

MASTERARBEIT

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

VERTRIEBSKONZEPT ZUR NEUKUNDENAKQUISE MIT ONLINE-FOKUS IM B2B DIENSTLEISTUNGSSEKTOR

dargestellt am Beispiel der IPEAK SYSTEMS GmbH

Betreuer:

Mag. Dr. Reinhard Neudorfer

Vorgelegt von:

Mag. (FH) Wolfgang Gutschi
1810557008

Graz, 1. Mai 2020

Ehrenwörtliche Erklärung

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

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



Wolfsberg, 1.05.2020

Vorname Nachname

Zusammenfassung

Die Aufgabenstellung der Masterarbeit bestand darin, für die Firma IPEAK SYSTEMS GmbH die Erarbeitung eines Vertriebskonzeptes zur Neukundenakquise im digitalen B2B Dienstleistungssektor zu erstellen. Diverse Modelle und Marketingstrategien dienten als Basis, um daraus Handlungsempfehlungen zur Umsetzung eines Produktes im digitalen Fitnessbereich – der App IPEAK-Creator – abzuleiten.

Mit Hilfe der Sekundärmarktforschung wurde eine erste Situationsbestimmung durchgeführt. Hierbei wurden die App und der Fitnessmarkt beleuchtet. Eine Wettbewerbsanalyse sowie PEST-Analyse lieferten weitere Erkenntnisse. Um konkrete Vertriebsansätze für die Strategieentwicklung entwickeln zu können, wurde eine Primärmarktforschung anhand von zwei definierten Buyer Personas durchgeführt. Eine interne Analyse gab weiteren Aufschluss über die identifizierten Stärken und Schwächen des Unternehmens, die schlussendlich den Potenzialen der drei wichtigsten MitbewerberInnen gegenübergestellt wurden. Die internen und externen Analyseergebnisse wurden in Folge in einem SWOT-Katalog verzahnt.

Anhand der SWOT-Ergebnisse wurden zwei strategische Stoßrichtungen herausgefiltert, die für die Umsetzung einer Vertriebsstrategie relevant sein können. Die Untersuchung von Inbound- und Outbound-Strategiemaßnahmen hat gezeigt, dass für die Realisierung - der App IPEAK-Creator - das Inbound Marketing als Vertriebsstrategie wesentliche – vor allem auch kostensparende – Vorteile mit sich bringt. Für die Firma IPEAK SYSTEMS GmbH wurden daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet und ein Maßnahmenkatalog erarbeitet, die die Vorzüge des Inbound Marketings besonders berücksichtigen.

Abstract

The aim of the master thesis was to create a sales concept for IPEAK SYSTEMS GmbH for the acquisition of new customers in the digital B2B service sector. Various models and marketing strategies served as the basis for finding recommendations for implementing a product in the digital fitness area - the IPEAK-Creator app.

A first situation determination was carried out with the help of secondary market research. The app and the fitness market were reviewed. A competitive analysis and PEST analysis provided further insights. In order to be able to develop concrete sales approaches for strategy development, primary market research was carried out using two defined buyer personas. An internal analysis provided further information about the identified strengths and weaknesses of the company, which were finally compared to the potential of the three most important competitors. The internal and external analysis results were subsequently interlinked in a SWOT catalog.

The SWOT results were used to filter out two strategic directions that may be relevant for the implementation of a sales strategy. The investigation of inbound and outbound strategy measures has shown that for the implementation - the app IPEAK-Creator - the inbound marketing as a sales strategy brings significant - above all also cost-saving - advantages. As a result, recommended actions and a catalogue of measures were drawn up for IPEAK SYSTEMS GmbH, which took particular account of the advantages of inbound marketing.

Inhaltsverzeichnis

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1. Einleitung.....	17
1.1 Firmenvorstellung	18
1.2 Ausgangssituation	20
1.3 Problemstellung.....	21
1.4 Ziel.....	22
1.4.1 Unternehmensziele	22
1.4.2 Ziel der Masterarbeit	22
1.5 Bezugsrahmen	24
2. Dienstleistungen	25
2.1 Definition der Dienstleistung	25
2.2 Arten von Dienstleistung.....	25
2.3 Digitale Dienstleistung	26
2.3.1 Die Rolle von Technologien auf Dienstleistungen	26
2.3.2 Digitale Dienstleistungen	27
2.4 E-Services	28
2.5 Dienstleistungen 4.0	29
2.6 Reflexion und kritische Betrachtung	31
3. Neukundengewinnung im B2B Dienstleistungs-bereich.....	32
3.1 Besonderheiten im B2B Vertrieb	32
3.2 Käuferverhalten	33
3.2.1 Grundtypen von Kaufentscheidungen	33
3.2.2 Merkmale von Kaufentscheidungen von Organisationen	34

3.2.3	Der B2B Vertrieb im Wandel	36
3.2.4	Käuferverhalten im Wandel	37
3.3	Grundlagen der Neukundengewinnung	38
3.4	Grundprozesse zur Neukundengewinnung.....	40
3.5	Grundstrategien bei der B2B Neukundengewinnung.....	42
3.5.1	Neukundenstrategien bzw. Strategien zur Lead-Generierung (nach Winkelmann)	43
3.5.2	Die Push- und Pull-Strategie (nach Dannenberg)	44
3.5.3	Reflexion der Grundstrategien in Bezug auf ein digitales Vertriebskonzept	44
3.6	Methoden zur Neukundengewinnung	45
3.7	Kundenidentifizierung und Kundenqualifizierung bei der B2B Neukundengewinnung	47
3.7.1	Kundenidentifizierung.....	47
3.7.2	Kundenqualifizierung.....	49
3.7.3	Methoden der Kundenqualifizierung.....	50
3.8	Reflexion und kritische Betrachtung	53
4.	Vertrieb und Online Kundengewinnung	54
4.1	Vertrieb in Zeiten der Digitalisierung.....	54
4.2	Monetarisierungsmodelle im Internet.....	58
4.2.1	Gängige Monetarisierungsmodelle im Internet.....	58
4.2.2	Besonderheiten im digitalen abonnementbasierten Vertrieb	59
4.3	Outbound- versus Inbound Marketing.....	61
4.3.1	Outbound Marketing.....	61
4.3.2	Inbound Marketing in der digitalen Vertriebs-Strategie.....	62
4.3.3	Argumente für einen Inbound-Ansatz in Zeiten der Digitalisierung...64	
4.4	Buyer Persona	65
4.5	Der Vertriebsprozess mittels Sales Funnel aus der Inbound Sicht	65

4.5.1	Attraction-Phase – Anziehung schaffen:	66
4.5.2	Connection-Phase – Verbindung herstellen	67
4.5.3	Engagement-Phase - Beziehung aufbauen.....	68
4.5.4	Delight-Phase - Begeisterung halten.....	69
4.6	Lead Nurturing im Zuge der Inbound-Strategie	69
4.7	Lead Management.....	70
4.8	Marketing und Sales Automation	72
4.9	Reflexion und kritische Betrachtung	74
5.	Methoden zur Neukundenakquise für Apps	76
5.1	App Store Marketing (ASM).....	76
5.2	App Store Optimization (ASO).....	77
5.3	App Store Advertising (ASA)	80
5.4	App-Marketing Kennzahlen	80
5.5	Reflexion und kritische Betrachtung	82
6.	Theoretische Grundlagen zur Erstellung eines Vertriebskonzept zur Neukundenakquise	83
6.1	Elemente eines Vertriebskonzeptes	83
6.1.1	Situationsanalyse	84
6.1.2	Definition von Vertriebszielen	87
6.1.3	Zielfestlegung zur Neukundenakquise	87
6.1.4	Die Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung	88
6.1.5	Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen.....	89
6.1.6	Festlegung des Vertriebsbudgets zur Neukundengewinnung	89
6.1.7	Planung der Kontrollmaßnahmen.....	89
6.2	Implikationen der Digitalisierung in Bezug auf die Erstellung eines Vertriebskonzeptes	90
6.2.1	Wandel der Absatzmärkte	90
6.2.2	Kundenanalyse.....	91

7.	Untersuchungsdesign	92
7.1	Formulierung des Informationsbedarfs	92
7.2	Aufbau des Untersuchungsdesigns:	92
7.3	Sekundärmarktforschung.....	92
7.4	Primärmarktforschung	93
7.4.1	Untersuchungsgegenstand	94
7.4.2	Untersuchungsmethode	94
7.4.3	Erhebungsinstrument	95
7.5	Stichprobe	96
7.6	Untersuchungszeitraum.....	96
7.7	Ergebnisse der Marktforschung.....	96
8.	Situationsanalyse.....	97
8.1	Marktanalyse	98
8.1.1	Marktpotenzial.....	98
8.1.2	Marktvolumen.....	98
8.2	Kundenanalyse.....	99
8.2.1	Wege der Informationsgewinnung.....	99
8.2.2	Erreichung der Zielgruppen.....	100
8.2.3	Motive zum Anschaffen einer App.....	100
8.2.4	Welche Eigenschaften sind besonders attraktiv und gewünscht....	101
8.2.5	Entscheidungskriterien für den Kauf.....	103
8.2.6	Beratung und Unterstützung.....	104
8.3	Konkurrenzanalyse	104
8.3.1	Produktanalyse.....	104
8.3.2	Webseiten und Social Media Analyse	108
8.3.3	Lead Management bzw. Onboarding Prozess.....	109
8.3.4	Ökonomische Faktoren	110
8.3.5	Technologische Entwicklungen	111

8.3.6	Soziokulturelle Faktoren	112
8.3.7	Politische Faktoren	112
8.4	Interne Analyse	113
8.4.1	Bekanntheit von der IPEAK Lösung	113
8.4.2	Marktanteil von IPEAK	113
8.4.3	Neukundengewinnung	113
8.4.4	Produktinformationen	115
8.4.5	Preisgestaltung	116
8.4.6	Fazit der Situationsanalyse	116
9.	SWOT Analyse	118
10.	Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung	120
10.1	Einleitung	120
10.2	Überprüfung der Zielerreichung	120
10.3	Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung	122
10.3.1	Kundendimension	122
10.3.2	Wettbewerbsdimension	124
10.3.3	Vertriebswege und Partner	124
10.3.4	Zusammenfassung der strategischen Stoßrichtungen	127
10.4	Vertriebs-Maßnahmen	128
10.4.1	Strategie 1: Implementierung der Outbound-Strategie zur Lead- Gewinnung	129
10.4.2	Strategie 2: Implementierung der Inbound-Strategie zur Lead- Gewinnung	130
10.4.3	Bestimmung der Ziele für die Inbound-Strategie anhand des Sales Funnels	139
10.4.4	App Feature Erweiterungen	143
10.4.5	Aufbau von Ressourcen	144
10.5	Vertriebsbudget für die Neukundenakquise	145

10.5.1 Ermittlung des benötigten Kampagnenbudgets.....	145
10.5.2 Budget: Implementierung Inbound-Strategie	146
10.5.3 Budget: Outbound-Strategie.....	148
10.5.4 Budget: App Feature Erweiterung	149
10.5.5 Zusammenfassung der Budgets (Inbound- und Outbound- Strategie	150
10.6 Kontrollmaßnahmen	151
10.6.1 Kennzahlen zur Zielerreichung.....	151
10.6.2 Customer Acquisition Costs (CAC)	152
10.6.3 Berechnung der CAC für Inbound und Outbound.....	153
11. Handlungsempfehlungen	155
11.1 Auswahl des geeigneten Ansatzes.....	155
11.2 Kritische Würdigung der Handlungsempfehlung.....	158
12. Resümee	163
Literaturverzeichnis	164
Anhang	A-1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Kunden-Beziehung B2C / B2B und IPEAK (eigene Darstellung in Anlehnung an Schneeweiss 2019a)	19
Abbildung 2: Bezugsrahmen (eigene Darstellung).....	24
Abbildung 3: Arten von Dienstleistungen (eigen Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Meffert/Hadwich 2015, S. 11).....	26
Abbildung 4: Rolle von Technologien (Froehle/Roth 2004, S. 3).....	27
Abbildung 5: Entwicklungsphasen von Dienstleistungen (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Hadwich 2017, S. 11)	30
Abbildung 6: Charakterisierung von Dienstleistungen 4.0 (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Hadwich 2017, S. 11f.)	31
Abbildung 7: Grundtypen von Kaufentscheidungen (in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S.11).....	34
Abbildung 8: Besonderheiten des organisationalen Kaufverhaltens (in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017 S.14, Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1f.) ...	35
Abbildung 9: B2B Vertriebsaspekte im Wandel (eigene Darstellung in Anlehnung an Sieck/Goldmann 2014, S. 1 – 4)	37
Abbildung 10: Strategien zur kundenorientierten Unternehmensführung (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2009, S. 46 – 49).....	39
Abbildung 11: SaleyCycles im engeren und weiteren Sinne (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225)	40
Abbildung 12: Prozess der Neukundengewinnung (in Anlehnung an Haas 2011, S. 351)	41
Abbildung 13: Neukundenstrategien bzw. Strategien zur Lead-Generierung (eigen Darstellung in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 561).....	43
Abbildung 14: Push- und Pull-Strategie (eigene Darstellung in Anlehnung an Dannenberg 2002, S. 36 f.)	44
Abbildung 15: PUSH Ansatz (eigene Darstellung in Anlehnung an Lang 2012, S. 63 – 65).....	45
Abbildung 16: PULL Methoden der Neukundenakquise (eigene Darstellung in Anlehnung an Lang 2012, S. 63 – 65).....	46
Abbildung 17: Einteilung von Kundenbewertungsmodellen (in Anlehnung an Eggert 2017, S. 39 – 43)	51
Abbildung 18: Prospect-Portfolio mit Fokus auf Neukunden (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 208 -217).....	53
Abbildung 19: Entwicklungen im Vertrieb (in Anlehnung an Katzensgruber/Pförtner 2017, S. 23 - 25)	55
Abbildung 20: Gängige Monetarisierungsmodelle im Internet (eigene Darstellung in Anlehnung an Specht 2019, S. 114 – 118)	59
Abbildung 21: On-Premise Lösungen versus abonnementbasierte Vertriebsprozesse (in Anlehnung an Kilian/Mirski 2016, S. 32f.)	60

Abbildung 22: Outbound- und Inbound Marketing Methoden (eigene Darstellung in Anlehnung an vgl. Patrutiu-Baltes 2016, S. 66; Hubspot 2020; Erl 2018, S. 13; Marketing-Schools.org 2016)	62
Abbildung 23: Multi Channel Kommunikation im Inbound Marketing (in Anlehnung an Schlömer 2018 S. 43)	63
Abbildung 24: Die vier Phasen einer Inbound-Strategie (in Anlehnung an Schlömer 2018, S. 49)	65
Abbildung 25: Inbound Marketing-Tools (eigene Darstellung in Anlehnung an vgl. Schlömer 2018, S. 129 - 141)	68
Abbildung 26: Stufen des Lead Nurturing (in Anlehnung an Schlömer 2018, S. 64)	70
Abbildung 27: Lead Management-Prozess (in Anlehnung an Fuderholz, 2017, S. 49)	71
Abbildung 28: Prozess-Schritte im Lead Management (eigene Darstellung in Anlehnung an Eickhoff 2019)	72
Abbildung 29: App-Marketing Faktoren (eigene Darstellung in Anlehnung an Mroz 2016, S. 229 – 249)	77
Abbildung 30: IPEAK App Produktdetailseite vom Google Play Store (eigene Darstellung in Anlehnung an Google 2020b)	78
Abbildung 31: Faktoren für eine höhere Sichtbarkeit einer App (eigene Darstellung in Anlehnung an Ott 2018, S. 84 – 90; Jaedkte 2020; Greene 2019, S. 26 - 33)	79
Abbildung 32: Übersicht App-Marketing KPIs (eigene Darstellung in Anlehnung an Kamps/Schetter 2018, S. 200 – 204)	81
Abbildung 33: Phasen eines Vertriebskonzeptes (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S 55 – 56)	84
Abbildung 34: Mögliche Inhalte einer externen Analyse (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 62 – 69)	86
Abbildung 35: Ableitung von strategischen Vertriebszielen (eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer/Helwig 2016, S. 86 - 88)	87
Abbildung 36: Sekundärmarktforschung (eigene Darstellung)	93
Abbildung 37: Erhebung Marktpotential (eigene Darstellung in Anlehnung an IPEAK SYSTEMS GmbH 2019d)	98
Abbildung 38: Erhebung Marktvolumen (eigene Darstellung in Anlehnung an IPEAK SYSTEMS GmbH 2019d)	99
Abbildung 39: INFLU Visualisierung - Motive zum Anschaffen einer App (eigene Darstellung) ...	101
Abbildung 40: PT Visualisierung - Eigenschaften (eigene Darstellung)	102
Abbildung 41: Analyse Trainerize (eigene Darstellung in Anlehnung an Trainerize - TSR Gym Technik Ltd 2020)	105
Abbildung 42: Analyse Truecoach (eigene Darstellung in Anlehnung Truecoach Ltd. 2020)	106
Abbildung 43: Analyse Virtuagym (eigene Darstellung in Anlehnung Virtuagym B.V. 2020)	107
Abbildung 44: Analyse Fitplan (eigene Darstellung in Anlehnung Fitplan Technologies Inc. 2020)	108

Abbildung 45: Webseiten Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Trainerize - TSR Gym Technik Ltd 2020, TrueCoach, Inc. 2020, Virtuagym B.V. 2020, Fitplan Technologies Inc. 2020, IPEAK SYSTEMS GmbH 2019).....	109
Abbildung 46: Lead Management und Onboarding Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Trainerize - TSR Gym Technik Ltd 2020, TrueCoach, Inc. 2020, Virtuagym B.V. 2020, Fitplan Technologies Inc. 2020, IPEAK SYSTEMS GmbH 2019)Umfeldanalyse bzw. Trends.....	110
Abbildung 47: Fitness App und Wearables Umsatz [in EURO in Millionen] - Wachstumsprognose – Europa (eigene Darstellung in Anlehnung an Statista eService Report 2019e, S. 79 - 88)	111
Abbildung 48: Neukundenakquise - B2B Creator - IPEAK SYSTEMS GmbH (eigene Darstellung)	114
Abbildung 49: Stärken bzw. Schwächen in der Neukundengewinnung der IPEAK SYSTEMS GmbH (eigene Darstellung).....	115
Abbildung 50: SWOT Katalog (eigene Darstellung).....	119
Abbildung 51: Berechnung der benötigten Neukunden 2021 (eigene Darstellung).....	121
Abbildung 52: Zusammenfassung - Anzahl benötigter NeukundInnen für 2021 (eigene Darstellung)	122
Abbildung 53: zusätzliche Segmentierung (eigene Darstellung)	123
Abbildung 54: Direkter Vertrieb IPEAK-Creator (eigene Darstellung).....	125
Abbildung 55: Indirekter Vertrieb IPEAK-Creator (eigene Darstellung)	126
Abbildung 56: Die vier Phasen einer Inbound-Strategie (eigene Darstellung in Anlehnung an Schlömer 2018, S. 49).....	131
Abbildung 57: Lead Scoring für IPEAK-Creator (eigene Darstellung)	139
Abbildung 58: Inbound-Ziele für die vier Stufen im Sales Funnel (in Anlehnung an Schlömer 2018, S. 259 – 262).....	140
Abbildung 59: Ziele im Sales Funnel und Conversion Path (eigene Darstellung in Anlehnung an Schlömer 2018, S. 578 – 584)	141
Abbildung 60: Definition Fit- und Kaufabsichts-Scores definiert (eigene Darstellung)	142
Abbildung 61: Definition SLA (eigene Darstellung).....	143
Abbildung 62: Aufgaben für neue Mitarbeiterin (eigen Darstellung)	144
Abbildung 63: Ermittlung der Kampagnen Kosten (eigene Darstellung).....	146
Abbildung 64: Budget Inbound-Strategie (eigene Darstellung).....	147
Abbildung 65: Budget 2 - Outbound-Strategie (eigene Darstellung).....	149
Abbildung 66: Budget 3 - Feature (eigene Darstellung).....	150
Abbildung 67: Budget 2012 – Zusammenfassung (eigene Darstellung)	150
Abbildung 68: Kennzahlen (in Anlehnung an Google 2019; Bishopinck/Ceyp 2009, S. 264-267; Kwapien 2016; Facebook 2020)	151
Abbildung 69: Lead Management & Nurturing KPIs (eigen Darstellung in Anlehnung an Philipp 2018)	152
Abbildung 70: Berechnung CAC 2021 (eigen Darstellung).....	154

Abbildung 71: Paarvergleich (in Anlehnung an Mairhofer 2014)	156
Abbildung 72: Nutzwertanalyse (in Anlehnung an Mairhofer 2014).....	157
Abbildung 73:Skalierung Nutzwertanalyse (eigene Darstellung)	157
Abbildung 74: CAC Entwicklung 2021 – 2022 Inbound-Strategie mit Erfahrungskurve (eigene Darstellung)	159
Abbildung 75: CAC Entwicklung 2021 – 2022 - mit Erfahrungskurve (eigene Darstellung)	160
Abbildung 76: DB-Kalkulation - Inbound-Strategie 2021 (eigene Darstellung).....	161
Abbildung 77: Berechnung CAC 2021 / 2022 (eigene Darstellung).....	14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Markt für Fitness Apps mit Umrechnung (eigene Darstellung in Anlehnung an Statista eService Report 2019e, S. 79 - 81	97
---	----

Abkürzungsverzeichnis

INFLU =	Sport und Fitness InfluencerIn
PT =	private Trainerin
App =	Anwendungssoftware im Bereich mobiler Betriebssysteme
IoT =	Internet of Things
B2B =	Business to Business
B2C =	Business to Consumer On-Premise-Lösung = Software die vor Ort beim Kunden installiert wird
KI =	Künstliche Intelligenz
ASM =	App Store Marketing und das
ASO =	App Store Optimization
Face-to-face =	englische Bezeichnung für Mensch zu Mensch Interaktion
SalesCycle ist =	Verkaufszyklus
CRM =	Customer Relationship Management
As-a-Service =	digitale Abonnements
SEO =	(SEO ist ein englisches Akronym für S earch E ngine
Optimization =	Suchmaschinenoptimierung)
App Store =	(englische Kurzform: eng: application = Anwendungssoftware; eng: store = Geschäft)
MAL =	Marketing Accepted Lead
SAL =	Sales Accepted Lead
SQL =	Sales Qualified Lead
CAC =	Customer Acquisition Costs
CLV =	Customer Lifetime Value
EPU =	bzw. Ein-Personen-Unternehmen
KMU =	kleine- und mittlere Unternehmen
MQL =	Marketing Qualified Leads
MAS =	Marketing Automation Systems
SLA =	Service-Level-Agreement
NKA =	Neukundenakquise
DACH =	ist ein Kunstwort, bzw. ein Apronym für Deutschland, Österreich und die Schweiz
MA1 =	Neue MitarbeiterIn

1. Einleitung

„Im dynamischen Umfeld der App Stores gibt es weder Stillstand noch Abkürzungen. Es bleiben nur die Apps und Anbieter dauerhaft erfolgreich, die sich stetig weiterentwickeln und die Kanäle zu Neukundenakquise nutzen, die Ihnen die besten „Nutzer“ generiert“ (Ott 2018, S. 117).

Mithilfe der App Stores (Google, Apple) hat heutzutage jedes junge Unternehmen Zugang zu Millionen von neuen Nutzerinnen und Nutzern. Da es täglich 2700 neue Apps gibt, ist der Kampf um jede einzelne Nutzerin bzw. jeden einzelnen Nutzer eine Herausforderung (vgl. Ott 2018, S. 1f.). Auch wenn sich der App Store Goldrausch gelegt hat, die Wachstumsaussichten von Apps bleiben weiterhin positiv und bieten somit hervorragende Möglichkeiten, eine neue Geschäftsidee zu Millionen von neuen Kundinnen und Kunden zu bringen (vgl. Ott 2018, S. 2f).

Im Bereich der Business-to-Business Geschäftsbeziehungen (kurz „B2B“) zwischen zwei oder mehr Unternehmen werden digitale Werkzeuge – insbesondere Apps – immer wichtiger. So hat sich in der Studie „Bought not sold“ gezeigt, dass bereits 70 Prozent aller B2B Kaufentscheidungen noch vor der erstmaligen Kontaktaufnahme mit einem Vertriebsmitarbeiter erfolgen. Die Online-Recherche und eine Fülle an digital verfügbaren Informationen haben dazu geführt, dass es schwierig ist, KundInnen mit unternehmensinternem Wissen über Produkte und Dienstleistungen zu überzeugen, da sie ohnehin umfassend vorinformiert sind. Die Möglichkeiten, mit herkömmlichem Marketing und traditionellem Vertrieb KäuferInnen zu erreichen, sind dementsprechend ausgeschöpft; um diesen etwas Neues zu bieten, setzen viele Unternehmen vermehrt auf digitale Lösungen (vgl. Kovac et al 2015, S. 1 - 4).

Untermauert werden diese Erkenntnisse unter anderem durch die weltweite Studie von A.T. Kearney „The Future of B2B Sales“, in der aufgezeigt wird, wie durch den gezielten Einsatz von Technologien ein doppelt so hohes Wachstum im Vergleich zum herkömmlichen Wettbewerb erzielt werden kann. Auch die Vertriebsproduktivität konnte durch den Einsatz von Digitalisierung um den Faktor 2,3 erhöht werden. Die Digitalisierung im B2B Vertrieb kann der Kundin und dem

Kunden bedürfnisgerechte, kostengünstige und komfortable Lösungen bieten (vgl. Kearney 2016, S. 3 - 6).

In der vorliegenden Masterarbeit wird daher versucht, anhand eines bereits bestehenden Unternehmens aus dem IT-Dienstleistungsbereich – der IPEAK SYSTEMS GmbH – aufzuzeigen, wie B2B Kaufentscheidungen durch den Aufbau eines digitalen Vertriebsweges – im Speziellen mittels einer systematischen App Lösung – beeinflusst werden können.

Anmerkung: Das Wort Neukundenakquise und Neukundengewinnung wird in dieser Masterarbeit gleichbedeutend verwendet.

1.1 Firmenvorstellung

Die Firma IPEAK SYSTEMS GmbH hat sich im digitalen Bereich auf „Health und Fitness“-Lösungen spezialisiert. Seit dem Jahr 2017 arbeitet ein Team aus SpezialistInnen an einer Produktneuhheit: IPEAK-Creator (B2B), welche 2019 auf den Markt gebracht wurde (gelauncht). Die Vorarbeit bzw. das wissenschaftliche Modell, auf welchem die digitale Lösung (Trainings-Algorithmus) von IPEAK beruht, wurde in einer zweijährigen Forschungsarbeit vor der Gründung des Unternehmens erarbeitet. Das Team umfasst derzeit 16 Personen und möchte sich im Bereich Vertrieb und Customer Support weiter verstärken. Ein wichtiger Meilenstein war die Teilnahme am eXite Event des 360Lab in Graz. Von über 1000 Bewerberinnen und Bewerbern bekam IPEAK die Unterstützung der myWorld Gruppe, wodurch es in das Accelerator Programm des 360Lab aufgenommen wurde. IPEAK kann dadurch auf zahlreiche SpezialistInnen im Bereich Business Development bzw. auf ein wertvolles Netzwerk zurückgreifen. Die myWorld Gruppe ist in 49 Ländern aktiv und zählt bereits über 14 Millionen Kundinnen und Kunden weltweit (vgl. Schneeweis 2019a; myWorld Holdings Limited 2019).

Die Firma IPEAK SYSTEMS GmbH hat in einer 2-jährigen Entwicklungszeit ein neuartiges, innovatives Produkt für digitale Fitness Dienstleistungen entwickelt und in Form einer App auf den Markt gebracht. Das Alleinstellungsmerkmal (USP) im Vergleich zu anderen Sport- und Training Apps kann wie folgt beschrieben werden: IPEAK hat eine neuartige, digitale Fitnessstraining-Plattform erstellt, die personalisierte Trainingspläne ausarbeitet und Fitnesstrends mit wissenschaftlicher

Forschung kombiniert. Als Teil ihrer Lösung empfiehlt die App Trainingsziele, Analyse der individuellen Leistung, Echtzeit-Trainingsgenerierung, flexible Trainingsstruktur, individuelle Trainingsintensitäten und eine intelligente Trainingsadoption. Zusammengefasst kann von einer digitalen „360 Grad“ Trainings-Dienstleistung, welche eine physische Fitnesstrainerin bzw. einen Fitnesstrainer und eine Sportmedizinerin bzw. einen Sportmediziner digital in einer APP ersetzt, gesprochen werden. Das B2B (eng: Business-to-business) Produkt „IPEAK-Creator“ zeichnet sich zusätzlich durch eine einzigartige Individualisierbarkeit von Trainingsplänen und Content für die eigene Zielgruppe der B2B KundInnen aus. Beide Aspekte sind als digitale Dienstleistung in einer App vereint und sind damit am App Markt einzigartig (vgl. Schneeweis 2019a).

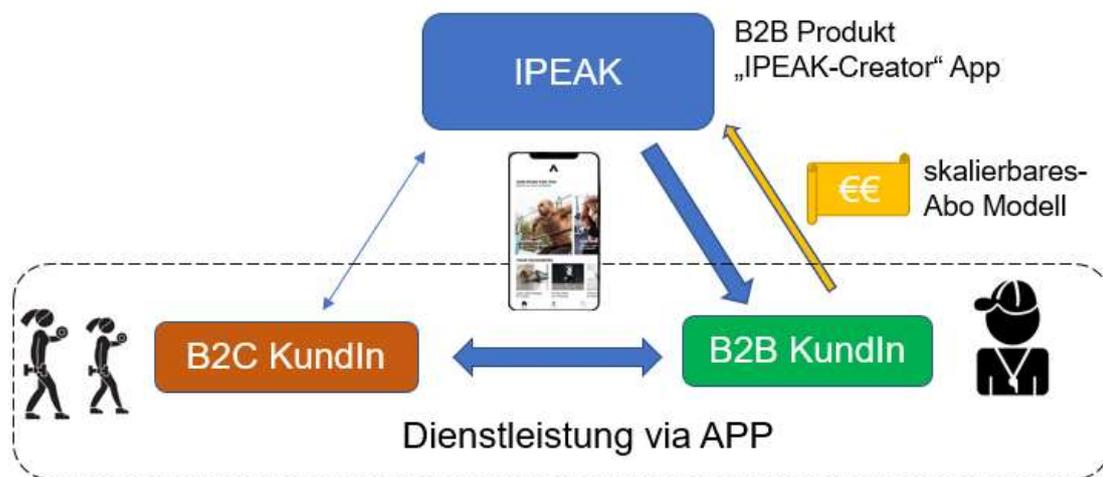


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Kunden-Beziehung B2C / B2B und IPEAK (eigene Darstellung in Anlehnung an Schneeweiss 2019a)

Zielkunden:

Mit dem B2B Produkt „IPEAK-Creator“ will man gezielt **selbständige Trainerinnen und Trainern und Gesundheits-Coaches** ansprechen, welche die Herausforderung haben, jede und jeden von ihren Kundinnen und Kunden bestmöglich individuell zu betreuen (vgl. Schneeweis, 2019). **Selbständige Trainerinnen und Trainer** besitzen oft ein eigenes Fitnessstudio bzw. eigene Räumlichkeiten. Mit „IPEAK-Creator“ können Sie einen digitalen Trainingsplan als Dienstleistung für Ihre Kundinnen und Kunden anbieten und ihnen in Folge über einen eigenen privaten Bereich laufend neue Trainings und Tipps zukommen lassen (vgl. Schneeweis, 2019b).

Die zweite Zielgruppe sind die sogenannten „**Fit2Share - Sport und Fitness Influencer**“. Hier sollen sowohl die Influencerinnen und Influencer mit hoher Reichweite angesprochen werden wie auch InfluencerInnen, die erst anfangen wollen bzw. am Beginn sind, eine eigene Fangemeinde aufzubauen. Die 5 erfolgreichsten InfluencerInnen in Deutschland kommen auf über 7,5 Millionen Followerinnen und Follower. Derzeit kommunizieren die Influencerinnen und Influencer ihre Fitness-Empfehlungen größtenteils über Social-Media-Kanäle (z.B. Instagram, Youtube). Mit IPEAK haben die Influencerinnen und Influencer eine neuartige Plattform, um ihren FollowerInnen Fitnessübungen und Content-Empfehlungen in der Form einer „individuellen Playlist“ zu geben und gleichzeitig mit ihnen aktiv in Kontakt zu sein. Dies wird durch die integrierten Community-Funktionen ermöglicht (vgl. Schneeweis, 2019b).

1.2 Ausgangssituation

Die „modernen“ Kundinnen und Kunden bzw. Konsumentinnen und Konsumenten werden heute gerne als individuell, heterogen, mobil, souverän sowie zeitknapp beschrieben, die durch die jederzeit verfügbaren Informationen überrollt und bei einem Problem auch von Angeboten überflutet werden können. Es wird heutzutage auch von multi-optionalen KundInnen gesprochen, da diese jederzeit Zugriff auf unterschiedlichste Absatzkanäle und Einkaufsstätten haben und bei Entscheidungsfragen bzw. Vergleichen das Internet benutzen. Durch die rasant wandelnden Technologien und Veränderungen bei Kaufentscheidungen sitzt die Kundin bzw. der Kunde vor allem bei digitalen Produkten am Steuer. Junge Unternehmen müssen in der vom Wandel dominierten Welt sehr aufmerksam mit der Kundin bzw. dem Kunden interagieren. Bei ihren innovativen digitalen Geschäftsstrategien ist vor allem auch die Kundenerfahrung miteinzubeziehen. In modernen Vertriebsansätzen sollte ein Verständnis für Themen wie Content, Vernetzung, neue Medien, Technologien sowie digitale Services aufgebaut werden (vgl. Brandão/Wolfram 2018, S. 2 - 13).

Gerade für junge Unternehmen ist es verlockend, an den weltweiten Umsätzen, die mit Apps generiert werden, zu antizipieren. Die Anzahl der weltweiten Downloads von Apps ist beachtlich. Im Jahr 2018 wurden 194 Milliarden Apps runtergeladen (vgl. Statista 2019a).

Durch neue Möglichkeiten der Kommunikation bzw. des Kaufverhaltens der Konsumentinnen und Konsumenten muss auch das Kundenmanagement neu überdacht werden. Gerade kleine Unternehmen können sich wegen der beschränkten Ressourcen eine aufwendige Kundenkommunikation immer weniger leisten. Gefragt sind digitale, automatisierte bzw. innovative Lösungen. Aber auch neues Leadership und Neuausrichtungen von Vertriebsorganisationen müssen angedacht werden (vgl. Biesel/Hame 2018, S. 37f.).

Im Bereich Sport und Fitness schreitet die Digitalisierung mit großen Schritten voran. Sie ist dabei, die Fitnessbranche grundlegend zu verändern. Es wird bereits von einem neuen Fitness-Typen gesprochen: „Fit2Share“. Digitale Aufmerksamkeit und Teil einer Fitness-Community zu sein, charakterisieren diesen neuen Typen. Dieser neue Typus benötigt keine „offline“ Fitness-Trainerinnen und Trainer mehr. Die primäre Informationsquelle ist das Internet bzw. stellen passende Apps dar (vgl. Blau 2019, S. 23 - 25). Die Fitnessbranche in Deutschland verzeichnete einen Umsatzanstieg von 2010 bis 2018 um 40 Prozent auf 5,3 Milliarden EURO. Allein in Deutschland trainieren etwa 4,3 Millionen KundInnen mehrmals die Woche in einem Fitnessstudio (vgl. Statista 2018a). Der weltweite Umsatz im Segment Fitness Apps lag im Jahr 2017 bei 1,52 Milliarden EURO und wird laut Prognosen bis 2023 auf 2,72 Milliarden EURO anwachsen (vgl. Statista 2018a).

1.3 Problemstellung

Die Firma IPEAK SYSTEMS GmbH möchte mit ihrem digitalen, innovativen Produkt „IPEAK-Creator“ vor allem B2B KundInnen ansprechen. Einerseits besteht die Herausforderung darin, die kleineren B2B KundInnen (TrainerInnen, Coaches, GesundheitsexpertInnen sowie Sport-InfluencerInnen) mit einem passenden Vertriebskonzept zu erreichen, andererseits aber auch um an die neue Zielgruppe der „Fit2Share“ Generation heranzukommen, sodass diese ihre definierten Trainings über die IPEAK Plattform mit ihrer Community teilen.

Da das Werbebudget und die personellen Ressourcen für lang dauernde und großflächige Kampagnen (Print, Media) bzw. Events sehr begrenzt sind, soll der Fokus der Neukundenakquise durch digitale Vertriebskanäle erfolgen. Eine große Herausforderung liegt darin, wie man die definierten Zielgruppen am effektivsten

erreicht. Ein wichtiger Aspekt sind die „Customer Acquisition Costs“ (CAC), welche bei der Auswahl der Maßnahmen berücksichtigt werden sollen (vgl. Schneeweis 2019c).

1.4 Ziel

1.4.1 Unternehmensziele

Das Ziel der Firma IPEAK ist es, mit dem B2B Produkt „IPEAK-Creator“ die Anzahl der B2B Kundinnen und Kunden im DACH-Raum bis 31.12.2021 von 350 auf 600 zu steigern im Vergleich zum Jahr 2020.

Zudem hat sich IPEAK SYSTEMS GmbH zum Ziel gesetzt, den Umsatz durch B2B Kundinnen und Kunden im DACH-Raum bis 31.12.2021 von 450.000 EURO auf 700.000 EURO zu erhöhen. Als Vergleichszeitraum gilt das Jahr 2020.

Anmerkung bzgl. Anzahl der B2B KundInnen: Bei Produkteinführung des Produktes „IPEAK-Creator“ im Juni 2019 war die Anzahl der zahlenden Kundinnen und Kunden zu dem Datum Null (0). Bis Ende 2021 sollen 350 zahlenden B2B KundInnen für das Produkt IPEAK-Creator gewonnen werden.

Anmerkung: D-A-CH oder auch DACH ist ein Kunstwort, bzw. ein Apronym für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

1.4.2 Ziel der Masterarbeit

Erarbeitung eines Vertriebskonzeptes zur Neukundenakquise mit Online Fokus im B2B Dienstleistungssektor - Dargestellt am Beispiel der IPEAK SYSTEMS GmbH

Unterziele:

- Auswahl der geeigneten Vertriebsansätze mit dem Fokus auf digitale Instrumente zur Gewinnung von B2B KundInnen im DACH-Raum.
- Empfehlungen für Online-Vertriebsansätze auf Basis von ermittelten Kriterien.

- Erarbeitung von vertriebspolitischen Handlungsempfehlungen und Controlling-Maßnahmen.
- Berücksichtigung der „Customer Acquisition Costs“ bei der Auswahl der geeigneten Instrumente.

1.5 Bezugsrahmen

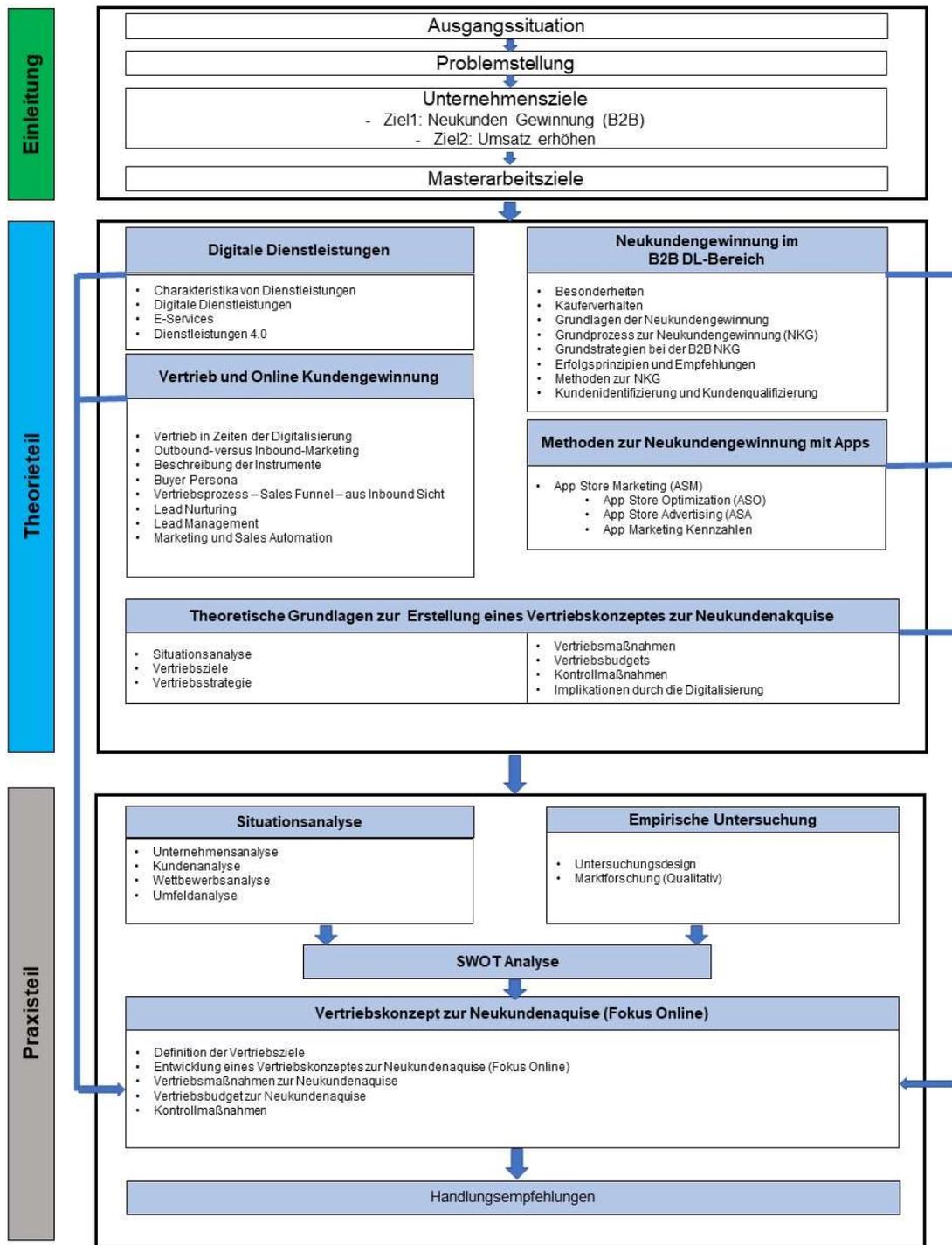


Abbildung 2: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2. Dienstleistungen

Dieses Kapitel beschreibt kurz die charakteristischen Eigenschaften von Dienstleistungen und das Thema digitale Dienstleistungen bzw. Dienstleistung 4.0. Unternehmen, die Lösungen über Apps anbieten, werden beim Vertrieb mit Besonderheiten des Dienstleistungsmarktes konfrontiert. Daher sollen im folgenden Kapitel wesentliche Begriffe zur Dienstleistung erläutert und abgegrenzt werden.

2.1 Definition der Dienstleistung

Dienstleistungen sind als selbständige, marktfähige Leistungen, welche mit einer Bereitstellung und/oder Einsatz von Leistungsfähigkeiten (des Anbieters) verbunden sind, zu verstehen. Im Rahmen des Erstellungsprozesses werden externe (nicht im Einflussbereich des Dienstleisters) und interne (z.B. Personal, Ausbildung) Faktoren kombiniert (Prozessorientierung). Ziel der Faktorenkombination ist es, an den externen Faktoren (z.B. Kundin und Kunde) oder eines seiner Objekte eine nutzenstiftende Wirkung (z.B. Reparatur) zu erzielen (Ergebnisorientierung) (vgl. Bruhn/Meffert/Hadwich 2019, S. 25).

Dienstleistungen können in drei Phasen gegliedert werden. Die erste Phase wird als Potentialorientierung bezeichnet und beinhaltet die Fähigkeit und Bereitschaft zur Dienstleistungserbringung. Die zweite Phase ist die Prozessorientierung, in welcher die Tätigkeit bzw. die Verrichtung der Forderung steht (Integration von externen Faktoren wie z.B. Informationen oder materielle Güter). Die dritte Phase wird als Ergebnisorientierung bezeichnet, in welcher das Ergebnis bzw. die Wirkung auf den Dienstleistungsnachfrager beschrieben wird (immaterielles bzw. nicht lagerbares Gut) (vgl. Bruhn/Meffert/Hadwich 2015, S. 14).

2.2 Arten von Dienstleistung

Dienstleistungen lassen sich in verschiedene Dimensionen einteilen bzw. differenzieren: einerseits in eine marktgerichtete und andererseits in eine unternehmensgerichtete Dimension. Die unternehmensgerichtete Dimension unterscheidet, ob es sich um eine Kerndienstleistung oder um Zusatzdienstleistung bzw. Sekundärdienstleistung handelt. In der marktgerichteten Dimension wird

zwischen dem Endverbraucher oder einem gewerblichen Unternehmen unterschieden (siehe Abbildung 3) (vgl. Bruhn/Meffert/Hadwich 2015, S. 14).

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

Abbildung 3: Arten von Dienstleistungen (eigen Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Meffert/Hadwich 2015, S. 11)

2.3 Digitale Dienstleistung

2.3.1 Die Rolle von Technologien auf Dienstleistungen

Durch den Einsatz der Informationstechnologie in Kombination mit erbrachten Dienstleistungen ergeben sich neue strategische und operative Ausrichtungen. Mit dem Grad der Digitalisierung verändert sich die Schnittstelle zwischen AnbieterInnen und KundInnen. Die klassische Face-to-face (englische Bezeichnung für Mensch-zu-Mensch-Interaktion) Interaktion wird mit dem Grad der Digitalisierung radikal ersetzt und muss bei der Gestaltung von neuen Services berücksichtigt werden. Einerseits werden der Kunde bzw. die Kundin immer mehr einbezogen, andererseits ergeben sich dadurch ganz neue Formen der Leistungserbringung (vgl. Haller 2015, S. 20).

Froehle und Roth können fünf verschiedene Formen der Technologisierung im Dienstleistungsprozess charakterisieren. In den klassischen Formen A, B, C (siehe Abbildung 4) besteht immer eine Verbindung mit KundInnen sowie AnbieterInnen, obwohl die Technologie immer stärker eingesetzt wird. Als Beispiel für die Form C (Technologie-unterstützter Kontakt) sei ein Bankberater genannt, welcher gemeinsam mit den KundInnen eine Software bedient zur Kreditberechnung. In der Form D und E wird die direkte Beziehung zum Kunden aufgebrochen. Der Kunde

wird immer mehr zur Selbsterstellung der Leistung gebracht (z.B. Airline Check-In oder eBanking) (vgl. Froehle/Roth 2004, S. 3).

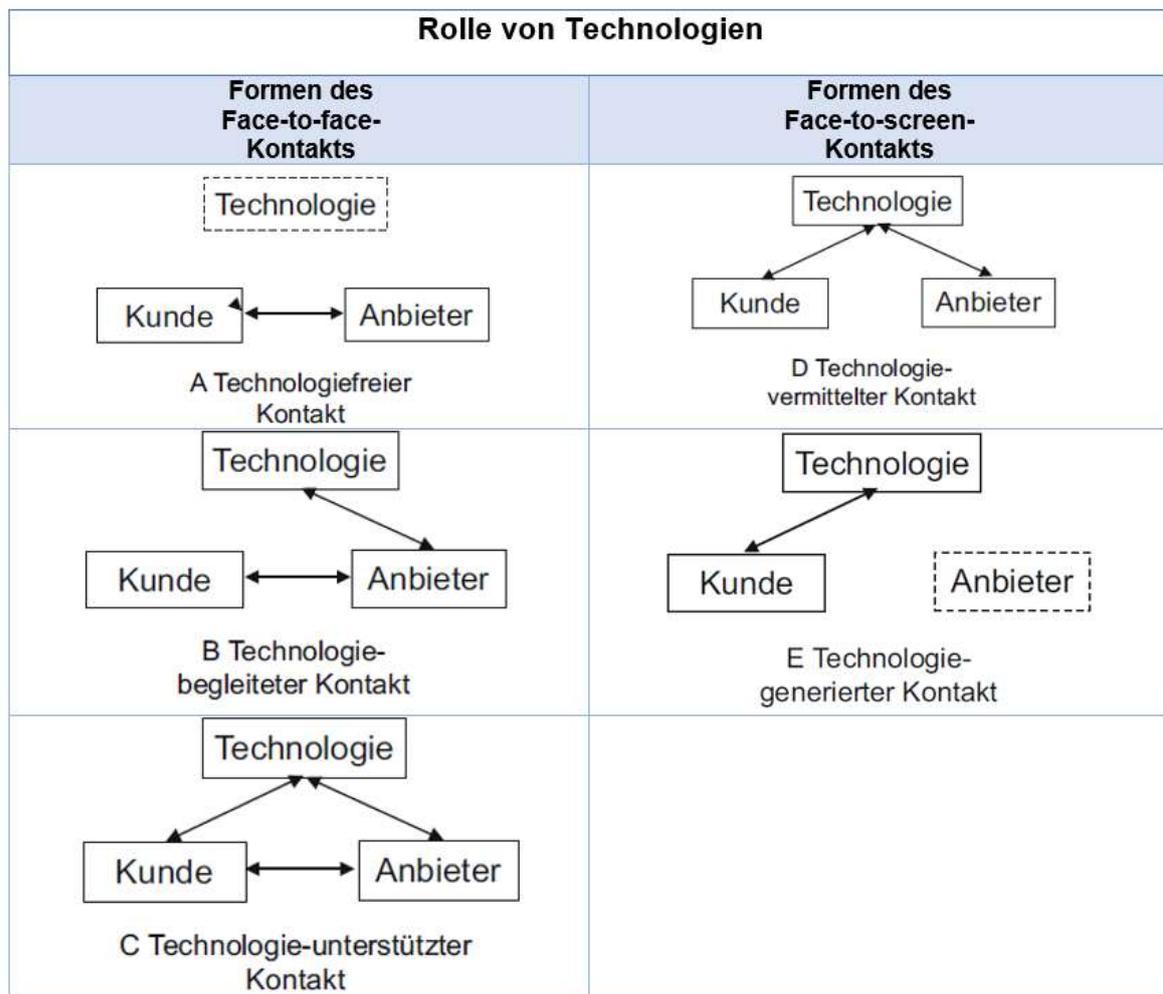


Abbildung 4: Rolle von Technologien (Froehle/Roth 2004, S. 3)

2.3.2 Digitale Dienstleistungen

Digitale Dienstleisterinnen und Dienstleister haben einen großen Vorteil bei der Markterweiterung, können wesentlich einfacher neue KundInnen gewinnen und alternative bzw. innovative Vertriebskanäle anbieten. Neue Markttransaktionen können durch den beschleunigten Zugriff sowie die Ortsungebundenheit abgewickelt werden. Neben der einfachen geografischen Ausdehnung des Leistungsangebotes können auch neue Absatzkanäle bei der Ansprache neuer Kundensegmente genutzt werden. Durch den Einsatz von digitalen Technologien können im Vergleich zu den menschlichen Interaktionen Kostensenkungspotenziale genutzt werden. Ein weiterer Aspekt ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung durch die orts- und zeitunabhängigen Dienstleistungen.

Entscheidend für eine hohe Kundenakzeptanz ist auch die Möglichkeit der automatisierten Individualisierung (Inhalt und Kundendaten) von digitalen Services (vgl. Salomann/Kolbe/Brenner 2005, S. 65 – 84).

In der Digitalisierung von Dienstleistungen liegen große Potenziale. In einer Umfrage des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie gaben 65 Prozent der befragten Unternehmen an, mit digitalen Dienstleistungen ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. 21 Prozent erklärten, dass ihr Geschäftsmodell ausschließlich auf diesem Vertriebssektor beruhe (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015).

Digitale Dienstleistungen haben ein hohes wirtschaftliches Potenzial, wenn es dem Unternehmen gelingt, die Kundenbedürfnisse zufriedenzustellen und gleichzeitig die digitale Serviceerstellung auf einem großen Absatzmarkt zu etablieren. Wichtige Faktoren hierbei sind die automatisierte Leistungserstellung und eine im hohen Maße individuelle Erstellung von kundenbezogenen Services. Ausschlaggebend für den Erfolg ist die Akzeptanz bzw. das Verhalten der Kundinnen und Kunden gegenüber der angebotenen Dienstleistung (vgl. Bruhn/Hadwich 2017, S. 6).

2.4 E-Services

Durch die fortschreitende Digitalisierung und die starke Verbreitung des Internets als Vertriebsweg gewinnt das Thema der elektronischen Dienstleistungen stark an Bedeutung. Durch E-Services können neue Märkte (Internationalisierung) und Nutzerkreise bei geringen Kosten erschlossen werden. Im Vergleich zu den klassischen Dienstleistungen haben E-Services eine deutlich höhere Verfügbarkeit (Unabhängigkeit von Öffnungs- und Arbeitszeiten). Des Weiteren kann auch die Qualität der Dienstleistungen gesteigert werden, da die Inhalte und Services individueller auf den Kunden zugeschnitten werden können. Zusätzliche positive Profilierungsaspekte stellen für das Unternehmen die verbesserten Services und der innovative Charakter da (vgl. Bruhn 2003, 1f.).

„E-Services sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die durch die Bereitstellung von elektronischen Leistungsfähigkeiten des Anbieters (Potenzialdimension) und durch die Integration eines externen Faktors mithilfe eines

elektronischen Datenaustauschs (Prozessdimension) an den externen Faktoren auf eine nutzenstiftende Wirkung (Ergebnisdimension) abzielen“ (Bruhn 2002, S. 6). In E-Services können Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen kombiniert werden (vgl. Bruhn 2002, S. 6).

Generell kann unterschieden werden zwischen „Stand Alone Services“ und „Value Added Services“. Stand Alone Services zielen darauf ab, den Kundinnen und Kunden einen eigenständigen Nutzen zu geben (Bsp. Online-Auktion). Hingegen orientieren sich Stand Alone Services daran, bereits bestehende Produkt oder Dienstleistungen mit zusätzlichen Services zu ergänzen (z.B. online Support). Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Leistungsangebote entwickelt und angeboten werden, welche den Bedürfnissen der KundInnen bzw. der Zielgruppe besser dienlich sind als Angebote der Konkurrenz (vgl. Bruhn 2003, 1f.)

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den neuen E-Services und den normalen Dienstleistungen liegt auch in der Integration der Nutzerinnen und Nutzer. Bei E-Services wird lediglich der Rahmen bzw. die Funktionalität vom eigentlichen Unternehmen bereitgestellt (Co-Produzenten oder auch Prosumer). Der Inhalt der Dienstleistung oder deren inhaltliche Nutzung wird sehr oft von den Nutzerinnen und Nutzern generiert (bspw. Social Media Anwendungen bzw. Flugbuchung). Diese Mitwirkungspflicht ist nicht immer negativ, denn es bietet der Nutzerin bzw. dem Nutzer mehr Unabhängigkeit von Öffnungszeiten bzw. Auswahlmöglichkeiten (z.B. eigenständige Sitzplatz Buchung) (vgl. Haller 2015, S. 21 – 23).

2.5 Dienstleistungen 4.0

In den letzten Jahren investieren Unternehmen beträchtliche Mittel in die digitale Transformation bzw. auch in die Digitalisierung von Dienstleistungen (DL). Viele große BranchenteilnehmerInnen mussten dabei zusehen, wie neue innovative Unternehmen digitale Angebote entwickelt haben. Beispiele hierfür sind Amazon (Buchhandel), Zalando (Schuhhandel), Spotify (Musikindustrie), AirBnB (Hotellerie), Car2Go (Automobilindustrie) oder Uber (Taxigewerbe). Hierbei hat es sich gezeigt, dass es nicht nur um die Bereitstellung von digitalen Produkten und Dienstleistungen geht, sondern der Fokus vielmehr auf der Bereitstellung von servicebasierten Geschäftsprozessen liegt (vgl. Bruhn/Hadwich 2017, S. 6 - 8).

