

Masterlehrgang der FH Campus 02

Unternehmensmanagement

Chancen und Risiken durch Digitalisierung des B2B-Vertriebs im Baustoffhandel

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Peter Kink
Matrikelnummer: 52111070
Ihr Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Mag. (FH) Hadrian Zus
Lehrgangsort: FH Campus 02 Graz
Lehrgangstart: WS 2021

Ich versichere hiermit,

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

Ort, Datum

Unterschrift

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

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Vorwort	V
Abstract	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit	3
1.4. Methodische Vorgehensweise.....	4
1.5. Aufbau der Arbeit	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb	6
2.2. E-Commerce.....	7
2.3. Multi-Channel-Marketing	9
2.4. Omni-Channel-Management	10
3. AußendienstmitarbeiterInnen	12
3.1. Definition und Aufgaben.....	12
3.2. Neukundenakquise	13
3.3. Up- und Cross-Selling.....	14
4. B2B-Vertrieb.....	17
4.1. Direkter und Indirekter Vertrieb.....	17

4.2.	Offline und Online Vertrieb.....	20
4.3.	Eigene AußendienstmitarbeiterInnen oder HandelsvertreterInnen	23
4.4.	B2B-Einkauf	24
4.5.	Vertriebsformen.....	26
4.5.1.	Persönlicher Verkauf.....	26
4.5.2.	Mediengestützter Verkauf.....	30
4.5.3.	Mediengeführter Verkauf.....	31
4.5.4.	Multiverkaufsformen.....	32
4.5.5.	Buying Center und Selling Center	34
4.5.6.	Soziale Medien im B2B-Vertrieb.....	37
4.5.7.	Die Zukunft durch Digitalisierung im B2B-Vertrieb	38
4.5.8.	B2B-Marktplätze	39
5.	E-Commerce	43
5.1.1.	Grundlagen des E-Commerce	43
5.1.2.	Vorteile des E-Commerce	44
5.1.3.	Nachteile des E-Commerce.....	45
5.1.4.	E-Commerce zu Krisenzeiten	46
5.1.5.	Multi-Channel-Marketing	47
5.1.5.1.	Multi-Channel-Systeme	49
5.1.5.2.	Multi-Channel vs. Omni-Channel.....	50
5.2.	M-Commerce.....	51
6.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	54
6.1.	Wie wird die Digitalisierung im B2B-Vertrieb in der Fachliteratur beschrieben?.....	54
6.2.	Welche Vor- und Nachteile im Vertrieb mittels AußendienstmitarbeiterInnen und E-Commerce sind aus der Fachliteratur ableitbar?	56
7.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	59
7.1.	Forschungsdesign und Methodenwahl.....	59

7.2. Datenerhebung	60
7.3. Sampling.....	61
7.4. Auswertung.....	62
7.5. Qualitätssicherung	64
8. Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung.....	65
8.1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb	65
8.2. Einflussfaktoren im B2B-Vertrieb	69
8.3. AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen	78
8.4. E-Commerce.....	81
9. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	87
10. Conclusio und Ausblick.....	93
Literaturverzeichnis.....	99
Anhang	106
A - 1 Interviewleitfaden.....	106
A - 2 Kategorienschema	110

VORWORT

Die Digitalisierung nimmt immer mehr Einfluss auf unser Leben, egal ob im Beruf oder im Privatleben.

Diese spannende Entwicklung durch den Onlinehandel, auch E-Commerce bezeichnet, bedeutet für die klassischen AußendienstmitarbeiterInnen im B2B-Vertrieb, sich zunehmend einer Herausforderung stellen zu müssen. Der zunehmende Trend zum E-Commerce macht auch vor dem Baustoffhandel nicht halt. Somit werden auch im gewerblichen B2B-Bereich Bestellungen von KundInnen über dieses einfache und bequeme Tool E-Commerce aufgegeben. Durch die Corona Pandemie wurde dieser Trend zu E-Commerce nochmals erheblich beschleunigt. Im Lockdown waren sehr viele Menschen zu Hause und konnten nicht auf normale Art und Weise beim Baustoffhandel einkaufen. Im B2B-Bereich war die Situation über die Verfügbarkeit und die preisliche Entwicklung ebenfalls ein essenzieller Faktor. In dieser Arbeit sollen die Chancen und Risiken durch diese digitalen Veränderungen in Bezug auf den Baustoffhandel erforscht werden.

Die Ausarbeitung dieser Arbeit erforderte allerdings jede Menge Zeit und vor allem wäre dies ohne die Hilfe von einigen Menschen nicht möglich gewesen. Bei diesen Menschen würde ich mich gerne im Folgenden bedanken.

In erster Linie gilt mein Dank meinem Betreuer Mag. (FH) Hadrian Zus, der die Umsetzung meiner Masterthesis mit seinem fachlichen Wissen und seiner konstruktiven Kritik erst möglich gemacht hat.

Ein großer Dank gilt auch allen ExpertInnen, die sich bereit erklärt haben, ihr fachliches Wissen mit mir zu teilen und so einen erheblichen Anteil zur Umsetzung dieser Arbeit beigetragen haben.

Des Weiteren möchte ich mich bei meiner Firma Sopro Bauchemie für die Unterstützung jeglicher Art und Weise bedanken.

Abschließend bedanke ich mich ganz besonders bei meiner Frau, sowie bei meiner Familie und meinen Freunden, die mich während dieser anspruchsvollen Aufgabe unterstützt und mir den nötigen Rückhalt gegeben haben.

ABSTRACT

Der Baustoffhandel ist eine Branche, die einer starken Veränderungen in Bezug auf die Digitalisierung im B2B-Vertrieb unterworfen ist. Die Digitalisierung ist nicht aufzuhalten und beeinflusst somit auch den B2B-Vertrieb im Baustoffhandel. Viele unterschiedliche Einflussfaktoren wirken auf den B2B-Vertrieb ein. Dadurch ergeben sich Vor- und Nachteile für die Unternehmen und deren AußendienstmitarbeiterInnen sowie der EinkäuferInnen und KundInnen. Auch die unterschiedlichen Generationen von Menschen beeinflussen online und offline Abläufe im B2B-Vertrieb. Darüber hinaus wird untersucht, ob AußendienstmitarbeiterInnen zukünftig überhaupt noch benötigt werden, oder E-Commerce den persönlichen B2B-Vertrieb ersetzen könnte. Zusätzlichen Herausforderungen wie der Corona-Pandemie und der Energiekrise müssen sich die BaustoffhändlerInnen stellen.

Die vorliegende Masterarbeit erforscht die Chancen und Risiken durch Digitalisierung des B2B-Vertriebs im Baustoffhandel. Im Theorieteil werden die Vertriebsaufgaben der AußendienstmitarbeiterInnen und deren Vertriebsformen untersucht. Darüber hinaus werden die Herausforderungen und die Mehrkanalvertriebsmöglichkeiten im E-Commerce untersucht. Im empirischen Teil dieser Masterarbeit werden Zukunftsperspektiven von AußendienstmitarbeiterInnen und E-Commerce anhand von qualitativen ExpertInneninterviews erforscht. Für die ExpertInneninterviews wurden leitende Personen im Baustoffhandel ausgewählt.

Die Untersuchungen zeigen, dass die AußendienstmitarbeiterInnen zukünftig nicht durch E-Commerce ersetzt werden, sondern die Kombination von persönlicher Beratung der B2B-KundInnen und digitale Bestellmöglichkeiten parallel genutzt werden. Darüber hinaus wurde aus den ExpertInneninterviews erkannt, dass der Baustoffhandel zukünftig ein zentrales Bestellsystem benötigt. In diesem Bestellsystem müssen B2B-KundInnen sowie die B2B-EinkäuferInnen Produktbestellungen bei den Baustoffindustrien tätigen können.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ADM AußendienstmitarbeiterInnen

B2B Business-to-Business

bspw. Beispielsweise

bzw. Beziehungsweise

ca. Circa

DSGVO Datenschutz-Grundverordnung

EDI Electronic Data Interchange

EDV Elektronische Datenverarbeitung

HFF Hauptforschungsfrage

IP InterviewpartnerIn

KI Künstliche Intelligenz

km/h Kilometer pro Stunde

LKW Lastkraftwagen

Mio. Millionen

Mrd. Milliarden

POS Point of Sale

SAP Systeme Anwendungen Programme

SFF Subforschungsfrage

UGL Übergabe-Schnittstelle-Lang

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gestaltung von Vertriebssystemen	20
Abbildung 2: Geschäftsmodelle im Vertriebskanalsystem	21
Abbildung 3: Typologie der Verkaufsformen	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: InterviewpartnerInnen	62
Tabelle 2: Kategoriensystem	63

1. EINLEITUNG

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Durch den zunehmenden Internethandel, auch E-Commerce genannt, geraten die BaustoffhändlerInnen und dessen AußendienstmitarbeiterInnen zunehmend unter Druck.

Im Vertrieb, im Besonderen im Business to Business-Vertrieb, sind die persönlichen Beziehungen von AußendienstmitarbeiterInnen mit den KundInnen ein essenzieller Faktor. Durch persönliche und kompetente Beratung von AußendienstmitarbeiterInnen werden den KundInnen, besonders bei komplexen Produkten, Kompetenz und Vertrauen vermittelt. Durch den direkten zwischenmenschlichen Kontakt werden die Emotionen von KundInnen wertgeschätzt. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 308) Die Kundenbetreuung durch AußendienstmitarbeiterInnen wird nicht aufhören, sie wird aber zunehmend durch das Internet und E-Commerce erweitert (vgl. Binckebank & Elste, 2016, S. 48). Dadurch ist die Digitalisierung im B2B-Vertrieb in Bezug auf E-Commerce eine unabdingbare Notwendigkeit, um den Vertriebs Erfolg der HändlerInnen gewährleisten zu können (vgl. Kober, 2020, S. 1).

Die Entwicklung des E-Commerce wurde durch die Corona-Pandemie außerordentlich beschleunigt. Die Onlinenutzung führte zu erhöhten Wachstumsraten der HändlerInnen im E-Commerce. Durch diese positive Entwicklung profitieren vor allem die HändlerInnen, die auch online für die KundInnen zugänglich sind. (vgl. Rusche, 2021, S. 1–3) Durch E-Commerce geraten die AußendienstmitarbeiterInnen im Vertrieb zunehmend unter Druck (vgl. Binckebank & Elste, 2016, S. 48). Daraus abgeleitet stellt sich die Frage, ob AußendienstmitarbeiterInnen im digitalen Zeitalter noch gebraucht werden, da KundInnen auf Online-Verkaufsplattformen die Produkte direkt bestellen können (vgl. Koschinski, 2022, S. 14).

E-Commerce stellt somit eine Bedrohung für den persönlichen Verkauf von AußendienstmitarbeiterInnen im B2B-Vertrieb dar. Durch E-Commerce lassen sich primär die Kosten für AußendienstmitarbeiterInnen signifikant reduzieren. Andererseits bietet E-Commerce in Bezug auf den regionalen Baustoffhandel neue strategische Vertriebschancen, um andere Kundensegmente anzusprechen. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 374–376) Unter Baustoffen werden Materialien wie Flie-

sen, Natursteine, Fassadenputze, Dämmstoffe und Baumetalle oder Bauholz für Innen- und Außenbereiche des Trocken-, Tief- und Hochbaus zusammengefasst. Der Baustoffhandel ist das Bindeglied zwischen Produktion und Verarbeitung von Baustoffen. Im Baustoffhandel ist der Trend der Digitalisierung nicht mehr aufzuhalten und kann auch vom gewerblichen Abnehmer nicht umgangen werden. (vgl. www.vboe.eu, 2021) Daraus resultierend konnte 2019 im deutschen Baustoff-Fachhandel durch gewerbliche KundInnen ein Umsatz von 12,6 Milliarden Euro erzielt werden. Der Umsatz im E-Commerce wird von 2006 bis einschließlich 2022 auf 334 Milliarden Euro mit Baustoffprodukten prognostiziert. (vgl. de.statista.com, 2022)

Viele Unternehmen, die sich mit dieser Thematik beschäftigt haben, nutzen bereits E-Commerce (vgl. Kober, 2020, S. 2). In einer Studie wurden 2745 Vertriebsverantwortliche im B2B-Umfeld interviewt, wie die Digitalisierung in Bezug auf E-Commerce in ihrem Unternehmen betrieben wird. Es haben 58% der interviewten Personen geantwortet, dass der Aufbau digitaler Aktivitäten keiner Strategie folge, nicht forciert werde, oder sie nicht wüssten, wie es um die Digitalisierung im eigenen Vertrieb steht. 60% von den interviewten Personen gaben in dieser Studie an, dass in ihrer Branche die Digitalisierung im Vertrieb entscheidend für den Geschäftserfolg sein wird. Jüngere VertriebsentscheiderInnen im Alter bis 35 Jahre tätigen 50% ihrer Rechercheaktivitäten online. Die VertriebsentscheiderInnen ab 35 Jahre suchen auf traditionelle Art und Weise nach Informationen, und nutzen rund ein Fünftel das Internet. Daraus resultierend ist im B2B-Umfeld entscheidend, dass eine Mischung aus digitaler und nicht-digitaler Kommunikation entscheidend sein wird. Daraus ergibt sich, dass für KundInnen im B2B-Vertrieb der persönliche Kontakt mit AußendienstmitarbeiterInnen von hoher Bedeutung ist. (vgl. Kober, 2020, S. 3)

1.2. Zielsetzung

Das wissenschaftliche Ziel dieser Arbeit ist, die Veränderung durch die Digitalisierung im B2B-Vertrieb der AußendienstmitarbeiterInnen, im Vergleich zu E-Commerce zu erforschen. Im Rahmen der Masterarbeit soll erarbeitet werden, wie sich der Baustoffhandel in Bezug auf die Vertriebs-AußendienstmitarbeiterInnen zukünftig strategisch neu ausrichten muss, um in Zukunft konkurrenzfähig zu sein. Des Weiteren soll Anhand von ExpertInneninterviews erforscht werden, ob in Zukunft die traditionellen Vertriebs-AußendienstmitarbeiterInnen im Baustoffhandel als

Wertschöpfung ein wichtiger Faktor bleibt, oder E-Commerce die persönliche Kundenbeziehung zwischen AußendienstmitarbeiterInnen und KundInnen ersetzen kann. Darüber hinaus soll mittels ExpertInneninterviews erarbeitet werden, welche Auswirkungen die Corona-Pandemie auf den B2B-Vertrieb ergeben hat. Daraus abgeleitet sollen durch die Untersuchungen aktuelle Erkenntnisse gewonnen werden, welche Chancen und Risiken aus dem persönlichen Vertrieb durch AußendienstmitarbeiterInnen und E-Commerce resultieren. Der praktische Nutzen der Forschungsarbeit ist eine Handlungsempfehlung zur Ausrichtung des Baustoffhandels, in Hinblick auf AußendienstmitarbeiterInnen und E-Commerce im B2B-Vertrieb.

1.3. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit

Für die vorliegende Arbeit wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

Hauptforschungsfrage:

Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch die Digitalisierung im B2B-Vertrieb in Bezug auf AußendienstmitarbeiterInnen gegenüber E-Commerce im Baustoffhandel?

Theoretische Subforschungsfragen:

SFF (1): Wie wird die Digitalisierung im B2B-Vertrieb in der Fachliteratur beschrieben?

SFF (2): Welche Vor- und Nachteile im Vertrieb mittels AußendienstmitarbeiterInnen und E-Commerce sind aus der Fachliteratur ableitbar?

Empirische Subforschungsfragen:

SFF (1): Welche Einflussfaktoren in Bezug auf den Baustoffhandel sind in der Praxis zu finden?

SFF (2): Welche Entwicklungen in Hinblick auf AußendienstmitarbeiterInnen und E-Commerce sind im Baustoffhandel erkennbar?

Die hier vorliegende Arbeit richtet sich insbesondere an den Baustoffhandel, der sich durch die Digitalisierung im B2B-Vertrieb in Bezug auf die AußendienstmitarbeiterInnen, zukünftig strategisch neu ausrichten muss, um konkurrenzfähig zu bleiben.

1.4. Methodische Vorgehensweise

Die Masterarbeit besteht aus einem theoretischen Teil mittels Literaturstudium und einem praktischen Teil. Dieser wird mit einer empirisch-qualitativen Untersuchung behandelt. Im theoretischen Teil wurde wissenschaftliche Literatur studiert. Des Weiteren werden aktuelle Themen am Markt mit in Betracht bezogen. Daraus lassen sich die theoretischen Subforschungsfragen ableiten. Der qualitative Forschungsansatz ermöglicht eine transparente Datenerhebung, die lebens- und praxisnah ist. Statt reiner Zahlen, werden mit diesen Forschungsmethoden die Hintergründe zu Entscheidungen und Verhaltensweisen aufgedeckt. Der qualitative und quantitative Forschungsansatz unterscheidet sich elementar darin, wie Erkenntnisse über die erforschte Wirklichkeit gewonnen werden (vgl. Steffen & Doppler, 2020, S. 11). Qualitative Forschungsansätze zielen auf die Entdeckung bzw. Generierung von Theorieaussagen mittels empirischer Daten ab. Die Begriffe Überprüfung und Entdeckung bezeichnen den Hauptunterschied, aus dem sich alle weiteren Unterschiede zwischen den Methoden ergeben. Eine Entdeckung ist zum Beispiel schon durch ein einziges Interview, eine Beobachtung oder anhand eines Dokuments möglich, anders als die überprüfende Logik quantitativer Forschungen. Sie verlangt nach erheblich messbaren Mengen, die eine zu überprüfende Hypothese widerlegen oder bestätigen können. Nicht wie der einzelne Fall einen Sachverhalt einschätzt, sondern ob große oder kleine Prozentanteile einer ganzen Allgemeinheit dies tun, interessiert. Eine solche Messung übernehmen quantitative Ansätze. (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 19) Als geeignete empirische Erhebungsmethode erweisen sich leitfadengestützte ExpertInneninterviews, um die langjährige Praxis-Erfahrung der ExpertInnen in der Digitalisierung im B2B-Vertrieb aufzuzeigen. Personen, die für ein bestimmtes Wissensgebiet aufgrund ihrer eigenen Aktivitäten in diesem Bereich fundierte Auskunft geben können, erhalten Expertenstatus. Als ExpertInnen bezeichnet man Personen, denen ein spezielles Sonderwissen oder ein bestimmter Erkenntnisbereich zugeordnet werden kann. (vgl. Misoch, 2019, S. 119–120) Bei der inhaltlich-strukturierten und qualitativen Inhaltsanalyse wird die Auswertungsmethode

nach Kuckartz verwendet. Bei dieser Methode wird ein mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung und Codierung angewendet, dessen Auswertung und Darstellung mittels Vergleiche und Kontrastierung von interessierenden Gruppen Differenzierbarkeit, Komplexität und Erklärungskraft erlangt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97–98) Die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen ergibt sich aus der gewählten strukturierten Inhaltsanalyse.

1.5. Aufbau der Arbeit

Im theoretischen Teil der vorliegenden Masterarbeit werden die Kapitel basierend auf wissenschaftlicher Literatur beschrieben. Begonnen wird mit der Einleitung, darauf folgt die Begriffsabgrenzung. In der Begriffsabgrenzung werden bedeutende Begriffe für die Masterarbeit dargestellt. Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Definition und den Aufgaben der AußendienstmitarbeiterInnen sowie den allgemeinen Vertriebsaufgaben.

Das nächste Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem allgemeinen B2B-Vertrieb, einschließlich verschiedener Vertriebsformen und Vertriebskanälen. Es diskutiert auch, ob im B2B-Vertrieb AußendienstmitarbeiterInnen oder HandelsvertreterInnen eingesetzt werden sollten und betont die Bedeutung des B2B-Einkaufs als entscheidenden Faktor. Schließlich wird die zukünftige Digitalisierung im B2B-Vertrieb behandelt. Das letzte Kapitel 5 beschäftigt sich mit dem E-Commerce und beschreibt die grundlegenden Prinzipien. Es werden auch die Herausforderungen im E-Commerce und der Multi-Channel-Vertrieb sowie Omni-Channel-Vertrieb behandelt.

Der theoretische Teil der Masterarbeit schließt mit der Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen ab. Der empirische Teil beginnt mit der Beschreibung des Forschungsdesigns und der Methodenwahl, der Datenerhebung, des Samplings, der Auswertung, der Kategorienbildung und der Qualitätssicherung. Des Weiteren erfolgt die Ergebnisdarstellung der qualitativen Forschung. Den Abschluss des empirischen Teils bildet die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

Im Conclusio und im Ausblick werden die Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils zusammengeführt, um die Hauptforschungsfrage zu beantworten. Abschließend wird ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf gegeben.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Da verwendete Begriffe in dieser Arbeit eine vielseitige Verwendung haben, werden diese Begriffe im ersten Schritt eingegrenzt und definiert. So kann sichergestellt werden, dass der Zusammenhang, in dem die Begriffe in dieser Arbeit verwendet werden, eindeutig zuzuordnen ist.

2.1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb

Der Begriff der Digitalisierung ist in der heutigen Gesellschaft weit verbreitet. Häufig fehlt jedoch eine klare Definition des Begriffs in der Literatur. Dadurch werden mit dem Begriff der Digitalisierung viele unterschiedliche Bereiche verbunden. (vgl. Klotz, 2018, S 12–13)

Kittinger beschreibt (vgl. 2010, S. 8) den B2B-Vertrieb als direkte Transaktion von Geschäftsleuten für den eigenen Bedarf oder als WiederverkäuferIn und darüber hinaus den Verkauf von Dienstleistungen, Sachgütern sowie Rechten.

Im deutschsprachigen Raum wird der Vertrieb im B2B-Markt ebenso als Industriegütermarkt bezeichnet und besteht aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie staatlichen Verwaltungen und Organisationen. Im B2B-Markt sind langfristige Geschäftsbeziehungen eines der typischen Merkmale. (vgl. Barsch, 2019, S. 7)

Bereits 79% der Beschäftigten weltweit sind durch die Digitalisierung auf das Internet und Telekommunikation angewiesen (vgl. Dahm & Walther, 2019, S. 6). Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft müssen Unternehmen heute eine strategische Rolle einnehmen. Dementsprechend müssen sie sich mit einer zukunftsorientierten Unternehmensstrategie immer wieder neu positionieren, um den Herausforderungen gewachsen zu sein. Der B2B-Vertrieb wird daher als eine wichtige Unternehmensfunktion gesehen. Die VertriebsmitarbeiterInnen stellen den Kontakt zu den Geschäfts-KundInnen in den Verkaufsgebieten her und präsentieren die Produkte des Unternehmens. Das kaufmännische Ziel ist, die Produkte gewinnbringend für das Unternehmen an die KundInnen zu verkaufen. B2B-Unternehmen sind mit einer beträchtlichen Anzahl von Veränderungen in der Digitalisierung im B2B-Vertrieb konfrontiert, dadurch müssen sie sich zukunftsorientiert neu ausrichten. (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 1–2)

Daraus abgeleitet beschreibt die Digitalisierung im B2B-Vertrieb, die Veränderung im täglichen Umfeld von neuen Verkaufstechniken. Digitale Tools wie das iPad und andere werden verwendet, um Beratungen bei KundInnen durchzuführen. Die Kundentermine werden digital gespeichert sowie auch Kundengespräche virtuell abgehalten werden. Social Media gewinnt immer stärker an Bedeutung, wie beispielsweise Facebook, XING, oder LinkedIn. Die nächste Generation Y, geboren zwischen 1980 und 1990, informiert und kommuniziert anders. Dieser digitale Wandel im B2B-Vertrieb, betrifft auf der anderen Seite auch den gewerblichen B2B-Einkauf. Dadurch werden Einkaufsentscheidungen global und in internationalen Teams entschieden. (vgl. Sieck & Goldmann, 2007 & 2014, S. 1–2)

Darüber hinaus ist die Digitalisierung im B2B-Vertrieb auch mit der künstlichen Intelligenz konfrontiert. Künstliche Intelligenz sind Prozesse, indem Maschinen programmiert werden, um zu lernen, dass sie menschenähnliches Denken und Verhalten imitieren oder simulieren können. Das Ziel der künstlichen Intelligenz ist, Maschinen die Fähigkeit zu verleihen, komplexe Probleme zu lösen sowie Entscheidungen zu treffen und anspruchsvolle Aufgaben auszuführen, die sonst nur von Menschen erledigt werden könnten. (vgl. Rainsberger, 2021, S. 2)

2.2. E-Commerce

Der Begriff E-Commerce hat in der Literatur eine Vielzahl von Synonymen, wie zum Beispiel Onlinehandel, Onlineshopping, Onlinevertrieb, Internethandel oder Internetvertrieb. Im Zentrum steht dabei der elektronische Handel mit Dienstleistungen und Waren, der über das Internet abgewickelt wird. Der B2B E-Commerce beschreibt den Online-Handel, bei dem Firmen oder Organisationen als KäuferInnen auftreten (vgl. Heinemann, 2020, S. 1). Weiters bezieht sich der Begriff E-Commerce auf den digitalen Handel im Internet, einschließlich des Versands von Waren. E-Commerce kann nur stattfinden, wenn Transaktionen zwischen KäuferInnen und VerkäuferInnen durchgeführt werden. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 374) Hierbei können auch gewerbliche GeschäftskundInnen im B2B-Onlinemarktplatz oder B2B-Onlineshop von den virtuellen Möglichkeiten des E-Commerce profitieren. E-Commerce ermöglicht den Käufern, Waren oder Dienstleistungen online zu bestellen und zu bezahlen, ohne dass es zu einem physischen Zusammentreffen mit dem/der VerkäuferIn kommen muss. Dadurch wird der Distanzhandel charakterisiert, der

durch E-Commerce immer stärker an Bedeutung gewinnt. In der heutigen Zeit ist der Onlinehandel nicht mehr wegzudenken und hat sich zu einem maßgeblichen Bestandteil des Handels entwickelt. E-Commerce bietet sowohl für die KundInnen als auch für die HändlerInnen zahlreiche Vorteile. Die KundInnen können bequem von zu Hause aus einkaufen, ohne dabei auf die Öffnungszeiten von Geschäften achten zu müssen. Zudem haben sie eine große Auswahl an Produkten und können Preise und Angebote schnell und einfach vergleichen. Für die HändlerInnen ergeben sich durch den E-Commerce neue Absatzmöglichkeiten und sie können auch international agieren, ohne dabei physisch präsent zu sein. Insgesamt hat sich der E-Commerce zu einem bedeutenden Markt entwickelt, der in Zukunft noch weiter wachsen wird. Die Herausforderungen in diesem Bereich liegen dabei vor allem in der Sicherheit von Transaktionen und der Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen. Unternehmen, die auf die Chancen des E-Commerce setzen, haben gute Aussichten im immer stärker werdenden Onlinehandel erfolgreich zu sein. (vgl. Deges, 2020, S. 1–3)

In der Literatur wird der Begriff E-Commerce nicht einheitlich verwendet. Stattdessen wird vermehrt der Begriff Online-Shopping genutzt, und beschreibt den elektronischen Handel mit Waren und Dienstleistungen über das Internet. Unternehmensbezogenes E-Commerce umfasst dabei eine Vielzahl von Aufgaben und Funktionen. Hierzu gehören Bestellsysteme, die es KundInnen ermöglichen online Waren oder Dienstleistungen zu bestellen. Zudem ermöglicht E-Commerce eine effiziente Auftragsverfolgung, um den KundInnen den Status ihrer Bestellung zu kommunizieren. Auch die Lieferung der bestellten Produkte wird über E-Commerce abgewickelt, wobei oft verschiedene Versandmöglichkeiten angeboten werden. Dadurch spielen Faktoren wie Lieferzeit, Versandkosten und Rücksendemöglichkeiten eine wichtige Rolle. Ein weiterer wichtiger Aspekt von E-Commerce ist die Bezahlung. Hierbei werden verschiedene Zahlungsmöglichkeiten wie beispielsweise Kreditkarten, Überweisungen oder elektronische Zahlungssysteme angeboten, um den KundInnen ein sicheres und bequemes Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Auch Vertriebs- und Serviceaufgaben werden im Rahmen von E-Commerce umgesetzt, um den KundInnen ein umfassendes Serviceangebot zu bieten. (vgl. Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 992)

Eine weitere Definition des E-Commerce beschreibt die Vermarktung von Unternehmensleistungen anhand eines umfassenden Einsatzes neuer Kommunikations- und Informationstechnologien. Dieser Transaktionsprozess erläutert den Kauf- und Verkauf von Dienstleistungen und Gütern über elektronische Netzwerke. (vgl. Schögel, 2012, S. 212)

Heinemann (vgl. 2020, S. 1) beschreibt den B2B-E-Commerce als Online-Handel mit Organisationen bzw. Unternehmen. B2B-BetreiberInnen sind üblicherweise GroßhändlerInnen sowie ProduzentInnen bzw. HerstellerInnen. Darüber hinaus wird der Verkauf von Industriegütern von HerstellerIn zu HerstellerIn, als direkter Verkauf bezeichnet. Für gewerbliche B2B-EinkäuferInnen sind Online-Bestellungen im privaten sowie beruflichen Umfeld zum Routineablauf geworden. Deswegen entwickelt sich dieser Trend auch im Gewerbebereich, sodass Bestellungen über E-Commerce abgewickelt werden können. (vgl. Heinemann, 2020, S. 2–3)

Nach der Studie von Zumstein, Oswald und Brauner (vgl. 2021, S. 3) wurde eine OnlinehändlerInnenbefragung durchgeführt, indem sich 365 Onlineshops beteiligten. Von diesen 365 Onlineshops wurden 46 % vom B2B-Vertrieb befragt. Die Zunahme an E-Commerce in der Schweiz liegt bei 50 % mehr gegenüber dem Jahr 2019. Durch die Coronakrise ist diese Nachfrage exponentiell gesteigert worden und gab dem E-Commerce eine neue Betrachtungsweise. Nach dem Rekordjahr 2020 geht dieser E-Commerce Trend auch 2021 zunehmend weiter. Durch dieses veränderte Einkaufsverhalten erlitt der stationäre Handel einen massiven Einbruch. Durch diesen rasant angestiegenen E-Commerce Trend im Jahr 2020 gab es bei einigen OnlinehändlerInnen Kapazitätsengpässe, Bestellverarbeitungs- und Lieferschwierigkeiten. (vgl. Zumstein, Oswald & Brauer, 2021, S. 10)

2.3. Multi-Channel-Marketing

In der Literatur werden vielfältige Betrachtungsweisen des Multi-Channel-Marketings beschrieben. Dennoch wird unter dem Begriff Multi-Channel-Marketing hauptsächlich der Prozess der Planung, Durchführung und die Kontrolle aller Marketingaktivitäten in einem Mehrkanalsystem verstanden. Zu den strategischen Unternehmenszielen gehört eine langfristige Befriedigung der

Kundenbedürfnisse. Ein Mehrkanalsystem besteht, wenn bei der Distribution von Dienstleistungen oder Produkten mindestens zwei unterschiedliche Marketingkanäle genutzt werden. (vgl. Wirtz, 2013, S. 19–20)

Der Multi-Channel-Handel beschreibt eine Kombination aus Online- und Offline-Vertriebskanälen unter einheitlichem Branding (vgl. Heinemann, 2020, S. 58). Ziel ist es, die Internetnutzung zur Unterstützung oder Vorbereitung des stationären Kaufs zu nutzen. Multi-Channel-Marketing hingegen bedeutet, Produkte oder Dienstleistungen unter einem Markennamen über mehrere Vertriebskanäle anzubieten, die sich sowohl stationär als auch nicht stationär gestalten können. Der Fokus liegt dabei auf die EndverbraucherInnen. Um positive Wechselwirkungen zu erzielen, werden die verschiedenen Kanäle miteinander verknüpft. (Wirtz, 2013, S. 20 zitiert nach Hurth, 2001, S.64f)

Zusammenfassend geht es beim Multi-Channel-Marketing maßgeblich darum, die unterschiedlichen Kommunikations- und Distributionskanäle bestmöglich aufeinander abzustimmen und anzuwenden, um neue Dialogmöglichkeiten nutzbar zu machen, um den Vertrieb bzw. die Absatzkanäle effizienter zu gestalten und Kosten zu reduzieren. (Wirtz, 2013, S. 20 zitiert nach Ahlert & Hesse, 2003, S. 17)

2.4. Omni-Channel-Management

Das Omni-Channel-Konzept ist in gewissermaßen eine Weiterentwicklung des Multi-Channels. Die Omni-Channel-Strategie zielt darauf ab, ein ganzheitliches Kundenerlebnis über sämtliche Werbe- und Verkaufsplattformen hinweg zu schaffen, indem alle verfügbaren Kanäle genutzt und miteinander verknüpft werden. Während sich Omni- und Multi-Channel ähneln, handelt es sich dabei nicht um das gleiche Konzept. Im Gegensatz zum Multi-Channel, der den Verkauf auf vielen Kanälen beinhaltet, bezieht sich Omni-Channel auf den Verkauf auf allen Kanälen. Im Rahmen des Omni-Channel-Managements steht die Kundenzufriedenheit stets im Fokus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. (vgl. Funck, 2021, S. 332–333)

Das Omni-Channeling wird als Trend der Nutzung von Medien und Vertriebskanälen der KundInnen beschrieben. Es wird darauf hingewiesen, dass die Begriffe No-Line-System, Multi-Channel-Handel und Cross-Channel-Management oft für Verwirrung sorgen. Die Software Firma Hybris

aus München hat den Begriff Omni-Channeling geprägt, der sich auf die Kombination verschiedener Verkaufsformen bezieht. Es wird betont, dass die Nutzung unterschiedlicher Absatzkanäle keine Neuigkeit ist und bereits in der Vergangenheit von Unternehmen wie Sears und Montgomery Ward genutzt wurde. Diese Unternehmen nutzen diesen sogenannten Mehrkanal-Handel um ihre Produktsortimente über einen Katalog und gleichzeitig zum stationären Geschäft verkaufen. (vgl. Heinemann, 2013, S. 9)

3. AUßENDIENSTMITARBEITERINNEN

Im Folgenden werden die Grundlagen von AußendienstmitarbeiterInnen erläutert. Des Weiteren wird zwischen Definition und Aufgaben, Neukundenakquise sowie Up- und Cross-Selling unterschieden.

