bei der Formulierung der Maßnahmen bereits die dahinterliegenden Ziele und Kennzahlen einbezogen werden sollen, um eine ganzheitliche Betrachtung sicherzustellen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 60f.).

Folgende Inhalte sind im Rahmen der Maßnahmenplanung bezogen auf die Neukundengewinnung konkret zu definieren (vgl. Frey 2016, S. 98f.):

- Erforderliche Maßnahmen definieren
- Zeitliche Planung bzw. Festlegen von Deadlines
- Zuteilung von Personalressourcen zur jeweiligen Maßnahme
- Zuteilung einer verantwortlichen Person

Die Maßnahmenplanung soll grundsätzlich einen Überblick über sämtliche Maßnahmen bieten. In weiterer Folge ist die Verknüpfung der Maßnahmen mit im Detail ausgearbeiteten Projekten darzustellen, da sie für eine höhere Durchführungssicherheit notwendig ist. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine beispielhafte Aufstellung, wie Maßnahmen im Zuge der Vertriebskonzeption zur Neukundenakquise aufgebaut werden können (vgl. Frey 2016, S. 98f.).

<b>SGF</b>	<b>Ziel-Nr.</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Projekt</b>	<b>Start</b>	<b>Ende</b>	<b>Wer</b>
1	1	...	23	30.06.2019	15.07.2019	FF
1	2	...	22	01.07.2019	30.07.2019	FF

Tabelle 2: Maßnahmenplanung zur Strategieumsetzung (in Anlehnung an Frey 2016, S. 99)

## 6.6 Festlegung des Vertriebsbudgets zur Neukundengewinnung

Dieser Teil des Vertriebskonzept behandelt die monetären Ressourcen, die notwendig sind, um die Neukundengewinnung adäquat sicherzustellen. Das Vertriebsbudget dient vorwiegend zur Steuerung der Vertriebsaktivitäten und baut auf den zuvor definierten Maßnahmen und ebenso auf der ausgewählten Vertriebsstrategie auf. Indirekt stellt das Vertriebsbudget somit die Zielerreichung aus monetärer Sicht sicher (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 125f.).

Zur Festlegung bzw. Ermittlung des Vertriebsbudgets sind mehrere Ansätze möglich, die denen zur Ermittlung des Werbebudgets ähneln (vgl. Bruhn 2014, S. 249). Bruhn unterteilt diese Ansätze in zwei Gruppen: Analytische und heuristische Ansätze. Bei den analytischen Ansätzen steht die Budgetoptimierung im Vordergrund. Sie sind jedoch aufgrund dieser Ausrichtung für die vorliegende Masterarbeit nicht weiter relevant. Für das Vertriebsbudget der Neukundengewinnung stehen vorwiegend heuristische Ansätze im Vordergrund, da diese eine „befriedigende“ Lösung suchen. Darunter ist zu verstehen, dass vereinfachte Budgetregeln für die Ermittlung definiert werden, weil entweder wenig Daten vorliegen oder diverse analytische Instrumente generell im Vertriebsbezug nicht angewandt werden können (vgl. Bruhn 2014, S. 212f.).

Zur Ermittlung des Vertriebsbudgets zur Neukundengewinnung sind heuristische Ansätze eher geeignet. Sie gelten in der Regel nicht als exakte Rechenergebnisse mit fundierten Herleitungen von Formeln, sondern als Daumenregel oder als grober Hinweis. Damit ist die Verständlichkeit und Anwendbarkeit gegeben, eine praxisorientierte Umsetzung ist somit sichergestellt (vgl. Rieg 2015, S. 122f.).

Welches Verfahren für die konkrete praktische Umsetzung geeignet ist, kann mit einer Nutzwertanalyse oder einer Checkliste ermittelt werden. Grundsätzlich eignen sich sämtliche Verfahren der Konzeptbewertung und -selektion (vgl. Homburg 2017, S. 578). Folgende heuristische Verfahren kommen für die Ermittlung des Vertriebsbudgets zur Neukundengewinnung in Frage:

### **Ausrichtung am Prozentsatz einer Bezugsgröße**

Das einfachste Verfahren besteht darin, einen gewissen Prozentsatz einer Bezugsgröße als Budgetgrundlage heranzuziehen. Bezogen auf den Vertrieb sind das meist Absatz- oder Umsatzgrößen, auch der Gewinn kann in Einzelfällen herangezogen werden. Die Ausrichtung am Gesamtumsatz bzw. in diesem Fall am

Umsatz des Geschäftsfeldes kommt am häufigsten vor. Der Vorteil dieser Methode ist die leichte Handhabung. Als höchst nachteilig wird der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem Vertriebsbudget und der Bezugsgröße angesehen. Bei sinkenden Umsätzen würde dieses Verfahren eine lineare Reduktion des Vertriebsbudgets mit sich bringen. (vgl. Bruhn 2014, S. 215)

### **Ausrichtung an einer Residualgröße**

Diese Methode beschreibt die Inanspruchnahme von Restbudgets. Nach Deckung sämtlicher sonstigen Kosten werden übriggebliebene Budgetposten für die Definition herangezogen. Im Zuge von Marketing- und Vertriebsaktivitäten ist dieses Verfahren gänzlich ungeeignet, da der inhaltliche Zusammenhang komplett fehlt. (vgl. Bruhn 2014, S. 215f.)

### **Ausrichtung am Marktanteil**

Der geplante Marktanteil ist die Kennzahl für die Vertriebsbudgetierung. Dabei wird davon ausgegangen, dass entweder Aufwendungen einer gesamten Branche offenliegen oder zumindest eine Schätzung vorliegt. Erst wenn diese Daten bereitgestellt werden können, ist eine Ermittlung des Budgets möglich. Vorteil dieser Methode ist die Fokussierung auf eine zentrale marktbezogene Kennzahl. Jedoch ist die Willkür der Definition des Marktanteils als Nachteil zu sehen. Dadurch ist nur ein eingeschränkter Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang ableitbar. (vgl. Bruhn 2014, S. 216)

### **Wettbewerbs-Paritäts-Methode**

Die Höhe des Vertriebsbudgets richtet sich nach ausgewählten Bezugsgrößen und Kennzahlen der Konkurrenz. Liegen beispielsweise Aufwände der stärksten Wettbewerber offen, beispielsweise aus Jahresberichten, ist eine Angleichung an die eigene Situation möglich. Die Relation kann beispielsweise über den Umsatz hergeleitet werden. Die explizite Berücksichtigung der Konkurrenz wird als Vorteil angesehen. Jedoch stellt die Beschaffung der notwendigen Informationen eine große Herausforderung dar. Daher ist die Definition des Vertriebsbudgets mit dieser Methode relativ grob und willkürlich. (vgl. Bruhn 2014, S. 216)

### **Ziel-Maßnahmen-Kalkulation**

Für den B2B-Vertrieb wird oftmals die Ziel-Maßnahmen-Kalkulation als geeignet angesehen. Hier werden Vertriebsziele analysiert und der dahinterliegende Aufwand

wird abgeschätzt. Anhand dieser Schätzung liegen Aufwendungen im Vertrieb vor, welche monetär umgelegt werden können. Beispielsweise kann dies über die Kosten der operativen Tätigkeiten bestimmt werden, da bekannt ist, was die Lead-Generierung oder -Qualifizierung durchschnittlich kostet. (vgl. Bruhn 2014, S. 217f.) Da sich diese Arbeit mit der Neukundenakquise in einem Geschäftsfeld beschäftigt, ist hinsichtlich Budgetgestaltung die Fokussierung wichtig. Das definierte Vertriebsbudget ist nur für die Neukundengewinnung des vorliegenden Geschäftsfeldes relevant und somit Teil des Gesamtvertriebsbudgets. Da eine klare Trennung nicht möglich ist, kann auf Vertriebsgemeinkosten zurückgegriffen werden. Inkludiert sind hier beispielsweise Personalkosten. Diese werden dann je nach Vertriebschwerpunkt aufgeteilt. Da Aufwendungen grundsätzlich auch von der Vertriebsstrategie abhängig sind, muss in einer praktischen Umsetzung geklärt werden, welche Tätigkeiten allein die Neukundenakquise betreffen und welche allgemeine Vertriebstätigkeiten sein könnten (vgl. Kühnapfel 2017 S. 339f.).

## 6.7 Planung von Kontrollmaßnahmen

Den abschließenden Teil der Vertriebskonzeption stellt eine Überprüfung auf Effizienz und Effektivität dar. Ein entsprechendes Kennzahlensystem oder Berichtswesen ist erforderlich, um überprüfen zu können, ob die Maßnahmen auf die festgelegten Ziele wirken. Eine zentrale Rolle bei Kontrollmaßnahmen spielt der Grad der Zielerreichung, der aus diesen Kennzahlen abgelesen werden kann. Grundsätzlich können mit Kennzahlen etwaige Vergleiche gezogen werden. Die zwei wichtigsten werden nachfolgend beschrieben (vgl. Milz 2013, S. 247f.):

- **Soll-Ist-Vergleich (Planvorgaben):** Dieser Vergleich zeigt den aktuellen Kurs der Zielerreichung an. Daraus lässt sich ableiten, ob das Ziel noch in weiter Ferne liegt bzw. ob eine Zielerreichung überhaupt möglich ist.
- **Zeitvergleich (z. B. Vorjahresvergleich):** Hier wird die gleiche Kennzahl im zeitlichen Kontext dargestellt, beispielsweise auf einer Zeitachse. Darüber hinaus lassen sich auch Vergleiche zum Vorjahr herstellen. Eine Auszeichnung von Wachstum und Effizienzsteigerungen ist über den Zeitvergleich ebenso möglich.

Kontrollmaßnahmen sind nur dann sinnvoll, wenn sie kontinuierlich eingesetzt werden und wenn eine Überprüfung in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird. Nur so können Abweichungen früh genug erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Bei Problemen oder Abweichungen ist die verantwortliche Person laut Maßnahmenplanung dafür zuständig, diese Gegenmaßnahmen durchzuführen bzw. einzuleiten (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 309).

Vertriebskennzahlen im allgemeinen Kontext verfolgen grundsätzlich drei große Ziele, die nachfolgend aufgelistet werden (vgl. Lippold 2016, S. 45f.):

- Sie dienen als Grundlage zur weiteren Vertriebsplanung.
- Sie zeigen zukünftige Verbesserungenpotenziale auf.
- Sie bewerten Vertriebsleistungen von Vertriebsteams oder -mitarbeiterInnen und zeigen so Indikationen hinsichtlich Motivation auf. In weiterer Folge dienen diese Kennzahlen dann womöglich als Basis für einen variablen Vergütungsanteil

Beim Aufbau der Kontrollmaßnahmen ist darauf zu achten, dass sich Kennzahlen nicht nur auf das Endergebnis – in diesem Fall den Vertragsabschluss eines Neukunden – konzentrieren. Besonders bei der Neukundengewinnung ist es von großer Bedeutung, dass Kennzahlen beispielsweise auch die Lead-Generierung oder -Qualifizierung abbilden. Angefallene Akquisitionskosten können auch Teil von Vertriebskennzahlen sein. Im Zuge der Erstellung der Vertriebskonzeption zur Neukundengewinnung kann dies in etwaigen Fällen eine entscheidende Kennzahl sein (vgl. Lippold 2016, S. 46).

Wie schon bei den Maßnahmen näher erläutert, richten sich Kennzahlen in der Neukundengewinnung auch nach der ausgewählten Vertriebsstrategie. Denn teilweise können nicht alle Kennzahlen erfasst werden bzw. ergeben nicht alle Kennzahlen für die definierte Strategiewahl einen Sinn. Die nachfolgende Tabelle zeigt einen überblicksmäßigen Auszug zu den Vertriebskennzahlen, die besonders in der Neukundengewinnung und unter Betrachtung des vorliegenden Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ von Bedeutung sind:

Phase	Kennziffer	Berechnung
Lead-Generierung	Rücklaufquote (Feedback) pro Vertriebsaktion in %	$\frac{\text{Feedback auf Kontaktaufnahmen}}{\text{Gesamtkontaktaufnahmen}} * 100$
Lead-Qualifizierung	Angebotsquote in %	$\frac{\text{Anzahl abgegebener Angebote}}{\text{Anzahl kontaktierter Interessenten}} * 100$

Lead-Qualifizierung	Erfolgreiche Qualifizierungen in %	$\frac{\text{Erfolgreich qualifizierte Leads}}{\text{Gesamtanzahl zugelassener Leads}} * 100$
Lead-Qualifizierung	Durchschnittlicher Aufwand der Lead-Qualifizierung	$\frac{\varnothing \text{ Anzahl an Gesprächen mit einem Kunden}}{\text{Gesamtanzahl aller geführten Gespräche}}$
Abschlussprozess	Angebotserfolgsquote in %	$\frac{\text{gewonnene Aufträge}}{\text{geschriebene Angebote}} * 100$
Abschlussprozess	Verhältnis Aufträge zu Leads in %	$\frac{\text{gewonnene Aufträge}}{\text{Gesamtanzahl an Leads}} * 100$
Abschlussprozess	Auftragsdeckungsbeitrag	$\text{Auftragsvolumen} - \text{Auftragseinzelkosten}$

Tabelle 3: Auszug aus den Vertriebskennzahlen zur Neukundengewinnung (in Anlehnung an Lippold 2016, S. 47, bzw. Kühnapfel 2017, S. 44f.)

Aufgrund der massenhaften Verfügbarkeit von Daten zeigt sich bei der Ausgestaltung von Kennzahlensystemen eine Neigung zur Reizüberflutung. Daher wird das Arbeiten nach dem „Weniger-ist-mehr-Prinzip“ nahegelegt (vgl. Milz 2013, S. 251). Eine weitere Anforderung an die Kennzahlen bzw. an das Kennzahlensystem ist die transparente Ausgestaltung. Daher muss darauf geachtet werden, dass selbst vertriebsfremde MitarbeiterInnen den Hintergrund der Zahlen verstehen können. Bei der Benennung sollte daher schon drauf geachtet werden, dass der Name der Kennzahl die Berechnung vorgibt. Sofern weiter notwendig, können aus den einfachen Kennzahlen weitere „Spitzenkennzahlen“ generiert werden. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn das Management in Richtung ROI-Berechnungen Überlegungen anstellt. (vgl. Kühnapfel 2017, S. 46f.)

Für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ kann es mitunter von großer Bedeutung sein, dass der Kundenwert auch in den Kontrollmaßnahmen beinhaltet ist. Hier ist ein Vergleich mit den Auswertungen der Lead-Qualifizierung möglich. So kann abgeleitet werden, wie effizient oder zielführend der Qualifizierungsprozess vor Beginn der Zusammenarbeit ist (vgl. Lennartz 2017, S. 55f.).

## 7 Unternehmensvorstellung

Das Unternehmen Niceshops GmbH ist ein E-Commerce-Unternehmen mit Sitz in Saaz, Feldbach. Es betreibt Onlineshops in diversen Nischen und ist damit in sämtlichen europäischen Märkten vertreten. Der Jahresumsatz 2017 betrug 27,5 Millionen Euro (im Vergleich zu 16,5 Millionen Euro im Vorjahr). Hauptabsatzmärkte sind Italien, Deutschland, die Schweiz und Österreich. Mit ca. 200 MitarbeiterInnen ist das Unternehmen der klein- und mittelständischen Unternehmensschicht zuzuordnen. Die Kernkompetenz des Unternehmens definiert sich aus dem Zusammenschluss aller Prozesse, die für den Betrieb von internationalen Onlineshops notwendig sind. Dazu zählen insbesondere die Abläufe in der Warenverteilung bzw. Logistik, internationales Finanz- und Steuerrecht und weitreichende IT-unterstützte Begleitprozesse. Im Unternehmen sind Native Speaker aus 14 Nationen beschäftigt, wodurch auf lokale Marktentwicklungen reagiert und die Internationalisierung der Onlineshops weiter vorangetrieben werden kann. Strategisch konzentriert sich das Unternehmen auf ausgewählte Nischen und unterscheidet sich dadurch klar von E-Commerce-Generalisten wie Amazon oder Alibaba. Sämtliche Onlineshops folgen einer Struktur, die eine Positionierung als Spezialist in der Nische zulassen. Durch das Anpassen an die Gegebenheiten der einzelnen Nischensortimente ergeben sich enorme Wachstumspotenziale (vgl. Schreiner, 23.08.2018).

Mit etwaigen Tochterunternehmen versucht die Niceshops GmbH eine Verlagerung bzw. Verlängerung der im Unternehmen abgebildeten Wertschöpfungskette zu erreichen. Durch umfassende Marktkenntnisse in den Nischen werden beispielsweise Produkte in der Naturkosmetik selbst entwickelt und produziert (vgl. Schreiner, 23.08.2018).

Niceshops führt seit 2016 auch das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“, welches bis dato zwei Kunden bedient. Das Geschäftsfeld ermöglicht einem Hersteller oder Händler die Nutzung von Prozessen, die notwendig sind, um einen Onlineshop zu betreiben. Es können sämtliche Abläufe der Niceshops GmbH als Dienstleistung bezogen werden, wodurch dem Kunden der kosten- und zeitintensive Aufbau dieser Maßnahmen erspart bleibt. Durch einen massiven Ausbau des Unternehmensstandortes wurden Kapazitäten geschaffen. Aus diesem Grund möchte das Unternehmen nun auch dieses Geschäftsfeld weiter ausbauen und mit der Akquise von Neukunden beginnen (vgl. Niceshops GmbH, 2018).

## **8 Situationsanalyse für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ der Niceshops GmbH**

### **8.1 Analyse des Makro-Umfeldes**

Wie im Kapitel 6.2.1 beschrieben, wird nachfolgend das Makro-Umfeld der Niceshops GmbH mit dem darin eingebetteten Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ analysiert und die Erkenntnisse werden zusammengefasst.

#### **Politische Einflussfaktoren**

Aufgrund der stabilen politischen Lage in den europäischen Kernmärkten ist der Online-Handel weitgehend barrierefrei. Auch die Besteuerung ist grundsätzlich keine Hürde für das E-Commerce-Geschäft. Und von Embargos sind europäische Länder aktuell ebenfalls nicht betroffen. Im Wirtschaftsraum der EU gibt es vereinzelt Spannungsfelder, die zur Gefahr für den E-Commerce werden könnten. Beispielsweise ist der Austritt Großbritanniens aus der EU („Brexit“) eine Umweltentwicklung, die ein Risiko darstellen könnte. Auch das Fernabsatzgeschäft mit der Schweiz erfordert hinsichtlich Zoll einen erhöhten Ressourcenaufwand. Aufgrund hoher Strafen ist auch der Handel mit Kunden in diesem Land immer wieder mit Gefahren verbunden. Dieses Land ist neben dem europäischen Wirtschaftsraum (EWR) ein Land großer Potenziale, da eine geografische Nähe zu den beiden anderen deutschsprachigen Ländern und die Kaufkraft gegeben ist. Die Leistungsnehmer des Geschäftsfeldes „E-Commerce-Dienstleistungen“ sind aktuell in der Lage, die Schweiz vollkommen barrierefrei zu beliefern (vgl. EMOTA 2018, S. 1f.).

Durch politische Entscheidungen auf EU-Ebene ergeben sich jedoch für etwaige E-Commerce-Riesen aus den USA erhebliche Vorteile in der Preisgestaltung. Amazon beispielsweise ist für seine niedrigen Steuerabgaben in der EU bekannt und kann daher sowohl die Dienstleistungen (Amazon Fulfillment) als auch den Online-Handel generell mit weniger Kostendruck gestalten. Diverse europäische Länder, darunter auch Österreich, unterstützen jedoch lokale E-Commerce-Unternehmen, daher ist nicht davon auszugehen, dass die Wettbewerbssituation durch die genannte Tatsache stark beeinflusst wird (vgl. European Commission 2017).

## **Wirtschaftliche Einflussfaktoren**

Die Wirtschaft in Europa hat in den vergangenen Jahren immer konstante Wachstumsraten verzeichnen können. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist zuletzt um ca. zwei Prozent angestiegen. Der Online-Handel wächst im Vergleich zum Gesamthandel überdurchschnittlich. Besonders in deutschsprachigen Märkten sind Online-Händler weitgehend etabliert. Der Online-Umsatz im B2C alleine in Deutschland ist 2017 auf über 73 Milliarden US-Dollar angestiegen. Das entspricht einem Wachstum von etwa zehn Prozent (vgl. IFH Köln 2018, S. 1f.).

Nahezu 50 Prozent davon werden jedoch von Amazon eingenommen. Im DACH-Raum tendieren die KundInnen zur Inanspruchnahme von lokalen Geschäftsmodellen. Sie greifen oftmals auf einen Onlineshop zurück, der von lokalen Unternehmen betrieben wird bzw. es kann teilweise eine Vermeidung von Online-Riesen verzeichnet werden (vgl. IFH Köln 2018, S. 18). Bezüglich des Geschäftsfeldes „E-Commerce-Dienstleistungen“ kommt diese Umweltentwicklung der Niceshops GmbH grundsätzlich zugute, da das Unternehmen nur lokale MitarbeiterInnen beschäftigt und auf genau diese Lokalität Wert legt.

Große Onlineshop-Anbieter wie Amazon setzen auf Mitgliedschaften wie „Amazon Prime“, um größtenteils kostenlos 24h-Lieferungen anbieten zu können. Aufgrund der Infrastruktur ist es der Niceshops GmbH möglich, ihren Kunden diesen Service ebenfalls anzubieten (vgl. Subscribe 2018 S. 2f.).

Der Handel in Europa ist im Wandel. Starke Absatzmittler-Strukturen werden zunehmend gelockert oder aufgelöst. Grund dafür ist der Trend zum Betreiben eines direkten Absatzkanals. Immer mehr Hersteller versuchen sich selbst im Betrieb eines direkten Vertriebskanals, meist beginnt dies mit dem Launch eines Onlineshops. Dadurch hat der Hersteller erstmals die Möglichkeit, mit dem Kunden selbst in Kontakt zu treten und dementsprechend Informationen zu sammeln bzw. margenstärkere Umsätze zu generieren (vgl. Bauer/Heinick 2015, S. 3f.).