Folgende **Perspektiven** können zum Thema Dienstleistungen 4.0 eingenommen werden:

- Konzept zur Integration von Technologien in Dienstleistungen
- Denkmodell zur Schaffung von Customer Value durch die Industrialisierung von Dienstleistungen
- Vision der Entwicklung intelligenter Dienstleistungen in Wertschöpfungsnetzwerken (vgl. Bruhn/Hadwich 2017, S. 9)

Dienstleistungen 4.0 sind durch Komplexität gekennzeichnet gegenüber den klassischen Dienstleistungen (Dienstleistungen 1.0 bis Dienstleistungen 3.0). Die Entwicklung der Dienstleistungen kann auch im Bezug zu den industriellen Revolutionen dargestellt werden (Siehe Abbildung 5) (vgl. Bruhn/Hadwich 2017, S. 11f.).



Abbildung 5: Entwicklungsphasen von Dienstleistungen (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Hadwich 2017, S. 11)

Zur Charakterisierung von Dienstleistungen 4.0 können konstitutive Merkmale von klassischen Dienstleistungen angewendet werden (siehe Abbildung 6):

Charakterisierung von Dienstleistungen 4.0	
Integrativität von Dienstleistungen 4.0	(intelligente Produkt werden integriert)
Notwendigkeit der digitalen Leistungsfähigkeit	erzeugte maschinelle Leistungsfähigkeit, welche mit digitalen Technologien angeboten wird (externe Faktoren)
Immaterialität	des Ergebnisses von Dienstleistungen 4.0 (intangiblen Charakter)
Digitalisierungsfähigkeit	(digital vernetzte Informationen – alle Daten wie beispielsweise Text, Bild, Ton stehen digitalisiert zur Verfügung)
Virtualisierungsfähigkeit	(Dienstleistungsprozesse verlaufen zwischen technologischen Systemen)
Zeitunabhängigkeit	(technische, 24-stündige Verfügbarkeit ist gegeben)
Ubiquitätsfähigkeit	(weltweite Verfügbarkeit und Präsenz – Ausnahme politische Zugangsprobleme)
Big Data	(große Datenmengen, welche aus verschiedenen Quellen stammen können, werden generiert und verarbeitet)
Multimedialität	(bedeutet die Kombination von Schrift, Ton, Bild und Animationstechniken)

Abbildung 6: Charakterisierung von Dienstleistungen 4.0 (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Hadwich 2017, S. 11f.)

2.6 Reflexion und kritische Betrachtung

Die Definition zum Thema Dienstleistung zeigt, dass Produkte, die im Bereich digitale Dienstleistungen angesiedelt sind, auch heutzutage durch den schnellen Wandel kritisch hinterfragt werden müssen in Bezug auf das Thema Dienstleistungen 4.0. Da das B2B Produkt („IPEAK-Creator“) der Firma IPEAK in Zukunft die Möglichkeit bietet, Daten von Smart-Wearables in die digitale Dienstleistung miteinzubeziehen, muss die Betrachtung in Richtung Dienstleistung 4.0 gemacht werden. Bezugnehmend auf die Charakterisierungen von Dienstleistungen 4.0 laut Bruhn und Hadwich kann die Dienstleistung von IPEAK (IPEAK-Creator) unter diesen Gesichtspunkten als produktorientiertes Modell 4.0 eingeordnet werden.

3. Neukundengewinnung im B2B Dienstleistungsbereich

Dieses Kapitel beschäftigt sich zunächst mit den Besonderheiten im B2B Vertrieb. Für die Wahl der richtigen Vertriebsansätze ist es wichtig, das Kaufverhalten der Kundinnen und Kunden zu kennen. In weiterer Betrachtung für diese Arbeit werden auch Erkenntnisse in Bezug auf das veränderte Käuferverhalten durch die Digitalisierung aufgezeigt. Zudem werden Grundlagen der B2B Neukundengewinnung sowie des Sales Cycle beschrieben. Weiters werden Grundstrategien und die jeweiligen Methoden zur Neukundenakquise betrachtet. Themen der Kundenidentifizierung und Kundenqualifizierung bei der B2B Neukundengewinnung schließen das Kapitel ab. In den einzelnen Unterkapiteln wird jeweils bei Bedarf und spezifisch zum Aspekt der Digitalisierung Stellung genommen.

3.1 Besonderheiten im B2B Vertrieb

Der gewerbliche Vertrieb ist Teil des Business-to-business (B2B) Marketings. Er umfasst vorwiegend direkte Transaktionen zwischen Geschäftsleuten. Produkte welche ge- bzw. verkauft werden, sind u.a. Rohstoffe, Verbrauchsmaterial, Komponenten, Anlagen, Systeme und Dienstleistungen (vgl. Winkelmann 2012, S. 29 f.).

Im Vergleich zum Konsumgütergeschäft hat das B2B-Geschäft folgende Besonderheiten:

- Die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen werden von Kundinnen und Kunden nicht konsumiert, sondern investiv (z.B. Weiterbildungen der eigenen Mitarbeiter) und /oder produktiv (Verwendung von gekauften Teilen für die eigenen Maschinen) genutzt.
- Eine abgeleitete Nachfrage beschreibt, dass die Nachfrage des Anbieterunternehmens von der Nachfrage aller nachgelagerten Marktstufen abhängig ist (z.B. ein Zulieferer in der Automobilindustrie ist abhängig von der Nachfrage der Endkundinnen und Endkunden nach deren Produkten).
- Auf der Kundenseite sind im Entscheidungsprozess oft mehrere Personen (Multipersonalität) aus unterschiedlichen Fachbereichen bzw. Abteilungen (z.B. Einkauf, Produktion, Buchhaltung) involviert.

- Beschaffungsprozesse der KundInnen sind oft langfristiger, formalisierter und sind an die internen Regelungen des Unternehmens geknüpft.
- Produkte und Dienstleistungen können je nach Situation und Kundenwunsch individuell zugeschnitten sein (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1f.).

3.2 Käuferverhalten

Kaufentscheidungen können von privaten Personen oder Organisationen (Unternehmen, staatliche Institutionen, Behörden, etc.) getätigt werden. Generell beschäftigt sich das Käuferverhalten mit dem Verhalten von KäuferInnen und Käufern beim Einkauf sowie beim Ge- und Verbrauch von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen. In den letzten Jahren wurden Unternehmen mit dynamischen Entwicklungen konfrontiert, die schwer abschätzbar waren. Die Umfeld-Entwicklung durchlief dabei mehrere Stadien. Bis zum Jahr 1980 gab es relativ wenige MarktteilnehmerInnen; das Marketing fand mehrheitlich regional bzw. national statt. Durch die internationale Vernetzung und die Schaffung von Wirtschaftsräumen (z.B. NAFTA, ASEAN, EU) gab es eine Zunahme von MarktteilnehmerInnen und Marktteilnehmern. Unvorhersehbare Ereignisse wie Krisen (z.B. Ölkrise, Finanzkrise) machen das Umfeld komplexer und instabiler (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 3 - 6).

3.2.1 Grundtypen von Kaufentscheidungen

Die Grundtypen von Kaufentscheidungen werden nach der Zahl der an der Entscheidung beteiligten Personen differenziert (eine oder mehrere Personen). Die Kombinationen dieser Sichtweisen kann in einer Matrix (Grundtypen von Kaufentscheidungen) dargestellt werden (siehe Abbildung 7).

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

Abbildung 7: Grundtypen von Kaufentscheidungen (in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S.11)

3.2.2 Merkmale von Kaufentscheidungen von Organisationen

Privates und organisationales Käuferverhalten unterscheiden sich deutlich. Daher ergeben sich auch unterschiedliche Erklärungsansätze. In der folgenden Abbildung 8, wird auf die Merkmale von Privaten und Organisationen, die auf Business-to-Business (B2B) Märkten tätig sind näher eingegangen bzw. werden die Merkmale samt Erklärung aufgelistet (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 274 f.).

Merkmale	Erklärung zu den Merkmalen
Abgeleitete Nachfrage und Bezugsschwerpunkte	Bei komplexen Leistungen spielen neben materiellen Leistungen auch Dienstleistungen (Services) eine besondere Rolle.
Transparente Märkte	Es besteht ein hoher Individualisierungsgrad, da Nachfrager oft spezifischen Problemlösungsbedarf haben (individuelles Angebot).
Relative Langfristigkeit des Beziehungsgefüges	Diese leitet sich durch die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung sowie der meisten Produkte und Dienstleistungen (kontinuierlicher Service) ab.
Prozessorientierung	Diese resultiert aus den verwendeten Phasenschemata in den Organisationen, die den Beschaffungsablauf festlegen.
Formalisierungsgrad	Es besteht in Organisationen ein hoher Formalisierungsgrad der Entscheidungsfindung sowie des Prozessablaufes. Weiters existieren Verfahrensregeln, bis zu welcher Höhe ein Einkäufer frei entscheiden kann.
EDV-Unterstützung	Beschaffungsentscheidungen werden oft durch EDV gestützte Bedarfsprognosen unterstützt.
Fremddeterminiertheit	Oft geben Kunden vor, welche Teile von welchen Sublieferanten zu beziehen sind.
Multipersonalität/Organisationalität	Kaufentscheidungen sind nicht selten kollektiver Natur, was aus komplexen Zuständigkeiten mit mehreren Entscheidungsträgern resultiert (Multipersonalität und Multiorganisationalität). Wenn Verantwortliche von mehreren Abteilungen (z.B. Einkauf, Rechtsabteilung, Produktion, etc.) eingebunden werden, wird auch von einem Buying Center gesprochen.

Abbildung 8: Besonderheiten des organisationalen Kaufverhaltens (in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017 S.14, Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1f.)

Im Firmenkundengeschäft zeichnen sich die Entscheidungsprozesse als langwieriger und komplexer im Vergleich zu den Endkundenmärkten aus. Aus Anbietersicht ist es daher von entscheidender Bedeutung Strukturen und Prozesse bei Kundinnen und Kunden zu verstehen. Einkaufsentscheidungen werden daher in der Regel von mehreren Personen getroffen. Webster/Wind (1972) definiert in diesem Zusammenhang den Begriff des „Buying Centers“ (vgl. Webster/Wind 1972, S. 12 – 19 zitiert nach Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 234f.).

Da diese Masterarbeit den Fokus auf die Neukundenakquise in Bezug auf digitale Produkte bzw. Dienstleistungen legt, wird auf eine detaillierte Beschreibung des Themas „Buying Center“ nicht näher eingegangen, sondern lediglich zum Zwecke der allgemeinen Verständlichkeit angemerkt. Die Zielgruppe des Produktes „IPEAK-Creator“ sind kleine- und mittlere Unternehmen (KMU) bzw. Ein-Personen-Unternehmen (EPU).

3.2.3 *Der B2B Vertrieb im Wandel*

Die letzten 15 bis 20 Jahre hat es im B2B Verkauf weitreichende Weiterentwicklungen bzw. Veränderungen gegeben. Kundinnen, Kunden und deren Anforderungen haben sich verändert, Märkte werden dynamischer und der Einkauf wird in den Unternehmen immer strategischer. Produkte und Dienstleistungen werden austauschbarer. Alle Kundinnen und Kunden gleich zu bedienen, wird in Zukunft eine zusätzliche Herausforderung darstellen. Der klassische Einsatz von A-B-C Analysen und die Ausrichtung des Key Account Vertriebsansatzes danach können verstärkt durch den Einsatz vom e-Business oder neuartigen Backoffice-Strukturen effizienter bedient werden. Es wird kleinere Kundinnen und Kunden (B KundInnen) geben, wo der Einsatz eines Außendienstes unwirtschaftlich erscheint. Andere KundInnen werden aus strategischer Sicht immer komplexer und internationaler, sodass deren Bearbeitung viel Zeit und Ressourcen benötigt. Da die Kundenanforderungen als auch die Entscheidungsstrukturen globaler und komplexer werden, wird das Know-how immer stärker zum Differenzierungsfaktor gegenüber den MitbewerberInnen. Drei Aspekte verdeutlichen die Herausforderungen im B2B Bereich (siehe Abbildung 9) (vgl. Sieck/Goldmann 2014, S. 1 – 4).

Insbesondere für KMUs eröffnet die Digitalisierung im B2B-Sektor neue Möglichkeiten. Nach einer Untersuchung von IW Consult, werden in Deutschland erst zehn Prozent der Umsätze bei KMUs mittels elektronischen Vertriebswegen bedient. Auch innerhalb der Europäischen Union spielt der Online-Vertrieb als eigenständiger Vertriebskanal (Online-Plattform oder Apps) mit nur vier Prozent vom Umsatz kaum eine tragende Rolle (vgl. Krah 2019, S. 18).

B2B Vertriebsaspekte im Wandel

Einkauf im Wandel:

- Die Anzahl von LieferantInnen wird immer stärker reduziert.
- Kaufentscheidungen werden global getätigt.
- Internationale Teams treffen zunehmend Einkaufsentscheidungen.
- Lead-Buyer Konzepte führen dazu, dass nationale Lieferantenentscheidungen oft global getroffen werden.
- Im Zuge einer transparenten Lieferkette wird immer öfter eine Rückverfolgbarkeit von Rohstoffen verlangt.
- Konzerne versuchen, den internen Wettbewerb von Lieferanten zu begünstigen.

Märkte im Wandel

- Die Zyklen werden kürzer, sodass eine langfristige Vorausplanung für den Einkauf schwieriger wird.
- Die hohe Dynamik in der global vernetzten Wirtschaft hat gezeigt, dass Unternehmen immer stärkeren Veränderungen ausgesetzt sind (Liquidierung, Fusionierung, Rationalisierung).
- Durch die Bildung von Einkaufsgenossenschaften hat sich die Transparenz von Zulieferern erhöht (Transparenz von Leistungen und Preise).

Vertrieb im Wandel

- Kundeninteraktionen des 21. Jahrhunderts haben sich durch den Einsatz von digitalen Medien stark verändert.
- Der Einsatz von Apps im B2B-Verkauf ermöglicht neue Formen der Kundeninteraktion.
- Kundentermine werden verstärkt virtuell abgehalten und ersetzen besonders in Hi-Tech Branchen immer stärker den klassischen Key-Account Ansatz.
- Soziale Medien werden zum Differenzierungsfaktor, denn die kommende Generation von Entscheidern setzt diese Medien zur Informationsbeschaffung verstärkt ein (Bsp. Generation Y geboren zwischen 1980 und 1990).

Abbildung 9: B2B Vertriebsaspekte im Wandel (eigene Darstellung in Anlehnung an Sieck/Goldmann 2014, S. 1 – 4)

3.2.4 Käuferverhalten im Wandel

Laut Kilian und Mirski haben KundInnen im B2B-Umfeld bereits zu einem hohen Prozentsatz ihres Kaufentscheidungsprozesses durchlaufen, bevor diese mit den AnbieterInnen der Lösung aktiv in Kontakt treten (vgl. Kilian/Mirski 2016, S. 36). Die Problemerkennung, Informationsbeschaffung und eine erste Meinungsbildung finden unsichtbar für das Unternehmen statt. Eine mögliche Produktauswahl wird von KäuferInnen bereits bis zu 70 Prozent im Voraus entschieden. Eine weitere Implikation zeigt klar auf, dass Unternehmen, welche nicht ein starkes Erscheinungsbild für KundInnen haben, Gefahr laufen, potenzielle KundInnen zu verlieren und Absatzchancen nicht zu nutzen (vgl. CEB Marketing Leadership Council 2012, S. 2).

KundInnen und Kunden sind mobil vernetzt, kommunizieren über unterschiedliche Kanäle und informieren sich zu Produkten und Dienstleistungen im Internet, unabhängig vom Vertrieb. Um neue KundInnen zu gewinnen, müssen Unternehmen die neuen Kaufverhalten akzeptieren und in ihren Prozessen abbilden. Eine Accenture-Studie hat ergeben, dass über 70 Prozent der InternetuserInnen mittlerweile das Smartphone nutzen, um sich über Angebote und Produkte zu Informieren. Nicht nur B2C KundInnen, sondern auch vermehrt B2B KundInnen verwenden das Smartphone. Gerade B2B Kundinnen und Kunden legen großen Wert auf die optimale Präsentation, den Mehrwert und auf unkomplizierte Verkaufsprozesse (vgl. Ternes 2019b, S. 49).

Neue Vertriebslogik und somit ein angepasstes Käuferverhalten führen weg von einer Push hin zu einer Pull Logik. Heute entscheiden die KundInnen, wann, wo und in welcher Form der Vertrieb ins Spiel kommt. 90 Prozent der EinkäuferInnen suchen nach Schlagworten im Web. 70 Prozent schauen sich zuerst Produktvideos an und 57 Prozent haben den Einkaufsprozess bereits initiiert, bevor der Vertrieb kontaktiert wurde (vgl. Münzberg/Steimle 2019, S. 17).

Jedoch ist auch in Zeiten der Digitalisierung den B2B KundInnen eine kompetente Beratung durch die VertriebsmitarbeiterInnen bei der erstmaligen Kaufentscheidung wichtig. Dies ändert sich bei einer weiteren Bestellung. Der Weg über den analogen Vertrieb dauert dann oft zu lange, wichtiger wird der sofortige Kundenservice in Bezug auf rasche Antworten und pünktliche Lieferungen. Noch intensiver wird der Kundenservice, wenn auch der Erstkontakt und Kauf digital abgewickelt wurden. Dann ist eine personalisierte und schnelle Reaktion gefragt. Die Geschwindigkeit im Vertrieb ist zum entscheidenden Faktor geworden (vgl. Ternes 2019b, S. 50).

3.3 Grundlagen der Neukundengewinnung

Neukundengewinnung ist neben der Kundenbindung und der Kundenrückgewinnung ein Teilbereich der Kundengewinnung. Aus der klassischen Sicht wird die Kundenakquise dem Vertrieb zugeordnet, wobei sämtliche Kundenbindungsaktionen (ErstkäuferInnen, WiederkäuferInnen bzw. StammkundInnen) in den Zuständigkeitsbereich des Marketings fallen. Gerade beim Aufbau von einem neuen Kundenstock bedarf es einer klaren Fokussierung

auf die definierte Zielgruppe. Der Neukundengewinnung werden alle Maßnahmen und Tätigkeiten zugeordnet, die eine Person oder das Unternehmen durchführt, um neue KundInnen zu gewinnen. Abbildung 10, werden die drei Strategien zu einer kundenorientierten Unternehmensführung im Detail beschrieben (vgl. Bruhn 2009, S. 46 – 49).

Strategien zur kundenorientierten Unternehmensführung	
Kundenakquisitionsstrategie	Die Gewinnung von NeukundInnen steht im Vordergrund. Unternehmen, die neu am Markt sind und im Vergleich zum Wettbewerb wenige KundInnen haben, werden dieser Phase eine starke Gewichtung geben. Eingesetzt werden hierbei vorwiegend Stimulierungsstrategien bzw. Überzeugungsstrategien (z.B. Preisvorteile). Bei der Überzeugungsstrategie versucht das Unternehmen, die Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen zu erfüllen.
Kundenbindungsstrategie	Das zentrale Ziel hierbei ist die Bindung des bestehenden Kundenstamms an das Unternehmen. Vorwiegend wird diese Strategie eingesetzt, wenn das Unternehmen einen hohen Anteil an WechselkundInnen aufweist oder nur geringe Cross-Selling-Potenziale realisieren kann. Typische Kundenbindungsstrategien sind hierbei die Gebundenheitsstrategien (Kundenbindung durch Aufbau von Wechselbarrieren) und die Verbundenheitsstrategie (Kundenzufriedenheit bzw. Beziehungsqualität verbessern).
Kundenrückgewinnungsstrategie	Der Fokus liegt auf der emotionalen Rückgewinnung von abgewanderten oder abwanderungsgefährdeten KundInnen. Der Einsatz dieser Strategie wird vor allem verfolgt bei Unternehmen mit einer hohen Kundenfluktuation. Diese Strategie wird auch herangezogen, wenn die Rückgewinnung ökonomisch attraktiver erscheint als die Gewinnung neuer KundInnen. Die Herausforderung hierbei besteht besonders im Einsatz der richtigen Rückgewinnungsstrategie für den jeweiligen Anwendungsfall (emotionale Rückgewinnung oder faktische Rückgewinnung)

Abbildung 10: Strategien zur kundenorientierten Unternehmensführung (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2009, S. 46 – 49)

In den meisten Unternehmensstrategien steht an erster Stelle die Umsatzsteigerung. Vorübergehend ist es für das Unternehmen interessanter, die bestehenden KundInnen zu weiteren Käufen zu animieren. Umsatzsteigerungen, die über BestandskundInnen erzielt werden, sind ressourcen- und kostenschonender als der Aufwand, sich um neue Kundinnen und Kunden zu bemühen. Langfristig kann es bei den BestandskundInnen zu Umsatzeinbußen aufgrund gesättigter Nachfrage, Abwanderung zur Konkurrenz bzw. altersbedingtes Ausscheiden kommen. Um das Ziel der Umsatzsteigerung langfristig zu erreichen, ist die Neukundenakquise von strategischer Bedeutung. Daher ist die Neukundengewinnung in jedem Unternehmen relevant und stellt gleichzeitig eine Herausforderung dar (vgl. Dannenberg 2008, S. 17 - 19).

3.4 Grundprozesse zur Neukundengewinnung

Die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden sind derart vielschichtig, dass sie für sämtliche Bereiche in der Unternehmensplanung bzw. im Marketing eine große Herausforderung darstellen. Der moderne Vertrieb entwickelt eine hohe Schlagkraft, wenn alle Methoden und Instrumente gemeinsam mit vernetzten Arbeitsabläufen organisiert sind. Wichtig hierbei ist eine Balance von KundInnen- und Kostenorientierung. Der gesamte Verkaufsprozess wird daher in Phasen gegliedert. Eine geordnete Tätigkeitsfolge in der systematischen Vertriebsführung schafft Transparenz in der Kundenakquisition. Der SalesCycle (Verkaufszyklus) ist ein Organigramm des Verkaufsprozesses (in der Literatur wird auch vom CRM-Cycle gesprochen; CRM = Abkürzung für: Customer Relationship Management). Der Gesamtprozess des Verkaufens wird hierbei in kaufrelevante Phasen eingeteilt und bestimmt für die einzelnen Phasen die jeweiligen Zuständigkeiten. Winkelmann verweist hierbei auf unterschiedliche Sichtweisen von FachexpertInnen. So werden in der facheinschlägigen Literatur teilweise einzelne Prozessphasen aus anderen Perspektiven bzw. mit einem anderen Fokus beschrieben. Aufgrund der detaillierten Aufschlüsselung der Neukundengewinnung bezieht sich die hier vorliegende Arbeit im weiteren Verlauf auf den SalesCycle von Winkelmann, der zwei Sichtweisen in der Prozessgestaltung der SalesCycle aufzeigt (siehe Abbildung 11) (vgl. Winkelmann 2012, S. 221 – 226).

Der CRM SalesCycle im engeren Sinne	Der CRM SalesCycle im weiteren Sinne
Definition nach Winkelmann	Definition nach Winkelmann
Der Fokus liegt hierbei auf dem einzelnen Verkaufsakt - Sicht des Verkäufers	Der Fokus geht über einen einzelnen Auftrag hinaus - Sicht des Verkaufsmanagements
Phasen sind orientiert am Verkaufsprozess	Phasen sind orientiert am Kundenlebenszyklus
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lead Identifizierung 2. Lead Qualifizierung, Chancen bewerten 3. Anforderungen für Angebot definieren 4. Angebotsabgabe 5. Positive Resonanz der KundInnen erhalten 6. Endverhandlung, Abschluss 7. Verkaufsabschluss Abwicklung 8. Folgebedarf abklären 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenzielle Leads suchen 2. Leads ansprechen 3. Kundenqualifizierung 4. Verkaufsverhandlung 5. KundInnen beliefern 6. Nachbetreuung der KundInnen 7. Up- und Cross-Selling 8. Rückgewinnung des Kunden (evtl.)

Abbildung 11: SaleyCycles im engeren und weiteren Sinne (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225)

Wichtig in den einzelnen Prozessen ist es, die Ereignisse zu erfassen, zu analysieren und im weiteren Sinne insbesondere an jenen Schnittstellen zu optimieren, bei denen KundInnen mit dem Unternehmen in Kontakt kommen (Customer Touchpoints bzw. Moments of Truth). Jede Kundenberührung ist eine Verkaufs- und Bindungschance. Bei der weiteren Betrachtung aus der Sicht der Kundin bzw. des Kunden (Customer Experience) hängt das Image der AnbieterInnen stark von der Qualität und Quantität der Customer Touchpoints ab. Über den gesamten Prozessablauf verbinden sich die Kundenkontakte zur sogenannten „Line of Visibility“ (roten Faden der Kundenkontakte). Da Themen wie Kundendienst und Service immer wichtiger werden, ist der SalesCycle mit dem ServiceCycle zu ergänzen und zu synchronisieren (vgl. Winkelmann 2012, S. 222f.).

In einer weiteren Phase, von der Lead Identifizierung bis zur Belieferung der KundInnen, wird der Prozess zur Neukundengewinnung nach Haas beschrieben (Abbildung 5). In den Prozessschritten nach Haas liegt der Fokus auf dem effektiven und effizienten Übergang der KundInnen in den einzelnen Entwicklungsstufen. Pro Stufe ist es essenziell, einen spezifischen Informationsbedarf zu decken und die entsprechenden Aktionen (vertriebsbezogene Aktivitäten) zu setzen (vgl. Haas 2011, S. 350 f.).

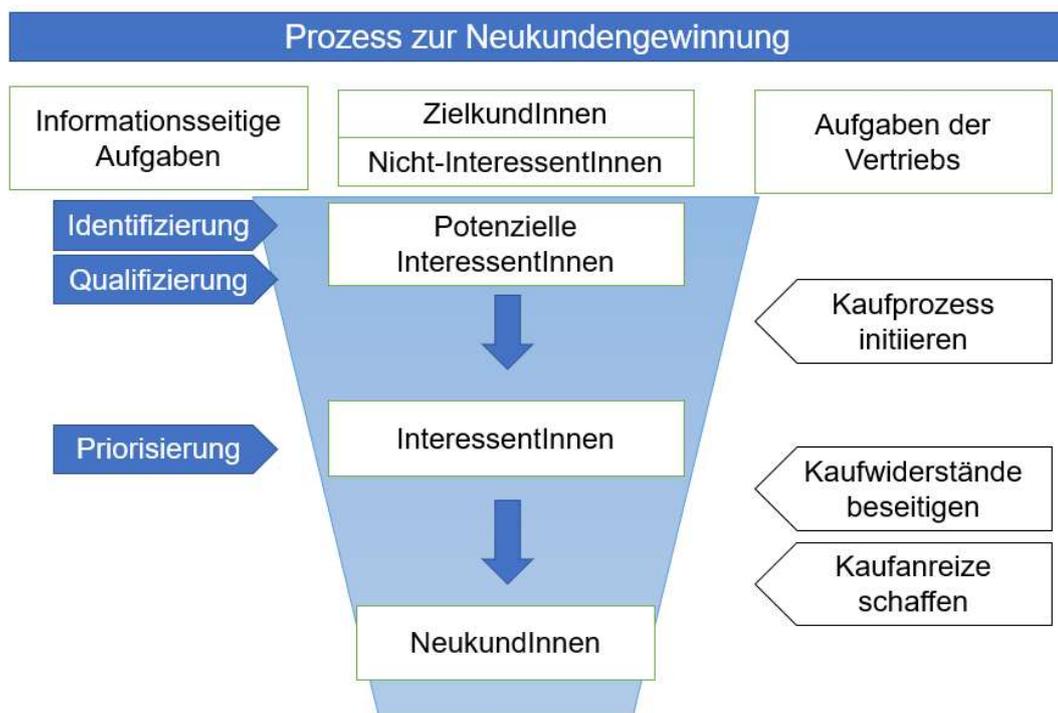


Abbildung 12: Prozess der Neukundengewinnung (in Anlehnung an Haas 2011, S. 351)

Die im Marketing festgelegten Zielgruppen dienen als Ausgangspunkt für die Identifizierung potenzieller InteressentInnen. Sind diese identifiziert, werden entsprechende Informationen eingeholt (Informationsbeziehung aufbauen). Zur Informationsgewinnung können Quellen und Daten des Unternehmens genutzt werden (z.B. VertriebsmitarbeiterInnen, KundenberaterInnen). Eine zweite Art der Kontaktaufnahme kann direkt von der Kundin bzw. dem Kunden aus erfolgt sein, der diverse Marketingmaßnahmen vorausgegangen sein können (z.B. Direct Mailings, Coupon Anzeigen). Das Ziel der Phase ist es, die potenziellen InteressentInnen in die Richtung eines Verkaufsabschlusses zu motivieren (vgl. Haas 2011, S. 351f.).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Frage, welche/r der potenziellen InteressentInnen als tatsächliche InteressentInnen zu qualifizieren sind, um auf diese entsprechend einzuwirken. Da die identifizierten potenziellen Interessentinnen und Interessenten in der Regel die internen Ressourcen (Personal und Budget) überschreiten, ist in der Vorauswahl zu prüfen, wie wahrscheinlich ein Verkaufsabschluss ist. Potenzielle InteressentInnen können sich auch in Bezug auf ihre potenziellen Ergebnisbeiträge unterscheiden. Nach der Beurteilung kann eine entsprechende Priorisierung der InteressentInnen vorgenommen werden. Anschließend können abgestimmte Maßnahmenbündel entwickelt und umgesetzt werden, welche sich entsprechend an den Interessentenbedürfnissen ausrichten sollten. Die Vorgehensweise soll die Wahrscheinlichkeit eines Kaufabschlusses erhöhen und gleichzeitig dem Gewinnerzielungsziel Rechnung tragen. Gelingt es mit Hilfe der richtigen Strategie und Methode, mögliche Kaufwiderstände zu beseitigen bzw. die richtigen Kaufanreize zu setzen, wird ein Verkaufsabschluss herbeigeführt. Die InteressentInnen werden zu NeukundInnen (vgl. Haas 2011, S. 352f.).

3.5 Grundstrategien bei der B2B Neukundengewinnung

Märkte werden immer dynamischer und verlangen Unternehmern, die neue KundInnen gewinnen wollen, viel Engagement ab. Wichtig für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist neben einem guten Stammkundenmanagement das intensive Bemühen um neue Kundengruppen bzw. KundInnen. Die Veränderungen in der Unternehmensumwelt haben viele Unternehmen dazu gezwungen, die

Vertriebsorganisationen schneller und flexibler zu gestalten, um rasch auf neue Marktgeschehen reagieren zu können. Dem neuen Trend der digitalen Transformation folgend, arbeiten die meisten Unternehmen an der Neuausrichtung ihrer Vertriebsprozesse. Es wird daher immer wichtiger, sich auf den Markt zu fokussieren und dabei eine konsequente Kundenorientierung zu verfolgen (vgl. Verweyen 2017, S. 1 - 3).

3.5.1 Neukundenstrategien bzw. Strategien zur Lead-Generierung (nach Winkelmann)

In Abbildung 13, werden die drei Neukundenstrategien bzw. Strategien zur Lead-Generierung laut Winkelmann beschrieben.

Neukundenstrategien bzw. Strategien zur Lead-Generierung	
Outbound- und Inbound-Strategie	
Outbound-Strategie	Inbound-Strategie
Die Outbound-Strategie (auch Push Strategie genannt) befasst sich mit der aktiven Lead-Generierung. Hierbei identifiziert der Vertrieb neue KundInnen und geht aktiv auf diese zu (aktive Akquisition).	Die Inbound-Strategie (auch Pull-Strategie genannt) erfasst, bewertet und verfolgt hingegen nur eingehende Kundeninteressen und Kundenanfragen.
Neukundenstrategien mit Strategien mit Zeitbezug	
Kontinuitätsstrategie	Diskontinuitätsstrategie
Bei der Kontinuitätsstrategie wird eine permanente Neukundengewinnung erwirkt durch regelmäßige Vertriebstätigkeiten. Es wird versucht, stets schneller als die Konkurrenz zu agieren.	Bei der Diskontinuitätsstrategie wird durch eine zeitlich begrenzte und groß angelegte Neukundenkampagne auf ein neues Produkt (Bsp. Produkteinführung) aufmerksam gemacht.
Neukundenstrategien mit nach Art des Kundenkontaktes	
persönlichen Kontaktes	virtuellen Kontaktes
Bei der Strategie des persönlichen Kontaktes liegt der Fokus auf koordinierten Aktionen von unterschiedlichen Vertriebsabteilungen (z.B. Innendienst, Außendienst, Call Center, etc.).	Bei der Strategie des virtuellen Kontaktes werden alle digitalen Kundenkontakte (z.B. Kundenklicks, Interessebekundungen auf Webseiten oder direkte Kundenanfragen) zentralisiert mittels Software gespeichert und ausgewertet.

Abbildung 13: Neukundenstrategien bzw. Strategien zur Lead-Generierung (eigen Darstellung in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 561)

3.5.2 Die Push- und Pull-Strategie (nach Dannenberg)

Ergänzend zu Winkelmanns Ausführungen beschreibt Dannenberg die Push- und Pull-Strategie (siehe Abbildung 14) als zwei Grundstrategien, die bei NeukundInnen-Akquisitionsstrategien angewendet werden können. Beide Ansätze orientieren sich an den Bedarfssituationen der KundInnen sowie an der Erklärungsbedürftigkeit der Dienstleistung bzw. des Produktes (vgl. Dannenberg 2002, S. 36f.)

Push- und Pull-Strategie	
Push-Strategie	Pull-Strategie
Die Push-Strategie wird angewendet, wenn die Kundin bzw. der Kunde bereits ein ähnliches Produkt einsetzt, aber das angebotene Produkt einen deutlichen Leistungsvorteil bietet. Es wird schnellstmöglich versucht, mit den KundInnen in Kontakt zu treten. Die persönliche Beziehung wird vernachlässigt, da die Argumentation über das Produkt erfolgt.	Die Pull-Strategie ist fokussiert auf den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung. Die Kundenorientierung wie auch die Qualität der angebotenen Leistung stehen hierbei im Vordergrund. Da kein aktiver Kundenkontakt besteht, gilt es, über viele sinnvolle Kontaktpunkte die eigenen Leistungen der Kundin bzw. dem Kunden erlebbar zu vermitteln. Der Fokus liegt auf der Erzeugung eines kompetenten Images für das jeweilige Produkt oder die Dienstleistung. Meistens wird diese Strategie eingesetzt, um eine langfristige Beziehung zu den KundInnen aufzubauen, um gegen die starke Kundenbindung eines dominanten Lieferanten anzukommen.

Abbildung 14: Push- und Pull-Strategie (eigene Darstellung in Anlehnung an Dannenberg 2002, S. 36 f.)

3.5.3 Reflexion der Grundstrategien in Bezug auf ein digitales Vertriebskonzept

Die unterschiedlichen Strategie-Ansätze bieten einen guten Überblick über Möglichkeiten der Herangehensweise zur Neukundenakquise. Für ein digitales Vertriebskonzept im Bereich der Vermarktung von digitalen Produkten ist ein aktiver Vertriebsansatz oft schwer zu realisieren, vor allem wenn die Ressourcen (Budget und Personal) im Bereich Vertrieb sehr beschränkt sind. Wie bereits im Kapitel Käuferverhalten dargestellt, muss bei der Auswahl eines geeigneten Ansatzes auch auf die veränderten Verhaltensweisen Rücksicht genommen werden. Gerade bei komplexen Produkten, bei denen der unternehmerische Fokus auf eine langfristige Beziehung mit den KundInnen gerichtet ist, ist bei der Wahl eines geeigneten Ansatzes eher eine Pull-Strategie zu favorisieren.

Unternehmen, welche digitale Dienstleistungen anbieten und den Fokus auf die aktive Weiterentwicklung der Kunden legen (z.B. Customer Lifetime Value Ansatz), werden ebenfalls eine Inbound-Strategie bzw. eine Pull Strategie favorisieren bzw. eine solche in die Überlegungen im Rahmen der Strategieerstellung einfließen lassen.

3.6 Methoden zur Neukundengewinnung

Nachdem die Zielgruppen bzw. die ZielkundInnen bestimmt sind, müssen entsprechende Methoden ausgewählt werden. In Abbildung 15 und Abbildung 16 sind diese jeweils für Push oder Pull Ansätze näher beschrieben. Die perfekte Methode ist nicht immer zu 100 Prozent genau evaluierbar. Oft ist eine Kombination aus mehreren Methoden für die entsprechende Zielgruppe zielführend. Identifizierung und Qualifizierung sind notwendige Voraussetzungen, um die einzelnen Methoden bei der Neukundengewinnung richtig einzusetzen (vgl. Lang 2012, S. 63 – 65).

PUSH Ansatz	
Methode	Kurzbeschreibung
Kaltakquisition	direkte und aktive Ansprache / mit und ohne Terminvereinbarung
Empfehlungsmanagement	qualifizierte Adressen durch StammkundInnen
Multiplikatoren- Methode	Kontakte durch Multiplikatoren
Verkaufsevent	Einladung zu Verkaufsveranstaltung mit Rahmenprogramm
Neukundengewinnung auf der Messe	potenzielle KundInnen zum Messestand einladen
Neukundengewinnungstag im Unternehmen	Event mit Fokus auf Neukundengewinnung
Neukundengewinnung durch eine Task Force	temporäre Teams mit dem Fokus auf Neukundengewinnung

Abbildung 15: PUSH Ansatz (eigene Darstellung in Anlehnung an Lang 2012, S. 63 – 65)

PULL Ansatz	
Methode	Kurzbeschreibung
Messen	Unternehmenspräsentation
Internet-Präsenz	Präsentation von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen
Mailings	konkrete Angebote des Unternehmens per Brief an ZielkundInnen senden
E-Mail-Newsletter	Einladung zu Verkaufsveranstaltung mit Rahmenprogramm
Neukundengewinnung auf der Messe	regelmäßig Neuigkeiten aus dem Unternehmen per E-Mail zusenden

Abbildung 16: PULL Methoden der Neukundenakquise (eigene Darstellung in Anlehnung an Lang 2012, S. 63 – 65)

Die von Lang definierten Methoden können durch weitere Ansätze ergänzt bzw. erweitert werden. Das Internet sowie die sozialen Medien bieten eine Vielfalt an zusätzlichen Informationen und weiteren Möglichkeiten. Durch intelligentes Suchen über die Zielgruppe via Branchenverbände, Messen, Kongresse und weiterführende Mitgliederlisten und Kontaktdaten können auch neue KundInnen evaluiert werden. Ein starkes Element ist das persönliche Netzwerk, welches sich durch Netzwerktreffen und weiterführenden Recherchen auf XING und LinkedIn komplettieren und erweitern lässt (vgl. Aull 2016, S. 4f.).

KundInnen sind heutzutage einer immer stärker werdenden Reizüberflutung ausgesetzt. Dies hat zur Folge, dass KundInnen nur schwer zu erreichen sind, da diese nicht mehr auf aktive Methoden (Push) reagieren. Es ist zu beobachten, dass klassische Marketing-Instrumente kaum die gewohnte Wirkung haben. Eine der effektivsten Formen der Neukundengewinnung wird dem Empfehlungsmarketing zugesagt. Durch einen sogenannten Empfehlungsgeber werden die VerkäuferInnen bzw. das Unternehmen mit einem Vertrauensbonus positiv belegt. Durch eine positive Empfehlung wird das eigennützige Denken, das KundInnen gegenüber VerkäuferInnen hegen, stark reduziert. Der Vertrauensbonus trägt zu einer höheren Effizienz gegenüber anderen Akquisemaßnahmen bei. Aus wirtschaftlicher Perspektive ist das Empfehlungsmarketing die günstigste Methode zur Gewinnung neuer KundInnen und folglich auch neuer Umsatzpotenziale (vgl. Fink 2013, S. 2 – 12).

Weitere Methoden in Bezug auf die digitale Neukundenakquise werden im Kapitel 4 näher beleuchtet.

3.7 Kundenidentifizierung und Kundenqualifizierung bei der B2B Neukundengewinnung

Eine genaue Identifikation sowie eine entsprechende Qualifizierung von potenziellen neuen KundInnen finden in der ersten Phase in der Neukundengewinnung statt.

3.7.1 Kundenidentifizierung

Der erste Schritt in der Neukundengewinnung ist die Kundenidentifizierung (siehe Abbildung 12 Prozess der Neukundengewinnung). Hierbei wird definiert, welche KundInnen gewonnen bzw. angesprochen werden sollen (vgl. Winkelmann 2012, S. 313 - 316).

Es können drei unterschiedliche Ansätze zur Zielkundenauswahl verfolgt werden:

- gezielte Suche nach neuen KundInnen
- verlorene KundInnen zurückgewinnen
- Konzentration auf KundInnen der Hauptwettbewerber (vgl. Lang 2012, S. 55f.)

Im Zusammenhang mit der Kundenidentifizierung sollte immer die Frage gestellt werden, welche Bedürfnisse die KundInnen haben. Meistens lassen sich gemeinsame Grundbedürfnisse identifizieren. Jedes Kundenbedürfnis bietet die Möglichkeit zur Schaffung von Kundennutzen. Kundennutzen entsteht wiederum durch Bedürfnisbefriedigung. Es wird daher empfohlen, ein klar definiertes Nutzenversprechen bei der Ausarbeitung der Vertriebsstrategie zu formulieren (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 32).

Identifizierung potenzieller KundInnen

Im Wesentlichen können vier potenzielle Kundengruppen für ein Unternehmen definiert werden:

- **NutzerInnen** bzw. EndkundInnen: Nutzen die erworbene Leistung zur Erfüllung eigener Bedürfnisse.

- **WeiterverarbeiterInnen:** Integrieren die erworbene Leistung in ihre eigenen Produkte oder Dienstleistungen.
- **HändlerInnen:** Vertreiben die erworbene Leistung unverändert bzw. angereichert mit Zusatzleistungen
- **BeraterInnen:** Beraten die NutzerInnen bzw. WeiterverarbeiterInnen bei der Wahl eines passenden Produktes (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 31f.).

Definition der ZielkundInnen

Auf Basis der vom Management definierten Unternehmensvision, Mission und Unternehmensleitlinien lassen sich die Zielgruppen ableiten. Die strategisch definierten Zielgruppen dienen wiederum als Basis zur Identifizierung von potenziellen NeukundInnen. Die strategischen Zielgruppen sind im vereinbarten Planungszeitraum auf Wertigkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Erfahrungen haben aber auch gezeigt, dass es sinnvoll sein kann, strategische, geografische Schwerpunkte bzw. strategische Geschäftsfelder, Schwerpunkte (Produktgruppen) als Zielgrößen zu definieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass eine spezielle strategische Zielgruppe auch spezielle Verkaufsprozesse verlangt bzw. entsprechend spezialisierte Vertriebsabteilungen zur Folge haben sollte (vgl. Winkelmann 2012, S. 318 – 321).

Verkaufschancen – Lead Management

Eine systematische Neukundensuche innerhalb einer definierten Zielgruppe wird als Lead Management bezeichnet. Besonders im B2B Umfeld ergeben sich verfolgungswürdige Kontakte aus leicht feststellbaren Zielgruppen. Sehr oft wird durch das Marketing eine Lead-Generierung vorgenommen und dem Vertrieb übergeben. Der Vorteil einer marketinggesteuerten Lead-Generierung liegt beim Bearbeiten von großen Zielgruppen bzw. internationalen Kampagnen. Das Lead Management definiert, wie neue Kontakte generiert werden sollen (vgl. Winkelmann 2012, S. 321 – 323).

Die **Lead-Generierung**, im Sinne einer systematischen Kunden-Identifizierung, umfasst vier Stufen:

- **Lead-Generierung:** Dient als Ausgangspunkt für die Neukundengewinnung und umfasst das Sammeln aller relevanten Informationen

- **Lead-Erfassung:** Hier werden alle Daten, die im Zuge einer Werbekampagne auf unterschiedlichste Weise gesammelt worden sind, zusammengetragen.
- **Lead Qualifizierung:** Ziel ist eine optimale Klassifizierung der Leads nach Dringlichkeit in der weiteren Bearbeitung
- **Lead Transfer:** Die klassifizierten Leads werden nun an die entsprechenden VertriebsmitarbeiterInnen zur weiteren Bearbeitung übergeben (vgl. Lippold 2019, S 44 – 46).

3.7.2 Kundenqualifizierung

Die Methoden zur Kundenqualifizierung werden verkürzt dargestellt, da im weiteren Verlauf auf empfohlene Methoden in der Neukundenbewertung, eingegangen wird.

Das Ziel der Kundenqualifizierung ist eine Bewertung von potenziellen KundInnen, um zu analysieren, welche Kundenkontakte weiterverfolgt werden. Eine Kundenqualifizierung kann durch verschiedene Beurteilungsgrößen (Qualifizierungsparameter) und Methoden durchgeführt werden. Ziel hierbei ist es, eine interne Priorisierung der KundInnen hinsichtlich der weiteren Akquisitionsbemühungen, Angebotserstellung und des Beratungsaufwands vorzunehmen. Oberstes Ziel ist es, die Unternehmensressourcen gezielt und effizient bei der Neukundenakquisition einzusetzen (vgl. Winkelmann 2012, S. 338 – 340).

Der Kundenwert kann aus Sicht der Kunden bzw. des Kunden (Wert der LieferantInnen für die KundInnen) oder aus Sicht des Unternehmens (ökonomischer Wert von Geschäftsbeziehungen) betrachtet werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 341; Günter/Helm 2011, S. 274f.).

Es kann zwischen fünf Arten von Wertbeiträgen eines Kunden zum Unternehmenserfolg differenziert werden:

1. **Monetärer Kundenwert:** Es wird anhand bestehender oder zukünftiger zu erwartender Umsätze, Deckungsbeiträge und Rentabilitäten beurteilt.
2. **Nicht monetärer Kundenwert**

- Informationswert: Gibt Auskunft, inwieweit AnbieterInnen vom spezifischen Wissen der KundInnen profitiert.
- Strategischer Wertbeitrag: Wertbeitrag der KundInnen zum eigenen strategischen Unternehmensziel.
- Referenzwert: Bewertung des möglichen Imagegewinns, den eine neue Kundin bzw. ein neuer Kunde bringen kann und Einschätzung, in welchem Maß dieser die Attraktivität bei der Neukundensuche beeinflusst.
- Customer-Value-Potentialwert: Dieser Wert ist das Maß für das Wertpotenzial von LieferantInnen, das angibt, inwiefern KundInnen LieferantInnen einen strategischen Wettbewerbsvorteil verschaffen können und so zu „TopkundInnen“ werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 341; Günter/Helm 2011, S. 274f.).

Eine wertorientierte Kundenbewertung stellt einen entscheidungsorientierten Ansatz dar und gibt klare Handlungsempfehlungen ab. Bei der Kundenakquisition werden oft durch mangelndes selektives Vorgehen wertvolle Ressourcen verschwendet. Um eine erfolgreiche Kundenakquisition zu gewährleisten, bedarf es einer selektiven und erfolgsorientierten Ausrichtung von Prozessen in der Neukundengewinnung (vgl. Helm/Günter/Eggert 2017, S. 20 – 22).

3.7.3 Methoden der Kundenqualifizierung

Im folgenden Absatz werden kurz die einzelnen Methoden der Kundenqualifizierung aufgezeigt. Im weiteren Verlauf wird eine Empfehlung präsentiert, welche Methoden besonders bei der Neukundenakquise in Betracht gezogen werden sollen. Diese Methoden werden dann noch näher beschrieben.

Generell muss bei der Kundenbewertung zwischen der Analyse des bestehenden Kundenstammes und einer Bewertung potenzieller NeukundInnen unterschieden werden. Die bestehenden KundInnen weisen eine umfangreiche Kundenhistorie auf. Auf Grundlage dieser Daten können Einschätzungen bzw. Bedeutung einzelner Kunden vorgenommen werden. Bei der Bewertung von Neukundinnen und Neukunden kann lediglich auf öffentliche Daten zurückgegriffen werden, jedoch

habe diese oft nur begrenzte Aussagekraft im Hinblick auf den Kundenwert (vgl. Hofbauer/Helwig 2016, S. 161).

Grundsätzlich kann eine Unterscheidung in eindimensionale- und mehrdimensionale-Modelle vorgenommen werden. Eindimensionale Modelle stützen sich auf eine Größe zur Kundenwertbestimmung, wohingegen mehrdimensionale Ansätze verschiedene Parameter berücksichtigen. Weiters kann beim eindimensionalen Ansatz noch eine Unterscheidung in monetär und nicht-monetär getroffen werden. Bei der monetären Betrachtung liegt der Fokus rein auf finanziellen Kriterien (z.B. Umsatz, Geschäftserfolg, etc.), die zur Kundenqualifizierung herangezogen werden. Bei der mehrdimensionalen Betrachtung werden finanzielle und nicht finanzielle Bewertungskriterien zusammengeführt. In Abbildung 17 (Einteilung von Kundenbewertungsmodellen), werden die einzelnen Kundenbewertungsmodelle schematisch dargestellt (vgl. Eggert 2017, S. 37 – 45).

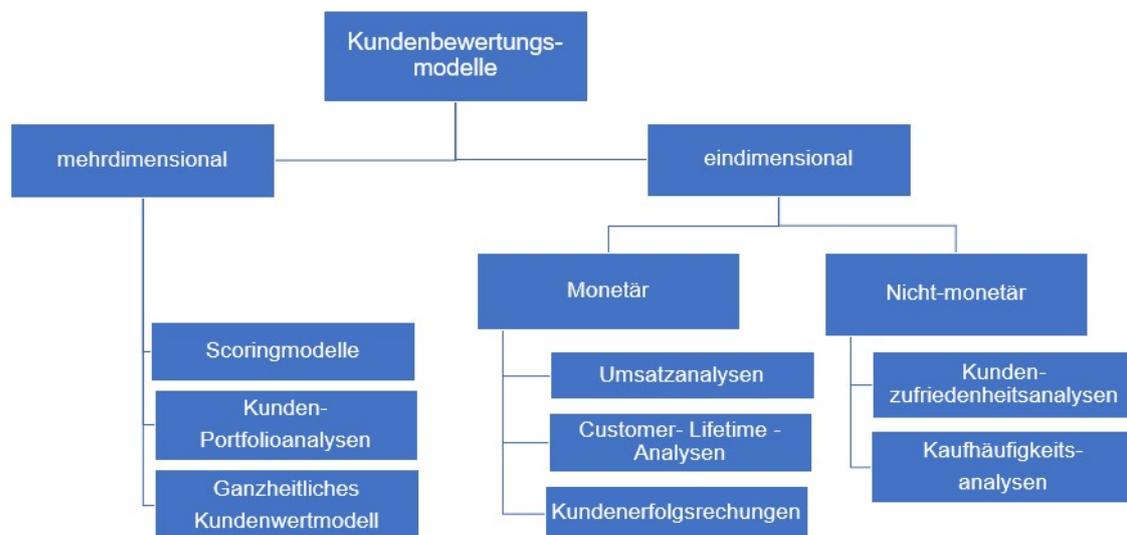


Abbildung 17: Einteilung von Kundenbewertungsmodellen (in Anlehnung an Eggert 2017, S. 39 – 43)

Homburg/Fargel beschreiben, dass die klassischen Kundenbewertungsinstrumente (z.B. ABC-Analyse, Kundenportfolio und Scoring Modelle) in der Praxis nicht angewendet werden, da diese Methoden sich eher für die Bestandskundenbewertung eignen. Oft stehen Daten, die für eine Neukundenqualifizierung benötigt werden, in der frühen Phase nicht zur Verfügung. Zur Bewertung von NeukundInnen empfehlen Homburg/Fargel den Einsatz von

Prospect Portfolios (bzw. Interessenten Portfolio) (vgl. Homburg/Fargel 2007, S. 15). Hofbauer/Helwig verweisen für die Bewertung von NeukundInnen auf Scoring Modelle bzw. das Prospect Portfolio (bzw. Interessenten Portfolio) (vgl. Hofbauer/Helwig 2016, S160 - 164).

Scoring Modelle

Scoring-Modelle sind Punktebewertungsmodelle und ermöglichen die Bestimmung des Kundenpotenzials bzw. Kundenwertes auf Basis quantitativer und qualitativer Kriterien. Vorab definierte Bewertungsgrößen werden in relativer Bedeutung zueinander gewichtet. Jede Kundin und jeder Kunde wird anhand der Kriterien mit einem Punktwert bewertet. Punktwerte werden mit den Gewichtungsfaktoren multipliziert und addiert. Dadurch ergeben sich Bedeutungsfaktoren je Kundin bzw. Kunde (vgl. Hofbauer/Helwig 2016, S162f.).

Im Zuge einer digitalen Neukundenakquise empfiehlt Schlömer die Methode des Lead Scorings. Einerseits sollte eine Bewertung des Abschlusspotenziales und weiters der potenzielle Wert der Kundenbeziehung bei potenziellen KundInnen erhoben werden. Da es vorkommen kann, dass die gesamte Verkaufsphase länger dauert, sollte die Kundenwerbung kontinuierlich vorgenommen werden (vgl. Schlömer 2018, S.137 – 140).

Prospekt-Portfolio

Bei dieser Methode wird bei der Bewertung von InteressentInnen die Attraktivität der potenziellen KundInnen (Interessentenattraktivität) den möglichen Auftragschancen (Abschlusswahrscheinlichkeit) gegenübergestellt. Bei der Wahl von geeigneten Portfolio-Dimensionen können Aussagen über die Attraktivität einzelner KundInnen getroffen werden. Weiters können dadurch Priorisierungen bei der Kundenbearbeitung getroffen werden (vgl. Hofbauer/Helwig 2016 S. 162 - 165).

Dieser Portfolio Ansatz eignet sich für den Einsatz im B2B Bereich, da anfangs die Anzahl der potenziellen KundInnen noch überschaubar ist. Einzelne InteressentInnen werden entsprechend der ermittelten Werte (X, Y) im Portfolio eingezeichnet (siehe Abbildung 18) (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 208 - 217).



Abbildung 18: Prospect-Portfolio mit Fokus auf Neukunden (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 208 -217)

3.8 Reflexion und kritische Betrachtung

Die „klassischen“ Ansätze zur Neukundengewinnung dienen, nach Meinung des Autors dieser Masterarbeit, als fundamentale Grundlage - auch bei den digitalen Kundengewinnungs- Strategien. Die Phasen der Identifizierung und Qualifizierung sind ebenfalls in der Inbound-Strategie von Relevanz. Der SalesCycl von Winkelmann sollte als Basis herangezogen werden, um auch digitale Vertriebsprozesse entsprechend abzubilden. Auch wenn diese Masterarbeit den Fokus auf digitale Neukundengewinnung legt, so sind die klassischen Push bzw. Pull Ansätze in die Überlegungen für eine Gesamtstrategie miteinzubeziehen. Rein digitale Unternehmen finden wieder den Weg zu den „klassischen“ Medien (z.B. Print, TV, Magazinen) oder eröffnen Filialen (z.B. Amazon GO). Aus der Sicht des Autors dieser Masterarbeit sollte bei der Ausrichtung der Strategie das Käuferverhalten der Zielgruppe genau analysiert werden. Die neue Generation der EntscheiderInnen hat ein anderes Käuferverhalten als die klassischen EinkäuferInnen mit 50 Jahren. Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass eine wirksame Schlagkraft zur Neukundengewinnung erzielt werden kann, wenn einzelne „alte“ Methoden“ mit „neuen“ Methoden“ verbunden werden. Daher wird im Kapitel 4 die Neukundengewinnung aus der Inbound Sicht beleuchtet.