3.1. Definition und Aufgaben

AußendienstmitarbeiterInnen werden von Unternehmen eingesetzt, um ihren KundInnen Beratungsleistungen zu bieten und Kaufverträge abzuschließen. Der Einsatz von AußendienstmitarbeiterInnen wird dem Standort des Unternehmens zugeordnet und potenzielle KundInnen werden zugewiesen. Darüber hinaus wird den AußendienstmitarbeiterInnen ein strategisches, und geografisches Verkaufsgebiet, im Speziellen für den Baustoffhandel) zugeordnet. (vgl. Haase, 1996, S. 1)

Der Tagesablauf von AußendienstmitarbeiterInnen ist nicht annähernd mit dem von früher zu vergleichen. Die Digitalisierung hat diesen Arbeitsablauf massiv verändert. AußendienstmitarbeiterInnen nahmen handschriftliche Bestellungen von ihren KundInnen entgegen, diese konnten erst viel später aufgegeben werden. Da es noch kein Handy gab, sind AußendienstmitarbeiterInnen auch nicht erreichbar gewesen. Durch die Digitalisierung und neue Technologien wandelte sich der Vertriebsalltag erheblich für AußendienstmitarbeiterInnen. (vgl. Binckebanck & Elste, 2016, S. 140)

Die primäre Zielsetzung der AußendienstmitarbeiterInnen besteht darin, die Umsatzvorgaben des Unternehmens zu erreichen. Hierfür übernehmen sie eine Vielzahl von Aufgaben, darunter die Akquise von potenziellen KundInnen, die Qualifizierung und Planung von Kunden, die Gewinnung von Neukunden sowie die Sicherung der bestehenden Kundenbeziehungen. Außerdem führen sie Verhandlungen mit KundInnen über Konditionen und bieten Marktforschungs- und Produktvorstellungen an. Sollte es zu Beschwerden oder Reklamationen seitens der KundInnen kommen, werden diese von den AußendienstmitarbeiterInnen bearbeitet. Zusätzlich übernehmen sie auch die Organisation von Messen und Verkaufsförderungsmaßnahmen, um das Unternehmen

bestmöglich zu präsentieren und den Absatz zu steigern. Die AußendienstmitarbeiterInnen spielen somit eine wichtige Rolle im Unternehmen und sind maßgeblich für den Vertriebs Erfolg verantwortlich. (vgl. Hofbauer & Hellwig, 2016, S. 127).

Die AußendienstmitarbeiterInnen sind mobil unterwegs und verbringen im Durchschnitt pro Jahr 500 Stunden im Dienstfahrzeug, die Durchschnittsgeschwindigkeit beträgt 42,2 km/h, auf Autobahnen bei 80 km/h (vgl. Kober, 2020, S. 2). Das bedeutet, dass AußendienstmitarbeiterInnen ihr Unternehmen persönlich bei den KundInnen vertreten und dabei sowohl die Kundenakquise als auch die Beratung der KundInnen übernehmen. Bei der Beratung von KundInnen ist es bedeutend, dass durch AußendienstmitarbeiterInnen vor Ort lösungsorientiert gehandelt wird. Beim Verkauf von Produkten und Dienstleistungen ist es wichtig, dass Kundenbeziehungen strategisch und langfristig aufgebaut werden. (vgl. Koschinski, 2022, S. 11–12)

Auch Ladwig (vgl. 2002, S. 113) ist der Meinung, dass AußendienstmitarbeiterInnen in Zukunft ein zuverlässiger und beständiger Vertriebskanal sein werden. Das persönliche Gespräch mit den KundInnen besteht aus einem Dialog, der auf Frage und Antwort basiert und ist durch keinen anderen Kommunikationskanal zu ersetzen.

3.2. Neukundenakquise

Der Begriff Akquisition stammt ursprünglich aus dem lateinischen und bedeutet erwerben, gewinnen, sich verschaffen. Um in Verdrängungsmärkten Marktanteile zu gewinnen, bleibt oft nur die Möglichkeit, neue KundInnen zu gewinnen, die bestehenden Kundenbeziehungen auszubauen oder einmalige KundInnen zurückzugewinnen. (vgl. Steiner, 2006, S. 93) Insofern sind die wichtigsten und zugleich auch die schwierigsten Aufgaben im B2B-Vertrieb, der Verkauf von Produkten und die Neukundengewinnung. Die Neukundenakquisition ist für das zukünftige Bestehen eines Unternehmens eine besonders wichtige Vertriebsaktivität und ist ein essenzieller Bestandteil für das Wachstum des Unternehmens und die Erweiterung des Kundenstamms. Es werden Aufmerksamkeit sowie Bekanntheit des Unternehmens und des/der AußendienstmitarbeiterIn bei den KundInnen aufgebaut. Dies führt zum Kundenkontakt und ergibt ein Kundengespräch, indem Interaktionen herbeigeführt werden. (vgl. Kittinger, 2010, S. 20–21) Zur Gewinnung neuer AbnehmerInnen kann systematisch vorgegangen werden. Im ersten Schritt ist es

wichtig Informationen der KundInnen zu sammeln. Anschließend kann man für sich die KundInnen bewerten und ein Ziel daraus festlegen. Daraus abgeleitet werden strategische Schwerpunkte gesetzt und zum Abschluss die Überwachung bzw. Kontrolle der NeukundInnen durchgeführt. (vgl. Behle & Hofe, 2014, S. 261–263)

Wie Barsch (vgl. 2019, S. 55) in einer empirischen Untersuchung feststellen konnte, ist die Neukundengewinnung durch AußendienstmitarbeiterInnen mit 88% der wichtigste Vertriebskanal im B2B-Bereich. Deshalb zählt das Akquisitionsgespräch durch AußendienstmitarbeiterInnen zum Mittelpunkt von B2B-Geschäftsprozessen eines Unternehmens. Das Ziel eines Akquisitionsgesprächs ist es durch Auswahl- und Entscheidungsprozesse, die mit den KundInnen erarbeitet werden, einen Verkaufsabschluss zu erreichen. Um einen Verkaufsabschluss mit den KundInnen erfolgreich abzuschließen, brauchen KundInnen einen Nutzen aus den Produkt- oder Leistungsmerkmalen. AußendienstmitarbeiterInnen müssen erkennen aus welchem Produkt- und Programmsortiment die Bedürfnisse der KundInnen befriedigt werden. Außerdem sollen KundInnen in angenehmer Kommunikation von der jeweiligen Produkt- oder Dienstleistung überzeugt werden. Dadurch sollen aus einem B2B-Akquisitionsgespräch langfristige Geschäftsbeziehungen entstehen. (vgl. Lippold, 2021, S. 76)

Auch Winkelmann (vgl. Winkelmann, 2013, S. 559) ist der Meinung, dass die Neukundengewinnung für den zukünftigen Bestand des Unternehmens bedeutend ist. HerstellerInnen oder HändlerInnen können nicht davon ausgehen, dass bestehende KundInnen für immer Bestand bleiben. Dies kann durch eigene Auflösung des Unternehmens oder wirtschaftliche Schwierigkeiten der Fall sein. Deshalb ist die Wertsteigerung des Kundenbestandes eine wichtige strategische Zielsetzung im Unternehmen. Dadurch dieser Kundenbestand nicht abgesichert ist und durch gewisse Einflussfaktoren immer KundInnen vom Kundenbestand in Verlust geraten, muss der strategische Fokus in Richtung Neukundenakquise bzw. Neukundengewinnung ausgerichtet sein.

3.3. Up- und Cross-Selling

Um im Vertrieb höhere Verkaufserlöse zu erzielen, benötigt es ein Up- und Cross-Selling. Unter Up-Selling versteht man den KundInnen mehr oder zu höheren Preisen, Produkte zu verkaufen. Der Begriff Cross-Selling bezeichnet das Verkaufen von zusätzlichen Produkten an die gleichen

KundInnen (vgl. Alberts & Krafft, 2013, S. 18). Cross-Selling bezieht sich auf das Angebot von Produkten aus einer anderen Produktgruppe an KundInnen. Diese Produkte können eine optimale Ergänzung des bestehenden Sortiments der KundInnen darstellen oder als autarke Produkte unabhängig vom ursprünglichen Produkt angeboten werden. Dabei spricht man auch von einem Quer- oder Kreuzverkauf. Das Ziel des Cross-Selling ist es, die Verkaufszahlen zu erhöhen und die Kundenzufriedenheit zu steigern, indem KundInnen durch zusätzliche Kaufanreize dazu ermutigt werden, mehrere Produkte zu kaufen. Es ist wichtig zu betonen, dass Cross-Selling eine Strategie ist, die langfristige Beziehungen zwischen KundInnen und Unternehmen aufbauen und aufrechterhalten soll, indem das Vertrauen und die Bindung der KundInnen gestärkt werden. Daher ist es für Unternehmen von grundlegender Wichtigkeit, dass Cross-Selling mit Fingerspitzengefühl und auf eine für die KundInnen nützliche Art und Weise zu implementieren. (vgl. Hartwig, 2009, S. 14)

Die Erweiterung des Produktsortiments bei bestehenden KundInnen durch Up- und Cross-Selling ist ein wesentliches Ziel im Verkauf, da dies die Wahrscheinlichkeit eines Wiederverkaufs deutlich erhöht (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 84). Das strategische Ziel von Up- und Cross-Selling der AnbieterInnen soll sein, dass der Wunsch der KundInnen von einem/r AnbieterIn zufriedengestellt werden kann und ein darauffolgendes Beratungsgespräch mit den MitarbeiterInnen von anderen AnbieterInnen entfällt. Durch diese speziellen Anforderungen im Up-Selling sind AußendienstmitarbeiterInnen besonders gefordert diese höheren Preise durchzusetzen. Dadurch sind professionelle Verhandlungsfähigkeiten der AußendienstmitarbeiterInnen gefordert. AußendienstmitarbeiterInnen erzielen durch Up-Selling einen wirtschaftlichen und ökonomischen Erfolg für das Unternehmen. Ebenso muss aus Herstellerperspektive darauf geachtet werden, dass auch BaustoffhändlerInnen durch Up-Buying einen wirtschaftlichen Vorteil daraus erzielen können. Strategisches Ziel beim Cross-Selling ist das Ausschöpfen des Potenzials der KundenInnen, die bislang nur ausgewählte Produkte oder Leistungen der AnbieterInnen kaufen. Insofern sind AußendienstmitarbeiterInnen gefordert, dieses Potenzial der KundInnen zu erkennen und umzusetzen. Im industriellen Anlagengeschäft können bei einem Verkauf einer Maschine diverse Zusatzleistungen wie Wartungen und Reparaturleistungen bereits mitangeboten werden. Die KundInnen, die über ein Vollsortiment von einem/r HerstellerIn verfügen, haben wirtschaftliche Vorteile, weil sich Kosten in jeglicher Hinsicht einsparen lassen. (vgl. Alberts & Krafft, 2013, S. 18–19)

In zahlreichen Unternehmen gilt eine effektive Bestandskundenbetreuung als unverzichtbar, um auf Dauer erfolgreich am Markt zu bestehen. Allerdings wird sie oft als Routineprozess von AußendienstmitarbeiterInnen betrachtet, was dazu führen kann, dass Verkaufschancen im Up- und Cross-Selling versäumt werden. Um dies zu vermeiden, empfiehlt sich eine strategische Herangehensweise, wie zum Beispiel die erfolgreiche Amazon Methode. Bei der Amazon Methode wird den KundInnen im Verkaufsgespräch aufgezeigt, dass andere KundInnen sich für zusätzliche Produkte entschieden haben. Dadurch wird das Interesse der KundInnen geweckt und sie sind eher bereit, weitere Produkte zu kaufen. Ein weiterer Ansatz zur Steigerung des Mehrumsatzes bei BestandskundInnen sind interessante Aktionen, die speziell auf die Bedürfnisse der KundInnen zugeschnitten sind. (vgl. Schüller & Schuster, 2017, S. 38)

Darüber hinaus bietet eine Analyse der tatsächlichen Nutzung der Produkte bei den KundInnen sowie des Bedarfs an Aftersales-Services erhebliches Potenzial für Up- und Cross-Selling-Möglichkeiten und Kundenzufriedenheit. Laut Studien ist es teurer, NeukundInnen zu gewinnen als den Umsatz bei BestandskundInnen auszubauen, weshalb die Identifikation solcher Möglichkeiten bei BestandskundInnen wichtig ist und der B2B-Kaufentscheidungsprozess nicht mit dem Kauf abgeschlossen ist. (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 93–94)

Allerdings ist vielen AußendienstmitarbeiterInnen das Thema Up- und Cross-Selling im Verkaufsgespräch unangenehm, da sie befürchten aufdringlich zu wirken. Hier ist viel Fingerspitzengefühl und eine strategische Herangehensweise gefordert, um auf Zusatzprodukte hinzuweisen, ohne dabei zu überfordern oder zu verärgern. Dabei sollte immer das Ziel im Fokus stehen, dem/der KundIn einen Mehrwert zu bieten und ihm bei der Erfüllung seiner Bedürfnisse zu helfen. Insgesamt ist die Bestandskundenbetreuung ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Unternehmens und sollte nicht als reiner Routineprozess betrachtet werden. Durch gezielte Maßnahmen wie die Amazon Methode und interessante Aktionen können Verkaufschancen im Up- und Cross-Selling genutzt werden, um langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und den Umsatz zu steigern. (vgl. Schüller & Schuster, 2017, S. 39)

4. B2B-VERTRIEB

In folgendem Kapitel wird der B2B-Vertrieb in seinen einzelnen Bestandteilen genauer erklärt. Deshalb wird auf die einzelnen strategischen Möglichkeiten im B2B-Vertrieb genauer eingegangen.

4.1. Direkter und Indirekter Vertrieb

Eine erhebliche und strategische Entscheidung für jedes Unternehmen ist, ob direkt oder indirekt vertrieben wird. Ein direkter Vertrieb liegt immer dann vor, wenn von den HerstellerInnen direkt an die EndverbraucherInnen vertrieben wird. Unter einem indirekten Vertrieb versteht man, wenn ein/e rechtlich und wirtschaftlich Selbstständige/r zwischen HerstellerIn und EndverbraucherIn geschaltet ist. Eine mögliche Variante des indirekten Vertriebs ist der Handel. (vgl. Preißner, 2007, S. 11) Unternehmen müssen diese strategischen Entscheidungen, ob direkter- oder indirekter Vertrieb für sich treffen, denn ein Patentrezept für den richtigen Vertriebsweg existiert nicht (vgl. Homburg, Schäfer & Schneider, 2008, S. 49).

Specht und Fritz (vgl. 2005, S. 163 zitiert nach Kleinaltenkamp, 1999, S. 292) beschreiben, dass ein direkter Vertrieb oder auch direkte Distribution dann vorliegt, wenn sich die Vertriebsorgane der HerstellerInnen direkt an die EndverbraucherInnen in einem Absatzkanal wenden. Jene Vertriebsorgane der ProduzentInnen sind wirtschaftlich und auch häufig rechtlich unselbstständig. Charakteristisch ist die Einschaltung von AußendienstmitarbeiterInnen, die für ProduzentInnen Geschäfte vermitteln sowie in deren Namen abschließen. Des Weiteren können von AußendienstmitarbeiterInnen Beratungsaufgaben als auch konstruktive Aufgaben übernommen werden. Auch die Autoren (vgl. Homburg, Schäfer & Schneider, 2008, S. 48–49) erklären das beim direkten Vertrieb, keine externen VertriebspartnerInnen von Unternehmen für Vertriebsaufgaben eingesetzt werden. Die strategischen Vorteile des direkten Vertriebs sind eine bessere Kundenbindung, der Zugang zu relevanten Marktinformationen und die Flexibilität der Marktbearbeitung durch dessen Verkaufsorgane. Durch den direkten Vertrieb sind Unternehmen nicht abhängig von den HändlerInnen.

Beim indirekten Vertrieb oder indirekte Distribution genannt, erklären Specht und Fritz (vgl. 2005, S. 164 zitiert nach Kleinaltenkamp, 1988, S. 38), dass sich Akquisitionsaktivitäten des Herstellers in erster Linie zu deren Absatzmittler orientieren, obwohl die HerstellerInnen in der Kommunikation auch die Endglieder der Handelskette ansprechen. Die HändlerInnen fasst Produkte von ausgewählten HerstellerInnen in einem Sortiment zusammen und verkauft die Produkte. Der Handel unterscheidet zwischen Spezial- und Sortiments-Handel. Im Sortiments-Handel wird ein Angebotsprogramm für die unterschiedlichsten Zwecke und Anwendungen angeboten, es bietet keine Sortimentstiefe. Dagegen bietet der Spezialhandel ein ausgewähltes tiefes Sortiment für die KundInnen. Beim indirekten Vertrieb des gewerblichen Industriegüterbereichs können sogenannte Streckengeschäfte durchgeführt werden. Bei diesem beschriebenen Streckengeschäft über den Handel, werden beispielsweise Baustoffprodukte, zu den KundInnen geliefert und berühren somit nicht das Lager der HändlerInnen. Darüber hinaus sind Baustoffe Materialien wie Natursteine, Fliesen, Fassadenputze, Dämmstoffe sowie Baumetalle oder Bauholz für Innen- und Außenbereiche des Trocken-, Tief- und Hochbaus zusammengefasst. Der Baustoffhandel fungiert als Bindeglied zwischen der Produktion und Verarbeitung von Baustoffen und hat dabei die essenzielle Funktion, den passenden Baustoff in der angemessenen Menge zur richtigen Zeit an den vorgesehenen Ort zu transportieren. Daraus resultierend benötigt der Baustoffhandel, den Verband der BaustoffhändlerInnen Österreichs VBÖ, um diese wirkungsvolle Vertretung seiner Interessen zu gewährleisten. Der Baustoffhandel zählt zu den wichtigsten Faktoren in der österreichischen Wirtschaft. Mit ca. 133.000 Betrieben in Österreich ist der Baustoffhandel der größte Wirtschaftssektor und beschäftigt ca. 530.000 MitarbeiterInnen mit einem Gesamtumsatz von rund 170 Mrd. Euro. Somit hat der Baustoffhandel einen Anteil von ca. 23 % an der gesamten Wirtschaftsleistung. Der Baustoffhandel ist der zweitgrößte Anbieter von Arbeitsplätzen sowie Ausbildungsmöglichkeiten mit rund 18.000 Lehrstellen. (www.vboe.eu, 2021)

Vom indirekten Vertrieb wird gesprochen, wenn HerstellerInnen eines Produktes oder AnbieterInnen von Dienstleistungen die Waren oder Dienstleistungen nicht direkt an die EndkonsumentInnen verkauft, sondern einen ZwischenhändlerIn nutzt. Die Vorteile des indirekten Vertriebs sind eine weitverbreitete Marktpräsenz, ein Effizienzgewinn durch Bedarfsbündelungen und die Vermeidung von hohen Kapitalbindungen. Außerdem kann eine hohe Effektivität im Vertrieb

durch Sortiments- Bündelungen erreicht werden. (vgl. Homburg, Schäfer & Schneider, 2008, S. 49)

Des Weiteren kann der indirekte Vertrieb nach den Zwischenstufen als einstufig indirekt oder als mehrstufig indirekt erfasst werden. Somit entlastet der indirekte Vertrieb die ProduzentInnen bei Kosten und Kapitaleinsatz. Der Vorteil des indirekten Vertriebs liegt darin, dass der Handel Produkte auf eigenes Risiko kauft und im eigenen Risiko an die KundInnen vertreibt. Der Handel erfüllt für die HerstellerInnen eine wichtige Funktion bei der flächendeckenden Verteilung ihrer Produkte, da der Direktabsatz den Herstellervertrieb ergänzen und aufwerten, aber nicht die Absatzmittler ersetzen soll (vgl. Deges, 2020, S. 93). Diese Devise ist dann adäquat, wenn der Handel den Verkauf kostengünstiger gestalten kann als das Unternehmen selbst über eigene AußendienstmitarbeiterInnen. Das bedeutet, wenn der Handel vorwiegend kleinere KundInnen bedient und deren speziellen Betreuung durch AußendienstmitarbeiterInnen zu kostenintensiv wäre. Auch die Distributionskosten werden durch den Vertrieb über den Handel verringert, da der Versand gebündelt wird und nicht an jeden einzelne KundIn stattfindet. Der Nachteil des indirekten Vertriebs über den Handel ist, dass man über keine Kontrolle der Aktivitäten des Handels verfügt als auch keine direkte Beziehung zur KundIn besteht. Ebenso ist bei Produkten der MitbewerberInnen die Stärke der Promotion unklar. Auf der anderen Seite haben AußendienstmitarbeiterInnen im direkten Vertrieb den Vorteil, dass auf individuelle Kundenwünsche besser eingegangen werden kann und dadurch eine vorteilhaftere Durchsetzung am Markt gewährleistet wird. Ein weiterer Nachteil des direkten Vertriebs durch AußendienstmitarbeiterInnen ist, dass beispielsweise bei Start- Up's der Ablauf zu lange dauern würde. (vgl. Alberts & Krafft, 2013, S. 61–63)

Die nachfolgende Abbildung 1 veranschaulicht die vereinfachte Darstellung der unterschiedlichen Vertriebswege Direkt- und Indirekt.

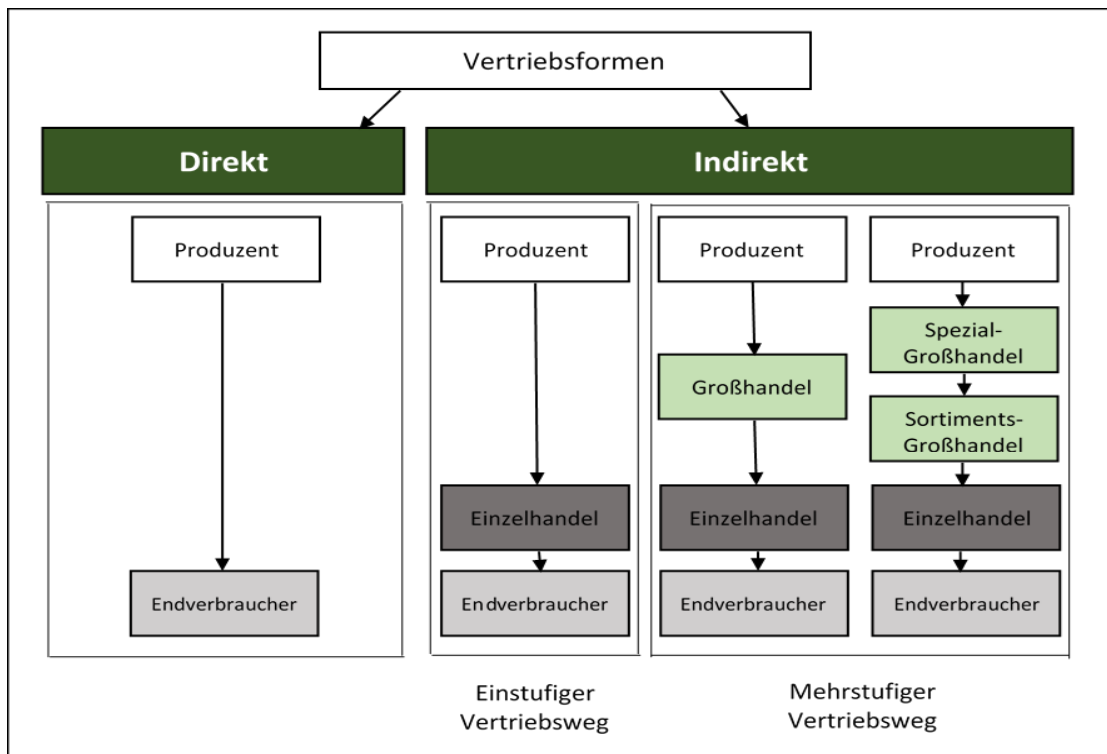


Abb. 1: Gestaltung von Vertriebssystemen. Quelle: In Anlehnung an Bruhn, 2022, S. 239

Innerhalb dieser direkten und indirekten Vertriebswege oder Vertriebskanäle, wird zusätzlich zwischen Offline und Online Vertrieb differenziert. Dies wird im Folgenden, unter Punkt 4.2. näher beschrieben.

4.2. Offline und Online Vertrieb

Im B2B-Vertriebskanalsystem unterscheidet man zwischen Offline- und Online-Kanal. Unter diesem sogenannten Offline-Kanal versteht man den persönlichen Vertrieb mittels AußendienstmitarbeiterInnen oder per Telefon. Dem gegenüber sind Online-Vertriebskanäle dem E-Business zuzuschreiben, deren Geschäftsanbahnung und die gesamte Unterstützung, Abwicklung sowie Erhaltung von Leistungsaustauschprozessen mittels Informationstechnologie umgesetzt wird. (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 168) In den vergangenen Jahren hat der Online-Vertrieb deutlich an

Bedeutung gewonnen und etabliert sich als wichtige Vertriebsform. Diese Entwicklung erweitert den traditionellen physischen Vertrieb durch die Nutzung elektronischer Absatzkanäle, die oft ergänzend zu den bereits vorhandenen Kanälen eingesetzt werden können. (vgl. Bruhn, 2022, S. 244)

In Abbildung 2 werden Geschäftsmodelle für den direkten und indirekten Offline sowie Online-Vertrieb vereinfacht dargestellt.