In den letzten Jahren ist die Nachfrage nach sogenannten „Shared Services“ enorm gestiegen. Das sind grundsätzlich Dienstleistungen einer Plattform, die von vielen Unternehmen kostengünstig genutzt werden können. Die großen Cloud-Computing-Anbieter haben diesen Trend sicher verstärkt. Laut Studien von PWC (vgl. PWC 2016) ist davon auszugehen, dass Unternehmen zukünftig eher solche Dienstleistungen in Anspruch nehmen werden, als „Single Tower“-Implementierungen vorzunehmen. Die Studie bestätigt die Motive der Geschäftsprozessauslagerung in Kapitel 3.1 und hebt

zusätzlich hervor, dass nur so eine hohe Prozessautomation erreicht werden kann (vgl. PWC 2016).

### **Sozio-kulturelle Einflussfaktoren**

Das Smartphone spielt schon seit Jahren eine zentrale Rolle im täglichen Leben. So hat sich auch der Online-Handel zunehmend auf das mobile Endgerät verlagert. Preisvergleich und generelle Transparenz sind dadurch zu den kaufentscheidenden Argumenten geworden. Soziale Medien stärken darüber hinaus die Verknüpfungen mit Freunden und verbinden diese mit Produktverfügbarkeiten. Der Konsumgüterabsatz ist somit fest in unseren täglichen Abläufen integriert. Eine Bestellung online und mobil zu tätigen ist für die Europäer Alltag (vgl. IFH Köln 2018, S. 28f.).

Das Umdenken im Umweltbewusstsein und in der Nachhaltigkeit führt auch zu einer Veränderung im Kaufverhalten bei den Konsumenten. Wie zuvor kurz beschrieben ist ein Trend zu lokalen Marken erkennbar. Produkte, die nicht zu den billigsten Konditionen von großen Konzernen hergestellt werden, werden nach und nach interessanter für die europäischen KonsumentInnen. Daher hat sich das Suchverhalten in den letzten Jahren schon stark verändert. Die Inhaltsstoffe oder das Herkunftsland sind Informationen, die KäuferInnen in Zukunft eher ausgewiesen haben möchten (vgl. Halbach/Stüber/Piepkke 2015, S. 3).

Die KundInnen fordern immer häufiger Omni- oder Multi-Channel-Lösungen, weil dadurch das Einkaufserlebnis nochmals aufgewertet wird. Besonders in der Fashion- und Consumer-Electronic-Branche ist dies weit verbreitet (vgl. Bauer/Heinick 2015, S. 27f.).

### **Technologische Einflussfaktoren**

Der technologische Fortschritt und die kurzen Innovationszyklen sorgen für enorme Effizienzsteigerungen und Verbesserungen beim Einkaufserlebnis. Daraus resultiert jedoch die Tatsache, dass die Prozesse immer komplexer und umfangreicher werden, wenn ein Onlineshop in seiner Ganzheitlichkeit betrachtet wird. Als Beispiel kann genannt werden, dass es allein in Europa über 50 Online-Zahlungsmethoden gibt und nur über die Anbindung von etwa 20 Frachtführern eine adäquate Endkundenzustellung möglich ist. Daraus ergibt sich allein schon aus technischer Sicht eine enorme Komplexität, die selbstverständlich gewartet und weiterentwickelt werden muss. Wenn jedoch ein solches Partnernetz erfolgreich betrieben werden

kann, ist dies ein erhebliches Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Dienstleistern. Denn die technologischen Einflussfaktoren sind für den Endkunden eines Onlineshops meist Hygienefaktoren, z. B. die 24h-Zustellung einer Bestellung. Auch die Aufrechterhaltung einer permanenten Kommunikation mit den EndkundInnen ist eine technische Herausforderung. Die KundInnen möchten ständig wissen, wo die Pakete gerade sind und ob alles planmäßig verläuft. Bei der Vielzahl von Frachtführern ist dies ein komplexes Unterfangen. Dienstleister stellen sich dieser Herausforderung teilweise nicht, wodurch auch ein Argument für die Inanspruchnahme von Dienstleistungen der Niceshops GmbH zustande kommt (vgl. Tischler/Stüber 2015, S. 18f.).

Mobile Endgeräte werden günstiger und die Verfügbarkeit ist generell enorm hoch. Der Trend zum Smartphone und die steigende Verfügbarkeit des Breitband-Internets führen dazu, dass die grundsätzliche Sichtbarkeit eines Onlineshops größer wird. Die bedingungslose Optimierung auf mobilen Endgeräten ist daher eine technologische Mindestanforderung geworden, damit Online-Handel funktioniert (vgl. Song et al. 2017, S. 2f.).

### **Rechtliche Einflussfaktoren**

Verglichen mit dem stationären Handel unterliegt der Online-Handel einer Vielzahl weiterer Gesetze. Beispielsweise greift hier das Fernabsatzgesetz ein, auch erhöhte Auflagen im Bereich Datenschutz sind seit dem vergangenen Jahr verabschiedet worden. Da das Fernabsatzgesetz auf Länder-Ebene nicht einheitlich ausgerollt wurde, ist auf die Gegebenheiten des jeweiligen Lieferlandes einzugehen. Das ist in erster Linie für die Bestimmungen von Gewährleistung, Garantie und Eigentumsvorbehalt der Fall. Umgelegt auf die E-Commerce-Dienstleistungen der Niceshops GmbH resultiert daraus, dass die kontinuierliche Anpassung in der Dienstleistung inkludiert sein muss.

Die Datenschutz-Grundverordnung hat den Online-Handel im vergangenen Jahr insbesondere mit administrativen Tätigkeiten überrollt. Die Online-Händler mussten eine Vielzahl technischer Anpassungen umsetzen, damit der jeweilige Onlineshop DSGVO-konform wurde. Insbesondere die Verarbeitung von personenbezogenen Daten wurde dadurch eingeschränkt. Als Dienstleistungsanbieter im E-Commerce ist das Unternehmen automatisch Datenverarbeiter für den jeweiligen Leistungsnehmer. Daher liegt die Pflicht vor, auf solche Gesetzesänderungen zu reagieren. Es ist eine

gewisse Agilität in der Weiterentwicklung notwendig, um den Leistungsnehmern stets Konformität bieten zu können (vgl. European Commission 2018).

Generell wird seitens der EU die Reglementierung in vielen Bereichen forciert. Beispielsweise ist die Zahlungsdiensterichtlinie „Payment Service Directive 2“ (PSD2) zum Schutz von Onlinezahlungen verabschiedet worden, auch das sogenannte Geoblocking ist nicht mehr erlaubt. In Kürze wird das Steuerrecht für den Onlinehandel angepasst (vgl. European Commission 2019).

### **Umweltbezogene Einflussfaktoren**

Die Nachhaltigkeit ist beim gesamten Paketversand und in der Prozesskette im E-Commerce von großer Bedeutung. Die Verwendung von Plastik als Paketfüllung oder die Inanspruchnahme von Klebeband für die Versiegelung von Endkundepaketen ist ebenso tabu wie eine Produktverpackung, die nicht umweltfreundlich ist. Auch der Nachweis einer CO<sub>2</sub>-neutralen Zustellung kann zukünftig ein stärkeres Kaufargument für die EndkundInnen sein. Bezogen auf die Dienstleistungen im Geschäftsfeld ist es daher unumgänglich, sich im Sinne der Leistungsabnehmer an diese Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Halbach/Stüber/Piepkke 2015, S. 3f.).

Wie schon zuvor beschrieben ist auch die Inanspruchnahme von lokalen Marken ein umweltbezogener Einflussfaktor. Gelingt es im E-Commerce, eine schlanke Wertschöpfungskette mit effizienten Prozessen aufzubauen, die lokale Marken und Produkte verfügbar macht, kann dies zu einem enormen Wettbewerbsvorteil führen. Für das Geschäftsfeld der Niceshops GmbH bedeutet dies in erster Linie, dass die Gestaltung der angebotenen Leistungspakete diesen umweltbezogenen Einflussfaktor unterstreichen muss. Schlussendlich soll auch eine größtmögliche Transparenz im Ressourcenverbrauch geschaffen werden, um im Bereich CSR Maßstäbe setzen zu können.

## 8.2 Analyse des Mikro-Umfeldes

Nachfolgend wird die Analyse des Mikro-Umfeldes (vgl. 6.2.2) für das Unternehmen Niceshops GmbH und das Geschäftsfeld E-Commerce-Dienstleistungen durchgeführt.

### Unternehmen

Die Niceshops GmbH besitzt alle Kompetenzen und Prozesse für den Betrieb eines internationalen Onlineshops. Seit 2006 werden eigene Onlineshops in Nischen betrieben. Alle Shops werden auf der gleichen Infrastruktur bereitgestellt. Das gilt für die Logistik gleichermaßen wie für die IT-Infrastruktur. Die jahrelangen Optimierungen im Prozesswesen sind immer allen Shops gleichermaßen zugute gekommen, da sich das Unternehmen stark am Konzept von sogenannten „Shared Services“ orientiert. Die gesamte Infrastruktur ist grundsätzlich bereit für den nächsten Skalierungsschritt, einzige Engstelle könnten zu kleine Lagerräumlichkeiten sein. Zuletzt wurde die Infrastruktur um Komponenten erweitert, die für den Betrieb einer Omni-Channel-Lösung notwendig sind. Hierfür wurde die technische Infrastruktur weiterentwickelt, sodass ein vollwertiges POS-System entstanden ist. Für die Lauffähigkeit bei Dienstleistungskunden müssen aber noch etwaige kritische Anpassungen vorgenommen werden.

Aufgrund der vielen Prozesse und knappen Ressourcen fehlt in gewisser Weise die Agilität bei technologischen Weiterentwicklungen. Dies kann dazu führen, dass auf Umweltveränderungen spät reagiert wird.

Das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ ist das einzige mit B2B-Leistungen im Unternehmen Niceshops. Sämtliche anderen Aktivitäten sind auf den B2C-Markt ausgelegt. Hinzu kommt, dass das Geschäftsfeld im Unternehmen erst seit kurzem als solches angesehen wird. Daher fehlen fundamentale, organisatorische Einheiten bezogen auf das Management des Geschäftsfeldes. Dazu gehört auch die Vertriebsorganisation. Ein Ziel der E-Commerce-Dienstleistungen ist auch die Kombination und Nutzung aktueller Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten. Ungefähr 800 Lieferanten beliefern das Handelsunternehmen regelmäßig und haben teilweise auch das Bestreben, einen eigenen Onlineshop zu betreiben. Sollte sich ein Lieferant für eine Kooperation via E-Commerce-Dienstleistungen entscheiden, können Lagerpositionen gemeinsam genutzt werden und mit einer Umstellung auf Kommissionsware wird zuvor gebundenes Kapital der Niceshops GmbH frei.

Sämtliche Aktivitäten, die mit dem Vertrieb der Dienstleistungen in diesem Geschäftsfeld zusammenhängen, werden aktuell von der Geschäftsführung und einem Mitarbeiter im Projektmanagement durchgeführt. Hierzu zählen Tätigkeiten wie die Erfassung von Anfragen, Terminvereinbarungen, Beratungen und der Vertragsabschluss nach Einigung. Termine mit potenziellen Kunden werden aus Sicht des Unternehmens meist zu zweit durchgeführt, um die Subjektivität einzudämmen. Meist finden die Termine am Hauptstandort der Niceshops GmbH statt, damit potenzielle Kunden sich einen Überblick über die Prozessabwicklung verschaffen können. Kombiniert werden diese Termine in weiterer Folge zum Großteil mit einer detaillierten Betriebsführung. Eine direkte Lead-Qualifizierung findet nicht statt.

### **Kunden**

Aktuell gibt es fünf Kunden für das Geschäftsfeld E-Commerce-Dienstleistungen. Vier davon sind bestehende Lieferanten eigener Onlineshops der Niceshops GmbH. Das Hauptargument, warum die Infrastruktur von Niceshops in Anspruch genommen wird, ist die Konzentration des jeweiligen Kunden auf seine Kernkompetenz. Abermals sind vier von fünf Fälle Lieferanten, die ihre Kernkompetenz in der Produktion von Produkten sehen.

Aus den vergangenen Gesprächen mit potenziellen Kunden ist erkennbar, dass beim Erstgespräch ein enormer Beratungsbedarf besteht. Meist hatten potenzielle Kunden noch keine Berührung mit E-Commerce-Prozessen. In der Regel ist es dem Unternehmen nicht bewusst, welche Prozesse bewältigt werden müssen, um E-Commerce auf professionellem Level betreiben zu können. Dahingehend wurden im Erstgespräch die Kosten oder die Angebotslegung außen vorgelassen, es geht nur um die Prozessabklärung und um Integrationsmöglichkeiten. Im Hinblick auf zukünftige Vertriebspersönlichkeiten müssen hier Fähigkeiten in der Unternehmensberatung und im Business Development vorliegen.

## Wettbewerb

Die nachfolgende Grafik zeigt einen Überblick über die Prozesskette der angebotenen E-Commerce-Dienstleistungen und listet Mitbewerber auf, die Teilbereiche abdecken. Wie die Grafik erkennen lässt, sind zwar einige Mitbewerber entlang der Prozesskette tätig und deren Leistungen in diesen Bereichen sind mit denen der Niceshops GmbH vergleichbar. Jedoch decken die E-Commerce-Dienstleistungen der Niceshops GmbH noch nach- bzw. vorgelagerte Leistungen ab, die für den Betrieb eines Onlineshops unbedingt notwendig sind.

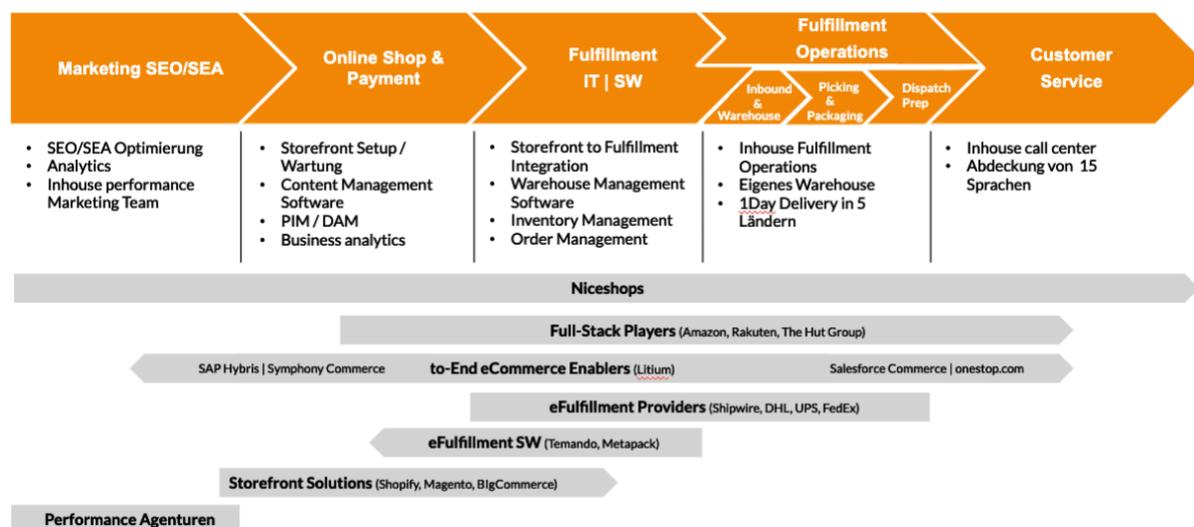


Abbildung 17: Wettbewerb entlang der E-Commerce-Prozesskette (eigene Darstellung)

Viele Anbieter konzentrieren sich auf den Bereich E-Fulfillment, dazu gehören beispielsweise auch Amazon (Fulfillment by Amazon) oder The Hut Group (THG). Eine Differenzierung kann daher nicht über das Fulfillment stattfinden. Die sogenannten Full-Stack Player haben differenzierte Ansätze der Endkundenakquise. Amazon beispielsweise punktet mit einer enormen Reichweite über die Verkaufsplattform selbst. The Hut Group lagert anscheinend die Kundenakquise zu professionellen Online-Marketing-Agenturen aus, dadurch ergeben sich jedoch womöglich wieder Schnittstellenprobleme.

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal bei den Dienstleistungen ist die Darstellung des Onlineshops selbst. Amazon bietet beispielsweise keinen eigenen Onlineshops für den Partner an, ein Verkauf kann nur über die Plattform stattfinden. Bei THG ist ein Onlineshop im jeweiligen Corporate Design möglich.

Nach der Grafik ist auch „Litium“ erwähnenswert, denn dieses Unternehmen bietet die größtmögliche Überschneidung mit den E-Commerce-Dienstleistungen der

Niceshops GmbH. Litium ist ein sogenannter „Enabler“, eine Cloud-Plattform für Onlineshops. Mit dieser Plattform allein ist noch kein Onlineshop möglich, es muss noch viel IT-Entwicklung in das Projekt gesteckt werden. Jedoch bietet eine solche Plattform die größtmögliche Flexibilität.

Lebensmittel-Logistik im E-Commerce kann aktuell kein namhafter Wettbewerber abbilden, das könnte für einige Hersteller im Bio-Bereich ein entscheidender Grund für die Inanspruchnahme von Dienstleistungen der Niceshops GmbH sein.

In der Grafik ist der Bereich der Internationalisierung nicht angeführt, er ist jedoch für Interessenten und Kunden ein Differenzierungsmerkmal. Keiner der Anbieter bietet vollwertige Lösungen im Bereich Übersetzung und Marktentwicklung. Niceshops beschäftigt hingegen über 30 Native Speaker aus 13 Nationen, die diese Tätigkeiten durchführen. Auch Dienstleistungskunden können diese Ressourcen und das Know-how im Markt mitnutzen.

### **Lieferanten**

Um ein dauerhaftes Aufrechterhalten der E-Commerce-Dienstleistungen sicherstellen zu können, sind einige Lieferanten notwendig. Mit Abstand am meisten tragen die Lieferanten in den Bereichen Frachtführer (DHL, Post.at etc.) und Payment-Service-Provider (Klarna, PayPal etc.) zur Leistungserbringung bei. Dementsprechend wichtig ist auch die Pflege dieser Partnerschaften. In Bezug auf die Dienstleistungen ist zu erwähnen, dass sich mit Steigerung des Abwicklungsvolumen die Konditionen verbessern. Die einzelnen Leistungsnehmer profitieren also enorm vom Volumen, das Niceshops grundsätzlich bei den Lieferanten mitabwickelt.

Zwei MitarbeiterInnen sind nur für die Pflege dieser Partnerschaften inkl. Zollabwicklungen zuständig. Das stellt einen hohen Servicelevel sicher und sorgt für kontinuierliche Nachverhandlungen bei den Konditionen.

### **Öffentlichkeit**

Das Unternehmen in seiner Gesamtheit ist als regionales Unternehmen bekannt, das im Bereich Nachhaltigkeit und Arbeitsumfeld hohe Ansprüche umsetzt. Im Bereich Nachhaltigkeit wird aktuell eine CO<sub>2</sub>-neutrale Zustellung in Deutschland und Österreich angeboten. Der ganze Unternehmensstandort ist energie-autark und nutzt die Abwärme der benachbarten Biogasanlage. Eine Photovoltaikanlage deckt den Strombedarf, welcher durch Vermeidung von Stromspitzen optimiert wird.

Der Bereich Corporate Social Responsibility ist bei den E-Commerce-Dienstleistungen nicht von größerer Bedeutung, im Handelsumfeld des Unternehmens jedoch schon. Da hier beispielsweise Onlineshops für Naturkosmetik oder Öko-Reinigungsartikel betrieben werden, ist der Ruf des Unternehmens im CSR-Bereich ausgezeichnet. Das kommt den Dienstleistungen insofern zugute, als sämtliche Prozesse auf Nachhaltigkeit ausgelegt wurden.

### **8.3 Integrierter SWOT-Katalog**

Der nachfolgende SWOT-Katalog soll die Analysen aus dem Mikro- und Makro-Umfeld zusammenführen. Wie in Kapitel 6.2.3 beschrieben werden Stärken bzw. Schwächen den Chancen bzw. Risiken gegenübergestellt und bewertet.