4. Vertrieb und Online Kundengewinnung

Der Vertrieb hat sich durch die Digitalisierung verändert bzw. weiterentwickeln müssen. Durch die neuen Monetarisierungsmodelle im Internet muss für den jeweiligen Fall auch die passende Vertriebsstrategie gewählt werden. Besonders bei Unternehmen, welche abonnementbasierte Produkte anbieten („IPEAK-Creator“), bedarf es Anpassungen in der Vertriebsstrategie. Darauffolgend werden die Unterschiede von Inbound- als auch Outbound-Strategien kurz beleuchtet. Besonders Inbound Marketing mit Bezug auf die Neukundengewinnung wird detailliert behandelt bzw. beschrieben. Der Aspekt des Lead Nurturing wird ebenfalls dargestellt.

4.1 Vertrieb in Zeiten der Digitalisierung

„Ohne digitalisierte und automatisierte Prozesse können Unternehmen weder im Wettbewerb bestehen noch den Ansprüchen ihrer Kunden gerecht werden“ (Ternes 2019b, S. 48).

Die heutige Zeit ist geprägt von einer großen Dynamik. Neue Geschäftsmodelle entstehen und bedrängen die traditionellen Unternehmen. Das bedeutet auch Veränderungen der bestehenden Berufsbilder in den Unternehmen und in der Gesellschaft. Besonders auch die Rollen und Anforderungen im Vertrieb haben und werden sich weiter wandeln (vgl. Katzensgruber/Pförtner 2017, S. 23f.).

Katzensgruber und Pförtner beschreiben Einflüsse durch die technologischen Veränderungen, die sich auch auf den Vertrieb ausgewirkt haben (siehe Abbildung 19). Ab dem Jahr 1990 definieren Katzensgruber und Pförtner die Vertriebsentwicklungsstufe „Sales 4.0“ und zeigen auf, inwiefern sich die Anforderungen an den Vertrieb immer weiter verändert haben (vgl. Katzensgruber/Pförtner 2017, S. 23 - 26).

Entwicklungen im Vertrieb	
Technologische Entwicklung	Sales Entwicklungsstufe
1870 bis 1940 - 2. Industrielle Revolution „Elektrische Energie“	
<ul style="list-style-type: none"> - Massenproduktion - Automatisierung 	Sales 1.0 „professioneller Verkauf an große Zielgruppen“ <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Absatzleistung - Deckung der Nachfrage
1940 bis 1970 - 3. Industrielle Revolution „Elektronische, chemische Industrie und Hochindustrialisierung“	
<ul style="list-style-type: none"> - Massenproduktion 	Sales 2.0 „professioneller Verkauf an große Zielgruppen“ <ul style="list-style-type: none"> - Werbung durch Massenmedien - Verdrängung statt Befriedigung - Anstieg der Werbeausgaben
1970 – 1990 - 4. Industrielle Revolution „Start der Informationstechnologie“	
<ul style="list-style-type: none"> - Beginn der Automatisierung und Technologisierung der Produkte - Bildung von ersten Netzwerken 	Sales 3.0 „Überproduktion und Verdrängung“ <ul style="list-style-type: none"> - Neue Strategien in der Markt- und Kundenbetreuung - Fokus auf Kundenorientierung und Kundenservice - Einführung IT und digitaler Vertriebssysteme
1990 – 2005 - 5. Industrielle Revolution „Vernetzung“	
<ul style="list-style-type: none"> - Vernetzungsdichte wird erhöht - E-Mail und Einführung der Mobile-Kommunikation - E-Commerce und Web 	Sales 4.0 „Start der Informationsmobilität“ <ul style="list-style-type: none"> - Suchmaschinen (Google) - E-Commerce - Big Data, Data Warehousing
2005 – 2020 - 6. Industrielle Revolution „always online“	
<ul style="list-style-type: none"> - Smartphones, Tablets - Digitaler Wandel in Mobile E-Commerce, Social Media, Streaming, Buch/eBooks 	Sales 4.1 „Digitalisierung und m-Commerce“ <ul style="list-style-type: none"> - Preistransparenz, 24h Produkt-Verfügbarkeit - Einkaufsplattformen - Steigender Preisdruck durch Transparenz und Vergleichbarkeit - Anpassung von Kundentypologien im B2B und B2C
ab 2020 - 7. Industrielle Revolution „komplett digitaler Wandel, Digitalisierung, Mensch-Maschinen-Interface, Bionik“	
<ul style="list-style-type: none"> - Verschiebungen und Wegfall von Arbeitsplätzen - Komplett digitale Prozesse - Selbstlernende Systeme (KI) - Entstehung neuer Industrien (Freizeit und Lemindustrien) 	Sales 5.0 „Fortschreitende Digitalisierung und digitaler Handel“ <ul style="list-style-type: none"> - Algorithmen berechnen und beeinflussen das Kaufverhalten - KundInnen werden aktiv gefunden und erhalten die passenden Angebote - Digitale Assistenzsystem denken vor und kennen den Bedarf der KundInnen

Abbildung 19: Entwicklungen im Vertrieb (in Anlehnung an Katzensgruber/Pförtner 2017, S. 23 - 25)

Laut einer Studie zum Thema Digitalisierung im Vertrieb verfügen lediglich 2,5 Prozent der deutschen Unternehmen über die passenden IT-Systeme für die neuen Anforderungen in Marketing und Vertrieb. 42 Prozent der Befragten geben an, dass die eigene Belegschaft große Wissenslücken zum Thema Digitalisierung hat. Fakt ist, dass 38 Prozent der deutschen B2B-Unternehmen den Online-Vertriebskanal nicht bedienen. 42 Prozent der befragten Unternehmen wollen sich dem Thema aber annehmen und eine eigene Digitalisierungsstrategie entwickeln (vgl. Hannig 2019, S. 40f.).

Eine Umfrage hat ergeben, dass digitale Geschäftsmodelle nur für 27 Prozent der deutschen KMU's (kleine- und mittlere Unternehmen) von großer Relevanz sind. Die drei großen Hürden im Digitalisierungsprozess sind fehlendes Personal, fehlendes Know-how und das Kapital für die notwendigen Investitionen (vgl. Ternes 2019a, S. 20f.). Projekte zur Digitalisierung des Unternehmens können nur selten aus den eigenen Ressourcen bedient werden. Es wird empfohlen, externe SpezialistInnen bei Digitalisierungs-Themen zur Unterstützung einzubeziehen. Für einen erfolgreichen Transformationsprozess müssen aber genauso die eigenen MitarbeiterInnen berücksichtigt werden (vgl. Ternes 2019a, S. 22f.).

Aktuelle Geschäftsmodelle werden immer öfter durch neue digitale Konkurrenten angegriffen. Strategien und Geschäftsmodelle im Vertrieb stehen vor großen Herausforderungen und müssen grundlegend adaptiert werden, um auch in Zukunft für ein nachhaltiges Wachstum sorgen zu können. Neue digitale WettbewerberInnen haben sich in kürzester Zeit Daten von Millionen von KundInnen und deren Umsätze gesichert. Der stationäre Handel ist stark in Bedrängnis gekommen. Ebay, Amazon, Facebook, etc. haben bereits enorme Mengen an Daten. Durch das Auslesen von Bedürfnisstrukturen lassen sich in Bezug auf Kaufmotive und Kaufabsichten wichtige Schlussfolgerungen ableiten (vgl. Katzengruber/Pförtner 2017, S. 26f.).

Investitionen in Technologien werden im Vertrieb zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. KundInnen erwarten Lösungen in Echtzeit auf deren Probleme und Bedürfnisse. Unternehmen müssen in der Lage sein, die benötigten Daten quantitativ und qualitativ nicht nur zu besitzen, sondern auch intelligent zu

vernetzen. Vielen heutigen CRM-Systeme ist es nicht möglich, intelligentes Pull-Marketing auf der Basis von umfassenden Kundendatensätzen zu leisten. Die modernen Sales- und Marketing Clouds führender CRM-AnbieterInnen arbeiten mit Hochdruck an der Realisation. Der Prozess von der bedürfnisgenauen Ansprache, Leadgenerierung bis hin zum Abschluss wird schon bald vollautomatisch erfolgen (vgl. Katzengruber/ Pfortner 2019, S. 33f.). Eine durchgeführte Studie gab aufgrund damit einhergehender Ängste bereits Entwarnung, dass es durch den Einsatz von KI (Künstliche Intelligenz) nur bedingt zum Abbau von Jobs im Vertrieb kommt. Empirisch betrachtet ist bis dato eher das Gegenteil der Fall. Führungskräfte und Vertriebsorganisationen werden stark gefordert sein, auf die veränderten Rahmenbedingungen entsprechend zu reagieren (vgl. Münzberg/Steimle 2019, S. 18f.).

Der Trend zum personalisierten Kundenerlebnis mit kundenzentriertem Customer Experience Management (CEM) baut auf dem Konzept der Customer-Centricity (Kundenzentrierung) auf. Die Förderung der positiven Kundenerfahrungen steht hierbei im Mittelpunkt. Durch CEM sollen KundInnen in Fans transformiert werden. Durch diesen Effekt erhofft man sich eine deutlich höhere Kundenbindung (vgl. Klatt 2019, S. 11f.).

Digitalisierung sollte nicht als Bedrohung aufgefasst werden, sondern als Ansatz zum Ausbau des strategischen Wettbewerbsvorteiles dienen. Neue Systeme sollen als produktivitätssteigernde Instrumente genutzt werden, die positive Auswirkungen auf das Verkaufsmanagement haben können (vgl. Binckebanck 2019, S. 12f.)

Gerade etablierte Unternehmen liegen hinter Start-ups in fast allen Leistungsdimensionen des digitalen Vertriebes zurück. Unternehmen, die bereits länger am Markt partizipieren, müssen daher ihre Leistungen in den Dimensionen Vertriebseffektivität, Flexibilität/Agilität, Kundennähe, Innovationsgeschwindigkeit und Experimentierfreude im Vergleich zu Start-ups verbessern. Start-ups wollen weiter bei der Vertriebseffektivität und Vertriebseffizienz Vorreiter sein. Auch in Sachen digitaler und innovativer Vertriebsansätze geben Start-ups oft neue Wege vor. Bei Vermarktungsansätzen wie Kunden-Echtzeit-Analyse oder bei Social Media

bzw. Influencer Marketing haben Start-ups einen großen Vorsprung zu den etablierten Unternehmen (vgl. Detscher/Handschuh 2019, S. 53f.).

4.2 Monetarisierungsmodelle im Internet

Durch neue und zahlreiche Internetanwendungen ergeben sich für Unternehmen weitere Möglichkeiten von Geschäftsmodellen. Dieses Kapitel soll einen kurzen Überblick über die gängigsten Geschäftsmodelle geben. Das Thema Abonnements (As-a-Service) wird im Anschluss noch näher beleuchtet. Zudem soll erklärt werden, welche Vertriebsspezifika mit diesem Modell einhergehen.

Generell kann festgehalten werden, dass die scheinbar kostenfreien Angebote meist nicht wirklich kostenfrei sind. Die Kundin bzw. der Kunde bezahlt mit seinen persönlichen Daten. Die darauf aufgebauten personenbezogenen Werbemaßnahmen werden durch die personenbezogenen Daten entsprechend abgeleitet (vgl. Specht 2019, S. 112f.).

4.2.1 Gängige Monetarisierungsmodelle im Internet

In der Abbildung 20 werden die gängigsten Monetarisierungsmodelle im Internet dargestellt und im Detail beschrieben:

Gängige Monetarisierungsmodelle im Internet	
Abonnements (As-a-Service):	Unternehmen sichern sich durch Abonnementzahlungen regelmäßige Einnahmen. Viele Unternehmen bieten statt einem einmaligen Kauf das Produkt in Form eines Abonnements an (z.B. Netflix, Spotify). Im Softwarebereich werden die Produkte vermehrt nur noch als Software As-a-Service“ (Saas) angeboten. (z.B. Salesforce, Photoshop, Office 365). Aus Kundensicht bieten As-a-service Modelle einen enormen Mehrwert, da sehr häufig innovative Leistungen zu geringen monatlichen Gebühren benutzt werden können.
Affiliate	Unternehmen verdienen als Online-Vertriebspartner beim erfolgreichen Vermitteln von KäuferInnen Provisionen. Wenn gut besuchte Webseiten, Blogs oder Instagram-Stars auf Unternehmen verweisen, erhalten diese oft eine Provision, wenn eine Userin bzw. ein User den Link anklickt.
Direct (E-)Commerce	AnbieterInnen verkaufen eigene Angebote zu Fixpreisen. Beim E-Commerce verkauft die Anbieterin bzw. der Anbieter ihre/seine Waren im Online-Shop statt in den physischen Verkaufsf lächen. Viele traditionelle stationäre EinzelhändlerInnen betreiben parallel auch E-Commerce.
Freemium	Unternehmen versuchen, KundInnen über kostenfreie Basisangebote für höherwertige zahlungspflichtige Angebote zu gewinnen. Die Kundin bzw. der Kunde bekommt zuerst ein Basisangebot ohne jegliche Kosten. Anschließend soll auf eine kostenpflichtige Version (optimalerweise ein Abonnement), die mit zusätzlichen Funktionalitäten oder besseren Service punkten soll, gewechselt werden (z.B. Spotify, Slack oder LinkedIn).
Marktplätze & Online Plattformen	Durch das Zusammenführen von Angebot und Nachfrage und das Bereitstellen einer Plattform (z.B. Online Plattform) verdient das Unternehmen mittels einer Kommission bei den einzelnen Verkäufen.
Pay-per-use bzw. Performance-based Contracting	Die KundInnen zahlen dem Unternehmen in Abhängigkeit des Leistungsumfanges. Diese Modelle sind im Rahmen der sogenannten Sharing Economy weit verbreitet (z.B. Airbnb, Car2Go). KundInnen zahlen eine Gebühr für die zeitbegrenzte Nutzung von einem Eigentum (Privateigentum oder Firmeneigentum).
Verkauf von persönlichen Daten	Hierbei steht im Mittelpunkt die Weitergabe von persönlichen Daten, welche durch kostenlose Angebote oft gesammelt wurden (durch das Verhalten der Nutzer). Diese werden im Anschluss an Drittunternehmen gegen Gebühr verkauft. Diese wiederum nutzen diese Daten zu Schaltung von zielgerichteter Werbung.
Werbung	Das Unternehmen verdient durch Werbeflächen, die von NutzerInnen angeklickt werden. Die Wertbeiträge sind oft nur sehr gering (Cent Bereich), aber über die Anzahl der NutzerInnen gut skalierbar. (z.B. Bannerwerbung auf www.orf.at).

Abbildung 20: Gängige Monetarisierungsmodelle im Internet (eigene Darstellung in Anlehnung an Specht 2019, S. 114 – 118)

4.2.2 Besonderheiten im digitalen abonnementbasierten Vertrieb

Beim abonnementbasierten Vertrieb werden anstatt großer Vertragsabschlüsse kleine Initialverträge abgeschlossen. Die Initialverträge dienen als Basis zur weiteren Kundenentwicklung. 75 bis 90 Prozent der Einnahmen werden erst nach dem Anschluss lukriert. Das bedeutet, dass sich im Vergleich zum klassischen

Software-Vertrieb (Softwarelösung, die vor Ort installiert ist = On-Premise) die Preismodelle und die Vertriebsprozesse verändert haben. Der Wandel von der klassischen Pipeline hin zur Pipeline des abonnementbasierten Verkaufs (siehe Abbildung 21) bedeutet auch neue Möglichkeiten der Zusatzverkäufe. Zudem wird dadurch versucht, NeukundInnen langfristig ans Unternehmen zu binden (vgl. Kilian/Mirski 2016, S. 31f.).

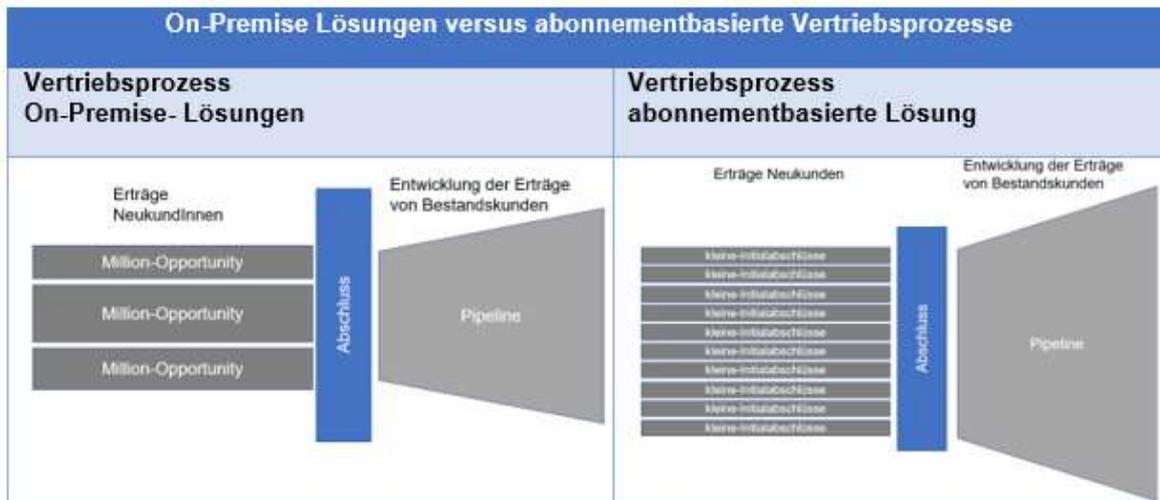


Abbildung 21: On-Premise Lösungen versus abonnementbasierte Vertriebsprozesse (in Anlehnung an Kilian/Mirski 2016, S. 32f.)

Durch den Wandel hin zum abonnementbasierten Vertrieb verlangen KundInnen eine zeitnahe Rückmeldung auf Anfragen. Viele Unternehmen bemühen sich, innerhalb von 24 Stunden zu Antworten. Besonders im B2B-Geschäft ist diese Tendenz erkennbar. Der Trend ist abgeleitet vom privat veränderten Kaufverhalten der KundInnen. Der Wunsch nach rascher Rückmeldung, ob B2C oder B2B, durchzieht den gesamten Prozess. Eine Reaktion der Unternehmen darauf ist der Einsatz von Standardisierungs- und Automatisierungslösungen (vgl. Kilian/Mirski 2016, S. 33).

Kilian und Mirski beschreiben wichtige Aspekte, die aufgrund von Digitalisierung und verändertem Käuferverhalten bei einer Vertriebsstrategie im abonnementbasierten Vertrieb zu berücksichtigen sind:

- **Lead-Generierung:** Alle Aspekte rund um den Vertriebszyklus müssen neu überdacht werden. Dies beinhaltet die Marktaufbereitung, die Lead-Generierung bzw. einzelne Phasen im Opportunity Management.

- **Neue Formen und Verhaltensweisen bei Kunden-Interaktionen:** An die einzelnen VertriebsmitarbeiterInnen werden neue Anforderungen in puncto Flexibilität und Kommunikationsfähigkeiten mit den KundInnen gestellt. Des Weiteren muss auf die Individualisierung auf allen Kommunikationsebenen geachtet werden, damit alle Social-Media-Kanäle bedient werden.
- **Zusammenarbeit:** Vertrieb und Marketing müssen in Zukunft besser abgestimmt werden, um Erfolg zu haben (vgl. Kilian/Mirski 2016, S. 30f.)

Für die Arbeit im weiteren Verlauf sind die Empfehlungen und die Ansätze des abonnementbasierten Vertriebs von Relevanz. Gerade Unternehmen, die ihr Produkt bzw. Dienstleistung als App anbieten, sollten die Ansätze im Vertrieb berücksichtigen.

4.3 Outbound- versus Inbound Marketing

Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, können Inbound- wie auch Outbound-Strategien zur Neukundengewinnung herangezogen werden. In diesem Absatz werden die wesentlichen Unterschiede beschrieben.

4.3.1 Outbound Marketing

Beim **Outbound Marketing** handelt es sich um eine traditionelle Art des Marketings (siehe Abbildung 22). Die Werbebotschaften des Unternehmens werden direkt an die Zielgruppe bzw. sehr „weitgefächert“ nach außen kommuniziert, um neue KundInnen zu akquirieren. Der Fokus liegt dabei auf der Kaufanimation. Daher werden als typische Outbound Maßnahmen konfrontative Methoden eingesetzt (vgl. Hahn 2018; Erl 2018, S. 12f.). Ein positiver Aspekt ist die hohe Reichweite, welche zur Stärkung der Marktbekanntheit führen kann. Demgegenüber muss mit hohen Streuverlusten und nicht unerheblichen Kosten gerechnet werden. Weiters werden die Methoden häufig als aufdringlich und störend empfunden, was schlussendlich dazu führen kann, dass die Werbebotschaften ignoriert werden bzw. im Mülleimer bzw. Spamordner landen. Durch die Zunahme der Digitalisierung und die Tatsache, dass Kundinnen und Kunden vermehrt das Internet zur Informationsbeschaffung nützen, hat Outbound Marketing in letzter Zeit eher an Bedeutung verloren (vgl. Hahn 2018; Textbroker 2020).

Outbound- und Inbound-Marketing Methoden	
Outbound-Marketing Methoden	Inbound-Marketing Methoden
<ul style="list-style-type: none"> - Banner Werbung - Textlinks mit Botschaft - Pop-Up Werbung - Massenmails - Audio Marketing - Kontext-Targeting - Homepage - Newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> - Blogs, Webinare, E-Books - Suchmaschinenoptimierung (SEO) - Virales Marketing - Social Media Kampagnen - Personalisierter Content - Personalisierte Werbe-E-mails und Newsletter
„offline“ Outbound Methoden	
<ul style="list-style-type: none"> - TV-Werbung, Radiowerbung - Anzeigen, Flyer (Print) - Plakatwände - Postwurfsendungen - etc. 	

Abbildung 22: Outbound- und Inbound Marketing Methoden (eigene Darstellung in Anlehnung an vgl. Patrutiu-Baltes 2016, S. 66; Hubspot 2020; Erl 2018, S. 13; Marketing-Schools.org 2016)

4.3.2 Inbound Marketing in der digitalen Vertriebs-Strategie

Im Gegensatz zum Outbound Marketing ist Inbound Marketing eine Strategieform, die eine passgenaue Kommunikation mit der definierten Zielgruppe über hochwertigen Inhalt (Content) leistet. Die Inbound-Strategie dient der Verbindung zur Zielgruppe. Dies wird durch Inhalte und relevante Informationen gemacht, zu welchen die Zielgruppe Interesse hat. Dadurch werden die Inhalte als lösungsorientiert gesehen (vgl. Patrutiu-Baltes 2016, S. 62f.). Inbound Marketing ist die Wahl für das Marketing im digitalen Zeitalter. Es stellt sich konsequent auf die Onlinebedürfnisse der KundInnen ein und nützt die Potenziale des Onlinekaufverhaltens (vgl. Schlömer 2018, S. 41f.).

Inbound Marketing deckt vier zentrale Herausforderungen ab:

- **Agil und Realtime:** Ständige Verfügbarkeit, optimiert Kampagnen agil und in Realtime.
- **Multi-Channel:** Nutzung von simultanen Kommunikationskanälen mit der Zielgruppe bis zum Kauf.

- **Generalisierung der Kanäle:** Verlangt ein umfassendes Beherrschen aller Kundenkontakt-Kanäle, um jede Kundin und jeden Kunden individuell und entlang seines Kaufentscheidungsprozesse begleiten zu können.
- **Integration von Marketing und Vertrieb:** Beide Bereiche arbeiten zusammen, um die KundInnen reibungslos durch den kompletten Prozess bis hin zum Kauf zu begleiten (vgl. Schlömer 2018, S. 41f.).

Die Inbound-Strategie ist eine Multi-Channel-Ausrichtung. Sie spricht mit zielgerichteten Inhalten die Grundfragen und Bedürfnisse von InteressentInnen und KundInnen an. Inhalte sind weitestgehend zu personalisieren und den Bedürfnissen der Zielgruppe anzupassen (vgl. Hilker 2017, S. 137). Ziel der Inbound-Strategie ist es, alle Kontaktmöglichkeiten zu Interessierten und KundInnen zu nutzen, um stabile und belastbare Beziehungen aufzubauen. Beim Inbound Marketing werden sämtliche Kommunikationskanäle (z.B. Facebook, E-Mail, Telefon, etc.) nicht getrennt, sondern ganzheitlich betrachtet und verbunden. Dies stellt sozusagen ein ganzheitliches Management von Kundenbeziehungen über alle Kommunikationskanäle hinweg dar (Abbildung 23) (vgl. Schlömer 2018, S. 42f.).

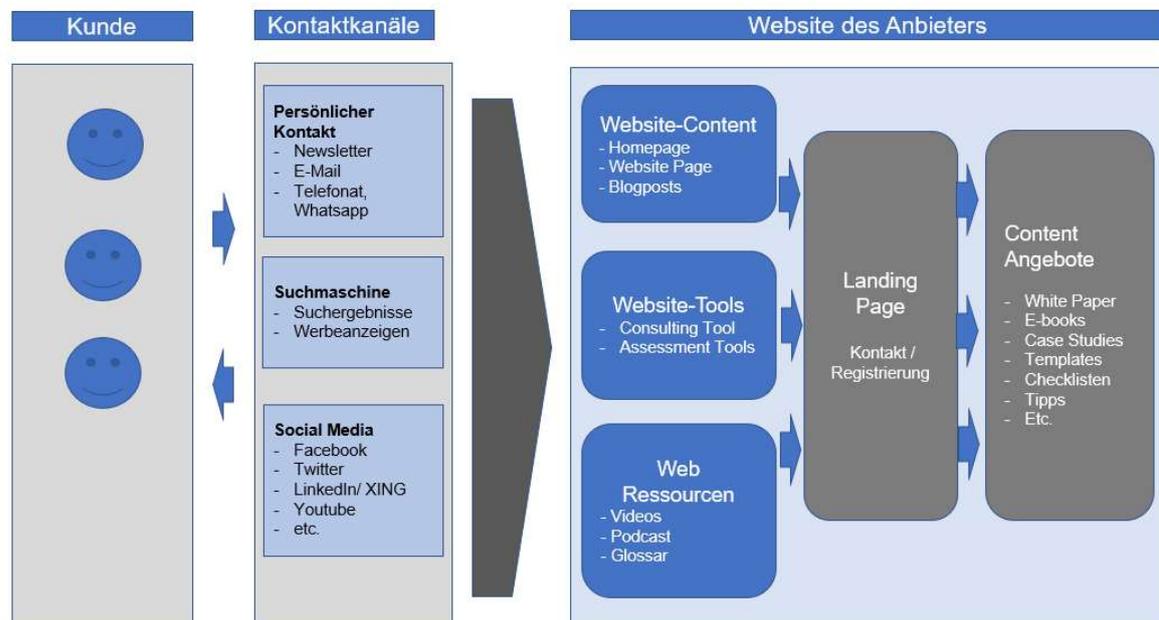


Abbildung 23: Multi Channel Kommunikation im Inbound Marketing (in Anlehnung an Schlömer 2018 S. 43)

Wichtig hierbei ist, dass die Werbebotschaften (z.B. Content oder Newsletter) auf die „Buyer Persona“ abgestimmt sind. Dadurch kann im Vergleich zu „Massenmails“

bei den EmpfängerInnen auch Vertrauen gewonnen werden (vgl. Patrutiu-Baltes 2016, S. 63).

4.3.3 Argumente für einen Inbound-Ansatz in Zeiten der Digitalisierung

Die Art und Weise, wie KundInnen Produkte und Informationen finden, hat sich gewandelt. Google ist die Quelle für alle Art von Anfragen geworden. VertriebsmitarbeiterInnen werden kaum persönlich kontaktiert, Werbemails gelten vielerorts als unerwünscht und auch der bewusste Konsum von Fernsehwerbepbotschaften ist rückläufig. Mittlerweile geht der Trend eindeutig in Richtung „selbstsuchende KundInnen“, denen das Internet unendlich viele Möglichkeiten bietet, um fündig zu werden. Um erfolgreich zu sein, muss man sich daher dem veränderten Suchverhalten der potenziellen KundInnen anpassen. Damit das gelingt, sind Leads über Inbound Marketing zu generieren (vgl. Halligan/Shah 2014, S. 4f.).

Klassische Werbebotschaften im Internet (z.B. Banner, Textlinks, etc.) können kaum noch Aufmerksamkeit generieren. Studien zeigen auf, dass bis zu 93 Prozent aller Bannerinhalte bewusst oder unbewusst ignoriert werden. KundInnen, die auf der Suche nach passenden Informationen sind, klicken bis zu 84 Prozent der Seiten weg, wenn diese durch nervende Werbung gestört werden. Beim Newsletter haben sich schon bis zu 90 Prozent einmal oder mehrmals davon abgemeldet, weil die Werbung als unerwünscht empfunden wurde. Durch das veränderte Nutzerverhalten kann der Schluss gezogen werden, dass NutzerInnen im Internet nach Informationen suchen, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Hubspot hat ermittelt, dass die durchschnittlichen Kosten per Lead-Gewinnung bei der Inbound-Lead-Gewinnung um 61 Prozent unter den Kosten einer Outbound-Lead-Gewinnung liegen (Hubspot 2017).

Ein weiterer positiver Aspekt, der für eine Inbound-Ansatz spricht, ist bei der Expansion in neue Märkte. Insbesondere in Schwellenmärkten (z.B. Brasilien, etc.) können mit einer Inbound-Strategie bessere Ergebnisse im Hinblick auf die Neukundengewinnung als bei einer Outbound-Strategie erzielt werden. Dieser Aspekt soll bei einer B2B Digitalstrategie für neue Märkte berücksichtigt werden (vgl. Vieira et al. 2019, S. 1085f.)

4.4 Buyer Persona

Maßgeschneiderter Content ist ein zentrales Element der Attraction-Phase bzw. in der gesamten Inbound-Strategie. Der Content ist auf definierte Buyer Persona abzustimmen. Daher wird im folgenden Absatz das Thema Buyer Persona kurz beleuchtet.

Bei **Buyer Persona** handelt es sich um eine fiktive Person – ein sogenannter Archetyp. Diese sollen durchschnittliche KundInnen und spezifische Bedürfnisse sowie Herausforderungen repräsentieren. Dadurch kann man die Kundin bzw. den Kunden besser verstehen und somit zielgerichteter an sie/ihn adressieren. Buyer Persona sind durch das Wissen um folgende Grundmerkmale charakterisiert: Namen, Rolle, Hintergrundinformationen, Ziele und Herausforderungen. Durch das Ausfüllen der einzelnen Informationen zur Persona, ergeben sich wertvolle Hinweise für eine genaue Ansprache (vgl. Ott 2018, S. 10f.). Um Persona noch weiter zu erforschen und um wertvolle Informationen zu erhalten, werden oft verschiedenste Methoden eingesetzt (z.B. Marktforschung, Interviews, Google Trends Auswertungen, etc.) (vgl. Ott 2018, S. 12).

4.5 Der Vertriebsprozess mittels Sales Funnel aus der Inbound Sicht

Das Pendant der Customer Journey (Darstellung des Kaufprozesses aus Kundensicht) ist der Sales Funnel. Hier wird der Kaufprozess aus Anbietersicht beschrieben. Der Sales Funnel wird in vier Phasen gegliedert (siehe Abbildung 10). Diese vier Phasen beschreiben den Weg der AnbieterInnen und ihrer Kundenakquise (vgl. Schlömer 2018, S. 48).



Abbildung 24: Die vier Phasen einer Inbound-Strategie (in Anlehnung an Schlömer 2018, S. 49)

4.5.1 *Attraction-Phase – Anziehung schaffen:*

In der ersten Phase muss Kontakt zu den potenziellen KundInnen hergestellt werden. Um online viele potenziellen KundInnen zu kontaktieren, bedarf es passender Instrumente zur Steuerbarkeit und einer hohen Reichweite. Dazu gehört eine eigene Website, passendes Keyword-Ranking, eine Social-Media-Präsenz und ein eigener Blog (vgl. Schlömer 2018, S. 68f.).

Social Media bietet eine hohe Kontaktfrequenz, Kontaktintensität und Reichweite. Besonders mittels „**InfluencerInnen**“ lässt sich die Reichweite sehr rasch vervielfachen (vgl. Schlömer 2018, S. 103). So setzen bereits 59 Prozent der deutschen Unternehmen diese Form ein. Bis 2020 wird das Marktvolumen von Influencer-Marketing auf über 990 Millionen EURO im DACH-Raum anwachsen (vgl. Statista 2019a).

Da die eigene Unternehmenswebseite einen wichtigen Bestandteil einer Inbound-Strategie darstellt, muss diese entsprechend auch gefunden werden. **SEO** (SEO ist ein englisches Akronym für **S**earch **E**ngine **O**ptimization = Suchmaschinenoptimierung) unterstützt die Lead-Generierung durch Auffindbarkeit des eigenen Unternehmens bei organischen Suchergebnissen (Suchergebnisse, welche nicht durch Werbung in Suchmaschinen angezeigt werden). Durch eine optimierte Website erscheint dieses in Suchergebnissen deutlich früher und erzielt 90 Prozent mehr Klicks (vgl. Schlömer, S. 205f.; Keßler/Rabsch/Mandic 2018, S. 196f.).

Content ist wesentliches Element in einer Inbound-Strategie. Content umfasst alles, was auf Websites an Inhalten und Fotos zu finden ist. Dazu zählen statische Website-Texte, Blogposts und selbständig downloadbare Content-Angebote. Durch Content lenkt man relevanten Traffic auf die eigene Website. Besonders gefordert ist Content, wenn über ein Angebot neutral bzw. objektiv berichtet wird (z.B. Zitate zufriedener KundInnen, Warentests, etc.) (vgl. Schlömer 2018, S. 112f., Hilker 2019, S. 141 - 148). Eine Befragung unter EntscheiderInnen hat ergeben, dass hochwertiger Content gerade im B2B Bereich die Kaufentscheidung positiv unterstützt (vgl. Anderson 2018, S. 3).

„Die Vertriebsorientierung im Content Marketing dient zur Umsatzförderung durch Neukundengewinnung mit Inbound Marketing und benötigt hochwertigem Content. Ein typisches Muster zur Vorgehensweise ist nach der Erstellung von Kampagne, Personas und Keyword-Analyse eine Landingpage anzulegen, wo hochwertige Inhalte (wie Whitepaper) gegen Kontaktdaten getauscht werden“ (Hilker 2017, S. 82).

Content Marketing kann den Vertrieb fördern, indem gezielt Inhalte ausgespielt werden (z.B. Publikationen, etc.). Die Inhalte müssen attraktiv und relevant sein und einen Mehrwert bieten. Des Weiteren ist eine leichte Auffindbarkeit der Inhalte wichtig, da diese Maßnahme mehr Traffic erzeugt (digitale Sichtbarkeit) (vgl. Hilker 2017, S. 64f.).

Eine Kombination aus den Elementen Content, SEO und Social-Media-Präsenz ist der Grundstein der Attraction-Phase. Damit bietet ein Unternehmen die richtigen Anreize für Website-Besucher und potenzielle Kunden (vgl. Schlömer 2018, S. 102f.).

4.5.2 Connection-Phase – Verbindung herstellen

Nachdem NutzerInnen auf das Angebot aufmerksam gemacht wurden, ist eine echte Verbindung zu den potenziellen KundInnen herzustellen. Dabei müssen Instrumente eingesetzt werden, die InteressentInnen einen individuellen Nutzen verschaffen. Für die Inbound-Strategie wie auch in der Connection-Phase ist hochwertiger Content das richtige Mittel. Durch Kontaktinstrumente, wie z.B. Formulare, können KundInnen sich mit ihren Kontaktdaten registrieren und somit bestenfalls als potenzielle Leads gelten. Aktionsfördernde Landing Pages (speziell eingerichtete Webseite, die gezielt erreicht werden kann durch Links in Werbeanzeigen) sind hierbei essenziell. Auf diesen eigens gestalteten Seiten sollten smarte Formulare (Formulare, die auf die WebseitenbesucherInnen abgestimmt sind) sein, um weitere relevante Informationen von möglichen KundInnen zu erhalten (vgl. Schlömer 2018, S. 115f.).

Zur effektiven Lead-Generierung haben sich Target Pages (spezielle Zielseiten) als besonders nützlich erwiesen. Hierbei werden Target Pages mit wichtigen Keywords

optimiert für spezielle Zielgruppen bzw. Buyer Persona. Besonders für Buyer Persona sollte für jede Stufe (Awareness-, Consideration- und Decision-Phase) im Sales Funnel eine eigens konzipierte Zielseite bereitstehen. Jede dieser Zielseiten, sollte den BesucherInnen zur Kontaktaufnahme veranlassen. Ein Mechanismus aus drei Elementen (Call-to-Action, Landing Page, Thank-you-Page) unterstützt diesen Prozess (vgl. Schlömer 2018, S. 118f.).

Im Idealfall findet sich das Ergebnis der Connection-Phase in generierten Leads wieder. Diese werden in der kommenden Engagement-Phase weiter „bearbeitet“.

4.5.3 Engagement-Phase - Beziehung aufbauen

In der Engagement-Phase sollen die gewonnenen Kontakte (Leads) zu NeukundInnen weiterentwickelt werden. Abbildung 25 beschreibt drei Inbound Marketing-Tools im Detail (vgl. Schlömer 2018, S. 127f.).

Inbound-Marketing-Tools
E-Mail-Marketing
Ziel des E-Mail-Marketing ist es, die Kaufbereitschaft der KundInnen zu stärken. Durch den Einsatz von Smartphones werden E-Mails mehrmals täglich gelesen. Der Inhalt und die Segmentierung müssen entsprechend einer Buyer Persona vorgenommen werden. Links sollen die KundInnen rasch zu den gewünschten Inhalten führen. Ziel ist es, dass Inhalte als authentisch erachtet werden. Performance Messgrößen, wie die Delivery Rate, Open Rate, oder die Click Through Rate, geben Auskunft über die Performance.
Automatisierte Workflows
Mit automatisierten und personalisierten Ansprachketten oder Workflows werden KundInnen in der jeweiligen Kaufphase und je nach Interessen gezielt angesprochen. Dies sind meistens gezielte Marketing-Aktionen, die von einem Startpunkt oder Ereignis ausgelöst werden. Die automatisierten Aktionen werden je nach Wunsch-Kommunikationskanal individuell abgestimmt und reagieren auf alle Interaktionen von KundInnen. Dabei werden alle Ergebnisse gemessen und gespeichert. Im Sinne eines effektiven Lead Nurturing Prozesses beachtet der Inbound-Ansatz in dieser Phase alle relevanten Interaktionen. Die Interaktions- und Kommunikationswünsche der KundInnen sind höchst individuell. Durch Vernetzung aller Kunden-Interaktionen und Kommunikationskanäle werden laufend neue Informationsangebote an die KundInnen angepasst. Die gewonnen Informationen daraus dienen zur Abschätzung der Abschlusswahrscheinlichkeit von potenziellen NeukundInnen.
CRM und Inbound Integration
In CRM Systemen werden alle relevanten Daten der Kundinnen und Kunden sowie sämtliche Interaktionen mit den KundInnen erfasst. Das System dient der Eingabe, Speicherung und zur Fortentwicklung von Kundendaten in allen Vertriebsprozessphasen.

Abbildung 25: Inbound Marketing-Tools (eigene Darstellung in Anlehnung an vgl. Schlömer 2018, S. 129 - 141)

4.5.4 Delight-Phase - Begeisterung halten

Inbound Marketing trägt zur Stärkung der Kundenbindung bei, mit dem Ziel dem Kunden Produkte aktiv weiterzuempfehlen. Dazu sollte man den KundInnen zu sogenannten „Empfeher-KundInnen“ weiterentwickeln. Ein zusätzlicher Ansatz ist, die KundInnen Teil einer Community werden zu lassen (vgl. Schlömer 2018, S. 147f.).

Gerade in der Neukundengewinnung ist aktives Empfehlungsmanagement von Vorteil. Die Customer Journey verkürzt sich und der Sales Funnel wird beschleunigt durchlaufen. Da die EmpfehlungsgeberInnen bereits einen hohen Vertrauensvorschuss bei den angedachten NeukundInnen besitzen, ist diese Form der Neukundengewinnung sehr effektiv (vgl. Schlömer 2018, S. 155).

Die einzelnen Instrumente wie Suchmaschinenoptimierung, Blogging, Social Media Marketing, Suchmaschinenwerbung oder E-Mail-Marketing müssen durch passende Systeme optimal miteinander vernetzt und abgestimmt werden. Dann entfalten sich die Potenziale der Inbound-Strategie bei der Neukundengewinnung (vgl. Schlömer 2018, S. 39f.).

4.6 Lead Nurturing im Zuge der Inbound-Strategie

Im Lead Management wird versucht, den Lead über einen kontinuierlichen Prozess weiterzuentwickeln (zu qualifizieren) (Abbildung 26). Am Beginn übernimmt das Marketing den Lead und führt den Dialog mit der Kundin bzw. dem Kunden. Wenn ein konkretes Interesse besteht, spricht man vom „Marketing Qualified Lead“ (MQL). Besteht ein deutliches Kaufinteresse, übernimmt der Vertrieb den Lead. Wenn der Kontakt bereits in der Entscheidungsfindung ist, spricht man vom „Sales Qualified Lead“ (SQL). Wird der Dialog mit den KundInnen hinsichtlich etwaiger Bedenken aufgenommen, spricht man von einer „Sales Opportunity“. Gelingt es die InteressentInnen von einem Produkt und dessen Erwerb zu überzeugen, werden diese zu KundInnen (vgl. Schlömer 2018, S. 64f.).

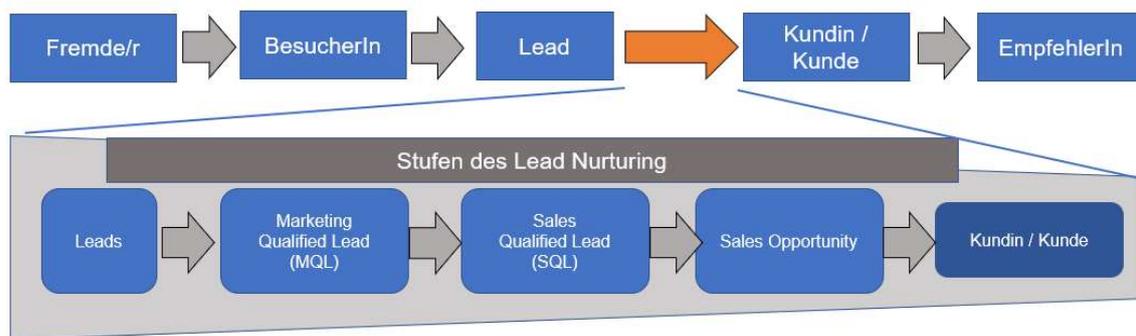


Abbildung 26: Stufen des Lead Nurturing (in Anlehnung an Schlömer 2018, S. 64)

„Angesichts dieser Entwicklungen im Informationsverhalten ist es sowohl im B2C- als auch im B2B Bereich sinnvoll, bei der Neukundengewinnung auf Inbound Marketing zu setzen, idealerweise in Verbindung mit einem professionellen Lead Management. Dieses gilt aktuell als die Erfolg versprechendste Strategie zur Neukundengewinnung. Es ermöglicht Unternehmen, einem potenziellen Kunden entlang seiner gesamten Customer Journey relevante Inhalte zur Verfügung zu stellen und ihn so schrittweise bis zur Kaufentscheidung zu begleiten“ (Philipp 2017, S. 224).

Lead Nurturing sollte einen elementaren Bestandteil einer Inbound-Strategie darstellen. Besonders in Kombination mit modernen CRM-Systemen kann Lead Nurturing ein wichtiger Faktor sein, um weitere NeukundInnen zu akquirieren.

4.7 Lead Management

Das folgende Kapitel soll kurz die Zusammenhänge zum Thema Lead Management beleuchten und die wesentlichen Begriffe erklären. Aufgrund des Umfanges des kompletten Themas Lead Management kann im Zuge dieser Arbeit, nur eine verkürzte Darstellung im folgenden Kapitel dargestellt werden.

„Unter Lead Management werden diejenigen Maßnahmen zusammengefasst, die Unternehmen durchführen, um aus anonymen Interessenten kontaktierbare Leads zu machen. Der Lead Management-Prozess besteht dabei in der Regel aus den folgenden Phasen: Zielgruppendefinition, Lead-Generierung, Lead Scoring, Lead Nurturing und Lead-Routing“ Eickhoff 2019.

Lead Management soll als ein ganzheitlicher Prozess (siehe Abbildung 27) verstanden werden, der die wichtigen Abteilungen wie Marketing und Vertrieb gemeinsam an der Gewinnung von neuen KundInnen arbeiten lässt. Der Vertrieb wird hierbei durch eine aktive und qualifizierte Leadgenerierung unterstützt. Über einen fünfstufigen Prozess wird die erste „Inquiry (z.B. Anfrage über ein Webformular) bis zu einer „Opportunity (Verkaufschance – konkretes Angebot wurde erstellt und übermittelt) durchlaufen und je nach Punktwerten (MAL - Marketing Accepted Lead, SAL -Sales Accepted Lead, SQL - Sales Qualified Lead) an den Vertrieb übergeben. Über einen klar definierten Lead Management-Prozess wird der erste Kontakt mit den KundInnen (Inquiry - z.B. Anfrage über Webformular) schrittweise weiterentwickelt (Lead Nurturing). Der Lead wird entsprechend verfolgt und je nach dessen weiteren Interaktionen (z.B. KundInnen schauen sich ein Produktvideo an oder fordern weitere Informationen, etc.) wird dieser durch eine Punktebewertung (z.B. Videoanschauen 20 Punkte, Detailinformation anfordern 40 Punkte) kontinuierlich neu bewertet. Ab einem gewissen Scoring-Wert wird der Lead an den Sales übergeben (SQL – Sales Qualified Lead) (vgl. Fuderholz 2017, S. 48 – 55).



Abbildung 27: Lead Management-Prozess (in Anlehnung an Fuderholz, 2017, S. 49)

Die wesentlichen Prozessschritte im Lead Management werden in Abbildung 28 zusammengefasst und dargestellt.

Prozess-Schritte im Lead Management	
1. Identifizieren der Leads	Definition der potenziellen KäuferInnen (Definition von Personas).
2. Informationen zu den Leads sammeln	Es wird empfohlen, über hochwertigen Content (z.B. Whitepaper, Webinare, Studien, etc.) und das Ausspielen über Soziale Medien wichtige Informationen zu möglichen Leads zu generieren. Über Tracking Token und Analyse Tools werden die Pfade der BesucherInnen analysiert und die Interessen und Bedürfnisse nachvollzogen.
3. Bewertung von Leads	Mittels Lead Scoring (Bewertung) wird je nach Interaktion der Leads mit den Produkten oder Dienstleistungen eine Qualifizierung vorgenommen. Je höher der ermittelte Wert (Score), desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Lead zu einer Käuferin bzw. einem Käufer wird.
4. Pflege der Lead-Beziehung	Durch spezielle Lead-Nurturing-Kampagnen können Leads mit weiteren Inhalten, Informationen oder Zusatzangeboten bespielt werden, um diese zu überzeugen. Diese Maßnahmen dienen zur Beschleunigung im Verkaufstrichter.
5. Übergabe der Leads an den Vertrieb	Nur vorqualifizierte Leads (hohe Kaufbereitschaft) sollen an den Vertrieb übergeben werden. Ausschlaggebend hierfür sind definierte Werte mittels eines Lead Scorings.
6. Messung der Leads	Auch nach der Übergabe eines Leads an den Vertrieb soll durch interne Qualitätsverbesserungen im Lead-Prozess, das Lead-Scoring immer weiter verfeinert werden. Durch kontinuierliche Verbesserung im Lead-Management-Prozess werden letztendlich auch bessere Ergebnisse erzielt

Abbildung 28: Prozess-Schritte im Lead Management (eigene Darstellung in Anlehnung an Eickhoff 2019)

4.8 Marketing und Sales Automation

Um die definierten Prozesse zur Leadgenerierung und Lead Qualifizierung zu unterstützen, bietet sich die Einführung einer passenden Marketing Automation Lösung an. Die Software unterstützt ebenfalls die Digitalisierung von Marketing und Vertrieb. Im folgenden Kapitel werden kurz die Grundzüge von Marketing und Sales Automation beschrieben.

Das veränderte Such- und Einkaufsverhalten im B2C als auch im B2B Bereich bringt die Notwendigkeit mit sich, auch das Lead Management zu automatisieren. Eine 2015 erstellte Studie von Gartner zeigt auf, dass bis zum Jahr 2020 85 Prozent der KundInnen eine Beziehung zu ihren LieferantInnen ohne zwischenmenschliche Kommunikation erledigt haben werden. Der Paradigmenwechsel weg von Push bzw. Outbound Marketing hin zu einem Pull bzw. Inbound Marketing, bedarf einer Kehrtwende in der kompletten Marketingkommunikation. Auch im B2B Bereich geht

der Wunsch, selbst gefunden zu werden, mittlerweile von den KundInnen aus. Die Kundin bzw. der Kunde definiert anhand sogenannter Touchpoints entlang der Customer Journey, wo und wann sie bzw. er mit dem Unternehmen in Kontakt tritt. Relevanter Content unterstützt die suchenden KundInnen. Dieser Content sollte auf die entsprechenden Buyer Persona (Käufertypen) zugeschnitten sein (vgl. Hannig 2017, S. 6 - 8).

Das Institut für Sales und Marketing Automation (IFSMA) definiert die Begriffe Marketing Automation bzw. Sales Automation wie folgt:

„Marketing Automation als die IT-gestützte Durchführung wiederkehrender Marketingaufgaben mit dem Ziel, die Effizienz von Marketingprozessen und die Effektivität von Marketingentscheidungen zu steigern“ (Hannig 2016, o.S.).

Sales Automation wird analog definiert als IT-gestützte Durchführung wiederkehrender Vertriebsaufgaben mit dem Ziel, die Effizienz von Vertriebsprozessen und die Effektivität von Vertriebsentscheidungen zu steigern“ (Hannig 2016, o.S.).

Bei definierten Aktivitäten (Sales-Funnel-Prozesse) wird mit der Einführung eines Marketing-Automation-Systems klar zwischen Marketing und Vertrieb unterschieden. Kommen InteressentInnen über einen Google Link auf die Webseite, wird ihnen der Status „Engaged“ verliehen. Gibt es weitere Hinweise (z.B. InteressentInnen informieren sich über Produkte und Unternehmen), so werden diese zum Lead. Besteht danach das Interesse in Form eines Angebotes, werden Leads zu „Prospects“ (potenzielle NeukundInnen). Zuständig für die Gewinnung von möglichen NeukundInnen ist das Lead Management. Erfolgt eine weitere Entwicklung der Leads (z.B. durch Interesse oder Zuspielung von White Paper, Webinaren, etc.) werden die KundInnen zu Marketing Qualified Leads (MQL). Dafür „bezahlen“ diese aber mit weiteren Daten (z.B. Position, E-Mail, weitere Interessen, etc.). Beim nächsten Besuch werden sie durch das Marketing-Automation-System auf eine spezielle Landing-Page (individualisierte Webseite basierend auf den vorhandenen Informationen zu KundInnen). So bekommt der MQL schrittweise weitere relevante Inhalte ausgespielt bzw. zugespielt (eng. to nurture). Entsprechend der Interessen und der vermittelten Informationen sowie dem Verhalten des Leads wird immer ein Score (Wert) dem Lead zugeordnet. Die

Grundlage der Weitergabe eines SQL ist ein definierter Score bzw. der Reifegrad. Wenn der Vertrieb den SQL übernimmt, ist es seine Aufgaben diesen zum Kaufabschluss zu führen (vgl. Hannig 2017, S. 10 - 12.).

Bei der Einführung eines Marketing Automation Systems (MAS) sowie beim Betreiben der Software bedarf es stetiger Optimierungen und Lernen aus Erfahrungen. Marketing und Vertrieb sind gefordert in der Zusammenarbeit und bei der Weiterentwicklung bis die gewünschten Resultate einsetzen. Die Kosten einer Anschaffung sind nur ein Bruchteil dessen, was die internen Projektkosten noch erzeugen (vgl. Hannig 2017, S.12).

Heutzutage gibt es eine Fülle von unterschiedlichen AnbieterInnen für jeden Anwendungsfall. Bei der Auswahl einer passenden Software sind immer mehrere Faktoren zu berücksichtigen (z.B. Anzahl der Mitarbeiter, Budget, internes Know-how, Infrastruktur, etc.). Kleinere Unternehmen werden andere Anforderungen haben als Konzerne, bei denen die Integration in die bestehende Softwarelandschaft ein wichtiges Kriterium ist. Eine Übersicht über die gängigsten AnbieterInnen und Softwarelösungen zu unterschiedlichen Marketing- und Kommunikationsanwendungsfällen wurde von Smart-Insights zusammengestellt (Übersicht abrufbar unter <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-platforms>) (vgl. Chaffey/Smith 2017, S. 464f.).

4.9 Reflexion und kritische Betrachtung

Die Inbound-Strategie ist gerade bei einer Online-Neukundenakquisition besonders zielführend. Einerseits besticht sie durch moderne Ansätze, die dem „neuen“ Käuferverhalten Rechnung tragen, andererseits auch durch die gute Automatisierbarkeit entsprechender IT-Systeme (z.B. CRM, Inbound System). Wichtig hierbei ist, dass alle Elemente einer Inbound-Strategie berücksichtigt werden. Überzeugte KundInnen können zudem durch die Inbound-Strategie bei geringem Kostenaufwand an das Unternehmen gebunden werden. Es bedarf bei diesem Einsatz jedoch auch entsprechendes Know-how.

Besonders die gut automatisierbaren Lead Management-Prozesse tragen immer mehr dem neuen Käuferverhalten Rechnung. Durch einen sauber aufgesetzten

Lead Management-Prozess in Verbindung mit einer Softwareunterstützung können Firmen neue KundInnen gewinnen.

Weitere Methoden zur Neukundenakquise im Bereich App-Marketing werden im kommenden Kapitel dargestellt.

5. Methoden zur Neukundenakquise für Apps

App Store Marketing (ASM) ist eine Methode, um eine App eines Unternehmens für NutzerInnen sichtbar zu machen. Oberstes Ziel hierbei ist es, neue KundInnen zu gewinnen. Ein wichtiger Teilaspekt im ASM ist auch die App Store Optimization, welche in einem gesonderten Kapitel beschrieben wird (ASO) (vgl. Ott 2018, S. 83f.).

5.1 App Store Marketing (ASM)

Um eine App im App Store (englische Kurzform: eng: application = Anwendungssoftware; eng: store = Geschäft) besser auffindbar zu machen, gibt es die Methode des App Store Marketings. App Store Marketing und Online-Marketing sind ähnlich in der Herangehensweise, allerdings mit einem Unterschied, dass der App Store die einzige Schnittstelle zur Kundin bzw. zum Kunden ist. Klares Ziel des App Store Marketings ist es, einerseits neue KundInnen zu generieren und andererseits Umsatzsteigerungen zu erzielen (z.B. über kostenpflichtige Apps oder deren Inhalte). Weiters lassen sich auch neue Nutzerdaten für Werbemaßnahmen sammeln. Eine Optimierung der Auffindbarkeit der App im App Store, leistet einen Beitrag zum Marketing-Mix. (vgl. Ott 2018, S. 83f.).

Wesentliche Bestandteile des App Store Marketings umfassenden:

- App Store Optimization (ASO) in Zusammenhang mit der bestmöglichen Optimierung der aller relevanten Aspekte zur Produktdetailseite
- Onlinepräsenzen (Social Media, Website)
- Marketing Aktivitäten die die Bekanntheit erhöhen (Pressearbeit, InfluencerInnen und Sponsoring)
- Bezahlte Werbung (z.B. Anzeigen auf relevanten Social-Media-Kanälen) (vgl. Ott 2018, S. 83f.)

In Abbildung 29 werden wesentliche Faktoren im Sinne des App-Marketing (im App Store und Außerhalb) zusammengefasst dargestellt.