Geschäftsmodelle	
Direkter Vertriebskanal	Indirekter Vertriebskanal
Offline	Offline
<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Direktvertrieb • Telefonvertrieb • Filialvertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Handel (Groß- und Fachhandel) • VertriebspartnerInnen • LösungspartnerInnen
Online	Online
<p>Sales (von AnbieterInnen ausgehend)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Private B2B-Sales (One to One) • Sell Side B2B-Exchange (One to Many) <p>Sourcing (von KundInnen ausgehend)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Private B2B-Exchange (One to One) • Buy Side B2B-Exchange (One to Many) <p>Collaborative Sales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsortium Trading Exchange 	<p>Sales (über Online-Handel)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Private B2B-Sales (One to One) • Sell Side B2B-Exchange (One to Many) <p>Service Broker (Drittanbieter)</p> <ul style="list-style-type: none"> • E-Marketplace

Abb. 2: Geschäftsmodelle im Vertriebskanalsystem. Quelle: In Anlehnung an Scheed & Scherer, 2019, S. 16

Der gängigste Offline-Vertriebskanal im Direktvertrieb ist durch persönliche AußendienstmitarbeiterInnen gekennzeichnet, die direkt mit den KundInnen kommunizieren. Dabei unterstützt der Vertriebs-Innendienst die AußendienstmitarbeiterInnen in ihren Verkaufsprozessen. Je nach Geschäftsmodell können auch unternehmenseigene Filialen im In- und Ausland eingesetzt werden. Hybrid Sales bezeichnet dabei die Kombination von Online und Offline Medien als Hilfestellung, Erweiterung und Unterstützung (vgl. Koschinski, 2022, S. 17). Im indirekten Vertriebskanal entscheiden sich Unternehmen oft für Groß- und FachhandelspartnerInnen, durch die verschiedene HerstellerInnen ihre Produkte positionieren, verkaufen und den KundInnen dadurch zusätzlichen Nutzen bieten. Darüber hinaus befindet sich der Handel in einer schwierigen Lage und muss sich

mit vielen Herausforderungen durch Markt und Wettbewerbskräfte von verschiedenen Seiten auseinandersetzen (vgl. Deges, 2020, S. 139). Weiters umfasst das Sales-Geschäftsmodell im Online-Vertrieb den direkten Verkauf von Produkten durch den/die HerstellerIn an die KundInnen mittels IT-Lösungen. Digitale Lösungen werden bei physischen Produkten verwendet, wenn es um Geschäftsanbahnungen, Kaufvereinbarungen und Zahlungen geht. Die Lieferungen sowie der Service vor Ort werden jedoch von physischen DistributionspartnerInnen und ServicemitarbeiterInnen übernommen. Digitale Produkte wie Software oder digitale Fachliteratur können komplett digital abgewickelt werden. Der/Die AnbieterIn kann mit den KundInnen eine One-to-One- oder eine One-to-Many-Beziehung aufbauen. Bei der One-to-One-Beziehung stellt der/die AnbieterIn einzelnen KundInnen E-Kataloge über eine Extranet-Lösung zur Verfügung, die in das interne Beschaffungssystem der KundInnen integriert werden können. Diese Art von Geschäftsbeziehung wird als Private B2B-Sales bezeichnet und ist insbesondere im Produktgeschäft verbreitet (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 169).

Bei der One-to-Many-Beziehung dem Sell Side B2B-Exchange, werden Produkte einer AnbieterIn einem breiten Spektrum an KundInnen über das Internet angeboten. Dies kann entweder über einen Online-Shop der AnbieterIn erfolgen, der entweder für die gesamten InternetnutzerInnen frei zugänglich ist oder über Zugangsbeschränkungen nur gewissen ZielkundInnen zur Verfügung steht. Eine weitere Möglichkeit ist die Bereitstellung eines Portals indem die KundInnen einen unkomplizierten Zugriff auf eine umfassende Informationsquelle ermöglicht. Ein Werkzeug-Portal könnte beispielsweise den Fokus auf die Information über die Anwendung sowie den Nutzen spezieller Werkzeuge legen, bevor die eigentlichen Produkte im nächsten Schritt ausgewählt und bestellt werden. Unter Sourcing versteht man die Kontaktaufnahme sowie Abwicklung von B2B-Geschäftstransaktionen von den KundInnen zu den AnbieterInnen. Der Begriff Collaborative Sales, ist die Vereinigung von mehreren industriellen AnbieterInnen, die gemeinsame Projekte für KundInnen anbieten. Der Online-Vertriebskanal im indirekten Vertrieb kann, wie auch im direkten Vertriebskanal, über Online-Shops der AnbieterIn für den Vertrieb an den Handel verwendet werden. Somit kann der Handel Produkte online oder offline an die EndkonsumentInnen verkaufen. (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 169–170) Im indirekten Vertriebskanal kann der Online-Vertriebsweg ähnlich wie im direkten Vertriebskanal durch den Einsatz von Online-Shops seitens der AnbieterInnen genutzt werden, um Produkte an den Handel zu vertreiben. Auf diese Weise ist es

dem Handel möglich, die Produkte online oder offline an die EndkonsumentInnen zu verkaufen. Der Stellenwert des Geschäftsmodell Service Broker wird zukünftig durch die Digitalisierung an Stellenwert steigern. Durch die Digitalisierung gewinnt dieses Modell an Bedeutung, da herstellerunabhängige Portale als Bezugsquelle für Produkte mit ähnlichem Nutzen für GeschäftskundInnen etabliert werden. KundInnen haben die Möglichkeit, Produkte zu vergleichen und zu bewerten, während DrittanbieterInnen wie Amazon Business oder Mercateo die Vermittlung von Handelstransaktionen initiieren und durchführen. Für mittelständische HerstellerInnen besteht die Chance, ihre Produkte global über diese Portale zu vermarkten. Jedoch besteht die Gefahr, dass die direkte Kundenbeziehung verloren geht, da die Bedürfnisse und das Verhalten der KundInnen nicht von der/die HerstellerIn selbst erfasst und analysiert werden, stattdessen dies vom Service Broker ausgeführt wird. Eine Möglichkeit für E-Business-Geschäftsmodelle im Konsumgüterbereich könnte der Online-Handel mit Produkten wie Elektronik oder Kleidung sein. (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 170–171)

Anhand dieser strategischer Entscheidungen, ob direkter- oder indirekter Vertrieb sowie offline oder online Vertrieb im Unternehmen, wird festgelegt, ob im persönlichen Verkauf eigene AußendienstmitarbeiterInnen oder HandelsvertreterInnen eingesetzt werden. Auf diese Thematik wird im Folgenden näher eingegangen.

4.3. Eigene AußendienstmitarbeiterInnen oder HandelsvertreterInnen

Nach der strategischen Entscheidung, ob ein Unternehmen sich für den direkten- oder indirekten Vertrieb am Markt entscheidet, stellt sich die nächste Frage, ob durch unternehmenseigene AußendienstmitarbeiterInnen oder unternehmensexterner Personen vorgegangen wird. Unternehmenseigene AußendienstmitarbeiterInnen werden auch als Reisende bezeichnet. Reisende sind zur Gänze bei einem Unternehmen beschäftigt als auch weisungsgebunden. Dagegen sind HandelsvertreterInnen unabhängige Gewerbetreibende, welche für andere Unternehmen Geschäfte vermitteln oder in dessen Namen abschließen. Weiters werden externe Personen im Vertrieb auch als HandelsvertreterInnen benannt. Wichtige Eigenschaften die AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen benötigen sind Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Professionalität

und gute Produktkenntnisse. (vgl. Kittinger, 2010, S. 14) Speziell im Industriebereich werden HandelsvertreterInnen eingesetzt die nicht nur ein Produkt für ein Unternehmen vertreiben, sondern auch Produkte anderer HerstellerInnen verkaufen. Durch den Einsatz von AußendienstmitarbeiterInnen entstehen für das Unternehmen hohe Kosten. Daher ist eine strategische Entscheidung im Unternehmen, ob eigene AußendienstmitarbeiterInnen oder HandelsvertreterInnen eingesetzt werden wesentlicher Faktor. In Bezug auf die Kosten beziehen AußendienstmitarbeiterInnen ein höheres Fixgehalt und geringe Provisionen. HandelsvertreterInnen verfügen dagegen über eine bessere Kenntnis der KundInnen sowie Marktsituation und Verhältnisse zum Wettbewerb. Unternehmenseigene AußendienstmitarbeiterInnen sind weisungsgebunden, können aber besser kontrolliert werden. Darüber hinaus haben AußendienstmitarbeiterInnen überlegene Produktkenntnisse und sind seriös gegenüber den KundInnen. Der Einsatz macht sich dann bezahlt, wenn AußendienstmitarbeiterInnen über ein hohes Produkt-Know-how und diskrete Unternehmensinformationen verfügen. Dagegen werden HandelsvertreterInnen von Unternehmen eingesetzt, wenn leicht zu erklärende Produkte verkauft werden. Darüber hinaus besteht für Unternehmen die Möglichkeit, dass AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen gleichzeitig eingesetzt werden. (vgl. Alberts & Krafft, 2013, S. 64–66)

4.4. B2B-Einkauf

Der Einkauf ist eine wesentliche Funktion im Unternehmen, die sicherstellen soll, dass die notwendigen Produkte und Fremdgüter beschafft werden, um eine angemessene Wertschöpfung zu erzielen. Dazu gehört die Überwachung des Marktes und die Identifizierung potenzieller Lieferanten und Produkte, die für das Unternehmen geeignet sind. Der Einkauf verhandelt mit Lieferanten, gestaltet Verträge und schließt diese ab. Es ist die formale Verantwortung der EinkäuferInnen, den Kauf juristisch und kaufmännisch akkurat abzuschließen (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 95). Eine wichtige Rolle spielt auch die Senkung der Kosten durch das Aushandeln günstiger Preise oder die Suche nach alternativen Lieferanten. Die Verwaltung von Routineanfragen und die Abwicklung von Bestellungen sind ebenfalls wichtige Aufgaben des Einkaufs. In den letzten Jahren hat sich die Beschaffungsfunktion im B2B-Einkauf stark verändert, da es immer mehr Konkurrenten auf dem Markt gibt und neue Informations- und Kommunikationstechnologien verfügbar sind. Unternehmen haben erkannt, dass sie sich zusammenschließen müssen, um am

Markt langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Daher haben sich verschiedene Unternehmen zu Einkaufskooperationen zusammengeschlossen, um ihre Einkaufsaktivitäten zu bündeln und ihre Verhandlungsmacht zu erhöhen. In Einkaufskooperationen können Unternehmen gemeinsam auf eine größere Anzahl von Lieferanten und Produkten zugreifen, was zu einem höheren Verhandlungsspielraum und besseren Preisen führen kann. Zusammen können sie auch in neue Technologien investieren und effektivere Beschaffungsprozesse einführen, um ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die Funktion des Einkaufs im Unternehmen ist insgesamt von großer Bedeutung und hat sich im Laufe der Zeit stark gewandelt. Durch die Zusammenarbeit in Einkaufskooperationen können Unternehmen ihre Einkaufsaktivitäten optimieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit am Markt langfristig sichern. (vgl. Kittinger, 2010, S. 12–13)

Einige Aufgaben des B2B-Einkaufs werden sich in Zukunft dennoch verändern. Der Einkauf war in der Vergangenheit eine Abteilung, die als Kostenfaktor sowie Erfüllungsgehilfe angesehen und nicht besonders wertgeschätzt wurde. Jetzt wird der Einkauf als Kostengestalter und strategische Abteilung gesehen, die einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensstrategie beiträgt. In der Vergangenheit waren Einkaufsprozesse durch fehlende IT-Unterstützung ziemlich ineffizient und kompliziert. In der heutigen Zeit verwenden Einkaufsabteilungen digitale Werkzeuge, wodurch sich Prozesse komprimieren und Einkaufsaufgaben dezentralisieren lassen. Auch die Partnerschaftsorientierung hat sich verändert. In der Vergangenheit waren im Einkauf der günstigste Preis und kurzfristige Entscheidungen ausschlaggebend. Heutzutage bewerten professionelle EinkäuferInnen die Gesamtleistung der LieferantInnen. Berger und Google stellen in ihrer Studie aus dem Jahr 2015 fest, dass 90 % der KäuferInnen im Internet nach Schlagwörtern suchen, 70 % sich Videos zur Informationsbeschaffung vor dem Kauf ansehen und 57 % des B2B-Einkaufsprozesses bereits abgeschlossen sind, bevor die EntscheidungsträgerInnen erstmals Kontakt mit einem/r VertriebsmitarbeiterIn aufnehmen (vgl. Thonet, 2020, S. 22). Darüber hinaus ist auch die Vernetzung mit anderen PartnerInnen in der Branche von besonderer Wichtigkeit geworden. Nicht zu unterschätzen sind auch die Unternehmenskosten des Einkaufs, die 65 % der gesamten Unternehmenskosten betragen. Im Einkauf wird ebenso unter A- und C-Produkte unterschieden. In der Einkaufsabteilung ist es wichtig abzuwiegen ob für C-Produkte der gleiche Aufwand wie für A-Produkte betrieben wird. Wenn angenommen fünf LieferantInnen über 10.000 EUR verhandeln und einen 3 % Nachlass ausverhandeln und Prozesskosten pro Einkaufsstunde von 100

EUR anfallen und dafür zehn Stunden aufgewendet werden, hat der/die EinkäuferIn 700 EUR Verlust für das Unternehmen gemacht. Insofern wird die Professionalität des Einkaufs zunehmen durch cross-funktionale Expertisen, die Messbarkeit des Erfolgs und die stetige Weiterentwicklung des Aufgabenprofils bewertet. (vgl. Biesel & Hame, 2018, S. 46–47)

4.5. Vertriebsformen

Im Folgenden wird auf die unterschiedlichen Vertriebsformen, die im B2B-Vertrieb vorkommen, eingegangen. Es wird zwischen Persönlichem Verkauf, Mediengestütztem Verkauf, Mediengeführtem Verkauf, Multiverkaufsformen, Buying Center und Selling Center unterschieden.

4.5.1. Persönlicher Verkauf

Der Verkauf im Außendienst wird in engerer Definition auch als persönlicher Vertrieb bezeichnet. Der persönliche Vertrieb findet durch physische Präsenz an einem Ort beiden GesprächspartnerInnen statt. Des Weiteren wird der persönliche Verkauf auch als Face to Face Verkauf bezeichnet. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 308) Das persönliche Verkaufen ist ein Ablauf, in dem ein/e VerkäuferIn Informationen erwirbt und Bedürfnisse sowie Wünsche von potenziellen KundInnen erkennt, um zukünftig einen langfristigen und gemeinsamen Vorteil zu erzielen (vgl. Kittinger, 2010, S. 55). Der Vertrieb der AußendienstmitarbeiterInnen beschreibt den Besuch der KundInnen durch unternehmenseigene Verkaufsorgane oder HandelsvertreterInnen. Unternehmenseigene Verkaufsorgane sind unselbstständig sowie in einem vertraglichen Angestelltenverhältnis und gegenüber dem Unternehmen weisungsgebunden. Andernfalls kann der persönliche Vertrieb durch Kundenbesuche von HandelsvertreterInnen die selbstständig sind ausgeführt werden, diese sind aber nicht weisungsgebunden. Insofern sind AußendienstmitarbeiterInnen für Unternehmen ein essenzieller Potenzialfaktor und deswegen eine wichtige betriebliche Ressource. (vgl. Rainers, 2003, S. 11–16)

Die AußendienstmitarbeiterInnen spielen in vielen Unternehmen eine entscheidende Rolle bei der Erhaltung und Erweiterung des Kundenstamms. Durch ihre speziellen Kernkompetenzen sind sie in der Lage, Beziehungen zu KundInnen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, die auf Vertrauen und persönlicher Nähe basieren. ForscherInnen sind sich einig, dass die Vertriebsform des

persönlichen Verkaufs zahlreiche Vorteile gegenüber anderen Vertriebsformen hat. Die Erwartungen vom Unternehmen an die AußendienstmitarbeiterInnen sind dementsprechend hoch. Sie sollen nicht nur Informationen von KundInnen und vom Markt sammeln, sondern auch aktiv Kundenakquise betreiben und Verkaufsabschlüsse erzielen. Zusätzlich haben sie auch die Aufgabe, Kundendienstaufgaben zu erbringen und das Unternehmen nach außen hin zu repräsentieren. All diese Aufgaben erfordern ein hohes Maß an Fähigkeiten und Kompetenzen, wie beispielsweise kommunikative Fähigkeiten, Verkaufstalent und ein fundiertes Fachwissen über die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Die AußendienstmitarbeiterInnen sind somit eine erhebliche Ressource für Unternehmen und tragen maßgeblich zur Qualität der Geschäftsbeziehung zu den KundInnen bei. Allerdings müssen sie auch mit einem gewissen Druck und einer hohen Verantwortung umgehen können, da der Erfolg des Unternehmens und der eigene Erfolg in hohem Maße von ihrem Einsatz abhängt. (vgl. Buob, 2010, S. 12–13)

AußendienstmitarbeiterInnen haben nicht nur die Verantwortung, die Erwartungen des Unternehmens zu erfüllen, sondern auch die Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen zu berücksichtigen. Dabei spielen sie eine wichtige Rolle als Problemlöser und PartnerInnen der KundInnen. Der Fokus sollte dabei auf der Schaffung von positiven Lösungen liegen, ohne dabei nur auf kurzfristige Vorteile für sich selbst zu achten. Zusätzlich sind AußendienstmitarbeiterInnen auch dafür verantwortlich, die Interessen der KundInnen im Unternehmen durchzusetzen und eine koordinierende Funktion zwischen den beiden Parteien zu erfüllen. Diese Wünsche und Erwartungen der KundInnen sollten von AußendienstmitarbeiterInnen ernst genommen und sorgfältig bearbeitet werden, um eine langfristige und positive Geschäftsbeziehung aufzubauen. (vgl. Buob, 2010, S. 13)

Koschinski (vgl. 2022, S. 12) beschreibt anhand eines Navigationsrades, die vier Außendienstprozesse sowie die zwölf Managementbereiche auch 4x3 Management wie folgt zusammen: Im ersten Schritt wird der Akquisitionsprozess der KundInnen beschrieben. Dieser beinhaltet die drei Managementbereiche, persönlicher Antrieb, Planung und Terminisierung. Im zweiten Schritt, der Beratung, wird auf die Managementbereiche der persönlichen Beziehung, Informationsbeschaffung und der Überzeugungskraft der AußendienstmitarbeiterInnen eingegangen. Im dritten Schritt des Managementbereiches wird der Verkauf, unter den Prozessen Auftrag, Verhandlung und Verteidigung beschrieben. Im letzten Schritt, der Entwicklung, werden die Veränderung,

Wachstum sowie Vertrauen erläutert. Das Vorgehen anhand dieses Navigationsrades soll den AußendienstmitarbeiterInnen eine essenzielle und koordinierte Erleichterung bieten. (vgl. Koschinski, 2022, S. 12)

Das persönliche Verkaufsgespräch mit den KundInnen ist das Zentrum der Verkaufsaktivitäten. Besonders im B2B-Vertrieb sollen Kundenanliegen in kurzer Zeit mit den KundInnen gelöst werden. Im B2B-Geschäftskundenumfeld werden Verkaufsentscheidungen nicht immer schnell getroffen, sondern können noch einige Gespräche in Anspruch nehmen. Anders ist es im Verkauf an privaten Personen bzw. EndkonsumentInnen, wo Kaufentscheidungen bereits meistens beim ersten Verkaufsgespräch entschieden werden. Im B2B-Verkaufsgespräch müssen die spezifischen und individuellen Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt werden. Diese Verkaufsgespräche benötigen aber eine sehr umfangreiche Vorbereitung und Nachbereitung. Viele dieser Verkaufsgespräche im B2B-Bereich können an einer schlechten Vorbereitung bereits im Vorfeld scheitern. (vgl. Sieck & Goldmann, 2014, S. 103–105)

Insofern ist der zwischenmenschliche Kontakt von VerkäuferIn und KundIn ein essenzieller Faktor, um eine langfristige Beziehung aufzubauen. Die sogenannte Chemie von Mensch zu Mensch muss stimmen, um ein langfristiges Vertrauen aufzubauen. Ganz besonders gilt das für den Verkauf erklärungsbedürftiger Produkte. Die Verkaufsgespräche mit den KundInnen an einem bestimmten Ort werden als Point of Sale (POS) bezeichnet. Im persönlichen Verkauf werden drei Grundformen unterschieden. Die erste Grundform ist der stationäre Verkauf, bei dem der/die VerkäuferIn an einen POS gebunden ist, wie bspw. ein klassischer Schalterverkauf in Banken oder der typische Ladenverkauf im Handel. Die zweite Grundform ist der nicht-stationäre Verkauf. Dieser nicht-stationäre Verkauf ist gekennzeichnet von den wechselnden POS. Termine mit KundInnen werden durch AußendienstmitarbeiterInnen und deren VerkaufsleiterInnen auf neutralen Plätzen, Restaurants, Hotels oder auf Messen vereinbart. Die dritte Grundform sind die wechselnden stationären Standorte, dazu gehören Messen oder Marktverkäufe sowie der Partyverkauf und der Aktionsverkauf bspw. der Verkauf vor Kaufhäusern. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 308–309)

Winkelmann (vgl. 2013, S. 310) beschreibt den persönlichen Verkauf als besonders essenziell. Je erklärungsbedürftiger oder hochpreisiger ein Produkt ist, respektive der Kaufprozess länger dauert oder ein Kauf von den KundInnen als riskant wahrgenommen wird, desto bedeutender wird

die persönliche Beratung. Ebenso beschreibt Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 977), dass besonders im B2B-Industriegütermärkten der persönliche Verkauf durch AußendienstmitarbeiterInnen noch immer einen hohen Stellenwert hat. Besonders bei intensiven Preisverhandlungen sowie komplexen und erklärungsbedürftigen Produkten.

Daraus kann abgeleitet werden, dass der persönliche Verkauf durch AußendienstmitarbeiterInnen die teuerste Form der Kommunikation mit KundInnen ist. Das Durchschnittsgehalt eines Außendienstmitarbeiters beträgt 65.000 EUR im Jahr sowie 2,5 Besuche pro Tag an 180 Verkaufstagen im Jahr. Dadurch ergeben sich Kosten pro Kundengespräch von durchschnittlich 145 EUR. Für Junior VerkäuferInnen belaufen sich die Kosten pro Besuch auf 110 EUR und bei Key-Account-Managern auf rund 195 EUR. Ein Top-Verkäufer in der Baustoffbranche kostet pro Kundengespräch 160 EUR. (vgl. Albers & Krafft, 2013, S. 35) Diese erwähnten Vertriebskosten können je nach Verkaufsgebiet deutlich variieren. Somit werden die Kosten der Kundenbesuche in Ballungsräumen höher sein als in ländlichen Verkaufsgebieten. (vgl. Biesel, 2013, S. 42) Darüber hinaus können AußendienstmitarbeiterInnen nur begrenzte Beratungs- und Verkaufsgespräche bei den KundInnen durchführen. Dadurch dauert es lange bis neue Produkte bei den KundInnen persönlich präsentiert werden können. Diese mangelnde Effizienz, spricht gegen den Verkauf durch AußendienstmitarbeiterInnen. Die wesentlichen Budgetanteile und Mitarbeiterzahlen im Vertrieb signalisieren, dass der persönliche Verkauf Effektivitätsvorteile bieten muss, welche die Effizienz Nachteile von Kundenbesuchen aufwiegen. Ohnehin ist der persönliche Kontakt durch die AußendienstmitarbeiterInnen unersetzbar. Außerdem können AußendienstmitarbeiterInnen mit Empathie im Gesprächsverlauf Signale der KundInnen aufnehmen und anhand von Mimik und Gestik des/der GesprächspartnerIn erkennen. Bei besonders komplexen Kaufentscheidungen ist das persönliche Vertrauen ein essenzieller Faktor. Abschließend kann festgestellt werden, dass KundInnen die Besuche der AußendienstmitarbeiterInnen dennoch erwarten, da dies als Zeichen der Wertschätzung angesehen wird. (vgl. Albers & Krafft, 2013, S. 36)

4.5.2. Mediengestützter Verkauf

Der mediengestützte Verkauf wird auch als Distanzpersönlicher Verkauf bezeichnet (vgl. Winkelmann, 2012, S. 41).

Beim mediengestützten Verkauf sind VerkäuferIn und KäuferIn in einem interaktiven Dialog. Das bedeutet das man online über ein Medium verbunden ist anstatt von Angesicht zu Angesicht. Im mediengestützten Verkauf hat der Telefonverkauf eine besondere Bedeutung und ist das direkteste, schnellste und persönlichste Medium (vgl. Kittinger, 2010, S. 56).

Durch diesen sogenannten Telefonverkauf im Call-Center werden AußendienstmitarbeiterInnen ergänzt oder ersetzt. Dadurch können hohe Kosten von Dienstreisen der AußendienstmitarbeiterInnen eingespart werden. Diese Verkaufsform ermöglicht die Ansprache von InteressentInnen, um deren Potenzial sowie Kaufinteresse abzuklären und Besuchstermine für die AußendienstmitarbeiterInnen zu vereinbaren. Bei zunehmendem Interesse wird dieser mediengestützte Verkauf für Kundenkontakte und Verkaufsverhandlungen über Videokamera für Videokonferenzen genutzt. Gegenüber dem Telefonverkauf haben Telefonkonferenzen den Vorteil, dass das Gesicht dem Gegenüber ersichtlich ist und Mimik sowie Kinetik menschliche Emotionen anregen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die Technologie des Videogesprächs zunehmen wird und sich dadurch eine Mehrzahl der Kundenbesuche erübrigen werden. Im Key Account Geschäftskundenbereich wird in Zukunft damit gerechnet werden müssen, dass Videokonferenzen essenziell zunehmen werden. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 309)

Winkelmann (vgl. Winkelmann, 2012, S. 41) meint, dass sich Videokonferenzen bei bewährten Geschäftsbeziehungen, Routinebesuchen sowie Beratungsgesprächen verlagern werden. Daraus abgeleitet werden Routinebesuche durch AußendienstmitarbeiterInnen sich in weiterer Folge erübrigen, da erhebliche Kosten eingespart werden können. Auch Smartphones und Tablets kommen im zukünftigen mobilen Business hinzu. Eine mögliche Nutzung ist bspw. Skype, wo der/die VerkäuferIn am Display der KundInnen zu sehen ist und dadurch eine Face-to-Face Interaktion die Kundenbindung stärkt. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 309)

4.5.3. Mediengeführter Verkauf

Beim mediengeführten Verkauf auch als unpersönlicher Verkauf bezeichnet, werden die Kundenkontakte ausnahmslos über Medien kommuniziert. Zu diesen mediengeführten Verkaufsformen zählen auch E-Commerce, Versandhandel und der mobile Verkauf (vgl. Kittinger, 2010, S. 56). Hierbei haben KundInnen keinen persönlichen Kontakt zu AußendienstmitarbeiterInnen (vgl. Winkelmann, 2012, S. 41).

Eine ausschlaggebende Verkaufsform ist der Versandhandel mit schriftlichen, telefonischen und auf internetbasierenden Kontakten zwischen KundenbetreuerInnen und KundInnen. In unserer modernen Zeit ist der fortschrittliche Versandhandel nicht mehr wegzudenken. Der gesamte Anteil des Internetsgeschäfts am gesamten Versandhandel liegt mit 21,5 Mrd. Euro bei rund 66 Prozent. Die großen Treiber in diesem Segment sind Mobile Commerce und Social Media. Wobei Amazon das typischste und bekannteste Erfolgsbeispiel ist. Die höchsten Internetumsätze verzeichnen Kleidung, Bücher, Elektronik, Computer und Software, aber auch Büromaterialien. Insofern sind dennoch die größten Wachstumssprünge im E-Commerce in B2B-Märkten zu erwarten. Des Weiteren ist auch der Verkauf über den sogenannten Automatenverkauf möglich. Insbesondere für Convenience-Goods wie beispielsweise Zigaretten und Süßwaren. Dieser Verkauf erfolgt in vollständiger Selbstbedienung durch Innen- oder Außenautomaten sowie Automatenläden. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 309) Eine hohe Flächendistribution wird somit ohne verkäuferischen Personalaufwand erreicht (vgl. Winkelmann, 2013, S. 41).

Im E-Commerce spielt der Innendienst eine wichtige Rolle, um die Geschäftsbeziehung mit den KundInnen aufrechtzuerhalten. Da der Kaufprozess online stattfindet, ist es für den Anbieter schwierig, den genauen Ort und Zeitpunkt der Kaufentscheidung zu bestimmen. Dennoch kann der Innendienst dazu beitragen, dass die KundInnen eine positive Erfahrung machen und sich gut aufgehoben fühlen. Indem er beispielsweise schnell und kompetent auf Fragen und Anliegen der KundInnen reagiert oder durch die Bereitstellung von zusätzlichen Informationen und Hilfestellungen, kann der Innendienst dazu beitragen, das Vertrauen und die Zufriedenheit der KundInnen zu stärken. Auch wenn im E-Commerce kein direkter persönlicher Kontakt mit den KundInnen stattfindet, ist es dennoch möglich, einen wechselseitig beeinflussenden Dialog aufrechtzu-

erhalten. Durch gezielte Maßnahmen wie z.B. personalisierte Werbung oder individuelle Angebote kann der Anbieter auf die Bedürfnisse und Interessen der KundInnen eingehen und somit eine langfristige Geschäftsbeziehung aufbauen. (vgl. Kittinger, 2010, S. 56)

Auf das Thema E-Commerce wird in Punkt 5. genauer eingegangen. Im Anschluss werden anhand der Abbildung 4 die unterschiedlichen Verkaufsformen vereinfacht dargestellt.