Umweltentwicklung...	...trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche...				...das bedeutet			...daher streben wir an...
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursachen	Chance oder Gefahr...			
					+	-	Chance/Gefahr	
Tendenz zu „Shared Services“	3		Starke IT- und Logistik-Infrastruktur vorhanden	„Shared Service“-Ansatz wird seit Gründung des Unternehmens gelebt	3		Wachstum über Geschäftsfeld der Dienstleistungen	Neukundengewinnung für das entsprechende Geschäftsfeld
Lokale E-Commerce-Aktivitäten bevorzugt	2		Regionale Ausrichtung in der Unternehmenspolitik und Rückhalt aus der Standortentwicklung	Niceshops konzentriert sich auf zwei Standorte in Österreich	1		Image-Verbesserung im Dienstleistungsgeschäft	Regionale Positionierung im Geschäftsfeld-Marketing verankern
E-Commerce wird wesentlich komplexer	1		Niceshops hält die Prozesshoheit in der Wertschöpfungskette	Seit Jahren findet eine Rückwärtsintegration statt für eine höhere Eigenabdeckung		1	Investitionsvolumen bzw. Kapitalbedarf ist hoch und könnte steigen	Kapitalrückstellungen für unvorhersehbare Anpassungen bilden
Handelsbarrieren und Unsicherheiten außerhalb des EWR		1	Reaktionsgeschwindigkeit niedrig, betrifft meist die komplette Prozesskette	Ein Negativaspekt der Rückwärtsintegration		2	Ausbleiben des Dienstleistungsgeschäfts aufgrund Marktabdeckung	Ressourcenkonzentration auf den Außenhandel intern herstellen
Internationalisierung im E-Commerce im Vormarsch	2		Über 30 Native Speaker im Unternehmen beschäftigt	Internationalisierung ist in der Strategie des Unternehmens verankert	3		Differenzierungsmerkmal im Wettbewerbsvergleich	Internationalisierung in die Positionierung mit aufnehmen

Umweltentwicklung...	...trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche...				...das bedeutet			...daher streben wir an...
	Chance oder Gefahr...				Chance oder Gefahr...			
	+	-	Stärke/Schwäche	Ursachen	+	-	Chance/Gefahr	Erste Ziele
Nachhaltigkeit auch im E-Commerce ein großes Thema	2		Prozessabwicklung im Unternehmen auf Nachhaltigkeit ausgelegt	Niceshops hat extensiv an Nachhaltigkeit in Logistik und Versand gearbeitet	3		Differenzierungsmerkmal im Wettbewerbsvergleich	In der Kundenakquise als Differenzierungsmerkmal anführen
Mobile Commerce nimmt zu	1		Infrastruktur vollkommen Mobile-Commerce-fähig	„State of the Art“ wurde umgesetzt		2	Agilität im Mobile Commerce im Vergleich zu Mitbewerbern fehlt	Mehr IT-Ressourcen oder Umschichtung von Ressourcen auf MC
E-Commerce wird in diversen Branchen stärker reglementiert		2	Agilität bei Anpassungen eingeschränkt	Hat sich aufgrund der Rückwärtsintegration verlangsamt		1	Dienstleistung könnte unattraktiv werden	Bereits in der Akquise auf die Zukunftsfähigkeit des Kunden achten
Trend zu Omni- oder Multi-Channel		2	Systeme noch nicht dafür gerüstet	Aktuell wurde noch kein Fokus auf POS-Lösungen gesetzt		1	Schränkt Zielgruppe ein	Fertigstellung der POS-Systeme für den Einsatz bei DL-Kunden

Tabelle 4: SWOT-Katalog der Situationsanalyse (eigene Darstellung)

<b>Legende zum integrierten SWOT-Katalog</b>		
<b>Bewertung der positiven Einflussbereiche</b>		
<b>Ausprägung</b>	<b>Stärke</b>	<b>Chance</b>
<b>1</b>	Geringer Einfluss auf Zielerreichung	Chance auf Erfolg geringfügig vorhanden
<b>2</b>	Unterstützt bei der Zielerreichung	Chance auf Zielerreichung eher gegeben
<b>3</b>	Trägt maßgeblich zur Zielerreichung bei	Chance führt garantiert zum Erfolg
<b>Bewertung der negativen Einflussbereiche</b>		
<b>Ausprägung</b>	<b>Schwäche</b>	<b>Gefahr</b>
<b>1</b>	Behindert Zielerreichung nur bedingt	Gegensteuern ist leicht möglich
<b>2</b>	Behindert Zielerreichung wesentlich	Gefahr könnte Unternehmenserfolg gefährden
<b>3</b>	Verhindert Zielerreichung	Gefahr ist maßgeblich für Verlust verantwortlich

Tabelle 5: Legende für den SWOT-Katalog (eigene Darstellung)

## 9 Empirische Untersuchung

Dieses Kapitel bearbeitet die Primärmarktforschung, die im Zuge dieser Masterarbeit zur Beseitigung von Informationsdefiziten durchgeführt wurde. Zunächst wird das hierfür angewandte Untersuchungsdesign näher erläutert.

### 9.1 Untersuchungsdesign

Um die Vertriebskonzeption für die B2B-Neukundengewinnung adäquat durchführen zu können, müssen vorab fehlende Informationen erhoben werden. Zur Erhebung der fehlenden Informationen ist ein Untersuchungsdesign notwendig, das auf die vorliegende Untersuchung zugeschnitten ist. Zunächst werden das Informationsdefizit und das dahinterliegende Untersuchungsziel erläutert. Danach wird auf die Untersuchungsmethode näher eingegangen. Das gesamte Untersuchungsdesign wird nach den Herangehensweisen von Kuß erstellt (vgl. Kuß 2018, S. 38f.).

#### 9.1.1 Informationsdefizit und Untersuchungsziel

Um das theoretische Vertriebskonzept auf das definierte Geschäftsfeld anwenden zu können, müssen Informationslücken geschlossen werden. Im Wesentlichen sollen über die vorliegende qualitative Primärmarktforschung folgende Fragen explizit geklärt werden:

- Wer hat im Unternehmen die letzte Entscheidung beim Kaufprozess und wer ist darin involviert?
- Wie stellen sich Nachfrager einen optimalen Vertriebsprozess vor?
- Welche Beratungskomponenten fordern Nachfrager?
- Was sind die Kriterien für die Anbietersauswahl seitens der Nachfrager?
- Welche Kanäle werden zur Informationsbeschaffung genutzt?
- Welche grundsätzliche Meinung gibt es zum Thema Outsourcing?
- Was sind Motive für das Outsourcing?

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die oben genannten Fragen zum Such- und Kaufentscheidungsprozess der relevanten Zielgruppen zu beantworten. Mit den zentralen Erkenntnissen aus der Erhebung können Wissenslücken geschlossen werden. Gemeinsam mit den angefertigten Situationsanalysen liegen danach alle relevanten Informationen vor, um die Vertriebskonzeption zur Neukundengewinnung nach dem theoretischen Konzept erstellen zu können.

In weiterer Folge soll diese Erhebung auch Erkenntnisse über die Meinung zu und das Motiv von Outsourcing generieren. Dies hat Einfluss auf Zielgruppendefinitionen und Herangehensweisen in der Neukundengewinnung generell. Ebenso wird die Beratungskomponente im Zuge der Neukundengewinnung abgefragt. Es ist davon auszugehen, dass ein großer Teil der potenziellen Kunden noch keine Erfahrung mit Outsourcing oder der professionellen Abwicklung von E-Commerce-Prozessen hat. Daher sind im Rahmen der Untersuchung auch gewünschte Informationsströme zwischen Anbieter und Nachfrager zu erforschen.

### *9.1.2 Hypothesenbildung*

In Anlehnung an die Herangehensweise von Kuß ist für diese Arbeit keine Hypothesenbildung vorgesehen, da es sich um eine qualitative Primärforschung handelt. Aus verschiedenen Explorationsansätzen geht hervor, dass bei der qualitativen Methodik eine beschreibende und interpretierende Analyse vorliegt, die kaum quantifizierbar ist. Hypothesen werden in der Regel im Rahmen der Ergebnisbildung bei quantitativen Untersuchungen eingesetzt (vgl. Kuß 2018, S. 49f.).

### *9.1.3 Untersuchungsmethode*

Zu den oben beschriebenen Informationsdefiziten dieser Arbeit gibt es weder Studien noch andere Erhebungen, es liegt also noch keine adäquate Datengrundlage vor. Da diese Inhalte im gegebenen Kontext noch nicht bearbeitet wurden, wird zur Datenerhebung und Analyse eine Primärforschung durchgeführt. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass gezielt neue Daten mit geeigneten Instrumenten erhoben werden, um zum spezifischen Informationsdefizit Analysen durchführen zu können. Daher wird im vorliegenden Fall eine Primärforschung einer Sekundärforschung vorgezogen. In der Vorbereitungsphase der Primärforschung kann es jedoch zu einer Sekundärforschung kommen, beispielsweise wenn für die Primärerhebung eine statistische Aussage relevant ist (vgl. Kuß 2018, S. 35f.).

Bei der Primärforschung wird grundsätzlich zwischen qualitativer und quantitativer Erhebung unterschieden. Bei einer qualitativen Erhebung wird bei einer kleinen Fallzahl beispielsweise ein Tiefeninterview durchgeführt oder eine Gruppendiskussion veranlasst. Dadurch lassen sich tieferliegende Einstellungen und Motive der Befragten erkennen. Völlig neue Erkenntnisse sind aufgrund der offenen Fragestellungen ebenso möglich wie das Aufdecken nicht bekannter Trends oder Umweltbedingungen. Eine quantitative Primärforschung ist im Gegensatz zur

qualitativen Erhebung für die Anwendung an großen Fallzahlen gedacht. Die Erhebung ist für objektiv zahlenmäßig erfassbare Daten geeignet. Die Datengenerierung erfolgt mithilfe von meist standardisierten Fragebögen bei einer repräsentativen Gruppe in der Grundgesamtheit (vgl. Magerhans 2016, S. 69f.).

Wie zuvor erwähnt gibt es für die qualitative Primärforschung zwei Erhebungsarten, die grundsätzlich in Frage kommen: Einzelexplorations und Gruppendiskussionen bzw. Mehrpersonen-Interviews. Bei Einzelexplorations wird versucht, in einer angenehmen und zwanglosen Interview-Atmosphäre Informationen zum Untersuchungsgegenstand zu erfragen. Dabei hilft ein zuvor ausgearbeiteter Gesprächsleitfaden. So ist es möglich, tiefe Einblicke zu gewinnen und persönliche Meinungen bzw. Verhaltensweisen zu erheben. Bei Gruppendiskussionen hingegen wird versucht, in relativ kurzer Zeit eine möglichst breite Palette an Meinungen und Ansichten von verschiedenen Personen zu sammeln. Vorteil bei dieser Erhebungsmethode ist das gegenseitige positive Beeinflussen und Ergänzen (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 88f.).

Im Zuge dieser Masterarbeit wird auf qualitative Einzelexplorations zurückgegriffen. Dabei geht es vor allem um die Erhebung von Motiven und um das Kaufverhalten der individuellen Persönlichkeiten, die zum Interview geladen werden. Aus den Einzelgesprächen lassen sich Zusammenhänge und Übereinstimmungen herausfiltern, wodurch das zuvor definierte Informationsdefizit am besten beseitigt werden kann.

#### *9.1.4 Stichprobenauswahl und Untersuchungszeitraum*

Zum Schließen der Informationslücke werden im Rahmen der qualitativen Marktforschung insgesamt 16 Personen durch Einzelinterviews befragt. Die Interviewpartner sind in Unternehmen vorwiegend als Entscheidungsträger tätig, die für die Dienstleistungen im Geschäftsfeld "E-Commerce-Dienstleistungen" in Frage kommen. Die Primärforschung wird in der relevanten Zielgruppe durchgeführt werden, welche in Kapitel 3.3 beschrieben werden.

Die Stichprobenauswahl wird nach einer gezielten Auswahl von Falltypen durchgeführt. Die Art der Stichprobenbildung wird auch als kriterienorientiert bezeichnet. Werden vom jeweiligen Fall bestimmte Kriterien erfüllt, kann dieser im Zuge der Primärmarktforschung untersucht werden. In der Regel werden in diesem Auswahlverfahren auch Extrem- bzw. kritische Fälle mit aufgenommen, um höherwertigere Ergebnisse erzielen zu können. Diese Form der Fallkontrastierung

sorgt dafür, dass Assoziationen von Interessen klarer analysiert werden können und eine Art Ideengenerierung oder Ursachenforschung zu gewissen Verhaltensweisen betrieben werden kann (vgl. Schreier 2011, S. 252).

Folgende Kriterien müssen die Unternehmen grundsätzlich erfüllt werden, um für die falltypische Auswahl grundsätzlich in Frage kommen zu können:

- Unternehmenssitz in Deutschland oder Österreich
- Kerntätigkeiten sind Produktentwicklung, Produktion oder Handel
- Das Produktportfolio ist grundsätzlich physischer Natur
- Der Fokus liegt auf europäische Absatzmärkte
- Ein Online-Vertriebskanal ist vorhanden oder im Aufbau

Um den Informationsgehalt hoch halten zu können, müssen die InterviewpartnerInnen und Interviewpartner ein weiteres Kriterium erfüllen: Die jeweilige Person muss in der Führungsebene, beispielsweise in der Geschäftsführung oder Marketing- bzw. Vertriebsleitung, tätig sein, um für ein Interview in Frage zu kommen.

Alle Befragungen wurden, wie im Projektplan ausgewiesen, vom 28. Jänner bis 01. März 2019 durchgeführt. Die Interviews wurden ausschließlich im persönlichen Gespräch geführt, alle Unternehmen wurden im Zuge der Primärforschung besucht. Die Auflistung der InterviewpartnerInnen ist willkürlich und für die Auswertung werden anonymisierte, nicht rückführbare Synonyme verwendet. Die nachfolgende Tabelle listet alle InterviewpartnerInnen namentlich auf.

<b>InterviewpartnerInnen</b>		
<b>Name</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Position</b>
Wolfgang Wachmann	Estyria Naturprodukte GmbH	Geschäftsführer
Laura Habel	BIG Power Fitness Snack GmbH	Geschäftsführerin
Eustachius Kreimer	Blue Tomato GmbH	Digital Strategy
Stefan Stolzka	Legero shoe factory Ges.mbH	Geschäftsführer
Nikolaus Grissmann	GENII Forschungs & Vertriebs GmbH	Geschäftsführer
Nico Binder	Nuki Home Solutions GmbH	Business Development
Christian Gsöll	Institut AllergoSan - Pharmazeutische Produkte Forschungs- und Vertriebs GmbH	Business Development
Gerald Leitgeb	Hi Performer GmbH	Geschäftsführer
Harald Gutschi	UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH	Geschäftsführer
Sandro Schachner	BEAUNITED e.U.	Geschäftsführer
Michael Zotter	Zotter Schokoladen Manufaktur GmbH	Digital Strategy
Alexander Wallenko	pro medico Handels GmbH	Geschäftsführer
Bastian Rütter	Carbomed Medical Solutions GmbH	Geschäftsführer
Andreas Schitter	Röhren- und Pumpenwerk BAUER	Vertriebsleiter
Michael Pürstl	Wutscher Optik GmbH	Digital Strategy
Michael Kohlmeier	Manufaktur Gölles	Digital Strategy

Tabelle 6: Interviewpartner der empirischen Untersuchung (eigene Darstellung)

### 9.1.5 Erhebungsinstrument

Um die Vergleichbarkeit der qualitativen Aussagen sicherzustellen, ist eine Strukturierung der Interviews notwendig. Hierfür wird ein sogenannter Interview-Leitfaden eingesetzt, dieser stellt nur eine grobe Skizze des Gespräches dar. Je nach Situation ist jedoch ein Abschweifen erlaubt. Die Gespräche werden aufgrund der definierten Länge mithilfe eines Aufnahmegerätes festgehalten. Um Fragestellungen miteinander verknüpfen zu können, ist ein stichwortartiges Festhalten von gesprochenen Informationen notwendig. Für die Auswertung wurden die Interviews via Transkription verschriftlicht (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 90).

### 9.1.6 Auswertung der Befragungen

Die angefertigten Transkripte wurden in weiterer Folge mit dem Analyseprogramm für qualitative Marktforschungsdaten „MAXQDA“ bearbeitet und analysiert.

Bei der Auswertung der Interviews wurde besonders die Auswertungsmethode der Querschnittsanalyse angewendet. Diese wird dann eingesetzt, wenn Themenbereiche quer über alle Interviews analysiert werden sollen. Das Ergebnis dieser Analyse soll Aufschluss darüber geben, ob es zu den Fragen aus dem Interview-Leitfaden ähnliche Antworten in den verschiedenen Interviews gibt. Daraus ist die Wichtigkeit des jeweiligen Themengebietes ableitbar. In weiterer Folge wird für die Verknüpfung der Fragen im jeweiligen Interview auch eine Längsschnittanalyse durchgeführt. Diese soll in erster Linie Aufschlüsse über die Zusammenhänge als Ergebnis aufzeigen. Die Individualität der einzelnen Befragungen steht hierbei im Vordergrund (vgl. Naderer 2011, S. 413f.). Im Zuge der Auswertung wird eine Kodierung der qualitativen Daten in Anlehnung an die Grounded Theory nach Glaser/Strauss durchgeführt (vgl. Ciesielska/Jemielniak 2018, S. 33f.).

## 9.2 Zentrale Befragungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse aus den 16 Interviews analysiert und zusammengefasst. Diese werden danach in relevante Entscheidungen für das Vertriebskonzept einfließen.

### 9.2.1 Direkte Absatzkanäle, deren Wichtigkeit und die strategische Einbettung

Die befragten Führungskräfte bei den Herstellern gaben an, dass der direkte Vertriebskanal zunehmend wichtiger wird. Ein eigener Onlineshop wurde mit Abstand am häufigsten genannt. Zwei Probanden gaben zudem an, dass sich die Kombination

aus Direktvermarktung („Ab-Hof“) und Onlineshop als hervorragend herausgestellt hat. Besonders bei touristischen Zielgruppen ist erkennbar, dass der Erstkauf meist durch die Direktvermarktung stattfindet und eine Nachbestellung über den Onlineshop getätigt wird. In diesem Zusammenhang wurde in einem Interview erwähnt, dass es bei dem Onlineshop allein um die Darstellung des Gesamtsortiments geht.

Zwei Interviewpartner gaben außerdem an, den Onlineshop für die restlichen Teile Europas bzw. der Welt zu nutzen und bezogen sich hierbei auf einen stark ausgebauten Außendienst im DACH-Raum. Verbunden mit dieser Tatsache wurde auch die strategische Auslegung direkter Vertriebskanäle genauer beschrieben. Besonders in der pharmazeutischen Industrie ist aufgrund der Apotheken der stationäre Vertrieb stark ausgeprägt. Immer mehr Hersteller versuchen daher direkt Umsätze über eigene Onlineshops zu genießen, mit der Gefahr, dass die Apotheker die Produkte zukünftig nicht mehr vertreiben. Diese Absatzmittler-Strukturen sind laut den Aussagen der Interviewpartner der Grund, warum eigene Onlineshops in dieser Branche noch nicht weit verbreitet sind. Dennoch ist die Tendenz zu direkten Vertriebskanälen gegeben. Der Wunsch nach Agilität und Schnelligkeit bei der Inanspruchnahme von E-Commerce-Dienstleistungen wurde für den Fall erwähnt, dass ein Onlineshop in kurzer Zeit das Wegbrechen von stationären Umsätzen auffangen muss. Ein weiterer Anwendungsfall des direkten Vertriebskanals ist die Verfügbarkeit von Original-Ersatzteilen. Ein Unternehmen aus dem Bereich Metallverarbeitung gab an, dass das stationäre Geschäft für den Verkauf der Maschinen zuständig ist, der Onlineshops ausschließlich für Ersatzteile zur Verfügung stellt. Die nachfolgende Grafik listet wichtige Nennungen auf.

---

Beudetung des Online-Vertriebskanals	Unterstützender bzw. zusätzlicher Vertriebskanal
	Online-Vertriebskanal wird zunehmend wichtiger
	Gute kombinatorische Wirkung mit anderen Kanälen
	Eingesetzt für geografisch nicht-erreichbare Regionen

---

Abbildung 18: Bedeutung des Online-Vertriebskanals (eigene Darstellung)

Besonders kleine und kürzlich gegründete Hersteller setzen den Fokus auf den Onlinevertrieb. Vier von 16 InterviewpartnerInnen haben den Onlineshop als zentralen Verkaufskanal deklariert und möchten nur ergänzend in den stationären Handel. Weitere acht Unternehmen setzen zukünftig den Onlinevertrieb verstärkt in deren Vertriebsstrategie fest und sehen darin zukünftig ein hohes Umsatzpotenzial.

### 9.2.2 Vertriebsprozess und Buying-Center

Im Zuge der Interviews wurde auch der optimale Vertriebsprozess bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen entlang der Prozesskette im E-Commerce erfragt. Außerdem wurden Kenntnisse zur Entscheidungsstruktur gewonnen. Zwölf Interviewpartner gaben an, dass solche Entscheidungen aufgrund der tiefen Integration in unternehmerische Strukturen ausschließlich von der Geschäftsführung bzw. den Eigentümern getroffen werden. Aus den Gesprächen geht auch hervor, dass nicht nur die Entscheidung von diesem Personenkreis getroffen wird, sondern diese schon früh in der Angebotsphase involviert sind, sozusagen über den kompletten Akquisitionsprozess hinweg.

Sind Kanalkonflikte eine Gefahr oder sind andere starke Vertriebsstrukturen von Entscheidungen betroffen, dann werden auch Marketing- oder Vertriebsleitung in die Entscheidungsfindung mit einbezogen. In dieser erweiterten Konstellation werden oftmals Auswirkungen auf die gesamte Vertriebsstrategie genauer analysiert. Vereinzelt werden dann auch externe Berater oder das operative Personal in die Entscheidung bzw. Integration mit eingebunden. Mehrmals wurde geäußert, dass die Inanspruchnahme von E-Commerce-Dienstleistungen vom operativen Personal initiiert wird und hier die Vorselektion von Anbietern stattfindet. Die nachfolgende Grafik soll verdeutlichen, wie die Entscheidungsfindung bei E-Commerce-Dienstleistungen grundsätzlich zustande kommen könnte.

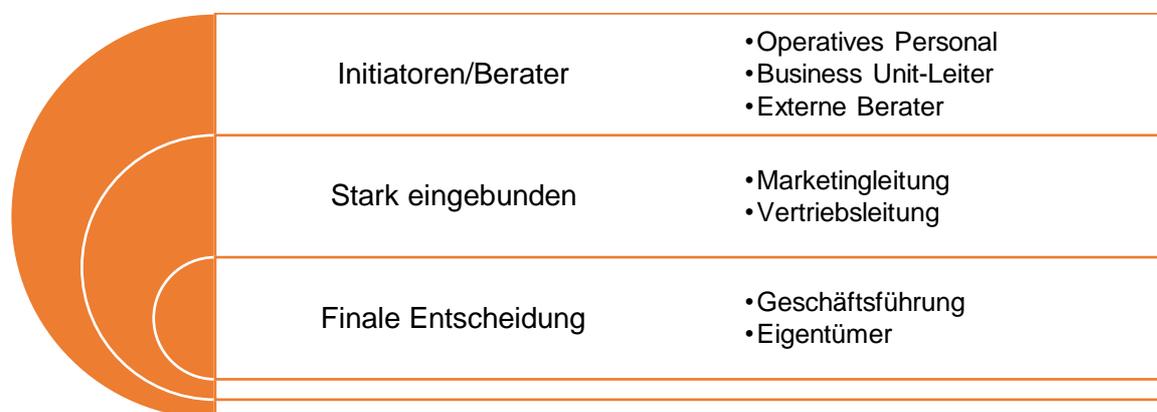


Abbildung 19: Visualisierung der Entscheidungsfindung (eigene Darstellung)

Von ausnahmslos allen InterviewpartnerInnen wurde der Wunsch nach einer Beratungskomponente im Vertriebsprozess geäußert. Dies kann auf fehlendes Know-how für die operativen Tätigkeiten im E-Commerce zurückgeführt werden. Auch die Unsicherheiten beim internationalen Verkauf via Onlineshops sind maßgeblich für diese Tatsache verantwortlich. Bei Unternehmungen mit starker stationärer Ausrichtung wurde außerdem erwähnt, dass detailliertes Wissen über die Akquise von EndkundInnen fehlt und daher auch hier Beratungen schon im Vertriebsprozess in Anspruch genommen werden. Schließlich ist dies ein erfolgsentscheidendes Element im E-Commerce.