App-Marketing Faktoren	
1	Der Zeitpunkt der App Veröffentlichung sollte am Thema (Thema der App) und der Jahreszeit ausgerichtet sein (z.B. die Veröffentlichung einer Eis-App im Sommer) sowie spezielle Anlässe (z.B. Euro 2020) oder Termine (z.B. Ferienzeit) berücksichtigen. Die Lite Version ist eine Version der angebotenen App, allerdings mit reduziertem Umfang aber dafür oft kostenlos.
2	Bei Preissenkungen gibt es unterschiedliche Ansätze und Effekte (kurz- oder langfristige). Preissenkungen werden dafür genutzt, um unter die „Top-Seller“ zu kommen. Anschließend werden die Preise wieder angehoben. Folgende Faktoren sind besonders relevant: <ul style="list-style-type: none"> - Höhe der Preissenkung und Zeitpunkt - Dauer der Preissenkung - Kommunikation der Preissenkung
3	Bei der Cross-Promotion bewerben unterschiedliche WerbeträgerInnen (Marken, Firmen) sich gegenseitig (z.B. Billa für Merkur App – beide gehören dem REWE Konzern an).
4	Die App-Website ist die Basis einer gelungenen Produktpräsentation. Das Ziel der Website ist es, die KundInnen über das Produkt zu informieren.

Abbildung 29: App-Marketing Faktoren (eigene Darstellung in Anlehnung an Mroz 2016, S. 229 – 249)

Der App Store ist für BenutzerInnen der zentrale Knotenpunkt, um an gewünschte Apps zu kommen. Ein wesentliches Element zur Entscheidungsgrundlage ist die eigene Detailseite zum Produkt (App Detailseite). Diese spielt eine wesentliche Rolle dabei, ob die Kundin bzw. der Kunde die App herunterlädt oder nicht. Daher ist ein guter Produktauftritt entscheidend zur Gewinnung neuer KundInnen (vgl. Mroz 2016, S. 247 - 249).

5.2 App Store Optimization (ASO)

SEO wird zur besseren Auffindbarkeit von Webseiten angewendet. Das Pendant für den App Store nennt man App Store Optimization (ASO) (vgl. Ott 2018, S.84).

„App-Store-Optimierung (ASO) bezeichnet alle Maßnahmen, die darauf abzielen, das Ranking von Apps in App-Stores zu verbessern. ASO sorgt dafür, dass Apps leichter auffindbar sind und kann so auch zu einer höheren Zahl von Downloads sowie guten Bewertungen beitragen“ (Jaedtke 2020).

In den folgenden Abbildung 30 und Abbildung 31 werden die wesentlichen Faktoren im Sinne einer ASO Strategie bildlich (Anhand der IPEAK App Produktdetailseite vom Google Play Store) und mit Beschreibung dargestellt.

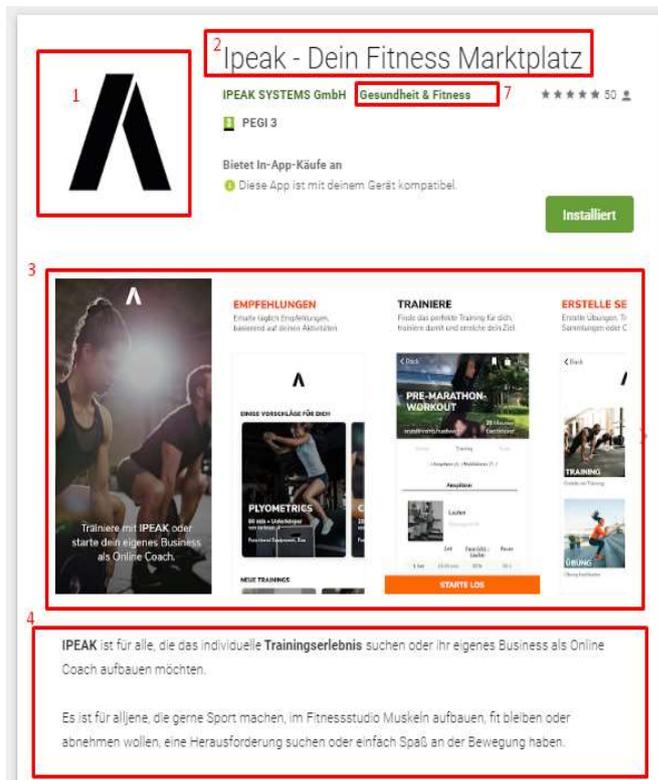


Abbildung 30: IPEAK App Produktdetailseite vom Google Play Store (eigene Darstellung in Anlehnung an Google 2020b)

Faktoren für eine höhere Sichtbarkeit einer App – im Sinne von App Store Optimization – am Beispiel der IPEAK Creator App	
Nr.	Beschreibung
1	Das App-Icon sollte ein aussagekräftiges und leicht verständliches Design haben. Das App-Icon hat keinen wesentlichen Einfluss auf das Ranking aber auf die Wahrnehmung der KundInnen und deren Entscheidung für oder gegen die App.
2	Der App-Name und Untertitel (vorwiegen im Apple Store) sollten kurz, aber prägnant sein. Zudem sollten sie eine erste inhaltliche Information enthalten.
3	Die Screenshots und Videos in der Produktseite nehmen einen Großteil der Fläche in der Produktdetailseite ein und sind ein wesentlicher Kauffaktor. Die Bilder sind in Form einer Story über wichtige Features und Funktionalitäten der App darzustellen. Die Videos sollten den Gebrauch der App kurz erklären und dabei Kundenrezessionen berücksichtigen.
4	In der Beschreibung der App sollten alle wichtigen Informationen zum Produkt und zum Unternehmen stehen. Interessant zu erwähnen ist, dass nur zwei Prozent der NutzerInnen mehr als den ersten Abschnitt einer Beschreibung lesen. Weiters dienen die Informationen als Informationsquelle für den Ranking-Algorithmus (Algorithmus, welcher das Ranking im App Store ermittelt).
5	Durch Keywords wird das Produkt gesucht und bestenfalls auch von der Nutzerin bzw. vom Nutzer gefunden. Wichtige Schlüsselwörter müssen somit in der Beschreibung als auch im App-Namen vorkommen. Gute Keywords wirken sich positiv auf den Ranking-Algorithmus aus.
6	Die Lokalisierung dient zur Darstellung der Inhalte und Informationen in anderen Sprachen. Hierbei sollte auf Kundengruppen Rücksicht genommen werden und bei Bedarf (z.B. NutzerInnen aus China) eine Lokalisierung vorgenommen werden. Ratings und Feedback fließen ebenfalls in das Ranking mit ein. Ein wichtiger Einfluss dabei ist die Anzahl von guten Bewertungen im Vergleich zur Anzahl aller App Downloads.
7	Eine passende Kategorie muss gewählt werden (Haupt- und Unterkategorie), wobei die Hauptkategorie für die Auffindbarkeit die wichtigste ist.
8	Eine Fokussierung auf die gewünschte Zielgruppe ist ein zentrales Element in der Gesamtstrategie.

Abbildung 31: Faktoren für eine höhere Sichtbarkeit einer App (eigene Darstellung in Anlehnung an Ott 2018, S. 84 – 90; Jaedkte 2020; Greene 2019, S. 26 - 33)

Abgesehen von den ASO Maßnahmen entscheidet schlussendlich die Nutzerin bzw. der Nutzer, ob eine App überzeugt oder nicht. Eines der wesentlichsten Kriterien bzw. Qualitätssignale für die App Stores zeigt sich daran, inwiefern NutzerInnen die App „mögen“. Dieses Qualitätssignal beeinflusst die Bewertung bei der Platzierung (vgl. Genadinik 2019, S. 45f.).

Weitere Qualitätssignale die bei der Bewertung zum Tragen kommen:

- Anzahl der geöffneten Apps von den NutzerInnen
- Anzahl der NutzerInnen, die die App behalten

- Die Anzahl der Sitzungslängen (wie lange ist die Nutzerin/der Nutzer in der App)
- Anzahl und Art der Nutzerbewertung
- Anzahl der täglichen App-downloads (vgl. Genadinik 2019, S. 45f.)

5.3 App Store Advertising (ASA)

Ähnlich wie bei der Schaltung von AdWords über Google (Search Engine Advertising = SEA) funktioniert bei Apps das System des App Store Advertising (ASA). Ziel ist es, eine besonders gute Platzierung der eigenen App über kostenpflichtige Anzeigen im App Store zu erzielen. Die jeweiligen App Stores (Apples App Store bzw. Google Play Store) bieten unterschiedliche Tools an, um z.B. Empfehlungen für passende Suchbegriffe für die eigene App zu recherchieren. Sind die relevanten Suchbegriffe definiert, kann man ein Budget und Laufzeit für die ASA Kampagne definieren (vgl. Ott 2018, S. 105f.).

5.4 App-Marketing Kennzahlen

Ein konsequente Erfolgsmessung (App Analytics) ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg einer App. Eine detaillierte App Analyse liefert Erkenntnisse über die eigenen NutzerInnen und darüber, wie diese zum Wiederkehren bewegt und die Umsätze pro Kundin bzw. pro Kunde gesteigert werden können. Da viele Apps nur einmal heruntergeladen werden und oft wieder gelöscht werden, ist die reine Kennziffer der App-Downloads nicht aussagekräftig, da diese keinerlei Rückschlüsse auf die NutzerInnen bzw. deren Verhalten zulassen. Empfohlen werden Kennzahlen, die das Nutzerverhalten, die Nutzeraktivitäten und die Umsatzerlöse erheben und vergleichen (vgl. Kamps/Schetter 2018, S. 198f.).

Die Wahl der relevanten Kennzahlen muss immer im Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen. In der folgenden Abbildung werden die empfohlenen App-Marketing Key-Performance-Indicator (KPIs) zusammengefasst (siehe Abbildung 32) (vgl. Kamps/Schetter 2018, S. 199 - 204)

KPI und Beschreibung	
Nr.	KPI und Beschreibung
1	Das Nutzer-Tracking ermöglicht tiefe Einblicke in die Zielgruppe. Sie dienen als Basis für App-Marketing-Kampagnen. Mit den demografischen Daten lassen sich personalisierte Werbekampagnen ausführen. Weiters bietet es Informationen zur Zahlungsbereitschaft (In-App-Käufe).
2	Die Session-Dauer ist der Zeitraum zwischen dem Öffnen und Schließen einer App. Dieser KPI liefert Erkenntnisse darüber, wie lange sich eine Nutzerin bzw. ein Nutzer mit der App beschäftigt, und z.B. wie lange sie bzw. er für eine Bestellung benötigt. Ein hoher Wert legt den Schluss nahe, dass der Bestellprozess zu kompliziert ist und dadurch Umsatzpotenziale verloren gehen.
3	Das Session-Intervall definiert die Dauer, bis das App erneut geöffnet wird. Ziel ist es, dass die NutzerInnen wiederkehrend die App verwenden. In-App-Marketing-Kampagnen (z.B. Push-Nachrichten) dienen zur Verkürzung der Session-Intervalle.
4	Die In-App-Zeit misst die Länger der Gesamtnutzungszeit einer definierten Periode (z.B. ein Monat). Diese Kennzahl bietet Anhaltspunkte zur Personalisierung und zum Nutzererlebnis.
5	Die Ladezeiten einer App sind ein wesentliche Faktor dafür, ob die Kundin bzw. der Kunde die App weiter nutzt oder sich nach Alternativen umsieht.
6	Die Nutzerakquise ist eine elementare Informationsquelle, wie bestehende App-NutzerInnen auf die App aufmerksam wurden. Der Weg, wie NutzerInnen zur App gekommen sind, ist hier von Relevanz (z.B. Google Anzeige, Social Media Link, E-Mail-Werbung). Besonders bei bezahlten Kampagnen über Plattformen (z.B. Facebook, Google, etc.), geben die Kennzahlen Auskunft über die Kosten der Akquise von neuen KundInnen.
7	Die User Journey zeigt auf, warum der gewünschte Pfad der NutzerInnen nicht beendet wurde (z.B. Absprung bis zum Kauf der App). Dieser dient als Grundlage zur Conversion-Optimierung.
8	Die Nutzerentreue (Retention-Rate) beschreibt die Anzahl der NutzerInnen, die nach dem erstmaligen Öffnungsvorgang (APP) wiederkommen. App Stores bevorzugen Apps, die NutzerInnen regelmäßig verwenden und bewerten diese dementsprechend höher (z.B. in der Chart Übersicht). Wiederkehrende App-NutzerInnen tätigen häufiger In-App-Käufe und erhöhen den Umsatz.
9	Der Durchschnittlicher Umsatz pro Nutzer (ARPU = englisches Akronym für: Average Revenue per User) beschreibt den Wert der NutzerInnen für die App.
10	Der Lifetime Value ist eine relevante Umsatz-Messgröße und „errechnet“ den Wert der NutzerInnen über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Diese Messgröße unterscheidet sich hinsichtlich der Zielgruppe (z.B. M-Commerce, Zeitungs-App, Spiele-App, etc.). Ziel dieser Kennzahl ist es, zu erheben, wie viel Werbebudget investiert werden soll, um weitere NutzerInnen der definierten Zielgruppe zu akquirieren.

Abbildung 32: Übersicht App-Marketing KPIs (eigene Darstellung in Anlehnung an Kamps/Schetter 2018, S. 200 – 204)

5.5 Reflexion und kritische Betrachtung

Gerade für Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen in Form einer App anbieten, ist das Themengebiet „App-Marketing“ von Bedeutung. Besonders, wenn es um das Thema Neukundengewinnung geht, müssen das Thema ASM und alle dazugehörigen Aspekte Teil einer gesamtheitlichen Strategie sein. In Kombination mit einer Inbound-Strategie sind positive Effekte in Bezug auf die Neukundengewinnung zu erwarten.

Marketingmaßnahmen müssen immer in Verbindung mit definierten Key Performance Indicator (KPIs) geführt werden. Dabei ist auf die Auswahl besonders relevanter KPIs zu achten. Eine reine Orientierung an der Anzahl der Downloads ist oft trügerisch und verleitet zu falschen Schlüssen. Vielmehr sollten unterschiedliche Kennzahlen betrachtet werden, um ein differenzierteres Bild zu erhalten und auch Rückschlüsse hinsichtlich zukünftiger App-Verbesserungspotenziale/-möglichkeiten treffen zu können. Getätigte App Verbesserungen basierend auf erhobenen Kennzahlen und dem Kundenverhalten sollten sich danach auch positiv auf den Umsatz auswirken.

Im kommenden Kapitel werden die Grundlagen zur Erstellung eines Vertriebskonzeptes behandelt.

6. Theoretische Grundlagen zur Erstellung eines Vertriebskonzept zur Neukundenakquise

Im folgenden Kapitel werden die wesentlichen Bestandteile eines Vertriebskonzeptes zur Neukundenakquise systematisch beschrieben. Da sich diese Arbeit mit dem Thema eines digitalen Vertriebskonzeptes auseinandersetzt, werden im letzten Abschnitt des Kapitels Einflüsse der Digitalisierung auf das Vertriebskonzept noch erläutert.

Wie bereits im Kapitel „Grundstrategien bei der B2B Neukundengewinnung“ dargestellt, besteht ein wichtiger Erfolgsfaktor zur erfolgreichen Neukundengewinnung in der Entwicklung eines Vertriebskonzeptes. Ein Vertriebskonzept setzt klare Signale auch im Tagesgeschäft und verhindert, dass Handlungen nicht willkürlich getroffen werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 27).

6.1 Elemente eines Vertriebskonzeptes

Das Vertriebskonzept soll alle Punkte beinhalten, welche während des Planungs- und Umsetzungsprozesses beachtet werden sollen. Detroy, Behle und vom Hofe empfehlen, ein Vertriebskonzept in sechs Phasen zu unterteilen (siehe Abbildung 33) (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 55f.).

Phasen eines Vertriebskonzeptes					
1	Situationsanalyse				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Interne Analyse (Stärken- und Schwächenanalyse)</th> <th>Externe Analyse (Chancen- und Risiken-Analyse)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Analyse von Unternehmenszielen Potenzialanalyse vom Unternehmen </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Marktanalyse/ Kundenanalyse Wettbewerbsanalyse Umfeldanalyse Trendanalyse </td> </tr> </tbody> </table>	Interne Analyse (Stärken- und Schwächenanalyse)	Externe Analyse (Chancen- und Risiken-Analyse)	<ul style="list-style-type: none"> Analyse von Unternehmenszielen Potenzialanalyse vom Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Marktanalyse/ Kundenanalyse Wettbewerbsanalyse Umfeldanalyse Trendanalyse
Interne Analyse (Stärken- und Schwächenanalyse)	Externe Analyse (Chancen- und Risiken-Analyse)				
<ul style="list-style-type: none"> Analyse von Unternehmenszielen Potenzialanalyse vom Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Marktanalyse/ Kundenanalyse Wettbewerbsanalyse Umfeldanalyse Trendanalyse 				
2	Festlegung von Vertriebszielen				
	Beschreibung der Ziele				
3	Entwicklung der Vertriebsstrategie				
	<ul style="list-style-type: none"> Kundenselektion Produktselektion Art der Marktbearbeitung/ Kundenansprache Feldgröße 				
4	Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen				
	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcen planen Organisation planen Gestaltung von Logistiksystemen 				
5	Festlegung des Vertriebsbudgets				
	Erstellung des benötigten Budgets				
6	Planung der Kontrollmaßnahmen				
	Wie werden die Ziele kontrolliert				

Abbildung 33: Phasen eines Vertriebskonzeptes (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S 55 – 56)

6.1.1 Situationsanalyse

Der Prozess wird stets mit einer Situationsanalyse eingeleitet, die den aktuellen Standpunkt des Unternehmens am Markt untersucht. Davon umfasst sind eine Analyse der Umwelt sowie eine unternehmensinterne Analyse. Ein zentraler Bestandteil ist die SWOT-Analyse (gefolgt von einer Umweltanalyse, Wettbewerbsanalyse, Trendanalyse und Markt- bzw. Kundenanalyse). Eine **SWOT-Analyse** (englisches Akronym für: Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) dient dazu, um eine geeignete Unternehmensstrategie zu entwickeln, dabei werden externe Parameter (Chancen und Risiken) wie auch interne Faktoren

(Stärken und Schwächen) untersucht (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 57 – 69; vgl. Preißner 2007, S 26f.).

Interne Analyse (Stärken und Schwächen):

Die interne Analyse soll die Stärken und Schwächen des untersuchten Objektes (Unternehmen) transparent darstellen. Da nicht immer alle Stärken und Schwächen sofort klar sind, wird empfohlen, unterschiedliche Perspektiven (KundInnen, WettbewerberInnen, Unternehmen) in den Blick zu nehmen (vgl. Schabel/Billing 2014, S. 247).

Externe Analysen (Chancen und Risiken)

Bei der externen Analyse werden die Chancen und Gefahren in einem bestimmten Marktumfeld, in welchem das Unternehmen agiert, untersucht (siehe Abbildung 34). Wenn die Stärken des Unternehmens sich mit den Chancen des Marktes realisieren lassen, bietet dies eine gute Ausgangsposition. Umgekehrt können Gefahren am Markt bedeuten, dass mit sinkenden Preisen zu rechnen ist (vgl. Schabel/Billing 2014, S. 247).

SWOT Analyse

Bei der SWOT-Analyse werden die Ergebnisse der internen und externen Analyse zusammengeführt. Ziel ist es, zu erkennen, woraus sich Chancen und Risiken für mögliche zukünftige Handlungen ergeben können. Dazu werden die Ergebnisse der externen Analyse und der internen Analyse gegenübergestellt. Eine Marktchance ergibt sich dann, wenn eine Stärke des Unternehmens auf eine bestimmte Umweltentwicklung trifft. Jedoch ist zu beachten, dass eine Marktchance bedeutungslos sein kann, wenn diese nicht realisiert werden kann. Auf der anderen Seite kann es zu einer Bedrohung kommen, wenn ungünstige Umweltentwicklungen auf entsprechende Schwächen stoßen (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 52f.). Die SWOT Analyse ist sehr vielseitig anwendbar und identifiziert mögliche Entwicklungsphasen eines Unternehmens, eines Produktes oder eines Geschäftsbereiches (vgl. Schabel/Billing 2014, S. 247).

Empfohlene Inhalte einer externen Analyse	
Marktanalyse	Konkurrenzanalyse
Kaufverhalten der KundInnen Kundenmotive und Erwartungen Kundenstrukturen Marktsättigung Marktpotenzial Marktanteile Marktvolumen	Kostenstrukturen Organisation und Kultur Produkte und Leistungen der KonkurrentInnen Strategien und Ziele der KonkurrentInnen Stärken und Schwächen der Konkurrenten Wichtige KonkurrentInnen (Größe, Wachstum)
Umfeldanalyse	Trendanalyse
Technologische Faktoren Ökologische Faktoren Ökonomische Faktoren Soziokulturelle Faktoren Gesetzliche / staatliche Rahmenbedingungen	Entwicklungen im Verhalten der KonkurrentInnen Veränderungen in der Gesellschaft Politische Entwicklungen Rechtliche Entwicklungen Ökologische Entwicklungen Technologische Entwicklungen Trends in der Branche Marktentwicklung (Prognosen) Entwicklungen im Kundenverhalten

Abbildung 34: Mögliche Inhalte einer externen Analyse (in Anlehnung an Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 62 – 69)

PEST Analyse

Die PEST-Analyse ist der gängigste Ansatz, um die externe Umwelt eines Unternehmens zu analysieren (PEST ist ein englisches Akronym für: Political, Economic, Social-cultural, Technological) (vgl. Gupta 2013, S. 35).

Die PEST Analyse beschäftigt sich mit folgenden vier Einflussfaktoren:

- Politische Umwelteinflüsse (eng. **P**olitical environment)
- Makro-ökonomischen Umwelteinflüsse (eng. **E**conomic environment)
- Sozio-kulturellen Umwelteinflüsse (eng. **S**ocial-cultural environment)
- Technological environment (eng. **T**echnological environment) (vgl. Gupta 2013, S. 35)

Porters 5 Forces

Das „Porter’s Five Forces“ Modell (Fünf-Kräfte-Modell) von Michael E. Porter ist ein wesentliches Tool hinsichtlich der Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzanalyse. In diesem Modell werden alle fünf Wettbewerbskräfte, die auf das Unternehmen wirken, berücksichtigt und beschrieben (vgl. Kotler et al. 2016, S. 296f.).

6.1.2 Definition von Vertriebszielen

Die Unternehmensziele werden zunächst in Ziele der Funktionsbereiche (z.B. strategische Marketingziele) unterteilt. Diese bilden den Ausgangspunkt für die Ableitung von strategischen Vertriebszielen (siehe Abbildung 35). Anhand der strategischen Vertriebsziele werden im Anschluss operative Vertriebsziele spezifiziert (z.B. Zielgröße für Marktanteile, Preisniveau, Umsatzzahlen) (vgl. Hofbauer/Helwig 2016, S. 86 – 88).



Abbildung 35: Ableitung von strategischen Vertriebszielen (eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer/Helwig 2016, S. 86 - 88)

6.1.3 Zielfestlegung zur Neukundenakquise

Es können zwei Arten und Anforderungen von Vertriebszielen unterschieden werden

- **Quantitative Ziele:** eindeutig messbare und objektiv nachvollziehbare Ergebnisse (z.B. Umsatzsteigerung, Anzahl NeukundInnen, Anzahl Kundenbesuche, etc.) und
- **Qualitative Ziele:** schwieriger messbare bzw. erfassbare Ergebnisse (z.B. Imageverbesserung, Kundenzufriedenheit, etc.) (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 75f.).

In der Praxis werden für die Neukundengewinnung oft zu unspezifische Zielsetzungen definiert. Dies führt zu einer unspezifischen Zuteilung von benötigten Vertriebsressourcen. In der Neukundengewinnung werden vorwiegend quantitative Ziele herangezogen. Diese sind so zu wählen, dass sie messbar, spezifiziert, und auch nachvollziehbar sind. Helmke und Uebel empfehlen, die Anzahl der zu gewinnenden NeukundInnen und den Wert der zu gewinnenden NeukundInnen in die Zielvereinbarung mit aufzunehmen (vgl. Helmke/Uebel 2013, S. 55f.).

Detroy, Behle und vom Hofe beschreiben folgende Grundanforderungen bei der Formulierung von Zielen:

- Ziele abgrenzen und messbar machen (Überprüfbarkeit)
- Ziele sollen ambitioniert, aber erreichbar sein (Mitarbeitermotivation und Mittelzuweisung)
- Ziele sollen zeitlich abgegrenzt sein (von – bis)
- MitarbeiterInnen müssen mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein (z.B. Weiterbildung, Schulung, Trainings, etc.) (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 76f.).

6.1.4 Die Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung

Ausgangspunkt einer Vertriebsstrategie sind die vorab definierten und abgestimmten Marketingziele des Unternehmens. Primär werden die ZielkundInnen definiert, anschließend wird analysiert, mit welchen Verkaufsprozessen diese erreicht werden können. Weiters ist noch zu definieren, wie der Vertrieb gesteuert und organisiert wird. Die notwendigen Ressourcen und Fertigkeiten der VertriebsmitarbeiterInnen sind in einem abschließenden Schritt noch zu präzisieren (Dannenbergs/Zupancic 2008, S. 60f.).

Homburg, Schäfer und Schneider beschreiben vier Bezugspunkte bzw. Dimensionen, die bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden sollen:

- Kundendimension
- Wettbewerbsdimension
- Vertriebswege-/ Partner
- Unternehmensinterne Überlegungen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 27)

Folgende grundlegenden Anforderungen müssen laut Homburg, Schäfer und Schneider von einer Vertriebsstrategie hervorgehoben und berücksichtigt werden:

- Eine Vertriebsstrategie **muss im Unternehmen vorhanden sein.**
- **Ausrichtung an den Marktgegebenheiten:** Klare Ausrichtung an der Kundin bzw. am Kunden sowie Identifikation und Befriedigung der Kundenbedürfnisse.
- **Dynamisch anpassbare Vertriebsstrategie:** Da sich Märkte schneller den je verändern, sind Strategien mit einem längeren Zeitraum (z.B. 10 Jahre) nur schwer erfolgreich umzusetzen.

- Grundsätzliche **Ausrichtung und Festlegung** aller vertriebsbezogenen Instrumente.
- **Aktive Vertriebsstrategie:** Die Vertriebsstrategie muss bewusst „gelebt“ werden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass diese bedeutungslos wird.
- **Aktiv kommunizierte Vertriebsstrategie:** Um die Akzeptanz für den Vertrieb und die Strategie zu gewährleisten, muss die Vertriebsstrategie intern klar und verständlich kommuniziert werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 27f.).

6.1.5 Erarbeitung von Vertriebsmaßnahmen

Aus dem strategischen Plan leitet sich die operative Planung ab. Ein wesentlicher Unterschied liegt in der zeitlichen Komponente (Zeithorizont) sowie im Detaillierungsgrad. Von der Vertriebsstrategie werden entsprechende Maßnahmen bzw. Aktivitäten, die Erstellung eines notwendigen Budgets sowie die Ressourcen zur Zielerreichung abgeleitet (vgl. Homburg 2017 S. 1206 - 1211).

6.1.6 Festlegung des Vertriebsbudgets zur Neukundengewinnung

Basierend auf der erstellten Vertriebsstrategie und den Vertriebszielen lässt sich das Vertriebsbudget erstellen. Die wesentlichsten Kostentreiber sind VertriebsmitarbeiterInnen (z.B. Mitarbeiterkosten, Provisionen, Gehälter, etc.), Materialkosten (Vertriebsverwaltung), Reisekosten, Mieten, Transportkosten und die für den Vertrieb verwendeten Einrichtungen (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343 zitiert nach: Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1320).

6.1.7 Planung der Kontrollmaßnahmen

Mit dem Vertriebscontrolling sollen rechtzeitig Kennzahlen bezüglich der gewählten Vertriebsstrategie an das Management geliefert werden. Es wird geprüft, ob die aktuellen Rahmenbedingungen mit den identifizierten Markt-, Kunden-, Wettbewerbs- und Produktportfolios entsprechend den Budgetplanungen übereinstimmen (vgl. Pufahl 2014, S. 67f.). Eine gängige Methode ist der Soll-Ist-Vergleich, bei dem mögliche Abweichungen festgestellt werden. Kommt es zu Abweichungen, so lassen sich zur Reduktion der Differenz zwischen Soll und Ist Gegenmaßnahmen ableiten. Ebenfalls kann es zu einer Anpassung von

Vertriebszielen bzw. den Plandaten kommen. Basis der Analyse sind die gewählten Kennzahlen, die für das Vertriebscontrolling eingesetzt wurden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 134 - 141). Kennzahlen sind ein zentrales Element für die strategische Vertriebssteuerung. Diese sollten an den jeweiligen Geschäftstyp bzw. an das Anforderungsprofil vom Unternehmen angepasst werden (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 233 f.).

Bei der Implementierung einer digitalen Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung im Zuge einer Inbound-Strategie (Erfolgsmessung im Sales Funnel) beschreibt Schlömer passenden Kennzahlen (Steuergrößen zur Erfolgsmessung):

- **Lead Conversion Rate:** Anzahl der genierten Leads im Verhältnis zur Anzahl der WebseitenbesucherInnen.
- **Customer Conversion Rate:** Anzahl der gewonnenen KundInnen im Vergleich zu gewonnen Leads.
- **Fan Conversion Rate:** Anzahl der empfohlenen KundInnen im Vergleich zur Anzahl der gewonnenen KundInnen (vgl. Schlömer 2018, S. 259f.)

6.2 Implikationen der Digitalisierung in Bezug auf die Erstellung eines Vertriebskonzeptes

Im Folgenden, ergänzenden Kapitel werden die wesentlichsten Erkenntnisse, welche sich im Zusammenhang mit der Digitalisierung ergeben, kurz erläutert und aufgezeigt.

6.2.1 Wandel der Absatzmärkte

Durch die digitale Transformation verändern sich die Absatzmärkte von digitalen Unternehmen. Neue MarktteilnehmerInnen wirken mit immer neuen digitalen Geschäftsmodellen auf Spielregeln in der Wettbewerbslandschaft ein. Digitale Unternehmen haben einen viel direkteren und auch schnelleren Marktzugang als herkömmliche („offline“-) Unternehmen. Markteintritte sind in der digitalen Welt ohne große Investitionen durchführbar. Neuen digitalen Unternehmen kann sich die Möglichkeit eröffnen, langjährige bewährte Geschäftsmodelle in Frage zu stellen bzw. sogar deren Geschäftsgrundlage auf Dauer zu entziehen. Das veränderte

Kundenverhalten (steigende Online-Affinität der KundInnen bzw. disruptive Veränderungen der Kundenpräferenzen) bzw. die stark steigende Zahl an Online-MitbewerberInnen können somit das bewährte Geschäftsmodell unter Druck bringen. Als Konsequenz daraus ergibt sich eine höhere Anforderung bei der Planung und Durchführung der Markt- und Wettbewerbs-analyse. Mögliche Zielmärkte bzw. Segmente müssen noch detaillierter als bisher abgegrenzt bzw. genauer definiert werden. Eine neue strategische Marktpositionierung muss eine klare Differenzierung gegenüber den digitalen WettbewerberInnen ermöglichen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 19 – 21).

Bei der Analysephase müssen aber auch die neuen Chancen der Digitalisierung hervorgehoben werden, die wie folgt beschrieben werden können:

- Durch die Verfügbarkeit von höheren Datenmengen sind eine genauere Marktsegmentierungen bzw. eine Zielmarktauswahl möglich (Big Data Analytics).
- Eine globalere Markttransparenz durch die umfassenden Suchmöglichkeiten im Internet
- Rasche Erstellung von Wettbewerbsprofilen durch teilweise automatisierte Analysetools in Bezug auf deren Social Media- und Kommunikations-Aktivitäten (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 19 – 21).

6.2.2 Kundenanalyse

Die Digitalisierung bietet auch neue Möglichkeiten, um Kundendaten für die Kundenanalyse bzw. Planung zu kommen. Die digitale Kundin bzw. der digitale Kunde hat zahlreiche neue digitale Berührungspunkte (z.B. Blog, Websites, digitaler Kundenservice, Communities, Foren, Social-Media-Kanäle, Mobile Apps, etc.). Es stehen einerseits externe Kundendaten (z.B. Social-Media-Daten) und intern erfasste Kundendaten zur weiteren Analyse zur Verfügung (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 62f.).

7. Untersuchungsdesign

Für die Erstellung der Situationsanalyse bzw. zur Erstellung des Vertriebskonzeptes zur B2B-Neukundenakquise für die IPEAK SYSTEMS GmbH wurden eine Sekundärmarktforschung sowie eine Primärmarktforschung durchgeführt. Die folgenden Kapitel werden die Vorgehensweise in der Marktforschung erläutern.

7.1 Formulierung des Informationsbedarfs

Die IPEAK SYSTEMS GmbH hat Ende 2019 ein neues Produkt namens „IPEAK-Creator“ als Ergänzung zum B2C Produkt (IPEAK) in Form einer App auf den Markt gebracht. Da das Unternehmen bisher kein Konzept zur B2B Neukundenakquise hat, bzw. der Wunsch der Geschäftsführung für ein digital basiertes Vertriebskonzept gegeben ist, stellt sich für diese Arbeit folgende übergeordnete Forschungsfrage:

Wie können neue Kunden durch eine digitale Vertriebsstrategie am effektivsten erreicht bzw. gewonnen werden?

7.2 Aufbau des Untersuchungsdesigns:

Ein Untersuchungsdesign ist so zu wählen, dass es der Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage dient. Weiters soll das Untersuchungsdesign dazu beitragen, dass wesentliche Informationen gesammelt werden, um ein Informationsdefizit auszugleichen. Das Untersuchungsdesign unterteilt sich daher in eine sekundäre und eine primäre Marktforschung. Die Ergebnisse aus der primären und der sekundären Marktforschung fließen im Anschluss in eine interne und externe Situationsanalyse ein. Des Weiteren sollen die Informationen der Marktforschung auch in das Konzept zur Neukundenakquise integriert werden.

7.3 Sekundärmarktforschung

Ziel der sekundären Marktforschung ist die Erhebung von relevanten Daten zur Vorbereitung für die primäre Marktforschung (vgl. Kuß 2012, S. 43f.) bzw. zur Verwendung in der anschließenden Situationsanalyse.

In der Sekundärmarktforschung wurden unternehmensinternes sowie externes Material und Informationen (Informationsbedarf) erhoben (siehe Abbildung 36).

Sekundärmarktforschung	
Markt/KundInnen:	Konkurrenz
<ul style="list-style-type: none"> • Marktsituation am Sport- und Fitnessmarkt • Marktpotenzial • Marktvolumen • Analyse des Marktes für Fitness & Sport Apps • Entwicklungen des Kundenverhaltens • Trends und Entwicklungen des Marktes für Fitness & Sport Apps 	<ul style="list-style-type: none"> • relevante KonkurrentInnen für die ZielkundInnen und private TrainerInnen (PT) und Sport und Fitness Influencer (INFLU) • Stärken bzw. Schwächen der WettbewerberInnen (PT und INFLU) (Produktanalyse, Produktpräsentation (Webseite und App-Store), Social Media Analyse, Lead Management Prozesse)
Umfeld	Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Trends am App Markt • Trends im Bereich Fitness und Sport • Prognose der Marktentwicklung für den Bereich Apps 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsstruktur der IPEAK Systems GmbH • derzeitiger Neukundenakquise Prozess • Stärken und Schwächen im Bereich Neukundenakquise

Abbildung 36: Sekundärmarktforschung (eigene Darstellung)

Für die Datenerhebung wurden folgende Quellen herangezogen:

- Internet
- Statistiken
- Studien, Fachzeitschriften, Berichte und Journals
- Befragungen von MitarbeiterInnen bei IPEAK SYSTEMS GmbH
- Interne Analysen und Marktforschungsergebnisse vom der IPEAK SYSTEMS GmbH
- Institutionen (WKO, Sport Verbände, Marktforschungsgesellschaften, etc.)
- etc.

7.4 Primärmarktforschung

Bei der primären Marktforschung werden Informationen erhoben, um ein anstehendes Untersuchungsproblem zu lösen (vgl. Kuß 2012, S. 42f.). Weiters werden neue Daten erhoben, die nicht aus der Literatur bzw. der sekundären Marktforschung ermittelt werden, konnten.

Die Primärmarktforschung analysiert im Zuge dieser Arbeit die Kunden-, Wettbewerbs- und die Umwelt-Dimension.

7.4.1 Untersuchungsgegenstand

Als Untersuchungsgegenstand wurden folgende Bereiche definiert:

- Bevorzugte **Wege der Informationsgewinnung** potenzieller KundInnen
- **Motive und Bedürfnisse für die Auswahl** von B2B Sport & Fitness App Lösungen für die Zielgruppen PT und INFLU
- Welche **Eigenschaften einer B2B - App** für den Bereich Sport/Fitness sind **besonders attraktiv und gewünscht**
- Wie wird die **Zielgruppe PT und INFLU über digitale Medien, am besten digital, erreicht**
- **Anreizfaktoren die den Kauf** einer App begünstigen (bei abonnementbasierten Produkten)

7.4.2 Untersuchungsmethode

Als Methoden können generell zwei Grundtypen unterschieden werden: die qualitative und die quantitative Marktforschung.

- Die quantitative Marktforschung versucht eine möglichst „exakte“ Beschreibung der Marktlage bzw. der Entwicklung und stellt die Frage nach dem „Wie viel“.
- Die qualitative Marktforschung beschäftigt sich mit dem „Verstehen“ der Verhaltensweisen der Befragten – der Frage nach dem „Warum“ (vgl. Ter 2009, S 11)

Da der Fokus des Untersuchungsgegenstandes auf der Erhebung von Motiven und Bedürfnissen liegt bzw. diese hinterfragt werden sollen, wird die Methode der **qualitativen Marktforschung** als zielgerichtet und sinnvoll erachtet.

In der **qualitativen Marktforschung** geht es um das „Entdecken“ von Zusammenhängen, Verhaltensmustern, etc. Es wird auch von „explorativer“ Untersuchung gesprochen. Im Mittelpunkt des qualitativen Forschungsinteresses steht die Entdeckung von vielfältigen bzw. tiefgehenden Einsichten im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand (vgl. Kuß 2012, S. 134).

7.4.3 Erhebungsinstrument

In der qualitativen Marktforschung werden Einzelinterviews bzw. Gruppendiskussionen eingesetzt. Einzelinterviews sollen dazu dienen, mit dem Befragten ein langes und intensives Gespräch über definierte Themen abzuhalten. Der Befrager hat die Aufgabe, das Interview zu leiten und den Befragten zu steuern, sodass relevante Einstellungen und Meinungen zu definierten Themen hervorkommen. Eine Kennzeichnung ist, dass der Ablauf und die Inhalte des Gesprächs in einer Art Leitfaden zusammengestellt sind. Wichtig ist, dass der Gesprächsfluss aufrechterhalten wird, dennoch Ausschweifungen vermieden werden sollen (vgl. Kuß 2012, S. 140f.).

Für diese Arbeit und der primären Marktforschung wurde die Methode der Einzelinterviews gewählt mit den folgenden Begründungen:

- um Motive und Bedürfnisse der definierten Zielgruppen zu erhalten – eine Gruppendynamik im Sinne einer Fokusgruppe (definierte Anzahl von Personen mit gemeinsamen Interessen bzw. mit relevanten gemeinsamen Merkmalen (vgl. marktforschung.de 2020) ist hier wenig zielführend.
- um die relevanten Wünsche und benötigten Eigenschaften für den Einsatz eines Produktes in Form einer App zu identifizieren – eine Fokusgruppe wäre mit der Gefahr einhergegangen, dass wichtige Informationen im Sinne des „Gruppenzwangs“ wahrscheinlich nicht preisgegeben wären.
- Eine Terminfindung bzw. Koordination für eine Fokusgruppe schien wegen der regionalen Verteilung der Befragten nicht möglich.

Zur Vergleichbarkeit der Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden erstellt. Dieser Leitfaden ermöglicht es, genug Bewegungsspielraum während des Interviews zuzulassen bei gleichzeitig guten Auswertmöglichkeiten. Für die beiden Zielgruppen (TrainerInnen und InfluencerInnen) wurden fünf (5) Frageblöcke festgelegt mit geringfügigen Anpassungen bei den Fragen, um die Auswertung auch zwischen den beiden Zielgruppen zu ermöglichen (bei den Zielgruppen PT und INFLU, die als Buyer Personas definiert sind). Die beiden Gesprächsleitfäden sind im Anhang (siehe Seite A-14) ersichtlich. Aus zeitlichen bzw. geografischen Gründen wurden nur ein Teil der Interviews persönlich vor Ort durchgeführt, alle weiteren Interviews

wurden mittels Telefonkonferenz umgesetzt. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Die Interviews wurden mit dem Programm MAXQDS bzw. mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

7.5 Stichprobe

Es wurden 16 Einzelinterviews angestrebt jeweils acht in den definierten Zielgruppen. Alle 16 Interviews konnten durchgeführt werden. Für die zwei definierten Zielgruppen wurden vom Unternehmen zwei **Buyer Personas** (vgl. IPEAK SYSTEMS GmbH 2019e) definiert (eine Beschreibung der Buyer Personas wurde dem Anhang beigefügt – siehe Seite A-8):

- „**Tom-Trainer**“ - selbständiger Trainer und Gesundheits-Coaches
- „**Influ-Fritz**“ - Sport und Fitness Influencer

7.6 Untersuchungszeitraum

Die Durchführung der Einzelinterviews fand vom 2.2.2020 bis 3.3.2020 statt. Ein Projektplan zur Durchführung der Primärmarktforschung wurde der Arbeit beigefügt.

7.7 Ergebnisse der Marktforschung

Die Ergebnisse der durchgeführten Primär- und Sekundärmarktforschung fließen in das Kapitel 8, Situationsanalyse, ein.

8. Situationsanalyse

Der gesamte App Markt nimmt rasant zu. 2017 wurden 179 Millionen Apps heruntergeladen und durchschnittlich pro App ca. 74 EURO ausgegeben. Laut einem Bericht von Statista prognostiziert man für das Jahr 2022 258 Millionen App Downloads mit einem durchschnittlichen Umsatz pro App von 143 EURO (vgl. Statista eService Report 2019e, S.91).

Fast zehn Prozent der globalen Menschheit verwendet eine Fitness App (B2C und B2B) und ca. zwei Prozent haben dafür bezahlt (vgl. Statista eService Report 2019e, S.97).

In Tabelle 1 wird der Markt für Fitness Apps dargestellt samt Umrechnung (US-Dollar / EURO- Umrechnungskurs Dollar / EURO 0,93 laut Tageskurs 1. April 2020)

Region / Land	Umsatz [EURO] In Millionen	Umsatz [US-Dollar] in Millionen
Weltweit	2073,28	2300
Europa	386,71	429
Deutschland	52,28	58

Tabelle 1: Markt für Fitness Apps mit Umrechnung (eigene Darstellung in Anlehnung an Statista eService Report 2019e, S. 79 - 81)

Interessant scheint, dass das Wachstum für Fitness Wearables (Digitale Fitness Zubehör – z.B. Samsung FitGear2) und Fitness Apps sehr eng verbunden scheint. Die durchschnittlichen Wachstumsraten beider Kategorien können kaum getrennt voneinander interpretiert werden, wie aus dem „eService Report 2019“ abzulesen ist (vgl. Statista eService Report 2019e, S. 79 – 81).

Die USA haben eine hohe Akzeptanzrate bei Fitness Apps und Wearables mit 27,3 Prozent, im Vergleich dazu weist Italien einen weitaus geringeren Wert von 15,4 Prozent (Akzeptanzrate) im Bereich Fitness Apps und Wearables auf. Es kann davon ausgegangen werden, dass durch das Fortschreiten der Akzeptanz, auch ein entsprechender Anstieg in den Absatzzahlen bzw. im Umsatz in Zukunft erwartet werden kann. Durch die Einführung von „smarten Produkten“, wie z.B. durch smarte Socken (Firma „Sensoria“), durch „smarte“ Sportbekleidung (z.B. Yoga Hosen,

Athos Funktions-Bekleidung) oder durch „smarte“ Sportschuhe (z.B. „Gemini 3 smart shoes“), ist von einer Zunahme bei der Nutzung von Wearables auszugehen (vgl. Statista eService Report 2019e, S. 88 – 90).

Da für diese Masterarbeit der B2B Bereich ausschließlich von Relevanz ist und hier im speziellen die Zielgruppe der TrainerInnen und InfluencerInnen, wird in den folgenden Kapiteln das Marktpotenzial und Marktvolumen anhand von bereits erhobenen Daten berechnet.

8.1 Marktanalyse

8.1.1 Marktpotenzial

Der Markt für B2B Apps für die Zielgruppe der TrainerInnen (Fitness & Sport Bereich) und InfluencerInnen wird anhand des vorliegenden Datenmaterials ermittelt. Diese Daten wurden vom Unternehmen IPEAK im Zuge einer erstellten Marktforschung (vgl. IPEAK SYSTEMS GmbH 2019d) erhoben und werden in Abbildung (Abbildung 37) neu aufbereitet und dargestellt.

Zielgruppen	DACH - RAUM			Marktpotenzial (Kunden)
	Deutschland	Österreich	Schweiz	Summe
PT private TrainerInnen	263 597	25 237	28 700	317 534
INFLU InfluencerInnen	12 222	1 239	1 344	14 805
Summe				332 339

Abbildung 37: Erhebung Marktpotential (eigene Darstellung in Anlehnung an IPEAK SYSTEMS GmbH 2019d)

8.1.2 Marktvolumen

Das Marktpotenzial bietet die Höchstgrenze für das Marktvolumen. Um das Marktvolumen für den Bereich B2B Fitnesslösung für IPEAK zu eruieren, wurde die Anzahl der potenziellen B2B KundInnen für beide Zielgruppen mit 2 Prozent multipliziert (siehe Abbildung 38). Der Wert von 2 Prozent spiegelt die Anzahl von bezahlten Fitness and Sport Apps wider (vgl. Statista eService Report 2019e, S. 97).

bezahlte Fitness and Sport Apps	2,00%
vgl. Statista eService Report 2019e, S. 97	

Zielgruppen	DACH - RAUM			Marktvolumen
	Deutschland	Österreich	Schweiz	Summe
Selbständige Trainer, Coaches	5 272	505	574	6 351
Influencer	244	25	27	296
Summe				6 647

Abbildung 38: Erhebung Marktvolumen (eigene Darstellung in Anlehnung an IPEAK SYSTEMS GmbH 2019d)

Dadurch wurden ein Marktpotenzial von 6 647 KundInnen für den DACH-Raum, für das Produkt B2B-Creator, ermittelt.

8.2 Kundenanalyse

Zur weiteren Erstellung des Vertriebskonzeptes sind neben den wirtschaftlichen Erhebungen (Marktpotenzial / Marktvolumen) vor allem die Erkenntnisse zu Entscheidungskriterien, Motiven, Bedürfnissen bzw. zur Informationsgewinnung von Relevanz.

8.2.1 Wege der Informationsgewinnung

Die Ergebnisse aus der durchgeführten Primärmarktforschung lassen erkennen, dass für die Informationsgewinnung, für die **Zielgruppe „Tom-Trainer“** die Sozialen Medien (insbesondere Youtube), Google und TrainerkollegInnen besonders dazu genutzt werden, sich über Themen zu informieren bzw. aber auch, um konkret nach Antworten zu suchen. Tendenziell eher weniger wird direkt im App Store nach Informationen bzw. einer passenden Lösung für ein Problem gesucht. Um den Informationsgewinn zu steigern bzw. spezielle Produkte ausfindig zu machen, wird zumeist auf eine Suche in Zeitschriften bzw. Magazinen verzichtet.

Für die **Zielgruppe „Insta-Fritz“** lassen die Daten den Schluss zu, dass bei den Sozialen Medien Instagram und Youtube als wichtigste Medien zur Informationsgewinnung herangezogen werden. Möglicherweise ist für die Zielgruppe gerade das Befragen ihrer eigenen Followerinnen und Follower besonders wichtig, um weitere Informationen zu einem gewissen Thema zu erhalten. Tendenziell weniger wird direkt auf Facebook bzw. direkt auf Google nach Informationen gesucht.

8.2.2 Erreichung der Zielgruppen

Die Ergebnisse aus der durchgeführten Primärmarktforschung legen den Schluss nahe, dass die **Zielgruppe „Tom-Trainer** vermutlich über folgende digitale Kanäle am ehesten erreicht werden kann:

- Youtube
- Google
- Facebook
- Instagram

Die Daten können dahingehend interpretiert werden, dass die **Zielgruppe „Insta-Fritz“** primär über die angeführten digitalen Kanäle erreicht werden kann:

- Instagram
- Youtube
- Google

Dass besonders die Plattform Youtube auch als Informationsmedium genutzt wird, beschreibt ein Interviewpartner wie folgt: *„YouTube ist für mich auch ein Informationsmedium (PT_2-3, 2020)“*.

8.2.3 Motive zum Anschaffen einer App

Die Daten aus der durchgeführten Primärmarktforschung lassen den Schluss zu, dass beide **Zielgruppen („Tom-Trainer“** sowie **„Influ-Fritz“**) den Einsatz eine App für den Bereich Fitness und Sport für ihre jeweilige KundInnen als sinnvoll erachten und dem Trend zum Smartphone absolut Rechnung getragen wird. Des Weiteren kann anhand der Ergebnisse von beiden Zielgruppen darauf geschlossen werden, dass der Einsatz einer App Technologie das Thema Kundenbindung und bessere Betreuung positiv unterstützt. Besonders verdeutlicht das ein Interviewpartner: *„Ja alles nur noch Smartphone! Je mobiler desto besser.“ (PT_2-1, 2020)*

Die Ergebnisse aus der durchgeführten Primärmarktforschung lassen erkennen, dass für die **Zielgruppe „Tom-Trainer“** das Thema „Trainings-Management,“ wichtiges Motiv ist für das Anschaffen einer eigenen App. In diese Rubrik fallen insbesondere die korrekte Übungsausführung durch gezielte Informationen für die KundInnen aber auch die Themen Trainingsfeedback und Trainingskontrolle. Des Weiteren kann aus den Daten abgelesen werden, dass eine einfache und

unterstützende Form der Interaktion von TrainerInnen und KundInnen gefordert wird. Wichtiges Kriterium dafür ist eine leichte Bedienbarkeit für beide Seiten.

Für die **Zielgruppe „Insta-Fritz“** ist festzuhalten, dass gerade die Themengebiete „Übungen und Trainingsvisualisierung- und Analyse“, Kommunikation mit der Community (FollowerInnen) und hier insbesondere das Thema „Mehrwert“ als starke Motive hervorgehen, um eine eigene Influencer Fitness App sich anschaffen zu wollen. Ein wesentlicher Faktor hierbei ist, dass eine verbesserte Interaktion bzw. zielgerichtete Feedback-Möglichkeit (FollowerInnen können auf Übungen bzw. Berichte strukturiert Feedback geben) wichtige Faktoren zur Umsetzung einer App sind. Das Thema „Übungs-Visualisierung“ beinhaltet ein besseres Management von Bild und Videomaterial bzw. auch das Wiederfinden von Übungen und das Auswerten von Videos, die besonders positiv von den FollowerInnen wahrgenommen werden. Unter dem Bereich „Mehrwert“ soll es den InfluencerInnen ermöglicht werden, den FollowerInnen zusätzliche Informationen und Features zu geben, was derzeit bei Instagram nicht oder nur schwer möglich ist. Des Weiteren dürfte das Thema eine „eigene Marke“ aufzubauen, bzw. den FollowerInnen zusätzliche Einblicke und Informationen geben zu können, besonders relevant sein. In Abbildung 39 wurden die Motive zur Anschaffung einer App der Zielgruppe **„Insta-Fritz“** nochmals grafisch zusammengefasst.

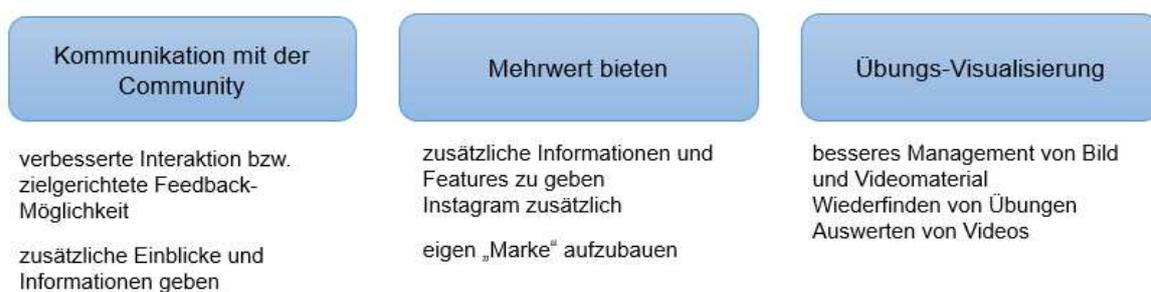


Abbildung 39: INFLU Visualisierung - Motive zum Anschaffen einer App (eigene Darstellung)

8.2.4 Welche Eigenschaften sind besonders attraktiv und gewünscht

Die Ergebnisse aus der durchgeführten Primärmarktforschung lassen erkennen, welche Eigenschaften für die **Zielgruppe „Tom-Trainer“** vermutlich interessant sind:

- Übungs-Management: Erstellung von Trainingsplänen mit Videoanleitungen und eine Feedback-Funktion für die Kundin bzw. den Kunden.
- Terminverwaltung: Hierbei ist wichtig, dass Termine und Kurse digital verwaltet und auch gleich bezahlt werden können.
- Community Funktion: Ein umfassendes Management der Community bzw. Motivation und Kommunikationsmöglichkeiten.
- Integration von anderen Apps (z.B. Schrittzähler, Kalorienzähler, Schlafrhythmus, etc.)

Des Weiteren lassen die Daten aus der durchgeführten Primärmarktforschung die Interpretation zu, dass gerade bei der Zielgruppe „**Tom-Trainer**“ die App auch für den Einsatz im Bereich „betriebliche Gesundheitsvorsorge für Unternehmen“ als Produkt zum Einsatz kommen könnte und daher für diese Zielgruppe zusätzlich attraktiv ist und dementsprechend beworben werden sollte. In Abbildung 40 wurden die Eigenschaften der Zielgruppe „**Tom-Trainer**“ nochmals grafisch zusammengefasst.