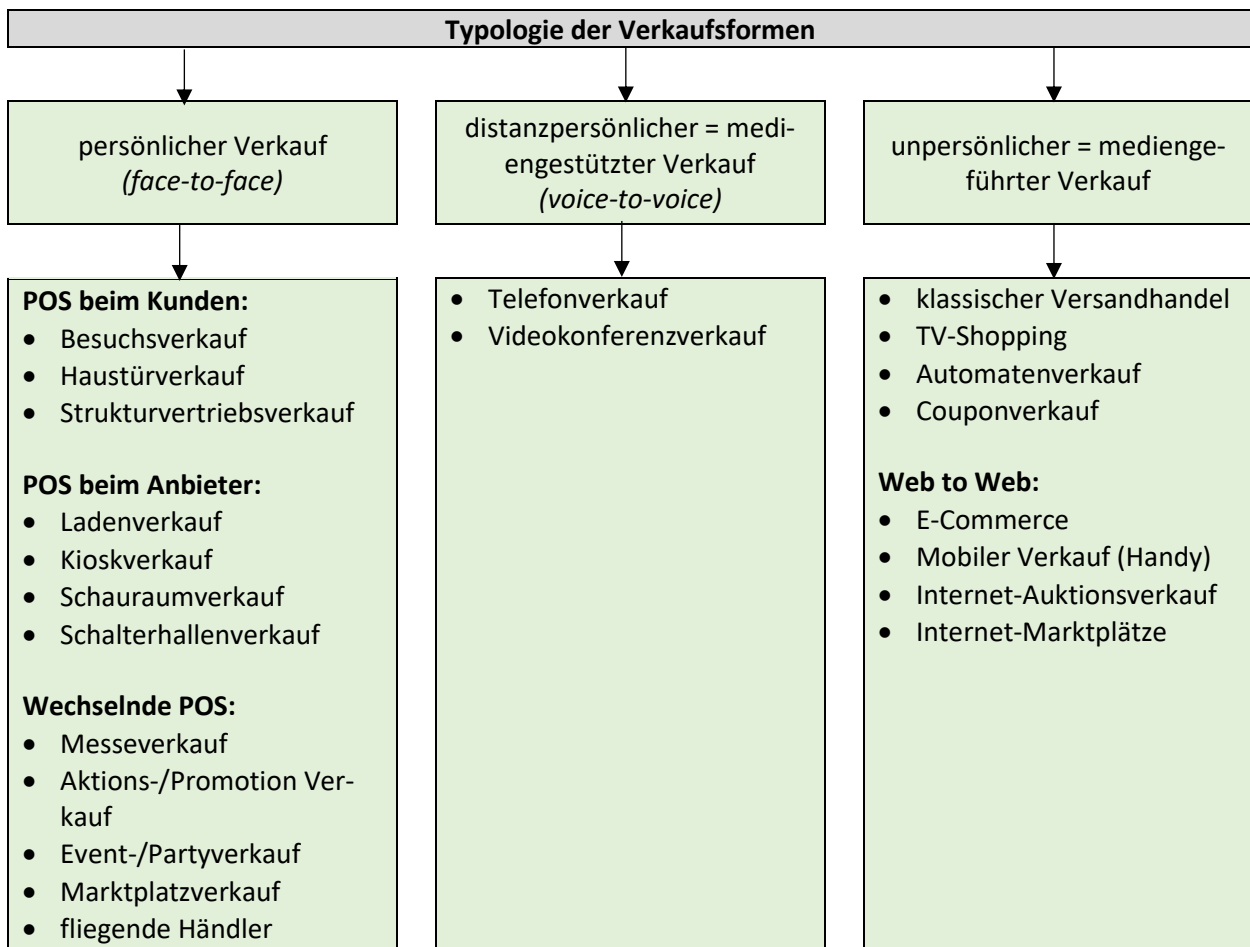


Abb. 3: Typologie der Verkaufsformen. Quelle: In Anlehnung an Winkelmann, 2012, S. 40

4.5.4. Multiverkaufsformen

Etwa 60 % des Bruttoinlandsprodukts werden über den indirekten Vertrieb generiert. Insbesondere in der Baubranche nutzen HerstellerInnen den Großhandel, den Einzelhandel und die Fachbetriebe als Vertriebswege für ihre Produkte. Diese Vertriebswege werden auch als Absatzmittler

bezeichnet. Dabei kommen Absatzhelfer wie eigene Verkaufsorgane oder externe HandelsvertreterInnen zum Einsatz. Der Weg der Produkte vom/von der HerstellerIn bis zum/r EndkonsumentIn wird als Absatzweg bezeichnet. Dieser kann in zweistufigen oder dreistufigen Vertriebswegen erfolgen. Beim zweistufigen Vertriebsweg werden die Produkte vom/von der HerstellerIn über Verkaufsorgane an den Handel und anschließend an die HandwerkskundInnen geliefert. Beim dreistufigen Vertriebsweg werden die Produkte vom/von der HerstellerIn über den Großhandel zum/r FachhandwerkerIn und von diesem/r weiter zur EndkundIn geliefert. Gerade im B2B-Vertrieb, insbesondere im Baustoffhandel, sind komplexe Multiverkaufsformen an der Tagesordnung. Durch immer komplexere Leistungsangebote werden zunehmend auch die VertriebspartnerInnen in die Kontaktkanäle miteinbezogen. Zukünftig wird es von Bedeutung sein, Internetkontakte und Verkaufskanäle in die existierenden Vertriebssysteme zu integrieren. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 633–634)

Die optimale Kombination der Verkaufsformen und die Bündelung zu Multikanalsystemen beeinflussen den Markterfolg eines Produkts. Insofern können neben den unterschiedlichen Verkaufsformen auch unterschiedliche Vertriebskanäle gewählt werden. Diese Vertriebskanäle erfolgen vom Direktvertrieb bis zum mehrstufigen Vertrieb über Distributoren und (Fach-)HändlerInnen. Beim Direktvertrieb liefert der/die HerstellerIn direkt an den/die EndkonsumentIn. Bei diesem direkten Vertrieb wird kein/e HändlerIn in die Distribution miteingebunden. Anders ist es bei dem indirekten Vertriebskanal. Hier werden mehrere Stufen, bspw. Großhandel oder Einzelhandel, zwischen HerstellerInnen und Endkonsumenten miteinbezogen. Für jedes Unternehmen ist es eine essenzielle Entscheidung, für welchen Vertriebskanal man sich strategisch entscheidet. Darüber hinaus ist es nicht sinnvoll sich für nur einen Vertriebskanal zu entscheiden, sondern vielmehr für kombinierte Vertriebskanalformen. Wenn sich Unternehmen zukünftig auf neue Produktsegmente oder Zielgruppen konzentrieren, müssen auch Methoden und Strukturen gegebenenfalls geändert werden. Deshalb sind Entscheidungen zu den bestehenden Distributionsformen zu revidieren und gegebenenfalls anzupassen. (vgl. Kromer, 2008, S. 231–232)

4.5.5. Buying Center und Selling Center

Im B2B-Vertrieb werden Kaufentscheidungen kaum von nur einer Person getroffen. An diesen Entscheidungsfindungen sind gewöhnlich zahlreiche Menschen beteiligt. Diese Menschen werden in die Verkaufsstrategie miteingebunden und werden als Buying Center bezeichnet. Das Buying Center ist somit eine Gruppe von Menschen die Kaufentscheidungen für das Unternehmen trifft. Ein Buying Center ist dennoch keine eigenständige Abteilung im Unternehmen (vgl. Kittinger, 2010, S. 14). Des Weiteren können aber auch externe Personen in die Entscheidungsprozesse miteingebunden werden und somit ein Mitglied des Buying Centers werden. In diesen Kaufprozess sind EinkäuferInnen sowie MitarbeiterInnen aus einer Fachabteilung und der/die GeschäftsführerIn des Unternehmens involviert. In der Regel handelt es sich um Personen, die im offiziellen Organigramm der KundInnen aufscheinen und deren Verantwortungsbereiche genau definiert sind. (vgl. Sieck & Goldmann, 2014, S. 71–73)

Im B2B-Bereich sind Entscheidungen über den Kauf von Produkten oder Dienstleistungen in der Regel komplex und werden von verschiedenen Personen getroffen. Das Buying Center setzt sich aus MitarbeiterInnen unterschiedlicher Organisationseinheiten der KundInnen als auch externen Personen wie BeraterInnen zusammen, die in die Kaufentscheidungen involviert sind (vgl. Sieck & Goldmann, 2014, S. 74). Diese Personen bilden gemeinsam das Buying Center, das aus sieben unterschiedlichen Rollen besteht: dem/der EinkäuferIn, dem/der BenutzerIn, dem/der fachlichen BeeinflusserIn, dem/der InformationsselektiererIn, dem/der EntscheiderIn, dem/der InitiatorIn und den Genehmigungsinstanzen. Der/Die EinkäuferIn ist in der Regel dafür verantwortlich, den Kaufprozess zu initiieren und den Kaufvertrag abzuschließen. Der/Die BenutzerIn ist der/diejenige, dem/der das Produkt oder die Dienstleistung tatsächlich nutzt. BeeinflusserInnen können verschiedene Fachleute sein, die aufgrund ihres Fachwissens und ihrer Erfahrung den Entscheidungsprozess beeinflussen. Der/Die InformationsselektiererIn ist dafür verantwortlich, relevante Informationen für das Buying Center zusammenzutragen und sie zu bewerten. Der/Die EntscheiderIn ist die Person, die die endgültige Entscheidung trifft. Der/Die InitiatorIn ist die Person, die den Bedarf für das Produkt oder die Dienstleistung erkannt hat und den Kaufprozess in Gang gesetzt hat. Schlussendlich sind Genehmigungsinstanzen für die Genehmigung des Kaufs und für die Freigabe von Ressourcen verantwortlich. Es ist wichtig für Unternehmen, die Rolle jeder Per-

son im Buying Center zu verstehen und die Bedürfnisse und Erwartungen jeder Person zu berücksichtigen, um erfolgreich zu sein und den Kaufprozess zu erleichtern. (vgl. Binckebanck & Elste, 2016, S. 400, zitiert nach Eckardt & Hardimann, 2011)

In einem Buying Center sind durchschnittlich vier Personen mit der Abwicklung des Kaufprozesses und dem Kaufentscheidungsprozesses betraut (vgl. Schögel, 2012, S. 149). Diese Mitglieder im Buying Center werden auch auf die AußendienstmitarbeiterInnen abgestimmt. Insofern wird bei der Auswahl der einzelnen Personen des Buying Centers, auf drei Merkmalen geachtet. Das erste Merkmal ist die persönliche Betroffenheit. In den unterschiedlichsten empirischen Studien wurde gezeigt, dass die persönliche Betroffenheit, die Beteiligung in diesem Beschaffungsprozess und infolgedessen der Einfluss der Mitglieder entscheidend ist. Auf der anderen Seite werden die Mitglieder des Buying Centers von dem Resultat der Buying Center-Entscheidung beeinflusst, anders zu kommunizieren, weil sie Informationen über die Nutzung sowie Auswirkungen des Investitionsobjektes brauchen. Weiters ist das Merkmal der persönlichen Erfahrung ein wesentlicher Faktor der Mitglieder des Buying Centers. Den jeweiligen Mitgliedern dieses Gremiums, die persönliche Erfahrung miteinbringen können, ist eine besondere Entscheidungsgewichtung zuzurechnen. Das dritte Merkmal ist der kulturelle Hintergrund der Mitglieder des Buying Centers. In unterschiedlichsten empirischen Untersuchungen wurde festgestellt, dass Menschen mit verschiedenen Kulturen in geschäftlichen Entscheidungen auch unterschiedlich agieren. (vgl. Backhaus & Voeth, 2010, S. 47–48)

Im Buying Center spielen verschiedene Personen eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung im B2B-Bereich. Diese Personen werden als Einkaufsgremien bezeichnet und nehmen je nach Rolle eine spezifische Funktion im Buying Center ein. AnwenderInnen sind beispielsweise Personen, die das Produkt oder die Dienstleistung tatsächlich nutzen werden. EinflussnehmerInnen haben hingegen eine beratende Funktion und beeinflussen die Kaufentscheidung durch ihre Fachkenntnisse. EntscheidungsträgerInnen treffen die letztendliche Entscheidung über den Kauf und haben somit eine zentrale Rolle im Buying Center. EinkäuferInnen sind für die Beschaffung und Verhandlung von Angeboten zuständig, während Kontaktpersonen den Kontakt zwischen den AnbieterInnen und dem Buying Center aufrechterhalten und organisieren. (vgl. Behle & Hofe, 2014, S. 371–372)

Die AnwenderInnen sind meist MitarbeiterInnen der Kundenfirma, die bei der Beurteilung der Produkteigenschaften mitentscheiden und das Produkt anwenden sollen. Die Rolle der EinflussnehmerInnen übernehmen üblicherweise IngenieurInnen, TechnikerInnen, MaterialprüferInnen oder ArchitektInnen und bewerten die Produkte sowie eventuelle Alternativen. Die EntscheidungsträgerInnen sind SpartenchefInnen, Vorstandsmitglieder und GeschäftsführerInnen. EinkäuferInnen diskutieren auch bei Produkteigenschaften mit und entscheiden sich für LieferantInnen und fixieren die Kaufbedingungen. Die Kontaktpersonen verbinden oder blockieren den Kontakt zu den Mitgliedern im Einkaufsgremium und können dadurch Gespräche zwischen VerkäuferInnen und AnwenderInnen verhindern. Zurückkommend auf die Mitglieder des Buying Centers, muss heutzutage damit gerechnet werden, dass nicht nur die KundInnen, sondern auch das Buying Center sich im Internet bereits vorinformiert, um Informationen zu Produkte als auch Dienstleistungen zu erhalten. KundInnen erkundigen sich anhand von Internetrecherche bereits im Vorfeld und kontaktieren anschließend das ausgewählte Unternehmen für ihren Bedarf. (vgl. Binckebanck & Elste, 2016, S. 399–400) Darüber hinaus nutzen die Mitglieder des Buying Centers die Summe aller Umsätze in den Konzernen, um den Preisdruck zu erhöhen (vgl. Belz, 2013, S. 40).

Das Selling Center ist eine Gruppe von Menschen, die in irgendeiner Art, zu irgendeiner Zeit in den Verkaufsprozess auf der Seite der AnbieterInnen beteiligt ist. Auch diese Gruppe von Menschen wird von internen MitarbeiterInnen besetzt. Aber auch im Selling Center können externe Personen in die Entscheidung miteingebunden sein. Die MitarbeiterInnen im Selling Center sind dennoch ausgewählte Personen, die regelmäßigen und intensiven Kontakt zu den KundInnen haben. Das sind vorzugsweise MitarbeiterInnen aus den Bereichen Vertriebsinnendienst, Serviceabteilungen, VertriebsmitarbeiterInnen aus anderen Vertriebsregionen, VertriebsleiterInnen sowie BereichsleiterInnen und GeschäftsführerInnen. (vgl. Sieck & Goldmann, 2014, S. 89) Wenn der Ablaufprozess sowie die Aufgaben der Tätigkeitsfelder klar definiert sind und Offenheit und Transparenz vorliegen, dann ist das Selling Center essenziell erfolgreich (vgl. Biesel & Hame, 2018, S. 88).

4.5.6. Soziale Medien im B2B-Vertrieb

Im B2B-Vertrieb gehören Soziale Medien bereits zum Alltag und werden zur Kommunikation unter Geschäftsleuten eingesetzt. Seit geraumer Zeit haben sich Twitter, LinkedIn, Facebook und XING am Markt etabliert. Die Grundlage von sozialen Medien bildet der Austausch von Informationen und Wissen. Durch den gezielten Einsatz von Sozial-Media-Marketing können KundInnen als MarkenbotschafterInnen der Produkte gewonnen werden. (vgl. Biesel & Hame, 2018, S. 62)

Chancen

In den sozialen Netzwerken sind 92 % der 30-49-Jährigen sowie 80 % der 50-64-Jährigen und 98 % bei den 14-29-Jährigen als NutzerInnen vertreten. Insofern konnte im Jahr 2011 - 2018 festgestellt werden, dass die tägliche Nutzungsdauer von sozialen Medien weltweit um 53 % gestiegen ist. In diesen sozialen Medien ergeben sich neue Kanäle, bei denen man auf neue Kunden- sowie Käufergruppen trifft. Kundenbindung und Kundenbeziehungen lassen sich auch nach dem Kaufabschluss in sozialen Medien weiter pflegen. Aus diesen sozialen Medien dürfen sich VertriebsmitarbeiterInnen keinen sofortigen Profit erwarten. Deshalb ist es wichtig am Anfang des Verkaufsprozesses Aufmerksamkeit zu erregen sowie Sichtbarkeit und Wahrnehmung zu generieren. Danach können auch persönliche Gespräche mit den AußendienstmitarbeiterInnen Face-to-Face vereinbart werden. Durch diese digitalen Möglichkeiten via Internet können potenzielle KundInnen nahezu jederzeit an beliebigen Orten erreicht werden. Des Öfteren beginnt im B2B-Bereich dadurch der Einstieg in die Buyer Journey, wo KundInnen bereits im Vorfeld über genaue Vorstellungen und Produktinformationen entschieden haben. Da diese essenziellen Kaufentscheidungsprozesse früh stattfinden gilt es online präsent zu sein. In aller Regel sollen diese Prozesse regelmäßig geschehen, sodass ein strategisches Netzwerk aufgebaut werden kann und diese auch in den sozialen Netzwerken geteilt werden können. (vgl. Ermer & Kleine, 2021, S. 548-549)

Auch Lennart (vgl. 2021, S. 18) beschreibt in seinem Vortrag bei der Baustoffhandelstagung 2021 in Bad Loipersdorf, dass sich der Beschaffungsprozess der Gewerbebetriebe und HändlerInnen im Kaufentscheidungsprozess stark in die Richtung Online-Welt verlagern wird.

Risiken

Auch mit Risiken ist das Social Media behaftet, wenn AußendienstmitarbeiterInnen mit dem Umgang dieser sozialen Medien nicht geschult sind. Eine Grundvoraussetzung für die Nutzung dieser

sozialen Medien müssen Fingerspitzengefühl und angenehmes Verhalten sein. Diese geschriebenen online Unterhaltungen und Diskussionen sind nicht mehr veränderbar. AußendienstmitarbeiterInnen müssen darüber im Klaren sein, dass man in der Öffentlichkeit präsent ist und transparent am Markt ist. Nicht zu vernachlässigen sind auch MitbewerberInnen, die sich auch in diverse Diskussionen einmischen können und dürfen. Ebenso sind mögliche Fehlinformationen durch AußendienstmitarbeiterInnen ein erhebliches Risiko. Dennoch tragen die Verantwortung immer die AußendienstmitarbeiterInnen selbst und dessen Vorgesetzte bzw. das Management. Um diesen Risiken vorzubeugen, müssen die AußendienstmitarbeiterInnen im Vorfeld aufgeklärt und dementsprechend geschult werden. (vgl. Ermer & Kleine, 2021, S. 550)

4.5.7. Die Zukunft durch Digitalisierung im B2B-Vertrieb

Die Digitalisierung ist in unserem privaten und beruflichen Umfeld bereits das meistgenutzte Wort in Bezug auf Produkt- und Prozessinnovationen. 60 % der kleinen und mittelständischen Unternehmen und 79 % der Großunternehmen betrachten die Digitalisierung als Chance. (vgl. Tüllmann, Sagner, Rasse & Piastowski, 2018, S. 166)

In Zukunft werden B2B-KundInnen im Vertrieb durch die Digitalisierung gezwungen sein sich strategisch umzustellen. 58 % der B2B-Vertriebsorganisationen besitzen noch keine Strategie für die Digitalisierung im B2B-Vertrieb. Eine hohe Anzahl von UnternehmerInnen und HändlerInnen ignorieren diese dringende Notwendigkeit. Veränderungen sind meistens negativ behaftet, dennoch sollte man sich diesen Veränderungen durch neue Möglichkeiten aber positiv stellen. In Hinblick auf diese Veränderungen wandelt sich auch der Zugang der B2B-EinkäuferInnen. Anhand einer Studie von Berger und Google aus dem Jahr 2015 konnte festgestellt werden, dass bereits 90 % der B2B-EinkäuferInnen nach Schlagworten im Internet recherchieren. Bereits 57 % des Einkaufsprozesses ist nahezu entschieden, wenn B2B-EinkäuferInnen mit den VertriebsmitarbeiterInnen Kontakt aufnehmen. Daraus ergibt sich, dass VertriebsmitarbeiterInnen im Anbahnungsprozess online sichtbar sein müssen. Ansonsten haben VertriebsmitarbeiterInnen zukünftig keine Chance am B2B-Markt. Eine zunehmende Veränderung verzeichnen auch die Aktivitäten des B2B-Vertriebs vom Push- zum Pull-Prinzip. Um KundInnen auf Angebote aufmerksam zu machen, wird noch immer mit dem Push-Prinzip wie bspw. Broschüren-Versendung oder Telefonaktionen vorgegangen. Das Push-Prinzip bezeichnet die direkte Vermarktung von Leistungen der

jeweiligen produzierenden Organisation (vgl. Barsch, 2019, S. 10). Dennoch wird beobachtet, dass sich der B2B-Vertrieb in Richtung Pull-Prinzip verändert. Die KundInnen entscheiden welcher Bedarf benötigt wird und wie die Interaktion stattfinden soll. Das Pull-Prinzip bedeutet, dass die Prozesse im Vertrieb möglichst mehrstufig auszurichten sind und kann durch eine indirekte Anregung der Nachfrage durch gezielte Ansprache der EndverbraucherInnen geschehen. (vgl. Barsch, 2019, S. 10). VertriebsmitarbeiterInnen müssen ihre Vertriebsstrategie ändern und erkennen, was die KundInnen morgen benötigen sowie den heutigen und zukünftigen Bedarf abschätzen. Das Unternehmen Amazon schaffte einen großen Wettbewerbsvorteil durch sehr kurze Lieferzeiten und übertraf somit die Erwartungen der KundInnen. (vgl. Thonet, 2020, S. 17–22)

4.5.8. B2B-Marktplätze

Im Jahr 2017 wurden in einer Studie von *wlw inside business* 1313 TeilnehmerInnen im B2B-Bereich befragt, wobei sich 59,4 % der EinkäuferInnen in erster Linie für den direkten Kontakt mit AußendienstmitarbeiterInnen aussprachen. Danach kommen die Online-Shops mit 53,4 % und danach die Marktplätze mit 45,9 %. Wichtige B2B-Vertriebskanäle für HerstellerInnen und LieferantInnen sind immer noch Messen mit 36,9 %. Andere Bezugsquellen, die von den EinkäuferInnen zu 11,9 % genutzt werden, sind persönliche Empfehlungen sowie Google. Die Mehrzahl der befragten TeilnehmerInnen nutzt diese Plattformen und Marktplätze zu 67,3 %, um ausgewählte Produkte zu finden sowie 47,9 %, um neue LieferantInnen zu finden. Dabei ist den EinkäuferInnen die Recherche bedeutender als die Transaktion, sodass ein Drittel der Befragten auch direkte Bestellungen durchführt. Zusammengefasst finden 36,3 % der TeilnehmerInnen, dass der wichtigste Nutzenfaktor das schnelle Entdecken von B2B-Produkten ist. Ebenso bestätigen die TeilnehmerInnen, dass 45 % neue Beschaffungsmärkte dank B2B-Plattformen eruieren konnten und 36 % befürchten eine steigende Abhängigkeit von Facebook, Apple, Google und Amazon. (vgl. www.wlw.de, 2017) Diese vier Big Player kamen im Jahr 2020 auf über 1.000 Mrd. US-Dollar und werden auch als GAFA-Gruppe bezeichnet (vgl. Heinemann, 2022, S. 49).

Als nächstes wird auf die häufigsten und unterschiedlichen B2B-Marktplätze näher eingegangen.

Amazon und Amazon business

Der Online Gigant Amazon veränderte mit seiner expansiven Handelsstrategie die Erwartung der KundInnen in Bezug auf Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Kulanz. Amazon begann mit einem einfachen Buchversand und hat sukzessive neue Produkte in das Sortiment aufgenommen sowie Unternehmen gekauft. Somit ist Amazon aktuell die Nummer 1 am Weltmarkt. Ein bedeutender Wettbewerbsvorteil von Amazon ist die Schnelligkeit. Amazon wächst zunehmend in neue Märkte durch Drohnenlieferungen, Lebensmittel- und Bestellservice. Darüber hinaus ist auch das Preis-Leistungs-Verhältnis ausgezeichnet und defekte Waren werden kulanterweise über die Garantiezeit hinausausgetauscht. (vgl. Thonet, 2020, S. 46)

Amazon business bietet B2B-GeschäftskundInnen eine große Auswahl von mehr als 250 Mio. Produkten und einen kostenlosen Versand bei Bestellungen ab 29 € (Stand 2022). Dasselbe gilt für Amazon Prime. Darüber hinaus bietet Amazon business die Auswahl von vielen Anbietern sowie Attraktive Preise und Rechnungen inklusive Umsatzsteuer, die zum Download vorliegen. Dieser einfache und mühelose Einkauf von Produkten garantiert ebenso flexible Zahlungsarten, Live-Webinare für Business-KundInnen sowie ein Business-Partner-Netzwerk und vieles mehr. Die Website ist sehr einfach und übersichtlich für Business-KundInnen aufgebaut. Darüber hinaus ist es für Business-KundInnen auch möglich über diese Plattform Produkte zu verkaufen. (www.business.amazon.de, 2022) Insofern werden diese B2B-Verkaufsplattformen den Baustoffhandel in Zukunft zunehmend verändern. Daraus abgeleitet wird vermutet, dass Lieferanten den direkten Zugang zu den KundInnen, ob Einkaufsplattformen oder Handelsplattformen, kumulativ verlieren werden. (vgl. Lennart, 2021, S. 18)

eBay for Business

Das Unternehmen eBay ist ein US-amerikanisches Unternehmen, das einen der größten Online-Marktplätze betreibt. Die Gründung erfolgte im Jahr 1995 durch Pierre Omidyar in San José (Kalifornien) unter dem Namen AuctionWeb. Neben den USA ist das Unternehmen auch in Europa aktiv und bietet in Ländern wie Österreich, Deutschland und Schweiz Online-Dienstleistungen an. Die Online-Plattform eBay ist lediglich eine Vermittlung zwischen VerkäuferInnen und KäuferInnen, um verschiedenste Produkte zu veräußern oder zu erwerben. Auf eBay treffen sich täglich

Millionen KäuferInnen und VerkäuferInnen, um mit Millionen von Artikeln zu handeln. Der Prozess der Verkaufsabwicklung, vom Versand bis hin zur Bezahlung der Produkte, werden durch die MitarbeiterInnen der Online-Plattform erledigt. (vgl. Justus, Esch & Brunner, 2009, S.63–64)

Die Unternehmensphilosophie von eBay ist, dass Menschen durch diese Internetangebote miteinander verbunden werden und sich austauschen. Dadurch ist eBay ein Marktplatz, indem NutzerInnen auch im gewerblichen Bereich Produkte kaufen oder verkaufen können. Je mehr NutzerInnen diese Plattform verwenden, desto interessanter wird dieser Marktplatz. (vgl. Erhard, 2008, S. 192) Speziell im B2B-Bereich wird eBay als Beschaffungsplatz von gewerblichen AbnehmerInnen genutzt. Parallel zu den ursprünglichen Versteigerungen von Produkten bietet eBay den Verkauf von Produkten zu einem Fixpreis innerhalb eines festgelegten Zeitraums und die Option von einem eBay Shop, mit permanenten unbefristeten Angeboten an. Bereits im Jahr 2009 war eBay in 38 internationalen Märkten vertreten und verzeichnete weltweit mehr als 247,6 Mio. registrierte NutzerInnen. Darüber hinaus erzielt eBay im deutschen Internet eine Reichweite von 50,4 %. Im Durchschnitt nutzen 40 Millionen InternetnutzerInnen in Deutschland über 14 Jahren das Internet und verbringen 16 % ihrer Online-Zeit bei eBay. Um in solchen elektronischen Plattformen ein Vertrauen aufzubauen sind Bewertungen von AnbieterInnen und KäuferInnen sowie sichere und technisch funktionierende Zahlungssysteme ein essenzieller Faktor. (vgl. Justus, Esch & Brunner, 2009, S.63–64)

Bundesbeschaffungsportal (BBG)

Die Bundesbeschaffung GmbH (BBG) bietet seit mehr als 20 Jahren ein umfangreiches Dienstleistungs- und Produktportfolio als sogenannter Einkaufsdienstleister. Diese sogenannten Beschaffungslösungen garantieren einen transparenten elektronischen Beschaffungsprozess. Dieses Angebot wird von Gemeinden, Ländern und Bundesministerien häufig genutzt. Das Ziel dieses Bundesbeschaffungsportals ist die Abwicklung der bisherigen Beschaffungsaktivitäten des Bundes zu zentralisieren und die Einkaufsposition des Bundes zu stärken, sowie optimale Einkaufskonditionen zu erhalten (vgl. Schauer, 2019, S. 162). Mit nur wenigen Klicks kann im e-Shop der Bundesbeschaffung GmbH bestellt werden und sichert darüber hinaus eine vollkommene Vergaberechtssicherheit. (vgl. www.bmf.gv.at, 2022)

Die angebotenen Dienstleistungen und Produkte können durch diesen sogenannten e-Shop einfach und wirtschaftlich beschafft werden. Im e-Shop des Bundesbeschaffungsportals (BBG) werden permanent 2,5 Millionen Produkte aus 2.000 unterschiedlichen Verträgen angeboten und soll den Alltag der KundInnen somit erleichtern. Jegliche Informationen über angebotene Leistungen sind in diesem e-Shop verfügbar. Darüber hinaus ist die Verwaltung eigener LieferantInnen, Vereinbarungen und Verträge über das integrierte Vertragsmanagement möglich. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Dienstleistungen und Produkte zu den derzeitigen Konditionen zu Verfügung stehen. (vgl. www.bbg.gv.at, 2022)

wlw-B2B-Plattform

Die B2B-Plattform wlv wurde in der Vergangenheit als *Wer liefert was* bezeichnet. Die Hauptaufgabe dieser Plattform ist es, kleinen und mittelständischen Unternehmen in Österreich, der Schweiz und Deutschland dabei zu helfen, digitale Kanäle für ihre Vertriebs- und Marketingaktivitäten zu nutzen und ihre Online-Sichtbarkeit zu erhöhen. Über diese Online-Plattform haben Unternehmen im B2B-Bereich Zugriff auf Millionen von Produkten und Dienstleistungen. Monatlich treffen auf wlv 1,4 Millionen EinkäuferInnen auf 620.000 LieferantInnen, HändlerInnen, HerstellerInnen und DienstleisterInnen aus den genannten Ländern. Die einfache Volltextsuche auf der Plattform liefert den EinkäuferInnen genaue Informationen über Unternehmen, ihre Produktportfolios, Preise und Kontaktdaten. Dieser Service wurde im Jahr 1932 gegründet und begann als erster Anbieter von gedruckten Nachschlagewerken für gewerbliche EinkäuferInnen. Seit 1995 ist der Service auch online verfügbar. Es ist erwähnenswert, dass die Nutzung von wlv für EinkäuferInnen und als Standardprofil für InserentInnen kostenlos ist. Die B2B-Plattform bietet 9 Millionen Produkte in 64 verschiedenen Branchen sowie 5 Millionen Bilder und Videos an. Darüber hinaus ist wlv Teil der Dachmarke Visible, zu der auch EUROPAGES und Online Marketing Services gehören. Mit über 420 MitarbeiterInnen an den Standorten Berlin, Münster, Hamburg und Paris ist Visible ein wichtiger Akteur auf dem Online-Marketingmarkt. (vgl. www.wlv.de, 2022)

5. E-COMMERCE

Im Rahmen dieses Kapitels wird näher auf den Online-Handel, auch als E-Commerce bezeichnet, eingegangen.