Die tiefe Integration in das gesamtunternehmerische Umfeld ist ebenso eine Tatsache, weshalb den InterviewpartnerInnen die Beratungskomponente im Vertriebsprozess enorm wichtig ist. Daher äußerte mehr als die Hälfte davon die Ansicht, dass ein beratungsintensiver Mehrpersonenvertrieb am besten für die Akquise dieser Dienstleistungen sei. Analogien wurden beispielsweise zum Vertrieb großer Softwarehäuser für ERP-Systeme hergestellt.

Die für den Vertriebsprozess wichtigen Erkenntnisse werden in der nachfolgenden Grafik zusammenfasst.

---

Für den Vertriebsprozess  
relevante Erkenntnisse

Technisches affines Vertriebspersonal  
erwünscht

---

Wissenslücken beim Kunden

---

Beratungskomponente wichtig

---

Integrationsschnittstellen aufzeigen

---

Unsicherheiten im internationalen Verkauf  
via Online-Vertriebskanal

---

Abbildung 20: Weitere Erkenntnisse hinsichtlich Vertriebsprozess (eigene Darstellung)

### 9.2.3 Such- und Kaufverhalten von Outsourcing-Leistungen

Bei der Suche nach E-Commerce-Dienstleistungen wird überwiegend auf ein persönliches Netzwerk zurückgegriffen. Zwölf von 16 InterviewpartnerInnen nannten diese Quelle als erstes, wenn ein neuer Dienstleister gesucht werden. Ein Gutteil nannte zusätzlich das klassische Desk Research als Kanal für die Suche. Vier Unternehmen würden die benötigten Leistungen via Kriterienkatalog definieren und danach eine Ausschreibung durchführen. Die nachfolgende Grafik zeigt die wichtigsten Kanäle für die Informationsbeschaffung.



Abbildung 21: Nennung bei den Kanälen bezüglich Suchverhalten (eigene Darstellung)

Nach kurzer Vergewisserung, dass die InterviewpartnerInnen den Leistungsumfang der Niceshops GmbH kennen, wurde auch die Frage gestellt, wie sie die spezifische Dienstleistung bezeichnen würden. Auf diese Weise lässt sich das Suchverhalten besser einschätzen. Für die umfangreichen Dienstleistungen zeichnete sich kein eindeutiger Favorit ab, jedoch wurden mit „Logistik“ und „Fulfillment“ die logistischen Leistungen im Suchverhalten hervorgehoben. Vereinzelt wurde die Dienstleistung auch als „Onlineshop-Provider“ oder „Full-Service-Provider“ bezeichnet. Für befragte Industrieunternehmen ist es mehrheitlich nur eine Logistik-Leistung.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Nennungen zu diesem Fragebereich und hebt die häufig genannten Bezeichnungen hervor.

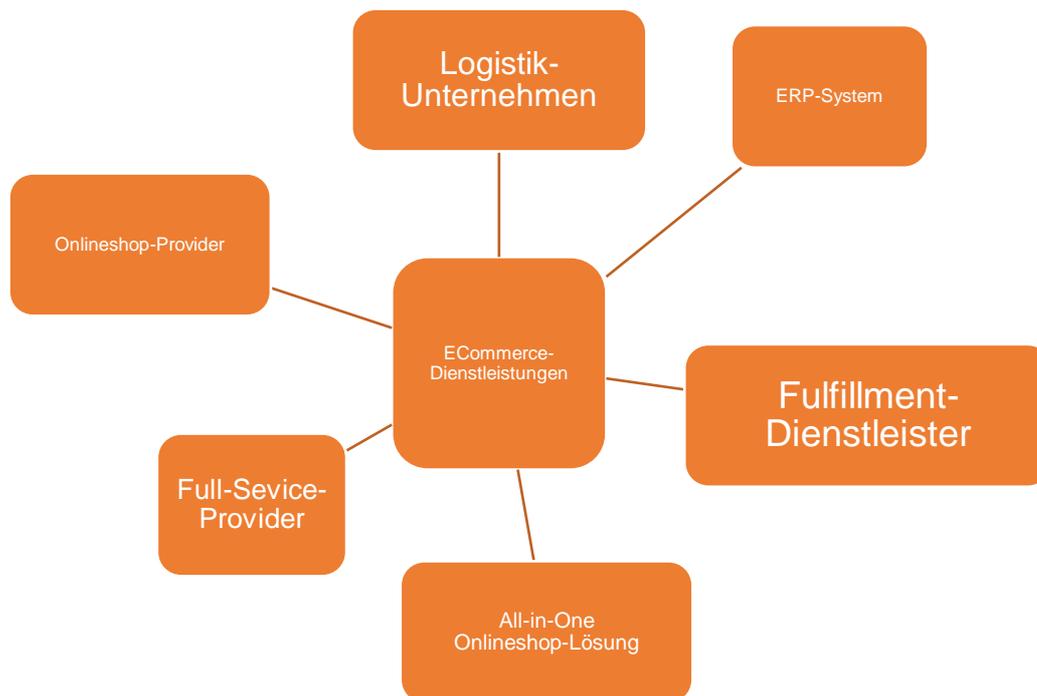


Abbildung 22: Bezeichnungen der Dienstleistung (eigene Darstellung)

Im Zusammenhang mit dem Such- und Kaufverhalten wurde auch die Frage nach benötigten Referenzen gestellt. Wie in Kapitel 2.4.3 beschrieben, sind Referenzen ein wesentlicher Bestandteil bei den Vertriebsaktivitäten in der Neukundengewinnung. Die Probanden sind sich einig, dass Referenzen im Akquiseprozess unbedingt notwendig sind. In etwa die Hälfte fordert detaillierte Referenzen in Form von Case Studies, Referenzbesuche oder Referenzanrufe. Bei Spontannennungen wurden Referenzkontakte bestehender Kunden am häufigsten genannt.

Alle Befragten gaben an, dass die Vertriebsstrategie inkl. direkter Vertriebskanäle in regelmäßigen Perioden von unter drei Monaten kritisch überprüft wird. Ob sich an der generellen Ausrichtung des Onlinevertriebskanals etwas ändern soll, wird in diesen Meetings meist mitentschieden. Dies impliziert für den Vertrieb, dass es grundsätzlich kontinuierlich möglich ist, Kunden für die Dienstleistungen zu gewinnen.

#### 9.2.4 Anforderungen an einen Onlineshop

Um mehr Informationen über die Bedürfnisse der Leistungsnehmer zu bekommen, wurden auch Fragen nach den wichtigsten Anforderungen an einen Onlinevertriebskanal gestellt. Dies ist wichtig, um die Überdeckung zwischen

angebotener Leistung und Kundenbedürfnissen (beschrieben in Kapitel 4.5) zu ermitteln.

Die nachfolgende Grafik listet alle Nennungen absteigend nach der Häufigkeit auf, anschließend werden die wichtigsten näher beschrieben.



Abbildung 23: Nennungen bei Onlineshop-Anforderungen (eigene Darstellung)

Alle Probanden haben die Brand Experience im Zuge der Fragestellungen erwähnt. Der Onlinevertriebskanal muss die jeweilige Marke verkörpern, daher sind Anpassungen bzw. die Bereitstellung adäquater Designmöglichkeiten wichtig. Bei Herstellern im Konsumgüterbereich muss der Onlineshop nahtlos in das Corporate Design einfließen können. Industrie-Unternehmungen war es wiederum wichtig, dass die Echtheit bzw. die Nähe zum Hersteller ersichtlich ist.

Der Onlinevertriebskanal soll auf Beratung und Information abzielen. Allen Befragten war es enorm wichtig, dass der eigene Onlinevertriebskanal die meisten Produktinformationen liefern kann bzw. der User von einer Validität der Daten ausgehen kann. Die Nennungen gehen von Inhaltsstoffen bis hin zu technischen Explosionszeichnungen mit interaktiver Auswahl der Einzelprodukte. Am wichtigsten scheint jedoch die adäquate Darstellung des Produktnutzens zu sein, in welcher Form auch immer diese Anforderung umgesetzt wird.

Auch die gesamte User Experience und die perfekte Adaption auf mobilen Endgeräten wurden von fast allen InterviewpartnerInnen genannt. Die Bedienbarkeit steht im

Vordergrund, außerdem sind besonders der strukturelle Aufbau und ein einfacher Checkout-Prozess genannt worden. Diese Anforderung geht einher mit der Forderung nach einem gewissen Servicelevel, wobei hier insbesondere der First-Level-Support sowie eine schnelle Reaktionszeit bei Problemen mit Bestellungen angesprochen wurden.

Auch die Abwicklungsgeschwindigkeit bei Bestellungen von Kunden wurde von fast allen Befragten erwähnt. Hierbei geht es vor allem um die Paketlaufzeit und um die Liefertreue bzw. Zustellsicherheit. Diese Punkte sind wichtige Anforderungen an den logistischen Teil der Dienstleistung. Den Befragten zufolge geben große Onlineshops die Messlatte vor und diese bildet dann die Kundenerwartung. Auf die Dienstleistungen umgelegt bedeutet dies, dass sich die Abwicklungsgeschwindigkeit immer an den schnellstmöglichen Onlineshop orientiert. Im DACH-Raum sind beispielsweise 24h-Lieferungen zum Standard geworden.

#### *9.2.5 Inanspruchnahme und Integrationstiefe von E-Commerce-Dienstleistungen*

Die meisten der befragten Unternehmen setzen in vielen Teilbereichen ihrer E-Commerce-Tätigkeiten Dienstleister ein. Sechs davon haben den kompletten Onlinevertriebskanal an einen Dienstleister ausgelagert. Bei zwei weiteren ist die baldige Auslagerung des gesamten Onlinevertriebskanals wahrscheinlich. Meist werden die Teilbereiche IT-Dienstleistung, also die Erstellung und Weiterentwicklung des Onlineshops, und Logistik ausgelagert. Danach folgen die Auslagerung des Online-Marketings bzw. von Teilen der Online-Kundenakquise. Die Auslagerung von Customer Care und Internationalisierung wird ebenso gewünscht, bei einigen befragten Unternehmen liegt dieser Skalierungsschritt jedoch noch nicht vor, daher erfolgt noch keine Inanspruchnahme. Die nachfolgende Grafik zeigt, dass IT-Dienstleistungen oft in Anspruch genommen werden und möglicherweise als Einstieg in die komplette Auslagerung des Geschäftsprozess angesehen werden kann.

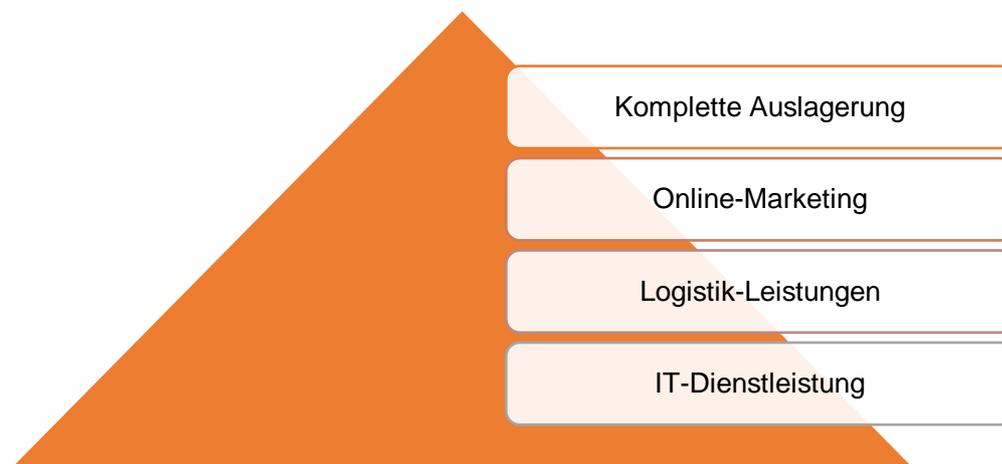


Abbildung 24: Inanspruchnahme von Dienstleistungen (eigene Darstellung)

Im Falle der Auslagerung der gesamten Prozesskette gaben die Befragten an, mit einer enormen Integrationstiefe zu hantieren. Der Dienstleister ist mit vielen Schnittstellen mit dem Unternehmen verbunden, wodurch in vielen Bereichen eine enge Abstimmung notwendig ist. Dies ist besonders dann relevant, wenn eine Abstimmung mit anderen Vertriebskanälen stattfinden muss.

Laut den Interviews kommt ein komplettes Outsourcen für einen Händler nicht in Frage, da diese Prozesskette eine Kernkompetenz darstellen soll. Daher haben alle befragten Händler angegeben, dass nur eine partielle Integration einzelner Dienstleister vorliegt. Vorstellbar ist, dass ganz zu Beginn der Handelstätigkeit eine Auslagerung in Anspruch genommen wird, dies beruht aber auf einer einzigen Aussage des größten befragten Händlers. Auch wenn ein Hersteller bereits große Strukturen für die Belieferung des stationären Handels aufgebaut hat, ist eine Auslagerung der Prozesskette unwahrscheinlich. Diese Unternehmen bemühen sich laut den Befragungen um eine Adaption der B2B-Prozesse.

#### *9.2.6 Einstellung und Motive für die Auslagerung von Geschäftsprozessen*

Die befragten Unternehmen neigen zur Inanspruchnahme von Dienstleistungen im Bereich Geschäftsprozess-Outsourcing. Besonders die InterviewpartnerInnen bei Herstellern sind davon überzeugt, dass nur so eine Konzentration auf die Kernkompetenz möglich ist und gleichzeitig ein hohes Maß an Qualität erreicht werden kann. Im Zuge der Befragung wurden Informationen über die allgemeinen Motive für die Auslagerung von Geschäftsprozessen eingeholt. Die nachfolgende Grafik listet die genannten Motive absteigend nach der Wichtigkeit auf.



Abbildung 25: Gründe für die Inanspruchnahme von E-Commerce-Dienstleistungen (eigene Darstellung)

Fünf Unternehmen sehen die Skalierbarkeit als starkes Motiv für die Auslagerung. Hier geht es vor allem um die kontinuierliche Möglichkeit der Skalierung, oftmals verbunden mit der Überlegung zu sprungfixen Kosten. Die finanzielle Ebene ist auch mit der damit verbundenen Risikostreuung verbunden. Die Befragten sehen in der Auslagerung von Geschäftsprozessen ein Risiko, das grundsätzlich kalkulierbarer ist, da keine großen Investitionen getätigt werden müssen. Daher ist ein Abtasten des Online-Marktpotenzials möglich.

Werden intern E-Commerce-Prozesse aufgebaut, ist fünf Herstellern die Entwicklungsgeschwindigkeit nicht schnell genug und sie sehen daher einen Nachteil am Markt. Daher gilt „Time-to-Market“ als weiteres Motiv für die Inanspruchnahme von Dienstleistungen in diesem Bereich. Viele sehen sich nicht zur Aufrechterhaltung der notwendigen Prozesse für einen kontinuierlichen Onlineshop-Betrieb in der Lage. Ein Unternehmen hat sich für das Insourcing entschieden und ist der Meinung, dass Outsourcing aufgrund der Prozesskosten besser gewesen wäre.

In diesem Zusammenhang wurden auch einige Nachteile der Auslagerung von Geschäftsprozessen genannt. Die meisten Befragten sehen die steigende Komplexität in der operativen Abwicklung aufgrund der externen Ressourcen und den Verlust bzw. Nicht-Aufbau von Wissensfeldern als Nachteil an. Im Zusammenhang damit ist auch die Abhängigkeit vom Dienstleister bei den Befragten ein großes Thema.

## **10 Vertriebskonzept zur Neukundenakquise für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“**

Das nachfolgende Kapitel beinhaltet die ausgearbeitete Vertriebskonzeption, welche vorwiegend von den Ergebnissen aus der Situationsanalyse und der empirischen Untersuchung getrieben wird. Diese Konzeption soll als Richtlinie für eine erfolgreiche Vermarktung der Dienstleistungen dienen.

### **10.1 Kundenidentifizierung und -qualifizierung**

Zunächst soll geklärt werden, wie im Rahmen der Neukundengewinnung die Kunden identifiziert und qualifiziert werden. In Kapitel 3.3 wurde der potenzielle Markt für diese Dienstleistungen dargestellt. Die zwei Zielgruppen aus der Theorie lauten wie folgt:

- Händler mit Online-Vertriebskanal
- Produzierende Unternehmen mit Direktvertrieb

Aus der Situationsanalyse und der empirischen Untersuchung geht hervor, dass für Händler die Dienstleistung nur eine kurz- oder mittelfristige Lösung sein kann. Die im Dienstleistungspaket angebotenen Prozesse sind Kernkompetenzen eines Handelsunternehmens, daher kann eine strategische Ausrichtung eines Händlers mit so einem Prozessdienstleister nie zielführend sein. Daraus folgt, dass im Rahmen der Neukundengewinnung der Fokus auf Hersteller gelegt werden sollte, die einen direkten Onlinevertriebskanal haben oder betreiben möchten. Darüber hinaus ist es aufgrund der starken Lieferantenbeziehungen aus dem Hauptgeschäftsfeld und der möglichen Nutzung von Synergien naheliegend, dass auf diese ein besonderes Augenmerk im Akquiseprozess gelegt wird.

In Kapitel 5.1.2 wurde behandelt, welche Unternehmensinformationen vorab relevant sind. Aufgrund der knappen Ressourcen für die Implementierung der Dienstleistungen ist vorab eine Grobqualifizierung nach dem BANT-Modell möglich. Besonders der zeitliche Faktor könnte dabei eine größere Rolle spielen. Wird dieses Vorgehen mit dem Akquiseprozess aus Kapitel 4.5 verbunden, befindet sich diese Einschätzung in der obersten Schicht im Verkaufstrichter.

Wie in Kapitel 5.2 beschrieben, muss nun eine Lead-Qualifizierung aufgebaut werden. Ziel ist es, wie in Kapitel 5 zusätzlich erläutert, richtige Kunden zu finden, um die knappen Ressourcen optimal nutzen zu können. Das nachfolgende Scoring-Modell (beschrieben in Kapitel 5.2.2) ermöglicht eine Qualifizierung eines Interessenten.

Gemeinsam mit dem Auftraggeber wurde zunächst ein Brainstorming durchgeführt, um die konkreten Einzelparameter des Scorings zu ermitteln. Anschließend wurde von den Verantwortlichen ein elektronischer Fragebogen (siehe Anhang C) ausgefüllt, welcher alle Parameter paarweise auflistet. Ziel dieser Vorgangsweise ist die Ermittlung der Gewichtung des jeweiligen Parameters. Die Bewertungsdimensionen sind in der Bewertungslegende im Anhang B ersichtlich. Das Ergebnis wird in Anhang D dargestellt und der Durchschnitt wurde in den Paarvergleich (siehe Anhang E) zusammengeführt. Resultierend aus dieser Vorgangsweise wird die nachfolgende Tabelle 7 als geeignetes Modell zur Kundenidentifizierung definiert. Anhang F stellt die Skalenausprägungen dar, wie ein Interessent operativ bewertet werden kann. Diese Skalenausprägungen werden im Optimalfall in das jeweilige CRM-System integriert, welches automatisch das Endergebnis berechnet.

Scoring für einen Interessenten für E-Commerce-Dienstleistungen			
Parameter	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis
Leistungsüberdeckung	18%		
Bestehender Lieferant	16%		
Einbettung in den Gesamtvertrieb	14%		
Erwarteter Betreuungsaufwand	14%		
Skalierbarkeit	13%		
Motive zur Auslagerung von E-Commerce	13%		
Referenzwert	12%		
<b>Endergebnis</b>	<b>100%</b>		

Tabelle 7: Scoring für Interessenten (eigene Darstellung)

## 10.2 Festlegung von Neukundengewinnungszielen

Ziel des Unternehmens Niceshops GmbH ist das Gewinnen von 20 Neukunden für das Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ im deutschsprachigen Raum bis 31.12.2020 (vgl. 1.3.1).

Dieses übergeordnete Ziel wird nun weiter operationalisiert. Die Erfahrung des Auftraggebers zeigt, dass aufgrund der starken Selektierung viele Akquisegespräche geführt werden müssen, um diese 20 Neukunden zu gewinnen. Daher ist es sinnvoll, eine entsprechende Anzahl an Interessenten festzulegen, um das übergeordnete Ziel erreichen zu können. Resultierend daraus wird vorgegeben, dass bis 31.12.2019 mindestens 120 Unternehmen identifiziert werden müssen, wobei

Qualifizierungsgespräche mit der Hälfte von ihnen forciert werden. Laut Auftraggeber ist davon auszugehen, dass die Akquise dieser Kunden in etwa 14 Monate dauern wird, daher muss die Konzept-Implementierung bis 30.10.2019 abgeschlossen sein, um diesen Akquisezeitraum gewährleisten zu können.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über alle definierten Ziele.

Nr.	Ziel	Zeitraum
1	MitarbeiterIn im Business Development eingestellt	Bis 30.07.2019
2	Lead-Qualifizierung aufgebaut	Bis 30.07.2019
3	CRM-System für B2B-Kunden eingeführt	Bis 30.07.2019
4	120 Unternehmen identifiziert	Bis 31.12.2019
5	60 Akquisegespräche zur Lead-Qualifizierung durchgeführt	Bis 30.09.2020
6	20 Neukunden gewonnen (= Abschluss Dienstleistungsvertrag)	Bis 31.12.2020

Tabelle 8: Ziele der Vertriebskonzeption (eigene Darstellung)

### 10.3 Auswahl der geeigneten Vertriebsstrategie

Im Rahmen der Vertriebskonzeption spielt die Vertriebsstrategie zur Gewinnung von Neukunden eine zentrale Rolle. In Kapitel 4.3 wurden relevante Strategien aufgelistet und beschrieben. Für das vorliegende Geschäftsfeld soll nun die Strategie ausgewählt werden, die am besten zu den Rahmenbedingungen und Zielen passt. Wie in Kapitel 6.4 beschrieben, wird die Auswahl der Vertriebsstrategie mittels Nutzwertanalyse durchgeführt. Für diese ist zunächst die Definition von Kriterien notwendig.