Abbildung 40: PT Visualisierung - Eigenschaften (eigene Darstellung)

Für die **Zielgruppe „Insta-Fritz“** kann der Schluss gezogen werden, dass folgende Eigenschaften attraktiv bzw. gewünscht sind:

- Übungs-Management: Erstellung von Trainingsplänen mit Videoanleitungen und eine Feedback-Funktion für die Followerinnen und Follower
- Community Funktion: Ein umfassendes Management der Community mit besonderem Fokus auf die Kommunikation und Feedbackmöglichkeit

- Content: Content soll zu verschiedenen Themengebieten erstellt (z.B. Ernährung, Sport-Mode, etc.) und mit den FollowerInnen geteilt werden können
- Erleichterte Bedienung: Redundante Informationserstellung (Content, Foto, Videos) mit der Möglichkeit der Verteilung auf gewünschte Social-Media-Kanäle (z.B. Instagram)
- Integration von Foto- und Videobearbeitungsfunktionen in der App

8.2.5 *Entscheidungskriterien für den Kauf*

Die Ergebnisse aus der durchgeführten Primärmarktforschung lassen erkennen, dass für die **Zielgruppe „Tom-Trainer“** folgende Faktoren relevant sind:

- Das Thema Usability: Fehlerfreie und intuitive Bedienbarkeit der App
- Funktionalität: Verfügbarkeit aller gewünschten Funktionen

Besonders verdeutlicht das ein Interviewpartner: *„Für mich wäre es sehr wichtig, dass die App einfach zu bedienen ist, dass sie intuitiv ist, funktioniert und auch meine Kunden die App gerne mögen.“* (PT_2-8, 2020)

Für die **Zielgruppe „Insta-Fritz“** ist aus dem Datenmaterial ableitbar, dass folgende Kriterien eine Kaufentscheidung beeinflussen können:

- Das Thema Usability: Fehlerfreie und intuitive Bedienbarkeit der App
- Positives Feedback von den FollowerInnen über die App
- Im App-Store: Die Bewertungen bzw. Kommentare und die Präsentation des Produktes (z.B. Bilder, Beschreibung, Visuelles Erscheinen)

In diesem Zusammenhang hat ein Interviewpartner das Thema Entscheidungskriterium für den Kauf wie folgt beschrieben: *„Nun, die App muss ein Problem lösen von mir, sprich, sie muss meine Funktionen, die ich anbieten möchte, so darstellen, dass sie für den Kunden einfach und klar verständlich ist. Die wesentlichen Funktionen gut überbringen, und der Kunde muss auch diese App täglich verwenden wollen. Sprich, sie muss für den Kunden so interessant sein, dass er sie gerne verwendet.“* (INFLU_3-8, 2020)

8.2.6 Beratung und Unterstützung

Gerade bei digitalen Produkten stellt sich die Frage, inwiefern die Zielgruppen während der Entscheidungsfindung bzw. dem Testzeitraum vom Unternehmen aktiv unterstützt bzw. angesprochen werden sollen. Für beide **Zielgruppen „Tom-Trainer“ sowie „Influ-Fritz“** haben sich drei Faktoren herauskristallisiert, die einen positiven Kaufabschluss begünstigen:

- Beide Zielgruppen sind sehr selbständig und selbstbedacht in Bezug auf das Erproben und Entdecken der neuen App (Testen der App). Jedoch ist eine gute Erklärung in der App bzw. ein Hilfebereich bzw. Tutorial erwünscht.
- Eine aktive Kundenbetreuung soll für Fragen und Beratung zur Verfügung stehen und bei Bedarf nähere Informationen geben können.
- Eine Probezeit von mindestens und mehr als 30 Tagen unterstützt die beiden Zielgruppen positiv in der Entscheidungsfindung.

8.3 Konkurrenzanalyse

Im Internet bzw. im App Store werden zahlreiche Apps und Lösungen angeboten für den Bereich Health & Fitness. Für diese Arbeit sind jedoch nur die Unternehmen von Relevanz, die sich auf dem B2B Markt mit eigenen Lösungen für TrainerInnen bzw. Fitnessstudios positionieren.

Für den B2B Bereich wurden im Rahmen der Marktforschung vier MitbewerberInnen (Trainerize, Truecoach, Virtuagym und Fitplan) identifiziert (in Abstimmung mit der IPEAK SYSTEMS GmbH) und wurden anhand des Produktes und des Internetauftritts untersucht.

Eigene Fitness-Applösungen, die speziell für einzelne InfluencerInnen zugeschnitten sind (z.B. <https://www.davis-fitness.com/>), werden in der Konkurrenzanalyse nicht berücksichtigt, da diese als Sonderlösung klassifiziert werden können.

8.3.1 Produktanalyse

In den folgenden Abbildungen (Abbildung 41, Abbildung 42, Abbildung 43, Abbildung 44) wurden die wesentlichen Produkte der KonkurrentInnen evaluiert

bzw. deren Stärken und Schwächen identifiziert. Die Analyse fand durch Begutachtung der Produkte (z.B. Besichtigung von zugänglicher Demosoftware bzw. App, Telefonkonferenz mit dem Hersteller und Besichtigung des Informationsmaterials) statt.

	Trainerize
Ausrichtung der Leistung für	Verknüpfung für TrainerInnen und KundInnen, umfassende Informationen über die KundInnen und Anbindung an weitere App - Saas
Zielgruppe	- Eigenständige Trainerin bzw. eigenständiger Trainer - Fitness Clubs - Große Fitness Ketten
Stärken	+ Breites Leistungsspektrum + Gute Interkonnektivität + Sehr gutes Marketing (BLOG, Videos, Testimonials)
Schwächen	- Nur auf Englisch (nicht lokalisiert) - Reines Trainer-Tool - Keine KI-Funktion (Keine KI-Trainings Empfehlung) - Keine Community Funktion
Leistungsumfang	- Trainingsprogramme und Trainingsverfolgung - Ernährungsverfolgung und Essensplanung - Gewohnheits- und Lifestyle-Coaching - Trainerleistungstools und Trainernotizen - Digitale Mitgliederprofile mit Fortschrittswerkzeugen, Compliance-Metriken und Körpermaßen - Kundennachrichten und Gruppen - Bezahlungsfunktionen - Live Kundensupport
Informationen für KundInnen	- Sehr umfangreicher Blog - Gute Videos und Know-How Beiträge - Wöchentliche Webinare - Berichte über KundInnen, welche die App einsetzen - „Best Practice“ Artikel
Gratis Test-Periode	30 Tage

Abbildung 41: Analyse Trainerize (eigene Darstellung in Anlehnung an Trainerize - TSR Gym Technik Ltd 2020)

	Truecoach
Ausrichtung der Leistung für	Klarer Fokus für TrainerInnen und die Trainer-Klientenkommunikation
Zielgruppe	-TrainerInnen
Stärken	+ Workout Builder + Video Datenbank von anderen Videos
Schwächen	- Nur auf Englisch (nicht lokalisiert) - Reines Trainer Tool - Keine KI-Funktion (Keine KI Trainings Empfehlung) - Keine Community-funktion - Keine integrierte Bezahlungsfunktion - Sehr schlechte APP Bewertungen (1 max 2 Sterne)
Leistungsumfang	- Dashboard Funktion - Trainingsprogramme und Trainingsverfolgung - Ernährungsverfolgung und Essensplanung - Trainerleistungstools - Digitale Mitgliederprofile - Kundennachrichten und Gruppen-Chats
Informationen für KundInnen	- Nur Bloginformationen - Berichte über KundInnen, welche die App einsetzen
Gratis Test-Periode	30 Tage

Abbildung 42: Analyse Truecoach (eigene Darstellung in Anlehnung Truecoach Ltd. 2020)

	Virtuagym
Ausrichtung der Leistung für	Klarer Fokus auf Fitness-Center KundInnen mit einer Vielzahl an Funktionen.
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Personal TrainerInnen - Fitness-Center - Fitness-Ketten
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> + Umfangreiche Kundenbetreuung (Ernährung, Termine, Fitness) + Breites Spektrum für das Fitness Center Management + Innovation für „Touch TV-Bedienung“ + Gute Lokalisierung (14 Sprachen) + Community Funktion + Mobile APP mit eigenem Logo + App mit Wearables Verbindung möglich (z.B. Google Fit Connect) + Kursbuchungen + Keine Preise > Gutes Anfrage Tool (Video und Termin f Demo) + Umfangreicher Blog mit vielen Informationen und Artikeln
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> Keine KI-Funktion (Keine Training Empfehlungen) Keine integrierte Bezahlungsfunktion
Leistungsumfang	<ul style="list-style-type: none"> Umfangreiche Management Funktionen Trainingsprogramme und Trainingsverfolgung Ernährungstool Trainerleistungstools Digitale Mitgliederprofile Community Funktion
Informationen für KundInnen	<ul style="list-style-type: none"> - Nur Bloginformationen - Berichte über KundInnen, welche die App einsetzen
Gratis Test-Periode	Nur mit Angabe der E-Mail-Adresse möglich > Beratungstermin

Abbildung 43: Analyse Virtuagym (eigene Darstellung in Anlehnung Virtuagym B.V. 2020)

	Fitplan
Ausrichtung der Leistung für	Klarer Fokus auf Trainings, die durch InfluencerInnen und bekannte TrainerInnen gemacht werden
Zielgruppe	- Personal TrainerInnen - TOP InfluencerInnen
Stärken	+ Sehr bekannte TrainerInnen & InfluencerInnen (Michelle Lewin) + Gutes Marketing durch die bekannten InfluencerInnen + Umfangreicher Blog mit vielen Informationen und Artikeln + zusätzlicher SHOP mit Fitnesszubehör
Schwächen	- Keine KI-Funktion (Keine Trainingsempfehlungen) - Keine integrierte Bezahlungsfunktion - Nur in Englisch und Spanisch
Details zum Produkt	
Leistungsumfang	- Trainingsprogramme von TrainerInnen / InfluencerInnen - Reine Übungen zum Nachmachen
Informationen für KundInnen	- Bloginformationen
Gratis Test-Periode	Nur mit Angabe der E-Mail-Adresse möglich > Beratungstermin

Abbildung 44: Analyse Fitplan (eigene Darstellung in Anlehnung Fitplan Technologies Inc. 2020)

8.3.2 Webseiten und Social Media Analyse

In der folgenden Abbildung 45 wurden die Ergebnisse der Webseiten- und Social-Media-Präsenz-Analyse dargestellt. In der Webseitenanalyse wurden wesentliche Informationen (Aspekte bzw. Informationen zur Entscheidungsfindung) und Bereiche, die für einen neuen Kunden von Interesse sein können, aufgelistet bzw. mit den MitbewerberInnen in Beziehung gesetzt.

	Virtualgymy	Truecoach	Trainerize	Fitplanapp	IPEAK-Creator
Webseite Analyse					
Zielgruppen Landingpages	✓	✓	✓	Nein	Nein
Erfolgsgeschichten	✓	✓	✓	✓	Nein
Blog	✓	✓	✓	✓	Nein
Case Studie	Nein	✓	Nein	Nein	Nein
FAQ	✓	✓	✓	Nein	Nein
Empfehlungsprogramm	✓	✓	Nein	Nein	Nein
Testimonials von Kunden	✓	✓	✓	✓	Nein
Erfolgsvideos	✓	Nein	✓	✓	Nein
Referenzen	✓	✓	✓	✓	Nein
Gratis DEMO anfordern möglich	✓	✓	✓	✓	✓
Kontakt Formular	✓	✓	✓	✓	✓
Gratis Testzeitraum	30 Tage	30 Tage	30 Tage	7 Tage	14 Tage
Support Customer Success Manager	✓	✓	✓	Nicht ersichtlich	Nicht ersichtlich
Ansprechpartner im DACH Raum	✓	Nein	Nein	Nicht ersichtlich	✓
Lokalisierung für DACH (Deutsch)	✓	Nein (nur USA)	Nein (nur USA)	Nein	✓
Newsletter Möglichkeit	✓	✓	✓	✓	Nein
Chat Bot	Nein	Nein	Nein	Nein	✓
Social Media Präsenz					
Instagramm	✓	✓	✓	✓	✓
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓
Youtube Channel	✓	✓	✓	✓	Nein / 1 Video
LinkedIn	✓	✓	✓	✓	✓
Twitter	✓	✓	✓	✓	Nein
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Legende: ✓ vorhanden / JA </div>					

Abbildung 45: Webseiten Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Trainerize - TSR Gym Technik Ltd 2020, TrueCoach, Inc. 2020, Virtuagym B.V. 2020, Fitplan Technologies Inc. 2020, IPEAK SYSTEMS GmbH 2019)

8.3.3 Lead Management bzw. Onboarding Prozess

In der folgenden Abbildung 46 wurden die Ergebnisse der Lead Management Aktivitäten bzw. der Onboarding Prozesse von interessierten KundInnen dargestellt. Die Aufstellung wurde durch eine Analyse des Autors dieser Masterarbeit erstellt, während einer 14 tägigen Beobachtung, vor allem hinsichtlich der Lead Nurturing Aktivitäten. Des Weiteren wurde auch der „Lead Onboarding“-Prozess evaluiert.

Hier wurde beobachtet, welche Informationen die Kundin bzw. der Kunde erhält und wie ein erstes Kennenlernen mit einem Produkt stattfindet.

	Virtualgymy	Truecoach	Trainerize	Fitplanapp	IPEAK-Creator
Lead Nurturing					
Mail Automatisierung	✓	✓	✓	✓	Nein
Lead Nurturing - Mails (in 14 Tagen)	Nein	6 Mail im Abstand von 4 Tagen	8 Mail im Abstand von ca 3 Tagen	✓	Nein
Kundenservice Anruf	nach 2 Tagen- Perönlicher anruf	nach ca. 1 Tag	Nein	Nein	✓
Webinar Einladung MAIL	Nein	✓	✓	Nein	A
Onboarding Prozess- Neue Kundin / Neuer Kunde					
Über Webseite	JA > warten auf Kundentermin (Remote)	JA > automatisch start ohne Freischaltung	JA > automatisch start ohne Freischaltung	JA > Anmelden für Community Bereich	JA > Anmelden für Community Bereich
Onboarding Mail	✓	automatisiert mit zahlreichen Informationen	automatisiert mit zahlreichen Informationen	✓	✓
DEMO Web-Oberfläche zum Produkt	Nein	JA > direkter Einstieg in die Oberfläche	JA > direkter Einstieg in die Oberfläche	✓	Nein
Onboarding Webinar / Coaching	Nein	JA > pro Tag 2mal nur USA Timezone	JA > jedenTag alle 30 Minuten	Nein	Nein
Mail mit "Trainer Success Storrys"	Nein	Nein	JA > eigen Landingpage mit Videos	✓	Nein
Mail mit "Wie online Business aufbauen"	Nein	JA > ausführlich	JA > ausführlich	Nein	Nein
Onboarding Tour bei Einstieg in die Cloud SW	Nein	JA > automatisch Start mit Onboarding Tour	JA > automatisch Start mit Onboarding Tour	Nein	Nein
Hilfebereich (How To, Videos)	Nein	JA > ausführlich	JA > ausführlich	Nein	Nein
Desktop Management Konsole Übungen und Klienten Mgmt	✓	✓	✓	Nein	Nein
Legende	✓	vorhanden / JA			

Abbildung 46: Lead Management und Onboarding Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Trainerize - TSR Gym Technik Ltd 2020, TrueCoach, Inc. 2020, Virtuagym B.V. 2020, Fitplan Technologies Inc. 2020, IPEAK SYSTEMS GmbH 2019)Umfeldanalyse bzw. Trends

8.3.4 Ökonomische Faktoren

Der Europäische Fitnessmarkt hat über 62 Millionen Mitglieder in Fitness Clubs. Die allgemeine Wachstumsrate bei den neuen Mitgliedern lag im Jahr 2018 bei 3,5 Prozent. Der Gesamtumsatz des Europäischen Gesundheits- und Fitnessmarkts ist im Jahr 2018 um 1,2 Prozent auf 27,2 Milliarden EURO gewachsen. Die Top fünf (5) Fitnessmärkte sind Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien. Diese 5 Länder decken 65 Prozent des Gesamtumsatzes in der Fitness Branche. Allein in Deutschland sind über 11 Millionen Einwohner Mitglieder eines

Fitnessclubs, und die Branche erwirtschaftete im Jahr 2018 über 5,3 Milliarden EURO Umsatz (vgl. Hollasch et al. 2019, S. 3 - 13).

8.3.5 Technologische Entwicklungen

Im Jahr 2018 wurden im Fitnesssegment, Apps und Smart-Wearables über 14,5 Milliarden EURO erwirtschaftet. Eine durchgeführte Erhebung von Statista, zu den globalen Wachstumsaussichten im Bereich Fitness- und Sportzubehör (Apps und Smart-Wearables) ergibt jährliche Wachstumsraten von 5,5 Prozent. Bis zum Jahr 2023 sollen die Gesamtumsatzzahlen bei für diesen Bereiche bei über 20 Milliarden EURO liegen. Für Europa kann bis 2023 mit durchschnittlich fünf Prozent Umsatzwachstum gerechnet werden. In Abbildung 47 wird der Umsatz (in Millionen EURO – Umrechnungskurs Dollar/EURO 0,93 laut Tageskurs 1. April 2020) für beide Segmente (vgl. Statista eService Report 2019e, S. 79 - 88) abgebildet.



Abbildung 47: Fitness App und Wearables Umsatz [in EURO in Millionen] - Wachstumsprognose – Europa (eigene Darstellung in Anlehnung an Statista eService Report 2019e, S. 79 - 88)

Einer ACSM-Trendprognose (ACSM = American College of Sports Medicine) betreffend die Top 20 Fitnesstrends für das Jahr 2020 zufolge, hat das Thema digitale Trainingshelfer (Wearable-Technologies) den Platz 1 belegt. Das Thema der digitalen Trainingshelfer ist bei der jährlich durchgeführten Befragung von ACSM seit dem Jahr 2016 mit Ausnahme des Jahres 2018 (Platz 3) immer an erster Stelle zu finden. Das Segment der digitalen Trainingshelfer umfasst den gesamten Bereich der tragbaren Fitnessstracker bis hin zu den Smart Watches (vgl. Thompson 2019, S. 10 – 18).

Gesundheits- und Fitness Apps

Laut einer Analyse von „Flurry Analytics“ ist in den vergangenen Jahren die Nutzung von Fitness-Apps um neun Prozent gewachsen. Trainings- und Gewichtsverlust-Apps sind besonders beliebte Kategorien und decken über 75 Prozent aller Gesundheits- und Fitness-App-Benutzungen (App-Sessions). Dieser Trend kann auch auf Wearables bzw. Fitnessbänder zurückgeführt werden, da die BenutzerInnen ihr Gewicht oder ihre Übungen damit täglich verfolgen. Fitness- und Gesundheits-Apps BenutzerInnen sind ihren Lieblings-Fitness-Apps treu, wobei 96 Prozent nur eine Gesundheits- und Fitness-App nutzen. Dieser Umstand macht dieses Marktsegment für Unternehmen besonders attraktiv. Andererseits bedeutet dies auch eine große Herausforderung, neue KundInnen zu gewinnen (vgl. *Kesiraju/Vogels 2017*)

8.3.6 Soziokulturelle Faktoren

In der Gesellschaft ist der Trend zur Ausübung von Fitness und allgemeinen Sportarten ungebrochen groß. Die Politik unterstützt die Maßnahmen durch z.B. aktive Gesundheitsförderung oder betriebliche Gesundheitsförderung (BGM). Es findet immer mehr ein positiver Wertewandel für ein regelmäßiges Fitnesstraining statt. Es ist anzunehmen, dass dieser Trend weiter anhält (vgl. Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH 2019).

8.3.7 Politische Faktoren

Vor allem das Thema Fitness und Bewegung tritt immer mehr in den öffentlichen Vordergrund und wird auch seitens der Politik und der österreichischen Bundesregierung positiv unterstützt und gefördert (vgl. Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport 2020).

In der Steiermark gibt es aktuell spezielle Förderprogramme für den Bereich Digitalisierung in der Fitnessbranche, sodass Fitnessstudios wie auch FitnesstrainerInnen bei der Digitalisierung ihrer Dienstleistungen finanziell unterstützt werden können (vgl. Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft m.b.H. 2020).

8.4 Interne Analyse

8.4.1 Bekanntheit von der IPEAK Lösung

Die Daten aus der Primärmarktforschung lassen den Schluss zu, dass der Bekanntheitsgrade der Marke IPEAK bzw. des Produktes B2B-Creator sehr gering, wenn nicht sogar nicht vorhanden ist.

8.4.2 Marktanteil von IPEAK

Da IPEAK ihr Produkt (B2B App) erst Ende 2019 auf den Markt gebracht hat, bzw. die App-KundInnen derzeit alle dem B2C Segment zugerechnet werden, hat IPEAK zum Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit einen Marktanteil von null Prozent.

8.4.3 Neukundengewinnung

Da das Produkt IPEAK-Creator erst gegen Ende des Jahres 2019 auf den Markt gekommen ist, ist noch keine klar definierte Vertriebsstrategie derzeit im Einsatz. Die Neukundengewinnung, erfolgt derzeit für zwei Bereiche: Private-TrainerInnen (PT) und InfluencerInnen (INFLU).

Die Neukundengewinnung der IPEAK SYSTEMS GmbH (siehe Abbildung 48) findet derzeit über **Kontakte** (persönliche und berufliche), **Kundenanfragen** über die Webseite, durch **Mundpropaganda** von bestehenden B2C KundInnen bzw. internen MitarbeiterInnen, aktiven **Telefonvertrieb** mittels Kontaktlisten, über den **App-Store** (Apple / Android) sowie über **Empfehlungen (B2C > B2B)** von selbstständigen TrainerInnen statt (vgl. Schneeweis 2020).

Der geplante B2B Bereich Influencer (INFLU) wird derzeit nicht aktiv verfolgt. In den letzten Wochen sind über Kontakte von selbständigen TrainerInnen Synergieeffekte zu einem Unternehmen entstanden, welches die App für den Bereich **betriebliche Gesundheitsvorsorge** einsetzen möchte. Der Einsatz der App erfolgt in Begleitung von erstellten Übungen durch einen Trainer, der bereits in dem Unternehmen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsvorsorge tätig ist (vgl. Schneeweis 2020).

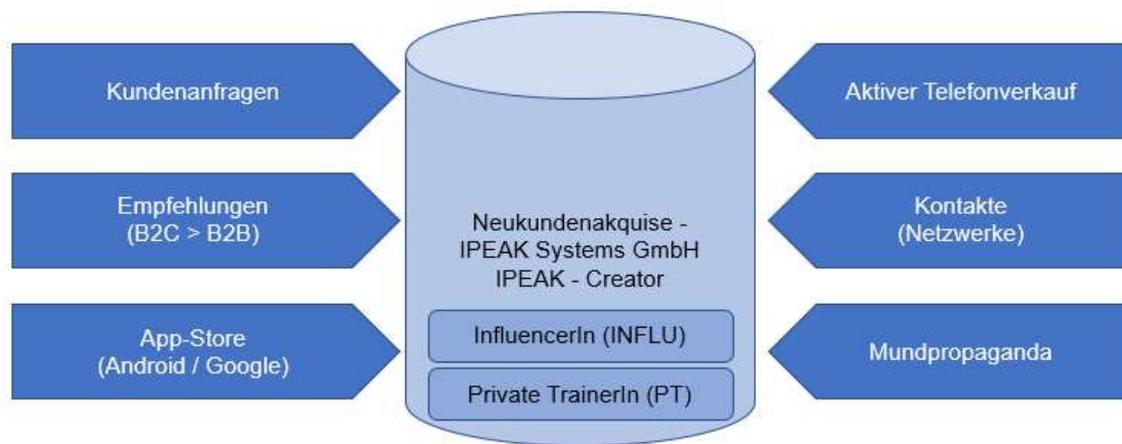


Abbildung 48: Neukundenakquise - B2B Creator - IPEAK SYSTEMS GmbH (eigene Darstellung)

Der Prozess für den Geschäftsbereich PT, um eine neue Kundin bzw. einen neuen Kunden zu gewinnen, erfolgt derzeit in 6 Schritten:

1. Informationsgespräch mittels Telefonkonferenz (z.B. Skype):
2. Erstellen eines neuen Kunden-Community-Bereiches (in der App)
3. Folgegespräche mittels Telefonkonferenz
4. Feedbackgespräch (Telefonkonferenz) während des Probemonats (nach 14 Tagen)
5. Nachschulung bzw. Coaching zum Produkt (bei Bedarf)
6. Evaluierungsgespräch (Telefonkonferenz)
7. Kundin bzw. Kunde erfolgreich akquiriert (vgl. Schneeweis 2020)

Stärken Schwächen in der Neukundengewinnung

Nach der Durchführung von Markt-, Kunden,- und der Unternehmensanalyse werden anhand des Geschäftsbereiches PT Stärken und Schwächen dargestellt (siehe Abbildung 49).

Stärken und Schwächen in der Neukundengewinnung der IPEAK Systems GmbH	
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> - gutes persönliches Netzwerk in der Zielgruppe der selbständigen TrainerInnen in der Steiermark - glaubwürdiger Verkauf des Produktes B2B Creator, da das Team im Vertrieb aus ausgebildeten FitnesstrainerInnen besteht - langjährige Erfahrung der Vertriebsmannschaft als selbständiger/r TrainerIn (Fachkompetenz) - innovatives Produkt - Möglichkeit der Individualisierung des Produktes für die Kundin bzw. den Kunden - rasche Anpassungen von Kundenwünschen im Sinne einer agilen Entwicklung möglich
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> - knappe personelle Ressourcen im Vertrieb - geringer B2B Kundenstamm - geringer Marktanteil - fehlende ReferenzkundInnen (z.B. bekannter FitnesstrainerInnen oder Fitness-InfluencerInnen) - fehlende Vertriebsstrategie bzw. fehlender Vertriebsprozess - fehlende „Onboarding“ Tutorials (Videos bzw. Anleitungen) - fehlendes „Onboarding“ in der App (B2B- Creator) - geringe bis keine Bekanntheit am Markt - zeitintensive Neukundengewinnung von B2B KundInnen - keine Lead Automatisierung bzw. Lead Nurturing Prozesse bzw. Software - keine vorhandene CRM-Software - fehlende Marketing Aktivitäten in den relevanten Social-Media-Kanälen

Abbildung 49: Stärken bzw. Schwächen in der Neukundengewinnung der IPEAK SYSTEMS GmbH (eigene Darstellung)

8.4.4 Produktinformationen

Das Produkt von IPEAK ist app-basierend mit der Möglichkeit, auch einzelne Features in einer Cloud-Web-Oberfläche anzeigen zu lassen. Die Kundin bzw. der Kunde wird beim Kauf aufgefordert, sich das Produkt im App Store runterzuladen und sich zu registrieren (E-Mail-Adresse und Kennwort). Danach kann die Kundin bzw. der Kunde das Produkt „erforschen“. Den KundInnen werden zu Beginn vier kleine „Hinweistexte“ angezeigt mit kurzen Erklärungen zum Produkt (Ausgerichtet vorwiegend auf die B2C Kunden).

8.4.5 Preisgestaltung

Die Preisgestaltung findet über die Anzahl der zu betreuenden KundInnen statt. Es können jeweils Staffellungen von 10, 25, 50, 100, 250 KundInnen-(User)-Pakete erworben werden. Jede Paketbestellung erfolgt mit einer kostenlosen 14-tägigen Probezeit.

8.4.6 Fazit der Situationsanalyse

Wie aus den Vergleichen von IPEAK-Creator und den drei Hauptkonkurrenten hervorgeht, hebt sich die Konkurrenz besonders durch eine professionelle Produktpräsentation (Webseite) aber auch durch ein professionelles Lead Management bzw. Lead Nurturing im digitalen Vertrieb ab. Aufgrund einer besonders emotionsweckenden Werbestrategie (z.B. Erfolgsgeschichten, zahlreiche Webinar Einladungen, Produkt- und Erfolgsvideos, etc.) werden KundInnen begeistert und in die „Welt des Produktes“ gezogen. Auch die Möglichkeit, das Produkt unkompliziert für 30 Tage testen zu können, ist ein großer Pluspunkt der Konkurrenzunternehmen. Die Produktpräsentationen sind durch eigene Target Pages jeweils auf spezielle Situationen der KundInnen abgestimmt und vermitteln, dass das Produkt selbst über die notwendige Kompetenz verfügt, um der Kundin bzw. dem Kunden bei seinem Anliegen weiterzuhelfen.

In den jeweiligen Blogs und Social-Media-Kanälen werden regelmäßig neue Beiträge geteilt, bei denen der emotionale Aspekt im Fokus steht.

Sehr aufdringlich wird den KundInnen die Möglichkeit geboten, das Produkt 30 Tage (Ausnahme „Fitplan“ mit 7 Tagen) sofort testen zu können. Diese aktive Form der Bewerbung findet sich auf zahlreichen Seiten der AnbieterInnen wieder.

Besonders überzeugen konnte auch das „on-boarding“ der KundInnen durch alle drei Mitbewerber (KundInnen laden das Produkt herunter und werden intuitiv an die Funktionen und Bedienung des Produktes herangeführt). Der Fokus liegt hier eindeutig beim selbständigen Erkunden des Produktes, das bei Bedarf entsprechende Hilfs- bzw. Unterstützungsfunktionen anbietet wie bspw. Tutorials, Videos, Anleitungen, Einladungen zu Webinaren, etc.. Es wird ebenfalls die

Möglichkeit angeboten, jederzeit eine/n KundenberaterIn kontaktieren zu können (z.B. per E-Mail, Chat, Video-Konferenz oder telefonisch).

Bei der Lokalisierung des Produktes (Produkt in deutscher Sprache erhältlich) und beim Support für den DACH-Raum kann Virtuagym als einziges Unternehmen (abgesehen von IPEAK) punkten. Virtuagym bietet das gesamte Produkt wie auch sämtliche unterstützenden Hilfestellungen (inklusive Beratung und Support) in deutscher Sprache an.

Überzeugen kann IPEAK mit dem Produkt B2B-Creator durch den Fokus auf den Communitygedanken für KundInnen, TrainerInnen und InfluencerInnen, was bei der durchgeführten Marktforschung positiv bestärkt wurde. Sowohl bei der Produkt-Präsentation auf der Webseite, dem On-Boarding der KundInnen in der App als auch im Bereich Lead Management ist hinsichtlich der angebotenen Alternativen am Markt sowie der „Emotionalisierung der KundInnen“ in der Kaufentscheidungsphase noch Luft nach oben gegeben.

9. SWOT Analyse

Die Ergebnisse aus der internen und externen Analyse werden mittels einem SWOT Katalog zueinander in Verbindung gesetzt und in Abbildung 50 dargestellt. Daraus ergeben sich strategische Stoßrichtungen. Der benutzte SWOT Katalog (Excel Vorlage) zur SWOT Analyse basiert auf dem Modell von Herrn Dipl. Ing. Ernst Mairhofer (vgl. Mairhofer 2018).

Markt- und Umweltentwicklungtrifft im System auf eine Stärke oder Schwäche	.. Das bedeutet Gefahr oder Chance	Ziele / Herausforderungen	
	1 = gering ausgeprägt, 2 = Mittel ausgeprägt, 3 = stark ausgeprägt	1 = gering ausgeprägt, 2 = Mittel ausgeprägt, 3 = stark ausgeprägt		
	Pos	Neg	Chance/Gefahr	
	Ursache			
Externe Analyse	Anzahl der Mitbewerber (Apps) durch neuen Produkte steigt	1 Preiskampf wird verschärft	2 ständige Analyse der Mitbewerberinnen und Kundinnen von klaren USPs (Mehrwert) für die Kundinnen und attraktive Preismodelle anbieten im Vergleich zur Konkurrenz	
	Marktvolumen wächst im DACH-Raum (Fisnesstrend)	2 Wachstum kann durch ein skalierbares Geschäftsmodell (App) proaktiv vorangetrieben werden	3 rasches Generieren von zusätzlichen Marktanteilen möglich	
	Förderung für Fitness und Digitalisierung seitens der Regierung von Österreich	2 IPEAK kann seine Plattform in den Bereich "betriebliche Gesundheitsvorsorge" erweitern	2 zusätzliche Attraktivität bzw. Nutzung der App für private Trainerinnen, die im Segment der betrieblichen Gesundheitsvorsorge tätig sind (Erstellen von speziellen Landingpages)	
	Der Trend im Bereich Fitness und Sport geht in Richtung einer App	3 IPEAK bietet Dienstleistungen in Form eine App an	3 Trägt dem Kundenverhalten Rechnung und ist positiv für eine zukünftige Kundengewinnung anzubieten	
Interne Analyse	Käuferverhalten: selbständiges "Erfunden" des Produktes	1 Das Produkt IPEAK-Creator wurde beim Testen nicht ausführlich mit Hilfemöglichkeiten und On-Boarding Funktionalitäten erklärt.	1 potentielle Kundinnen finden das Produkt nicht selbsterklärend bzw. "intuitiv" und verlieren das Interesse.	
	Zielgruppen haben spezielle Anforderungen an das Produkt	2 Das Produkt B2B-Creator erfüllt nicht alle Anforderungen an die definierten Zielkunden	2 Definierte Zielgruppe kauft beim Mitbewerber	
	Zielgruppenverändertes Suchverhalten	3 Das Produkt IPEAK-Creator wird nicht von der Zielgruppe gefunden	3 keine Generierung von möglichen Leads für den Vertrieb	
	Verändertes Kundenverhalten (Inbound)	3 Der derzeitige Vertriebsprozesse entspricht nicht dem heutigen Kundenverhalten	Kundinnen können nicht entsprechend ihrer Bedürfnisse über das Produkt informiert werden	
	Kein Lead Management implementiert	3 keine schnelle Skalierung des digitalen Vertriebs möglich	3 keine Automatisierungsmöglichkeit im Vertrieb.	
	Leads werden nicht aktiv mit Informationen versorgt	3 Funnel mittels Lead Nurturing bearbeitet	3 keine Automatisierungsmöglichkeit im Vertrieb. Lead gehen verloren und wandern zur Konkurrenz	

Abbildung 50: SWOT Katalog (eigene Darstellung)

10. Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung

10.1 Einleitung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde unter anderem gezeigt, wie sich die aktuelle Situation am App Markt präsentiert, wie sich die Firma IPEAK entwickelt, welche Konkurrenzunternehmen es gibt, und auch welche Potenziale insbesondere Inbound-Strategien im Bereich der Digitalisierung von Fitnessangeboten aufweisen. Es wurden einige theoretische Modelle und Konzepte präsentiert und Unternehmensdaten aufgearbeitet, nun gilt es, diese am konkreten Beispiel des IPEAK-Creators abzubilden.

Dazu wurde versucht, in einem ersten Schritt aufzuzeigen, inwiefern es IPEAK gelingen kann durch den Einsatz der digitalen Fitness-App IPEAK-Creator und anhand der vorab definierten Ziele, den gewünschten Umsatz im Jahr 2021 zu erreichen. Damit einhergehend wurden auch kalkulatorische Maßnahmen getroffen, um einen Gesamtüberblick für budgetäre Überlegungen zu schaffen. Die Ausarbeitung und Beschreibung einer geeigneten Vertriebsstrategie erfolgte unter Berücksichtigung der bereits erwähnten Inbound- und Outboundstrategien und dient somit als erste Orientierungslinie, um nachzuvollziehen, warum IPEAK primär das Inbound Marketing verfolgen sollte, und wie sich das Unternehmen strategisch ausrichten muss, um seine Unternehmensziele weitestgehend zu erreichen und mittels IPEAK-Creator eine Kunden- und Umsatzsteigerung zu generieren.

10.2 Überprüfung der Zielerreichung

Die Firma IPEAK möchte im Jahr 2021 250.000 EURO mit neuen Kundinnen und Kunden erwirtschaften. Um den geplanten Umsatz mit der Zielgruppe der PT zu erreichen, wurde eine Berechnung durchgeführt (aufgrund der angebotenen Pakete), um auf die Anzahl der benötigten NeukundInnen zu kommen. Im Durchschnitt betreut eine Personaltrainerin bzw. ein Personaltrainer im DACH-Raum 51 KundInnen (vgl. Gronau/Titze 2018, S. 37).

Basierend auf der durchschnittlichen Anzahl an KundInnen eines PT wurde eine Berechnung (siehe Abbildung 51) durchgeführt, die die Gebühren der angebotenen IPEAK-Creator Pakete (S, L, M, X, XL, XXL) berücksichtigt. Es wurde die Anzahl der KundInnen in den einzelnen Segmenten ermittelt, um auf einen geplanten

Umsatz („neuen“ Umsatz) von 250.000 EURO im Jahr 2021 zu kommen. Ergänzend zum Umsatz pro Jahr wurde angenommen, dass 30 Prozent der PT ebenfalls ein Service Paket (Schulung, Beratung, Service) im Wert von 49,90 EURO in Anspruch nehmen. Die Anzahl der PT pro Paket wurde basierend auf der durchschnittlichen Anzahl von Kundinnen und Kunden pro PT (51) entsprechen verteilt, wobei angenommen wurde, dass die Pakete XXL und XL schwerer zu verkaufen sein werden (PT in Kombination mit eigenem Fitnessstudio).

Für die InfluencerInnen wurden drei Pakete formuliert (in Abstimmung mit dem CEO der Firma IPEAK), die je nach Anzahl der FollowerInnen variieren. Es wurde angenommen, dass zwei Prozent (vgl. Statista eService Report 2019e, S. 97) der FollowerInnen und Follower bereit sind, sich kostenpflichtigen Inhalt (Content der InfluencerInnen in der IPEAK App) anzusehen. Zudem ist davon auszugehen, dass die InfluencerInnen im Vergleich zu den PT um den Faktor zehn schwieriger zu überzeugen sind, die IPEAK Plattform zu nutzen. Des Weiteren wurde die Annahme getroffen, dass InfluencerInnen mit weniger als 50.000 FollowerInnen deutlich einfacher als KundInnen zu gewinnen sind als InfluencerInnen mit einer hohen Anzahl von FollowerInnen (50.001 und mehr).

Die Aufschlüsselung der Kunden pro Paket, erfolgte durch einen definierten Schlüssel (PT und INFLU), welcher mit dem CEO der Firma IPEAK SYSTEMS GmbH abgestimmt wurde.

		Beratung	€	49,90	€/Einheit					
		Beratungsbedarf (Annahme) 25%								
Zielgruppe: PT private TrainerInnen										
Paket	Member	Paket Preise / Monat [€]	Netto / M	Schlüssel PT	Kunden 2021	Umsatz/ Monat [€]	Umsatz/ Jahr [€]	Beratungsbedarf [Anzahl]	Verkaufte Einheiten/ Kunde [Anzahl]	Umsatz Beratung Jahr [€]
S	10	€ 19,90	16,6	32%	150	€ 2 487,50	€ 29 850,00	37,5	1	€ 1 871,25
M	25	€ 29,90	24,9	29%	135	€ 4 036,50	€ 48 438,00	33,75	1	€ 1 684,13
L	50	€ 39,90	33,3	24%	110	€ 4 389,00	€ 52 668,00	27,5	3	€ 4 116,75
XL	100	€ 49,90	41,6	13%	60	€ 2 994,00	€ 35 928,00	15	4	€ 2 994,00
XXL	250	€ 69,90	58,3	2%	10	€ 699,00	€ 8 388,00	2,5	8	€ 998,00
						€ 14 606,00	€ 175 272,00			€ 11 664,13
					Anzahl PT	465	Summe		€ 186 936,13	
					Erlös-Provision für IPEAK	20%	FollowerInnen die für die APP bezahlen		2%	
Zielgruppe: INFLU InfluencerInnen										
Pakete	Gebühr / Follower	G/Netto	Erlös-Provision	Schlüssel INFLU	KundInnen InfluencerInnen	Anzahl FollowerInnen	bezahlte Follower [Anzahl]	Umsatz/ Monat [€]	Umsatz/ Jahr [€]	
Influ X	0,9 € / Follower	€ 0,75	0,15	63%	25	5000	100	€ 375,0	€ 4 500,0	
Influ XL	2,9 € / Follower	€ 2,42	0,48	28%	11	15000	300	€ 1 595,0	€ 19 140,0	
Influ XXL	4,9 € / Follower	€ 4,08	0,82	10%	4	50000	1000	€ 3 266,7	€ 39 200,0	
						Anzahl INFLU	40			€ 62 840,00
						Anzahl verkaufte Beratungen INFLU		6	€ 299,40	
						Summe (PT und INFLU)				€ 250 075,53

Abbildung 51: Berechnung der benötigten Neukunden 2021 (eigene Darstellung)

Anzahl der geplanten NeukundInnen 2021

Die Ergebnisse aus der Kalkulation (Abbildung 51) ergeben die Anzahl der benötigten NeukundInnen für das Jahr 2021, um auf den geplanten Umsatzzuwachs 250.000 EURO zu kommen. In der Abbildung 52 werden die Anzahl der benötigten NeukundInnen für den geplanten Umsatzzuwachs nochmals zusammengefasst.

2021 Anzahl der benötigten NeukundInnen			
Paket PT	Paket Preise / Monat [€]	Member	Anzahl der PT Neu-KundInnen
S	€ 19,90	10	150
M	€ 29,90	25	135
L	€ 39,90	50	110
XL	€ 49,90	100	60
XXL	€ 69,90	250	10
			465
Paket INFLU	Gebühr / FollowerIn	Anzahl FollowerInnen	Anzahl der INFLU Neu-KundInnen
Influ X	0,9 € / Follower	5000	25
Influ XL	2,9 € / Follower	15000	11
Influ XXL	4,9 € / Follower	50000	4
			40

Abbildung 52: Zusammenfassung - Anzahl benötigter NeukundInnen für 2021 (eigene Darstellung)

10.3 Vertriebsstrategie zur Neukundengewinnung

10.3.1 Kundendimension

Die Kundendimension bezieht sich darauf, welcher Zielgruppe bzw. Kundengruppe welches Angebot vorgelegt werden soll bzw. in weiterer Folge auch, wie die Zielgruppe bearbeitet werden soll. Es kann festgehalten werden, dass durch die bereits definierten Buyer Personas („Influ-Fritz“ bzw. „Tom-Trainer“) sehr genaue Informationen zur Zielgruppe vorhanden sind, und auch die durchgeführte Marktforschung zu dem Ergebnis kommt, dass eine weitere Segmentierung zur fortführenden Bearbeitung, unterstützend zur Zielerreichung ist.

Da bei der Zielgruppe für das Produkt „IPEAK-Creator“ lediglich zwischen PT und INFLU unterschieden wird, wird in den Zielgruppen nochmals eine weitere Segmentierung vorgenommen, um die KundInnen besser bearbeiten zu können. Es wird angenommen, dass PT KundInnen, die mehr als 100 KundInnen betreuen, erweiterte Anforderungen an die App haben, bzw. einen anderen

Informationsbedarf benötigen als die PT mit weniger als 100 KundInnen. Man kann davon ausgehen, dass PT mit über 100 KundInnen auch die Dienstleistung eines eigenen Studios anbieten und somit einen erhöhten Beratungsbedarf bzw. erweiterte Anforderungen an die App haben. Die Daten der Marktforschung legen den Schluss nahe, dass die PT bis 100 KundInnen eher dem Segment (hier = Art der angebotenen Fitnessdienstleistung) Kraft, Ausdauer und Marathon zugeordnet werden können. Die PT mit mehr als 100 KundInnen fallen hingegen vermehrt in die Rubrik Fitnessstudio bzw. Fitnesskurse. Daraus kann abgeleitet werden, dass eine Segmentierung der Zielgruppe (PT) nach Art der angebotenen PT-Dienstleistungen zu erfolgen hat.

Anhand der Marktforschungsdaten zeigt sich, dass INFLU ab einer Followeranzahl von 50.000 schon als „bekannt“ eingestuft werden und daher die Bedürfnisse an die App im Bereich der Kundenbindung, des Content Managements, des Kommunikations-Managements und des Markenausbau liegen. Bei den InfluencerInnen unter 50.000 FollowerInnen liegen die Anforderungen eher im Aufbau von Zusatzangeboten (Coaching, Trainings- und Ernährungsberatung). Das lässt den Schluss zu, bei den INFLU die Segmentierung anhand der Follower-Anzahl vorzunehmen bzw. aber auch die Segmentdefinition anhand des „Bekanntheitsgrades“ abzuleiten.

Segmentierung		
Paket PT	Segment Definition	Art der Kurse
S M L	PT Segment TrainerInnen	Kraft Ausdauer Marathon / Triathlon
XL XXL	PT Segment Studio / Fitness	Fitness Studio Kurse

Paket INFLU	Segment Definition	Bekanntheit / Angebote
Influ X Influ XL	INFLU - Aufbau	Coaching/ Trainings- und Ernährungsberatung
Influ XXL	INFLU - Bekannt	Kundenbindung / Kommunikation / Marken Ausbau / Content

Abbildung 53: zusätzliche Segmentierung (eigene Darstellung)

Durch die vorgenommene Segmentierung lassen sich Informationen herausfiltern, bezüglich:

- Art der relevanten Informationen für den KundInnen
- Art der Landingpages, die pro Segment erstellt werden sollen
- Art der angebotenen Zusatzleistungen pro Segment
- Abstimmung auf die Bedürfnisse der KundInnen in den Segmenten

10.3.2 Wettbewerbsdimension

Die Wettbewerbsdimension im Rahmen des Vertriebskonzeptes für die IPEAK SYSTEMS GmbH legt den Fokus auf die vertriebsbezogenen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz. Um sich dauerhaft vom Mitbewerber abzuheben, muss der Kundin bzw. dem Kunden ein deutlicher Mehrwert geboten werden.

IPEAK-Creator punktet daher mit neuen Möglichkeiten, die eigene Community besser zu organisieren und mit ihr in Verbindung zu bleiben. Der große Mehrwert, den IPEAK-Creator bietet, ist die einfache Verwaltung von generiertem Content (Übungen) - entweder mit „ausgewählten Mitgliedern der Community“ oder aber in Form von „frei zugänglichem Content“ auf einem globalen Fitnessmarktplatz. Durch diesen Fitnessmarktplatz kann der PT oder der INFLU auch neue KundInnen gewinnen und dadurch sein Netzwerk ausbauen. Diese Ausprägung der Fitnessdienstleistung in Form eines Fitnessmarktplatzes ist derzeit einzigartig. Ein treffender Marketingslogan wäre z.B. „*IPEAK – Instagram Community for Fitness*“.

Ein weiterer Mehrwert für die KundInnen liegt in der Integration einer wissenschaftlichen Trainings KI, welche alle Übungen für die Kundin bzw. den Kunden durch Leistungsparameter überwacht. Der Mehrwert für jeden PT und INFLU ist hierbei durch die optimale und individuelle Kundenbetreuung gegeben und wird durch den KI-Algorithmus zusätzlich unterstützt.

10.3.3 Vertriebswege und Partner

Im Rahmen der Vertriebsstrategie zur Neukundenakquise soll eine Nutzung von **direkten** und **indirekten Vertriebswegen** zum Wertbeitrag der Neukundengewinnung geklärt und definiert werden.

Der direkte Vertriebsweg erfolgt derzeit über den persönlichen bzw. aktiven Vertrieb, über den App Store und der IPEAK Webseite (Abbildung 54).

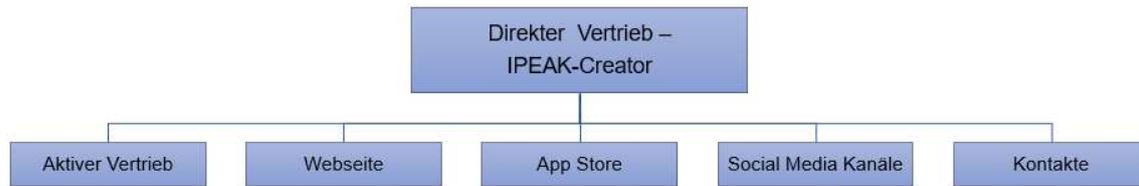


Abbildung 54: Direkter Vertrieb IPEAK-Creator (eigene Darstellung)

Der derzeitige Vertrieb wird von einem Vertriebsmitarbeiter gemanagt. Da dieser Mitarbeiter aber auch die aktive Kundenbetreuung verantwortet, ist dieser nur zu 50 Prozent für Vertriebsaktivitäten einsetzbar. Aufgrund der starken Wettbewerbssituation besteht die Gefahr, Marktanteile zu verlieren und Chancen nicht schnell genug wahrnehmen zu können.

Um die Lead-Generierung zu steigern und die Kundenansprache noch effektiver zu gestalten, soll das Thema „Inbound Marketing“ (in späterer Folge Marketing Automation) eingeführt werden.

Die Webseite muss attraktiver gestaltet werden und für die jeweiligen Segmente in den Zielgruppen (PT und INFLU) relevante Informationen und Lösungen anbieten. Der Aufbau von speziellen Landing Pages für einzelne Segmente der Zielgruppen und für die Verwendung im Lead Nurturing Prozess ist ebenso essentiell. Des Weiteren sollen die Social-Media-Kanäle mit zusätzlichem Content befüllt und einladend für die Zielgruppen gestaltet werden.

Um den Käuferverhalten Rechnung zu tragen, ist für die langfristige Kundengewinnung der Inbound-Ansatz zu favorisieren. Dieser muss „Hand in Hand“ mit der Attraktivierung der gesamten Webseite und deren Ausrichtung auf die Zielgruppen hin geschehen.

Indirekter Vertriebsweg

Indirekte Vertriebswege durch Vertriebsparten oder über die eigenen KundInnen sollen zur weiteren Steigerung von NeukundInnen herangezogen werden. Hierbei ist der Zugang zu den bestehenden Kundennetzwerken innerhalb der Zielgruppe

besonders attraktiv. Derzeit findet kein „aktiver“ indirekter Vertrieb durch PartnerInnen bzw. KundInnen statt (siehe Abbildung 55).

Das Thema „Kundengewinnung“ im eigenen Netzwerk bei gegebenen finanziellen Vorteilen (seitens IPEAK) soll mit einem speziellen Anreizprogramm in den Fokus gestellt werden.

Zudem verweisen die erhobenen Daten darauf, dass durch ein aktives Bewerben und Nutzen durch bekannte FitnesstrainerInnen bzw., InfluencerInnen ein großer Vertrauensbonus für das Produkt geschaffen werden könnte und durch Synergieeffekte und einen Anreizsystem für die InfluencerInnen ein indirekter Vertrieb in der Zielgruppe sehr attraktiv erscheint.

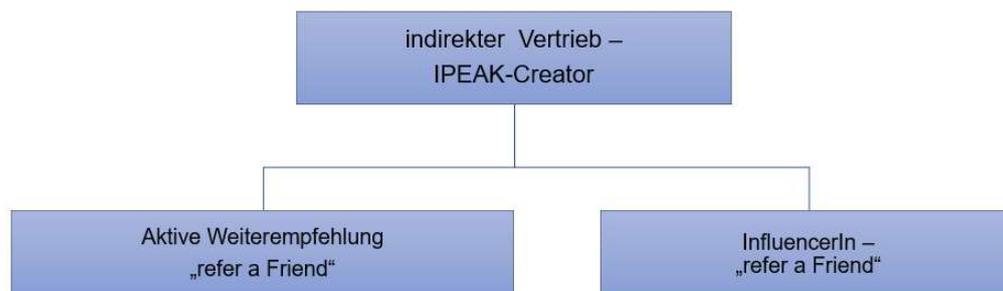


Abbildung 55: Indirekter Vertrieb IPEAK-Creator (eigene Darstellung)

Unternehmensinterne Überlegungen

Um die langfristige Expansion und den Erfolg des Unternehmens IPEAK sicherzustellen, wurden interne Überlegung angestellt und in den strategischen Stoßrichtungen im Nachgang festgehalten.

App Entwicklung: Die App soll stärker an den Bedürfnissen der beiden Zielgruppen ausgerichtet und mit gewünschten Funktionen ergänzt werden. Die Entwicklung folgt hierbei den agilen und iterativen Prinzipien nach „Scrum“ (vgl. Scrum.org 2020). Der Vorteil liegt in einer raschen Umsetzung von Features und kurzen Entwicklungszeiten. Folgende App-Weiterentwicklungen sollen in der ersten Phase priorisiert werden:

- **On-Boarding:** Unterstützung der B2B KundInnen, um rasch alle wesentlichen Funktionen der App kennenzulernen bzw. mit der App testen zu können
- **Community Management:** besseres Feedback und Kommunikationsmöglichkeiten
- **Content Management:** Die Zielgruppen sollen Content-Blöcke erstellen und mit Inhalten (Text, Fotos, Videos, Kommentaren) verwalten können
- **Integration einer Termin Verwaltung** für das Buchen von Kursen oder Privat-Coaching-Terminen
- **Community Controle:** Bessere Analyse über erstellten Content oder Übungen
- **Integration von anderen Apps**
 - o Ernährungs Apps wie: *my-FitnessPal, YAZIO Kalorienzähler*
 - o Schrittzähler Apps wie: *Fitbit, Garmin, Polar, Apple Health, Google Fit*
 - o Schlafrythmus Apps wie: *Sleep Better, Sleep Cycle, Sleeptracker, Sleep*

Kommunikation und Image: Die klare Positionierung als „der Marktplatz für Fitness“ soll verfolgt werden, um sich explizit vom Mitbewerber abzugrenzen bzw. nicht zwingend von den KundInnen als Konkurrenzprodukt wahrgenommen zu werden. Hierzu ist angedacht, mit Zielgruppen und relevanten InfluencerInnen zusammenarbeiten.

10.3.4 Zusammenfassung der strategischen Stoßrichtungen

Dimension der KundInnen (zur besseren Adressierung)

- Einstufung der Zielgruppen PT in zwei Segmente
- Einstufung der Zielgruppen INFLU in zwei Segmente

Dimension des Wettbewerbs

- Klarere Abgrenzung vom Mitbewerber durch Positionierung als Fitnessmarktplatz
- Die Integration der wissenschaftlich fundierten Trainings KI bei allen Übungen für PT und INFLU KundInnen

Dimension Vertriebswege und PartnerInnen

- Direkter Vertrieb
 - o Implementierung von Inbound Marketing zur langfristigen Lead-Gewinnung
 - o Spezifizierung der Informationen der Webseite auf die Zielgruppen und Segmente
 - o Attraktivierung und Integration der Social-Media-Kanäle
 - o Implementierung einer Software zur Unterstützung in der Lead-Gewinnung und Lead Nurturing (z.B. Hubspot)
- Indirekter Vertrieb
 - o „Refer a Friend“ Programm einführen
 - o InfluencerInnen als MarkenbotschafterInnen und zur Akquise neuer KundInnen einsetzen

Dimension der unternehmerischen Überlegungen

- Kommunikation und Image verbessern
- Einführung eines CRM-Systems
- Weiterentwicklung von spezifischen Features für die Zielgruppen PT und INFLU

10.4 Vertriebs-Maßnahmen

Das folgende Kapitel befasst sich basierend auf den Erkenntnissen aus dem Kapitel Situationsanalyse und der Vertriebsstrategie mit der Darstellung einzelner Maßnahmen bei der digitalen Neukundenakquise. Dazu werden eingangs die Möglichkeiten durch Outbound- und Inbound Marketingstrategien vorgestellt. Da es sich beim IPEAK-Creator um ein sehr zielgruppenspezifisches Produkt für den Fitnessmarkt handelt, wurde rasch sichtbar, dass das Inbound Marketing für diesen Bereich zu bevorzugen ist. Während Outbound-Maßnahmen wie Massenemails oder TV-Werbung meist sehr weit streuen und an keinen konkreten Adressaten in den Fokus nehmen, ist das Inbound Marketing weitaus zielgerichteter und in Zeiten hoher Social Media Präsenz auch näher an den Bedürfnissen der KundInnen. Dass Outbound-Strategien mittlerweile vielfach an ihre Grenzen stoßen, wird eingangs dargestellt, in weiterer Folge erfolgt die Schwerpunktsetzung für die Umsetzung des IPEAK-Creators am Beispiel einer Inbound-Strategie.

Strategische Optionen zur Lead-Gewinnung

In den folgenden zwei Kapiteln werden die Outbound- und Inbound-Ansätze beschrieben. Die Maßnahmen der bevorzugten Inbound-Strategie werden anhand von vier Phasen dargestellt. Wichtig für die Inbound-Strategie ist es, jene InteressentInnen bei der Kontaktaufnahme zu identifizieren, die tatsächlich Kaufabsichten hegen. Das heißt, bei der vorliegenden Masterarbeit wurde versucht, darzustellen, wie im Zuge der Implementierung des Lead Scorings eine Übergabe von einem MQL (Marketing Qualified Lead) an den Vertrieb erfolgen kann.

10.4.1 Strategie 1: Implementierung der Outbound-Strategie zur Lead-Gewinnung

Wie bereits im Theorieteil beschrieben, wendet sich das Unternehmen, mit dem Outbound Marketing direkt an potenzielle KundInnen. Ziel ist es, mit der direkten Ansprache neue KundInnen zu akquirieren. Typische Outbound Maßnahmen werden auch konfrontative Methoden genannt und wurden in Abbildung 22 beschrieben (vgl. Hahn 2018).