5.1.1. Grundlagen des E-Commerce

Im E-Commerce konnte in der Vergangenheit eine enorme Entwicklung wahrgenommen werden. In den frühen 1990er Jahren markierte die Entwicklung des World Wide Web (WWW) einen bedeutenden Meilenstein (vgl. Deges, 2020, S. 6). Von der Anfangsphase des E-Commerce im Jahr 1993 bis zum Jahre 2015 konnte eine evolutionsartige Entwicklung festgestellt werden. In der Anfangsphase von 1993 bis 1999 fand die Gründung von Unternehmen statt, die heute zu den Top-10 zählen, wie beispielsweise Amazon und eBay. Anschließend, von 1999 bis 2005, kam die Phase der Vergleichsportale und Suchmaschinen wie Expedia oder Shopping.com. In der Anfangsphase von 1993 bis 1999 fand die Gründung der heutigen Top-10 wie beispielsweise Amazon und eBay statt. Anschließend 1999 bis 2005 kam die Phase der Vergleichsportale und Suchmaschinen wie Expedia oder Shopping.com. Im Jahre 2005 war der Beginn der Professionalisierung sowie der Skalierung. Maßgeblich prägten SystemanbieterInnen und Service-Provider wie ClickTale und Loomia diese Zeit. Der Beginn des neuen Online-Handels begann in der Ära des Web 2.0, in der der Wechsel von starren zu bewegten Websites stattgefunden hat. Im Jahr 2010 begann die Phase des mobilen Zeitalters. M-Commerce wurde eine exorbitante Entwicklung am Markt. Die letzte Entwicklungsphase war der Beginn des Omni-Channeling im Jahr 2013. Das Omni-Channeling beschreibt die gleichzeitige Nutzung von allen Informations- und Einkaufskanälen wie mobiles Internet und Smartphones kombiniert mit Social Media. Es wurde bereits in der Vergangenheit prophezeit, dass veraltete und nicht überarbeitete Online-Shops, die sich seit 2005 nicht mit dem Wandel der Zeit gedreht haben, in Zukunft nicht bestehen bleiben können. (vgl. Heinemann, 2015, S. 33–34)

Schneider und Schnetkamp (vgl. 2000, S. 17–19) konnten schon im Jahr 2000 erkennen, dass E-Commerce, besonders im B2B-Bereich, ein großer Wachstumstreiber der Zukunft wird. In unserem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben schreitet die Nutzung des Internets weiter vo-

ran. Im heutigen Zeitalter werden täglich pro Sekunde mehr Informationen im Internet ausgetauscht als vor zwanzig Jahren im gesamten Netz gespeichert werden konnten (vgl. Dahm & Walther, 2019, S. 3). E-Commerce verzeichnet global den größten Wachstumsmarkt und somit werden sukzessive alle Branchen und deren Produktkategorien vom E-Commerce betroffen sein. In dieser Zeit konnte bereits festgestellt werden, dass E-Commerce im B2B-Bereich sich acht- bis zehnmal so groß wie das Endkonsumentengeschäft entwickeln wird. Dadurch wurde im E-Commerce großes Potenzial in der Baubranche vorausgesehen (vgl. Schneider & Schnetkamp, 2013, S. 61). Daraus resultierend konnte 2019 im deutschen Baustoff-Fachhandel durch gewerbliche KundInnen ein Umsatz von 12,6 Milliarden Euro erzielt werden. Der Umsatz im E-Commerce wird von 2006 bis einschließlich 2022 auf 334 Milliarden Euro mit Baustoffprodukten prognostiziert (vgl. de.statista.com, 2022).

Am Beginn des World Wide Web als Plattform für die breite Masse für die Nutzung des Internets war E-Commerce unter den ersten Anwendungen, die auch der Finanzkrise standgehalten hat. E-Commerce hat sich als verknüpfter Kommunikations-, Absatz- und Distributionskanal im B2B-Großhandel etabliert. (vgl. Holtforth, 2017, S. 3)

Des Weiteren ermöglicht E-Commerce durch neue Online-Vertriebskanäle einen einfachen und weltweiten Marktzugang. KundInnen können an jedem beliebigen und zeitunabhängigen Ort Produkte online bestellen. Im Jahr 2017 wurde mit deutschen Unternehmen eine Studie zum Thema Online-Kaufverhalten im Bereich B2B E-Commerce durchgeführt. Die Studie hat gezeigt, dass bei der Hälfte der Unternehmen, der Online-Umsatz mehr als 10 % beträgt. Dennoch wurde von der Hälfte der Unternehmen im Jahr 2017 ein hoher Anstieg des E-Commerce in Zukunft erwartet. (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 172)

5.1.2. Vorteile des E-Commerce

Im Vergleich zum stationären Handel bietet der E-Commerce erhebliche Vorteile. Dieser Ablauf im E-Commerce ist günstiger, innovativer, und flexibler als andere Formen im Einzel- und Großhandel für HändlerInnen und KundInnen. Im E-Commerce ist es rund um die Uhr möglich Produkte bequem von allen Örtlichkeiten aus zu bestellen. Dadurch muss man sich nicht an Öffnungszeiten und anderen Abläufen des Handels richten. Über digitale Bezahlsysteme können die

erworbenen Produkte bezahlt werden. Anschließend werden die Produkte innerhalb kürzester Zeit an die gewünschte Adresse zugestellt. Durch einen Online-Kanal zusätzlich zum stationären Handel reduzieren sich auch eklatante Kosten für das Unternehmen. (vgl. Holtforth, 2017, S. 3–4)

Weitere Vorteile des E-Commerce sind die Interaktivität, Multifunktionalität, Individualität, Selektivität, räumliche sowie zeitliche Unabhängigkeit und Aktualität. Interaktivität beschreibt die aktive und direkte Einflussnahme auf den Kommunikationsablauf für alle TeilnehmerInnen. Die Einbeziehung und die Aufmerksamkeit der KundInnen werden durch die Interaktivität deutlich höher. Informationen oder Produkte werden präsentiert, dennoch findet aber keine Wechselbeziehung statt. Unter dem Begriff Multifunktionalität können fünf Funktionen unterschieden werden. Diese Funktionen sind die Informationsbeschaffung, Kommunikationsfunktion, Transaktionsfunktion, Kundenbindungsfunktion sowie Logistikfunktion. Bei der Transaktionsfunktion werden Produkte online bestellt und bezahlt. Unter der Kundenbindungsfunktion können KundInnen durch virtuelle Gemeinschaften an ein Unternehmen gebunden werden. Die Funktion der Logistik beschreibt, wenn diese digitalisierbaren Produkte online geliefert werden. Mit dieser Individualität sowie Selektivität haben KundInnen im E-Commerce flexible Entscheidungsfreiheit. Somit können nicht bedeutende Informationen gelöscht werden und die für die KundInnen interessanten Informationen genutzt werden. Im E-Commerce sind räumliche sowie zeitliche Unabhängigkeit von hoher Bedeutung, weil KundInnen sich nicht an Sonn- und Feiertagen sowie Öffnungszeiten richten müssen (vgl. Deges, 2020, S. 31). Darüber hinaus kann die Aktualität von Prospekten- und Katalogen online sehr schnell und einfach aktualisiert werden. Die sogenannten Produktorder an Verkaufstheken bspw. im Baustoffhandel ist somit keine zeitgemäße Informationsquelle mehr für die KundInnen. (vgl. Homburg, Schäfer & Schneider, 2008, S. 277–279)

5.1.3. Nachteile des E-Commerce

E-Commerce verzeichnet nicht nur Vorteile für die KundInnen, sondern auch Nachteile. Der bekannte Online-Gigant Amazon, verzeichnet im deutschen Markt über 300 Mio. verkaufter Produkte. Dennoch verzeichnen diese sogenannten Online-Giganten aber auch Nachteile im E-Commerce. Im E-Commerce ist der menschliche Kontakt nicht von Bedeutung. Daher wird im E-Com-

merce auch von kalter Loyalität gesprochen die KundInnen miteinander verbindet. Durch niedrige Preise, vielfältige Auswahl und Funktionalität entsteht diese sogenannte kalte Loyalität. Insofern bedrückt auch vielen KundInnen beim Einkauf über E-Commerce das schlechte Öko-Gewissen. Im Gegensatz zur kalten Loyalität wird von der warmen Loyalität gesprochen, wenn offline, also im direkten Kontakt mit den KundInnen offeriert wird. Diese warme Loyalität entsteht durch direkte Interaktion mit den KundInnen. Dadurch können persönliche Eindrücke wie freundliche und vertrauenswürdige AußendienstmitarbeiterInnen gewonnen werden. (vgl. Thonet, 2020, S. 36–37)

Im E-Commerce ist die Abwicklung von kleinen Bestellungen nicht sonderbar effizient und verursacht dadurch auch hohe Kosten. Durch die mittlerweile vielen Mitbewerber am Markt, macht es jeden einzelnen Anbieter schwer einen erheblichen Vorteil gegenüber den anderen Mitbewerbern zu bieten. Des Weiteren ist der soziale und menschliche Aspekt über E-Commerce nicht vorhanden. Somit kann über persönliche Erfahrungswerte der Produkte und Preise nicht diskutiert werden. (vgl. Wirtz, 2013, S. 56)

Die Nutzung von E-Commerce ist stark abhängig von den verkaufbaren Produkten. So können bspw. keine großen Maschinen über diese Plattform verkauft werden. Solche komplexen Produkte oder Maschinen haben einen sehr intensiven Erklärungsbedarf. (vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 172) Des Weiteren sind KundInnen im E-Commerce meist anonym online und erzeugen dadurch Unsicherheiten. Dieses Vertrauen dieser potenziellen TransaktionspartnerInnen wird somit in Frage gestellt. Besondere Merkmale von TransaktionspartnerInnen sind die allgemeine Qualität der Sache, fachliche Kompetenz und das Verhalten der jeweiligen Person. (vgl. Peters, 2010, S. 163)

5.1.4. E-Commerce zu Krisenzeiten

Die COVID-19-Krise im Jahr 2020 schrieb mit ihren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen Geschichte. In dieser schwierigen Zeit veränderte sich auch die Wirtschaftswelt. Das traditionelle Einkaufsverhalten im B2B-Bereich verlagerte sich zunehmend in die digitale Welt. Für die Generation Z (Geburtsjahre ab 1995) sowie Generation Y (Geburtsjahre von 1980-1994) wurde das Kaufverhalten im B2B-Bereich durch die COVID-19-Krise nochmals befeuert. Auch für

die Generation X (Geburtsjahre von 1965-1979) fand durch die COVID-19-Krise ein Umdenken in die digitale Welt statt. Dadurch wird das Kaufverhalten dieser Generationen im privaten und B2B-Bereich kaum noch voneinander getrennt. (vgl. Steuernagel, 2021, S. 1)

In einer Onlinebefragung haben Zumstein, Oswald & Brauer (vgl. 2021, S. 10-15) festgestellt, dass auch der stationäre Handel durch die COVID-19-Krise sehr hohe Umsatzeinbußen erdulden musste. Die KundInnen blieben durch den Lockdown aus und dem Handel entgingen die Einnahmen. Demgegenüber entwickelte sich im E-Commerce ein absoluter Aufschwung. Die Onlineshops verzeichneten ein eklatantes Umsatzwachstum im Vergleich zum Vorjahr. Daraus resultierend verkauften bereits 46 % der HändlerInnen im B2B-Bereich online. Dieser rasanter Anstieg im Jahr 2020 führte ebenso zu erheblichen Kapazitätsengpässen und zu Bestellbearbeitungs- und Lieferschwierigkeiten. Trotz allem verkaufen rund 57 % der B2B-OnlinehändlerInnen durch AußendienstmitarbeiterInnen vor Ort. Dieser persönliche Vertrieb war in der COVID-19-Krise sehr stark betroffen und verlor auf Grund dessen vehement an Bedeutung und verlagerte sich in Richtung digitale Medien. Verkaufsgespräche konnten innerhalb kürzester Zeit nur noch per Videokonferenzen geführt werden und AußendienstmitarbeiterInnen begaben sich in das Homeoffice. Viele OnlinehändlerInnen verkaufen Produkte nicht nur über den eigenen Onlineshop, hingegen zusätzlich über digitale Marktplätze wie beispielsweise eBay oder Amazon, dies erfolgt meist in Kooperation mit GeschäftspartnerInnen. Für viele Unternehmen im B2B-Bereich war es auch immer üblich auf Messen vertreten zu sein. Die COVID-19-Krise hat einigen Unternehmen vor Augen geführt, dass diese Veranstaltungen sich auch erfolgreich auf Webinare umstellen lassen. Das bedeutet, dass sich fast jede/r zweite HändlerIn von Messen zurückzieht. Dennoch wird erwartet, dass dieses Einkaufsverhalten so bleiben wird. Stationäre HändlerInnen gehen davon aus, wenn sich die COVID-19-Krise wieder entspannt, dass KundInnen wieder zum stationären Handel zurückkommen, da der offline Kaufprozess dennoch von den KundInnen geschätzt wird. (vgl. Zumstein, Oswald & Brauer, 2021, S. 15–16)

5.1.5. Multi-Channel-Marketing

In den vergangenen Jahren bekam das Multi-Channel-Marketing eine besondere Bedeutung. Nur noch vereinzelt bieten Unternehmen ihr Leistungsangebot über nur einen Marketingkanal an.

Durch den Einsatz mehrerer Vertriebskanäle werden die Produkte und Dienstleistungen vertrieben. Das Multi-Channel-Marketing entwickelte sich zu einem Trend, bei dem alle Kommunikations- und Verkaufskanäle zu einem integrierten Ganzen gebündelt werden (vgl. Winkelmann, 2013, S. 375). Im Online-Vertrieb kann eine hohe Reichweite mit geringen Kosten erreicht werden. Dadurch hat sich das Kaufverhalten der KundInnen auch in Bezug auf den Baustoffhandel in den vergangenen Jahren jedoch stark verändert. Viele KundInnen informieren sich im stationären Fachhandel allerdings werden die Produkte des Öfteren im Online-Shop bestellt. Daraus kann abgeleitet werden, dass GroßhändlerInnen oder FachhändlerInnen, die bisher nur einen Einkanal-Vertrieb betreiben, sich in Zukunft strategisch neu ausrichten müssen. In der Zeit der Digitalisierung wird ein Mehrkanal-Vertrieb zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen führen. Insofern wird es anspruchsvoller, sich mit Produkten und Dienstleistungen vom Wettbewerb abzuheben, da sich die Qualität, Preise und Funktionalität der Konkurrenzprodukte zunehmend anpassen. (vgl. Wirtz, 2013, S. 3)

Die Autoren Backhaus und Voeth (vgl. 2010, S. 291) sind auch der Meinung, dass in der Distribution nicht nur auf einen Absatzkanal fokussiert werden soll, sondern mehrere Kanäle synchron für den Absatz der Produkte genutzt werden sollen. Durch die zunehmende Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologien und die Bedeutung des Internets als Vertriebskanal haben ergeben, dass Unternehmen eine Multikanal-Strategie verfolgen und dadurch mehrere Absatzkanäle zur Distribution der Produkte nutzen. Für Unternehmen ist es nicht immer ratsam, sich ausschließlich auf einem Vertriebskanal zu konzentrieren, da oft eine Kombination aus verschiedenen Vertriebskanälen notwendig oder zweckmäßig ist (vgl. Kromer, 2008, S. 231). Durch diese Multikanal-Strategie ergeben sich für Unternehmen einige strategische Chancen. Wenn im Unternehmen nur ein Absatzkanal betrieben wird, können gewisse Marktsegmente nicht erreicht werden. Dadurch ist eine Ausdehnung der Distributionswege essenziell für eine bessere Ausdehnung des Marktpotenzials und führt zu einer erheblichen Steigerung der Marktdeckung. Auch der Kundennutzen und die unterschiedlichen Bedürfnisse der KundInnen können durch eine kundenbezogene Gestaltung der Absatzkanäle gesteigert werden. Außerdem können die gesammelten Kundeninformationen kanalübergreifend zusammen geführt werden. Ebenso kann durch diese kostengünstigeren Absatzkanäle die Wirtschaftlichkeit der Distribution gesteigert werden. (vgl. Backhaus & Voeth, 2010, S. 291)

Trotz der vielen Chancen, die durch die Nutzung neuer Absatzkanäle entstehen, sollten Unternehmen auch die damit verbundenen Risiken im Auge behalten. Einer dieser Risiken ist, dass es zwischen den neuen Absatzkanälen und den AußendienstmitarbeiterInnen zu Konflikten kommen kann. Die MitarbeiterInnen könnten sich bedroht fühlen, wenn ihre Rolle im Vertriebsprozess durch die neuen Absatzkanäle eingeschränkt wird (vgl. Winkelmann, 2013, S. 375). Ein weiteres Risiko ist die Verwirrung der KundInnen durch die Nutzung unterschiedlicher Absatzkanäle. Wenn beispielsweise ein Produkt über verschiedene Kanäle zu unterschiedlichen Preisen angeboten wird, kann dies zu Verwirrung und Unzufriedenheit bei den KundInnen führen. Unternehmen sollten deshalb sicherstellen, dass ihre Absatzkanäle klar definiert und einheitlich sind, um eine konsistente Kundenerfahrung zu gewährleisten. Darüber hinaus kann eine zu hohe Anzahl an Absatzkanälen zu einem Kontrollverlust der Distribution führen. Wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, alle Absatzkanäle effektiv zu überwachen und zu kontrollieren, kann dies zu Verzögerungen und Engpässen in der Lieferkette führen. Es ist daher wichtig, eine ausgewogene Anzahl an Absatzkanälen zu wählen und sicherzustellen, um die Kontrolle und Überwachung effektiv durchzuführen. Insgesamt zeigt sich, dass mit einem unüberlegten Aufbau mehrerer Absatzkanäle auch einige Risiken verbunden sind. Unternehmen sollten deshalb sorgfältig abwägen, welche Absatzkanäle für ihre Produkte und Dienstleistungen am besten geeignet sind und wie diese effektiv genutzt werden können, um Chancen zu ergreifen und Risiken zu reduzieren (vgl. Backhaus & Voeth, 2010, S. 292–293).

5.1.5.1. Multi-Channel-Systeme

Multikanalsysteme werden als eine Kombination aus mindestens zwei Absatzkanälen, die KundInnen optional nutzen können definiert, um Leistungen der AnbieterInnen nachzufragen. Im B2B-Bereich gibt es verschiedene Vertriebskanäle, jedoch werden im Durchschnitt 4-5 Vertriebskanäle genutzt. Den höchsten Stellenwert verzeichnen schriftliche sowie telefonische Bestellungen, AußendienstmitarbeiterInnen, der eigene Online-Shop als auch geschlossene Marktplätze. Diese B2B-Vertriebskanäle werden aber durch Mitbewerbsaktivitäten und diverse Kundenanforderungen weiter zunehmen. Von besonderer Bedeutung ist, wie diese Kanäle gemeinsam gesteuert werden können, denn eine richtige Formel für eine Mehrkanalstrategie gibt es nicht. (vgl. Funck, 2021, S. 330–332)

Dennoch ermöglicht ein solches Mehrkanalsystem die Erschließung neuer Geschäfts- und Kundfelder, die vorher nicht erreicht wurden. Darüber hinaus können sich Möglichkeiten ergeben, um sich am Markt strategisch neu zu positionieren sowie neue Produkte angeboten werden. Kundenbezogene Marketingkanäle ermöglichen es dem/der HerstellerIn, sich vom Wettbewerb abzuheben. Ist der Marketingkanal für die KundInnen ein individueller Problemlöser, führt das mit hoher Wahrscheinlichkeit zu langfristiger Kundenbindung. Parallel zur Kundenbindung können auch kanalübergreifende Zusatz- und Wiederholungskäufe im sogenannten Cross-Selling generiert werden. (vgl. Wirtz, 2013, S. 72–73)

Bei den meisten Multi-Channel-Unternehmen wurde festgestellt, dass es eine Varianz in Bezug auf die Bedeutung einzelner Kanäle gibt. Die einzelnen Kanalgestaltungen können eine abweichende Qualität aufweisen. Dennoch bleiben KundInnen ihrer Marke treu und beurteilen alle Kanäle nach gleichem Richtwert. KundInnen verspüren von Multi-Channel-Unternehmen nur dann einen positiven Eindruck der Markenwerte, wenn Investitionen in den einzelnen Kanälen nach finanziellem Bedarf verteilt werden. Darüber hinaus wird auch von echten Multi-Channel-Systemen gesprochen. Wenn die Kanäle äquivalent sowie parallel zueinanderstehen und die gewachsenen Steuerungssysteme der Einzelkanäle angeglichen werden, dann spricht man von echten Multi-Channel-Systemen. (vgl. Heinemann, 2008, S. 156)

5.1.5.2. Multi-Channel vs. Omni-Channel

In der Vergangenheit war für Unternehmen völlig ausreichend ihre Distributionsentscheidungen auf einen Absatzkanal auszurichten. Heutzutage fokussieren sich nur noch wenige Unternehmen auf nur einen Absatzkanal, dieser wird meist durch zahlreiche Absatzkanäle erweitert. Das strategische Ziel eines solchen Multi-Channel Absatzes wird durch unterschiedliche Kundengruppen mit unterschiedlichen Distributionskanälen erreicht. Die Administration von Mehrkanalsystemen kann mit Multipler Distribution sowie Multi-Channel Management oder Multi-Channel Marketing beschrieben werden. Für das Management sind diese ausgewählten Absatzkanäle richtig auszuwählen und zu steuern. Darüber hinaus entscheiden strategische Ausrichtungen über den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens. (vgl. Schögel, 2012, S. 391–392)

Wie im anschließenden Kapitel 5.2 M-Commerce beschrieben wird, wird durch die Nutzung der Smartphones im Kaufprozess das Omni-Channel immer mehr genutzt und vorangetrieben. Immer mehr KundInnen kaufen nicht nur online oder offline, hingegen in beiden Kanälen gleichzeitig, was der zeitgemäßen Smartphone-Nutzung zuzuschreiben ist. KundInnen informieren sich über Produkte und Produkteigenschaften nicht nur im stationären Handel, stattdessen direkt am POS mittels Smartphones im Internet. Es wird von ExpertInnen davon ausgegangen, dass viele KundInnen im Zuge des Einkaufs gleichzeitig mehrere Kanäle, wie das Omni-Channel nutzen. Das bestätigt gleichzeitig auch, dass die HändlerInnen den stationären Verkauf enger mit dem Online-Shop verknüpfen sollten. (vgl. Heinemann, 2013, S. 20)

Bei einer OnlinehändlerInnenbefragung im Jahr 2021 sind erstmals OnlinehändlerInnen bezüglich ihres Vertriebstyps befragt worden. Daraus ergab, dass 45 % der B2B-Unternehmen im Multi-Channel sowie Omni-Channel-Handel aktiv sind und gleichzeitig über mehrere Vertriebskanäle tätig sind. Omni-Channel und Pure Player als Geschäftsmodell, dominieren im digitalen Vertrieb klar den Markt. (vgl. Zumstein, Oswald & Brauer, 2021, S. 12)

Aus einer Umfrage von rund 1.000 KäuferInnen von Waren und Dienstleistungen im B2B-Bereich in allen Branchen und Kontinenten geht hervor, dass 76 % der KäuferInnen beim Kauf eines neuen Produkts oder einer Dienstleistung, dennoch vorzugsweise mit VertriebsmitarbeiterInnen sprechen. Zum anderen benötigen nur 15 % der KäuferInnen einen menschlichen Kontakt bei einem Wiederkauf von Produkten oder Dienstleistungen. Dadurch ist die Nutzung digitaler Technologien und Vertriebsprozesse für VertriebsmitarbeiterInnen eine unabdingbare Notwendigkeit. Diese Verschmelzung von traditionellen und digitalen Vertriebskanälen beschreibt das Omni-Channel-Management. (vgl. Steuernagel, 2021, S. 2)

5.2. M-Commerce

Mobile Commerce oder M-Commerce ist ein Teilbereich des E-Commerce, der die Abwicklung von Transaktionen auf Basis mobiler Endgeräte wie Laptops, Tablets und Smartphones ermöglicht. Der M-Commerce bietet einen Vorteil, indem er eine zeitkritische Kundenanforderung

durch den mobilen und ortsunabhängigen Zugang zu internetbasierten Diensten und Anwendungen schneller und direkter als der ortsgebundene Zugang über einen PC, der zu Hause mit dem Internet verbunden ist. (vgl. Deges, 2020, S. 4)

Abgeleitet aus dieser sogenannten Omni-Channel-Nutzung wo der/die KundIn immer im Mittelpunkt steht, sind Smartphones der substantielle Treiber. KundInnen ist es nahezu überall möglich auf das Internet zuzugreifen und Bestellungen online aufzugeben. Ebenso informieren sich die KundInnen im Vorfeld über das Internet über Produktleistungen sowie Produktvergleiche und bestellen anschließend online mit dem Smartphone. Schon im Jahre 2013 sind mit rund 1,6 Mrd. Internet-NutzerInnen die Anzahl der Desktop-NutzerInnen übertroffen worden. Allerdings ist dieser digitale Fortschritt für die stationären HändlerInnen nicht einfach. (vgl. Heinemann, 2013, S. 21)

Gabi Böttcher (vgl. 2013, S. 99–101) hat in einem Interview mit Bruce Alastair, Direktor Retail Google Deutschland untersucht, wie Mobile-Commerce den Online-Handel in Zukunft verändert. Seit der Einführung des mobilen Internets verbreitet sich M-Commerce in enormer Geschwindigkeit. Dadurch entwickeln sich große Potenziale im E-Commerce. Google verzeichnet dreistellige Wachstumsraten innerhalb eines Jahres über Suchanfragen über mobile Endgeräte. Speziell im B2B-Bereich gewinnt M-Commerce an Bedeutung. Mit Smartphones und Tablets der KundInnen verändern sich zunehmend Bestellvorgänge. M-Commerce in B2B-Märkten bedeutet in Bezug auf AußendienstmitarbeiterInnen die Verwendung von Tablet oder Netbook (vgl. Winkelmann, 2013, S. 382). Auch in Bezug auf den Baustoffhandel werden vermehrt Bestellungen über diese mobilen Endgeräte durchgeführt. eBay stellt gleichfalls fest, dass im M-Commerce ein hohes Potenzial steckt. Bei mobilen Endgeräten wurde im Jahr 2011 ein Handelsvolumen von fünf Mrd. US-Dollar erwirtschaftet. Daraus abgeleitet werden Unternehmen sich zukünftig strategisch neu ausrichten müssen. Speziell jüngere Generationen im B2B-Bereich nutzen diesen technischen und einfachen Zugang zu M-Commerce. Auch in Bezug der NeukundInnengewinnung stellt eine eigene mobile Website enorme Vorteile dar, denn der erste Kontakt mit einem/r NeukundIn ist zunehmend die eigene Website. Bei diesen mobilen Endgeräten wie Smartphones ist der Zugriff auf das mobile Internet nahezu an allen Orten möglich. M-Commerce und E-Commerce unterscheiden sich in Bezug auf die Art der verwendeten Endgeräte, die Unabhängigkeit der Standorte sowie die optimierte Darstellung von Inhalten als auch den Funktionen mobiler Endgeräte (vgl.