Gemeinsam mit dem Auftraggeber wurde ein Brainstorming durchgeführt, daraus resultierten schlussendlich sechs Kriterien zur Strategiebewertung. Für diese Kriterien wurden anschließend Skalenausprägungen definiert, diese sind in Anhang G zu finden. Mithilfe eines elektronischen Fragebogens (siehe Anhang H) wurden von den Verantwortlichen Paarvergleiche der Kriterien durchgeführt. Die Einzelbewertungen sind in Anhang I ersichtlich. Die durchschnittlichen Bewertungen wurden in den resultierenden Paarvergleich (Anhang J) übernommen, um die Gewichtung der Kriterien ermitteln zu können.

Anschließend wurde ein Kriterienkatalog in Bezug auf die Strategieauswahl definiert, siehe Anhang K. Dieser dient in erster Linie dazu, um die Skalenausprägungen der

jeweiligen Kriterien festlegen zu können. Anschließend wurde wieder mithilfe eines elektronischen Fragebogens (siehe beispielhafte Darstellung in Anhang L) eine Einzelbewertung jeder einzelnen Strategie von den Verantwortlichen durchgeführt. Das Endergebnis ist in Anhang M ersichtlich. Diese Aufstellung zeigt die durchschnittlichen Bewertungen von allen Personen pro Strategie und Kriterium. Gemeinsam mit den zuvor ermittelten Gewichtungen wurden diese Daten in eine resultierende Nutzwertanalyse übernommen, siehe Anhang N. Aus dieser Nutzwertanalyse geht die letztendliche Strategiebewertung für das vorliegende Geschäftsfeld vor. Es kann abgeleitet werden, dass der Fokus auf die Kunden-Kontakt-Strategie gelegt werden soll. Besonders die Nutzung der Synergien zum anderen Geschäftsfeld ist ausschlaggebend für die Einführung dieser Strategie. Außerdem ist der Ressourcenbedarf in Vertrieb und Implementierung durch diese Entscheidung gut dosierbar.

Die konkrete Umsetzung dieser Strategie wird darin bestehen, dass die Kundenakquise im Rahmen von Business-Development-Aktivitäten durchgeführt wird. Begonnen werden kann bei bestehenden Lieferanten, die entweder einen Onlineshop haben oder diesen in Kürze umsetzen möchten. Daher ist es wichtig, andere Abteilungen in die Akquise miteinzubeziehen. Denn es liegen womöglich Informationen vor, welcher Hersteller bereits einen Onlineshop besitzt bzw. ob dieser schon Interesse an den Dienstleistungen gezeigt hat. Durch diese Strategiewahl ist es auch grundsätzlich möglich, sich gleich zu Beginn dieser Aktivitäten die entsprechenden Referenzen aufzubauen.

Beachtung soll auch der Differenzierungsstrategie geschenkt werden. Aus dem integrierten SWOT-Katalog geht hervor, dass es zum vorliegenden Leistungspaket einige Differenzierungsmerkmale gegenüber Mitbewerbern gibt. Daher ist diese Strategie ebenso wichtig, wenn es in die Akquise von Unternehmen geht, die noch nicht Lieferanten der Niceshops GmbH sind.

## **10.4 Planung und Ressourcen von Maßnahmen**

Nachfolgend werden Maßnahmen definiert, die für die Neukundengewinnung notwendig sind, um schlussendlich sämtliche Ziele zu erreichen. Im Vordergrund steht dabei die operative Ausführung der Neukundenakquise.

### **Aufbau von Vertrieb und Business Development**

Besonders aus der empirischen Untersuchung geht hervor, dass bei potenziellen Kunden ein rein verkaufsorientierter Vertrieb nicht zielführend für eine angehende Partnerschaft ist. Daher muss der Aufbau einer sogenannten Business-Development-Abteilung angestrebt werden, die zukünftig den Vertrieb vornimmt.

Herausforderung hierbei ist es, technisch versierte Persönlichkeiten für sich zu gewinnen, die diese Tätigkeiten ausführen. Einige ProbandInnen haben erwähnt, dass diese Person außerdem über tiefe Prozesskenntnisse verfügen muss, um ein Gefühl von Sicherheit im Akquisegespräch vermitteln zu können. Damit verbunden ist auch das Aufzeigen klarer Grenzen im Rahmen der Leistungserstellung.

Unter Berücksichtigung dieser Faktoren und aufgrund des engen Zeitplans eignet sich womöglich eine Person aus dem aktuellen Mitarbeiterstamm am besten für diese Tätigkeit. Die Prozesskette und die spezifischen Leistungseigenschaften lassen ein schnelles Einarbeiten in kürzester Zeit nicht zu. Der Auftraggeber geht davon aus, dass mehrere Monate nötig sind, um genügend Einblick in die Leistungserbringung zu bekommen.

Daher empfiehlt es sich, eine interne Ausschreibung vorzuziehen oder ein Unternehmen mit dem Abwerben von affinen Personen zu beauftragen. Es wird davon ausgegangen, dass im Grunde zwei Personen ausreichen: eine für den Kundenkontakt und eine weitere für das Integrationsmanagement.

### **Instrumente und verkaufsfördernde Maßnahmen für die Neukundenakquise**

Neben den personellen Ressourcen muss auch die notwendige Infrastruktur geschaffen werden, um eine Neukundenakquise mit dieser strategischen Ausrichtung bewerkstelligen zu können.

In erster Linie geht es hier um ein adäquates Verwaltungssystem. Da kein CRM-System bzw. keine Kundendatenbank mit B2B-Ausrichtung im Unternehmen vorhanden sind, muss bereits für die Identifizierung potenzieller Kunden eine geeignete Software angekauft werden. Kapitel 5.1 und 5.2 beschreiben diverse Aktivitäten im Lead-Management. Diese Anforderungen müssen vom zukünftigen

System abgedeckt werden können. Darunter ist besonders die Abbildung des Lead-Management-Prozesses und die flexible bzw. konfigurierbare Lead-Qualifizierung zu verstehen. In diesem System muss es möglich sein, den zuvor definierten Qualifizierungsmodus einzubinden.

Außerdem wird es erforderlich sein, etwaige Unterlagen für die angebotenen Leistungen zu erstellen. Dabei soll vor allem die Website für die E-Commerce-Dienstleistung adaptiert werden. Ähnliche Inhalte sollten als Print-Materialien vorliegen, um im Akquisegespräch entsprechende Informationen an den Kunden weitergeben zu können. Es ist auch denkbar, zur Präsentation der Leistung Veranstaltungen am Unternehmensstandort abzuhalten, welche potenziellen Kunden einen Einblick in die Leistungserstellung geben.

### **Interne Organisation für die Informationsnutzung (Lieferantenbeziehungen)**

Wie in Kapitel 10.1 beschrieben und wie auch aus der Situationsanalyse hervorgeht, bestehen bereits enge Verbindungen zu etwaigen Herstellern aufgrund der Handelstätigkeit im zweiten Geschäftsfeld. Diese Informationen müssen in jedem Fall genutzt werden, damit die definierte Strategie angewandt werden kann.

Dafür müssen zunächst die Personen im Unternehmen gefunden werden, die einen Überblick über die Lieferanten haben. Aufgrund der dezentralen Organisation im Handelsgeschäft des Unternehmens gibt es keine Einkaufsabteilung, das jeweilige „Shop-Management“ ist für den jeweiligen Sortimentsbereich zuständig. Jedoch tagen diese MitarbeiterInnen in regelmäßigen Abständen und besprechen generelle Entwicklungen. Im Zuge dieser Meetings wäre es denkbar, relevante Hersteller zu identifizieren. Sinnvoll ist eine Vorab-Information mit der Bitte, diverse Lieferanten aufzulisten, die eventuell Interesse an den Dienstleistungen haben könnten.

Eine weitere Möglichkeit sind die sogenannten Jahresgespräche, die das Shop-Management mit jedem Lieferanten durchführt. Im Zuge dieser Lieferantengespräche wäre es denkbar, die Dienstleistungen bei den relevanten Unternehmen vorzustellen. Je nach Interesse können dann Folgegespräche vereinbart werden.

### **Lead-Qualifizierung und Integrationsleitfaden**

Im Zuge der CRM-Einführung ist auch der Aufbau einer adäquaten Lead-Qualifizierung notwendig. Eine Möglichkeit der Lead-Qualifizierung wurde in Kapitel 10.1 bereits dargestellt. Wichtig hierbei ist es, die notwendige Flexibilität und Anpassbarkeit zu gewährleisten. Aufgrund der Umweltveränderungen und der

Anpassung der Dienstleistungen muss die Lead-Qualifizierung dynamisch vorstatten gehen. Eine Anpassung der Qualifizierungsparameter und der Gewichtungen muss möglich sein, um Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten.

Ein weiteres wichtiges Instrument für die Neukundenakquise ist der sogenannte Integrationsleitfaden. Dieser beschreibt den Prozess der Kundenintegration, d. h. sämtliche Aktivitäten bis zur erfolgreichen Prozessintegration. Der Leitfaden soll dabei helfen, in der Kundenakquise die hohe Komplexität und die Schnittstellen sichtbar zu machen. Im Zuge der Neukundenakquise ist es von großer Bedeutung, dass sich der potenzielle Kunde der Auswirkungen der Inanspruchnahme bewusst ist. Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass die Auslagerung von Geschäftsprozessen mit Problemen im Bereich der Zuständigkeiten und der Schnittstellen verbunden sein kann. Durch den Einsatz eines Integrationsleitfadens werden diese Gefahren eingedämmt. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Maßnahmenpakete. Ein detaillierter Maßnahmenplan ist in Anhang O zu finden. Sowohl Übersicht als auch Detailplan bauen auf die theoretischen Inhalte aus Kapitel 6.5 auf und beziehen sich rein auf Aktivitäten zur Neukundengewinnung.

SGF	Ziel	Σ Tasks	Überbegriff der Maßnahmen	Start	Ende	Wer
2	1	14	Business Development MitarbeiterIn einstellen	30.04.19	31.07.19	GF
2	2	6	Lead-Qualifizierung aufbauen	30.04.19	07.06.19	CS/FF
2	3	16	CRM-System einführen	30.04.19	23.07.19	CS/FF
2	4	28	Erstellung von verkaufsfördernden Unterlagen	30.04.19	01.08.19	RK
2	4	3	Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation	30.04.19	30.06.19	FF
2	4/5	14	Operative Vertriebstätigkeiten durchführen	17.05.19	31.12.20	BDM

Tabelle 9: Maßnahmenübersicht für die Neukundenakquise (eigene Darstellung)

Um einen Zusammenhang zwischen den Maßnahmenpaketen bzw. den darin enthaltenen konkreten Maßnahmen und den Zielen herzustellen, wurde in der nachfolgenden Grafik ein Überblick über die Zusammenwirkung von Maßnahmen und Ziele geschaffen. Sie zeigt in erster Linie, in welches Ziel die jeweiligen Maßnahmen einwirken.

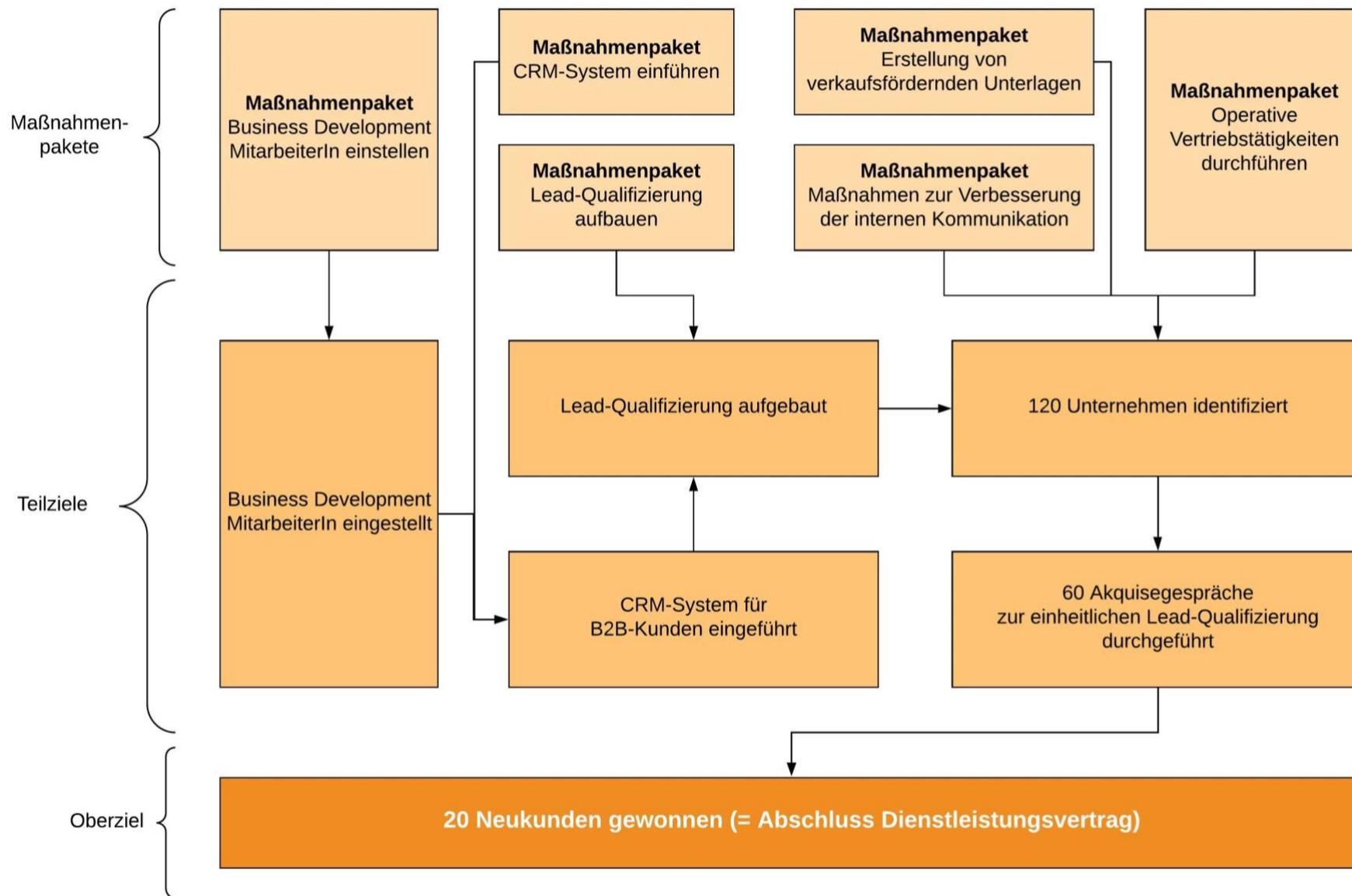


Abbildung 26: Zusammenwirkung von Maßnahmen und Zielen (eigene Darstellung)

## 10.5 Festlegung des Vertriebsbudgets zur Neukundengewinnung

Im vorherigen Kapitel wurden die notwendigen Maßnahmen definiert. Im Kapitel 6.6 wurde erläutert, wie das Vertriebsbudget festgelegt wird. Für die praktische Vertriebskonzeption wurde auf Basis der in Kapitel 10.4 definierten Maßnahmen eine Kostenschätzung durchgeführt. Dabei wurden interne und externe Kosten berücksichtigt. Die internen Kosten basieren auf Stundenschätzungen multipliziert mit einem durchschnittlichen Stundensatz. Für externe Kosten wurden grobe Angebotswerte herangezogen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Gesamtkosten der Maßnahmen. In Anhang P ist eine detaillierte Aufschlüsselung des Budgets zu finden.

Maßnahmenpaket	Gesamtkosten	Zust.
Business Development MitarbeiterIn einstellen	€ 1.152,00	GF
Interne Ausschreibung für MitarbeiterIn erstellen	€ 1.152,00	GF
Externe Ausschreibung erstellen	€ 2.040,00	GF
Executive Research durchführen lassen	€ 22.656,00	GF
Lead-Qualifizierung aufbauen	€ 3.744,00	CS/FF
CRM-System einführen	€ 24.292,00	CS/FF
Basis-Setup für operativen Vertriebsprozess	€ 15.840,00	CS/FF
Content-Aufbereitung durchführen	€ 8.292,00	RK
Erstellung von Print-Materialien	€ 5.704,00	RK
Adaptierung der Website	€ 17.276,00	RK
Erstellung des Integrationsleitfadens	€ 9.640,00	RK
Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation	€ 6.912,00	FF
Erste Rückmeldungen von Shopmanagement bearbeiten	€ 12.960,00	BDM
Erstanalyse nach Rückmeldungen vom Shopmanagement erstellen	€ 576,00	BDM
Bearbeitung von Inbound-Leads durchführen	€ 7.488,00	BDM
Aktive Neukundenakquise durchführen	€ 8.640,00	BDM
Zwischenanalyse Neukundenakquise durchführen	€ 24.192,00	BDM
<b>Gesamt</b>	<b>€ 171.404,00</b>	

Tabelle 10: Übersicht des Vertriebsbudgets (eigene Darstellung)

## 10.6 Planung von Kontrollmaßnahmen

Im letzten Schritt des Vertriebskonzepts ist die Überprüfung der Aktivitäten in der Neukundengewinnung im Fokus. Dabei geht es darum, Maßnahmen in Form von Kennzahlen messbar zu machen und den Akquiseerfolg darstellen zu können.

Die nachfolgende Tabelle zeigt Kennzahlen für die generelle Zielüberprüfung auf.

Nr.	Definiertes Ziel	Ausgewählte Kennzahl	Kontrollzeitpunkt
1	MitarbeiterIn im Business Development einstellen	Mitarbeiter vorhanden?	Q3 2019
2	CRM-System für B2B-Kunden einführen	CRM-System eingeführt?	Q3 2019
3	Lead-Qualifizierung aufbauen	Lead-Qualifizierung vorhanden?	Q3 2019
4	120 Unternehmen identifizieren	Vollst. Datensätze im CRM	Q4 2020
5	60 Akquisegespräch (Lead-Qualifizierung)	Anzahl Erstgespräche	Q4 2020
6	20 Neukunden gewinnen	Anzahl Verträge	Q4 2020

Tabelle 11: Kennzahlen zur Zielerreichung (eigene Darstellung)

Darüber hinaus ist es noch sinnvoll, sämtliche Akquise-Aktivitäten mit weiteren Kennzahlen zu hinterlegen. Hierfür stellt die nachfolgende Tabelle weitere Kennzahlen auf, die im Zuge der Neukundengewinnung überwacht werden sollen.

Kennziffer	Berechnung
Rücklaufquote (Feedback) pro Vertriebsaktion in %	$\frac{\text{Feedback auf Kontaktaufnahmen}}{\text{Gesamtkontaktaufnahmen}} * 100$
Erfolgreiche Qualifizierungen	$\frac{\text{Erfolgreich qualifizierte Leads}}{\text{Gesamtanzahl identifizierter Leads}} * 100$
Durchschnittlicher Aufwand der Lead-Qualifizierung	$\frac{\text{Ø Anzahl an Gesprächen mit einem Kunden}}{\text{Gesamtanzahl aller geführten Gespräche}} * 100$
Angeboterfolgsquote in %	$\frac{\text{gewonnene Aufträge}}{\text{geschriebene Angebote}} * 100$
Verhältnisse Aufträge zu Leads	$\frac{\text{gewonnene Aufträge}}{\text{Gesamtanzahl an Leads}} * 100$

Tabelle 12: Weitere Kennzahlen zur Überwachung des Akquiseprozesses (eigene Darstellung)

Es empfiehlt sich, im Rahmen der CRM-Einführung für die technischen Grundlagen zu sorgen, um die Kennzahlen adäquat darstellen, analysieren und überwachen zu können.

## 11 Handlungsempfehlungen

Neben dem ausgearbeiteten Vertriebskonzept werden dem Unternehmen die nachfolgenden Handlungsempfehlungen gegeben.

In den Maßnahmen (siehe Kapitel 10.4) wurde definiert, dass für die Neukundengewinnung eine neue Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter eingestellt werden muss. Die empirische Untersuchung (siehe Kapitel 9.2.2) unterstreicht, dass diese Tätigkeiten anspruchsvoll sind. Neben den notwendigen technischen Kenntnissen, die in der Befragung mehrfach gefordert wurden, ist es ebenso notwendig, ein professionelles Auftreten zu pflegen. Da davon auszugehen ist, dass die endgültige Entscheidung von Geschäftsführung oder Eigentümern getroffen wird, hat diese Person auch mit diesen Personenkreisen Kontakt. Umso wichtiger ist es, die Kompetenzen für diese Stellenausschreibung genau zu definieren. Sollte diese Person extern besetzt werden, wie in den Maßnahmen in Kapitel 10.4 beschrieben, ist der bisherige Werdegang der Person entscheidend. Es wird empfohlen, dass bei im Bewerbungsgespräch auf fundierte E-Commerce-Kenntnisse geachtet wird. Mehrjährige Erfahrung in diesem Bereich sind notwendig, um zumindest die in der Befragung erhobenen Anforderungen abdecken zu können.

An den definierten Zielen (siehe Kapitel 10.2) und an der ausgewählten Vertriebsstrategie (siehe Kapitel 10.3) ist erkennbar, wie erfolgskritisch die interne Kommunikation für dieses Vertriebskonzept ist. Eine Zielerreichung ist nicht möglich, wenn das Geschäftsfeld vom restlichen Unternehmen keine Daten zu Herstellern freigibt. Umso wichtiger ist es daher, dass eine dementsprechende Verflechtung aufgebaut werden muss. Es empfiehlt sich daher, einen extern moderierten Workshop außerhalb der Büroräumlichkeiten durchführen zu lassen, in die Mitarbeiterinnen aus beiden Geschäftsfeldern aufeinandertreffen. In Übungen kann die Interaktion gestärkt werden und ein Bewusstsein für die Wichtigkeit geschaffen werden. Wenn Lieferantenbeziehungen auf einer sehr persönlichen Ebene gepflegt werden, kann ein Übertrag in das Dienstleistungsgeschäft womöglich nur mit Involvement von der Kontaktperson stattfinden. Auch das sollte diskutiert werden. Wichtig hierbei ist auch, dass die Geschäftsführung aktiv mit eingebunden wird, um die Notwendigkeit zu unterstreichen. Aufgrund der täglichen Arbeit mit Lieferanten ist naheliegend, dass im Handelsgeschäftsfeld auch Ideen vorliegen, wie neben der bestehenden

Lieferantenstruktur weitere Kontakte aufgebaut werden können. Auch das sollte ein Themenpunkt im Workshop sein.