Als positiver Effekt von Outbound Marketing kann die Stärkung der Markenreichweite genannt werden. Aufgrund der wenig zielgerichteten Aussendung der Werbebotschaften ist mit hohen Streuverlusten sowie hohen Kosten zu rechnen. Outbound-Strategien stellen ein klassisches Marketingkonzept dar, das darauf beruht, dass KundInnen mit Werbebotschaften bespielt werden, das Unternehmen geht aktiv auf potenzielle KäuferInnen zu, wohingegen der Kommunikationsweg bei Inbound-Strategien umgekehrt ist, indem KundInnen sich an das Unternehmen wenden, um Informationen zu erhalten.

Outbound Marketing gilt daher vielfach als veraltet, da die KundInnen von der Flut an Werbebotschaften bereits übersättigt sind und die einzelnen Maßnahmen des Outbound Marketings (z.B. Banner Links) als störend und aufdringlich empfinden. Ein weiterer Nachteil beim Outbound Marketing ist, dass die Maßnahmen (z.B. Radio Werbung, Flyer, etc.) oft schwer zu messen sind, da selten nachvollzogen werden kann, welche Methode schlussendlich zum Kauf des Produktes geführt hat. (vgl. Textbroker 2020).

Beim Einsatz von Outbound-Methoden ist ein gezielter Einsatz essentiell, um die Streuverluste zu reduzieren. Das veränderte Käuferverhalten und die digitalen Entwicklungen führen dazu, dass Outbound immer mehr an Bedeutung verliert und stattdessen auf Inbound gesetzt wird. Wichtig zu erwähnen ist, dass sich beide Strategieansätze jedoch nicht gegenseitig ausschließen, insbesondere dann, wenn versucht wird, im Umfang einer Inbound-Strategie aktiv nach neuen Leads zu suchen (z.B. Attraction-Phase). Um Emotionen bei potenziellen KundInnen zu wecken und den Bekanntheitsgrad einer Marke zu erhöhen, empfiehlt es sich, auch auf die Potenziale von Outbound Marketing zurückzugreifen, um diese Bereiche bestmöglich abzudecken (z.B. emotionales Power Video auf Youtube) (vgl. Hahn 2018; Textbroker 2020; Content Marketing Star GmbH 2020).

Die IPEAK SYSTEMS GmbH verfolgt aktuell ausschließlich eine Inbound-Strategie, um das Produkt „IPEAK-Creator“ zu bewerben, worauf nachfolgend näher eingegangen wird.

10.4.2 Strategie 2: Implementierung der Inbound-Strategie zur Lead-Gewinnung

Im Vergleich zur Outbound Marketing ist Inbound Marketing eine Strategieform, die eine maßgeschneiderte Kommunikation (über Content) mit der definierten Zielgruppe ermöglicht. Mit der Inbound-Strategie wird die Kundin bzw. der Kunde mit zielgerichteten Inhalten angesprochen. Diese Inhalte sollen personalisiert und an die Bedürfnisse ausgerichtet sein. Die Inbound-Strategie ist eine Multi-Channel-Ausrichtung, das heißt, dass die Zielgruppe dort angesprochen wird (Kanäle), wo sie sich gerade bewegt. Inbound-Formen sind z.B. Newsletter, Suchmaschinenoptimierung, Webinare, Social Media Kampagnen, Blogs (vgl. Hubspot 2016; Marketing-Schools.org 2016, Patrutiu-Baltes 2016, S 62f.)

Die traditionellen Formen des Marketings bei potenziellen Kunden sind in unserer heutigen, stark digitalisierten, Welt nicht mehr wirksam. Bei so viel Zugriff auf Informationen, die der Kundin bzw. dem Kunden zur Verfügung stehen, ist es unerlässlich, dass neue Unternehmen effektive Inbound Marketing-Techniken implementieren, die sicherstellen, dass sie über so viele digitale Kanäle wie möglich präsent sind, und dass ihre Botschaften für die bespielten Kanäle geeignet sind (vgl. Montague 2019, S. 164f.)

Wie bereits im Theoriekapitel dargestellt, ist es das elementare Ziel einer Inbound-Strategie, über sämtliche Kommunikationskanäle (z.B. E-Mail, Social-Media, etc.) eine ganzheitliche belastbare Beziehung zur Kundin bzw. zum Kunden aufzubauen. Wichtig dabei ist, alle Botschaften (z.B. Newsletter, Content auf Landing Pages, etc.) genau auf die Zielgruppe anzupassen (vgl. Schlömer 2018, S. 42f.; Patrutiu-Baltes 2016, S 63f.)

Die Inbound-Strategie besteht aus 4 Phasen, welche in Abbildung 56 nochmals visualisiert dargestellt werden. Im Zuge der Beschreibung der einzelnen Maßnahmen wird immer auf die vier Phasen der Inbound-Strategie Bezug genommen, sodass klar ersichtlich ist, welche Maßnahmen gerade dargestellt werden.

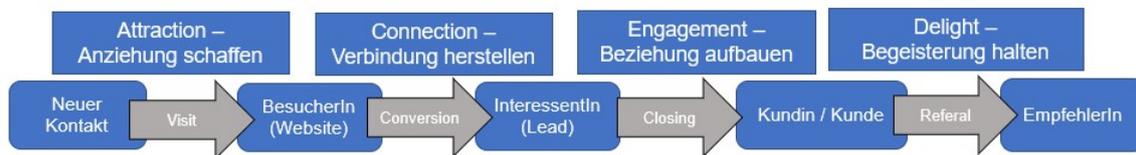


Abbildung 56: Die vier Phasen einer Inbound-Strategie (eigene Darstellung in Anlehnung an Schlömer 2018, S. 49)

Wie im Kapitel Outbound- versus Inbound Marketing ausführlich dargestellt und erläutert, ist die Inbound-Strategie der Outbound-Strategie im Bereich Lead-Generierung zu bevorzugen. Um das Vertriebsbudget bzw. die damit verbundenen Maßnahmen definieren zu können, müssen die geeigneten Instrumente ausgewählt werden, um auf diese Maßnahmen aufzubauen.

Instrumente für die Inbound-Strategie

- **Webseite** (www.ipeak.io): Ist das zentrale Element und dient zur Kundeninformation und zur Leadgenerierung
- **Facebook**: Da Facebook eine mit über 2 Milliarden NutzerInnen weiterhin sehr relevante Plattform zur Leadgenerierung ist (vgl. Neumann 2018, S. 9f.), wird diese ebenfalls als Informationsplattform herangezogen.
- **Instagram**: Dient ebenfalls der Leadgenerierung und ist gerade für die Zielgruppe der INFLU die zentrale Informationsplattform
- **Youtube**: Youtube ist weltweit eines der wichtigsten Video-Portale (vgl. Kreutzer 2018, S. 104f.). Wie in der Situationsanalyse dargestellt, kann

angenommen werden, dass Youtube ein wichtiges Informationsmedium für die Zielgruppe der PT und INFLU darstellt

- **Lead Nurturing** (in Verbindung mit der Implementierung einer Software)
- **E-Mail-Marketing**
- **Eigener Blog**

Basis für die Ausarbeitung des Maßnahmenkataloges

Zur erfolgreichen Umsetzung der Inbound-Strategie, müssen zentrale Grundbausteine angepasst werden, sodass alle Maßnahmen zur voller Wirkungsentfaltung kommen können:

- Überarbeitung der Homepage als zentrales Element der Vertriebsstrategie inklusive der Implementierung von Landing Pages sowie SEO, SEA
- Überarbeitung und Attraktivierung der Social-Media-Kanäle
- Überarbeitung des Instagram-Profiles, um aktiv zur Lead-Generierung bzw. als Informationskanal eingesetzt werden zu können
- Überarbeitung des Youtube Kanals, um diesen zur Informations- bzw. Leadgenerierung zu nutzen
- Implementierung eines eigenen Blogs mit relevanten Themen
- Implementierung – Lead Nurturing (im Sinne einer Marketing Automation Einführung - inklusive Prozesse und Software) (Projekt)

Resultierende Maßnahmen zur Zielerreichung

In diesem Unterkapitel werden ausgewählte Instrumente, die für die vertriebspolitischen Maßnahmen von großer Relevanz sind, kurz beschrieben. Ein Maßnahmenplan ist dem Anhang (siehe Seite A-5) beigelegt. Details für die Implementierung eines Lead Nurturing Prozesses bzw. die Implementierung einer Software (z.B. Hubspot für Marketing-Automation) werden in diesem Kapitel nur kurz angesprochen, da eine Implementierung aufgesetzte Inhalte und Prozesse voraussetzt. Die resultierenden Maßnahmen werden anhand der einzelnen vier Inbound-Strategie-Phasen beschrieben.

Phase 1 – Attraction-Phase (Anziehung schaffen)

In der Attraction-Phase soll der Kontakt zu den potenziellen Kunden hergestellt werden. Um eine hohe Reichweite zu erzeugen und somit den Kontakt zu den gewünschten KundInnen herzustellen, müssen unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden (vgl. Schlömer 2018, S 68f.).

Die IPEAK Webseite (www.ipeak.io): Wie bereits beschrieben ist die Unternehmenswebseite die zentrale Informationsplattform für neue KundInnen. Sie bildet ein zentrales Element bei der Inbound-Strategie. Um neue KundInnen über die Homepage zu gewinnen (Registrierung für die IPEAK-Creator ist auch über die Webseite machbar), ist es notwendiger, in der jeweiligen Phase in der Customer Journey entsprechenden Content anzubieten (z.B. Blogpost, E-Book, Whitepaper, Webinare, Case Studies) (vgl. Schlömer 2018, S. 112 – 114):

- Blogpost
- E-Book
- Whitepaper
- Webinare
- Case Studies

SEO: (Search Engine Optimization = Suchmaschinenoptimierung) – dient zur Optimierung der Webseite, um bei den organischen Suchergebnissen eine gute Position (z.B. erste Seite bei den Google Suchergebnissen) einzunehmen. Ein gutes SEO-Ergebnis führt zu einer besseren Sichtbarkeit im Internet, was in Folge zu mehr organischen Nutzerbesuchen (Traffic) bzw. zu neuen Leads führen kann. Positiver Nebeneffekt sind die verminderten Ausgaben für SEA-Kampagnen (Search Engine Advertising = Suchmaschinenwerbung) (vgl. Fröhlich 2019).

Die wesentlichen Kriterien bei einer SEO-Optimierung sind:

- **Page Speed:** Alle Inhalte der Webseite (z.B. Fotos) müssen optimiert sein, was bereits beim Hosting (wo die Webseite beheimatet ist) der Webseite beginnt (vgl. Bishopinck/Ceyn 2009, S. 190, Kind 2015).
- **Mobile First / Mobile Friendly:** Mehr als 50 Prozent der Webseiten-Erstkontakte finden mit Smartphones statt. Daher muss die Webseite für die

mobile Nutzung gestaltet und optimiert werden (vgl. Kind 2015; Keßler/Rabsch/Mandic 2018, S. 204 – 214).

- **Keywords:** Relevante und zu den Inhalten der Webseite passende Keywords sind besonders relevant für Suchmaschinen (vgl. Kind 2015).
- **Guter Webseiten Inhalte:** Es gilt die Devise „*Content is King*“; gute Inhalte über die angebotenen Themen bzw. Produkte sind für die Suchmaschinen ein essenzieller Faktor in der SEO-Bewertung (vgl. Kind 2015).
- **Menüstrukturierung:** Eine gutdurchdachte Menüführung mit den jeweils geeigneten Keywords für die einzelnen Menüpunkte wird positiv von der Suchmaschine honoriert (vgl. Kind 2015)

SEA: Wenn die Webseite durch die organische Suche zu gewünschten Suchwörtern nicht angezeigt wird, können ausgewählte Key-Word-Kampagnen dafür sorgen, dass die Seite auf der ersten Suchergebnisseite angezeigt wird. Es sollte immer auf eine gute Abstimmung zwischen dem ausgewählten Keyword und der entsprechend verbundenen Landing Page geachtet werden. SEA führt in kurzer Zeit zu überprüfbareren Ergebnissen. Des Weiteren kann SEA viel zielgerichteter eingesetzt werden und ist im Vergleich zu anderen Werbemaßnahmen performance-orientiert durch die Verrechnung per tatsächlichem „Click“ (vgl. Mialki 2018).

Überarbeitung und attraktiveren der Social-Media-Kanäle

In der Inbound-Strategie sind die Social-Media-Kanäle von besonderer Relevanz. Social Media bietet eine hohe Kontaktfrequenz und Reichweite (vgl. Schlömer 2018, S. 100).

Die Effektivität von Social Media und Online-Werbung ist begründet durch den Fakt, dass über 2,46 Milliarden NutzerInnen in den Sozialen Medien aktiv sind. Davon sind mindesten über 2 Milliarden NutzerInnen täglich aktiv. Vor allem mit effektiver und zielgerichteter Social Media Werbung können die Marketingkosten gesenkt und gleichzeitig die Vertriebsumsätze erhöht werden (vgl. Poddar/Natika 2019, S. 50 – 54).

Facebook: Wie anhand der Primärmarktforschung gezeigt werden konnte, ist anzunehmen, dass besonders die Zielgruppe der PT Facebook zur

Informationsgewinnung nutzt. Die Zielgruppe der INFLU verwendet Facebook mehr für „private“ Zwecke.

Über zwei Milliarden NutzerInnen verwenden Facebook. Facebook und Instagram haben sich in den letzten Jahren vom reinen Marketinginstrument hin zur Generierung von neuen Leads bzw. KundInnen und zum Verkaufportal von Produkten weiterentwickelt (vgl. Neumann 2018. S. 9 -11).

Besonders der generierte Traffic durch Social Media für die Webseite ist relevant für eine bessere SEO-Bewertung. Zudem sind aktives Engagement und ständig neuer Content essentiell, um neue Leads zu generieren (vgl. Chandler 2020).

Instagram: Instagram ist eine Social-Media-Plattform mit über einer Milliarde NutzerInnen. Gerade für Unternehmen ist Instagram immer attraktiver geworden, um neue KundInnen zu gewinnen, aber auch um aktiv Produkte und Dienstleistungen zu inszenieren und Aufmerksamkeit zu erregen (vgl. Neumann S. 99 – 110).

Folgende Anwendungsmöglichkeiten sollen von IPEAK aktiv genutzt werden:

- Vermarktung der unterschiedlichen Dienstleistungen für die jeweilige Zielgruppe
- Aktives Verbreiten von Bildern, Videos und Kundenrezessionen über die IPEAK App
- Aktives Einsetzen des „hashtags“ – #“ zur Erhöhung der Reichweite
- Nutzung von zielgruppengerichteter Werbung zur Generierung von Leads
- Aktive Marketingkampagnen für z.B. Gutscheine für die App, um weiteren Traffic für die Webseite zu gewährleisten
- Kooperation mit bekannten „Fitness-InfluencerInnen“, um „MarkenbotschafterInnen“ für die App zu gewinnen

Youtube: Youtube wird monatlich von über 1,9 Milliarden NutzerInnen besucht. Mittlerweile bevorzugen 6 von 10 NutzerInnen die Online-Plattform als das Live-TV. Bei der Benutzung der mobilen Endgeräte erreicht Youtube mehr unter 50-Jährige als das Kabelfernsehen (vgl. Smith 2020).

Wie in der Situationsanalyse beschrieben, ist Youtube ein beliebter Kanal für beide Zielgruppen (PT und INFLU). Daher sollten folgenden Maßnahmen eingeleitet werden:

- Erstellung von professionellen Produktvideos
- Erstellung von Referenz-Videos von zufriedenen KundInnen
- Schaltung von Werbung über Youtube für beide Zielgruppen (PT, INFLU) zur Leadgenerierung

IPEAK-Creator Blog: Ein eigener Blog ist mitunter ein effektiver Weg, um gezielt BesucherInnen auf die eigene Webseite zu lenken. Wichtig hierbei ist es, informative und spannende Inhalte zu erstellen die den ZielkundInnen einen Nutzen verspricht. Mit einem Blog wird stetig neuer Content erstellt, was sich positiv auf das Google Ranking auswirkt. Blogs müssen konsequent neu erstellt bzw. befüllt werden, sodass es immer Unterhaltungsmöglichkeiten für die ZielkundInnen gibt (vgl. Schlömer 2018, S. 94 – 97).

Connection-Phase (Verbindung herstellen)

Nachdem ein Kunde auf das Angebot aufmerksam gemacht worden ist, soll eine echte Verbindung zu den potenziellen KundInnen hergestellt werden. Zu diesem Zweck müssen Instrumente eingesetzt werden, die den einzelnen InteressentInnen einen individuellen Nutzen suggerieren (vgl. Schlömer 2018, S. 115f.).

Landing Pages (Zielseiten): Landing Pages sind ein wichtiges Element in der Generierung neuer Leads. Der Fokus liegt vor allem in der Gewinnung von Kundendaten, welche im Anschluss mit Lead Nurturing Kampagnen weiterbearbeitet werden können. Ein wichtiges Ziel von Landing Pages ist die Erhöhung der Conversion-Rate. Durch spezielle Informationen soll das Interesse der Userin bzw. des Users für das Produkt bzw. die Dienstleistung geweckt werden. Mittels „Call-to-Action“ Elementen (z.B. Formular) sollen NutzerInnen relevante Daten übergeben (vgl. Kopp 2018).

Die Daten aus der primären Marktforschung haben ergeben, dass vor allem Landing Pages, für die die Themengebiete interessant sind:

- Einsatzmöglichkeiten für Bereich Fitness Center
- Einsatzmöglichkeit für selbständiger TrainerInnen
- Einsatzmöglichkeit zur Neukundengewinnung (Fokus Fitnessmarktplatz)
- Implementierung von Formularen zur Kontaktgenerierung
- Landing Page für „Erfolgs-Geschichten“
- Landing Page für Referenzen

Smarte Formulare: Formulare sind ein essentieller Baustein zur Herstellung eines Kontaktes. Ein Formular sollte in einer Landing Page eingebaut werden, um z.B. wertvollen Content über Kontaktdaten zu ermöglichen. In der Connection-Phase sollte seitens der InteressentInnen schon Vertrauen aufgebaut worden sein, sodass die Bekanntgabe weiterer Informationen als Commitment der InteressentInnen angesehen werden kann. Smarte Formulare merken sich die bereits übermittelten Informationen einer Interessentin bzw. eines Interessenten, sodass bei einem Wiederbesuch einer Landingpage weitere Informationen abgefragt werden können (z.B. Jobpositionen, Interessenten, etc.). Somit entsteht eine höhere Vertrautheit mit der Webseite und die Beziehung mit dem Lead wird gestärkt (vgl. Schlömer 2018, S. 123f.).

Engagement-Phase – Beziehung aufbauen

In der Engagement-Phase sollen die gewonnenen Leads zu NeukundInnen weiterentwickelt werden. Inbound Marketing kann mithilfe von Softwaresystemen (z.B. Hubspot, etc.) intelligente und personalisierte Workflows nutzen, um dadurch automatisierte Kundengewinnungsprozesse durchzuführen (vgl. Schlömer 2018, S. 127f.).

E-Mail-Marketing: Zusendung von personalisierten (auf die Buyer Persona zugeschnitten) Mails, um die Kaufbereitschaft der KundInnen zu stärken. Inhalte müssen authentisch und relevant sein, und mittels Links müssen KundInnen rasch zu den Inhalten gelangen (vgl. Schlömer 2018, S. 128f.).

Automatisierte Workflows: Mit personalisierten Ansprachketten bzw. Workflows, sollen KundInnen in der jeweiligen Kaufphase in Abhängigkeit von individuellen Interessenslagen gezielt angesprochen werden. Hierbei sollen die Marketing-

Aktionen je nach favorisiertem Kanal individuell abgestimmt sein. Alle Aktionen der KundInnen werden gespeichert und fließen ins Lead Scoring ein und dienen zur Abschätzung der Abschlusswahrscheinlichkeit von potenziellen NeukundInnen (vgl. Schlömer 2018, S. 132f.).

CRM-Integration: Alle relevanten Daten und Interaktionen der Kundinnen und Kunden werden zentral erfasst und dienen der Fortentwicklung bzw. der Information im Vertriebsprozess. Durch eine intensive Abstimmung vom Marketing und Vertrieb, im Zuge der CRM- und Inbound Software Implementierung, werden Kundengewinnungsprozesse effektiv gestaltet. Weiters sollen dadurch ein besseres Lead Nurturing sowie eine schnellere Lead-Ansprache (Vertrieb bekommt vom Marketing automatisch vorqualifizierte Leads - SQL) zur weiteren Betreuung vorangetrieben werden (vgl. Schlömer 2018, S. 141 - 144.).

Lead Scoring: Ziel vom Vertrieb ist es, sich bei der Neukundengewinnung auf die aussichtsreichsten InteressentInnen mit hoher Kaufbereitschaft zu fokussieren. Mittels Lead Scoring werden alle Aktionen der Leads gemessen und mittels Punkte erfasst (vgl. Schlömer 2018, S. 139 – 141).

Wichtige Erfolgsfaktoren beim Lead Scoring sind:

- Es muss eine kritische Masse an Leads vorhanden sein
- Leads müssen konsequent nachbearbeitet werden
- Es soll pro Zielgruppe ein Idealprofil vorhanden sein
- Erstellen einer richtigen Informationsbasis zur Punktesystementwicklung (vgl. Schlömer 2018, S. 139 – 141)

Für das Produkt IPEAK-Creator wird in Abbildung 57 ein Lead Scoring Modell erstellt, welches als Basis für die Lead Qualifizierung dienen kann.

Lead Scoring – IPEAK			
Aktion	Punkte	Aktion	Punkte
	Anzahl		Anzahl
Besuch der Webseite	2	Webinar Anmeldung	10
Landing Page - Besuch	5	Webinar Teilnahme	15
E-Mail öffnen	2	Besuch einer Social Media Seite	10
E-Mail-Durchsicht	5	Download der App	20
Download eines Dokumentes	5	Registrieren in der App	15
Besuch einer Landing Page	3	Erneutes Aufmachen der App	10
Newsletter anmelden	5	App Nutzung für mindestens 10 min	10
Demo Video anschauen	10	Kontakt Aufnahme	15

Abbildung 57: Lead Scoring für IPEAK-Creator (eigene Darstellung)

Delight-Phase – Begeisterung halten

Mit Inbound Marketing soll zudem eine Stärkung der Kundenbindung erzielt werden. Darüber hinaus ist es wünschenswert, dass gewonnene KundInnen zum Markenbotschafter werden, um für die erworbenen Produkte zu werben (z.B. in den Sozialen Medien, etc.) (vgl. Schlömer 2018, S. 147 – 177).

Folgende Zugänge können laut Schlömer in dieser Phase parallel genutzt werden:

- Customer Advocacy: Gewonnene KundInnen werden zu aktiven EmpfehlerInnen
- Social-Media-Engagement: KundInnen sollen in den Sozialen Medien aktiv motiviert werden, um auf das Produkt weiter aufmerksam zu machen
- E-Mail-Kampagnen: Die Beziehung zur Kundin bzw. zum Kunden muss aktiv genutzt werden, um die Kundenbindung zu erhalten.
- Customer Community: Aufbau einer lebendigen Community, um den aktiven Austausch unter den KundInnen zu fördern (vgl. Schlömer 2018, S. 147 – 177)

10.4.3 Bestimmung der Ziele für die Inbound-Strategie anhand des Sales Funnels

Für diese Masterarbeit wurde bereits im Kapitel Lead Scoring eine Empfehlung für ein mögliches Scoring System erstellt (Siehe Abbildung 57). Der Sales Funnel bildet einen Prozess in der Kundengewinnung sowie der Kundenbindung ab. Besucher von Webseiten und Blogs können zu Leads werden, die im Anschluss durch z.B. Lead Nurturing gezielt zu KundInnen gemacht werden. Gewonnene KundInnen können abschließend zu EmpfehlerInnen werden und neue KundInnen akquirieren.

Der Übergang in die nächste Stufe wird mittels Erfolgsraten gemessen und bildet wichtige Messgrößen in der Inbound-Strategie ab (Siehe Abbildung 58).

Folgende drei Messgrößen sind hierbei entscheidend:

- Lead Conversion Rate (in Prozent) = Anzahl Leads / Anzahl Website-Besucher * 100
- Customer Conversion Rate (in Prozent) = Anzahl KundInnen / Anzahl Leads * 100
- Empfehler Conversion Rate (in Prozent) = Anzahl EmpfehlerInnen / Anzahl KundInnen * 100 (vgl. Schlömer 2018, S. 259 – 264)

Bei einer angenommenen Conversion Rate von 2 Prozent (vgl. Statista eService Report 2019e) und benötigten 606 neuen KundInnen (Annahme 20 Prozent Abwanderung im Jahr 2021) im Jahr 2021, müssen mindestens **4950** BesucherInnen pro Monat die Webseite besuchen.

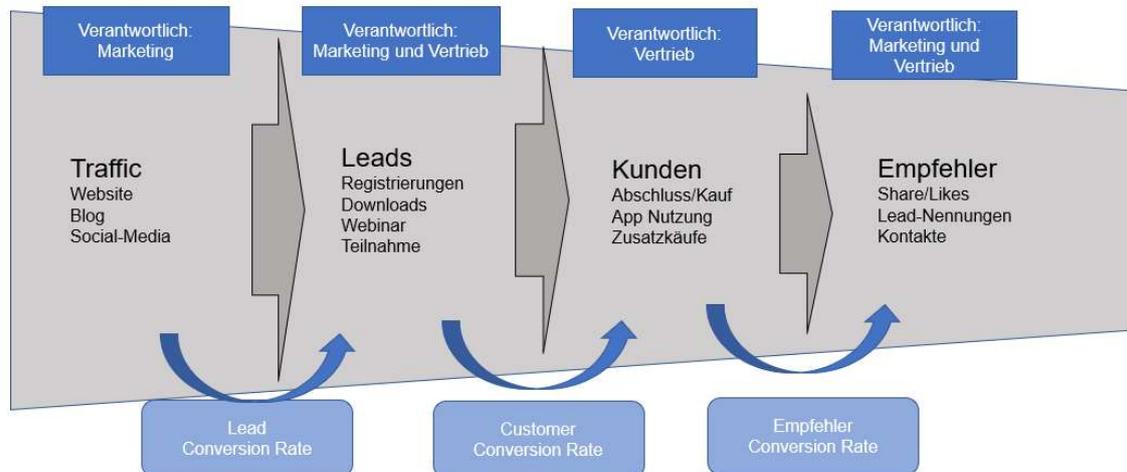


Abbildung 58: Inbound-Ziele für die vier Stufen im Sales Funnel (in Anlehnung an Schlömer 2018, S. 259 – 262)

Weiters müssen die Verantwortlichen in den vier Phasen definiert und geklärt werden, ab wann ein Lead dem Vertrieb übergeben wird. Hierzu dient eine Visualisierung des Sales Funnel in Verbindung mit einem Conversion Path (siehe Abbildung 59).

Bei der Formulierung eines MQL sollen zwei wesentliche Kriterien berücksichtigt werden. Die Verhaltensmerkmale (z.B. Content Download, Webinar Anmeldung) und die Rollenmerkmale (z.B. Art der FitnesstrainerInnen, Anzahl der zu betreuenden KundInnen als PT). Dadurch können ungeeignete KandidatInnen von einer Weiterqualifizierung ausgeschlossen werden (z.B. MasseurInnen) (vgl. Schlömer 2018, S. 582 - 584).

Um den Schritt zum SQL zu machen, sollten zwei Kriterien definiert werden. Das Verhalten und die Rollenmerkmale geben Aufschluss über die Eignung eines Leads bekannt (wird bezeichnet als Prospect Fit). Interessant ist zudem, zu erkennen, wie weit ein Lead bei seinen Kaufentscheidungen ist (z.B. Lädt sich ein Lead die App herunter und eine PDF zu den Preisen, dient das als Kriterium für eine Kaufentscheidung). Je nachdem, wie die Kriterien vom Prospect Fit und Kaufabsicht sind, sollten unterschiedliche Workflows bzw. Übergabepunkte an den Vertrieb definiert werden. Bei einem hohen Interesse und möglichst hohem Fit wird ein MQL an den Vertrieb zur weiteren Kontakt Aufnahme übergeben (vgl. Schlömer 2018, S. 584f.).

Zusätzlich zu den definierten Lead Scorings (siehe Abbildung 57), können zusätzlich Fit- und Kaufabsichts-Scores definiert werden (siehe Abbildung 60)

zusätzliche Lead-Scorings (als Basis für einen SLA)			
Merkmal	Wert	Passung bzw. Fit-Score	Kaufabsicht-Score
FitnesstrainerInnen	Anzahl KundInnen < 250	+ 10	
FitnesstrainerInnen	Anzahl KundInnen > 250	+ 30	
InfluencerInnen	Anzahl FollowerInnen > 50000	+ 50	
InfluencerInnen	Anzahl FollowerInnen < 50000	+ 10	
Aktive App Benutzung	Stunden > 10 Stunden		+50
Aktive App Benutzung	Stunden < 10 Stunden		+10
Anfrage Preisliste	Ja		+30

Abbildung 60: Definition Fit- und Kaufabsichts-Scores definiert (eigene Darstellung)

Somit kann für IPEAK eine SLA Vereinbarung von Marketing und Vertrieb abgeleitet werden (siehe Abbildung 61).

SLA Definition				
Ab MQL Punkten	Fit-Score (Summe)	Kaufabsicht-Score (Summe)	SQL Übergabe	Bearbeitung Vertrieb
100	Ab 50	Ab 80	JA	Innerhalb 12 Stunden
100	Ab 30	Ab 30	JA	Innerhalb 24 Stunden
130	Ab 30	Ab 30	JA	Innerhalb 12 Stunden
100	Bis 29	Bis 29	NEIN	

Abbildung 61: Definition SLA (eigene Darstellung)

10.4.4 App Feature Erweiterungen

Für die Zielgruppe der PT und INFLO sind folgende zusätzliche Features besonders von Interesse und können ein Motiv zum Kauf einer B2B-Fitness App darstellen:

- **On-Boarding:** Unterstützung von neuen B2B KundInnen, um alle wesentlichen Funktionen der App kennenzulernen
- **Content Management:** Erstellen von Content-Blöcke, um Inhalte und Informationen (z.B. Text, Fotos, Videos, Kommentaren) in der App posten zu können
- **Integration einer Terminverwaltung:** Zum Buchen von Kursen oder Privat-Terminen der eigenen KundInnen
- **Community und Content Analyse:** Bessere Analyse über den erstellten Content bzw. den Übungen
- **Community Management:** Besseres Feedback und Kommunikationsmöglichkeiten mit den KundInnen
- **Integration von Fitness Apps zur Datenübernahme**
 - o Ernährung: myFitnessPal
 - o Schrittzähler Apps: Fitbit, Garmin, Polar, Apple Health, Google Fit

Die beschriebenen Features wurden vom CTO der Firma IPEAK abgeschätzt (Erstabschätzung) und werden als Basis zur Budgetermittlung beigefügt.

10.4.5 Aufbau von Ressourcen

Aus der Situationsanalyse, der Vertriebsstrategie, bzw. aber auch aus der Theorie kann abgeleitet werden, dass zum Aufbau des Bereiches „digitaler Vertrieb“ entsprechende Ressourcen benötigt werden. Um das große Marktpotenzial im DACH-Raum auch wahrnehmen zu können bzw. dem Käuferverhalten Rechnung zu tragen, werden für folgende Maßnahmen Ressourcen benötigt:

- Implementierung von Inbound Marketing zur Lead-Gewinnung
- Optimierung und Erweiterung der Webseite (Aufbereitung der Webseite auf die Zielgruppen inklusive Landing Pages)
- Attraktivierung und Integration der Social-Media-Kanäle:
 - o Facebook
 - o Instagram
 - o Youtube
- Aufbau und Implementierung eines Lead Nurturing Prozesses
- Einführung einer Software in Verbindung mit Lead Nurturing

Abgeleitet aus den definierten Punkten wird die Empfehlung ausgesprochen, eine neue Mitarbeiterin bzw. einen neuen Mitarbeiter (MA1) mit der Spezialisierung bzw. Ausbildung im Bereich „Digital Marketing“ einzustellen.

Die Aufgaben der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters sind in Abbildung 62 definiert worden.

Aufgaben und Zuständigkeiten neuen Mitarbeiterin (MA1)	
Themengebiete:	Verantwortlich
Webseiten Optimierung	MA1 + Grafik MA
Erstellung von Landingpages	MA1
Attraktivierung der Social-Media-Kanäle	MA1
Kontinuierliche Wartung von Content, Medienbeiträgen	MA1 + Grafik MA
Einführung Lead Nurturing (interne Definitionen) <ul style="list-style-type: none"> - Prozesse - Content - Definition von Lead Scoring 	MA1 + CEO
Einführung einer Marketing Automation Software für: <ul style="list-style-type: none"> - Lead Nurturing - Lead Management 	MA1 + CEO

Abbildung 62: Aufgaben für neue Mitarbeiterin (eigen Darstellung)

10.5 Vertriebsbudget für die Neukundenakquise

Zur Zielerreichung muss ein Budget definiert werden. Die Budgetgestaltung erfolgte entsprechend des definierten Vertriebszieles der IPEAK SYSTEMS GmbH. Ausgehend von den vorab definierten Vertriebsmaßnahmen wurden drei Budgets erstellt, welche auch in der Maßnahmenbewertung berücksichtigt wurden.

Da bei der Implementierung der Maßnahmen zusätzliche Ressourcen von internen Fachabteilungen benötigt werden, wurde eine Abschätzung für die einzelnen Maßnahmen mit dem CEO der Firma IPEAK unternommen (Schätzungen der Umsetzung in Tagen geschätzt).

Zur weiteren Ermittlung der Kosten für die internen Aufwände wurden folgenden Tagessätze definiert:

- GrafikerIn / WebdesignerIn: 160 EURO / Tag
- ProgrammiererIn: 170 EURO / Tag
- VertriebsmitarbeiterIn: 210 EURO / Tag
- Neue MitarbeiterIn MA1: 202 EURO / Tag (vgl. Schneeweiss 2020)

10.5.1 Ermittlung des benötigten Kampagnenbudgets

Zur Ermittlung des Google Kampagnenbudgets, wurde der Cost per Click (CPC) für relevante Keywords, erhoben (Keywords für GoggleAds Tool - basieren auf der durchgeführten Marktforschung), (Tools: Google Ads – siehe AN-Abb. 13). Der CPC auf Google (Beschränkung auf die DACH-Region), wurden mit 1,96 EURO für Google ermittelt und für die weitere Berechnung verwendet. Der CPC für Facebook und Instagram, wurde basierend auf einen durchschnittlichen Branchenwert, mit 1,69 EURO erhoben (vgl. Irvine 2019) und für die weitere Berechnung verwendet (Umrechnung US-Dollar / EURO zum Tageskurs 0,91).

Im Anschluss wurden die benötigten NeukundInnen erhoben. Um am Ende des Jahres zumindest 505 zahlende KundInnen zu erhalten, wurde auch eine Abwanderungsrate im ersten Jahr von 20 Prozent angenommen, sodass schlussendlich 606 neue KundInnen gewonnen werden müssen. Da im Bereich Fitness 2 Prozent (vgl. Statista eService Report 2019e) der KundInnen eine bezahlte App verwenden, wurde dieser Wert herangezogen und mit den benötigten

KundInnen auf 100 Prozent hochgerechnet. Des Weiteren wurde angenommen, dass bei den Kampagnen eine Aufschlüsselung von 40 zu 60 – Google / Facebook bzw. Instagram stattfindet (vgl. Schneeweis 2020). Mit den ermittelten CPC Werten wurden nun die benötigten UserInnen ermittelt, welche auf die Webseite im Sinne von „Attracted User“ gewonnen werden müssen und multipliziert, um somit das benötigt Kampagnenbudget zu erhalten (Siehe Abbildung 63). Für das benötigte Gesamt-Kampagnenbudget wurde ein Wert von **106.779,6 EURO** ermittelt. Dieser Wert wird weiters zur Budgetermittlung herangezogen.

Kampagnen Budget Kalkulation				
Werbe Medium	Attracted us ers	Leads	CPC	Kampagnen Kosten
Googel Inc.	23 755	242	€ 1,96	€ 46 560,19
Facebook / Instagram	35 633	364	€ 1,69	€ 60 219,43
Summe	59 388	606		€ 106 779,62

Abbildung 63: Ermittlung der Kampagnen Kosten (eigene Darstellung)

10.5.2 Budget: Implementierung Inbound-Strategie

Bei der Ermittlung eines Gesamtbudgets wurden mehrere Punkte berücksichtigt und zusammengerechnet:

- Einstellung einer neuen Mitarbeiterin (MA1) bzw. eines neuen Mitarbeiters für das Themengebiet Inbound Marketing.
- Da die Tätigkeiten der Mitarbeiterin (MA1) im Jahr 2021, ganz der Inbound-Strategie zuzurechnen sind, wurde keine gesonderte Aufteilung (Aufwandsschätzung in Tage) unternommen.
- Es wurden für einzelne zu bearbeitende Themengebiete zusätzliche Ressourcen von anderen Fachabteilungen (GrafikerIn, Programmierer, Vertriebsmitarbeiter) basierend auf Tagessätzen hinzugerechnet (in Abstimmung mit dem CEO).
- Für die Implementierung einer Inbound-Software wurden die Preise für das Modul „Hubspot Marketing Hub Professional“ laut dem angebotenen Preis angesetzt. Zusätzlich wurde 1x monatlich eine Coaching Leistung hinzugerechnet sowie eine Basis Schulung.
- Das ermittelte Kampagnenbudget wurde aus der im oberen Kapitel erstellten Berechnung übernommen.

- Im Maßnahmenplan wurde eine zusätzliche Aufschlüsselung der MA1 (Neue MitarbeiterIn) auf die einzelnen Arbeitspakete vorgenommen.

Budget1: Inbound-Strategie		Grafik	Prog	Sales		
Themengebiet	Beschreibung	Tage	Tage	Tage	Budgetierte Kosten (für 12 Monate in EURO)	
Ausbau von Ressourcen "Digital Marketing"	Mitarbeiter Werbung Kommunikation: It Kollektivvertrag VG3 - n4: 2062€ Brutto + Überzahlung 200€ Brutto / Monat geschätzte Kosten: Einschulung, Laptop, Handy, Verbrauchsmaterialien				41 205 €	4500
Kampagnen Kosten - Inbound	Social Media Kampagnen (Summe) Google Inc. / Facebook / Instagramm				€	106 779,62
Attraction Phase		Maßnahmenplan 1.0 - 6.9				
Überarbeitung der Homepage	Überarbeiten Webseite Content	4	2	2	€	1 400,00
	SEO		2		€	340,00
	SEO - Beratung Consultant				€	1 500,00
Überarbeitung Social Media	Facebook	3			€	480,00
	Instagram	3			€	480,00
	Youtube	8	1	1	€	1 660,00
					€	-
Laufende Betreuung der Social-Media-Kanäle						
	Facebook	2	2		€	660,00
	Instagram	2	2		€	660,00
	Youtube	2	2		€	660,00
Connection Phase		Maßnahmenplan 7.0 - 7.10				
Aufbau Blog	Blog Content & Management	3	4	3	€	1 790,00
Aufbau Landing Pages	Landing Pages Implementieren	3	1		€	650,00
Smarte Formulare	Smarte Formulare Implementieren	1	2	1	€	710,00
Engagement Phase		Maßnahmenplan 8.0 - 8.16				
E-Mail-Marketing	Definition und Implementierung	2	2	2	€	1 080,00
Automatisierte Workflows	Definition und Implementierung	2	2	2	€	1 080,00
Lead Scoring	Definition und Implementierung	1		5	€	1 210,00
CRM-Integration	Definition und Implementierung	2	4	4	€	1 840,00
Delight Phase		Maßnahmenplan 9.0 - 9.3				
	Laufende Betreuung der Kunden	2		2	€	740,00
	Laufende Betreuung Social-Media	2	2	3	€	1 290,00
Implementierung - Lead-Nurturing (Projekt)	Maßnahmenplan 10.0 - 10.8	5	2	3	€	1 770,00
Implementierung - Marketing Automation (Hubspot)	Maßnahmenplan 11.0 - 11.8		7	3	€	1 820,00
Kosten Software (Hubspot)	Maßnahmenplan 12.0 - 12.10					
	Marketing Hub Professional (Preis laut Webseite Hubspot.com)				€	8 880,00
	Schulung für Hubspot & Zertifizierung				€	4 500,00
	Inbound Beratung (monatlich a 350 €)				€	4 200,00
Gesamtbudget Inbound						191 884,62 €

Abbildung 64: Budget Inbound-Strategie (eigene Darstellung)

10.5.3 Budget: Outbound-Strategie

Zur Ermittlung der Outbound-Strategie, wurden folgende Aspekte herangezogen:

- Einstellung einer neuen Mitarbeiterin bzw. eines neuen Mitarbeiters (MA1) für das Themengebiet Outbound Marketing.
- Da die Tätigkeiten der Mitarbeiterin (MA1) im Jahr 2021, ganz der Outbound-Strategie zuzurechnen sind, wurde keine gesonderte Aufteilung (Aufwandsschätzung in Tage) unternommen.
- Es wurden für einzelne zu bearbeitende Themengebiete zusätzliche Ressourcen von anderen Fachabteilungen (GrafikerIn, ProgrammiererIn, VertriebsmitarbeiterIn) basierend auf Tagesätzen hinzugerechnet (in Abstimmung mit dem CEO).
- Es wurde das ermittelte Kampagnenbudget mit einem Effektivitäts-Faktor multipliziert. Laut einer Erhebung sind die Kosten bei der Inbound-Strategie (pro neue Kundin / neuem Kunden) um 61 Prozent weniger als beim Outbound Marketing (vgl. ONMA Online Marketing GmbH 2020). Daher wurde das ermittelte Kampagnenbudget (Basis Abbildung 63) um 61 Prozent erhöht.

Budget 2: Outbound Strategie		Grafik	Prog	Sales	
Themengebiet	Beschreibung	Tage	Tage	Tage	Budgetierte Kosten (für 12 Monate in EURO)
Features / Ressourcen					
Ausbau von Ressourcen "Digital Marketing"	Mitarbeiter Werbung Kommunikation: It Kollektivvertrag VG3 - n4: 2062€ Brutto + Überzahlung 200€ Brutto / Monat geschätzte Kosten: Einschulung, Laptop, Handy, Verbrauchsmaterialien				€ 41 205,00
Kampagnen Betreuung					€ 4 500,00
Laufende Betreuung der Social-Media-Kanäle					
	Facebook	1	5		€ 1 010,00
	Instagram	1	5		€ 1 010,00
	Youtube	2	5		€ 1 170,00
Kampagnen Kosten Outbound					
	Social Media Kampagnen (Ads) Google / Facebook / Instagram				€ 106 779,62
	Outbound "Effektivitäts Abschlag"				€ 65 135,57
	Zuschlag 61%				
Überarbeitung Social Media					
	Facebook	3			€ 480,00
	Instagram	4			€ 640,00
	Youtube	10			€ 1 600,00
	Erstellen von Produktvideos	4			€ 640,00
	Support & Abstimmung		1	1	€ 380,00
Anpassungen der Homepage					
	Überarbeiten Webseite Content	2			€ 320,00
	Ersellen Content	4	4	2	€ 1 740,00
					€ -
					€ 1 500,00
Gesamtbudget					228 110 €

Abbildung 65: Budget 2 - Outbound-Strategie (eigene Darstellung)

10.5.4 Budget: App Feature Erweiterung

Die aus der Marktforschung ermittelten Featureerweiterungen sollen für das Produkt „IPEAK-Creator“ berücksichtigt und als Teil dem Gesamtprojekt zugerechnet werden (laut Rücksprache mit dem CEO). Ausgehend von einer Beschreibung der Features wurde seitens des CTO der Firma IPEAK eine grobe Schätzung (Entwicklungsaufwand in Tagen) für das Budget erstellt. Dem Budget wurden zusätzlich zum Entwicklungsaufwand noch intern benötigte Ressourcen hinzugefügt (Grafik, VertriebsmitarbeiterIn für interne Tests der Features und Feedback mit TestuserInnen). Die Schätzungen wurden vom CTO mittels einer Skala (von – bis in Tagen) abgeschätzt. Da keine detaillierte Featurebeschreibung zur Abschätzung übermittelt wurde, wurde für das Budget der durchschnittliche Schätzwert (in Tagen) angenommen. Die ermittelten Gesamtkosten wurden anteilmäßig den einzelnen Budgets (Inbound- und Outbound-Strategie) zugerechnet (1/5 pro Jahr).

Budget 3: Feature Entwicklung		Grafik	Prog	Sales	
Themengebiet	Beschreibung	Tage	Tage	Tage	Budgetierte Kosten (für 12 Monate in EURO)
Features / Ressourcen					
On-Boarding:	Unterstützung von neuen B2B Kunden, um alle wesentlichen Funktionen der App kennenzulernen	8	35		7 230 €
Content Management	Erstellen von Content-Blöcke, um Inhalte und Informationen (z.B. Text, Fotos, Videos, Kommentaren)	3	55		9 830 €
Integration einer Terminverwaltung	Zum Buchen von Kursen oder Privat-Terminen der eigenen Kunden	2	68		11 880 €
Community und Content Analyse	Bessere Analyse über den erstellten Content bzw. den Übungen	4	35		6 590 €
Community Management	besseres Feedback und Kommunikations-Möglichkeiten bei der Kommunikation mit den Kunden	4	25		4 890 €
	Integration von Fitness Apps zur Datenübernahme		32		5 440 €
IPEAK Ressourcen	Fehler-Behebung		20		3 400 €
	Grafik	25			4 000 €
	Testen / Feedback von Testusern			25	5 250 €
Gesamtbudget 3					58 510 €
Entwicklungsaufwand pro Jahr (Aufgeteilt auf 5 Jahre)					11 702 €

Abbildung 66: Budget 3 - Feature (eigene Darstellung)

10.5.5 Zusammenfassung der Budgets (Inbound- und Outbound-Strategie)

In Abbildung 67 wird das benötigte Gesamtbudget, pro Strategie, aus den ermittelten Teilbudgets zusammengeführt (Anmerkung: Entwicklungskosten wurden über 5 Jahre gelten gemacht). Aus den Gesamtwerten wurden weiters der CAC (Customer Acquisition Costs) und das Verhältnis zum CLV berechnet (siehe Abbildung 70).

Gesamtbudget 2021		
Strategie	Beschreibung	Gesamtkosten / Jahr
Inbound-Strategie	Gesamtkostem	€ 191 884,62
	Feature Entwicklung	€ 11 702,00
		€ 203 586,62
Outbound-Strategie	Gesamtkostem	€ 228 110,19
	Feature Entwicklung	€ 11 702,00
		€ 239 812,19

Abbildung 67: Budget 2012 – Zusammenfassung (eigene Darstellung)

10.6 Kontrollmaßnahmen

10.6.1 Kennzahlen zur Zielerreichung

Dieses Kapitel fasst die wesentlichen Kennzahlen für die Erfolgskontrolle zur Zielerreichung zusammen. Zu den empfohlenen Maßnahmen bedarf es noch Kennzahlen, um den Erfolg zu messen bzw. zu überprüfen (siehe Abbildung 68).

SEO bzw. Website Controlling: Es wird empfohlen, das Tool „Google Analytics“ einzusetzen	
1	Seitenzugriffe organische Suche: Anzahl von BesucherInnen, die über bestimmte Keywords auf die Seite gelangt sind.
2	Verweildauer: Wie interessiert ist eine Besucherin bzw. ein Besucher an Inhalten der Website. In Kombination zur durchschnittlichen Verweildauer lassen sich Erkenntnisse über die Qualität der Seite gewinnen (z.B. User-Experience).
3	Absprungrate (Bounce Rate): Anzahl der SeitenbesucherInnen ohne Interaktion mit der Seite in Prozent
SEA (Search Engine Advertising)	
1	Conversion Rate (CR): Prozentueller Kundenanteil jener, die auf die Werbung klicken und das Produkt kaufen (Hier: die App downloaden und registrieren).
2	Click-through-rate (CTR): Anteil der KundInnen in Prozent, welche die Werbung sehen und anklicken.
3	Return on Investment (ROI): Relation der Kosten (SEA Kampagne) zum Gewinn
Social Media (SM) Controlling (Facebook und Instagram bieten ein umfangreiches Analysetool an)	
1	Click-through-rate (CTR): Anteil der KundInnen in Prozent, welche die Werbung sehen und anklicken.
2	Conversion Rate (CR): Prozentueller Kundenanteil jener, die auf die Werbung klicken und das Produkt kaufen (Hier: die App downloaden und registrieren).
3	Cost per Conversion: Kosten einer SM Kampagne – Berechnung: Division der Kosten pro Click, mit der Conversion Rate (Wirtschaftlichkeit von SM Kampagnen zu analysieren)

Abbildung 68: Kennzahlen (in Anlehnung an Google 2019; Bishopinck/Ceyp 2009, S. 264-267; Kwapien 2016; Facebook 2020)

Lead Management & Nurturing KPIs: Die verwendeten Kennzahlen können je nach Software variieren. In Abbildung 69 werden die gängigsten Kennzahlen zur Qualität von Inhalten beschrieben.

Lead-Management & Nurturing KPIs	
1	Klick- und Öffnungsrate: Prozentsatz von E-Mail-Öffnungen pro EmpfängerIn bzw. jener, die einen Link anklicken.
2	Klickrate: Prozentsatz der Link-Öffnungen durch die EmpfängerInnen (hilft, um die Nurturing Emails in Bezug auf Betreffzeile, Inhalt und Versandzeitpunkt zu evaluieren).
3	Absprungrate (Bounce-Rate): Anzahl der WebsitebesucherInnen ohne weitere Unterseitenöffnung bzw. jener, die abspringen.
4	Durchschnittliche Verweildauer (Average-Time-on-Page): Wie lange eine Besucherin bzw. ein Besucher einen Inhalt betrachtet.
5	Churn-Rate: Anzahl der NutzerInnen, die einen Service (z.B. Newsletter) abmelden
6	Zustellrate: Anzahl der erfolgreich zugestellten Emails (Qualität der Verteilerliste)
7	Conversion-Rate (bzw. Umwandlungsrate): die Anzahl von anonymen WebsitebesucherInnen, die zu KundInnen werden; kann für jede Lead Funnel Stufe und übergreifend erhoben werden und stellt die wichtigste Kennzahl im Lead Management Prozess dar.
8	Lead-Duration: Zeitdauer bis Lead in nächste Stufe aufsteigt (In Kombination mit Conversion Rate eine Kennzahl zum ganzheitlichen Lead-Management-Ansatz).
9	Sales Cycle: Zeitraum vom Erstkontakt bis zum finalen Abschluss (wie lange braucht eine Websitebesucherin bzw. ein Websitebesucher zum Lead und zur Kundenwerdung).
10	Return on Investment (ROI): der Lead Management Kampagne: Relation der entstandenen Kosten zum erzielten Gewinn der Kampagne (ein hoher ROI bedeutet einen effizienten Mitteleinsatz).
11	Cost-per-Lead (CPL): Budgeteinsatz zur Leadgenerierung

Abbildung 69: Lead Management & Nurturing KPIs (eigen Darstellung in Anlehnung an Philipp 2018)

10.6.2 Customer Acquisition Costs (CAC)

Die Kennzahl **CAC** (Customer Acquisition Costs) dient zur Evaluierung der entstandenen Kosten bei der Kundenakquise. Die CAC Kennzahl ist im Zusammenhang mit dem „Customer Lifetime Value“ (CLV) essentiell zur Steuerung von Vertrieb und Marketing. Die Berechnung erfolgt durch die Ermittlung der Gesamtkosten von Vertrieb und Marketing und diese wird dann in Relation zu den neu gewonnenen KundInnen gestellt. Zur Ermittlung von genaueren Ergebnissen sollten alle Kosten, die zur Neukundenakquise eingesetzt werden, einbezogen werden (z.B. Softwarekosten, Lohnkosten, benötigte Dienstleistungen, Berater, etc.) (vgl. unternehmer.de 2019a).

Bei der Ermittlung des Customer Lifetime Value (CLV) gibt es unterschiedliche Ansätze. Aus den gewählten Kennzahlen wird im Anschluss ein Durchschnittswert ermittelt. Gerade bei Unternehmen ohne Kundenhistorie kann die Ermittlung der Daten schwer sein und es müssen Richtwerte angenommen werden. Folgende Faktoren und Kennzahlen können hierzu herangezogen werden (vgl. unternehmer.de 2019b).

- Wiederkaufsrate von KundInnen
- Durchschnittlicher Deckungsbeitrag
- Erwartete Dauer einer Geschäftsbeziehung („Kundenlebenszeit“)
- Kosten für Kundenpflege

Bei Unternehmen, die im Produktsegment SaaS ihre Dienstleistung anbieten, kann auch der durchschnittliche Umsatz der KundInnen angenommen werden. Gerade bei Unternehmen mit jährlichen Abonnements erhöht jede Verlängerung auch den CLV. Folgenden Berechnungsschritte werden empfohlen (vgl. Ollmann 2019):

- Customer Lifetime Rate (CLR): (Annahme von einer Kundenabwanderungsrate von 1 Prozent) Berechnung: $(1/0,01) = 100$
- Durchschnittlicher Umsatz/Account: (Gesamtumsatz / Gesamtzahl der KundInnen) Berechnung: $100.000 \text{ EURO} / 100 = 1000 \text{ EURO}$
- Ermittlung des CLV: (Customer Lifetime Rate x Durchschnittlicher Umsatz pro Account): Berechnung: $1.000 \text{ EURO} \times 100 = 100.000 \text{ EURO}$

Wichtig ist das Verhältnis von CAC zum CLV. Mit dieser Kennzahl kann eine Aussage getroffen werden, wie wirtschaftlich das Geschäftsmodell ist. Wichtig ist, dass die Kosten der Neukundenakquise geringer sind als jener Betrag, den das Unternehmen an der Kundin bzw. am Kunden verdient (CLV muss größer als der CAC Wert sein). Zur Verdeutlichung ein paar Empfehlungen (vgl. unternehmer.de 2019a)

- 1:1 = Verlust bei jeder neuen Kundin bzw. jedem neuen Kunden
- Kleiner 1:1 = Das Unternehmen macht Verlust
- 3:1 = Das Unternehmen macht Gewinn bei der Kundenakquise

10.6.3 Berechnung der CAC für Inbound und Outbound

Aufgrund der ermittelten Gesamtkosten für beide Strategien wurden zwei CACs berechnet. Bei der Inbound-Strategie fallen im ersten Jahr Kosten für das Aufsetzen

und Implementieren der Inbound-Maßnahmen an, daher entfalten sich die Vorteile der Inbound-Strategie erst zur vollen Gänze im zweiten Jahr. Einerseits sind die Kosten der Inbound Implementierung nicht mehr schlagend, andererseits greifen die Vorteile durch den Lernkurveneffekt, um die richtigen Leads zu generieren. Weiters können Kosten im SEA-Budget im zweiten Jahr reduziert werden, da die SEO-Maßnahmen zu deutlich besseren organischen Suchanfragen führen sollten. In der Berechnung wurde ein Lernkurveneffekt von 55 Prozent angenommen Bei der Outbound-Strategie wird nur ein geringer Lernkurveneffekt angesetzt (hier 5 Prozent) (vgl. Kronawittherleitner 2020; Vaclav 2020).