Deges, 2020, S. 4). Da der Online-Preisvergleich sehr einfach und schnell durchzuführen ist, werden Online-Preisvergleiche in Offline-Preisverhandlungen miteinbezogen. Die zunehmende Bedeutung mobiler Angebote lässt sich auch im Baustoff-Handel beobachten. Immer mehr B2B-KundInnen nutzen ihre Smartphones oder Tablets, um Baustoff-Bestellungen einfach und flexibel zu tätigen. Insbesondere im Baustoff-Handel wird die Möglichkeit der mobilen Bestellung immer wichtiger, da die Branche stark von kurzfristigen Bedarfen geprägt ist und eine schnelle Lieferung essenziell ist. Dank mobiler Technologien können Baustoff-HändlerInnen ihre KundInnen nun in Echtzeit über Bestell- und Lieferstatus informieren und so eine hohe Kundenzufriedenheit gewährleisten. Zudem eröffnen mobile Angebote neue Möglichkeiten der Kundenbindung, indem beispielsweise individuelle Angebote und Rabatte direkt auf das Smartphone oder Tablet der KundInnen gesendet werden können. Daher ist es für Baustoff-Unternehmen unerlässlich, ihre mobilen Angebote stetig zu optimieren und an die Bedürfnisse der KundInnen anzupassen, um im hart umkämpften Markt des Baustoff-Handels konkurrenzfähig zu bleiben. (vgl. Winkelmann, 2013, S. 282–283)

6. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Zur Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen wurde eine extensive Literaturrecherche durchgeführt. Im folgenden Kapitel werden durch gewonnene Erkenntnisse die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

6.1. Wie wird die Digitalisierung im B2B-Vertrieb in der Fachliteratur beschrieben?

Für den Begriff Digitalisierung existiert in unterschiedlicher Literatur keine einheitliche Definition. Jedoch beschreiben die Autoren Sieck & Goldmann (Kap. 2.1) die Digitalisierung im B2B-Vertrieb als Veränderung der digitalen Werkzeuge der AußendienstmitarbeiterInnen. Diese digitalen Werkzeuge der AußendienstmitarbeiterInnen sind beispielsweise iPhone, iPad und Laptops. Bereits bei der Festlegung der Kundentermine werden diese modernen Tools vielfach benutzt. Speziell die Generation Y von 1980 bis 1990, ist mit dieser Technik aufgewachsen. Dadurch kommunizieren und informieren sich diese KundInnen in der heutigen Zeit anders als es früher war, wie beispielsweise über Facebook, XING, oder LinkedIn. Auch Scheed & Scherer (Kap. 2.1) sind der Meinung, dass die Digitalisierung in Zukunft im B2B-Vertrieb für Unternehmen eine wichtige strategische Aufgabe sein wird.

Der B2B-Vertrieb kann in Unternehmen auf unterschiedlichste Art und Weise durchgeführt werden. Jedoch ist es eine essenzielle Entscheidung für Unternehmen, ob direkt oder indirekt verkauft wird. Ein direkter Vertrieb liegt vor, wenn die Distribution vom/von der ProduzentIn direkt an den/die EndverbraucherIn erfolgt. Unter einem indirekten Vertrieb versteht man die Distribution von HerstellerInnen zu EndverbraucherInnen, wo ein/e HändlerIn zwischengeschaltet wird. Des Weiteren wird der indirekte Vertrieb in den Zwischenstufen als einstufig direkt und mehrstufig direkt unterschieden. Bei dem einstufigen Vertriebsweg ist zwischen ProduzentInnen und EndverbraucherInnen der Einzelhandel. Im mehrstufigen Vertriebsweg ist vor dem Einzelhandel der Großhandel oder Spezialhandel und Sortimentshandel zwischen ProduzentInnen und EndverbraucherInnen. Jede Vertriebsform hat Vorteile und auch Nachteile. Die Vorteile des direkten Vertriebs sind die Beschaffung von relevanten Marktinformationen, flexible Marktbearbeitung

und bessere Kundenbindung. Die Nachteile des direkten Vertriebs sind der hohe absatzorganisatorische Aufwand und der lange Ablauf bei bspw. Start-Ups. Die Vorteile des indirekten Vertriebs sind keine hohen Kapitalbindungen, eine weitverbreitete Marktpräsenz und ein Effizienzgewinn durch Bedarfsbündelungen. Der Nachteil des indirekten Vertriebs ist, dass in die Aktivitäten des Handels nur eingeschränkt eingegriffen werden kann. Ebenso besteht bei dieser Vertriebsform kein direkter Kontakt zu den gewerblichen KundInnen. (Kap. 4.1)

Des Weiteren unterscheiden Scheed & Scherer im B2B-Vertriebskanalsystem zwischen Offline- und Online-Kanal. Wie im Kapitel 4.1 bereits beschrieben, wird der direkte Vertriebskanal und auch der indirekte Vertriebskanal in Offline und Online unterschieden. Der direkte Offline-Vertriebskanal ist der persönliche Vertrieb über AußendienstmitarbeiterInnen oder Telefon sowie Filialvertrieb. Der indirekte Offline-Vertriebskanal ist der Groß- und Fachhandel oder Vertriebs- sowie Lösungspartner. Dem gegenüber ist beim direkten online Vertriebskanal der Verkauf vom Anbieter ausgehend und beim indirekten online Vertriebskanal über den Online-Handel.

Die nächste wichtige Entscheidung für Unternehmen ist, ob eigene AußendienstmitarbeiterInnen oder HandelsvertreterInnen operativ am Markt eingesetzt werden. Der Unterschied zwischen eigenen AußendienstmitarbeiterInnen oder HandelsvertreterInnen ist jener, dass eigene AußendienstmitarbeiterInnen im Unternehmen beschäftigt und weisungsgebunden sind. Dagegen sind unternehmensexterne HandelsvertreterInnen Gewerbetreibende die unabhängig sind und für andere Unternehmen Geschäfte vermitteln oder in dessen Namen abschließen. Alberts & Kraft beschreiben, dass unternehmensexterne HandelsvertreterInnen nicht nur ein Produkt, sondern auch Produkte von anderen Herstellern vertreiben. Deshalb ist der Einsatz von unternehmensexternen HandelsvertreterInnen sehr produktbezogen, sie verkaufen vorwiegend nicht komplexe oder erklärungsintensive Produkte an die KundInnen. Dennoch verfügen HandelsvertreterInnen über gute Kenntnisse der Marktsituation und dem Wettbewerb. Auf der anderen Seite verfügen unternehmenseigene AußendienstmitarbeiterInnen über sehr gute Produktkenntnisse und sind glaubwürdig gegenüber den KundInnen, da nur ein Unternehmen vertreten wird. (Kap. 4.3)

Das Kapitel 4.4 hat aufgezeigt, dass auch der B2B-Einkauf eine wesentliche Rolle im B2B-Vertrieb einnimmt. Der Autor Kittinger beschreibt die Aufgaben des Einkaufs als adäquate Wertschöpfung des Unternehmens durch die Versorgung mit Produkten und Gütern. Darüber hinaus führt der Einkauf die Verhandlungen mit LieferantInnen, gestaltet Verträge und schließt Verträge ab.

Ebenso werden vom Einkauf Verwaltungsaufgaben wie bspw. Abwicklung von Routinefragen und Bestellungen durchgeführt. Da in den letzten Jahren die Anzahl an MitbewerberInnen und neuer Informations- und Kommunikationstechnologien stark zugenommen hat, fusionieren sich viele Unternehmen zu Einkaufskooperationen. Dadurch trägt die Einkaufsabteilung einen wesentlichen Faktor zur zukunftsorientierten Unternehmensstrategie bei. Die Einkaufsabteilungen sind mit der Digitalisierung bestens vertraut und arbeiten bereits mit digitalen Werkzeugen, wodurch sich Prozesse komprimieren, sowie Einkaufsaufgaben dezentralisieren lassen. Dass Einkaufsentscheidungen kaum von einer einzelnen Person getroffen werden, wird in Kapitel 4.5.5 Buying und Selling Center erklärt. Das Buying Center ist eine Gruppe von MitarbeiterInnen die Kaufentscheidungen für das Unternehmen trifft, das Selling Center verkauft diese Produkte. Des Weiteren wird im Kapitel 4.5.6 auf die sozialen Medien im B2B-Vertrieb wie Twitter, LinkedIn, Facebook und XING eingegangen, diese erweisen sich heutzutage als digitale Kommunikations-Plattform für KundInnen. Wie auch das Kapitel 4.5.7 aufzeigt, ist die Zukunft der Digitalisierung im B2B-Vertrieb im privaten und beruflichen Umfeld eine Notwendigkeit, die von vielen UnternehmerInnen und HändlerInnen noch ignoriert wird.

6.2. Welche Vor- und Nachteile im Vertrieb mittels AußendienstmitarbeiterInnen und E-Commerce sind aus der Fachliteratur ableitbar?

Der Verkauf über AußendienstmitarbeiterInnen wird als persönlicher Verkauf oder auch als Face to Face Verkauf bezeichnet. Der Vorteil des persönlichen Verkaufs ist, dass Wünsche und Bedürfnisse der KundInnen auf menschlicher Ebene erkannt werden, um langfristige und gemeinsame Geschäfte zu sichern. Viele ForscherInnen sind sich einig, dass die Vertriebsform des persönlichen Vertriebs einige Vorteile gegenüber anderen Vertriebsformen hat. Wie schon im Kapitel 4.3 erläutert, kann dies durch eigene AußendienstmitarbeiterInnen oder durch externe HandelsvertreterInnen sowie auch eine Kombination der beiden Vertriebsformen erfolgen. Wie auch Buob beschreibt, haben AußendienstmitarbeiterInnen die Funktion als Problemlöser, Partnerfunktion und Interessen der KundInnen als Koordinatorfunktion im Unternehmen durchzusetzen. Winkelmann beschreibt, je erklärungsbedürftiger und hochpreisiger ein Produkt ist, umso essenzieller ist der persönliche Verkauf über AußendienstmitarbeiterInnen. Ein Nachteil dieser Vertriebsform

sind die hohen Kosten, die durch AußendienstmitarbeiterInnen entstehen. Das Durchschnittsgehalt eines Außendienstmitarbeiters liegt bei 65.000 € im Jahr. Darüber hinaus können AußendienstmitarbeiterInnen nur begrenzte Verkaufsgespräche durchführen. Dadurch dauert es länger, KundInnen bei der Neueinführung von Produkten zu erreichen. (Kap. 4.5.1)

Ein weiterer großer Vorteil von AußendienstmitarbeiterInnen gegenüber E-Commerce ist das Up- und Cross-Selling. Dieses Up- und Cross-Selling kann durch das persönliche Gespräch durch AußendienstmitarbeiterInnen und dessen Erkennen von Bedürfnissen funktionieren. Insofern können durch das Up- und Cross-Selling höhere Verkaufserlöse für das Unternehmen erzielt werden. Beim Up-Selling werden mehr Produkte oder zu höheren Preisen verkauft und beim Cross-Selling werden zusätzliche Produkte oder zusätzliche Produktgruppen angeboten. Dieses Up- und Cross-Selling ist für Unternehmen ein wichtiges strategisches Vorgehen, um die KundInnen zukünftig zu binden und Mehr-Umsätze daraus zu lukrieren. (Kap. 3.3)

Das Kapitel 5.1.2 hat aufgezeigt, dass im E-Commerce viele Vorteile gegenüber dem stationären Handel zu verzeichnen sind. Im E-Commerce ist es möglich bequem von nahezu allen Örtlichkeiten und über den ganzen Tag zu bestellen. Des Weiteren muss man sich nicht an den Abläufen und Öffnungszeiten des Händlers organisieren. Bestellungen werden über eine Vielfalt von modernen digitalen Bezahlssystemen abgewickelt und innerhalb kürzester Zeit an die beliebige Adresse zugestellt. Weitere Vorteile im E-Commerce sind die Multifunktionalität, Individualität, Interaktivität sowie Selektivität. Auch die Kosten sind geringer als bei der persönlichen Vertriebsform durch AußendienstmitarbeiterInnen.

Darüber hinaus wurde E-Commerce durch die COVID-19-Krise im Jahr 2020 exponentiell befeuert und verzeichnete wirtschaftliche sowie gesellschaftliche Auswirkungen. In dieser Zeit ergab sich ein erheblicher Vorteil im E-Commerce gegenüber dem stationären Handel. Das Einkaufsverhalten wandelte sich aufgrund von Geschäftsschließungen in die digitale Welt. Besonders für die Generation X fand ein Umdenken in die digitale Welt statt. Für die Generation Y und Generation Z ist das Kaufverhalten über E-Commerce nochmals befeuert worden. (Kap. 5.1.4)

Im E-Commerce gibt es aber auch Nachteile. Die menschliche Interaktion ist im E-Commerce nicht gegeben, was wird auch als kalte Loyalität bezeichnet. Indirekt bedrückt dennoch viele KundInnen bei online Bestellungen das schlechte Öko-Gewissen. Gegenüber der kalten Loyalität

wird von der warmen Loyalität gesprochen, durch die direkte Interaktion mit den KundInnen. Auch Wirtz meint, dass der menschliche und soziale Aspekt über E-Commerce nicht gegeben ist und kein Austausch über Erfahrungswerte der Produkte und Preise im persönlichen Gespräch stattfindet. Darüber hinaus können über E-Commerce im B2B-Bereich keine großen und komplexen Produkte verkauft werden. (Kap 4.2)

Dadurch entwickelte sich in den letzten Jahren das Multi-Channel-Marketing. Im Multi-Channel-Marketing in Kapitel 5.1.5, werden Produkte und Dienstleistungen durch mehrere Vertriebskanäle vertrieben. Durch den Online-Vertrieb gewann dieser Mehrkanal-Vertrieb enorm an Bedeutung. Besonders die Zeit der COVID-19-Krise hat viele Unternehmen zum Umdenken gebracht, dass ein Multi-Channel-System (Kap. 5.1.5.1) im Unternehmen von hoher Wichtigkeit ist, um zukünftig die Bedürfnisse der KundInnen befriedigen zu können und wettbewerbsfähig zu sein. Auch Wirtz meint, dass durch dieses Multi-Channel-System neue Geschäfts- und Kundenfelder erreicht werden können. Darüber hinaus entwickelte sich das Multi-Channel zum Omni-Channel. Im Omni-Channel werden alle Kanäle miteinander verknüpft und der/die KundIn steht im Mittelpunkt. (Kap.2.4) Das Kapitel 4.5.8 hat aufgezeigt, dass anhand einer Studie von wlv inside business, EinkäuferInnen den direkten Kontakt durch AußendienstmitarbeiterInnen noch immer bevorzugen, danach folgt erst der Online-Shop. Insofern sind Amazon und Amazon business, eBay sowie das Bundesbeschaffungsportal für AußendienstmitarbeiterInnen zukünftig ein Risiko. Denn Bestellungen über diese Plattformen auszulösen sind sehr einfach und Lieferzeiten sehr kurz. (Kap. 4.5.8)

Zusammenfassend kann durch die wissenschaftliche Literaturrecherche festgestellt werden, dass der persönliche Verkauf durch AußendienstmitarbeiterInnen mehr Vorteile als Nachteile für Unternehmen und KundInnen hat. Aber auch E-Commerce hat mehr Vorteile als Nachteile für den Handel und KundInnen. Aufgrund dessen werden die ExpertInnen-Interviews eine entscheidende Informationsquelle für diese Arbeit sein.

7. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Um die theoretischen Erkenntnisse mit der empirischen Forschung zu verknüpfen, werden in den folgenden Kapiteln Forschungsdesign und Methodenwahl, Datenerhebung, Sampling, Auswertung, Kategorienbildung und Qualitätssicherung beschrieben. Des Weiteren werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Abschließend werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

7.1. Forschungsdesign und Methodenwahl

In der vorliegenden Masterthesis wird der theoretische Teil anhand von Literaturrecherche erforscht. Danach werden die Forschungsfragen mittels empirisch qualitative Untersuchung aufgearbeitet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 48)

Für die empirische Sozialforschung sind zwei unterschiedliche Forschungsrichtungen anwendbar. In diesen empirischen Forschungsmethoden wird zwischen quantitativer und qualitativer Forschungsmethode unterschieden. (vgl. Ebster/Stalzer, 2017, S. 151) In der quantitativen Forschung wird das Verhalten in Form von Modellen, Zusammenhängen und zahlenmäßiger Ausprägung dargestellt. Darüber hinaus wird die zahlenmäßige Ausprägung bestimmter Merkmale in einer Befragung mithilfe eines Fragebogens durchgeführt. Um die gleichen Voraussetzungen für die Entstehung der Messwerte zu garantieren, wird die quantitative Methode häufig standardisiert und strukturiert durchgeführt. Ebenso wird die quantitative Forschung zur Messung von größeren Stichproben hinsichtlich der gleichbleibenden Fragestellung angewendet. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 116–117). In der qualitativen Forschung ist die Sichtweise von sozialen Phänomenen vordergründig und im Vergleich zur quantitativen Forschung flexibler. Darüber hinaus unterscheidet sich die qualitative Forschung durch die Art des verwendeten Datenmaterials gegenüber der quantitativen Forschung. Deshalb wird eine überschaubare Anzahl von Untersuchungseinheiten verwendet, die sehr präzise erfasst und dargestellt wird. Insofern wird auch die Methode daran angepasst, wie an den Untersuchungsgegenstand herangegangen wird. In den quan-

titativen Methoden liegt der Fokus nicht auf genauen Messungen. Im Vordergrund der qualitativen Forschung ist mehr die Interpretation sozialer Phänomene durch die ForscherInnen. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 151–152)

Als Vorgehensweise in der vorliegenden Masterthesis wurde die qualitative Methode mit Hilfe von ExpertInneninterviews gewählt, da die Befragung möglichst offen sein sollte. Die Vorgehensweise der qualitativen Befragung der ExpertInnen ist nicht standardisiert und vorherbestimmt. Die Fragestellungen an die ExpertInnen sind flexibel und ermöglichen unbeschränkte Antwortmöglichkeiten. Durch diese Vorgehensweise erreicht man einen tieferen Informationsgehalt der Ergebnisse und gewinnt dadurch individuelle Meinungen und Eindrücke der ExpertInnen. Es wird in der qualitativen Forschung mittels thematischen Leitfadens vorgegangen, die Reihenfolge sowie Gestaltung der Fragen ist flexibel gestaltet. Dadurch kann der/die GesprächspartnerIn uneingeschränkt antworten und ein tieferer Informationsgehalt der Ergebnisse erzielt werden, ohne genaue zahlenmäßige Aussagen zu machen. Deshalb eignet sich diese Art der Befragung sehr gut, um ausführliche und individuelle Meinungen für bspw. Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Das Ergebnis der qualitativen Forschung ist es, mittels subjektiver Sicht der Untersuchungspersonen die Wirklichkeit darzustellen. (vgl. Berger-Grabner 2016, S. 116–118)

7.2. Datenerhebung

Wenn die Entscheidung zu einer qualitativen Forschung gewählt wurde, stehen einige Techniken zur Auswahl. Diese Techniken der qualitativen Forschung als Erhebungsmethoden, sind Interviews, Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtungen sowie qualitative Inhaltsanalysen. ExpertInneninterviews sind eine häufig verwendete Methode in der empirischen Sozialforschung. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 152) Als ExpertInnen bezeichnet man Personen, denen ein spezielles Sonderwissen oder ein bestimmter Erkenntnisbereich zugeordnet werden kann (vgl. Misoch, 2019, S. 119). In der qualitativen Sozialforschung werden teilstrukturierte Interviews bei ExpertInneninterviews, unabhängig von ihrer Stellung im Forschungsprozess durchgeführt. Für die Vorbereitung und Durchführung der Interviews werden Leitfäden erstellt, welche ein essentielles Instrument sind. (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 27) Zur Datenerhebung wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Leitfadengestützte Interviews eignen sich, wenn individuelle Theorien

und Formen des Alltagswissens wiederhergestellt werden, um maximale Offenheit sicherzustellen sowie Themen von der interviewten Person eingeführt werden können. So kann in den offenen Erzählraum strukturierend eingegriffen werden. (vgl. Helfferich, 2011, S. 179)

Der Grundstein für die Erstellung des Interviewleitfadens ist die theoretische Voranalyse. Die Reihenfolge der Fragestellungen an die ExpertInnen kann divergent erfolgen. Offene Fragen zu stellen, gibt den ExpertInnen die Chance, ihre Sicht ausführlich zu erklären. Des Weiteren ist von besonderer Bedeutung, dass den InterviewpartnerInnen genug Spielraum für spontane Äußerungen gegeben wird. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 141–142) Der Leitfaden setzt sich aus drei Hauptthemenblöcken und Subkategorien zusammen. Außerdem ist auf eine übersichtliche Strukturierung geachtet worden, um die Methodik während des Interviews zu vereinfachen. (vgl. Helfferich, 2011, S. 180) Zur Vorbereitung der Interviews wurde ein Pretest durchgeführt, um die Funktionalität, die Verständlichkeit der Fragen als auch die Dauer des Interviews zu überprüfen (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 34).

7.3. Sampling

Beim Sampling werden die befragten Personen gezielt ausgewählt. Des Weiteren orientiert man sich in erster Instanz an den Forschungsfragen. Bezugnehmend auf die Forschungsfragen sollen Personen gefunden werden, die Informationen über den gewählten Forschungsgegenstand erteilen können. (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 34–35) Die Zielsetzung der qualitativen Forschung ist die Wirklichkeit mittels subjektiver Sicht der Untersuchungspersonen zu repräsentieren und dadurch mögliche Ursachen für deren Verhalten nachzuvollziehen sowie das Verhalten zu verstehen. Dadurch hat der Einsatz von qualitativen Methoden in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117–118)

In dieser Masterarbeit wurden ExpertInnen des Baustoffhandels mit langjähriger Erfahrung in führenden und leitenden Positionen wie GeschäftsführerIn, VertriebsleiterIn als auch gewerbliche EinkäuferIn herangezogen. Dadurch können die langjährigen Erfahrungen sowie Kompetenzen und das spezielle Wissen in Bezug auf Digitalisierung im B2B-Vertrieb der ExpertInnen mitgebracht werden. Der Zugang zu den ExpertInnen erfolgte durch berufliche Kontakte und

wurde telefonisch oder persönlich vereinbart. Die ExpertInnen wurden vorab über die Aufzeichnung und Anonymisierung als auch Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten gemäß DSGVO informiert. Die DSGVO ist von den ExpertInnen unterschrieben und archiviert worden.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Durchführung von 10 Interviews mit einer Gesamtdauer von 10 Stunden und 5 Minuten:

Nummer	Funktion	Aufnahme	Datum	Dauer
IP01	Leitung Einkauf	Diktiergerät	10.11.2022	00:47:11
IP02	Geschäftsführung	Diktiergerät	16.11.2022	01:14:06
IP03	Leitung Einkauf	Diktiergerät	18.11.2022	00:46:32
IP04	Geschäftsführung	Diktiergerät	21.11.2022	01:00:47
IP05	Leitung Einkauf	Diktiergerät	23.11.2022	00:48:04
IP06	Leitung Einkauf	Diktiergerät	24.11.2022	01:03:13
IP07	Geschäftsführung	Diktiergerät	25.11.2022	01:23:52
IP08	Vertriebsleitung	Diktiergerät	30.11.2022	01:15:44
IP09	Vertriebsleitung	Diktiergerät	01.12.2022	00:56:06
IP10	Geschäftsführung	Diktiergerät	20.12.2022	00:49:55
Interview-Gesamtdauer:				10:05:30

Tab. 1: InterviewpartnerInnen. Quelle: Eigene Darstellung

7.4. Auswertung

Bei der strukturierten Inhaltsanalyse wurde die Auswertungsmethode nach Kuckartz angewendet. Durch diese Auswertungsmethode können Vergleichbarkeit, Kontrast, Differenzierbarkeit, Erklärungskraft als auch Komplexität erreicht werden. Die durchgeführten ExpertInneninterviews wurden nach Abschluss der Untersuchung transkribiert als auch anonymisiert. Als nächstes sind die Transkripte gelesen und analysiert worden, um die Inhalte der ExpertInnen zu verstehen und Kategorien zu bilden. Anschließend wurde ein Codier-Leitfaden für die Kategorien erstellt. Danach wurden die Interviews codiert und den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Um die Inhalte genauer zu strukturieren, wurden aus den Hauptkategorien deren Subkategorien gebildet. Die

Kategorienbildung ist abhängig von den Forschungsfragen, der Zielsetzung und den Vorkenntnissen des Forschenden. Die Kategorienbildung kann induktiv oder deduktiv dargestellt werden. Induktive Kategorien werden aus dem erhobenen Datenmaterial gebildet. Deduktive Kategorien werden dagegen unabhängig vom erarbeiteten Datenmaterial der ExpertInneninterviews gestaltet. Daraus abgeleitet wird in der vorliegenden Masterarbeit eine Mischform aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung eingesetzt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 25, 63–64, 97–101)

Die computerunterstützte Software MAXQDA wurde für die Auswertung der ExpertInneninterviews in dieser Masterarbeit eingesetzt. Dadurch können die generierten Codes in einem Codesystem gespeichert werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 169)

In der nachfolgenden Tabelle wird das Kategoriensystem der Haupt- und Subkategorien dargestellt:

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb	1.1. Allgemein 1.2. Herausforderungen 1.3. Entwicklung
2. Einflussfaktoren im B2B-Vertrieb	2.1. Trends 2.2. Veränderung zu Krisenzeiten 2.3. Entwicklung 2.4. Kaufverhalten 2.5. Bestellsysteme*
3. AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen	3.1. Herausforderungen der ADM 3.2. Herausforderungen der HV 3.3. Entwicklung
4. E-Commerce	4.1. Herausforderungen 4.2. Multi-Channel-Vertrieb 4.3. Omni-Channel-Vertrieb 4.4. Entwicklung

* = induktiv

Tab. 2: Kategoriensystem. Quelle: Eigene Darstellung

7.5. Qualitätssicherung

In der empirischen Forschung sind die Gütekriterien Objektivität sowie Reliabilität als auch interne und externe Validität zentrale Qualitätskriterien. In der qualitativen Forschung nehmen Gütekriterien wie Zuverlässigkeit, Auditierbarkeit, Regelgeleitetheit, Verlässlichkeit, intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Glaubwürdigkeit und Übertragbarkeit einen hohen Stellenwert ein. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 202–203)

Bei den Gütekriterien wird zwischen internen und externen Studiengüten unterschieden. Die interne Studiengüte wird durch genaue Ausarbeitung der Haupt- und Subkategorien, Datensicherung (Audio-/Videoaufnahme), vollständige Transkription, interviewbegleitende Dokumentationen (Postskriptum), Einhaltung der Transkriptionsregeln sowie Nachvollziehbarkeit des Transkriptionsvorganges gewährleistet. Darüber hinaus wird die Anonymisierung durch Löschen von Merkmalen und Ersetzen von Platzhaltern gesichert. Die externe Studiengüte wird durch einen Meinungs austausch mit ExpertInnen und Teilnehmenden als auch durch den Aufenthalt im Feld gewährleistet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 204–217)

Die sorgfältige Auswahl der ExpertInnen und die Bildung von deduktiven und induktiven Kategorien sollen zur Qualität in der empirischen Forschung beitragen. Die ExpertInneninterviews wurden digital aufgezeichnet und danach transkribiert. Um die Gütekriterien zu erfüllen, werden die Transkripte separat abgegeben.

8. ERGEBNISDARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

8.1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb

In dieser Hauptkategorie wird die Digitalisierung im B2B-Vertrieb dargestellt. Im Speziellen wird die Digitalisierung im B2B-Vertrieb im **Allgemeinen**, deren **Herausforderungen** und die zukünftige **Entwicklung** angesprochen.

Aus den geführten Interviews lässt sich erkennen, dass die Befragten den Begriff Digitalisierung im B2B-Vertrieb unterschiedlich definieren. Die Mehrheit der InterviewpartnerInnen versteht darunter die Nutzung von Onlineportalen und Websites sowie die Datentransparenz und Prozessoptimierung. (vgl. IP04, 2022, Z. 20; IP05, 2022, Z. 15–16; IP06, 2022, Z. 24–28; IP07, 2022, Z. 149–156) Die ExpertInnen IP01, IP03 und IP08 beschreiben als Digitalisierung im B2B-Vertrieb die Verwendung von digitalen Geräten wie Handy, iPad und Laptop die im Vertrieb genutzt werden. Dagegen sieht IP2 die Digitalisierung im B2B-Vertrieb als Verschmelzung von Vertrieb und Marketing. (vgl. IP01, 2022, Z. 11; IP03, 2022, Z. 14–16; IP08, 2022, Z. 54–59; IP02, 2022, Z. 21–23)

Diese digitale Veränderung im B2B-Vertrieb sehen alle ExpertInnen in dieser schnelllebigen und modernen Zeit als unausweichlich und stehen ihm positiv gegenüber. Wo früher mit einer Vielzahl an Ordnern gearbeitet wurde, sind heutzutage diese digitalen Möglichkeiten auch ein Vorteil in der Schnelligkeit und Einfachheit. „*Man kommt ohne Digitalisierung eigentlich bei dem schnelllebigen Leben, was man im B2B-Vertrieb hat, überhaupt nicht mehr aus*“ (IP09, 2022, Z. 42–43). Dadurch kann im Vertrieb schneller und effektiver gearbeitet werden. Mit diesen digitalen Endgeräten wie iPad oder Smartphones können den KundInnen einfach über Tutorials Anwendungsbeispiele präsentiert werden, oder Informationen auf schnellem Wege zugesendet werden. Darüber hinaus sind Besprechungen bspw. über Zoom oder Microsoft Teams über diese digitalen Endgeräte nahezu überall möglich. Die Generation Z (ab 2000) ist mit der Digitalisierung bereits aufgewachsen und sie ist Bestandteil des Alltags. Die digitale Veränderung ist für die jüngere Generation Y (ab 1980-2000) eher eine Unterstützung. Die Digitalisierung stellt eine Herausforderung dar und wird von der älteren Generation unterschiedlich angenommen. (vgl. IP02, 2022, Z. 33–36, Z. 102–103) IP01 ist dennoch geteilter Meinung und sieht auf der anderen Seite, dass AußendienstmitarbeiterInnen sich durch die Digitalisierung bedroht und in Zukunft überflüssig fühlen werden (vgl. IP01, 2022, Z. 45–46).