Der Integrationsleitfaden ist ein wesentliches Hilfsmittel in der Neukundengewinnung. Die empirische Untersuchung (siehe Kapitel 9.2.2) sagt unter anderem aus, dass Beratungskomponenten im Vertriebsprozess wichtig sind und dass es Unsicherheiten bei der Inanspruchnahme aufgrund der komplexen Leistungserstellung geben kann. Ein ausgearbeiteter Integrationsleitfaden kann Schnittstellen für den Leistungsnehmer darstellen und auch die angebotenen Prozesse werden dadurch sichtbar. Unmittelbar damit verbunden ist der Vertrauensaufbau in den ersten Gesprächen, wie theoretisch in Kapitel 2.4.3 erläutert. Dieser fundierte Leitfaden findet ebenso schon in der Lead-Qualifizierung Verwendung (siehe Kapitel 10.1), weil damit die Leistungsüberdeckung ermittelt werden kann. Es ist erkennbar, dass auch dieser Integrationsleitfaden ein kritischer Erfolgsfaktor für die Zielerreichung sein kann. Daher wird empfohlen, dass sich Personen aus sämtlichen Abteilungen an der Erstellung beteiligen. Auch das kann in Form eines Tagesworkshops stattfinden. Nur so ist gewährleistet, dass dieser Leitfaden vollständige und valide Prozesse bzw. Dienstleistungen für zukünftige Kunden im Geschäftsfeld abbildet.

Der Vertrieb für das relativ junge Geschäftsfeld „E-Commerce-Dienstleistungen“ ist eine zentrale und entscheidende Komponente. Für einen entsprechenden Erfolg ist es jedoch notwendig, dass im Zuge der Vertriebsprofessionalisierung auch andere Teilbereiche des Geschäftsfeldes weiterentwickelt werden. Im Zuge der Recherche zur Mikro-Analyse (siehe Kapitel 6.2.2) wurden noch offene Punkte sichtbar. Beispielsweise wurden das finale Leistungsangebot und die Ansprechpartnerstruktur noch nicht zur Gänze definiert. Zudem gibt es in der Leistungsabrechnung aufgrund finanzrechtlicher Unklarheiten noch Lücken. Für einen reibungslosen Start der Neukundengewinnung wird dringend empfohlen, diese Themen zu finalisieren, sodass bei Fragen von Interessenten stets verhandlungssichere Antworten gegeben werden können. Außerdem ist es im Sinne der Außenwahrnehmung in diesem Bezug wichtig, die Dienstleistungen als eigenes Geschäftsfeld darzustellen. Besonders die handelnden Personen im Dienstleistungsgeschäft sollten ausschließlich dem Geschäftsfeld zugeordnet sein. Damit wird sichergestellt, dass beim Auftritt zu etwaigen Interessenten nochmals die Professionalität unterstrichen und eine Vermischung mit der Handelstätigkeit ausgeschlossen wird.

## Literaturverzeichnis

### Bücher und Beiträge aus Sammelwerken

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

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

Balderjahn, Ingo / Scholderer, Joachim (2007): Benefit- und Life Style-Segmentierung, in: Albers, Sönke / Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 273 - 294

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

Becker, Wolfgang / Burggraf, Alexander / Martens, Maike (2019): Geschäftsprozessmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken – Herausforderung vor dem Hintergrund der Digitalisierung, in: Becker, Wolfgang (Hrsg.): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 168 - 186

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

Böhmman, Tilo / Krcmar, Helmut (2007): Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen, in: Bruhn, Manfred / Stauss, Bernd (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 239 - 256

Bruhn, Manfred (2014): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 12. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (2012): Dienstleistungsmarketing, 7. Auflage, Wiesbaden: Gaber Verlag

Budt, Michael / Lügger, Kai (2013): Vertriebsmanagement für Industriegüter, In: Bickebank, Lars / Hölter, Ann-Kristin / Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 67 - 87

Busch, Rainer / Fuchs, Wolfgang / Unger, Fritz (2008): Integriertes Marketing, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

Ciesielska, Malgorzata / Jemielniak, Dariusz (2018): Observation Methods, in: Ciesielska, Malgorzata / Jemielniak, Dariusz (Hrsg.) Qualitative Methodologies in Organizational Studies, Cham: Palgrave Macmillan, S. 33 - 52

Cornelsen, Jens (2006): Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 183 - 216

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

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

Eckardt, Gordon H. (2010): Business-to-Business-Marketing, Eine Einführung für Studium und Beruf, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

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

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

Freiling, Jörg (2015): Die theoretischen Grundlagen des Entrepreneurial Marketings, in: Kollmann, Tobias (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 27 - 49

Freter, Hermann / Hohl, Nikolaus A.D. (2010): Kundensegmentierung im Kundenbeziehungsmanagement, in: Hadwich, Karsten (Hrsg): Management von Kundenbeziehungen, Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 177 - 200

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

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

Geile, Andrea (2012): Face-to-Face Kommunikation im Vertrieb von Industriegütern, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

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

Gronau, Norbert et al. (2010): Wissensorientierte Modellierung im Lebenszyklus von Dienstleistungen, in: Thomas, Oliver / Nüttgens, Markus (Hrsg.): Dienstleistungsmodellierung 2010: Interdisziplinäre Konzepte und Anwendungsszenarien, Heidelberg, Berlin: Springer Verlag, S. 3 - 23

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

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

- Haller, Sabine (2017): Dienstleistungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Heinemann, Gerrit (2018): Der neue Online-Handel – Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce, 9. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Heinisch, Stefan (2014): Serviceerfolgsmessung – Ein Modell zur Analyse von Service Value, in: Bruhn, Manfred / Hadwich, Karsten (Hrsg.): Service Value als Werttreiber, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 117 - 136
- Helmke, Stefan / Uebel, Matthias (2013): Systematische Neukundengewinnung im Business-to-Business-Bereich, in: Helmke, Stefan / Uebel, Matthias / Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 51 - 64
- Hermanni, Alfred-Joachim (2016): Business Guide für strategisches Management – 50 Tools zum geschäftlichen Erfolg, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Hofbauer, Günter / Hellwig, Claudia (2012): Professionelles Vertriebsmanagement – der Prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 3. Auflage, Erlangen: Publicis
- Holtforth, Dominik Große (2017): Schlüsselfaktoren im E-Commerce - Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung, Wiesbaden: Springer Gabler
- Hölter, Ann-Kristin (2013): Grundlagen zur Koordination im Vertrieb, in: Binckebanck, Lars / Hölter, Ann-Kristin / Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 129 - 154
- Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Homburg, Christian / Schäfer, Heiko / Schneider, Janna (2016): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Jemili, Houssein (2011): Business Process Offshoring, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kaschek, Bernhard / Kaschek, Patrizia (2006): Verkaufserfolg für Existenzgründer – Von der Geschäftsidee zum Vertriebskonzept, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kesting, Tobias / Rennhak, Carsten (2008): Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis, Wiesbaden: GWV Fachverlage
- Kirchner, Jens (2013): Wertorientierte Ausrichtung der Neukundengewinnung, in: Helmke, Stefan / Uebel, Matthias / Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 241 - 262
- Kittinger, Alexander (2010): Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb, Wiesbaden: Springer Fachmedien

- Klimke, Robert / Faber, Manfred (2014): Erfolgreicher Lösungsvertrieb, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kordowich, Philipp (2010): Dienstleistungen – Definition und Eigenschaften, in: Betriebliche Kommunikationsprozesse bei Dienstleistern, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kotler, Philip / Armstrong, Gary (2018): Principles of Marketing, 17. Auflage, London: Pearson Education
- Krafft, Manfred / Bosch, Christian (2015): Vertriebssteuerung, in: Backhaus, Klaus / Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 623 - 649
- Krafft, Manfred / Rutsatz, Uwe (2006): Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 269 - 292
- Kreutzer, Ralf T. (2013): Praxisorientiertes Marketing, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kreutzer, Ralf T. (2018): Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings im Kontext der Markenführung, in: Baumgarth, Carsten (Hrsg.): B-to-B-Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 707 - 738
- Kühnapfel, Jörg B. (2017): Vertriebscontrolling – Methoden im praktischen Einsatz, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kurze, Katharina (2013): Der Kunde ist König 2.0 – Customer-Centric Retailing und die Digitalisierung im Handel, in: Keuper, Franz / Hamidian, Kiumars / Verwaayen, Eric / Kalinowski, Torsten / Kraijo, Christian (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation, Wiesbaden: Springer, S. 149 - 166
- Kuß, Alfred / Tomczak, Torsten (2007): Käuferverhalten – Eine Marktorientierte Einführung, 4. Auflage, Stuttgart: UTB Verlag
- Kuß, Alfred / Wildner, Raimund / Kreis, Henning (2018): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Lang, Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive – Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Lasko, Wolf W. (2012): Professionelle Neukundengewinnung, 4. Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Lennartz, Wolfgang (2017): Kundenwert im wertorientierten Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Leußner, Wolfgang / Rühl, Denise / Wilde, Klaus D. (2011): IT-Unterstützung von Marketing-Prozessen, in: Hippner, Hajo / Hubrich, Beate / Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 601 - 650

- Lippold, Dirk (2015)a Einführung in die Marketing-Gleichung, Wiesbaden: Springer Gabler
- Lippold, Dirk (2015)b Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden: Springer Gabler
- Lippold, Dirk (2016): Akquisitionszyklen und -prozesse im B2B-Bereich, Wiesbaden: Springer Gabler
- Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Märk, Stefan / Situm, Mario (2018): Familienunternehmen und ihre Stakeholder, Wiesbaden: Springer Gabler
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred / Hadwich, Karsten (2015): Dienstleistungsmarketing, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Meier, Andreas / Stormer, Henrik (2012): eBusiness & eCommerce – Management der digitalen Wertschöpfungskette, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer
- Meier, Horst / Uhlmann, Eckart (2012): Hybride Leistungsbündel – ein neues Produktverständnis, in: Meier, Horst / Uhlmann, Eckart (Hrsg.): Integrierte Industrielle Sach- und Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 1 - 21
- Menthe, Thomas / Sieg, Manfred (2013): Kundennutzen: die Basis für den Verkauf, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Milz, Markus (2013): Vertriebspraxis Mittelstand: Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Minculescu, Ioana (2013): Leistungsindividualisierung im B-to-B-Bereich, Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Monty, David A. (2015): Trust-Based Selling, Berkely, CA: Apress
- Morschett, Dirk (2012): Distanzhandel – Online-Shops und andere Formen, in: Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk / Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.): Handbuch Handel, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 375 - 398
- Naderer, Gabriele (2011): Auswertung & Analyse qualitativer Daten, in: Naderer, Gabriele / Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 405 - 434
- Nerdinger, Friedemann (2013): Kundenorientierung im persönlichen Verkauf, in: Binckebanck, Lars / Hölter, Ann-Kristin / Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 349 - 362

- Opresnik, Marc Oliver / Rennhak, Carsten (2012): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Pick, Doreén / Maiwald, Kira (2015): Der Einfluss von B2B-Referenzen auf das wahrgenommene Kaufrisiko, in: Fließ, Sabine et al. (Hrsg.): Kundenintegration und Leistungslehre, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 299 - 320
- Preißner, Andreas (2013): Vertrieb: Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, 2. Aufl., München: Redline Wirtschaft
- Qin, Zheng et al. (2014): E-Commerce Strategy, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer Verlag
- Rieg, Robert (2015): Planung und Budgetierung – Was wirklich funktioniert, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Riesenhuber, Felix (2009): Großzahlige empirische Forschung; in: Albers, Sönke et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 1 - 16
- Rossmann, Alexander (2013): Vertrauen in Marketing und Vertrieb, in: Vollmar, Jens / Becker, Roman / Hoffend, Isabella (Hrsg.): Macht des Vertrauens – Perspektiven und aktuelle Herausforderungen im unternehmerischen Kontext, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 223 - 238
- Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodell-Innovation, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Schawel Christian / Billing, Fabian (2018): SWOT-Analyse, in: Top 100 Management Tools, Wiesbaden: Springer Gabler
- Scheed, Bernd / Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement – B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler
- Scheutzwow, Silke (2017): Kundenbindung durch Kundenintegration auf Industriegütermärkten, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Schmieder, Ulf-Marten (2010): Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel, Wiesbaden: Gabler
- Schreier, Margit (2011); Qualitative Stichprobenkonzepte, in: Naderer, Gabriele / Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 242 - 256
- Scott, Colin / Lundgren, Henriette / Thompson, Paul (2018): Guide to Supply Chain Management, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer International Publishing
- Spang, Stefan (2017): Die technologische Entwicklung der Digitalisierung im Handel, in: Gläß, Rainer / Leukert, Bernd (Hrsg.): Handel 4.0 – Die Digitalisierung des Handels, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 157 - 176
- Stallmann, Franziska / Wegner, Ulrich (2015): Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften, Wiesbaden: Springer Fachmedien

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

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

Szymczak, Maciej (2013): Managing Towards Supply Maturity – Business Process Outsourcing and Offshoring, New York: Palgrave MacMillan

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

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

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

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

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

### Journals und Research Paper

Aslam, Haris / Blome, Constantin / Roscoe, Samuel / Azhar, Tashfeen M. (2018): Dynamic supply chain capabilities: How market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity, in: International Journal of Operations & Production Management (Peer-reviewed), Vol. 38 Issue: 12, pp. 2266-2285, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2017-0555>

Eggert, Andreas / Böhm, Eva / Cramer, Christina (2017): Business service outsourcing in manufacturing firms: an event study, in: Journal of Service Management (Peer-reviewed), Vol. 28 Issue: 3, pp. 476-498, <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2016-0306>

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

Kembro, Joakim Hans / Andreas, Norrman / Eriksson, Ebba (2018): Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics: A literature review and research agenda, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics

Management (Peer-reviewed), Vol. 48 Issue: 9, pp. 890-912,  
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0052>

Malhotra, Naresh K. / Uslay, Can (2018): Make, buy, borrow or crowdsource? The evolution and future of outsourcing, in: Journal of Business Strategy (Peer-reviewed), Vol. 39 Issue: 5, pp. 14-21, <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2018-0038>

Sandhu, Maqsood Ahmad / Shamsuzzoha, Ahm / Helo, Petri (2018): Does outsourcing always work? A critical evaluation for project business success, in: Benchmarking: An International Journal, Vol. 25 Issue: 7, pp. 2198-2215,  
<https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0146>

Song, Zhiting et al. (2017): Electronic Markets, Leipzig: Applied Informatics at University of Leipzig

Tsironis, Loukas K. / Gotzamani, Katerina D. / Mastos, Theofilos D. (2017): e-Business critical success factors: toward the development of an integrated success model, in: Business Process Management Journal (Peer-reviewed), Vol. 23 Issue: 5, pp. 874-896, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2016-0030>

Zelt, Sarah / Recker, Jan / Schmiedel, Theresa / vom Brocke, Jan (2018): A theory of contingent business process management, in: Business Process Management Journal (Peer-reviewed), <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2018-0129>

## Internetquellen

European Commission (2017): [online] [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-3701\\_de.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-3701_de.pdf) [26.03.2019]

European Commission (2018): [online] <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/online-privacy> [26.03.2019]

European Commission (2019): [online] <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-E-Commerce> [26.03.2019]

EMOTA (2018): [online] <https://www.emota.eu/media/1164/a-brex-it-that-works-for-ecommerce-finding-the-right-balance.pdf> [26.03.2019]

McKinsey (2015): [online] <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/to-improve-sales-pay-more-attention-to-presales> [12.12.2018]

Gabler Wirtschaftslexikon (2019): [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/E-Commerce-34215/version-257721> [12.12.2018]

IFH Köln (2018): Handel digital – Online-Monitor 2018 [online] [https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=9449](https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=9449) [14.12.2018]

Subscribe (2018): [online] <https://www.subscribe.dk/wp-content/uploads/2017/08/Strategy-Report-Amazon-Prime-August-2017.pdf> [26.03.2019]

PWC (2016): Shared Services: Multiplying Success [online]  
<https://www.pwc.at/de/publikationen/financial-services/shared-services-multiplying-success.pdf> [21.03.2019]

### Persönliche Gespräche

Schreiner, Christoph Mag., Geschäftsführer, Niceshops GmbH, 23.08.2018

### Unveröffentlichte Quellen

Niceshops GmbH (2018): Wachstums- und Skalierungsstrategie der Niceshops GmbH

Bauer, Andreas / Heinick, Hansjürgen (2015): Hersteller online – Potenziale 2020. Eine Studie des E-Commerce-Center Köln (ECC Köln) c/o IFH Institut für Handelsforschung GmbH

Halbach, Judith / Stüber, Eva / Piepke, Mandy (2015): Nachhaltigkeit im Online-Handel. Eine Studie des E-Commerce-Center Köln (ECC Köln) c/o IFH Institut für Handelsforschung GmbH

Tischler, Anke / Stüber, Eva (2015): Erfolgsfaktoren im E-Commerce. Eine Studie des E-Commerce-Center Köln (ECC Köln) c/o IFH Institut für Handelsforschung GmbH

## Anhang

A. Gesprächsleitfaden für das ExpertInneninterview .....	II
B. Kundenidentifizierung: Bewertungslegende .....	VI
C. Kundenidentifizierung: Fragebogen für Einzelbewertungen .....	VII
D. Kundenidentifizierung: Paarvergleich Einzelbewertungen .....	VIII
E. Kundenidentifizierung: Zusammenführender Paarvergleich .....	IX
F. Kundenidentifizierung: Skalenausprägung für Bewertung .....	X
G. Strategieauswahl: Legende für Kriterienbewertung.....	XI
H. Strategieauswahl: Fragebogen für Kriterienbewertung .....	XII
I. Strategieauswahl: Einzelbewertungen für Kriterienauswahl .....	XIII
J. Strategieauswahl: Zusammenführender Paarvergleich.....	XIV
K. Strategieauswahl: Kriterienkatalog für Nutzwertanalyse.....	XV
L. Strategieauswahl: Fragebogen für Strategiebewertung .....	XVI
M. Strategieauswahl: Einzelbewertungen für Nutzwertanalyse .....	XVII
N. Strategieauswahl: Zusammenführende Nutzwertanalyse .....	XVIII
O. Detaillierter Maßnahmenplan zur Neukundenakquise .....	XIX
P. Detaillierte Planung des Vertriebsbudgets .....	XXII

## A. Gesprächsleitfaden für das ExpertInneninterview

### Gesprächsleitfaden für das ExpertInneninterview zum Thema „Vertriebskonzept zur B2B-Neukundenakquise“

Unternehmen:

Name des/der Befragten:

Ort:

Datum:

---

---

---

---

---

Zweck des Gesprächs: Informationsgewinnung zum Thema E-Commerce-Dienstleistungen bzw. zu den dahinter liegenden Motiven und zum Kaufverhalten bei einer Inanspruchnahme.

Dauer des Gesprächs: ca. 60 Minuten

Aufzeichnung: Das Gespräch wird via Tonbandaufnahmegerät aufgezeichnet und für die Zeit der Transkription gespeichert.

<b>1. Einstieg und Begrüßung</b> (Kurze Einleitung zur Masterarbeit und zum Erhebungsschwerpunkt)	
a) Begrüßung des/der Befragten und Überblick über das folgende Gespräch	Möglichkeit für eventuelle Rückfragen seitens des/der Befragten
b) Eisbrecher: Seit wann entwickelt/produziert das Unternehmen schon Produkte?	Persönliche Motive, lockere Einstiegsfrage, Vertrauensaufbau
c) Eisbrecher: Seit wann sind Sie schon im Unternehmen tätig bzw. wann haben Sie das Unternehmen gegründet?	Persönliche Motive, lockere Einstiegsfrage, Vertrauensaufbau
<b>2. Vertriebsaktivitäten bis zum Endkunden</b>	
a) Wie ist Ihre Vertriebsstruktur generell aufgebaut? Wie kommen die Produkte zum Endkunden?	Dialog zur allgemeinen Hinleitung zum Thema  Hilfestellungen: direkter/indirekter Vertrieb, stationär/online, Außendienst/Innendienst
b) Welche Absatzkanäle sind hierbei besonders wichtig, welche nicht?	Projektiver Dialog mit Fokus auf Begründungen
c) Welcher Vertriebskanal ist aus Ihrer Sicht zukünftig noch wichtiger?	
<b>3. Vertriebsaktivitäten – Einkauf- und Suchverhalten</b>	
a) Wer entscheidet bei Ihnen über die Absatzkanäle und deren Struktur?	Dialog mit Fokus auf Begründungen, erzählen lassen, evtl. Hilfestellungen zu den Anpassungen: Jährliches
b) Wie oft wird diese Struktur kritisch betrachtet oder sogar angepasst?	Strategiemeeting? Ad-Hoc? Bei Bedarf? Spezielle Auslöser?

c) Gab es größere strukturelle Veränderungen hier? Wenn ja, welche?	Hilfestellungen zu den Veränderungen: Launch Onlinekanal, geografische Ausweitungen, Aufstockung Außendienst,
d) Was sind die Entscheidungskriterien bei Änderungen an der Vertriebsstruktur?	Dialog mit Erhebung von Präferenzen, unbedingt ausreden lassen, evtl. Hilfestellungen: Kundenstruktur, Handelsstruktur, Kaufverhalten beim Endkonsumenten, Servicelevel
e) Wie wichtig sind Ihnen direkte Absatzkanäle zum Endkunden?	
f) Welche Anforderungen muss dieser direkte Absatzkanal aus Ihrer Sicht besonders gut erfüllen?	Dialog mit Fokus auf Begründungen  Frage direkt auf Antwort davor beziehen, z. B. wenn Online-Vertriebskanal genannt wird.  Hilfestellungen: Servicelevel, Geschwindigkeit, Kundennähe, Brand-Experience, geografische Reichweite
g) Sind Sie in der Lage, alle Anforderungen selbst abzuwickeln?	Projektiver Dialog mit Fokus auf Begründungen, evtl. Nachfrage, ob es auch bei anhaltender Skalierung der Fall ist ...?
<b>4. Dienstleistungen für eigene Vertriebskanäle</b>	
a) Welche Rolle spielen externe Dienstleistungen bei der Bewältigung direkter Vertriebskanäle?	Dialog mit Fokus auf die Integrationstiefe von Dienstleistern, punktuell für genannte Bereiche nachhaken. Beispielsweise genau erfragen, welchen Teil ein „Logistikdienstleister“ übernimmt ...
b) Warum werden Dienstleistungen in Anspruch genommen und	Dialog mit Fokus auf Begründungen

nicht Kompetenzen im Unternehmen aufgebaut?	
<b>5. Informationssuche &amp; Vertriebsprozess</b>	
a) Auf welche Arten bzw. über welche Kanäle wird nach geeigneten Dienstleistern gesucht?	Präferenzen abfragen, Nennungen abwarten, evtl. Hilfestellungen: WOM, Internet, Messen, Branchenveranstaltungen, ...
b) Welche Beratungs- bzw. Informationskomponenten wünschen Sie sich in der Vorkaufsphase?	Dialog mit Fokus auf Begründungen
<b>6. Outsourcing Geschäftsprozesse allgemein</b>	
a) Was ist Ihre generelle Meinung zur Auslagerung von Geschäftsprozessen?	
b) Wo sehen Sie Vor- bzw. Nachteile der Auslagerung von Geschäftsprozessen?	
c) Was zählt zu Ihren ausschlaggebenden Motiven für die Auslagerung von Geschäftsprozessen?	
<b>7. Abschluss</b>	
a) Gibt es Ihrerseits noch Anregungen oder offene Fragen?	
	Bedanken für das Gespräch.