Berechnung CAC 2021 / 2022				
Gesamtbudget 2021				
Strategie	Beschreibung	Gesamtkosten / Jahr	CAC 21	CLV/CAC 21
Inbound-Strategie	Gesamtkosten	€ 191 884,62		
	Feature Entwicklung	€ 11 702,00		
		€ 203 586,62	€ 336,0	6,1
Outbound-Strategie	Gesamtkosten	€ 228 110,19		
	Feature Entwicklung	€ 11 702,00		
		€ 239 812,19	€ 395,7	5,2
Berechnung CAC/CLV 2021				
	Geplanter Umsatz 2022	€ 250 000,00		
	gewonnene Neukunden 2021	606		
	(Ziel: 505 Neukunden bis Ende 2021)			
	Abwanderungsrate (angenommen)	20%		
		0,2		
	durchschnittlicher Gesamtumsatz / Kunde	€ 412,54		
	CLR (Customer Lifetime Rate)	€ 5,00		
	CLV (Customer Lifetime Value)	€ 2 063		

Abbildung 70: Berechnung CAC 2021 (eigen Darstellung)

11. Handlungsempfehlungen

Im vorangestellten Kapitel wurden Vertriebsmaßnahmen dargestellt, die in Form von Inbound- bzw. Outbound Marketing die strategische Stoßrichtung zur Umsetzung des IPEAK-Creators vorgeben können und gleichzeitig die jeweiligen budgetären Auswirkungen berücksichtigen. Darauf aufbauend werden im Folgenden ein Paarvergleich und eine Nutzwertanalyse durchgeführt, aus deren Ergebnissen wiederum Handlungsempfehlungen abgeleitet werden sollen. Die Erkenntnisse, die im nachstehenden Kapitel zusammengefasst wurden, sollen daher als „Entscheidungsgrundlage“ dienen, um eine geeignete Marketingstrategie auszuwählen, bei der insbesondere auch eine langfristige, effektive Mittelverwendung Berücksichtigung findet. Die zuvor ermittelten Customer Acquisition Cost (CAC), also jene Kosten, die im Zuge der Kundenakquise anfallen, stellen in diesem Zusammenhang ein wichtiges Entscheidungskriterium dar. Zur besseren Übersicht wurden hier die wesentlichen Faktoren, auf denen die folgenden Handlungsempfehlungen basieren, abgebildet, ein detaillierter Maßnahmenplan ist dem Anhang (siehe Seite A-5) dieser Masterarbeit zu entnehmen.

11.1 Auswahl des geeigneten Ansatzes

Basierend auf den zwei Optionen (Inbound- und Outbound-Strategie), soll dieses Kapitel eine Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung der Maßnahmen dienen. Mit dem CEO der Firma IPEAK wurden Kriterien (basierend auf die strategischen Stoßrichtungen) erarbeitet und mittels Paarvergleich gewichtet (siehe Abbildung 71). Die Paarvergleich wurde mit der Excel-Vorlage von Herrn Dipl. Ing. Ernst Mairhofer erstellt.

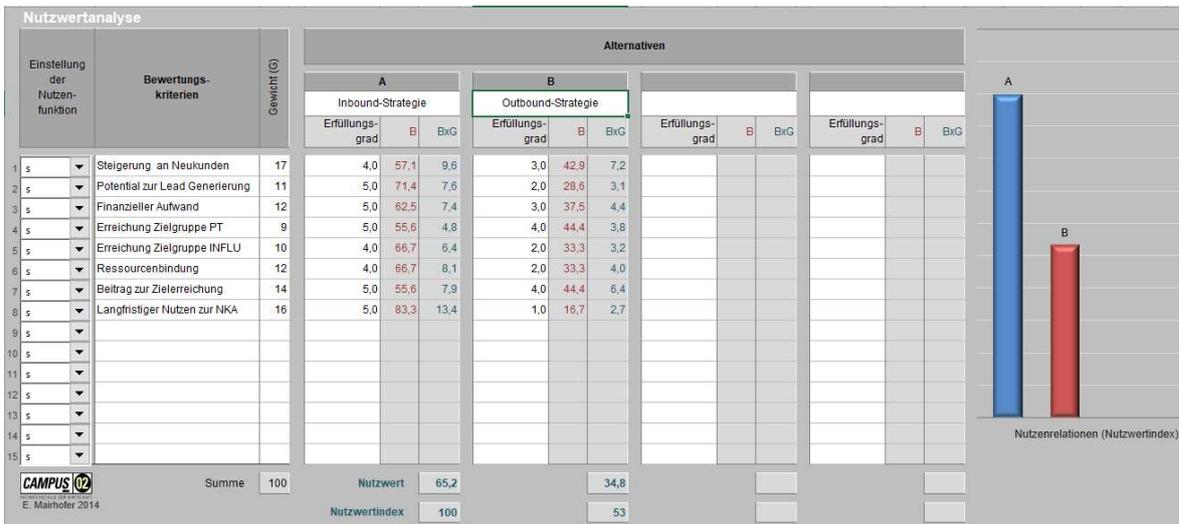


Abbildung 72: Nutzwertanalyse (in Anlehnung an Mairhofer 2014)

Steigerung an Neukunden (NeukundenAkquise) <ul style="list-style-type: none"> • 5 Punkte = außerordentlich hohes Potenzial für Neukundensteigerung • 4 Punkte = überdurchschnittlich hohes Potenzial für Neukundensteigerung • 3 Punkte = durchschnittlich hohes Potenzial für Neukundensteigerung • 2 Punkte = unterdurchschnittlich hohes Potenzial für Neukundensteigerung • 1 Punkt = kein Potenzial der Neukundensteigerung 	Erreichung Zielgruppe PT & Erreichung Zielgruppe INFLU <ul style="list-style-type: none"> • 5 Punkte = außerordentlich hohes Potenzial zur Erreichung der Zielgruppe • 4 Punkte = überdurchschnittlich hohes Potenzial zur Erreichung der Zielgruppe • 3 Punkte = durchschnittlich hohes Potenzial zur Erreichung der Zielgruppe • 2 Punkte = unterdurchschnittlich hohes Potenzial zur Erreichung der Zielgruppe • 1 Punkt = kein Potenzial zur Erreichung der Zielgruppe
Potential zur Leadgenerierung <ul style="list-style-type: none"> • 5 Punkte = außerordentlich hohes Potenzial für Leadgenerierung • 4 Punkte = überdurchschnittlich hohes Potenzial für Leadgenerierung • 3 Punkte = durchschnittlich hohes Potenzial für Leadgenerierung • 2 Punkte = unterdurchschnittlich hohes Potenzial für Leadgenerierung • 1 Punkt = kein Potenzial der Leadgenerierung 	Beitrag zur Zielerreichung <ul style="list-style-type: none"> • 5 Punkte = außerordentlich hohes Potenzial zur Zielerreichung • 4 Punkte = überdurchschnittlich hohes Potenzial zur Zielerreichung • 3 Punkte = durchschnittlich hohes Potenzial zur Zielerreichung • 2 Punkte = unterdurchschnittlich hohes Potenzial zur Zielerreichung • 1 Punkt = kein Potenzial zur Zielerreichung
Finanzieller Aufwand <ul style="list-style-type: none"> • 5 Punkte = außerordentlich hoher finanzieller Aufwand • 4 Punkte = überdurchschnittlich hoher finanzieller Aufwand • 3 Punkte = durchschnittlich hoher finanzieller Aufwand • 2 Punkte = unterdurchschnittlich finanzieller Aufwand • 1 Punkt = minimaler finanzieller Aufwand 	Langfristiger Nutzen zur NKA <ul style="list-style-type: none"> • 5 Punkte = außerordentlich langfristiger Nutzen • 4 Punkte = überdurchschnittlich langfristiger Nutzen • 3 Punkte = durchschnittlich langfristiger Nutzen • 2 Punkte = unterdurchschnittlich langfristiger Nutzen • 1 Punkt = kein langfristiger Nutzen

Abbildung 73: Skalierung Nutzwertanalyse (eigene Darstellung)

Bei der Auswahl eines geeigneten digitalen Vertriebsansatzes ist die Inbound-Strategie der Outbound-Strategie überlegen. Besonders, wenn der Blickwinkel auf die Customer Acquisition Cost gelegt wird, ist der Inbound-Ansatz dem Outbound-Ansatz auch langfristig überlegen. Da bei der Inbound-Strategie anfänglich Kosten für Implementierungsmaßnahmen (z.B. Webseite, Social-Media, Coachings) anfallen, diese aber spätestens im zweiten Jahr gänzlich abgeschlossen sind (mit Ausnahme von laufenden Adaptierungen und Wartungen) und sich die Maßnahmen mit der Zeit immer effektiver „verzahnen“ und der Lernkurveneffekt ebenfalls einsetzt, entfaltet spätestens im zweiten Jahr die Inbound-Strategie ihre Vorteile im Vergleich zur Outbound-Strategie. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die SEA-Kosten, welche sich bei der Inbound-Strategie ebenfalls spätestens im zweiten Jahr deutlich reduzieren lassen. Da eine neu implementierte SEO-Strategie Zeit benötigt,

bis die organischen Suchergebnisse angezeigt werden, können spätestens dann die SEA-Bemühungen (bzw. Kosten) zurückgefahren werden.

Bei der langfristigen Betrachtung der Inbound-Strategie ist weiters die kosteneffektive Nutzung ein wichtiges Kriterium. Laut einer durchgeführten Untersuchung sind mit einer Inbound-Strategie gewonnene Leads um bis zu 61 Prozent kosteneffektiver als durch Outbound-Strategie gewonnene Leads (vgl. ONMA Online Marketing GmbH 2020).

11.2 Kritische Würdigung der Handlungsempfehlung

Die Inbound-Strategie ist für die Firma IPEAK SYSTEMS GmbH von besonderer Bedeutung, da dadurch der Aufbau von internem Know-how und Kompetenzerlangung, vor allem auch Bereich Lead Management, erfolgt, was von langfristiger strategischer Relevanz ist.

Weiters bietet die Inbound-Strategie die Möglichkeit, in Zukunft flexibler auf die definierten Zielgruppen einzugehen in dem Sinne, dass viel schneller neue Kampagnen selbständig erstellt und mit kurzer Vorlaufzeit durchgeführt werden können. Durch die aktive Kommunikation mit der anvisierten Zielgruppe der PT kann z.B. der Fokus bei einer neuen Kampagne speziell auf ein neu entwickeltes und gelaunchtes Feature gelegt und somit die Gefahr vermieden werden, bei der Entwicklung zu schnell am Markt „vorbei“ zu entwickeln. Grundgedanke bei einer jeden Appentwicklung muss sein, ein Kundenproblem zu lösen. Je besser das Problem der KundInnen verstanden wird und iterativ bei der Entwicklung gelöst bzw. verwirklicht wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz. Die Ergänzung der gewünschten App Features im Zuge der Marktforschung kann sicher ein wichtiger Baustein sein, um ein noch passenderes Produkt zielgenau anbieten zu können. Jedoch empfiehlt es sich, die Zielgruppen in regelmäßigen Abständen erneut zu befragen, bzw. ausgewählte Fokusgruppen bei der finalen Weiterentwicklung der App mit ins Boot zu holen.

Besonders das Thema „Lernkurve“ im Inbound Marketing (inklusive Software Einführung) bietet viel positiven Entwicklungsspielraum. Aus einem Gespräch mit der Firma Leadengine und der Firma Brandreach geht hervor, dass

Erfahrungswerte beim Zuwachs von Inbound Marketing-Projekten, je nach Branche zwischen 10 – 200 Prozent, pro Jahr liegen können (vgl. Kronawitthleitner 2020; Vaclav 2020). Legt man eine durchschnittliche Steigerung der Erfahrungskurve bei 55 Prozent (empfohlen von den Beiden Firmen) an, so zeigt sich ein deutlicher Rückgang des CAC Wertes bei gleichem Ressourceneinsatz. Die Kalkulation (siehe Anhang Seite A-14) zu den ermittelten Werten (CAC 2021 und CAC 2022) unterstreicht auch die Wichtigkeit und Empfehlung zur Implementierung eines digitalen Vertriebskonzeptes bzw. den Vorteil eines skalierbaren Geschäftsmodelles auf. Bei der Berechnung des CAC wurde für das Jahr 2021 eine Kundenabwanderung von 20 Prozent angenommen. Für das Jahr 2022 wurde eine Abwanderungsrate von 10 Prozent angenommen bei 930 neu gewonnenen KundInnen im Jahr 2022. Durch die verzahnten Inbound-Maßnahmen, den Lernkurveneffekt sowie das reduziert benötigte Kampagnenbudget (Annahme minus 50 Prozent) bei gleichzeitig positiver Entwicklung bei den organischen Suchen, kann der CAC Wert deutlich gesenkt werden (siehe Abbildung 74).

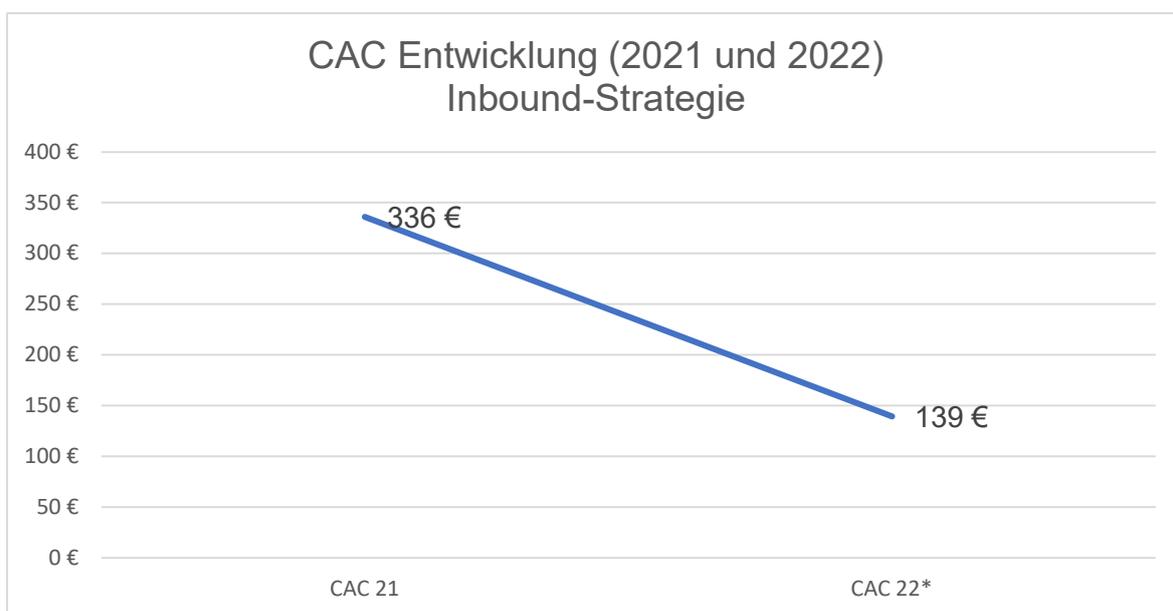


Abbildung 74: CAC Entwicklung 2021 – 2022 Inbound-Strategie mit Erfahrungskurve (eigene Darstellung)

Wenn zusätzlich die Outbound-Strategie in die Kurve eingezeichnet wird, so kann das langfristige Vorteil der Inbound-Strategie klar verdeutlicht werden (siehe Abbildung 75). Bei der Berechnung der Outbound-Strategie wurde das Kampagnenbudget für 2021 um 61 Prozent (vgl. Miller 2017) erhöht im Vergleich

zum Inbound-Kampagnenbudget. Die Begründung liegt in der langfristig ineffektiveren Generierung von qualitativ hochwertigen Leads, wie bereits Studien gezeigt haben (vgl. Miller 2017; ONMA Online Marketing GmbH 2020). Das zur Berechnung des CAC 2022 benötigte neue Kampagnenbudget 2022 wurde um zusätzlich 55 Prozent erhöht, da auch die benötigten neuen Leads für 2022 um 55 Prozent mehr sind. Lernkurveneffekte wurden keine angesetzt.

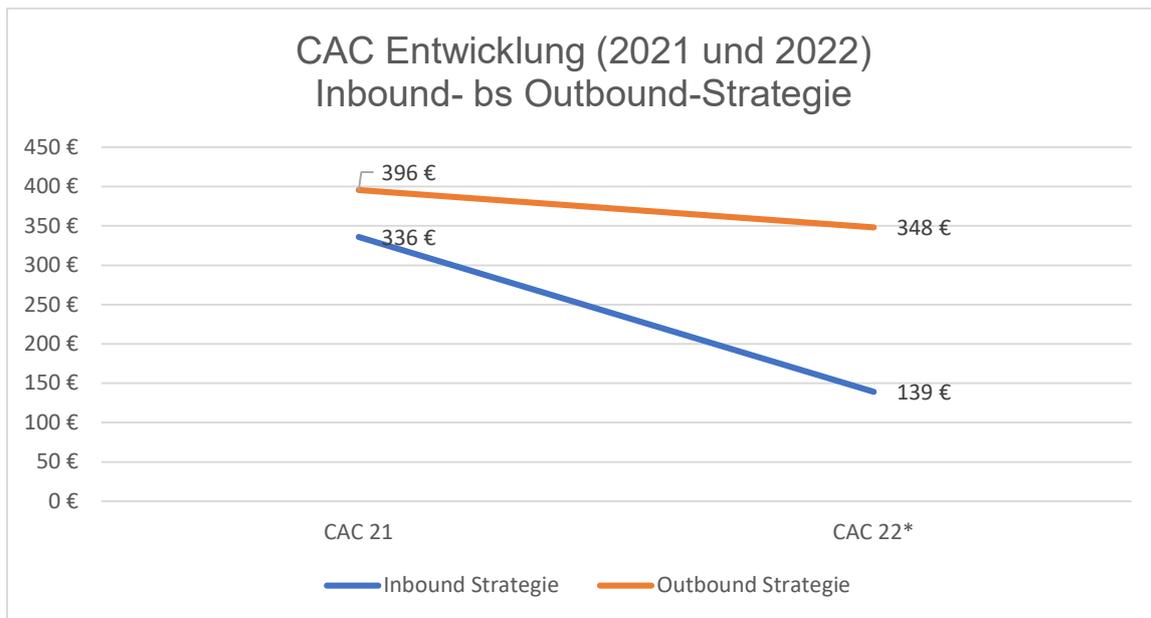


Abbildung 75: CAC Entwicklung 2021 – 2022 - mit Erfahrungskurve (eigene Darstellung)

Eine weitere wichtige Betrachtung bei der Implementierung von einer neuen Vertriebsmaßnahme ist der „Input vs. Output“. Zu diesem Zweck wurde eine Deckungsbeitragsrechnung erstellt und dem Anhang beigefügt (siehe Seite A-15). Es wurde die Annahme getroffen, dass durch Intensivierung von Kampagnen bis zum Monat 8, 606 neue KundInnen gewonnen werden können. Bei einer erwarteten Abwanderungsrate der KundInnen von 20 Prozent soll gewährleistet werden, dass der gewünschte Neuumsatz von 250.0000 EURO bis zum Ende 2021 somit auch erreicht wird (bei mindestens 505 neuen KundInnen). Da ein Groß der Kampagnenkosten auf die ersten drei Quartalen entfallen, kann mit einem positiven Ergebnis gegen Ende des dritten Quartals gerechnet werden (siehe Abbildung 76).

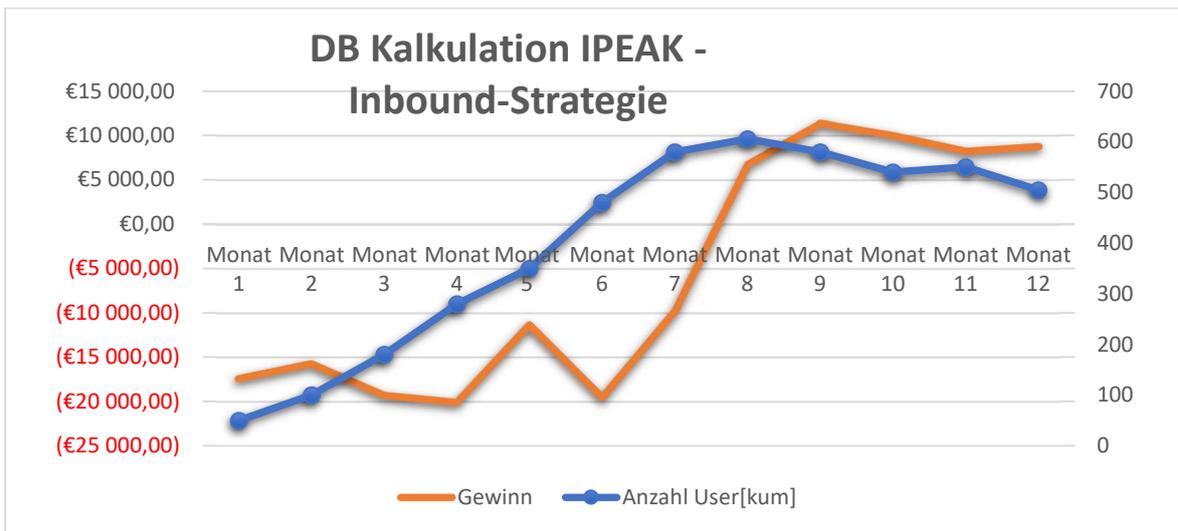


Abbildung 76: DB-Kalkulation - Inbound-Strategie 2021 (eigene Darstellung)

Wenn die Rechnung weitergeführt wird, so ist ab dem Jahr 2022 mit einem deutlich besseren Ergebnis zu rechnen, da alle Kosten für die Implementierung der Inbound-Strategie bereits Ende 2021 getätigt wurden. Wie bereits beschrieben, können positive Effekte in puncto Lernkurve und Inbound-Verzahnung auch ab dem Jahr 2022 voll zum Tragen kommen.

Wie im Analyseteil dargestellt, ist gerade im Segment der Fitness Apps viel Bewegung am Markt und bei den MitbewerberInnen. Insbesondere als junges Unternehmen ist es wichtig, eine „Marktlücke“ zu finden, um nicht gegen Unternehmen, wie z.B. Virtuagym (mit über 10 Jahren Entwicklungsvorsprung), auf gleicher Ebene konkurrieren zu müssen. Durch die Einführung von Inbound Marketing mit dem gleichzeitigen Aufbau einer neuen Abteilung „Digital-Selling“ kann IPEAK wertvollen Zuwachs an Know-how generieren und langfristig Ressourcenpotenziale aufbauen.

Bei der Inbound-Strategie bekommt die Webseite besonderen Stellenwert. Eine passgenaue Ausrichtung aller wesentlichen Elemente für eine Inbound-Strategie ist hier von besonderer Bedeutung. Gerade beim Aufbau von Inbound Marketing können durch Webinare und Coachinggespräche (z.B. Hubspot) wertvolle Informationen und Erkenntnisse gewonnen werden für eine langfristig positive Weiterentwicklung der Inbound-Strategie. Ebenso bedarf es einer ständigen Optimierung und Aktualisierung der Inhalte bei der Weiterentwicklung der

eingesetzten Social-Media-Kanäle. Je besser alle Inhalte verzahnt sind, desto erfolgreicher ist eine langfristig ausgerichtet Inbound-Strategie. Zur Erreichung dessen müssen MitarbeiterInnen, die alle Aspekte einer Inbound-Strategie verstehen und bestmöglich umsetzen können, entsprechend spezialisiert sein bzw. geschult werden. Daher ist der Aufbau einer eigenen Abteilung langfristig ein strategischer Vorteil. Aus der Konkurrentenanalyse ist hervorgegangen, dass die Firmen (Trainerize bzw. Truecoach) ein teilweise aggressives „Lead Nurturing“ betreiben im Vergleich zu Virtuagym. Hier besteht eindeutiger Aufholbedarf und die Notwendigkeit zur ehestmöglichen Softwareimplementierung.

Abschließend wird empfohlen, auf Marktveränderungen rasch zu reagieren, auch im Hinblick auf eine Inbound-Strategie (Stichwort „Corona Krise“). Die gesamte Fitnessbranche befindet sich derzeit im Umbruch. Das kann gerade für IPEAK eine unglaubliche Chance sein, die es zu nutzen gilt. Mit dem richtigen Produkt zur richtigen Zeit und der richtigen Vertriebsstrategie können wertvolle Marktanteile gewonnen werden. Natürlich ist ein Vertriebskonzept in regelmäßigen Abständen auf seine Gültigkeit hin zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen.

12. Resümee

Ziel dieser Masterarbeit war es, die Erarbeitung eines Vertriebskonzeptes zur Neukundenakquise mit Online Fokus im B2B Dienstleistungssektor zu erstellen. Gerade bei digitalen Dienstleistungen, sollte auf eine effektive Mittelverwendung bei der Neukundengewinnung geachtet werden. Der App-Markt unterliegt vielen Trends und die Konkurrenz ist sehr aggressiv bei der Gewinnung neuer KundInnen.

Das derzeitige Fehlen einer Vertriebsstrategie sowie die fehlende Fokussierung auf digitale Vertriebsmöglichkeiten vernachlässigt das neue Kaufverhalten der B2B KundInnen. Die Zielgruppe der PT wie auch der INFLU beziehen ihre Informationen fast ausschließlich aus dem Internet bzw. den sozialen Netzwerken.

Im Rahmen der geführten Interviews wurde klar aufgezeigt, dass die Zielgruppe der PT und der INFLU sehr selbständige KundInnen sind. Dies fängt bei der Informationsgewinnung an und geht weiter bis zum selbständigen Ausprobieren neu gefundener Apps. Erst bei der finalen Entscheidung kann die Frage nach einer Beratung aufkommen. Aus diesen Erkenntnissen wurde ersichtlich, wie wichtig es ist, eine gut verzahnte Produkt- und Inbound-Strategie auf das Käuferverhalten abzustimmen. Des Weiteren soll hervorgehoben werden, dass durch die Implementierung einer Inbound-Strategie gekoppelt an eine unterstützende Software (z.B. Hubspot) die Skalierungsmöglichkeiten bei der Neukundenakquise, deutlich im Vorteil sind gegenüber herkömmlichen (mitarbeiterintensiven) Vertriebstätigkeiten.

Die beschriebenen Maßnahmen und Empfehlungen sowie der beigefügte Maßnahmenplan sollen der IPEAK SYSTEMS GmbH einen gute Entscheidungsgrundlage liefern, welcher strategische Vertriebsansatz ab dem Jahr 2021 verfolgt werden soll.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Behle, Erich-Norbert/Detroy, Christine/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement - Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement, Mitarbeitersuche, Motivation und Führung, Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Brandão, Tanja Kruse/Wolfram, Gerd (2018): Digital Connection: Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien – Strategie und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler

Chaffey, Dave/Smith P. R. (2017): Digital marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing, 5. Aufl. Überarbeitet 2017, New York: Routledge

Erl, Danilo (2018): Inbound Marketing – Die Online Marketing Strategie & Vertriebsstrategie, unabhängig veröffentlicht

Fuderholz, Jens (2017): Professionelles Lead Management: Schritt für Schritt zu neuen Kunden: Eine agile Reise durch Marketing, Vertrieb und IT, Wiesbaden: Springer Gabler

Gronau, Niels/Titze, Gregor (2018): Personal Training in Europe: The most comprehensive international study on Personal Training, Brussels: BlackBoxPublisher Verlag

Hilker Claudia (2019): Digitale Marketing Leitfaden – Strategien für Wachstum, Books on Demand

Hofbauer, Günther/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement – Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Aktualisierte Auflage., Erlangen: Publicis Publishing Verlag

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

Katzengruber, Werner/Pförtner, Andreas (2017): Sales 4.0: Strategien und Konzepte für die Zukunft im Vertrieb, Weinheim: Wiley-VCH Verlag

Keßle, Esther/Rabsch, Stefan/Mandic, Mirko (2018): Erfolgreiche Websites – SEO, SEM, Online-Marketing, Usability, Bonn: Rheinwerk Verlag

Keßler, Esther/Rabsch, Stefan/Mandic, Mirko (2018): Erfolgreiche Websites – SEO, SEM, Online-Marketing, Usability, Bonn: Rheinwerk Verlag

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

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

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Brady, Mairead/Goodmann, Malcolm/Hansen, Torben (2016): Marketing Management, 3rd European Edition, Harlow: Pearson

Neumann, Dirk (2018): Social Media Marketing. Der Kompass für den perfekten Start ins erfolgreiche Social Media Marketing für Anfänger und Unternehmer, unabhängig veröffentlicht

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (2002): Marketing 19. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot GmbH

Preißner, Andreas (2007): Vertrieb leicht gemacht: Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, Heidelberg: Redline Wirtschaft

Pufahl, Mario (2014): Vertriebscontrolling – So Steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Schlömer, Britta (2018): Inbound! - Das Handbuch für modernes Marketing, 2. Aufl., Bonn: Rheinwerk Computing

Specht, Philip (2019): Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung, München: Redline Verlag

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM, Auflage: 5., vollständig überarbeitete und erweitert (3. Mai 2012), München: Vahlen Verlag

Ebooks

Aull, Manfred (2016): B2B - or not to be?: Der Weg zu Vertriebserfolg und profitablen Wachstum, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-07242-1.pdf> [12.12.2019]

Bischo-pinck, Yvonne/Ceyp, Michael (2009): Suchmaschinen Marketing. Konzepte, Umsetzung und Controlling für SEO und SEM, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-540-76514-1.pdf> [24.02.2020]

Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten/Meffert, Heribert/ (2019): Handbuch Dienstleistungsmarketing : Planung - Umsetzung – Kontrolle, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17233-6.pdf> [10.09.2019]

Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten/Meffert, Heribert (2015): Dienstleistungsmarketing : Grundlagen - Konzepte – Methoden, 8., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-05046-7> [22.09.2019]

Busch, Rainer/Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz (2008): Integriertes Marketing: Strategie – Organisation – Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9442-4.pdf> [1.1.2020]

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-8769-3.pdf> [20.11.2019]

Fink, Klaus-J. (2013): Empfehlungsmarketing: Königsweg der Neukundengewinnung, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-00499-6.pdf> [13.12.2019]

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2017): Käuferverhalten : Grundlagen - Perspektiven – Anwendungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17465-1.pdf> [10.11.2019]

Genadinik, Alex (2019): Mobile App Marketing And Monetization: How To Promote Mobile Apps Like A Pro: Learn to promote and monetize your Android or iPhone app. Get hundreds of ... & grow your app business (English Edition) Kindle Ausgabe, 5. Auflage, Semantic Valley LLC [online Kindle] https://www.amazon.de/Mobile-App-Marketing-Monetization-monetize-ebook/dp/B00N14RSNY/ref=sr_1_4?_mk_de_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=Genadinik%2C+Alex&qid=1585511491&s=digital-text&sr=1-4 [10.02.2020]

Greene, R.L. (2019): App Marketing: Top Mobile App Monetization and Promotion Strategies, ePub: Tru Nobilis Publishing [online Tolino reader] <https://www.thalia.at/shop/home/artikeldetails/ID141888798.html> [20.02.2020]

Haller, Sabine (2015): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 6., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-05205-8.pdf> [20.09.2019]

Halligan, Brian/Shah, Dharmesh (2014): Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online (English Edition) Kindle Ausgabe, 2. Aufl., Hoboken/New Jersey: John Wiley & Sons [online Kindle] https://www.amazon.de/Inbound-Marketing-Revised-Updated-Customers-ebook/dp/B00MIT7ALS/ref=sr_1_2?_mk_de_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=Inbound+marketing&qid=1585513702&s=digital-text&sr=1-2 [13.02.2020]

Hilker, Claudia (2017): Content Marketing in der Praxis: Ein Leitfaden - Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-13883-7.pdf> [10.12.2019]

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Aufl. 2017, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-13656-7.pdf> [10.12.2019]

Kamps, Ingo/Schetter, Daniel (2018): Performance Marketing: Der Wegweiser zu einem mess- und steuerbaren Marketing – Einführung in Instrumente, Methoden und Technik, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-18453-7.pdf> [18.02.2020]

Kreutzer, Ralf T. (2018): Social-Media-Marketing kompakt: Ausgestalten, Plattformen finden, messen, organisatorisch verankern, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-21147-9.pdf> [10.04.2020]

Kuß, Manfred (2012): Marktforschung : Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-8349-3853-4%2F1> [10.01.2020]

Lang Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive: Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-7181-4.pdf> [10.12.2019]

Mroz, Rafael (2016): App-Marketing für iPhone und Android – Planung, Konzeption, Vermarktung von Apps im Mobile Business, 2. Auflage 2016 Heidelberg: electronic publication - mitp Verlag [online Kindle] https://www.amazon.de/App-Marketing-iPhone-Android-mitp-Business-ebook/dp/B01AUO8TEY/ref=sr_1_1?_mk_de_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=Mroz%2C+Rafael&qid=1585561904&s=digital-text&sr=1-1 [14.02.2020]

Ott, Max (2018): Apps effektiv managen und vermarkten: Die eigene App erfolgreich veröffentlichen: Von der Konzeption bis zur Vermarktung, Wiesbaden: Springer Vieweg [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-22296-3.pdf> [10.08.2019]

Scheed, Bernd/Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement: B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-22201-7.pdf> [20.08.2019]

Sieck, Hartmut/Goldmann, Andreas (2014): Erfolgreich verkaufen im B2B: Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-03951-6.pdf> [12.12.2019]

Verweyen, Alexander (2017): Erfolgreich akquirieren: Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-14122-6.pdf> [22.11.2019]

Sammelwerke und Handbücher:

Biesel, Hartmut/Hame, Hartmut (2018): Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt: So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17532-0.pdf> [10.06.2019]

Bruhn, Manfred (2009): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt/Stahl, Heinz K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung-Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 33 – 69

Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2017): Dienstleistungen 4.0 Erscheinungsformen, Transformationsprozesse und Managementimplikationen, in: Bruhn, Manfred/ Hadwich, Karsten (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0: Konzepte – Methoden – Instrumente, Springer Gabler Verlag, S 3 – 42 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17550-4.pdf> [20.07.2019]

Dannenberg, Holger (2008): Neukundenidentifizierung und -gewinnung, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Vertriebsleiterhandbuch. Ertragreiche Kunden gewinnen und binden, 2.Aufl., München: Symposium Verlag

Dannenberg, Holger (2002): Neukundengewinnung, in: Pepels, Werner (Hrsg.) Handbuch Vertrieb, München Wien: Carl Hanser Verlag

Eggert, Andreas (2017): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Helm, Sabrina/Günter, Bernd/Eggert, Andreas (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen, 4., aktualisiert u. erw., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 39 - 50 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-10920-2.pdf>

Haas, Alexander (2011): Interessentenmanagement, in: Hippner, Hajo / Hubrich, Beate/Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 342 – 371 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-6618-6.pdf> [10.10.2019]

Hannig, Uwe (2017): Marketing und Sales Automation, in: Hannig, Uwe (Hrsg.): Marketing und Sales Automation: Grundlagen – Tools – Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3 - 16 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-15260-4.pdf> [10.08.2019]

Helm, Sabrina/Günter, Bernd/Eggert, Andreas (2017): Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen, 4., aktualisiert u. erw., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-10920-2.pdf> [20.08.2019]

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias (2013): Systematische Neukundengewinnung im Business-to-Business-Bereich, in: Helmke, Stefan/ Uebel, Matthias/ Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte – Organisation, 5., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4176-3.pdf> [10.11.2019]

Philipp, Martin (2017): Marketing Automation sorgt für ein effizientes Lead Nurturing, in Hannig, Uwe (Hrsg.): Marketing und Sales Automation: Grundlagen – Tools – Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen, Wiesbaden: Springer Gabler, S.3 - 16 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-15260-4.pdf> [11.12.2019]

Journals und Fachzeitschriften

Journals

Froehle, Craig M/Roth, Aleda V. (2004): New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience, in: Journal of Operations Management, Jg. 22, S. 1 - 21 [online] <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1016/j.jom.2003.12.004> [22.11.2019]

Gupta, Abhishek (2013): Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment, in: International Journal of Modern Social Sciences, Jg. 2, Nr. 2, S. 34 – 43 [online] <https://pdfs.semanticscholar.org/d9d2/86c5a903a91d4e5e6cff565f186f91383a02.pdf> [27.10.2018]

Montague, Jennifer (2019), Reframing the awareness funnel and lead nurturing strategies to increase B2B brand awareness and quality lead generation, in: Journal of Brand Strategy, Jg. 8. Nr. 2, S. 160 – 166 [online] <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=46&sid=2b26b035-387e-4cbf-a20e-5764817b6c19%40sessionmgr4008> [20.04.2020]

Natika, Poddar/Dipti, Agarwal (2019): A comparative study of application effectiveness between digital and social media marketing for sustainability of start-ups, in: International Journal of Business Insights & Transformation, Jg. 12, Nr. 2, S. 50 - 54. [online] <https://web.a.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?vid=3&sid=2b26b035-387e-4cbf-a20e-5764817b6c19%40sessionmgr4008&bquery=A+comparative+study+of+application+effectiveness+between+digital+and+social+media+marketing&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1cmwsdWIKLHNoaWImZGI9YnRoJmRiPW5sZWJrJmRiPWUwMjBtd3cmZGI9YndoJmRiPWFzbiZkYj1ic3UmZGI9ZTAwMHR3dyZ0eXBIPW>

Emc2VhcmNoTW9kZT1TdGFuZGFyZCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d
[10.04.2020]

Patrutiu-Baltes, Loredana (2016): Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy, in: Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V: Economic Sciences. Jg. 9, Nr. 2, S. 61 - 68. [online] <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f251884e-1d0f-496d-bccb-4c27a25bd158%40pdc-v-sessmgr02> [20.09.2019]

Salomann, Harald/Kolbe, Lutz/Brenner, Walter (2005): Self-Services in Customer Relationships: Balancing High-Tech and High-Touch Today and Tomorrow, in: e-Service Journal, Jg. 4, Nr. 2, S. 65 - 84 [online]: <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=520fc52c-b273-4efb-8ad8-60ae19d33832%40sdc-v-sessmgr03> [25.11.2019]

Thompson, Walter (2019): ACSM's Health & Fitness Journal - WORLDWIDE SURVEY OF FITNESS TRENDS FOR 2020 [online] https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2019/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2020.6.aspx ACSM's Health & Fitness Journal: November/December 2019 - Volume 23 - Issue 6 - p 10-18

Vieira, Valter Afonso/de Almeida, Marcos Inácio Severo/Agnihotri, Raj/da Silva, Nôga Simões De Arruda Corrêa(Arunachalam, S. (2019): In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market ,in: Journal of the Academy of Marketing Science. Nov2019, Jg. 47, Nr. 6, S. 1085 – 1108 [online] <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a0323e07-cd2f-47f6-8d57-7dd7f9f7206f%40sdc-v-sessmgr02> [10.03.2020]

Fachzeitschriften

Bruhn, Manfred (2003): E-Service Das Management einer Erfolgskette, in: Absatzwirtschaft, Nr. 1, S. 1 – 4 [online] <http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/pdf/sf/bruhns.pdf> [10.11.2019]

Binckebanck, Lars (2019), Die digitale Transformation zielgerichtet Managen, in: SalesExcellence 3/2019, Nr. 3, S. 10 – 16

Detscher, Stefan/Handschuh, Martin (2019): Was die etablierten Unternehmen von Jungen lernen können, in: SalesExcellence 4/2019, Nr. 4, S. 52 – 55.

Hannig, Uwe (2019): Marketing und Vertrieb im digitalen Nirgendwo, in: SalesExcellence 3/2019, Nr. 3, S. 40 – 43

Klatt, Ralf (2019): Wie Technologien die Kundenbeziehung verbessert, in SalesExcellence 5/2019, Nr. 5, S. 10 – 15

Krah, Eva-Susanne (2019): Wachstum nicht dem Zufall überlassen, in SalesExcellence 6/2019, Nr. 6, S. 16 – 19

Lippold, Dirk (2019): Wie sich B2B-Akquisitionen effizienter gestalten lassen, in SalesExcellence 7-8/2019, Nr. 7-8, S. 44 - 47

Münzberg, Harald/Steimle, Jürgen (2019): Auf dem Weg zu Smart Sales 4.0, in: SalesExcellence 7-8/2019, Nr. 7-8, S. 16 – 18

Ternes, Anabel (2019b): Digitale Tools strategisch einsetzen, in: SalesExcellence, 4/2019, Nr. 4, S. 48 – 51

Ternes, Anabel (2019a): Kostenintensive IT-Infrastruktur ist längst nicht alles, in: SalesExcellence, 6/2019, Nr. 6, S. 20 – 23

Beiträge aus Internetquellen:

Akademie für Sport und Gesundheit Dr. Bergmann GmbH (2019): [online] <https://www.akademie-sport-gesundheit.de/impressum.html> [22.02.2020]

Blau, Patricia (2019): Die "Fit2Share"-Sportler: Wie Digitalisierung die Fitness-Branche umkrempelt [online] <https://www.marktforschung.de/dossiers/themendossiers/sportmarktforschung/dossier/die-fit2share-sportler-wie-digitalisierung-die-fitness-branche-umkrempelt/> [20.09.2019]

Blau Patricia (2019): Germany in Motion - Fitnessboom ohne Ende – Digitalisierung pusht zusätzlich, [online] <https://www.g-i-m.com/de/studien/fitness-studie.html> [21.09.2019]

Brian, Anderson (2018): 2018 CONTENT PREFERENCES SURVEY REPORT [online] http://e61c88871f1fbaa6388dc1e3bb10b0333d7ff7aa972d61f8c669.r29.cf1.rackcdn.com/DGR_DG076_SURV_ContentPref_March_2018_Final.pdf [02.01.2020]

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Potenziale und Herausforderungen der Digitalisierung für die Dienstleistungswirtschaft [online] https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/management-summary-der-onlinekonsultation.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [20.10.2019]

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (2020): [online] <https://www.bmkoes.gv.at/sport.html> [20.03.2020]

Chandler, Stephanie (2020): The Top 10 benefits of SMM, [online] <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2013/03/12/the-hidden-benefits-of-social-media-marketing-why-your-strategy-may-be-working-better-than-you-think/> [20.03.2020]

Content Marketing Star GmbH (2020): Inbound vs. Outbound Marketing: Unterschiede, Potenziale, Empfehlungen [online] <https://content-marketing-star.de/inbound-vs-Outbound-Marketing/> [20.04.2020]

Eickhoff, Henry (2019): In 6 Schritten zu einem effektiven Lead-Management-Prozess [online] <https://blog.hubspot.de/marketing/effektives-lead-management> [10.03.2020]

Facebook (2020): [online] <https://www.facebook.com/business/help/> [25.03.2020]

Fitplan Technologies Inc. (2020): [online] <https://www.fitplanapp.com/> [01.04.2020]

Fröhlich, Jens (2019): 3 strategisch wichtige SEO Ziele, [online] <https://www.index-lift.com/de/blog/strategisch-wichtige-seo-ziele> [20.01.2019]

Google (2019): [online] <https://support.google.com/analytics#topic=3544906> [25.03.2020]

Google (2020a): Google Ads [online] https://ads.google.com/intl/de_at [10.04.2020]

Google (2020b): Play Store [online] <https://play.google.com/> [10.03.2020]

Gervet, Eric (2016): The Future of B2B Sales [online] <https://www.atearney.com/documents/10192/6434085/Beyond+Limits-The+Future+of+B2B+Sales.pdf> [10.09.2019]

Hahn, Anna (2018): Inbound vs. Outbound Marketing: Unterschiede, Potenziale, Empfehlungen, [online] <https://content-marketing-star.de/inbound-vs-Outbound-Marketing/> [18.11.2019]

Hannig Uwe (2016): Was ist Marketing Automation? [online] <http://imis.de/portal/load/fid816191/Was%20ist%20Marketing%20Automation.pdf> [20.02.2020]

Hollasch, Karsten/Rutgers, Hermann/Smeeman, Nathalie/Ludwig, Stefan/Lehmkühler, Björn (2019): EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2019 [online] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-TMT-EUROpean-Health-Fitness-Market-2019.pdf> [20.03.2020]

Homburg, Christian/Fargel, Tim-Siu-Lung (2007): Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, Arbeitspapier, Universität Mannheim - Institut für Marktorientierte Unternehmensführung [online] <https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/24837> [13.12.2019]

Hubspot (2017): The Inbound Methodology - The best way to turn strangers into customers and promoters of your business, [online] <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/11414/12-mind-blowing-statistics-every-marketer-should-know.aspx> [18.12.2018]

Hubspot (2020b): Eine Einführung in das Lead-Nurturing - So können Sie Lead-Nurturing effektiv für Ihr Marketing nutzen [online] https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/Germany/offer_files/Einfuehrung-Lead-Nurturing/HubSpot-Einfuehrung-Lead-Nurturing.pdf?submissionGuid=bd0741f6-492f-4b83-8b6db5962752d850&_hstc=185665590.12ace162d40d26c742e3bf6509258bc9.1578240610838.1586528935993.1586549217187.8&_hssc=185665590.5.1586549217187&_hsfp=1394098014 [20.03.2020]

Institut für Managementinformationssysteme (IFSMA) (2017): Studie B2B Marketing Automation in Deutschland [online] <http://imis.de/portal/load/fid816150/Infografik%20B2B%20Marketing%20Automation%202017%20in%20D.png> [10.03.2020]

Irvine, Mark (2019): Facebook Ad Benchmark for YOUR Industry – 2019 [online] <https://www.wordstream.com/blog/ws/2019/11/12/facebook-ad-benchmarks> [1.05.2020]

Jaedtke, Kathleen (2020): So wird Ihre App mithilfe von App-Store-Optimierung (ASO) gefunden [online] <https://blog.hubspot.de/marketing/app-store-optimierung> [20.02.2020]

Kesiraju, Lali/Vogels, Toby (2017): Health & Fitness App Users Are Going the Distance with Record-High Engagement [online] <https://www.flurry.com/post/165079311062/health-fitness-app-users-are-going-the-distance> [30.02.2020]

Kopp, Olaf (2018): Was ist eine Landingpage? [online] <https://www.sem-deutschland.de/Inbound-Marketing-agentur/online-marketing-glossar/landingpage/> [20.03.2020]

Kind, Christoph (2015): SEO Maßnahmen – Ganz einfach erklärt [online] <https://pagerangers.com/blog/onpage-optimierung/seo-massnahmen-ganz-einfach-erklart/> [20.03.2020]

Kovac, Mark/Chong, Mark/Umbeck, Tobias/Ledingham, Dianne (2015): Bought not sold: Marketing and selling to digitally empowered business customers [online]: https://www.bain.com/contentassets/5bd065a7006c4873a246d6ca5d41451f/bain_brief_bought_not_sold.pdf [13.01.2020]

Kwapien, Agata (2016): Top 3 Facebook KPIs – Your ultimate Guide to Facebook Ads [online] <https://www.datapine.com/blog/facebook-kpis/> [22.03.2020]

Marketing-schools.org (2016): Inbound marketing, [online] <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/Inbound-Marketing.html> [10.04.2020]

marktforschung.de (2020): Fokusgruppe [online] <https://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/Fokusgruppe/> [1.04.2020]

Mialki, Stephanie (2019): SEA: What is it, how does it work & the main benefits [online] <https://instapage.com/blog/search-engine-advertising> [20.03.2020]

Miller, Melissa (2017): Inbound Leads Cost 61% Less Than Outbound [online] <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31555/inbound-leads-cost-61-less-than-outbound-new-data.aspx> [10.04.2020]

myWorld Holdings Limited (2019) myWorld International [online] <https://corporate.myworld.com/mwinternational/> [2.04.2020]

Ollmann, Marc (2019): Die 11 wichtigsten Kennzahlen für SaaS-Unternehmen [online] <https://blog.hubspot.de/service/saas-kennzahlen> [20.03.2020]

ONMA Online Marketing GmbH (2020): Inbound Marketing ist das Maß aller Dinge um Kunden effektiv zu gewinnen [online] <https://onma.de/kundengewinnung-durch-Inbound-Marketing/> [20.04.2020]

Philipp, Martin (2018): Die 18 wichtigsten KPI's für erfolgreiches Lead Management [online] <https://www.marketing-on-tour.de/die-18-wichtigsten-kpis-fuer-erfolgreiches-lead-management/> [10.04.2020]

Smith, Kit (2020): 57 interessante Zahlen und Statistiken rund um YouTube [online] <https://www.brandwatch.com/de/blog/statistiken-youtube/> [20.03.2020]

Scrum.org (2020) [online] <https://www.scrum.org/> [20.02.2020]

Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft m.b.H. (2020): [online] <https://www.sfg.at/foerderung-fuer-freizeitbetriebe/> [20.03.2020]

Statista (2018a): Umsatz der Fitnessbranche in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2018 (in Milliarden EURO) [online] <https://de.statista.com/statistik/studie/id/11697/dokument/mobile-apps-statista-dossier/> [22.09.2019]

Statista (2019a): Umsatz mit mobile Apps weltweit in den Jahren 2015 und 2016 sowie eine Prognose für 2017 und 2021 (in Milliarden US-Dollar) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/550222/umfrage/umsatz-mit-apps-weltweit/> [10.06.2019]

Statista (2019b): Umsatz mit mobilen Apps in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2018 sowie eine Prognose für 2019 (in Millionen EURO) [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173810/umfrage/umsatz-mit-mobilen-apps-in-deutschland-seit-2009/> [10.06.2019]

Statista (2019c): Statistiken zum Thema Influencer Marketing [online] <https://de.statista.com/themen/3754/influencer-marketing/> [02.01.2020]

Statista (2019d): Umsatz mit Mobile Apps nach Segmenten in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2018 (in Millionen EURO) <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/801670/umfrage/umsatz-mit-mobilen-apps-nach-segmenten-in-deutschland/> [10.06.2019]

Statista eService Report (2019e): Statista Digital Market Outlook - Market Report [online] <https://de.statista.com/statistik/studie/id/42309/dokument/eservices-report/> [10.01.2020]

Statista (2020a): Number of mobile app downloads worldwide from 2016 to 2018 [online] <https://www.statista.com/statistics/271644/worldwide-free-and-paid-mobile-app-store-downloads/> [01.01.2020]

Textbroker (2020): Outbound Marketing [online] [https://www.textbroker.de/Outbound Marketing](https://www.textbroker.de/Outbound-Marketing) [21.04.2020]

Trainerize - TSR Gym Technik Ltd (2020): [online] <https://www.trainerize.com/> [01.04.2020]

TrueCoach, Inc. (2020): [online] <https://truecoach.co/> [online] [01.04.2020]

unternehmer.de (2019a): Customer Acquisition Costs (CAC) [online] <https://unternehmer.de/lexikon/online-marketing-lexikon/customer-acquisition-costs-cac> [20.03.2020]

unternehmer.de (2019b): Customer Lifetime Value (CLV) [online] <https://unternehmer.de/lexikon/existenzgruender-lexikon/customer-lifetime-value>

Virtuagym B.V. (2020): [online] <https://business.virtuagym.com/de/#> [01.04.2020]

Sonstige Quellen:

Unveröffentlichte Quelle

Mairhofer, Ernst (2014): Nutzwertanalyse (Excel Vorlage) [unveröffentlichte Quelle]

Mairhofer, Ernst (2014): Paarvergleich (Excel Vorlage) [unveröffentlichte Quelle]

Maierhofer, Ernst (2018): Strategieentwicklung [unveröffentlichte Quelle]

IPEAK SYSTEMS GmbH (2019d): IPEAK Market & Competition Q4-2019 [unveröffentlichte Quelle]

IPEAK SYSTEMS GmbH (2019e): **Buyer Personas IPEAK-Creator** [unveröffentlichte Quelle]

Persönliche Gespräche

Kronawittherleitner, Oliver (2020): Managing Partner Leadengine [10.04.2020]

Michael Vaclav, Marketing & Sales Automation Specialist, Brandreach KG [12.04.2020]

Schneeweiss, Manuel (2019a): CEO, IPEAK SYSTEMS GmbH [02.10.2019]

Schneeweiss, Manuel (2019b): CEO, IPEAK SYSTEMS GmbH [07.06.2019]

Schneeweiss, Manuel (2019c): CEO, IPEAK SYSTEMS GmbH [02.10.2019]

Schneeweiss, Manuel, (2020): CEO, IPEAK SYSTEMS GmbH [2.03.2020]

Widning, Dominik, CTO IPEAK SYSTEMS GmbH [09.04.2020]

Interviewpartner (Marktforschung)

Interviewpartner 2-1, [02.02.2020]

Interviewpartner 2-2, [04.02.2020]

Interviewpartner 2-3, [05.02.2020]

Interviewpartner 2-4, [06.02.2020]

Interviewpartner 2-5, [07.02.2020]

Interviewpartner 2-6, [07.02.2020]

Interviewpartner 2-7, [12.02.2020]

Interviewpartner 2-8, [16.02.2020]

Interviewpartner 3-1, [06.02.2020]

Interviewpartner 3-2, [07.02.2020]

Interviewpartner 3-3, [17.02.2020]

Interviewpartner 3-4, [18.02.2020]

Interviewpartner 3-5, [21.02.2020]

Interviewpartner 3-6, [21.02.2020]

Interviewpartner 3-7, [23.02.2020]

Interviewpartner 3-8, [25.02.2020]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

Anhang 1: Projektplan	A-5
Anhang 2: Buyer Persona Beschreibungen.....	A-8
Anhang 3: Maßnahmenplan	A-9
Anhang 4: Ermittlung CPC-Google Ads	A-13
Anhang 5: Berechnung CAC 2021 / 2022	A-14
Anhang 6: DB Ermittlung 2021	A-15
Anhang 7: Gesprächs-Leitfäden.....	A-16
Anhang 7: Interviewpartner	A-28

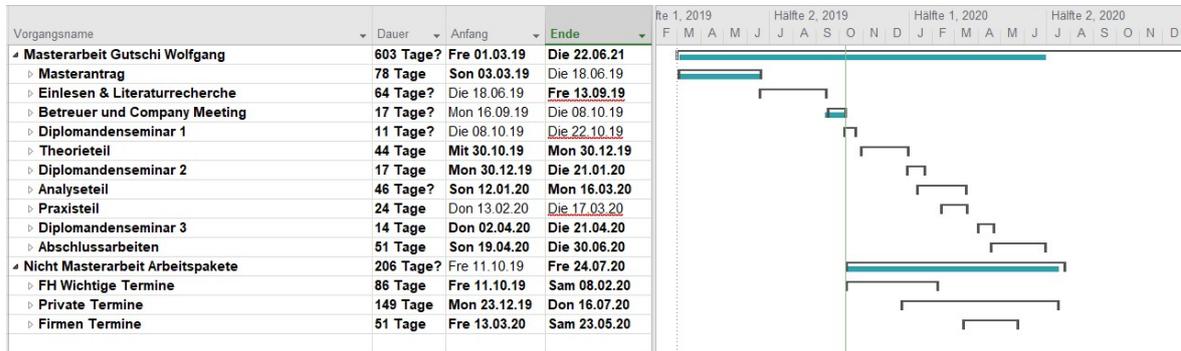
Anhang Abbildungsverzeichnis 2

AN-Abb. 1 Arbeitspakete Übersicht (eigene Darstellung).....	A-5
AN-Abb. 2: Projektplan Detail 1 (eigene Darstellung).....	A-5
AN-Abb. 3: Projektplan Detail 2 (eigene Darstellung).....	A-5
AN-Abb. 4: Projektplan Detail 3 (eigene Darstellung).....	A-6
AN-Abb. 5: Projektplan Detail 4 (eigene Darstellung).....	A-6
AN-Abb. 6: Meilensteinplan (eigene Darstellung).....	A-7
AN-Abb. 7: Tom-Trainer (eigene Darstellung).....	A-8
AN-Abb. 8: INFLU-Fritz (eigene Darstellung).....	A-8
AN-Abb. 9: Maßnahmenplan 1 (eigene Darstellung).....	A-9
AN-Abb. 10: Maßnahmenplan 2 (eigene Darstellung).....	A-10
AN-Abb. 11: Maßnahmenplan 3 (eigene Darstellung).....	A-11
AN-Abb. 12: Maßnahmenplan 4 (eigene Darstellung).....	A-12
AN-Abb. 13 Ermittlung CPC für Google (in Anlehnung an Google 2020).....	A-13
AN-Abb. 14: DB Ermittlung (eigene Darstellung).....	A-15
AN-Abb. 15: Interviewpartner (eigene Darstellung).....	A-28