Der überwiegende Teil der ExpertInnen ist sich einig, dass die **Herausforderungen** in der Digitalisierung mit dem/der MitarbeiterIn selbst beginnen. Grundvoraussetzung ist die persönliche Einstellung zur Digitalisierung sowie das Alter der MitarbeiterInnen. Jüngere MitarbeiterInnen nehmen die Digitalisierung meistens positiver an als ältere MitarbeiterInnen. Denn ältere MitarbeiterInnen denken sehr oft an die Vergangenheit und meinen, dass es früher auch ohne diesen Digitalen Endgeräten wie Handy, iPad, Laptops gut funktioniert hat. IP08 meint, dass die Digitalisierung immer Ziele braucht und nicht von heute auf morgen mit Zwang umsetzbar ist, da man auf Widerstände der MitarbeiterInnen treffen wird (vgl. IP08, 2022, Z. 189–195). Weiters ist es wichtig, als Unternehmen die Grundlagen für diese digitalen Möglichkeiten zu schaffen und die älteren MitarbeiterInnen in diese digitale Entwicklung zu integrieren. Eine weitere Herausforderung ist die Schnelllebigkeit und die Flexibilität, die abverlangt wird. Dadurch sind Onlineshops im Baustoffhandel heutzutage unausweichlich. Die Gewerbetreibenden können beispielsweise mit dem iPad Produktbestellungen versenden und über diese Onlineshops bestellen. Beim Onlineshop müsste den KundInnen auch die Möglichkeit geboten werden die Lagerbestände und die Preise einzusehen. Die Herausforderung liegt in der Wartung dieser Onlineshops hinsichtlich dieser Anforderungen. (vgl. IP01, 2022, Z. 77–79; IP02, 2022, Z. 115–116; IP10, 2022, Z. 62–83; IP04, 2022, Z. 75) IP09 ist der Überzeugung, dass der menschliche Aspekt im Vertrieb gegenüber der Digitalisierung einen hohen Stellenwert besitzt und nicht verschwinden darf (vgl. IP09, 2022, Z. 79–80) Die Mehrheit der ExpertInnen betreibt im Unternehmen bereits einen Onlineshop. Im Onlineshop haben KundInnen die Möglichkeit von unterschiedlichen Orten, rund um die Uhr, Bestellungen zu tätigen und müssen keine Telefonate führen oder E-Mails schreiben. Darüber hinaus beschreiben die ExpertInnen weitere Vorteile in der Digitalisierung im B2B-Vertrieb im Unternehmen. Der Vorteil und Fokus der Digitalisierung für die UnternehmerIn ist im Wesentlichen ein besseres Jahresergebnis (vgl. IP09, 2022, Z. 122–123). Die digitalen Arbeits- und Prozessschritte sollen einfacher werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass Informationsmaterial wie Produktkataloge eingespart werden können, da dieses auch digital verfügbar ist. Ein Vorteil ist auch die digitale Erreichbarkeit von KundInnen und potenziellen NeukundInnen. Als großen Nachteil für das Unternehmen sehen alle ExpertInnen, dass die persönliche Bindung mit den KundInnen durch die Digitalisierung leiden wird. IP07 sieht zusätzlich den Investitionsaufwand sowie die Implementierung der digitalen Systeme als Nachteil, als Nachteil. Als Vorteile der Digitalisierung im B2B-Vertrieb für die B2B-KundInnen beschreiben die ExpertInnen, dass mit zwei Systemen gearbeitet werden sollte. KundInnen können beim Verkauf-Innendienst bestellen oder aber per App auf der Baustelle online die Bestellungen tätigen. Im Fokus sollte immer die Einfachheit des Bestellablaufs des jeweiligen Kunden stehen. Als

Nachteil der Digitalisierung im B2B-Vertrieb für die B2B-KundInnen beschreiben alle ExpertInnen, dass der persönliche Kontakt zu den AußendienstmitarbeiterInnen weniger werden könnte.

Bei der zukünftigen **Entwicklung** der Digitalisierung im B2B-Vertrieb sind sich die ExpertInnen einig, dass die Digitalisierung immer weiter voranschreiten und noch mehr an Bedeutung gewinnen wird. Die ExpertInnen meinen auch, dass die schnelle Informationsbeschaffung der KundInnen mit diesen digitalen Kanälen rasant steigen wird. Die KundInnen können auch außerhalb der Bürozeiten Informationen, Preise oder Verfügbarkeiten abfragen und online Bestellungen senden (vgl. IP04, 2022, Z. 8–11). Die Mehrheit der ExpertInnen meint, dass diese Beschaffung an Informationen und Bestellungen zu tätigen eher von der jüngeren Generation mehr genutzt wird als von der älteren Generation. IP07 meint, dass die MitarbeiterInnen bis 40 Jahre das Thema Digitalisierung positiv annehmen. Die Altersgruppe von 40-50 Jahren wird sich dem Thema Digitalisierung annehmen müssen, da die Digitalisierung nicht aufzuhalten ist. Die MitarbeiterInnen über 55 Jahren werden sich diesem Thema nicht mehr stellen. Allerdings ist der Baustoffhandel mit der Digitalisierung im B2B-Vertrieb, gegenüber anderen Branchen noch weit hintenangestellt. Diese Onlineshops wurden zu Krisenzeiten schnell entwickelt und von den B2B-KundInnen auch genutzt. Bemerkbar war dennoch, dass die Benutzung dieser Onlineshops nach der Hochphase der Pandemie deutlich weniger wurde und die B2B-KundInnen wieder das persönliche Gespräch über die AußendienstmitarbeiterInnen suchten. Auch die AußendienstmitarbeiterInnen werden sich laut IP08 digital umstellen müssen. Wo früher viele Aktentaschen mitgenommen werden mussten, ist es mit digitalen Endgeräten wie iPad und Laptop möglich vielerorts Informationen zu präsentieren und zu versenden. (vgl. IP08, 2022, Z. 24–41)

IP02 sieht zukünftige positive Entwicklungspotenziale in den virtuellen VR-Brillen. Den B2B-KundInnen können vor Ort oder im Verkaufsraum virtuell mit der VR-Brille, bspw. Pflasterbeläge gezeigt werden, wie die fertige Terrasse mit diesem Pflasterstein aussieht. Diese Technologie wird in Zukunft Zeit und Ressourcen einsparen und wird für die B2B-KundInnen eine Möglichkeit werden sich vom Wettbewerb abzuheben. IP07 sieht die zukünftige Entwicklung in der künstlichen Intelligenz. Die Universität Joanneum Research in Graz beschäftigt sich mit diesem Thema und hat eine Fachabteilung für künstliche Intelligenz und kooperiert mit IP07. Virtuelle Räume auf der Metaebene als auch auf Cloud basierende Räume sieht IP07 zukünftig als nicht abwegig. Ebenso sieht IP03 das Metaverse von Facebook als zukünftiges Entwicklungspotenzial in der Digitalisierung im B2B-Vertrieb. Das KundInnengespräche oder Meetings zukünftig in virtuellen Räumen stattfinden können ist für IP03 sicher.

IP03 kann sich gut vorstellen, dass zukünftig dieses Metaverse, dass das Unternehmen Facebook entwickelte, auch zukünftig im Baustoffhandel Realität sein könnte. So können sich Menschen in einen virtuellen Raum in Meetings überall auf der Welt treffen. (vgl. IP02, 2022, Z. 164–170; IP03, 2022, Z. 191–198; IP07, 2022, Z. 166–176)

Die ExpertInnen sind sich einig, dass die Entwicklungspotenziale im Unternehmen durch die Digitalisierung im B2B-Vertrieb in vielen Bereichen zutreffen kann. „*Man muss nicht immer der erste sein in der Digitalisierung, aber man darf auch nicht der Letzte sein*“ (IP07, 2022, Z. 278–279). Darüber hinaus sind sich mehr als die Hälfte der ExpertInnen sicher, dass das Zeitmanagement zukünftig ein essenzieller Faktor sein wird. IP08 sieht im Unternehmen in der Digitalisierung im B2B-Vertrieb nach oben keine Grenzen. Dennoch sieht IP08 großes Potenzial in der Einsparung der Zeitressourcen in Bezug auf die AußendienstmitarbeiterInnen. AußendienstmitarbeiterInnen verbringen sehr viel Zeit im Dienstauto. Diese langen Fahrzeiten zu Kundenbesprechungen oder unternehmensinternen Besprechungen können durch digitale Videomeetings gelöst werden. Wenn die physische Anwesenheit nicht möglich ist, kann auch während des Autofahrens am Meeting mit dem Handy teilgenommen werden. IP06 meint, dass sehr viel Potenzial im Zeitmanagement von Bestellungen, Reklamationsabwicklungen und Antworten von E-Mails liegt. (vgl. IP08, 2022, Z. 258–279; IP09, 2022, Z. 115–118; IP06, 2022, Z. 77–80)

Der Experte IP01 sieht auch große Entwicklungsmöglichkeiten in der Digitalisierung im B2B-Vertrieb. Im Unternehmen werden die KundInnen bereits mit diesen digitalen Tools wie iPads ausgerüstet, um diese Online-Plattformen zu nutzen. Da die Mehrheit der Kundenstruktur schon sehr digital ist, sieht IP05 großes Entwicklungspotenzial in Online-Plattformen um die Komplexität der Produkte vereinfacht darzustellen und dadurch NeukundInnen als auch Marktanteile zu gewinnen. Für IP02 sind Entwicklungspotenziale im Unternehmen, dass die Standardaufgaben eines/r AußendienstmitarbeiterIn digitalisiert werden sollten. Digitalisierung oder Automatisierung bedeutet für IP02, dass Lieferscheine automatisch zu einer Rechnung werden und dadurch MitarbeiterInnen zukünftig eingespart werden können. Für diesen digitalen Prozess bieten sich digitale Endgeräte, wie iPads oder Laptops hervorragend an, um auch KundInnen über sämtliche Preise und Produktdetails zu informieren. Des Weiteren meint IP05, dass zukünftig den KundInnen eine geeignete digitale Plattform geboten werden muss, um NeukundInnen zu gewinnen. (vgl. IP01, 2022, Z. 121–122; IP02, 2022, Z. 150–158; IP05, 2022, Z. 105–111)

8.2. Einflussfaktoren im B2B-Vertrieb

In dieser Hauptkategorie werden die Einflussfaktoren im B2B-Vertrieb dargestellt. Im Speziellen wird auf die Einflussfaktoren, die im B2B-Vertrieb wirken eingegangen. Diese werden in **Trends**, **Veränderung zu Krisenzeiten**, zukünftige **Entwicklung** sowie das **Kaufverhalten** und **Bestellsysteme** unterteilt.

Die ExpertInnen sind sich weitgehend einig, dass der soziologische **Trend** im B2B-Vertrieb von der Altersstruktur der KundInnen sehr ähnlich wie im Punkt 6.1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb, beeinflusst wird. Da dieser Trend der Digitalisierung in Bezug auf die Benützung dieser digitalen Endgeräte wie Smartphones, iPads oder Laptops von der jungen Generation sehr positiv angenommen wird, müssen sich auch die Unternehmen danach digital ausrichten. IP02 meint, dass die jüngere Generation Y generell schon das Kaufverhalten bestimmt und die noch jüngeren Generationen wieder andere Werte haben. Somit sind ständige technologische Veränderungen oder Trends für die jüngere Generation keine große Herausforderung mehr (vgl. IP03, 2022, Z. 133–134). IP04 ist der Überzeugung, dass die ältere Generation mehr Einfallsreichtum und Ideenfreudigkeit besitzt als die jüngere Generation und somit bei Ausnahmefällen im Vertrieb den KundInnen kreativere Lösungen bieten kann. (vgl. IP04, 2022, Z. 201–212). Darüber hinaus ist die Arbeitseinstellung der jungen Generationen gegenüber der älteren Generation eine andere. Dennoch haben jüngere Generationen einen anderen Zugang zur Informationsbeschaffung. Wo ältere Generationen früher Informationen in schriftlicher Form weitergegeben haben, nutzen jüngere Generationen im B2B-Vertrieb schon digitale Informationsquellen wie beispielsweise YouTube. Diese Informationen werden digital weitergesendet wie auch Produktdatenblätter und Anwendungsvideos. Somit beeinflusst dieser digitale Trend den B2B-Vertrieb.

Einen weiteren Trend sieht IP07 bei den IndustriepartnerInnen, die wiederum gefordert sind innovative und neue Produkte auf den Markt zu bringen. Das Jahr 2022 war für die IndustriepartnerInnen ein herausforderndes Jahr. IP09 betont, dass in dieser Zeit technologische Trends die längere Zeit fraglich waren, plötzlich von den KundInnen sehr positiv angenommen wurde. Die Verfügbarkeit der Rohstoffe und die steigenden Rohstoff- und Energiepreise führten zu massiven Lieferproblemen. Diese Lieferprobleme übertrugen sich auch auf die BaustoffhändlerInnen. Die Herausforderung seitens der Industrie und der BaustoffhändlerInnen war, dass dieses Preis-Leistungs-Verhältnis am Markt akzeptiert und von den KundInnen angenommen wurde. Daher war es wichtig, die persönliche

Kommunikation durch die AußendienstmitarbeiterInnen aufrecht zu halten und den KundInnen ein Sicherheitsgefühl zu vermitteln. (vgl. IP07, 2022, Z. 338–346; IP06, 2022, Z. 136–140; IP09, 2022, Z. 187–191)

Einen weiteren Einflussfaktor im B2B-Vertrieb sieht IP08, in der digitalen Information zu den KundInnen. Der Vorteil dieser Weiterleitung von digitalen Informationen besteht darin, dass alle KundInnen im Baustoffhandel auf schnellstem Wege informiert sind. Insofern ist es eine strategische Entscheidung, ob ich die KundInnen digital schnell informieren möchte oder ob AußendienstmitarbeiterInnen die Informationen persönlich den KundInnen vermittelt. (vgl. IP08, 2022, Z. 359–367) IP02 meint, dass als Einflussfaktor im B2B-Vertrieb auch Energie und Umweltschutz eine deutliche Rolle spielt. Ein weiterer Trend ist das Kommunizieren auf B2B-Plattformen wie LinkedIn. Diese Plattformen sind heutzutage wichtig, um ein Netzwerk im B2B-Vertrieb aufzubauen und zu nutzen. Darüber hinaus können auch unzufriedene KundInnen negative Einflussfaktoren im B2B-Vertrieb sein. Wenn diese KundInnen negative Informationen unerwartet über Social Media Plattformen oder Zeitungen verbreiten, kann das das Unternehmensimage schädigen. (vgl. IP02, 2022, Z. 213–235)

Die ExpertInnen sind sich einig, dass sich in der **Veränderung zu Krisenzeiten** vieles im Unternehmen geändert hat. Die Mehrheit der ExpertInnen ist der Meinung, dass der persönliche Kontakt in der Corona-Krise mit MitarbeiterInnen und KundInnen von einem Tag auf den anderen ferngeblieben ist. Die gesamten Arbeitsabläufe im Unternehmen mussten auf schnellsten Wegen umstrukturiert werden (vgl. IP08, 2022, Z. 403–406). Die MitarbeiterInnen begaben sich sukzessive ins Homeoffice und das Personal in den Büroräumlichkeiten wurde auf das Minimum reduziert. Dadurch mussten sich Unternehmen sowie KundInnen plötzlich digital umstellen, sei es in der Kommunikation als auch im Bestellwesen. Vor der Corona-Krise waren die KundInnen es gewohnt, dass die AußendienstmitarbeiterInnen das Verkaufsgespräch Face to Face vor Ort geführt haben. Kurzfristig ist dann per Videokonferenzen, unternehmensintern und mit den KundInnen, miteinander kommuniziert worden. Diese neue Situation wurde dennoch von den MitarbeiterInnen und KundInnen nicht sehr positiv angenommen, weil das persönliche Gespräch langfristig nicht ersetzt werden kann. Darüber hinaus mussten UnternehmerInnen die MitarbeiterInnen in dieser Krise stets motivieren. Dieses schnelle Reagieren auf diese Ausnahmesituation erforderte eine gewisse Schnelligkeit sich umzustellen und schnelle Umstellung bedeutet wiederum auch Digitalisierung. (vgl. IP03, 2022, Z. 148–156; IP01, 2022, Z. 188–194; IP07, 2022, Z. 409–415; IP06,

2022, Z. 179–186) Aber nicht nur die Corona-Krise war plötzlich präsent, sondern auch die Energie-Krise. Auf einmal gab es eine Unsicherheit im Bereich der steigenden Energie- und Rohstoffkosten sowie der allgemeinen Verfügbarkeit der Rohstoffe der Industrie, als auch der Produkte im Baustoffhandel. IP07 nennt die Energie-Krise eine von vielen Krisen (vgl. IP07, 2022, Z. 403–405). Durch diese Krisen ergeben sich für die Unternehmen Chancen wie auch Risiken. Da diese Krisen erheblichen Probleme in der Lieferkette ausgelöst haben, sieht IP03 eine Chance der Digitalisierung, um neue Lieferanten zu finden. Es wurde erkannt, dass langjährige Lieferanten in Krisenzeiten sich nicht weiterhin um die KundInnen im Baustoffhandel bemüht haben. Daraus ergab sich eine strategische Entscheidung, im Baustoffhandel produktbezogen breitgefächert aufgestellt zu sein. (vgl. IP03, 2022, Z. 164–172) Zu den Chancen meint IP06, dass der erste Schritt für diese digitalen online Bestellungen gesetzt wurde. Diese Bestellungen online abzuwickeln erforderte dennoch eine andere Organisation im Unternehmen, von den Bestellungen über die Abwicklung und die Zustellungen per LKW zu den KundInnen. Darüber hinaus ist sich IP06 sicher, dass die KundInnen zukünftig wieder zum B2B-Handel kommen werden, um sich persönlich beraten zu lassen. Des Weiteren wurde erkennbar, dass für die AußendienstmitarbeiterInnen ein Risiko besteht, wenn dieser digitale Bestellablauf dauerhaft bleiben würde. Aufgrund dessen würden die Kosten von AußendienstmitarbeiterInnen eingespart werden können. (vgl. IP06, 2022, Z. 190–200) IP01 stellt fest, dass diese Bestellabläufe nach der Corona-Krise nicht mehr von den B2B-KundInnen angenommen wurde (vgl. IP01, 2022, Z. 192–193). Bezüglich der AußendienstmitarbeiterInnen betont, IP08 eine Chance im Homeoffice. Um lange Fahrtzeiten ins Büro zu einzusparen hat das Arbeiten im Homeoffice zu Krisenzeiten mehr an Bedeutung gewonnen. Diese Work-Life-Balance ist zusätzlich zum Gehalt bereits ein wichtigerer Faktor der MitarbeiterInnen geworden. (vgl. IP08, 2022, Z. 415–420) Viele ExpertInnen sind der Meinung, dass die Herausforderungen der Corona-Krise und die daraus resultierenden Problemstellungen für die Entwicklung des Baustoffhandels von Vorteil war. Zu Beginn der Corona-Krise wurde große Verunsicherung verbreitet. In dieser Ausnahmesituation hat niemand damit gerechnet, dass die Nachfrage nach Baustoffen im B2B-Baustoffgroßhandel so hoch sein würde. Viele Menschen waren von einem Tag auf den anderen zu Hause und investierten in das Eigenheim, ob eine neue Pflasterung, eine neue Terrasse oder eine Poolanlage. Die Kaufkraft der KundInnen war auf einmal sehr hoch und man konnte sich die Aufträge zu stabilen Preisen aussuchen. Doch bereits kurze Zeit später begann die große Problematik der Verfügbarkeit im Baustoffhandel. Begonnen hatte es mit dem Baustoff, Ziegel, Eisen und Eisengittermatten. Da viele BaustoffhändlerInnen gleichzeitig

Baustoffe eingelagert hatten, führte dies zu einem großen Verfügbarkeitsproblem. Insofern war es herausfordernd, Baustoffe zu einem stabilen Preis, für geraume Zeit auf Lager zu bestellen. (vgl. IP04, 2022, Z. 235–239; IP09, 2022, Z. 159–163; IP02, 2022, Z. 244–255; IP10, 2022, Z. 180–185) Auch IP05 ist der Überzeugung, dass sich durch die Corona-Krise eine große Chance ergab, um den B2B-KundInnen zu zeigen, wie schnell es gelungen ist, sich auf den online Betrieb umzustellen (vgl. IP05, 2022, Z. 204–210).

Für die zukünftigen **Entwicklung** sind die ExpertInnen unterschiedlicher Meinung. IP01 ist der Überzeugung, dass man mit der Digitalisierung mitgehen muss. Eine Chance ist die stetige Weiterentwicklung in der Digitalisierung. Diese ist wichtig, um den KundInnen digitale Möglichkeiten zu bieten, die sie auch nutzen können. Die Mehrzahl der KundInnen legt auf diese digitalen Möglichkeiten dennoch keinen Wert. Wenn aber die KundInnen auch diese digitalen Möglichkeiten nicht annehmen, ergibt sich ein Risiko für das Unternehmen und es stellt sich die Frage, ob man sich auf diese digitalen Möglichkeiten noch strategisch fokussiert. Darüber hinaus ist IP01 der Überzeugung, dass sich die Digitalisierung in diesem Bereich nicht durchsetzen wird. Die BauarbeiterInnen auf der Baustelle verwenden digitale Tools eher selten bis gar nicht. Die BauarbeiterInnen sind es gewohnt per Handy den Baustoffhändler als Ansprechpartner anzurufen. (vgl. IP01, 2022, Z. 199–237) Ebenso sieht IP09 die Digitalisierung als Zukunft in Bezug auf die persönliche Betreuung von Innendienst- und AußendienstmitarbeiterInnen im Baustoffhandel. Wenn in Zukunft alles nur mehr auf digitaler Ebene passiert, wird der Ablauf noch schneller und unpersönlicher werden (vgl. IP06, 2022, Z. 204–205). In weiterer Zukunft strategisch alles auf die Digitalisierung zu setzen, findet IP09 taktisch nicht gut. Wenn die KundInnen digital noch nicht so fortgeschritten sind, kann dies ein Risiko für das Unternehmen bedeuten, wenn man mit den KundInnen digital nicht auf einem Niveau ist. Wenn aber gewisse KundInnen digital schon weit vorangeschritten sind, kann das eine Chance sein, um mit dem/der KundIn mehr Umsätze zu lukrieren, das und führt am Jahresende zu einem besseren Ergebnis für das Unternehmen. Des Weiteren war in der Krise ein erhöhtes Lager volumen eine Chance, dass Baustoffe im Übermaß auf Lager geführt waren und die KundInnen versorgt waren. Auf der anderen Seite waren die hohen Lagerstände ein finanzielles Risiko. Wenn die Baustoffpreise dann wieder eklatant gefallen wären, hätte das Unternehmen teuer eingekauft und hätte die Spanne der Baustoffprodukte massiv verringert. (vgl. IP09, 2022, Z. 225–245)

IP07 sieht eine große Chance, das Leistungsportfolio im Großhandel zu erweitern und die Lieferfähigkeit zu verstärken. Die Voraussetzung dafür ist eine perfekt geplante Logistik. Die Logistik ist eine maßgebliche Chance sich vom Wettbewerb im Baustoffhandel abzuheben und hat noch einiges an Potenzial. Insofern ist es notwendig, sich in diesem Bereich zu verbessern, da die IndustrielieferantInnen den Weg der Direktlieferungen zu den B2B-KundInnen erkannt haben. Durch dieses Vorgehen der Industrielieferanten sieht IP07 ein hohes Risiko. IP07 meint, dass man dazwischen nur mehr der Verrechnungspartner ist, aber das ganze finanzielle Risiko übernimmt, für eine Streckenlieferung. Ein weiteres Risiko sieht IP07 in der zukünftigen demografischen Entwicklung im B2B-Vertrieb. Da viele Personen der Babyboomer Generation in den nächsten Jahren in Pension gehen werden, besteht ein Risiko darin diese Fachkräfte in den unterschiedlichen Positionen im Baustoffhandel nachzubersetzen. Wenn langjähriges Wissen der MitarbeiterInnen durch diese Pensionswellen das Unternehmen verlässt, ist das eine Herausforderung diese Stellen mit neuem Fachwissen zu besetzen. (vgl. IP07, 2022, Z. 429–462) IP08 und IP10 sind sich einig, dass die zukünftige Entwicklung im B2B-Vertrieb die digitalen Tools für Bestellungen ist. Die BauarbeiterInnen könnten in Zukunft Bestellungen mit einem Tablet vor Ort durchführen. Mit einer geeigneten App auf dem Tablet könnten Bestellungen eingegeben werden und über die Lagerverfügbarkeit, den Preis oder die eventuelle Lieferzeit auf nicht lagernde Baustoffe gleichzeitig informiert werden. Auch Versandinformationen für nicht lagernde Produkte sollen in der App angezeigt werden und die BauarbeiterInnen informieren. Darüber hinaus sieht IP08 eine Chance als Service für die KundInnen in diesen Bestelltools. Dagegen wäre es ein Risiko, wenn diese Preise einfach zugänglich sind und somit Preise auch einfach vergleichbar wären. Der Experte IP10 sieht die Chance durch dieses Bestell-App Service, um bestehende KundInnen weiterhin zu binden. Dagegen meint IP10, dass dieses Bestell-App Service im B2B-Vertrieb genutzt wird, muss es einwandfrei funktionieren und kundenorientiert als auch kundenfreundlich aufgebaut werden. Für die AußendienstmitarbeiterInnen könnte dieses Bestell-App Service zukünftig ein Risiko sein, da den AußendienstmitarbeiterInnen einiges an Arbeit abgenommen wird. (vgl. IP08, 2022, Z. 448–487; IP10, 2022, Z. 206–211, Z. 220–250, Z. 328–332)

Der Experte IP03 sieht die Entwicklung im B2B-Vertrieb etwas anders als die anderen ExpertInnen. Das Unternehmen Facebook erschuf das Metaverse. Durch die Kombination von virtuellen und physischen Elementen entsteht Metaverse, welcher als ein digitaler Raum bezeichnet werden kann. Das im Baustoffhandel Besprechungen über so ein ähnliches Medium in Zukunft stattfinden, kann sich IP03 gut vorstellen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit an Meetings aus

aller Welt teilzunehmen. IP03 sieht dadurch eine Chance für die AußendienstmitarbeiterInnen, da mit dem Dienstauto nicht mehr so viel gefahren werden muss. Infolgedessen kann diese eingesparte Fahrtzeit produktiv für Kundentermine genutzt werden. Das Risiko von solchen virtuellen Räumen ist jedoch, dass die zwischenmenschliche Beziehung verloren geht. Des Weiteren meint IP03, dass diese soziologischen Aspekte im B2B-Vertrieb sehr wichtig sind und dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass so ein Medium sich in der Branche durchsetzt, sehr gering ist. In weiterer Folge wären die MitarbeiterInnen immer wieder austauschbar in diesem Medium. (vgl. IP03, 2022, Z. 191–208)

Eine Entwicklung im digitalen **Kaufverhalten** der B2B-KundInnen sieht die Mehrheit der ExpertInnen noch nicht, da der Baustoffhandel in diesem Bereich noch nicht so weit ist. Digitale Bestellmöglichkeiten werden von den BaustoffhändlerInnen und der Industrie seit der Corona-Krise angeboten. Diese Bestellmöglichkeiten werden von den B2B-KundInnen aber wenig genutzt. Die ExpertInnen meinen, dass die B2B-KundInnen wieder persönlichen den stationären Baustoffhandel bevorzugen. Dennoch nutzen viele B2B-KundInnen den stationären Baustoffhandel als Informations- und Beratungsstelle und bestellen die jeweiligen Baustoffe anschließend online im Internet (vgl. IP03, 2022, Z. 224–228). Besonders bei der älteren Generation der B2B-KundInnen ist erkennbar, dass in deren Kaufverhalten wieder der stationäre Baustoffhandel aufgesucht wird. Die jüngere Generation sucht BaustoffhändlerInnen, die diese digitalen Möglichkeiten bietet. Aus diesem Grund ergeben sich für die BaustoffhändlerInnen auch neue Vertriebschancen. (vgl. IP10, 2022, Z. 170–176) Wenn sich die Tendenz in die andere Richtung der digitalen Bestellmöglichkeiten verlagert, wird der Baustoffhandel den B2B-KundInnen ein Paket schnüren müssen, um den KundInnen einen Vorteil zu bieten (vgl. IP08, 2022, Z. 547–551). Dazu meint IP04, dass es zukünftig wichtig ist, das Lager mit Baustoffen des täglichen Bedarfs am Lager zu führen als auch zu erweitern. IP09 meint dazu, dass die extremen Hamsterkäufe zu Krisenzeiten sich wieder normalisiert haben und im Baustoffhandel wieder erkennbar normale Einlagerungen stattfinden (vgl. IP09, 2022, Z. 198–201). Die Lieferungen zu den B2B-KundInnen sollen auch flexibler gestaltet und an die KundInnen angepasst werden. Gleichmaßen müssen sich auch die IndustrielieferantInnen dazu logistisch anpassen. Ein Problem zeigt sich dennoch bei den Zustellungen von Baustoffen bezüglich des Gewichtes. (vgl. IP04, 2022, Z. 261–274) „Gewicht ist ein großes Thema in unserer Branche“ (IP06, 2022, Z. 247–248). Aus den Aussagen der ExpertInnen IP05 und IP06 geht

hervor, dass der Preis für die B2B-KundInnen noch immer ein wichtiger Faktor ist. Durch diese digitalen Möglichkeiten wird die Baustoffbranche in der Preispolitik immer transparenter werden und was negativ zu betrachten ist. Die Kaufentscheidungen für die B2B-KundInnen werden einfacher und schneller als auch vergleichbarer durch diese Preis-Transparenz werden. (vgl. IP05, 2022, Z. 229–236; IP06, 2022, Z.168–171) Darüber hinaus meint IP07, dass sich das Kaufverhalten der B2B-KundInnen mit neuen innovativen Produkten verändert. Wenn neue Produktsysteme auf den Markt kommen, mit denen die VerarbeiterInnen auf den Baustellen effizienter und schneller arbeiten können, wird sich auch das Kaufverhalten in diesen Bereichen verändern. Durch diese Produktveränderungen werden die B2B-KundInnen auch andere Zielgruppen ansprechen können. Durch diesen Einfluss der Produktinnovationen kann sich der Markt plötzlich in andere Richtungen bewegen. Diese Marktveränderung kann für den Baustoffhandel eine neue Chance bedeuten. (vgl. IP07, 2022, Z. 369–378)

Einige ExpertInnen sind der Meinung, dass sich das **Kaufverhalten** der B2B-EinkäuferInnen in die Richtung der digitalen Bestellungen über B2B-Plattformen entwickeln wird. *„Wenn die Entwicklung so weiter geht, wird das wahrscheinlich irgendwann im größeren Maße passieren“* (IP06, 2022, Z. 304–305). Somit meint IP03, dass sich das Kaufverhalten der B2B-EinkäuferInnen zukünftig in die Richtung der künstlichen Intelligenz entwickeln kann. Mit dieser künstlichen Intelligenz könnten die preiswertesten Angebote online gefunden werden, das wäre eine Erleichterung in der Entscheidungsgrundlage der B2B-EinkäuferInnen. (vgl. IP06, 2022, Z. 232–237) Die jüngeren B2B-KundInnen werden diese Möglichkeit eher nutzen als ältere B2B-KundInnen. Wenn die unterschiedlichsten Baustoffindustrien ihre Bestellplattformen anbieten und die B2B-EinkäuferInnen diese nutzen, wird das im B2B-Einkauf nicht funktionieren. Im B2B-Einkauf werden die eigenen Warenwirtschaftssysteme im Unternehmen genutzt. Somit müsste alles doppelt ins System eingegeben werden. Dieses System würde die doppelte Zeit in Anspruch nehmen. Weitere Einflussfaktoren, wie die Energie-Krise, beeinflussen das Kaufverhalten der B2B-EinkäuferInnen. In der Zeit der Energie-Krise musste im B2B-Einkauf durch die steigenden Preise und die Engpässe in der Verfügbarkeit strategisch richtig entschieden werden, wann der optimale und wirtschaftlichste Zeitpunkt für den Kauf von Baustoffen ist. Durch diese volatilen Marktverhältnisse wird der B2B-Einkauf zukünftig ein noch wichtigeres Element im Unternehmen sein. Darüber hinaus meint IP08, dass auch digitale Preislisten vermehrt verwendet werden. Die gedruckte Form einer

Preisliste wird im B2B-Einkauf bereits wenig verwendet. (vgl. IP08, 2022, Z. 568–575) Der Experte IP02 ist der Überzeugung, dass die zukünftige Veränderung im B2B-Einkauf mit der Strategie des Unternehmens zu tun hat. Wesentliche Unterschiede ergeben sich im B2B-Einkauf dahingehend, ob man EinzelhändlerIn oder GroßhändlerIn ist, als auch darin ob die Unternehmen Mitglied in Einkaufsgemeinschaften sind. Anhand dieser strategischen Entscheidung ergeben sich Mengen- und Preisvorteile, im B2B-Einkauf für das Unternehmen, wenn man sich mit solchen Einkaufsgemeinschaften verbündet. (vgl. IP02, 2022, Z. 289–298) Des Weiteren meint der Experte IP04, dass die zukünftige Veränderung im B2B-Einkauf die allgemeine Schnelllebigkeit sein wird. Die B2B-EinkäuferInnen müssen weit vorrausschauend planen und einkaufen. Wenn der B2B-Einkauf durch die große Nachfrage zu Krisenzeiten zu erhöhten Lagerständen getrieben wird, kann das auch ein Risiko für das Unternehmen bedeuten. Hohe Lagerstände bedeuten hohes Kapital einzusetzen. Darüber hinaus müssen die hohen Lagerstände möglichst rasch verkauft werden. Daraus resultierend müssten die Verkaufseinheiten der Produkte zukünftig für die B2B-KundInnen überdacht werden. Das Ziel der geänderten Verpackungseinheiten soll Flexibilität gegenüber der B2B-KundInnen zeigen und zu einem Vorteil gegenüber den MitbewerberInnen führen. (vgl. IP04, 2022, Z. 284–300)

Darüber hinaus wurde durch dieses Kaufverhalten der B2B-KundInnen sowie der B2B-EinkäuferInnen in den geführten Interviews erkennbar, dass ein neues **Bestellsystem** im Baustoffhandel notwendig wäre. Ein neues Bestellsystem würde den Baustoffhandel wesentlich beeinflussen.