## B. Kundenidentifizierung: Bewertungslegende

<b>Bewertungslegende</b>		
<b>Verwendung:</b> Diese Dimensionen wurden für die Einzelbewertungen und die daraus resultierende Paarvergleichsmatrix verwendet.		
Wesentlich unwichtiger	1	Das Kriterium trägt nicht nachhaltig zum Gesamterfolg der Kundenbeziehung bei und ist daher wesentlich unwichtiger.
Unwichtiger	2	Das Kriterium kann selbst bei richtiger Handhabung nicht so viel zum Gesamterfolg beitragen wie das andere Kriterium.
Wichtiger	3	Das Kriterium trägt im Vergleich mehr zum Gesamterfolg der Kundenbeziehung und ist daher als wichtiger einzustufen.
Wesentlich wichtiger	4	Das Kriterium ist gegenüber dem anderen nachhaltig zum Gesamterfolg der Kundenbeziehung bei und ist daher wesentlich wichtiger.

Tabelle 13: Kundenidentifizierung – Bewertungslegende (eigene Darstellung)

## C. Kundenidentifizierung: Fragebogen für Einzelbewertungen

### Bewertung der Scoring-Parameter

1: Das Kriterium trägt nicht nachhaltig zum Gesamterfolg der Kundenbeziehung bei und ist daher wesentlich unwichtiger.

2: Das Kriterium kann selbst bei richtiger Handhabung nicht so viel zum Gesamterfolg beitragen wie das andere Kriterium.

3: Das Kriterium trägt im Vergleich mehr zum Gesamterfolg der Kundenbeziehung und ist daher als wichtiger einzustufen.

4: Das Kriterium ist gegenüber dem anderen nachhaltig zum Gesamterfolg der Kundenbeziehung bei und ist daher wesentlich wichtiger.

**\*Required**

**Kriterium 'Leistungsüberdeckung' ist um [1-4] wichtiger als 'Bestehender Lieferant' \***

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kriterium 'Einbettung in den Gesamtvertrieb' ist um [1-4] wichtiger als 'Erwarteter Betreuungsaufwand' \***

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kriterium 'Einbettung in den Gesamtvertrieb' ist um [1-4] wichtiger als 'Skalierbarkeit' \***

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**"Kriterium 'Einbettung in den Gesamtvertrieb' ist um [1-4] wichtiger als 'Motive zur Auslagerung von E-Commerce' \***

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kriterium 'Einbettung in den Gesamtvertrieb' ist um [1-4] wichtiger als 'Referenzwert' \***

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kriterium 'Erwarteter Betreuungsaufwand' ist um [1-4] wichtiger als 'Skalierbarkeit' \***

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**"Kriterium 'Erwarteter Betreuungsaufwand' ist um [1-4] wichtiger als 'Motive zur Auslagerung von E-Commerce' \***

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kriterium 'Erwarteter Betreuungsaufwand' ist um [1-4] wichtiger als 'Referenzwert' \***

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 27: Kundenidentifizierung - Fragebogen für die Einzelbewertung (eigene Darstellung)

## D. Kundenidentifizierung: Paarvergleich Einzelbewertungen

Kriterium 1 ist um [1-4] wichtiger als...	...Kriterium 2	Person				AVG
		A	B	C	D	
Leistungsüberdeckung	Bestehender Lieferant	2	2	2	3	2,25
Leistungsüberdeckung	Einbettung in den Gesamtvertrieb	3	2	3	3	2,75
Leistungsüberdeckung	Erwarteter Betreuungsaufwand	3	2	3	3	2,75
Leistungsüberdeckung	Skalierbarkeit	3	2	1	0	1,50
Leistungsüberdeckung	Motive zur Auslagerung von E-Commerce	1	1	2	0	1,00
Leistungsüberdeckung	Referenzwert	3	3	2	2	2,50
Bestehender Lieferant	Einbettung in den Gesamtvertrieb	3	2	3	3	2,75
Bestehender Lieferant	Erwarteter Betreuungsaufwand	1	1	1	3	1,50
Bestehender Lieferant	Skalierbarkeit	2	3	2	3	2,50
Bestehender Lieferant	Motive zur Auslagerung von E-Commerce	3	3	3	3	3,00
Bestehender Lieferant	Referenzwert	3	2	3	3	2,75
Einbettung in den Gesamtvertrieb	Erwarteter Betreuungsaufwand	2	1	3	2	2,00
Einbettung in den Gesamtvertrieb	Skalierbarkeit	3	2	3	3	2,75
Einbettung in den Gesamtvertrieb	Motive zur Auslagerung von E-Commerce	2	3	2	3	2,50
Einbettung in den Gesamtvertrieb	Referenzwert	2	2	3	2	2,25
Erwarteter Betreuungsaufwand	Skalierbarkeit	3	3	2	2	2,50
Erwarteter Betreuungsaufwand	Motive zur Auslagerung von E-Commerce	0	2	3	2	1,75
Erwarteter Betreuungsaufwand	Referenzwert	3	2	3	1	2,25
Skalierbarkeit	Motive zur Auslagerung von E-Commerce	2	3	3	2	2,50
Skalierbarkeit	Referenzwert	3	3	3	3	3,00
Motive zur Auslagerung von E-Commerce	Referenzwert	3	3	3	3	3,00

Abbildung 28: Kundenidentifizierung - Paarvergleich Einzelbewertungen (eigene Darstellung)

## E. Kundenidentifizierung: Zusammenführender Paarvergleich

<b>Paarvergleich</b> ↓ ist um [1-4] wichtiger als →	Leistungs- überdeckung	Bestehender Lieferant	Einbettung in den Gesamtvertrieb	Erwarteter Betreuungs- aufwand	Skalierbarkeit	Motive zur Auslagerung von E-Commerce	Referenzwert	Summe	Gewichtung (gerundet)
Leistungsüberdeckung		2,25	2,75	2,75	1,5	1	2,5	12,75	18%
Bestehender Lieferant	1,75		2,75	1,5	2,5	3	2,75	11,5	16%
Einbettung in den Gesamtvertrieb	1,25	1,25		2	2,75	2,5	2,25	9,75	14%
Erwarteter Betreuungsaufwand	1,25	2,5	2		2,5	1,75	2,25	10	14%
Skalierbarkeit	2,5	1,5	1,25	1,5		2,5	3	9,25	13%
Motive zur Auslagerung von E-Commerce	3	1	1,5	2,25	1,5		3	9,25	13%
Referenzwert	1,5	1,25	1,75	1,75	1	1		8,25	12%
<b>Summe</b>								<b>70,75</b>	<b>100%</b>

Tabelle 14: Kundenidentifizierung - Zusammenführender Paarvergleich (eigene Darstellung)

## F. Kundenidentifizierung: Skalenausprägung für Bewertung

Kriterium	Skalenausprägung		
	0	1	2
Leistungsüberdeckung	Es besteht wenig bis keine Leistungsüberdeckung	Leistungsüberdeckung ist vorhanden, jedoch gibt es geringfügige Reibungspunkte, die vor Vertragsabschluss gelöst werden müssen.	Das Leistungsangebot deckt sich mit den Anforderungen seitens Interessenten
Bestehender Lieferant	Interessent ist kein Lieferant	Interessent ist noch kein bestehender Lieferant, jedoch besteht die Möglichkeit, eine Handelsbeziehung aufbauen zu können.	Interessent ist bereits bestehender Lieferant in einem der Onlineshops von Niceshops.
Einbettung in den Gesamtvertrieb	Die Produkte des Kunden lassen sich nur im Dienstleistungsgeschäft vertreiben	Die Produkte des Interessenten sind für eine Handelstätigkeit grundsätzlich geeignet, jedoch besteht noch keine Lieferantenbeziehung.	Die Produkte lassen sich gut in den Gesamtvertrieb einbetten, indem gemeinsam Marketing-Aktionen durchgeführt werden können oder das aktuelle Einkaufsvolumen hoch ist.
Erwarteter Betreuungsaufwand	Gespräche mit dem Interessenten deuten auf hohe Betreuungsdensität. Beispielsweise dann, wenn die Ansprechpersonen nicht themen-affin sind oder zu wenig Ressourcen vorhanden sind.	Gespräche mit dem Interessenten deuten auf normale Betreuungsdensität hin. Seitens des Interessenten sind zumindest Ressourcen vorhanden.	Seitens des Interessenten gibt es professionelle Ansprechpersonen mit genügend Ressourcen, um eine leistungsvolle Partnerschaft in die Wege zu leiten.
Skalierbarkeit	Die Produkte des Interessenten lassen sich nicht auf globale Märkte skalieren (bspw. Keine EAN-Nummern, ...)	Produkte des Interessenten würden sich zumindest in einigen Ländern Europas verkaufen lassen können.	Die Produkte des Interessenten lassen sich auf europäische oder sogar globale Märkte nahtlos skalieren.
Motive zur Auslagerung von E-Commerce	Für den Interessenten ist die Auslagerung nur eine temporäre Lösung	Für den Interessenten ist die Auslagerung die Möglichkeiten, Ressourcen im Unternehmen zu konzentrieren und dadurch ein professionelleres Setup betreiben zu können.	Interessent benötigt professionellen Partner für Online-Vertriebskanäle um sich auf seine Kernkompetenz fokussieren zu können oder um das Service-Level hoch halten zu können.
Referenzwert	Interessent ist wenig bis gar nicht bekannt.	Interessent ist im deutschsprachigen Raum als Marke in seiner Branche bekannt.	Interessent ist Besitzer von einer oder mehreren Marken, die zumindest in Europa entsprechende Bekanntheitsgrade erreichen.

Tabelle 15: Kundenidentifizierung - Skalenausprägung für die Bewertung (eigene Darstellung)

## G. Strategieauswahl: Legende für Kriterienbewertung

<b>Bewertungslegende</b>		
<b>Verwendung:</b> Diese Dimensionen wurden für die Einzelbewertungen und die daraus resultierende Paarvergleichsmatrix verwendet.		
Wesentlich unwichtiger	1	Dieses Kriterium hat wesentlich unwichtiger für die Strategieauswahl als das andere.
Unwichtiger	2	Dieses Kriterium hat eher unwichtiger für die Strategieauswahl als das andere.
Wichtiger	3	Dieses Kriterium hat eher wichtiger für die Strategieauswahl als das andere.
Wesentlich wichtiger	4	Dieses Kriterium hat wesentlich wichtiger für die Strategieauswahl als das andere.

Tabelle 16: Strategieauswahl - Legende für Kriterienbewertung (eigene Darstellung)

## H. Strategieauswahl: Fragebogen für Kriterienbewertung

### Bewertung der Kriterien zur Strategieauswahl

1: Dieses Kriterium hat wesentlich unwichtiger für die Strategieauswahl als das andere.  
2: Dieses Kriterium hat eher unwichtiger für die Strategieauswahl als das andere.  
3: Dieses Kriterium hat eher wichtiger für die Strategieauswahl als das andere.  
4: Dieses Kriterium hat wesentlich wichtiger für die Strategieauswahl als das andere.

**\*Required**

Kriterium 'Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes' ist um [1-4] wichtiger als 'Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens' \*

1      2      3      4

Kriterium 'Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes' ist um [1-4] wichtiger als 'Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs' \*

1      2      3      4

Kriterium 'Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes' ist um [1-4] wichtiger als 'Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle' \*

1      2      3      4

Kriterium 'Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes' ist um [1-4] wichtiger als 'Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess' \*

1      2      3      4

Kriterium 'Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes' ist um [1-4] wichtiger als 'Synergie- und Informationsnutzung' \*

1      2      3      4

Kriterium 'Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens' ist um [1-4] wichtiger als 'Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs' \*

1      2      3      4

Kriterium 'Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens' ist um [1-4] wichtiger als 'Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle' \*

Abbildung 29: Strategieauswahl - Fragebogen für Einzelbewertungen der Parameter (eigene Darstellung)

## I. Strategieauswahl: Einzelbewertungen für Kriterienauswahl

Kriterium 1 ist um [1-4] wichtiger als...	...Kriterium 2	Person				AVG
		A	B	C	D	
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes	Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	2	2	2	2	2
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes	Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	4	3	4	4	3,75
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes	Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	3	4	4	4	3,75
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes	Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	1	3	1	3	2
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes	Synergie- und Informationsnutzung	2	1	1	3	1,75
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	4	4	3	3	3,5
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	1	2	3	4	2,5
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	1	1	3	2	1,75
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	Synergie- und Informationsnutzung	2	2	1	3	2
Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	3	2	2	3	2,5
Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	3	1	4	1	2,25
Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	Synergie- und Informationsnutzung	3	2	3	3	2,75
Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	4	4	2	3	3,25
Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	Synergie- und Informationsnutzung	1	2	1	3	1,75
Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	Synergie- und Informationsnutzung	1	1	1	1	1

Tabelle 17: Strategieauswahl - Einzelbewertungen für Kriterienauswahl (eigene Darstellung)

## J. Strategieauswahl: Zusammenführender Paarvergleich

<b>Paarvergleich</b> ↓ ist um [1-4] wichtiger als →	Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes	Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	Synergie- und Informationsnutzung	<b>Summe</b>	<b>Gewichtung (gerundet)</b>
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes		2	3,75	3,75	2	1,75	13,25	22%
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	2		3,5	2,5	1,75	2	11,75	20%
Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	0,25	0,5		2,5	2,25	2,75	8,25	14%
Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	0,25	1,5	1,5		3,25	1,75	8,25	14%
Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	2	2,25	1,75	0,75		1	7,75	13%
Synergie- und Informationsnutzung	2,25	2	1,25	2,25	3		10,75	18%
<b>Summe</b>							<b>60</b>	<b>100%</b>

Tabelle 18: Strategieauswahl - Zusammenführender Paarvergleich (eigene Darstellung)

## K. Strategieauswahl: Kriterienkatalog für Nutzwertanalyse

Kriterium	Skalenausprägung				
	1	2	3	4	5
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes	Die Strategie unterstützt keine langfristigen Ziele des Geschäftsfeldes.		Die Strategie wirkt neutral auf die Erreichung langfristiger Ziele.		Die Strategie stellt eine enorme Unterstützung für langfristige Ziele dar.
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	Für die Umsetzung ist mit enormen Ressourcenaufwand zu rechnen.		Die Strategieauswahl ist genau passend für die verfügbaren Ressourcen im Unternehmen.		Die Strategieauswahl belastet weniger Ressourcen als angenommen.
Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	Der operative Vertrieb ist aufgrund des Personaleinsatzes und externer Kosten teuer.		Der operative Vertrieb ist dem Output gegenüber gestellt genau passend.		Der operative Vertrieb ist günstiger bzw. effizienter in der Kundenakquise.
Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	Es ist keine Erfolgskontrolle gegeben.		Es ist eine adäquate Erfolgskontrolle möglich.		Die Erfolgskontrolle ist aufgrund zusätzlicher Daten überaus gegeben.
Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	Es ist nicht transparent, wie die Entscheidung zu einem Neukunden zustande kommt.		Es ist mäßig ersichtlich, wie eine Entscheidung zustande kommt.		Es ist vollkommen transparent, wie eine Entscheidung zustande kommt.
Synergie- und Informationsnutzung	Hinsichtlich vorhandener Synergien im Unternehmen ist keine Nutzung möglich.		Es ist eine normale Nutzung von Synergien möglich.		Die Synergienutzung ist aufgrund extensiver Vernetzung durch die Strategieauswahl möglich.

Tabelle 19: Strategieauswahl - Kriterienkatalog für Nutzwertanalyse (eigene Darstellung)

## L. Strategieauswahl: Fragebogen für Strategiebewertung

### Bewertung der Strategien

**Bewertung der Push-Strategie**

**Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes**  
1 = Die Strategie unterstützt keine langfristigen Ziele des Geschäftsfeldes., 3 = Die Strategie wirkt neutral auf die Erreichung langfristiger Ziele., 5 = Die Strategie stellt eine enorme Unterstützung für langfristige Ziele dar.

1      2      3      4      5

**Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens**  
1 = Für die Umsetzung ist mit enormen Ressourcenaufwand zu rechnen. 3 = Die Strategieauswahl ist genau passend für die verfügbaren Ressourcen im Unternehmen. 5 = Die Strategieauswahl belastet weniger Ressourcen als angenommen.

1      2      3      4      5

**Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs**  
1 = Der operative Vertrieb ist aufgrund des Personaleinsatzes und externer Kosten teuer. 3 = Der operative Vertrieb ist dem Output gegenüber gestellt genau passend. 5 = Der operative Vertrieb ist günstiger bzw. effizienter in der Kundenakquise.

1      2      3      4      5

**Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle**  
1 = Es ist keine Erfolgskontrolle gegeben. 3 = Es ist eine adäquate Erfolgskontrolle möglich. 5 = Die Erfolgskontrolle ist aufgrund zusätzlicher Daten überaus gegeben.

1      2      3      4      5

**Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess**  
1 = Es ist nicht transparent, wie die Entscheidung zu einem Neukunden zustande kommt. 3 = Es ist mäßig ersichtlich, wie eine Entscheidung zustande kommt. 5 = Es ist vollkommen transparent, wie eine Entscheidung zustande kommt.

1      2      3      4      5

**Synergie- und Informationsnutzung**  
1 = Hinsichtlich vorhandener Synergien im Unternehmen ist keine Nutzung möglich. 3 = Es ist eine normale Nutzung von Synergien möglich. 5 = Die Synergienutzung ist aufgrund extensiver Vernetzung durch die Strategieauswahl möglich.

1      2      3      4      5

Abbildung 30: Strategieauswahl - Beispiel-Fragebogen für Strategiebewertung (eigene Darstellung)

### M. Strategieauswahl: Einzelbewertungen für Nutzwertanalyse

Kriterienbewertung zur jeweiligen Strategie	Person A				Person B				Person C				Person D				Durchschnitt			
	Push-Strategie	Pull-Strategie	Kunden-Kontakt-Strategie	Differenzierungsstrategie																
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes	2	3	5	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	3	5	3	2,00	2,00	4,50	3,00
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	2	2	5	3	2	2	5	3	2	1	4	3	2	4	5	3	2,00	2,25	4,75	3,00
Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	2	2	5	3	3	2	5	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2,75	2,00	4,50	3,00
Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	5	2	2,00	2,50	3,75	2,00
Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	2	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	5	3	2,00	1,50	2,50	3,00
Synergie- und Informationsnutzung	1	1	5	3	1	1	5	2	1	2	5	2	2	1	5	3	1,25	1,25	5,00	2,50

Tabelle 20: Strategieauswahl - Einzelbewertungen für Nutzwertanalyse (eigene Darstellung)

## N. Strategieauswahl: Zusammenführende Nutzwertanalyse

Nutzwertanalyse	Gewichtung (G)	Push-Strategie		Pull-Strategie		Kunden-Kontakt-Strategie		Differenzierungsstrategie	
		B	B*G	B	B*G	B	B*G	B	B*G
Konsistenz in Bezug auf die langfristigen Ziele und Strategien des Geschäftsfeldes	22%	2,00	0,44	2,00	0,44	4,50	0,99	3,00	0,66
Umsetzbarkeit in Bezug auf die benötigten Ressourcen und dem Know-how des Unternehmens	20%	2,00	0,39	2,25	0,44	4,75	0,93	3,00	0,59
Wirtschaftlichkeit des operativen Vertriebs	14%	2,75	0,38	2,00	0,28	4,50	0,62	3,00	0,41
Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle	14%	2,00	0,28	2,50	0,34	3,75	0,52	2,00	0,28
Transparenz im Vertriebs- und Entscheidungsprozess	13%	2,00	0,26	1,50	0,19	2,50	0,32	3,00	0,39
Synergie- und Informationsnutzung	18%	1,25	0,22	1,25	0,22	5,00	0,90	2,50	0,45
<b>Ergebnis</b>	<b>100%</b>		<b>1,97</b>		<b>1,92</b>		<b>4,28</b>		<b>2,77</b>

Tabelle 21: Strategieauswahl - Zusammenführende Nutzwertanalyse (eigene Darstellung)