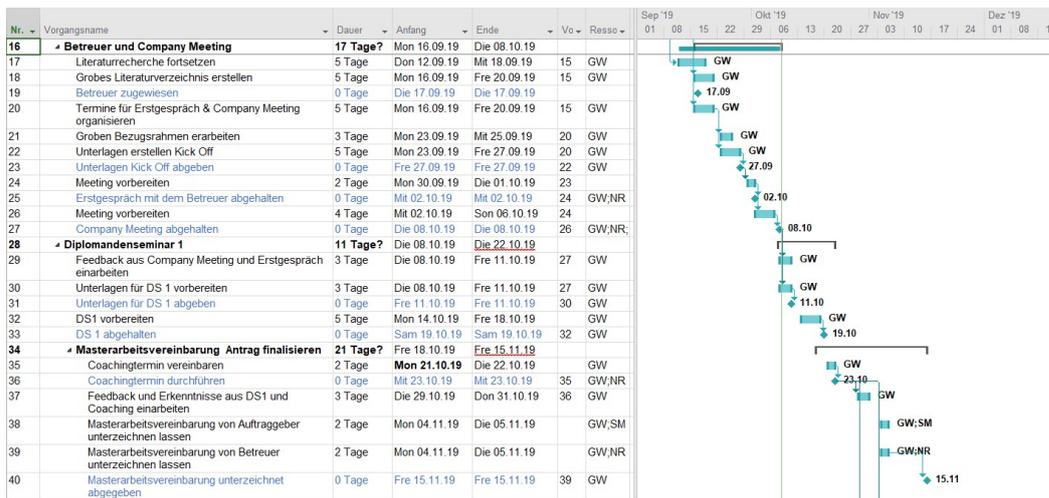
Anhang Tabellenverzeichnis 2

Anhang 1: Projektplan

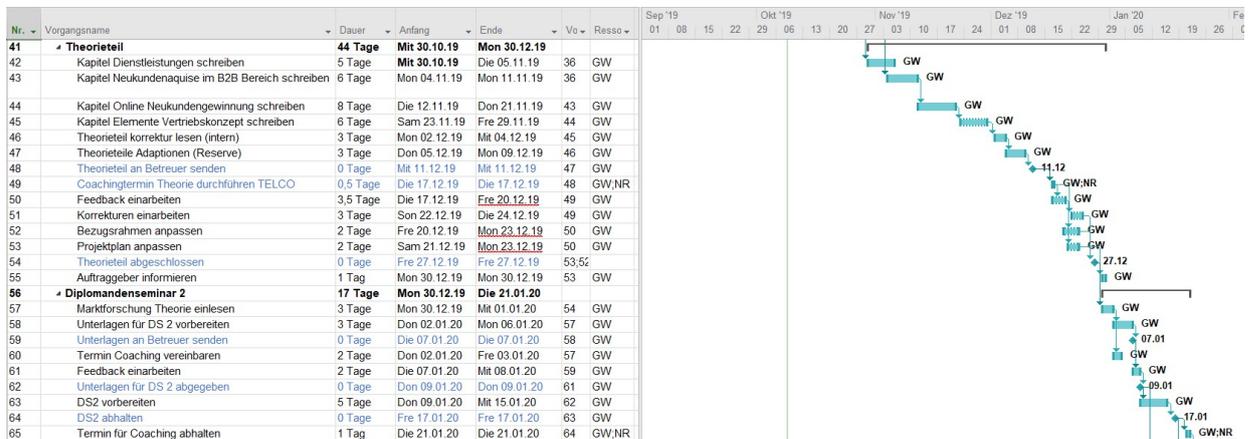
Übersicht Arbeitspakete



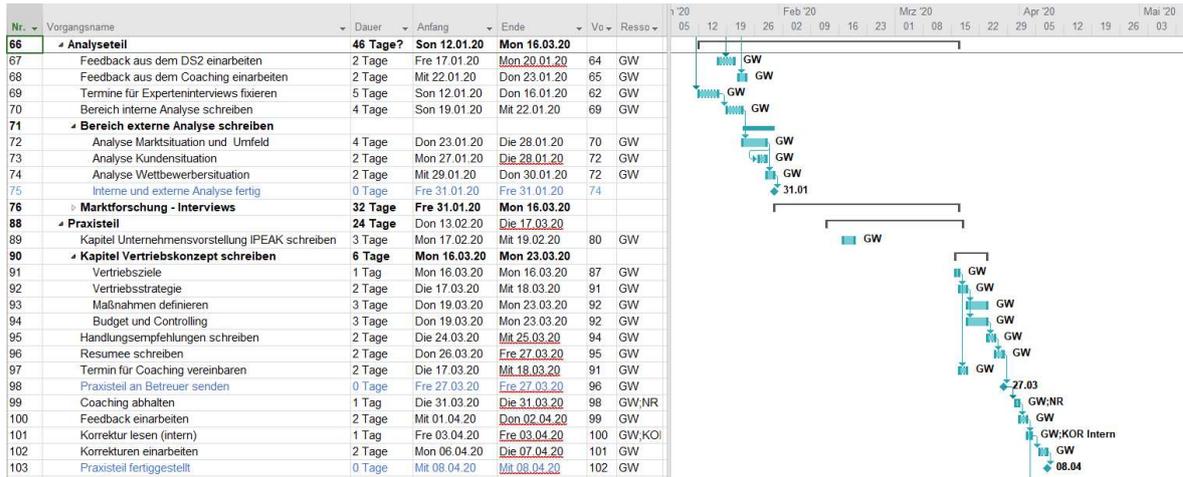
AN-Abb. 1 Arbeitspakete Übersicht (eigene Darstellung)



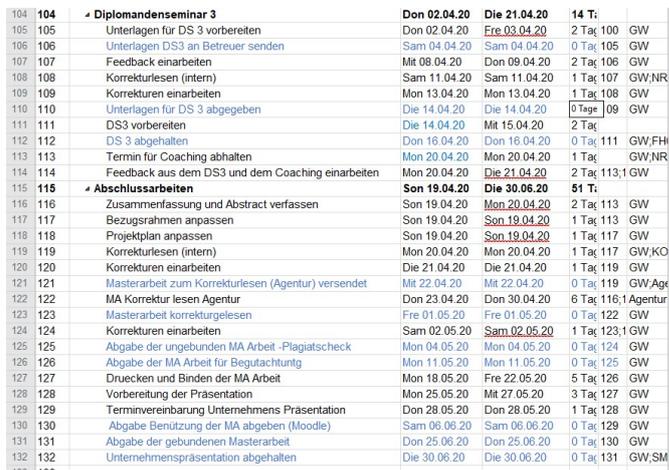
AN-Abb. 2: Projektplan Detail 1 (eigene Darstellung)



AN-Abb. 3: Projektplan Detail 2 (eigene Darstellung)



AN-Abb. 4: Projektplan Detail 3 (eigene Darstellung)



AN-Abb. 5: Projektplan Detail 4 (eigene Darstellung)

Meilensteine Masterarbeit

MS Nr.	Vorgangsname	Datum
	Masterantrag	
8	Masterantrag freigegeben v1	Sam 18.05.19
11	Masterantrag freigegeben v2	Die 18.06.19
	Betreuer und Company Meeting	
19	Betreuer zugewiesen	Die 17.09.19
23	Unterlagen Kick Off abgeben	Fre 27.09.19
25	Erstgespräch mit dem Betreuer abgehalten	Mit 02.10.19
27	Company Meeting abgehalten	Die 08.10.19
	Diplomandenseminar 1	
31	Unterlagen für DS 1 abgeben	Fre 11.10.19
33	DS 1 abgehalten	Sam 19.10.19
36	Coachingtermin durchführen	Mit 23.10.19
40	Masterarbeitsvereinbarung unterzeichnet abgegeben	Fre 15.11.19
	Theorieteil	
48	Theorieteil an Betreuer senden	Mit 11.12.19
49	Coachingtermin Theorie durchführen TELCO	Die 17.12.19
54	Theorieteil abgeschlossen	Fre 27.12.19
	Diplomandenseminar 2	
59	Unterlagen an Betreuer senden	Die 07.01.20
62	Unterlagen für DS 2 abgegeben	Don 09.01.20
64	DS2 abhalten	Fre 17.01.20
	Analyseteil	
75	Interne und externe Analyse fertig	Fre 31.01.20
	Praxisteil	
98	Praxisteil an Betreuer senden	Fre 27.03.20
103	Praxisteil fertiggestellt	Mit 08.04.20
	Diplomandenseminar 3	Don 02.04.20
106	Unterlagen DS3 an Betreuer senden	Sam 04.04.20
110	Unterlagen für DS 3 abgegeben	Die 14.04.20
112	DS 3 abgehalten	Don 16.04.20
	Abschlussarbeiten	
121	Masterarbeit zum Korrekturlesen (Agentur) versendet	Mit 22.04.20
123	Masterarbeit korrekturgelesen	Fre 01.05.20
125	Abgabe der ungebunden MA Arbeit -Plagiatscheck	Mon 04.05.20
126	Abgabe der MA Arbeit für <u>Begutachtung</u>	Mon 11.05.20
130	Abgabe Benützung der MA abgeben (<u>Moodle</u>)	Sam 06.06.20
131	Abgabe der gebundenen Masterarbeit	Don 25.06.20
132	Unternehmenspräsentation abgehalten	Die 30.06.20

AN-Abb. 6: Meilensteinplan (eigene Darstellung)

Anhang 2: Buyer Persona Beschreibungen

Tom-Trainer

TomTrainer



Buyer Persona 1:

Selbständige/r FitnesstrainerIn

Alter: 29 Jahre

seit 2 Jahren ausgebildeter Fitnesstrainer und betreut 70 KundInnen & Kunden

Single

wohnt in Graz

Spezialisierung:

- Personaltraining
- Krafttrainingsplanung
- Gesundheitscoach

Demografie:

- Alter: 20-45 Jahre
- Geschlecht: vorwiegend männlich (65%)
- Einkommen: höher \geq 1700€ p. M.
- Ausbildung: höher \geq Matura

Ziele/Vorlieben:

- Auf der Suche nach einem „IT Fitness Lösung/Tool“
- Preis ist nicht im Vordergrund

Herausforderungen der Persona:

- Effizientes Training für KundInnen gewährleisten
- weniger „Anreisezeit“ zu KundInnen

Interessen & Hobbies:

- Familien und Freunde
- Sport & Training
- Weiterbildung
- Gesundes Essen

Ängste/Abneigungen:

- Zu viel Technik und kompliziert zu bedienen
- Angst vor Datenverlust

Mediennutzung/Kommunikationsverhalten:

- Telefon / WhatsApp
- Facebook zur Kundenkommunikation und Gewinnung
- Eigene Homepage
- Fachmagazine

AN-Abb: 7: Tom-Trainer (eigene Darstellung)

Influ-Fritz

InfluFritz



Buyer Persona 2:

Angestellte/r bei Giga-Sport

Alter: 26 Jahre

seit 3 Jahren trainiert sie/er Kraft & HIT Training

Single

wohnt in Klagenfurt

Demografie:

- Alter: 20-39 Jahre
- Geschlecht: vorwiegend männlich
- Einkommen: höher \geq 1400€ p. M.
- Ausbildung: mind. Lehre
- Gibt 1475 € / Jahr rund um Fitness aus

Ziele/Vorlieben:

- legt großen Wert auf die Außenwirkung: Sport als Mittel zur Selbstinszenierung
- Langfristig gesund und fit bleiben
- Treibt 1-3x/Woche Sport

Herausforderungen der Persona:

- Es besteht eine Tendenz zu materialistischen Werten
- Durch YouTube-Videos braucht sie/er keine/n FitnesstrainerIn mehr
- Beim Angebot auf dem Fitnessmarkt bin ich überfordert

Interessen & Hobbies:

- Treiben 2-3x/ Woche Kraft-training
- Für Sportbekleidung, Zubehör und Nahrungsergänzung gibt sie/er überproportional viel aus
- Spaß am Sport haben

Ängste/Abneigungen:

- Im Kontrast zum Sport legt sie/er ansonsten weniger Wert auf neue, spannende Erfahrungen

Mediennutzung/Kommunikationsverhalten:

- Telefon / Whats-app
- Social Media affin
- Nur Social Media Kanäle
- Nutzt diverse Plattformen zum Teilen von sportlichen Erfolgen

AN-Abb: 8: INFLU-Fritz (eigene Darstellung)

Anhang 3: Maßnahmenplan

Nr.	Maßnahme	Betrag	Häufigkeit	PT			Aufwand [PT]	Summe	Kosten		Controllingmaßnahme	zusätzliche Information
				MA1	Grafik	Prog			Sales	ohne MA1		
	Attraction-Phase											
1.0	Website Überarbeitung		einmalig	3		0,5		692 €	€ 0 440,00	€ 20 317,53	Conversions durch organische Suche	2,0% (Branchendurchschnitt)
1.1	Menüstrukturierung		einmalig	5		0,5	2	1 516 €	€ 1 400,00	€ 6 800,33	Absprungrate, Verweildauer, Seitenaufrufe / Session	45% (Verweildauer Branchendurchschnitt)
1.2	Mobile Design		einmalig	2		1		594 €			Absprungrate, Suchbarkeit im Mobilen Google Index	Keywordranking (Sitrio), Link in Bericht
1.3	Keywords		regelmäßig	2		1		594 €			BesucherInnen über organische Suche, Suchbarkeitsindex	Keywordranking (Sitrio), Link in Bericht
1.4	Blogger mit Text hinterlegen		einmalig	2		0,5		692 €			BesucherInnen über organische Suche, Suchbarkeitsindex	Keywordranking (Sitrio), Link in Bericht
1.5	Page Speed		regelmäßig	3		1		622 €			Unter Berücksichtigung zu Content auf Mobiles (Vorgabe U-4)	
1.6	Partnerseiten Website Content		regelmäßig	10				2 022 €			Recallconductor + 1-3 Berichte pro Monat	
1.7	SEO - Key Words Definition		einmalig	1				202 €	€ 1 840,00	€ 3 255,64	Keywordranking (Sitrio)	Keywordranking (Sitrio)
1.8	SEO - Implementierung		einmalig	1				542 €			Keywordranking (Sitrio)	Keywordranking (Sitrio)
2.1	SEO - Optimierung		regelmäßig	5		2		1 011 €	€ 1 500,00	€ 1 500,00	Keywordranking (Sitrio)	Keywordranking (Sitrio)
2.2	SEO - Beratung Consultant	€ 1 500,00	regelmäßig	5				1 500 €	€	€	BesucherInnen über organische Suche, Suchbarkeitsindex	Keywordranking (Sitrio)
2.3	SEO - Beratung Consultant	€ 1 500,00	regelmäßig	5				1 500 €	€	€	BesucherInnen über organische Suche, Suchbarkeitsindex	Keywordranking (Sitrio)
2.4	SEO - Beratung Consultant	€ 1 500,00	regelmäßig	5				1 500 €	€	€	BesucherInnen über organische Suche, Suchbarkeitsindex	Keywordranking (Sitrio)
3	Kampagnen Management								€	€ 1 817,83	RFIs in Unterpunkten vorhanden	
3.1	Keywords definieren		einmalig	2				404 €			auszuschließende Keywords für Kampagne optimieren	
3.2	AdWords-Kampagne erstellen		einmalig	2				404 €			Impressions, Klicks, Conversions zu Umsatz	Z.B. Conversion, Käufer / Click * 100
3.3	AdWords-Kampagne optimieren		regelmäßig	2				404 €			Click-through-rate	Impressions / Click * 100 (4,7% Branchendurchschnitt)
3.4	Retargeting Kampagnen		einmalig/regelmäßig	2				404 €			ROI, Qualitätsfaktor (kann herangezogen werden)	Relation der Kosten zu den dadurch erzielenden Gewinnen
3.5	Laufende Betreuung		regelmäßig	4				1 469 €				
3.6	Kampagnen Kosten (lt. Ermittlung)	€ 49 560,19						49 560 €	€	€ 109 779,02		
3.7	SEA Budget (Google / Youtube)	€ 69 219,43						69 219 €				
3.8	Facebook / Instagram								€ 1 140,00	€ 4 375,75	Anzahl Follower, Wachstum Community	Reichweite ohne Werbelkampagne
4	Facebook											
4.1	Seite auf Corporate Design abstimmen		einmalig	2		1		564 €				
4.2	Relevanten Content erstellen / posten		regelmäßig	3		2		927 €				we oft wird der Beitrag geteilt (z.B. Gewinnspiel)
4.3	Zielgruppen segmentieren		einmalig	1				202 €				Identifizierung der relevanten Zielgruppe
4.4	Facebook-Kampagne erstellen		regelmäßig	2				404 €				Impressions / Click * 100 (1,69% Branchendurchschnitt)
4.5	Facebook-Kampagne optimieren		regelmäßig	2				404 €				CPC / CR (Gewinn muss stets höher sein)
4.6	Retargeting Kampagnen		regelmäßig	2				404 €				
4.7	Laufende Betreuung		regelmäßig	4		2		1 469 €				
5	Instagram								€ 1 140,00	€ 5 285,81	Anzahl FollowerInnen, Wachstum Community	Reichweite ohne Werbelkampagne
5.1	Erstellen eines Business Accounts		einmalig	0,5				101 €				
5.2	Maßnahmen zur Generierung von FollowerInnen		regelmäßig	2				404 €				Wachstum Follower durch eingesetzte Maßnahme über Zeitraum
5.3	Relevanten Content erstellen / posten		regelmäßig	5		3		1 491 €				we oft wird der Beitrag geteilt (z.B. Gewinnspiel)
5.4	Zielgruppen segmentieren		einmalig	2				404 €				dient zur Strategiefindung für ausgewählte Zielgruppe
5.5	Instagram-Kampagne erstellen		einmalig	2				404 €				Impressions / Reichweite (Gewinnwert 2)
5.6	Instagram-Kampagne optimieren		regelmäßig	2				404 €				Impressions / Reichweite (Gewinnwert 2)
5.7	Retargeting Kampagnen		regelmäßig	2				404 €				Impressions / Click * 100 (1,69% Branchendurchschnitt)
5.8	Laufende Betreuung		regelmäßig	5		2		1 071 €				CPC / CR (Gewinn muss stets höher sein)
6	Youtube								€ 2 320,00	€ 5 782,46	Anzahl Follower, Wachstum Community	Reichweite ohne Werbelkampagne
6.1	Erstellen eines Business Accounts		einmalig	1				202 €				
6.2	Relevanten Content erstellen / posten		regelmäßig	5		4		1 661 €				we oft wird der Beitrag geteilt (z.B. Ankle)
6.3	Zielgruppen segmentieren		einmalig	2				1 044 €				dient zur Strategiefindung für ausgewählte Zielgruppe
6.4	Youtube-Kampagne erstellen		einmalig	1				404 €				Impressions / Reichweite (Gewinnwert 2)
6.5	Youtube-Kampagne optimieren		regelmäßig	1				202 €				Impressions / Reichweite (Gewinnwert 2)
6.6	Retargeting Kampagnen		regelmäßig	2				404 €				Impressions / Click * 100 (1,69% Branchendurchschnitt)
6.7	Laufende Betreuung		regelmäßig	5		2		1 071 €				CPC / CR (Gewinn muss stets höher sein)
6.8	Laufende Betreuung		regelmäßig	5		2		1 071 €				
6.9	Support		regelmäßig	1		1		380 €				

AN-Abb. 9: Maßnahmenplan 1 (eigene Darstellung)

Nr.	Maßnahme	Betrug	Häufigkeit	PT MA1	Aufwand [PT]		Pakete Budget	Budget ohne MA1	Budget mit MA1	Controllingmaßnahme	zusätzliche Information
					Grafik	Sales					
Connection Phase											
7	Aufbau IPEAK-Creator Blog		einmalig	4	2		1.540 €	€ 3.150,00	€ 8.812,97		auf Corporate Design achten
7.1	Blog Content erstellen		regelmäßig	4	1		1.850 €	€ 1.780,00	€ 5.025,75		auf Corporate Design achten
7.2	Blog Inhalte befüllen		regelmäßig	3	4		607 €				Redaktionsplan + 1-3 Beiträge pro Monat
7.3	Blog Laufende Betreuung		regelmäßig	5			1.011 €				-
7.4											Abspargrate, Verweildauer, Seitenaufrufe / Session
7.5	Aufbau Landing Pages		einmalig	4	3		1.280 €	€ 650,00	€ 2.872,35		auf Corporate Design achten
7.6	Content Landing Pages erstellen		einmalig	2			574 €				auf Corporate Design achten
7.7	Landing Pages implementieren		regelmäßig	4	1		809 €				-
7.8	Laufende Updates										Abspargrate, Verweildauer, Seitenaufrufe / Session
7.9	Smarte Formulare										-
7.10	Smarte Formulare implementieren		einmalig	2	1	2	1.114 €	€ 710,00	€ 1.114,47		Abspargrate, Verweildauer, Seitenaufrufe / Session
Engagement Phase											
8	E-Mail-Marketing		einmalig/regelmäßig	3			777 €	€ 5.210,00	€ 11.472,27		Kosten zu dadurch entstehenden Gewinnen
8.1	Systemaufbau zur Permission Generierung		einmalig	1			413 €	€ 1.860,00	€ 3.102,35		Erhöhung des Systems Formular + Kampagnen
8.2	Zielgruppen segmentieren		regelmäßig	2	1	1	1.104 €				Wiederkehrende Besucher zu neuen Besuchern
8.3	Erstellung zielgruppenrelevanter Aussendungen		regelmäßig	4			809 €				Umrangrate, Klickrate
8.4	Nachbetreuung der Aussendungen		regelmäßig	4							Klick-zu-Umfrage, Abmelderate
8.5	Automatisierte Workflows (in Verbindung mit SW)		einmalig	1			412 €	€ 1.960,00	€ 2.091,17		
8.6	Zielgruppen segmentieren		einmalig	2	2	1	1.274 €				
8.7	Erstellung zielgruppenrelevanter Workflows		regelmäßig	2			404 €				
8.8	Nachbetreuung der Workflows										
8.9	Lead Scoring							€ 1.210,00	€ 2.627,88		
8.10	Definition der Scorings		einmalig	3	1	5	1.817 €				
8.11	Implementierung		einmalig	1			202 €				MCL / SLQ Punkte
8.12	Nachbetreuung und Anpassungen		regelmäßig	4			809 €				Basierend auf den Scoring Definitionen
8.13	CRM-Integration										
8.14	Systemaufbau CRM		einmalig	3	2	2	1.687 €	€ 1.840,00	€ 3.457,88		
8.15	Implementierung SLA		einmalig	1	2	2	982 €				Basierend auf den SLA Definitionen
8.16	Nachbetreuung und Anpassungen		regelmäßig	4			809 €				

AN-Abb. 10: Maßnahmenplan 2 (eigene Darstellung)

Nr.	Maßnahme	Betrag	Häufigkeit	PT	Aufwand [PT]	Pakete Budget	Budget ohne MA1	Budget mit MA1	Controllingmaßnahme	zusätzliche Information
9.0	Design Phase			MA1	Grnk Prog Sales					
9.1	Laufende Betreuung der Kunden		regelmäßig	4	2	1.549 €	€ 2.030,00	€ 3.047,88	Anzahl Follower, Wachstum Community	Reichweite ohne Werbekampagne
9.2	Laufende Betreuung Social-Media (Aufwände in Paketen inkl.)		regelmäßig	4	2	0 €			Wachstumsrate Followertinnen	Wachstum Follower durch eingesetzte Maßnahme über Zeitraum
9.3	Community Management		regelmäßig	4	2	2.099 €			Wachstumsrate Followertinnen	Wachstum Follower durch eingesetzte Maßnahme über Zeitraum
10.0	Implementierung - Lead-Nurturing (Projekt)						€ 1.770,00	€ 6.623,03	Anzahl der Abonnenten, ROI	Kosten zu dadurch entstandenen Gewinnen
10.1	Definition Prozesse		einmalig	3	3	1.237 €				
10.2	Erstellung Content		einmalig	3	3	1.067 €				
10.3	Erstellung Mails		einmalig	3	2	927 €				
10.4	Worklow mit Software implementieren		einmalig/regelmäßig	3	1	777 €				
10.5	Systemaufbau zur Permission Generierung		einmalig/regelmäßig	2	1	574 €			Neuanmeldungen, Neuanmeldung / Maßnahme	Errichtung des Systems (Formular) + Kampagnen
10.6	Zielgruppen segmentieren		einmalig	3	3	607 €			Wiederkehrende Besucherinnen zu neuen Besucherinnen	dielt zur Strategiefindung für ausgewählte Zielgruppe
10.7	Erstellung zielgruppenrelevanter Aussendungen		regelmäßig	3	3	607 €			Öffnungsrate, Klickrate	Branchendurch: 21,5% (Öffnungsrate), 4,1% (Klickrate)
10.8	Nachbetreuung der Aussendungen		regelmäßig	4	4	808 €			Klick-zu-Öffnungsrate, Absenderrate	Venahits, Öffnungsrate zu Klickrate (Branchendurch: 15,7%)
11.0	Implementierung - Marketing Automation (Projekt)						€ 19.230,00	€ 4.885,75		
11.1	Auswahl Software		einmalig	2	1	994 €				
11.2	Beratung Consultant (extern)		einmalig	2	2	404 €				
11.3	Consulting Leistung SW Firma		einmalig	2	1	574 €				
11.4	Implementierung		einmalig	5	3	1.521 €				
11.5	Testen		einmalig	3	1	997 €				
11.6	Schulung für Hubspot & Zertifizierung	€ 4.500,00	einmalig	2	1	404 €	€ 4.500,00			
11.7	Inbound Beratung (monatlich à 375 €)	€ 350,00	1 x / Monat	2			€ 4.200,00			
11.8	Software Lizenzen - z.B. Hubspot (Marketing Hub Prof)	€ 8.850,00	Jährliche Gebühr				€ 8.850,00			
	Neuer Mitarbeiter (MA1) - Gesamt	€ 45.705,00					€ 45.705,00			
	Gesamtkosten (Pakete 1 - 11.8)						€ 191.885	€ 191.885		

AN-Abb. 11: Maßnahmenplan 3 (eigene Darstellung)

Nr.	Maßnahme	Betrag	Häufigkeit	PT MA1	Aufwand [PT]		Pakete Budget	Budget		Controllingmaßnahme	zusätzliche Information
					Gratk.	Prog.		ohne MA1	mit MA1		
12.0				0	8	35		58.510 €	60.532 €		
12.1	Features Erweiterungen App			0	8	35	7.230 €				
12.2	On-Boarding			0	3	55	0.830 €				
12.3	Content Management			0	2	68	11.880 €				
12.4	Integration einer Terminverwaltung			0	4	35	0.500 €				
12.5	Community und Content Analyse			0	4	25	4.890 €				
12.6	Community Management			0	32		5.440 €				
12.7	Integration von Fitness Apps zur Datenubnahme			0	20		3.400 €				
12.8	Fehler-Behebung			0	25		4.000 €				
12.9	Grafik Anpassungen			10							
12.10	Testen / Feedback von Testusern einarbeiten										
Stundensätze											
	Grafik Abt	160 €									
	Programmierer	170 €									
	Sales	210 €									
	Neue MA	202 €									
	Neue MA	41205									
	Material	4500									
	Material	45705									
	Verfügbare Tage pro Jahr MA1	220									
	Vgl. Schneeweis 2020										

AN-Abb. 12: Maßnahmenplan 4 (eigene Darstellung)

Anhang 4: Ermittlung CPC-Google Ads

Google Ads | Keyword-Plan

Ihr Konto ist nicht aktiv - Ihre Anzeigen werden nicht ausgeliefert, da Ihr Konto aufgelöst wurde.

Planinstellungen | Name des Plans: Plan vom Apr. 13, 2020, 2 PM, G... | Zielregionen: Deutschland und 2 weitere | Sprache: Alle Sprachen | Suchnetzwerke: Google und Suchnetzwerk-Partner | Benutzerdefiniert: 1. Mai 2020 bis 13. Apr. 2021

Gruppierbare Ideen: PROGNOSEN | AUSZUSCHLIEßENDE KEYWORDS | BISHERIGE MESSWERTE

Planübersicht: Anzeigengruppen | **Keywords** | Standorte

Mit Ihrem Plan können Sie **520 Conversions** für **34000 €** und einem max. CPC von **1 €** erzielen [ⓘ]
 Conversion-Rate: 3,00 %, Wert pro Conversion: -

Conversions	Durchschn. CPA	Klicks	Impressionen	Kosten	CTR	Durchschn. CPC
520	65 €	17000	690000	34000 €	2,5 %	1,96 € >
Tagebudget: 150 €						

Keyword ↑	Anzeigengruppe	Max. CPC	Klicks	Impressionen	Kosten
<input type="checkbox"/> app für influencer	Anzeigengruppe 1	1,00 €	0,00	0,00	0,00 €
<input type="checkbox"/> app für trainer	Anzeigengruppe 1	1,00 €	0,00	0,00	0,00 €
<input type="checkbox"/> betreuer app	Anzeigengruppe 1	1,00 €	0,00	0,00	0,00 €
<input type="checkbox"/> fitness app	Anzeigengruppe 1	2,80 €	17.465,77	693.983,63	34.225,93 €
<input type="checkbox"/> fitness app für influencer	Anzeigengruppe 1	1,00 €	0,00	0,00	0,00 €
<input type="checkbox"/> fitness app für kundenbetreuung	Anzeigengruppe 1	1,00 €	0,00	0,00	0,00 €
<input type="checkbox"/> trainer apps	Anzeigengruppe 1	1,00 €	2,11	52,96	0,39 €

AN-Abb. 13 Ermittlung CPC für Google (in Anlehnung an Google 2020)

Anhang 5: Berechnung CAC 2021 / 2022

Berechnung CAC 2021 / 2022				
Gesamtbudget 2021				
Strategie	Beschreibung	Gesamtkosten / Jahr	CAC 21	CLV /CAC 21
Inbound-Strategie	Gesamtkosten	€ 191 884,62		
	Feature Entwicklung	€ 11 702,00		
		€ 203 586,62	€ 336,0	6,1
Outbound-Strategie	Gesamtkosten	€ 228 110,19		
	Feature Entwicklung	€ 11 702,00		
		€ 239 812,19	€ 395,7	5,2
Berechnung CAC/CLV 2021				
	Geplanter Umsatz 2022	€ 250 000,00		
	gewonnene Neukunden 2021 (Ziel: 506 Neukunden bis Ende 2021)	606		
	Abwanderungsrate (angenommen)	20%		
		0,2		
	durchschnittlicher Gesamtumsatz / Kunde	€ 412,54		
	CLR (Customer Lifetime Rate)	€ 5,00		
	CLV (Customer Lifetime Value)	€ 2 063		
Berechnung CAC/CAC 2022				
	Geplanter Neu-Umsatz 2022	€ 500 000,00		
	gewonnene Neukunden 2022	930		
	Abwanderungsrate (angenommen)	10%		
		0,1		
	durchschnittlicher Gesamtumsatz / Kunde	€ 537,63		
	CLR (Customer Lifetime Rate)	€ 10,00		
	CLV (Customer Lifetime Value)	€ 5 376		
Gesamtbudget 2022				
Strategie	Beschreibung	Gesamtkosten / Jahr	CAC 22	CLV /CAC 22
Inbound Strategie	Mitarbeiter	€ 45 705,00		
	Software Kosten (Hubspot)	€ 8 880,00		
	Kampagnen Kosten (50% von 2021)	€ 53 389,81		
	Feature Entwicklung*	€ 11 702,00		
	Sonstige Kosten (interne Reessourcen)	€ 10 000,00		
	Gesamtkosten	€ 129 676,81	€ 139,4	38,6
Outbound Strategie	Mitarbeiter	€ 45 705,00		
	Feature Entwicklung	€ 11 702,00		
	Kampagnen Kosten 2021	€ 171 915,19		
	Kapagnen Kosten +45% für 2022	€ 94 553,36		
	Gesamtkosten	€ 323 875,55	€ 348,3	15,4

Abbildung 77: Berechnung CAC 2021 / 2022 (eigene Darstellung)

Anhang 6: DB Ermittlung 2021

Zusammenfassung der Kosten 2021 (Zahlen vom Budget)		Pro Monat		Pro Nutzer
	Total			
Kampagne	€ 106.779,62	€ 8.898,30	€ 211,44	
MA	€ 45.705,00			
Zusatzkosten (Alt)	€ 21.820,00			
App Entwicklung	€ 11.702,00			
Hubspot Impl	€ 17.580,00			
	€ 203.586,62	€ 16.985,55	€ 403,14	
Kosten/ Monat (excl Kampagne)	€ 96.807,00	€ 8.057,25		

Werte aus (Budget / CAC / Kampagnen) - Zusammenfassung			
Kampagnenkosten/User	€ 211,44	Laufende Kosten	
CAC 2021	335,95	MA1 / Monat	€ 3.808,75
Kosten/Monat	8.057,25		
Durchschnittliche Gesamtumsatz / Kunde	€ 412,54	SUM / M LFD	€ 3.808,75
Durchschn Umsatz /Ku/ Monat	€ 34,38		

Berechnung DB - 2021 - Inbound Strategie																											
Kampagnen Aktionen 1	Kampagnen Aktionen 2	Monat 1		Monat 2		Monat 3		Monat 4		Monat 5		Monat 6		Monat 7		Monat 8		Monat 9		Monat 10		Monat 11		Monat 12			
		FB Kampagne	SEA Kampagne	Instagram Kampagne	SEA Kampagne																						
Anzahl User(kum)		50	100	180	280	350	480	580	606	580	540	550	505														
Umsatz User		€ 1.718,92	€ 3.437,84	€ 6.188,12	€ 9.625,96	€ 12.032,45	€ 16.501,65	€ 19.939,49	€ 20.833,33	€ 19.939,49	€ 18.564,36	€ 18.908,14	€ 17.361,11														
Lfd. Kosten (Inbound)		€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75	€ 3.808,75														
MA Kosten		€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00														
App Entwicklungskosten		€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33	€ 1.818,33														
Zusatzkosten (Abt)		€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00	€ 1.465,00														
Software (Hubspot)		€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 8.557,08														
Lfd. Kosten (Inbound)		€ 6.838,16	€ 5.119,24	€ 2.368,96	€ 1.068,88	€ 3.475,37	€ 7.944,57	€ 11.382,41	€ 12.276,25	€ 11.382,41	€ 10.007,27	€ 10.351,06	€ 8.804,03														
DB1		50	50	80	100	70	130	100	26	26	10	10	-45														
Neue User		€ 10.572,24	€ 10.572,24	€ 16.915,58	€ 21.144,48	€ 14.801,14	€ 27.487,82	€ 21.144,48	€ 5.497,56	€ -	€ -	€ 2.114,45	€ -														
User Abgang		€ 19.129,32	€ 19.129,32	€ 25.472,67	€ 29.701,56	€ 23.358,22	€ 36.044,91	€ 29.701,56	€ 14.054,65	€ 8.557,08	€ 8.557,08	€ 10.671,53	€ 8.557,08														
KampKost/User		€ 17.410,40	€ 15.691,48	€ 19.284,55	€ 20.075,60	€ 11.325,77	€ 19.543,26	€ 9.162,07	€ 6.778,69	€ 11.382,41	€ 10.007,27	€ 8.236,61	€ 8.804,03														
Gewinn																											

AN-Abb. 14: DB Ermittlung (eigene Darstellung)

Anhang 7: Gesprächs-Leitfäden

Persona- „Tom-Trainer“ (selbständige Trainer & Coaches)

Ablauf:

- Phase 1: Begrüßung und Klärung des Ablaufs
- Phase 2: Interviewbeginn mit Eisbrecherfrage
- Phase 3: Abarbeitung der Themenkomplexe
- Phase 4: Abschluss

Phase1:

Einstieg:

Begrüßung: Sich selbst vorstellen, Smalltalk

Einführung in das Interview:

- Campus02 und den Studiengang kurz vorstellen
- Ziel der Untersuchung und Rolle des Interviewers
- Übersicht über zeitlichen und inhaltlichen Ablauf des Gespräches geben
- Erklärung der Regeln, wie z.B. Aufzeichnung, Vertraulichkeit, Anonymität

Phase 2:

Einstieg

- Welche Trends sind im Bereich „personal Fitness“ erkennbar?
- Stichwort Digitalisierung im Fitness Sektor – welche Beobachtungen und Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht?

Themenblock A: Kundenmanagement (Ist-Situation)

A1.1 Erzählen Sie mit bitte ein paar Fakten zu Ihrer Tätigkeit als selbständiger Trainer.

- Wie lange sind Sie Trainer?
- Wie viele Kunden betreuen Sie?
- Welche Trainer Dienstleistungen bieten Sie an?

A1.2 Wenn Sie mit Ihren Kunden Arbeiten bzw. betreuen, wie und welche Form findest Das statt?

- Persönlich, telefonisch, online, Chats...
- Welchen Trends sehen Sie in Bezug auf die gewünschte Form der Kundenbetreuung in Zukunft – was wollen die Kunden?

A1.3 Welche Trends erkennst Du in Bezug auf Fitness und „Digitalisierung“ bzw. den sogenannten digitalen „Fitness Typen“?

- Wie trainieren heutzutage Deine Kunden? (nutzen diese Auch Apps oder Youtube als Informationsquelle)
- Welche Trends sind in Bezug auf personal Fitness zu erkennen?

A 1.4 Wenn Du persönlich nicht bei Deinen Kunden bist, wie arbeitest Du bzw. kommunizierst Du mit Deinen Kunden? (in Zukunft als Tele-Training bezeichnet)

- Wie wird das gelebt? (Tools genutzt?)
- Wie ist die Reaktion Deiner Kunden?
- Welche Tools verwenden Sie?

A1.5 Kennen Sie spezielle Tools oder Apps, die Ihnen beim Managen der Kommunikation bzw. Kundenbeziehung unterstützt?

- Wenn ja, welches und Warum?

A1.6 Welche SM Kanäle verwenden Sie beruflich und Warum?

- Welche SM Kanäle sind besonders relevant für Sie?

A1.7 Welche Trends sind zu erkennen bei der Benutzung von SM Kanälen in Bezug auf Sport & Fitness?

Themenblock B: Das Tool/App

A2.0 Finden Sie das der Einsatz eines Tools/Apps zur besseren Kundenbetreuung heute und in Zukunft sinnvoll ist?

- Wenn ja, warum?

A2.1 An welche Form/Art/Technologie denken Sie, wenn Sie ein Tool einführen wollen?

- Software am Laptop/ Cloud/Smartphone APP
- Denken Sie, dass eine App, die Sie mit Ihren Kunden nutzen können, eine gute und moderne Art ist mit Ihren Kunden zu managen und zu kommunizieren?

A2.2 Verwenden Sie derzeit ein digitales Hilfsmittel (Tools) bei der täglichen Kunden Arbeit?

- Wenn ja, wie heißt es?
- Ist dies eine App?
- Wie sind Sie auf die App aufmerksam geworden?

A2.3 Kennen sie Spezielle Tools/Apps die besonders im Bereich personal Fitness eingesetzt werden?

- Haben Sie schon eines ausprobiert, Welches?
- Welche Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht?

A2.4 (B2.2) Das Thema Community wird anscheinend immer relevanter. Wie sehen Sie das?

- Wäre für Dich ein App mit so einer Funktion interessant?
- Verwendest Du für Deine Community ein spezielles App und warum?

A2.5 Wie sind die Reaktionen der Kunden mit dem eingesetzten App?

- Was mögen die Kunden daran?
- Gibt es auch andere Reaktionen seitens der Kunden?

A2.6 Denken Sie über den Einsatz eines Tools/App in Zukunft nach?

A2.7 Suchen Sie derzeit aktiv nach einem Tool/App?

Themenblock C: Informationsgewinnung

A3.0 (B3.0) Sie sind im Bereich Fitness und Sport tätig, wie und wo informieren Sie sich über Neuigkeiten bzw. Trends oder Apps?

- Bitte nennen sie die benutzen Medien.
- Welche Medien sind für Sie am relevantesten?
- Welche Informationsquellen sind besonders vertrauenswürdig bzw. meinungsbestimmend?

A3.1 (B3.1) Angenommen Sie sind auf der Suche nach einer passenden Fitness App. Wie und wo Informieren Sie sich, wenn Sie ein neues Produkt (App) finden wollen? Wie gehen Sie bei der Suche nach einer neuen App vor?

- Welches Medium nutzen Sie zur Informationsgewinnung?
- Welche Informationskanäle sind Ihnen besonders wichtig und warum?
- Suchen Sie auch wo anders abgesehen vom App-Store?

A3.2 (B3.2) Stichwort App-Store (IOS / Android): Welche Faktoren sind besonders relevant, wenn es um die Auswahl einer App geht für Sie?

- Welche Elemente auf der Produkt Seite sind besonders relevant für Dich bzw. veranlassen Dich zu einer Entscheidung?

A3.3 (B3.3) Angenommen Sie haben 2 Fitness Apps in der engeren Auswahl, Wie gehen Sie vor, sodass Sie zu einer finalen Entscheidung kommen, welches Sie in Zukunft verwenden möchten?

- Was sind für Sie die wichtigsten Kriterien bei einer finalen Auswahl?

A3.4 (B3.4) Angenommen Sie haben sich für da App X entschieden, wie gehen Sie weiter vor?

- Benötigen Sie noch persönliche Beratung?
- Testen Sie es einfach?
- Treten Sie mit der Firma in Kontakt?

A3.5 Kennen Sie spezielle Apps im Bereich „personal Fitness“ die andere Business Kollegen von Ihnen verwenden? Und warum?

- Was können diese Apps/ Tools besonders gut?

A3.6 Kennen Sie spezielle Apps im Bereich personal Fitness – Management die Sie als Coach gemeinsam mit Ihren Kunden einsetzen können?

Block D: Motive und Bedürfnisse Tool

A4.0 (B4.0) Wäre es für Sie als Personal Trainer jetzt oder in Zukunft interessant, ihre Kunden mit persönlichen „Tipps/Infos/bessere Kommunikation, Trainingspläne etc.“ im Sinne einer eigenen App „bespielen“ zu können?

- Wäre es interessant, daraus finanziell auch zu profitieren?
- Welche Überlegungen sprechen noch für dein Einsatz einer eigenen App?

A4.1 (B4.1) Angenommen Sie können Ihr eigenes Tool bzw. App designen: Wie würde das „perfekte Tool“ in Bezug auf Ihre Wünsche zum Managen von Kunden und Content für Sie ausschauen?

- Welche Key Features würden Sie unbedingt benötigt?
- Welche Features hätten Sie bisher noch bei keiner anderen App gefunden?

A4.2 (B4.2) Betrachten wir es mal von der anderen Seite, angenommen Sie verwenden ihre eigene App, welche Features würden Sich Ihre Kunden wünschen?

A4.3 (B4.3) Angenommen Sie haben nun Ihr eigenes „Personal Fitness App“ mit den gewünschten Funktionen, wie würden Ihre Kunden auf diese App reagieren?

- Wieviel Ihre Kunden würden Sie dafür begeistern können?

A4.4 (B4.4) Angenommen Sie würden einen monatlichen Betrag X verlangen oder eine einmalige Gebühr, was wären Ihre Kunden bereit dafür zu bezahlen? (aus Ihrer Sicht?)

- Wäre für Sie eine einmalige Zahlung oder monatliches Modell interessant?

A4.5 Reden wir kurz über das Thema „Betriebliche Gesundheitsvorsorge“. Sind Sie in dem Bereich aktiv? Kennen Sie Apps, die Sie als Trainer für ein aktives Mitarbeiter Training im Sinne der betrieblichen Gesundheitsvorsorge einsetzen können? (Also Sie als Trainer und den Angestellten im Unternehmen)

- Wenn Ja welches?
- Wenn Nein, wäre ein Tool/App für Sie interessant und hilfreich?
- Welche Features würde Sie dazu von einer APP benötigen?

Block E: Entscheidungskriterien bei der Auswahl

A5.0 (B5.0) Versetzen wir uns bitte in die Lage, Du warst jetzt lange auf der Suche nach einer App, die Du als Trainer selbst verwenden kannst, um noch besser mit all Deinen Kunden interagieren zu können. Endlich hast Du die passend App gefunden. Wärest du bereit im Monat einen gewissen Betrag X zu zahlen und warum?

- Wie müsste ein interessantes Gebühren Modell ausschauen vom Anbieter, dass es für Dich interessant ist? (Je Kundenanzahl ansteigend?) Monatlich / jährlich
- Was wäre ein akzeptabler Preis für 10 bzw. 100 Kunden / Monat als APP Gebühr?
- Was wäre ein akzeptabler Preis / Kunde / Monat für Sie?

A5.1 (B5.1) Wenn Du einen Anbieter gefunden hast –APP X – wie geht's Du weiter vor?

- Testest Du diese zuerst?
- Wie lange sollte eine „gratis“ Probezeit sein?
- Möchtest Du Beratung oder jemandem von der Firma sprechen?
- Schaust Du dir die Firma genauer an?

A5.2 (B5.2) Was sind die Faktoren oder Kriterien nach einer Probezeit x, wo Sie sagen, genau das App möchte ich in Zukunft verwenden?

A5.3 (B5.3) Wie würden Sie die neue App intern vermarkten bzw. diese Deinen Kunden vorstellen?

- Wie gehst Du dabei vor?
- Siehst Du eine eigene App als „Vorteil“ an?

A5.4 (B5.4) Angenommen Du und Deine Kunden sind voll zufrieden, würdest Du diese APP in Deinem „Trainer“ Freundes Kreis weiterempfehlen?

Ist es für dich interessant, die APP weiter zu empfehlen, wenn du davon auch profitiert?

Persona- „Influ-Fritz“ (Personen die Trainings über Social Media teilen)

SM = Social Media

Ablauf:

- Phase 1: Begrüßung und Klärung des Ablaufs
- Phase 2: Interviewbeginn mit Eisbrecherfrage
- Phase 3: Abarbeitung der Themenkomplexe
- Phase 4: Abschluss

Phase1:

Einstieg:

Begrüßung: Sich selbst vorstellen, Smalltalk

Einführung in das Interview:

- Campus02 und den Studiengang kurz vorstellen
- Ziel der Untersuchung und Rolle des Interviewers
- Übersicht über zeitlichen und inhaltlichen Ablauf des Gespräches geben
- Erklärung der Regeln, wie z.B. Aufzeichnung, Vertraulichkeit, Anonymität

Phase 2:

Einstieg

- Welche Trends sind im Bereich „personal Fitness“ erkennbar?
- Stichwort Digitalisierung im Fitness Sektor – welche Beobachtungen und Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht?

Themenblock IF-A: (Ist-Situation)

Abkürzungen:

SM= Social Media

B1.0 Erzähle mir bitte wie es dazu gekommen ist, dass Du heute Influencer bist?

B1.1 Beschreibe bitte Deine Tätigkeit als „Influencer“ und Deine verbundene „Influencer“ Spezialisierung:

- Wie lange trainierst Du schon?
- Welche Fitness Arten praktizierst Du?
- Wie oft trainierst Du pro Woche bzw. Wie oft teilst Du Inhalte?
- Anzahl der Follower?
- Seit Wann würdest Du Dich als Influencer bezeichnen?

B1.2 Erzähle mir bitte, welche SM Kanäle Du für Dein Influencer Business verwendest und Warum?

- Welche SM Kanäle nützen Du aktiv? Und warum?

B1.3 Welche Trends erkennst Du in Bezug auf Fitness und „Digitalisierung“ bzw. den sogenannten digitalen „Fitness Typen“?

- Wie trainieren heutzutage Deine Follower? (Trainer, Schauen Videos, etc..)
- Welche Trends sind im Bezug auf SM und Fitness zu erkennen?

B1.4 Hast Du Fitness bzw. Influencer Vorbilder und warum?

- Was macht Sie so besonders für Dich?

B1.5 Willst Du in Zukunft durch Ihr Influencer Tätigkeit finanziell profitieren?

- Welche interessanten Inhalte würdest Du noch gerne vermarkten in Ergänzung zu Deiner Sport Influencer Tätigkeit?

B1.6 Inwiefern wird sich das Thema Fitness und Sport durch Apps und Influencer in Zukunft verändern oder hat es sich schon verändert?

- Wie werden junge Leute in Zukunft trainieren?
- Ist der Personal Trainer überhaupt in Zukunft noch wichtig? (oder trainieren alle über Insta und Co?)

Themenblock IF-B: (Tool/Apps)

B2.0 Als Influencer verwendest Du sicher Apps oder Tools. Erzähle mir bitte welche Du verwendest und welche Erfahrungen mit diesen gemacht hast.

- Verwendest Du außer Handy und Apps noch andere Tools?
- Welche Apps verwendest Du am häufigsten und warum?

B2.1 Bleiben wir kurz bei Deinen meist verwendeten Apps fürs Influencer Business, welche Funktionen verwendest Du besonders oft bzw. welche Features gehen Dir ab (hättest Du gerne)?

B2.2 Das Thema Community wird anscheinend immer relevanter. Wie siehst Du das?

- Wie managend Du derzeit Deine Community? („open“ / „closed“ Community?)
- Verwendest Du für Deine Community ein spezielles App und warum?

B2.3 Wäre eine Fitness App, die eine Community Funktion zur besseren Kommunikation und Betreuung hat, für Dich interessant?

- Warum?
- Welche weiteren Features wären besonders interessant für Dich?

B2.4 Stichwort „digitale Fitness Follower“, welche Fitness App verwenden Freunde und Bekannte Follower von Dir?

- Warum und Wieso?

B2.5 Bleiben wir kurz beim Thema „eigenes Influencer Fitness APP“: Kennst Du Influencer die eine eigene App verwenden, um mit Ihren Follower besser interagieren zu können bzw. deren Content noch besser vermarkten zu können?

- Hast Du mit einer solchen App schon Erfahrungen gemacht?
- Was war besonders positiv an der App?

B2.6 Wäre Der Einsatz einer „eigenen Influencer Fitness App“ für Dich in Zukunft interessant und warum?

- Welche Key Features wären für Dich besonders interessant und warum?
- Suchst Du derzeit nach so einer App?

B3 Themenblock IF-C: Informationsgewinnung

B3.0 Du bist im Bereich Fitness und Sport tätig, wie und wo informierst Du Dich über Neuigkeiten bzw. Trends oder Apps?

- Bitte nenne Deine benutzten Medien.
- Welche Medien sind für Sie am relevantesten?
- Welche Informationsquellen sind besonders vertrauenswürdig bzw. meinungsbestimmend?

B3.1 Angenommen, Du bist auf der Suche nach einer passenden Fitness App. Wie und wo informierst Du Dich, wenn Du ein neues Produkt (App) finden willst?

- Welches Medium nutzt Du zur Informationsgewinnung?
- Welche Informationskanäle sind Dir besonders wichtig und warum?
- Suchst Du auch wo anders abgesehen vom App-Store?

B3.2 Stichwort App-Store (IOS / Android): Welche Faktoren sind besonders relevant, wenn es um die Auswahl einer App geht für Dich?

- Welche Elemente auf der Produktseite sind besonders relevant für Dich bzw. veranlassen Dich zu einer Entscheidung?

B3.3 Angenommen Du hast 2 Fitness Apps in der engeren Auswahl, Wie gehst Du vor sodass Du zu einer finalen Entscheidung kommen, welches Sie in Zukunft verwenden möchtest?

- Was sind für Dich die wichtigsten Kriterien bei einer finalen Auswahl?

B3.4 Angenommen Du hast sich für die App X entschieden, wie gehst Du weiter vor?

- Benötigst Du noch persönliche Beratung?
- Testest Du es einfach?
- Tretest Du mit der Firma in Kontakt?

Block D: **Motive und Bedürfnisse für ein eigenes Tool/App**

B4.0 Wäre es für Dich als Influencer jetzt oder in Zukunft interessant, Deine Follower mit persönlichen „Tipps/Infos/bessere Kommunikation, etc.“ im Sinne einer eigenen App „bespielen“ zu können?

- Wäre es interessant, daraus finanziell auch zu profitieren?
- Welche Überlegungen sprechen noch für dein Einsatz einer eigenen App?

B4.1 Angenommen Du könntest Dein eigenes Tool bzw. App designen: Wie würde das „perfekte Tool“ in Bezug auf Ihre Wünsche zum Managen von Followern und Content für Dich ausschauen?

- Welche Key Features würdest Du unbedingt benötigen?
- Welche Features hättest Du bisher noch bei keiner anderen App gefunden?

B4.2 Betrachten wir es mal von der anderen Seite, angenommen Du verwendest Deine eigene App, welche Features würden Sie ihre Follower wohl am meisten wünschen? und Warum?

B4.3 Angenommen DU hast nun Deine eigene Fitness App mit den gewünschten Funktionen, wie würden Deine Follower auf diese eigene App reagieren?

- Wie viele von ihren bisherigen Followern wären bereit Dir in die „neue APP“ zu folgen (in Prozent (100% = jetzige Follower Zahl))

B4.4 Angenommen Du würdest einen monatlichen Betrag X verlangen oder eine einmalige Gebühr, was wären Deine Follower bereit dafür zu bezahlen? (aus Deiner Sicht?)

- Wäre für Sie eine einmalige Zahlung oder monatliches Modell interessant?
- Was ist Ihre persönliche Obergrenze (EURO/Monat) wenn Du als Follower die APP verwenden wolltest?

B4.5 Welche Vorteile siehst DU im Einsatz einer eigenen Fitness Influencer App im Vergleich zu SM Bsp. Instagram?

- Welche andere Influencer Fitness App gefällt Dir auch noch?

Block IF-E: Entscheidungskriterien bei der Auswahl

B5.0 Versetzen wir uns bitte in der Lage, Du warst jetzt lange auf der Suche nach einer App die Du als Influencer selbst verwenden kannst, um noch besser mit all Deinen Followern interagieren zu können. Endlich Hast Du die passende App gefunden. Wärest Du bereit im Monat einen gewissen Betrag X zu zahlen und warum?

- Wie müsste ein interessantes Gebühren Modell ausschauen vom Anbieter, dass es für Dich interessant ist?
- Wenn Du mit dem App etwas verdienen möchtest, wie hoch wäre der Beitrag als Follower pro Monat?

B5.1 Wenn Du einen Anbieter gefunden hast –APP X – wie gehst Du weiter vor?

- Testest Du diese zuerst?
- Wie lange sollte eine „gratis“ Probezeit sein?
- Möchtest Du Beratung oder jemandem von der Firma sprechen?
- Schaust Du dir die Firma genauer an?

B5.2 Was sind die Faktoren oder Kriterien nach einer Probezeit x, wo Du sagst, genau das App möchte ich in Zukunft verwenden?

B5.3 Wie würdest Du die neue App für Dich vermarkten bzw. diese Deinen Followern vorstellen?

- Wie gehst Du dabei vor?

B5.4 Angenommen Du und Deine Follower sind voll zufrieden, würdest Du diese APP in Deinem „Influencer“ Freundes Kreis weiter empfehlen?

Anhang 7: Interviewpartner

Interviewpartner „Tom-Trainer“		Interviewpartner „INFLU-Fritz“	
Alexander Skledar	selbstständiger. Fitness Trainer	Julia Malik	Influencerin
Werner Kohler	selbstständiger. Fitness Trainer	Barbara Noemi	Influencerin
Stefan Aigner	selbstständiger. Fitness Trainer	Eva Saischegg	Influencerin (HB)
Alex Rossi	selbstständiger. Fitness Trainer	Valentina Steinhart	Influencerin (HB)
Moritz Werner	selbstständiger. Fitness Trainer	Anke Obermaier	Influencerin & Online Kurse
Florian Tuerner	selbstständiger. Fitness Trainer	Stefanie Machhammer	Influencerin (HB)
Alex Stoica	selbstständiger. Fitness Trainer	Christian Heilmaier	Influencerin & Online Coach
Monika Schuchlenz	selbstständiger. Fitness Trainer	Roland Hutter	Influencerin & Online Coaching

AN-Abb. 15: Interviewpartner (eigene Darstellung)