## O. Detaillierter Maßnahmenplan zur Neukundenakquise

SGF	Ziel	Maßnahme	Start	Ende	Zust.
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Business Development MitarbeiterIn einstellen</b>	<b>30.04.19</b>	<b>31.07.19</b>	<b>GF</b>
2	1	Anforderungen an zukünftige MitarbeiterIn definieren	30.04.19	20.06.19	<b>GF</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Interne Ausschreibung für MitarbeiterIn erstellen</b>	<b>30.04.19</b>	<b>20.06.19</b>	<b>GF</b>
2	1	Besprechung mit HR-Abteilung abhalten	30.04.19	20.06.19	<b>GF</b>
2	1	Ausschreibung definieren	30.04.19	20.06.19	<b>GF</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Externe Ausschreibung erstellen</b>	<b>30.04.19</b>	<b>20.06.19</b>	<b>GF</b>
2	1	Inserat auf karriere.at erstellen	30.04.19	20.06.19	<b>GF</b>
2	1	Inserat auf willhaben.at erstellen	30.04.19	20.06.19	<b>GF</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Executive Research durchführen lassen</b>	<b>30.04.19</b>	<b>20.06.19</b>	<b>GF</b>
2	1	Angebote einholen	30.04.19	10.04.19	<b>GF</b>
2	1	Erstgespräche mit ER-Unternehmen führen	10.04.19	30.06.19	<b>GF</b>
2	1	Beauftragung des gewählten Partners	30.04.19	30.04.19	<b>GF</b>
2	1	BewerberInnen screenen	10.04.19	30.06.19	<b>GF</b>
2	1	Bewerbungsgespräche mit potenziellen Kandidaten führen	30.06.19	31.07.19	<b>GF</b>
2	1	Jobangebot an WunschkandidatIn senden	30.06.19	31.07.19	<b>GF</b>
2	1	Arbeitsvertrag mit KandidatIn unterzeichnen	30.06.19	31.07.19	<b>GF</b>
<b>2</b>	<b>2</b>	<b>Lead-Qualifizierung aufbauen</b>	<b>30.04.19</b>	<b>07.06.19</b>	<b>CS/FF</b>
2	2	Terminvorschläge für Workshop aussenden	30.04.19	30.06.19	<b>CS/FF</b>
2	2	Projektteam für Lead-Qualifizierung definieren	30.04.19	30.06.19	<b>CS/FF</b>
2	2	Workshop-Termin vereinbaren	30.04.19	30.06.19	<b>CS/FF</b>
2	2	Unterlagen für Workshop vorbereiten	30.04.19	29.06.19	<b>CS/FF</b>
2	2	Workshop für Lead-Qualifizierung abhalten	01.07.19	30.06.19	<b>CS/FF</b>
2	2	Modus für Lead-Qualifizierung ausdefinieren	01.07.19	07.06.19	<b>CS/FF</b>
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>CRM-System einführen</b>	<b>30.04.19</b>	<b>23.07.19</b>	<b>CS/FF</b>
2	3	Desk Research für CRM-Anbieter durchführen	30.04.19	30.04.19	<b>CS/FF</b>
2	3	Vergleichstabelle der Systeme erstellen	30.04.19	30.04.19	<b>CS/FF</b>
2	3	Erstgespräche mit ca. fünf Anbietern führen	30.04.19	30.04.19	<b>CS/FF</b>
2	3	Demo-Zugang anfordern	02.05.19	14.05.19	<b>CS/FF</b>
2	3	Engere Auswahl, ca. zwei Systeme, zu Detailabklärungen ins Unternehmen einladen	15.05.19	30.05.19	<b>CS/FF</b>
2	3	Leistungsanforderungen mit Leistungsabdeckung vergleichen	30.05.19	15.06.19	<b>CS/FF</b>
2	3	Nachverhandlungen bzgl. Kosten avisieren	30.05.19	15.06.19	<b>CS/FF</b>
2	3	Vertrag mit CRM-Anbieter unterzeichnen	15.06.19	15.06.19	<b>CS/FF</b>

2	3		Projektplan und weitere Vorgehensweise mit Anbieter abstimmen	15.06.19	30.06.19	CS/FF
<b>2</b>	<b>3</b>		<b>Basis-Setup für operativen Vertriebsprozess</b>	<b>01.07.19</b>	<b>23.07.19</b>	<b>CS/FF</b>
2	3		Datenfelder für Lead-Datenbank anlegen	01.07.19	10.07.19	CS/FF
2	3		Bisherige Daten in das CRM-System importieren	01.07.19	10.07.19	CS/FF
2	3		Vertriebsprozess (Funnel) digital implementieren	01.07.19	10.07.19	CS/FF
2	3		Lead-Qualifizierung in das CRM-System implementieren	01.07.19	10.07.19	CS/FF
2	3		Mithilfe von Test-Leads die Qualifizierungsparameter auf Validität überprüfen	10.07.19	23.07.19	CS/FF
2	3		Systemeinschulung durch den Anbieter durchführen	30.04.19	30.06.19	CS/FF
<b>2</b>	<b>4</b>		<b>Erstellung von verkaufsfördernden Unterlagen</b>	<b>30.04.19</b>	<b>01.08.19</b>	<b>RK</b>
<b>2</b>	<b>4</b>		<b>Content-Aufbereitung durchführen</b>	<b>30.04.19</b>	<b>30.06.19</b>	<b>RK</b>
2	4		Termin mit Texterin vereinbaren	30.04.19	30.04.19	RK
2	4		Termin mit Grafikerin vereinbaren	30.04.19	30.04.19	RK
2	4		Briefing für Texterin verfassen	04.05.19	04.05.19	RK
2	4		Briefing für Grafikerin verfassen	04.05.19	04.05.19	RK
2	4		Auswahl des grundsätzlichen Corporate Designs für das Geschäftsfeld	01.06.19	30.06.19	RK
<b>2</b>	<b>4</b>		<b>Erstellung von Print-Materialien</b>	<b>30.04.19</b>	<b>20.07.19</b>	<b>RK</b>
2	4		Gemeinsamen Abstimmungstermin mit Content und Grafik vereinbaren	30.04.19	30.04.19	RK
2	4		Erste Entwürfe gemeinsam mit Zuständigen bewerten	07.05.19	14.05.19	RK
2	4		Erste Feedbackschleife der Entwürfe durchführen	14.05.19	07.06.19	RK
2	4		Finale Entwürfe mit Verantwortlichen abstimmen	07.06.19	10.07.19	RK
2	4		Angebote für Druck einholen	07.05.19	14.05.19	RK
2	4		Druckerei mit der Produktion beauftragen	10.07.19	14.07.19	RK
2	4		Endkontrolle der gefertigten Print-Materialien	14.07.19	20.07.19	RK
<b>2</b>	<b>4</b>		<b>Adaptierung der Website</b>	<b>30.04.19</b>	<b>30.07.19</b>	<b>RK</b>
2	4		Abklärungstermin mit IT bzgl. Ressourcen und Möglichkeiten	30.04.19	30.04.19	RK
2	4		Layoutumsetzungen von Grafikerin anfertigen lassen	02.05.19	30.06.19	RK
2	4		Layoutfreigabe durch IT veranlassen	02.05.19	14.06.19	RK
2	4		Layout von IT programmieren lassen	14.06.19	30.06.19	RK
2	4		Content-Aufbereitung durch Grafikerin	02.05.19	30.07.19	RK
2	4		Einpflegen des Contents via CMS-System	30.06.19	30.07.19	RK
2	4		Übersetzung ins Englische intern beauftragen	30.06.19	30.07.19	RK
<b>2</b>	<b>4</b>		<b>Erstellung des Integrationsleitfadens</b>	<b>30.06.19</b>	<b>01.08.19</b>	<b>RK</b>
2	4		Workshop mit beteiligten Abteilungen organisieren	30.06.19	04.07.19	RK
2	4		Workshop-Agenda definieren	04.07.19	04.07.19	RK
2	4		Workshop abhalten	04.07.19	22.07.19	RK
2	4		Outcome aus Workshop nacharbeiten	22.07.19	26.07.19	RK

2	4		Integrationsleitfaden verfassen	26.07.19	01.08.19	RK
<b>2</b>	<b>4</b>		<b>Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation</b>	<b>30.04.19</b>	<b>30.06.19</b>	<b>FF</b>
2	4		Prozessdefinition für Kommunikation zwischen Geschäftsfelder	30.04.19	30.04.19	FF
2	4		Vorstellung der Dienstleistungen im Unternehmen	02.05.19	17.05.19	FF
2	4		Workshop mit Shopmanagement für Detailfragen und Erklärung Vertriebsprozess	17.05.19	30.06.19	FF
<b>2</b>	<b>4/5</b>		<b>Operative Vertriebstätigkeiten durchführen</b>	<b>17.05.19</b>	<b>31.12.20</b>	<b>BDM</b>
<b>2</b>	<b>4/5</b>		<b>Erste Rückmeldungen von Shopmanagement bearbeiten</b>	<b>17.05.19</b>	<b>31.12.19</b>	<b>BDM</b>
2	4/5		Leads in CRM-System eintragen	17.05.19	30.07.19	BDM
2	4/5		Erstgespräche mit Lieferanten führen	01.08.19	31.12.19	BDM
2	4/5		Mit gesammelten Informationen Lead-Qualifizierung durchführen	01.08.19	31.12.19	BDM
2	4/5		Mit geeigneten Leads weitere Gespräche vereinbaren	01.08.19	31.12.19	BDM
2	4/5		Endgültige Entscheidung mit entsprechenden Leads treffen	01.08.19	31.12.19	BDM
<b>2</b>	<b>4/5</b>		<b>Erstanalyse nach aktiven Rückmeldungen vom Shopmanagement erstellen</b>	<b>30.12.19</b>	<b>10.01.20</b>	<b>BDM</b>
2	4/5		Lead-Anzahl mit Zielen vergleichen	30.12.19	30.12.19	BDM
2	4/5		Nachfassen im Shopmanagement für weitere Kontakte	30.12.19	10.01.20	BDM
<b>2</b>	<b>4/5</b>		<b>Bearbeitung von Inbound-Leads durchführen</b>	<b>01.08.19</b>	<b>06.06.20</b>	<b>BDM</b>
2	4/5		Gesammelte Anfragen der letzten Monate bearbeiten und Erstgespräche vereinbaren	01.08.19	06.06.20	BDM
2	4/5		Mit gesammelten Informationen Lead-Qualifizierung durchführen	01.08.19	06.06.20	BDM
2	4/5		Mit geeigneten Leads weitere Gespräche vereinbaren	01.08.19	06.06.20	BDM
2	4/5		Endgültige Entscheidung mit entsprechenden Leads treffen	01.08.19	06.06.20	BDM
<b>2</b>	<b>4/5</b>		<b>Aktive Neukundenakquise durchführen</b>	<b>10.08.19</b>	<b>06.06.20</b>	<b>BDM</b>
2	4/5		Termin mit Verantwortlichen und Geschäftsführung vereinbaren	10.08.19	10.08.19	BDM
2	4/5		Potenzielle Wunsunternehmen seitens der Geschäftsführung aufnehmen	10.08.19	20.08.19	BDM
2	4/5		Wunsunternehmen der GF kontaktieren und Erstgespräche vereinbaren	20.08.19	06.06.20	BDM
2	4/5		Mit gesammelten Informationen Lead-Qualifizierung durchführen	20.08.19	06.06.20	BDM
2	4/5		Mit geeigneten Leads weitere Gespräche vereinbaren	20.08.19	06.06.20	BDM
2	4/5		Endgültige Entscheidung mit entsprechenden Leads treffen	20.08.19	06.06.20	BDM
<b>2</b>	<b>4/5</b>		<b>Zwischenanalyse Neukundenakquise durchführen</b>	<b>06.06.20</b>	<b>31.12.20</b>	<b>BDM</b>
2	4/5		Lead-Anzahl mit Zielen vergleichen	06.06.20	06.06.20	BDM
2	4/5		Nachfassen im Shopmanagement für weitere Kontakte	10.06.20	31.07.20	BDM
2	4/5		Weitere Akquisegespräche mit Interessenten führen	31.07.20	31.12.20	BDM
2	4/5		Mit gesammelten Informationen Lead-Qualifizierung durchführen	31.07.20	31.12.20	BDM
2	4/5		Mit geeigneten Leads weitere Gespräche vereinbaren	31.07.20	31.12.20	BDM
2	4/5		Endgültige Entscheidung mit entsprechenden Leads treffen	31.07.20	31.12.20	BDM

Tabelle 22: Detaillierter Maßnahmenplan zur Neukundenakquise (eigene Darstellung)

## P. Detaillierte Planung des Vertriebsbudgets

Maßnahme	Σ Interner Stunden	Interne Kosten	Externe Kostenposition	Externe Kosten	Gesamtkosten (intern + extern)	Zust.
<b>Business Development MitarbeiterIn einstellen</b>						<b>GF</b>
Anforderungen an zukünftige MitarbeiterIn definieren	16	€ 1.152,00			€ 1.152,00	<b>GF</b>
<b>Interne Ausschreibung für MitarbeiterIn erstellen</b>						<b>GF</b>
Besprechung mit HR-Abteilung abhalten	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>GF</b>
Ausschreibung definieren	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>GF</b>
<b>Externe Ausschreibung erstellen</b>						<b>GF</b>
Inserat auf karriere.at erstellen	0		Inserate buchen	€ 990,00	€ 990,00	<b>GF</b>
Inserat auf willhaben.at erstellen	0		Inserate buchen	€ 1.050,00	€ 1.050,00	<b>GF</b>
<b>Executive Research durchführen lassen</b>						<b>GF</b>
Angebote einholen	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>GF</b>
Erstgespräche mit ER-Unternehmen führen	24	€ 1.728,00			€ 1.728,00	<b>GF</b>
Beauftragung des gewählten Partners	4	€ 288,00	Kosten für ER	€ 12.000,00	€ 12.288,00	<b>GF</b>
BewerberInnen screenen	64	€ 4.608,00			€ 4.608,00	<b>GF</b>
Bewerbungsgespräche mit potenziellen Kandidaten führen	32	€ 2.304,00			€ 2.304,00	<b>GF</b>
Jobangebot an WunschkandidatIn senden	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>GF</b>
Arbeitsvertrag mit KandidatIn unterzeichnen	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>GF</b>
<b>Lead-Qualifizierung aufbauen</b>						<b>CS/FF</b>
Terminvorschläge für Workshop aussenden	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>CS/FF</b>
Projektteam für Lead-Qualifizierung definieren	4	€ 288,00			€ 288,00	<b>CS/FF</b>
Workshop-Termin vereinbaren	4	€ 288,00			€ 288,00	<b>CS/FF</b>
Unterlagen für Workshop vorbereiten	16	€ 1.152,00			€ 1.152,00	<b>CS/FF</b>
Workshop für Lead-Qualifizierung abhalten	12	€ 864,00			€ 864,00	<b>CS/FF</b>
Modus für Lead-Qualifizierung ausdefinieren	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>CS/FF</b>
<b>CRM-System einführen</b>						<b>CS/FF</b>
Desk Research für CRM-Anbieter durchführen	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>CS/FF</b>
Vergleichstabelle der Systeme erstellen	16	€ 1.152,00			€ 1.152,00	<b>CS/FF</b>
Erstgespräche mit ca. fünf Anbietern führen	64	€ 4.608,00			€ 4.608,00	<b>CS/FF</b>
Demo-Zugang anfordern	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>CS/FF</b>
Engere Auswahl, ca. zwei Systeme, zu Detailabklärungen ins Unternehmen einladen	12	€ 864,00			€ 864,00	<b>CS/FF</b>
Leistungsanforderungen mit Leistungsabdeckung vergleichen	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>CS/FF</b>
Nachverhandlungen bzgl. Kosten avisieren	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>CS/FF</b>
Vertrag mit CRM-Anbieter unterzeichnen	4	€ 288,00	CRM bis 2020	€ 14.500,00	€ 14.788,00	<b>CS/FF</b>
Projektplan und weitere Vorgehensweise mit Anbieter abstimmen	8	€ 576,00			€ 576,00	<b>CS/FF</b>

<b>Basis-Setup für operativen Vertriebsprozess</b>							<b>CS/FF</b>		
Datenfelder für Lead-Datenbank anlegen	24	€	1.728,00			€	1.728,00	<b>CS/FF</b>	
Bisherige Daten in das CRM-System importieren	20	€	1.440,00			€	1.440,00	<b>CS/FF</b>	
Vertriebsprozess (Funnel) digital implementieren	8	€	576,00			€	576,00	<b>CS/FF</b>	
Lead-Qualifizierung in das CRM-System implementieren	64	€	4.608,00			€	4.608,00	<b>CS/FF</b>	
Mithilfe von Test-Leads die Qualifizierungsparameter auf Validität überprüfen	24	€	1.728,00			€	1.728,00	<b>CS/FF</b>	
Systemeinschulung durch den Anbieter durchführen	80	€	5.760,00			€	5.760,00	<b>CS/FF</b>	
<b>Content-Aufbereitung durchführen</b>								<b>RK</b>	
Termin mit Texterin vereinbaren	4	€	288,00			€	288,00	<b>RK</b>	
Termin mit Grafikerin vereinbaren	4	€	288,00			€	288,00	<b>RK</b>	
Briefing für Texterin verfassen	8	€	576,00	Dienstleistungen	€	2.500,00	€	3.076,00	<b>RK</b>
Briefing für Grafikerin verfassen	8	€	576,00	Dienstleistungen	€	3.200,00	€	3.776,00	<b>RK</b>
Auswahl des grundsätzlichen Corporate Designs für das Geschäftsfeld	12	€	864,00			€	864,00	<b>RK</b>	
<b>Erstellung von Print-Materialien</b>								<b>RK</b>	
Gemeinsamen Abstimmungstermin mit Content und Grafik	4	€	288,00	Dienstleistungen	€	2.200,00	€	2.488,00	<b>RK</b>
Erste Entwürfe gemeinsam mit Zuständigen bewerten	4	€	288,00			€	288,00	<b>RK</b>	
Erste Feedbackschleife der Entwürfe durchführen	4	€	288,00			€	288,00	<b>RK</b>	
Finale Entwürfe mit Verantwortlichen abstimmen	8	€	576,00			€	576,00	<b>RK</b>	
Angebote für Druck einholen	4	€	288,00			€	288,00	<b>RK</b>	
Druckerei mit der Produktion beauftragen	4	€	288,00	Druckkosten	€	1.200,00	€	1.488,00	<b>RK</b>
Endkontrolle der gefertigten Print-Materialien	4	€	288,00			€	288,00	<b>RK</b>	
<b>Adaptierung der Website</b>								<b>RK</b>	
Abklärungstermin mit IT bzgl. Ressourcen und Möglichkeiten	12	€	864,00			€	864,00	<b>RK</b>	
Layoutumsetzungen von Grafikerin anfertigen lassen	12	€	864,00	Dienstleistungen	€	1.400,00	€	2.264,00	<b>RK</b>
Layoutfreigabe durch IT veranlassen	8	€	576,00			€	576,00	<b>RK</b>	
Layout von IT programmieren lassen	100	€	7.200,00			€	7.200,00	<b>RK</b>	
Content-Aufbereitung durch Grafikerin	48	€	3.456,00	Dienstleistungen	€	900,00	€	4.356,00	<b>RK</b>
Einpflegen des Contents via CMS-System	12	€	864,00			€	864,00	<b>RK</b>	
Übersetzung ins Englische intern beauftragen	16	€	1.152,00			€	1.152,00	<b>RK</b>	
<b>Erstellung des Integrationsleitfadens</b>								<b>RK</b>	
Workshop mit beteiligten Abteilungen organisieren	4	€	288,00			€	288,00	<b>RK</b>	
Workshop-Agenda definieren	4	€	288,00			€	288,00	<b>RK</b>	
Workshop abhalten	36	€	2.592,00	Externer Moderator	€	1.000,00	€	3.592,00	<b>RK</b>
Outcome aus Workshop nacharbeiten	20	€	1.440,00			€	1.440,00	<b>RK</b>	
Integrationsleitfaden verfassen	56	€	4.032,00			€	4.032,00	<b>RK</b>	
<b>Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation</b>								<b>FF</b>	
Prozessdefinition für Kommunikation zwischen Geschäftsfelder	32	€	2.304,00			€	2.304,00	<b>FF</b>	

Vorstellung der Dienstleistungen im Unternehmen	32	€ 2.304,00		€ 2.304,00	FF
Workshop mit Shopmanagement für Detailfragen und Erklärung Vertriebsprozess	32	€ 2.304,00		€ 2.304,00	FF
<b>Erste Rückmeldungen von Shopmanagement bearbeiten</b>					<b>BDM</b>
Leads in CRM-System eintragen	8	€ 576,00		€ 576,00	<b>BDM</b>
Erstgespräche mit Lieferanten führen	80	€ 5.760,00		€ 5.760,00	<b>BDM</b>
Mit gesammelten Informationen Lead-Qualifizierung durchführen	8	€ 576,00		€ 576,00	<b>BDM</b>
Mit geeigneten Leads weitere Gespräche vereinbaren	80	€ 5.760,00		€ 5.760,00	<b>BDM</b>
Endgültige Entscheidung mit entsprechenden Leads treffen	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
<b>Erstanalyse nach Rückmeldungen vom Shopmanagement</b>					<b>BDM</b>
Lead-Anzahl mit Zielen vergleichen	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
Nachfassen im Shopmanagement für weitere Kontakte	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
<b>Bearbeitung von Inbound-Leads durchführen</b>					<b>BDM</b>
Gesammelte Anfragen der letzten Monate bearbeiten und Erstgespräche vereinbaren	8	€ 576,00		€ 576,00	<b>BDM</b>
Mit gesammelten Informationen Lead-Qualifizierung durchführen	12	€ 864,00		€ 864,00	<b>BDM</b>
Mit geeigneten Leads weitere Gespräche vereinbaren	80	€ 5.760,00		€ 5.760,00	<b>BDM</b>
Endgültige Entscheidung mit entsprechenden Leads treffen	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
<b>Aktive Neukundenakquise durchführen</b>					<b>BDM</b>
Termin mit Verantwortlichen und Geschäftsführung vereinbaren	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
Potenzielle Wunscherunternehmen seitens der Geschäftsführung aufnehmen	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
Unternehmen der GF kontaktieren und Erstgespräche vereinbaren	20	€ 1.440,00		€ 1.440,00	<b>BDM</b>
Mit gesammelten Informationen Lead-Qualifizierung durchführen	8	€ 576,00		€ 576,00	<b>BDM</b>
Mit geeigneten Leads weitere Gespräche vereinbaren	80	€ 5.760,00		€ 5.760,00	<b>BDM</b>
Endgültige Entscheidung mit entsprechenden Leads treffen	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
<b>Zwischenanalyse Neukundenakquise durchführen</b>					<b>BDM</b>
Lead-Anzahl mit Zielen vergleichen	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
Nachfassen im Shopmanagement für weitere Kontakte	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
Weitere Akquisegespräche mit Interessenten führen	240	€ 17.280,00		€ 17.280,00	<b>BDM</b>
Mit gesammelten Informationen Lead-Qualifizierung durchführen	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
Mit geeigneten Leads weitere Gespräche vereinbaren	4	€ 288,00		€ 288,00	<b>BDM</b>
Endgültige Entscheidung mit entsprechenden Leads treffen	80	€ 5.760,00		€ 5.760,00	<b>BDM</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1828</b>	<b>€ 131.616,00</b>		<b>€ 40.940,00</b>	<b>€ 171.404,00</b>

Tabelle 23: Detaillierte Planung des Vertriebsbudgets (eigene Darstellung)