Die Mehrheit der ExpertInnen sind sich weitgehend einig, dass solche Bestelltools über viele IndustrielieferantInnen dem Baustoffhandel bereits angeboten werden. Die Bestelltools der IndustrielieferantInnen können über die Homepage oder per App von den B2B-Kundinnen genutzt werden. Durch diesen Bestellvorgang müssen die EinkäuferInnen die Bestellungen der B2B-KundInnen immer doppelt erfassen, das führt zu einem doppelten Mehraufwand. Die B2B-EinkäuferInnen müssten jede Bestellung wiederum in das unternehmenseigene Warenwirtschaftssystem einpflegen. Die ExpertInnen würden eine Lösung dieses Problems in einem neuen Bestellsystem sehen. Dieses Bestellsystem müsste speziell für den Baustoffhandel entwickelt werden. Alle Baustoffhändler und Industrien könnten Bestellungen in Zukunft über dieses Bestellsystem tätigen.

Diesbezüglich meint IP06, dass von den EinkäuferInnen direkt über EDI-Orders, aus dem Warenwirtschaftssystem im Unternehmen, in dem System der Industrie bestellt werden soll. Die Basis für diesen digitalen Bestellablauf sind genaue Daten. Der Nachteil dieses Bestellablaufs ist, dass nur Lagerbestellungen funktionieren und keine Baustellenlieferungen. Ergänzend ist noch immer menschliches Eingreifen bei den erwähnten Baustellenzustellungen erforderlich. (vgl. IP06, 2022, Z. 282–298) Bestätigt wird diese Sichtweise vom Experten IP07. Der Experte hat bereits eine genaue Vorstellung dieses Bestellablaufs. Die EDV-Systeme von Baustoffhandel und Industrie müssen mit Schnittstellen verbunden werden. Somit kann der Professionist direkt von der Baustelle mit der dazugehörigen Objektnummer, die Bestellung auslösen. Die Bestellung geht direkt an den Großhandel oder Industrie, wodurch eine Auftragsbestätigung vom Großhandel oder Industrie automatisiert in das System des Baustoffhandels in eine Bestellung mittels UGL-Schnittstelle umgewandelt wird. Entscheidend ist der Umstand, dass der Baustoffhandel sich noch nicht einig ist über welche Plattformen die Abwicklung und die Schnittstellenoptimierung funktionieren kann. In der Elektro-Sanitär und Heizungsbranche gibt es die UGL 5.0 Lösung, diese wickelt die Schnittstellen zwischen dem SAP-System und dem System im Unternehmen ab. Darauffolgend müssen die Systeme auf die Schnittstellen programmiert werden. Des Weiteren ist sich IP07 sicher, dass wir uns im Baustoffhandel in der Fortschreitung der Digitalisierung auf zwei Systeme fokussieren müssen. Zum ersten das alte System, um die B2B-KundInnen nicht zu verlieren sowie das neue digitalisierte System, um diese B2B-KundInnen zu erreichen. (vgl. IP07, 2022, Z. 52–72, Z. 80–83, Z. 101–113, Z. 319–323)

Die Strategie im Unternehmen von IP05 wird auch auf die digitalen Bestellsysteme gelegt. Das Bestellsystem soll für die B2B-KundInnen mittels Webzugang und mobiler App-Zugang werden. Ein wichtiger Faktor bei diesen Bestellsystemen ist die einfache und unkomplizierte Bedienbarkeit der KundInnen (vgl. IP08, 2022, Z. 586–587). Ein wichtiger Faktor für die B2B-KundInnen ist, dass der tatsächliche Einkaufspreis dargestellt wird und welche Produkte lagernd sind. Wenn Produkte bestellt werden müssen, sollte auch das Lieferdatum angezeigt werden. Die B2B-KundInnen können über diesen Bestellvorgang auch zusätzlich Produkt-Datenblätter downloaden und den gesamten Bestellablauf im Nachhinein ansehen. Des Weiteren wäre dieser Bestellablauf ein wesentlicher Vorteil für die IndustrielieferantInnen. (vgl. IP05, 2022, Z. 75–86; IP02, 2022, Z. 721–727)

Der Experte IP09 ist ebenso ein Befürworter dieser digitalen Bestellsysteme. An solchen Bestellsystemen wird bereits gearbeitet. Die IndustrielieferantInnen drängen bereits den Baustoffhandel mit ihren eigenen digitalen Bestellsystemen. Die große Herausforderung wird die Abwicklung der Größe, Volumen und das Gewicht der Baustoffe in der Zustellung sein. Die Entwicklung der Bestellsysteme für den Baustoffhandel benötigt noch eine Vielzahl an Schnittstellen, die von Softwareherstellern gelöst werden müssen. An einem Bestellsystem wird im Unternehmen aktiv geforscht. (vgl. IP09, 2022, Z. 291–309)

8.3. AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen

In dieser Hauptkategorie werden die Herausforderungen der AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen dargestellt. Im Speziellen werden auf die **Herausforderungen der AußendienstmitarbeiterInnen** sowie die **Herausforderungen der HandelsvertreterInnen** als auch auf deren zukünftige **Entwicklung** eingegangen. Die Herausforderungen der AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen werden unter Vor- und Nachteile unterteilt.

Bei den **Vorteilen der AußendienstmitarbeiterInnen** sind sich alle ExpertInnen einig, dass ein/e AußendienstmitarbeiterIn ein wichtiger Faktor im B2B-Vertrieb ist. Die AußendienstmitarbeiterInnen sind die Informationskanäle für das Unternehmen und Informieren den/die GeschäftsführerIn über die Marktsituation als auch die Marktveränderung. Von wichtiger Priorität sind AußendienstmitarbeiterInnen eine wichtige Informationsquelle für den/die EinkäuferIn, um die richtigen Baustoffe gezielt zu beschaffen und vorrätig im Lager zu führen. Die AußendienstmitarbeiterInnen haben die Aufgabe, deren Produkte an die B2B-KundInnen zu verkaufen. Weitere Vorteile sind, dass Beratungen der B2B-KundInnen telefonisch oder vor Ort auf den Baustellen durchgeführt werden (vgl. IP04, 2022 Z. 326–328). Den Kontakt zu den VerarbeiterInnen und den EinkäuferInnen können nur AußendienstmitarbeiterInnen erzielen. Ebenso kümmern sich die AußendienstmitarbeiterInnen um die Reklamationsabwicklung beim B2B-KundInnen und den VerarbeiterInnen auf der Baustelle und sind somit der Problemlöser vor Ort bei den KundInnen. Ein großer Vorteil der AußendienstmitarbeiterInnen sind die persönlichen Produkt-Beratungsgespräche. Durch diese persönliche Kommunikation können Bedürfnisse der KundInnen erkannt werden und dadurch Zusatzverkäufe getätigt werden. (vgl. IP07, 2022, Z. 515–529)

Der überwiegende Teil der ExpertInnen ist sich einig, dass die AußendienstmitarbeiterInnen geringe **Nachteile** aufweisen. Denn es ergeben sich durch den Einsatz von AußendienstmitarbeiterInnen hohe Kosten für das Unternehmen. Darüber hinaus sieht IP6 keine Nachteile von AußendienstmitarbeiterInnen, außer den Kostenfaktor. Dennoch muss abgewogen werden das AußendienstmitarbeiterInnen sich mit den Verkauf für das Unternehmen rechnen. Des Weiteren meint IP6, dass die Kosten von AußendienstmitarbeiterInnen im Handel geringer sind als bei AußendienstmitarbeiterInnen der Industrie. (vgl. IP06, 2022, Z. 350–373) Weiters wird die Gebietszuständigkeit von den Unternehmen stets erweitert, somit sind AußendienstmitarbeiterInnen langfristig schwieriger zu erreichen (vgl. IP02, 2022, Z. 332–336). Zu hohen Kosten führen die Personalkosten, Dienstfahrzeug, Energiekosten des Dienstfahrzeuges und die technische Ausrüstung der AußendienstmitarbeiterInnen (vgl. IP07, 2022, Z. 548–551). Der Experte IP05 ist der Meinung, dass ältere Generationen gegenüber der jüngeren Generation Schwierigkeiten haben, sich auf die Digitalisierung umzustellen. Für diese älteren Generationen wird es sehr schwer werden, sich digital auf die jüngere Generation einzustellen. (vgl. IP05, 2022, Z. 289–293)

Des Weiteren sind sich alle ExpertInnen einig, dass sich durch HandelsvertreterInnen im Baustoffhandel sehr wenige Vorteile ergeben. Ein **Vorteil der HandelsvertreterInnen** ist jedoch, dass sie im Unternehmen keine Fixkosten verursachen. Die HandelsvertreterInnen arbeiten auf selbstständiger Basis für die Unternehmen. Die Entlohnung erfolgt leistungsbezogen auf Provisionsbasis. Die HandelsvertreterInnen vertreten gewöhnlich mehrere Unternehmen und verkaufen dadurch verschiedene Produktgruppen. Daraus ergibt sich ein Vorteil für den/die BaustoffhändlerIn, wenn HandelsvertreterInnen mit verschiedenen Unternehmen und Produktgruppen beliefern können. Dadurch kann der Baustoffhandel die Anzahl der LieferantInnen reduzieren und hat somit einen Ansprechpartner für mehrere Unternehmen. (vgl. IP07, 2022, Z. 647–650; IP03, 2022, Z. 295–296; IP04, 2022, Z. 367–371; IP10, 2022, Z. 398–400)

Darüber hinaus sind die ExpertInnen gleicher Meinung in Bezug auf die **Nachteile der HandelsvertreterInnen**, dass HandelsvertreterInnen sich mit den vertretenen Unternehmen nicht identifizieren können. Die HandelsvertreterInnen eignen sich gut für den Verkauf von Versicherungen und nicht erklärungsbedürftigen Produkten. Da der B2B-Vertrieb im Baustoffhandel immer mit einem guten technischen Wissen der Produkte verknüpft ist, können dies unternehmenseigene AußendienstmitarbeiterInnen besser vertreten als HandelsvertreterInnen. Des Weiteren sind

sich die ExpertInnen einig, dass das Leitbild des Unternehmens von den HandelsvertreterInnen nicht wie bei den unternehmenseigenen AußendienstmitarbeiterInnen gelebt werden kann. Aus den geführten Interviews mit den ExpertInnen konnte festgestellt werden, dass HandelsvertreterInnen eher Nachteile für die BaustoffhändlerInnen aufzeigen. Die HandelsvertreterInnen können Produkte auch bei den EndkundInnen verkaufen und sind somit ein Mitbewerb zu BaustoffhändlerInnen. (vgl. IP6, 2022, Z. 384–391)

Die ExpertInnen sind sich einig, dass die zukünftige **Entwicklung** der AußendienstmitarbeiterInnen ein bestehender und wichtiger Faktor im B2B-Vertrieb sein wird. Der persönliche Kontakt zu den B2B-KundInnen wird stets bedeutend sein. Die AußendienstmitarbeiterInnen etablieren sich im Laufe der Zeit am Markt und erschaffen ein unersetzliches Netzwerk. Auftretende Reklamationsbearbeitungen sowie Problemlösungen vor Ort, kann nur durch eigene AußendienstmitarbeiterInnen erfolgen. „Der Kunde steht immer im Mittelpunkt und Menschen kaufen immer von Menschen“ (IP02, 2022, Z. 347–348). Ferner sehen die ExpertInnen IP07 und IP03, dass zukünftig durch künstliche Intelligenz, die AußendienstmitarbeiterInnen ersetzt werden können. Es wäre vorstellbar, dass in Zukunft mit einer KI gesprochen wird. Durch das Fortschreiten dieser Technologie könnte es schwer unterscheidbar werden, ob mit einer KI gesprochen wird, oder mit einem Menschen. Wenn diese KI als solches entwickelt wird, könnten die AußendienstmitarbeiterInnen ersetzt werden. (vgl. IP03, 2022, Z. 286–290; IP07, 2022, Z. 603–605)

Im Baustoffhandel sehen die ExpertInnen die zukünftige Entwicklung in den AußendienstmitarbeiterInnen und nicht bei den HandelsvertreterInnen. Da HandelsvertreterInnen sich mit der Unternehmensphilosophie nicht glaubhaft identifizieren können und das technische Wissen nicht gegeben ist, werden HandelsvertreterInnen im Baustoffhandel selten eingesetzt. Da eigens angestellte AußendienstmitarbeiterInnen eines Unternehmens sich nur auf ein Unternehmen konzentrieren müssen ist das ein Vorteil für die B2B-KundInnen. Das technische Wissen ist somit viel mehr im Produktdetail vorhanden. Damit sind die AußendienstmitarbeiterInnen der Industrien ebenso angesprochen. Diese AußendienstmitarbeiterInnen der Industrien werden zukünftig für den Baustoffhandel ein wichtiger Geschäftspartner sein. Ein mögliches Einsatzgebiet von Han-

delsvertreterInnen wäre der Baumarktverkauf. Bei diesen Baumarktartikeln wie bspw. Werkzeugen, wären HandelsvertreterInnen denkbar. (vgl. IP02, 2022, Z. 442–447; IP01, 2022, Z. 316–319; IP05, 2022, Z. 379–385)

8.4. E-Commerce

In dieser Hauptkategorie wird E-Commerce dargestellt. Im Speziellen wird auf die **Herausforderungen** sowie **Multi-Channel-Vertrieb** und **Omni-Channel-Vertrieb** als auch auf die zukünftige **Entwicklung** eingegangen. Die Herausforderungen im E-Commerce werden unter Vor- und Nachteile unterteilt.

Die Mehrheit der befragten ExpertInnen steht E-Commerce sehr positiv gegenüber. Durch E-Commerce ergeben sich für das Unternehmen einige **Vorteile**. Ein wesentlicher Vorteil für das Unternehmen ist, dass schnelle Produkt- und Preisinformationen der B2B-KundInnen, über E-Commerce möglich ist. Über E-Commerce können auch schnelle Informationen wie Lagerverfügbarkeit der Produkte abgefragt werden. Ebenso können Routinebestellungen über E-Commerce abgefangen werden und es entsteht kein Aufwand durch einen Mitarbeiter im Unternehmen. Darüber hinaus können die B2B-KundInnen von überall mit Smartphones sowie Tablets, digitale Bestellungen tätigen. Somit kann den B2B-KundInnen ein flexibles Service geboten werden. Ein weiterer Vorteil für das Unternehmen und die B2B-KundInnen besteht darin, dass man keine Öffnungszeiten einhalten muss. (vgl. IP02, 2022 Z. 462–471) Für den Experten IP06 sind weitere Vorteile im E-Commerce, dass viele MitarbeiterInnen in Pension gehen und wenig engagierte junge MitarbeiterInnen nachbesetzt werden. Dadurch ergibt sich eine Chance für E-Commerce, da B2B-KundInnen direkt im E-Commerce bestellen können. Somit kann auch Personal im Unternehmen eingespart werden. Des Weiteren wird E-Commerce im Baustoffhandel dadurch beeinflusst, dass Bestellungen über EDI-Orders bei einigen LieferantInnen schon funktioniert. (vgl. IP06, 2022, Z. 443–453)

Des Weiteren sieht der überwiegende Teil der ExpertInnen wenig **Nachteile** im E-Commerce. Bei der Entwicklung von E-Commerce werden viele Ressourcen und Geld investiert. Die Plattform E-Commerce wird im Hintergrund durch menschliches Knowhow gewartet. Dadurch entsteht für

Plattform E-Commerce ein hoher Wartungsaufwand, das sorgt gleichzeitig für schlechtere Kundenbindung. Diese Plattform muss immer am neuesten informellen und technischen Stand sein. Da die B2B-KundInnen das Bestellsystem des Online-Riesen Amazon gewohnt sind, müssten diese E-Commerce Plattformen ähnlich aufgebaut werden. Ein weiterer Nachteil im E-Commerce sind die Bestellungen der voluminösen und sperrigen Baustoffe. Dies führt zu erheblichen Problemen in der Logistik. Wobei kleinere und leichtere Baustoffe ohne Problem zu versenden sind. Dennoch sind die BaustoffhändlerInnen bei den kleineren Baustoffen einem weitaus höheren Preisvergleich ausgesetzt. (vgl. IP07, 2022, Z. 703–713) Darüber hinaus meint Experte IP10, dass die Unternehmen durch E-Commerce vergleichbarer in den Produkten und transparenter in den Preisen sind (vgl. IP10, 2022, Z. 466–467).

Einen Nachteil des E-Commerce im Baustoffhandel sieht IP06, wenn EDV-Systeme aus unterschiedlichsten Gründen nicht funktionieren. Insofern meint der Experte IP06, dass E-Commerce keine Bedrohung für die Zukunft der AußendienstmitarbeiterInnen sein wird. E-Commerce wird eher als Unterstützung gesehen und nicht als Ersatz von AußendienstmitarbeiterInnen. (vgl. IP06, 2022, Z. 463–473) Da Baustoffe immer mit technischer Beratung gekoppelt sind, werden die AußendienstmitarbeiterInnen immer gebraucht werden. Auch die Betreuung vor Ort und das flexible Reagieren auf die unterschiedlichsten Situationen ist ein wesentlicher Faktor. Bei Preisverhandlungen von größeren Objekten werden die AußendienstmitarbeiterInnen benötigt. Das kann E-Commerce niemals ersetzen, aber eine hybride Unterstützung für die B2B-KundInnen und AußendienstmitarbeiterInnen wird es sein.

Der überwiegende Teil der ExpertInnen versteht unter dem Begriff **Multi-Channel-Vertrieb** den Mehrkanal-Vertrieb. Die Produkte werden durch den Einsatz mehrerer Vertriebskanäle vertrieben. Dieser sogenannte Mehrkanalvertrieb bekam in den vergangenen Jahren einen hohen Stellenwert, insbesondere durch den Online-Vertrieb. Im Online-Vertrieb kann eine hohe Reichweite der B2B-KundInnen zu geringen Kosten erreicht werden. Der Großteil der B2B-KundInnen nutzt noch immer den stationären Handel. Der Online-Vertrieb gewinnt dennoch weiter an Bedeutung. Der große Vorteil dieses Multi-Channel-Vertriebs ist, dass alle Generationen der B2B-KundInnen erreicht werden können (vgl. IP01, 2022, Z. 422). Darüber hinaus bezeichnet IP02 den Mehrkanalvertrieb als Standard im B2B-Vertrieb. Eine Grundbasis für diesen Multi-Channel-Vertrieb ist

die Vision des Unternehmens. Der Vertrieb und das Marketing müssen strategisch gut zusammenarbeiten, um diese Vision des Unternehmens zu erreichen. Des Weiteren sind im Multi-Channel-Vertrieb die verschiedenen Vertriebskanäle linear oder parallel zueinander aufgeteilt. (vgl. IP02, 2022, Z. 541–543, Z. 554–557)

Daraus abgeleitet meint IP6 zum Multi-Channel-Vertrieb, dass dieser Vertriebskanal für größere Unternehmen und Marktführer im Baustoffhandel geeignet ist. Der Multi-Channel-Vertrieb wird im Unternehmen von IP6 nur bedingt betrieben. Ein Vorteil im Multi-Channel-Vertrieb ist, dass viele KundInnen über mehrere Kanäle angesprochen werden. (vgl. IP06, 2022, Z. 477–495) „*Wir im Baustoffhandel sind da schon noch in den Kinderschuhen*“ (IP06, 2022, Z. 496). Der Experte IP07 ist auch der Meinung, dass sich der Multi-Channel-Vertrieb im Baustoffhandel noch nicht durchgesetzt hat. Trotzdem darf dieser Multi-Channel-Vertrieb nicht vernachlässigt werden. Wenn diese digitalen Mehrkanal-Vertriebsmöglichkeiten unterschätzt werden und den B2B-KundInnen nicht als Leistung geboten werden, wäre dies strategisch nicht gut für das Unternehmen. (vgl. IP07, 2022, Z. 746–751)

Insofern ist die Mehrzahl der Befragten ExpertInnen sich einig, dass der Multi-Channel-Vertrieb nur Vorteile für das Unternehmen hat und geringe Nachteile. Die Nachteile vom Multi-Channel-Vertrieb sind die Kosten und der Aufwand der unterschiedlichen Kanäle (vgl. IP04, 2022, Z. 481). Des Weiteren besteht ein Risiko in der Vergleichbarkeit der Produkte und der Preise. (vgl. IP05, 2022, Z. 448–449).

Beim **Omni-Channel-Vertrieb** sind die ExpertInnen sich weitgehend einig, dass diese Vertriebsform ähnlich dem Multi-Channel-Vertrieb ist. Die Vorteile dieser Vertriebsform überwiegen gegenüber den Nachteilen. Dazu meint IP02, dass Multi-Channel-Vertrieb linear zueinandersteht. Weiters schließt sich der Kreis im Omni-Channel-Vertrieb, indem alles in einem System ineinandergreift. Die B2B-KundInnen haben somit alles miteinander verknüpft. (vgl. IP02, 2022, Z. 578–588) Einen erheblichen Vorteil sieht auch IP05 im Omni-Channel-Vertrieb. Die ständigen digitalen Informationen im Internet, Radio, per Telefon als auch im stationären Baustoffhandel sind von Vorteil, um alle Kundengruppen anzusprechen (vgl. IP05, 2022, Z. 464–467). Des Weiteren können im Omni-Channel-Vertrieb die B2B-KundInnen digital Bestellungen tätigen und den stationären Baustoffhandel zugleich nutzen. Das führt dazu, dass die B2B-KundInnen zum Baustoffhandel

kommen und auch auf das Lager zugreifen. Über die Lagerverfügbarkeit und die Abholungen und Zustellungen der Baustoffe müssen die B2B-KundInnen dennoch informiert werden. Da nahezu jede/r B2B-KundIn ein Handy besitzt, mit dem dieser Prozess ausgelöst wird, stellt das kein Problem dar. Somit besteht für die B2B-KundInnen ein großer Vorteil, da die Baustoffprodukte zu einem bestimmten Ort, oder beim stationären Baustoffhandel bestellt und darauffolgend abgeholt werden können. Darüber hinaus ist der Baustoffhandel in diesem Omni-Channel-Vertrieb noch nicht so angekommen. Die B2B-KundInnen bestellen zu 90 % bis 95 % bereits online. Die restlichen B2B-KundInnen kommen dagegen persönlich zum stationären Baustoffhandel. (vgl. IP08, 2022, Z. 877–882) Für die ExpertInnen IP01 und IP04 ist der Omni-Channel-Vertrieb kein Begriff oder sie haben keine Meinung dazu (vgl. IP01, 2022, Z. 431; IP04, 2022, Z. 494). Die Nachteile des Omni-Channel-Vertriebs im Baustoffhandel sind für die ExpertInnen sehr gering. Wenn im Unternehmen gegenüber den MitarbeiterInnen dieser Omni-Channel-Vertrieb falsch kommuniziert wird, kann dieses geschlossene System nicht funktionieren. Deshalb ist die Kommunikation zu den MitarbeiterInnen im Unternehmen ein wesentlicher Faktor. Im Zuge dessen ist das Management im Unternehmen gefordert, das Ziel des Omni-Channel-Vertriebs klar zu kommunizieren. Dies kann zu einem negativen Ergebnis der B2B-KundInnen führen und dadurch negative Kundenrezessionen hervorrufen. Ein weiterer Nachteil ist die Vergleichbarkeit im Omni-Channel-Vertrieb. Die Differenzierung oder das Abheben zum Wettbewerb wird dadurch schwieriger. (vgl. IP02, 2022, Z. 608–615; IP05, 2022, Z. 469–470) Ebenso sieht IP06 im Omni-Channel-Vertrieb keinen Vorteil für den Baustoffhandel, sondern eher für die Industrien (vgl. IP06, 2022, Z. 515–516).

Die zukünftige **Entwicklung** im E-Commerce, wird von vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Die Mehrzahl der ExpertInnen meint, dass sich das Kaufverhalten der B2B-KundInnen in der Corona-Pandemie stark in die digitale Richtung geändert hat. Dennoch wurde nach dieser Corona-Krise erkennbar, dass die B2B-KundInnen wieder auf Vorkrisenstatus zurückkommen und vor Ort einkaufen. In der Zeit der Corona-Pandemie wurde die digitale Informationsbeschaffung stark gefordert. Diese digitale Informationsbeschaffung wird auch in Zukunft eine Gewohnheit der B2B-KundInnen bleiben. Zukünftig erkennbar ist dennoch, dass die B2B-KundInnen digitale Informationen im Baustoffhandel einholen und im persönlichen Gespräch die Bestätigung dieser Informationen suchen. Das zukünftige Kaufverhalten der B2B-KundInnen wird breit gefächerter

werden. Deshalb müssen die AußendienstmitarbeiterInnen die B2B-KundInnen langfristig an das Unternehmen binden. (vgl. IP03, 2022, Z. 418–425)

Des Weiteren sind die ExpertInnen der Meinung, dass der Beschaffungszugang der Baustoffe im Baustoffhandel über eBay oder das Bundesbeschaffungsportal nicht genutzt wird. Auch zukünftig werden diese Beschaffungszugänge nicht genutzt werden. Dennoch ist Amazon oder Amazon business ein einfacher und bekannter E-Commerce-Anbieter. Bei Amazon können zukünftig kleinere Produkte bestellt und geliefert werden. Da Baustoffe sperrige Produkte sind, werden diese auch in Zukunft nicht über Amazon bestellt werden. Der Hauptgrund, warum Baustoffe über Amazon nicht bestellt werden können, ist die Logistik. Häufig sind Baustoffe sehr schwer und haben keinen großen Warenwert. Diese Baustoffe global zu versenden oder zuzustellen wird auch zukünftig nicht möglich sein. Wenn Amazon dieses Logistikproblem zukünftig lösen würde, könnte das ein Problem für den Baustoffhandel sein. (vgl. IP07, 2022, Z. 853–860) Der Experte IP10 sieht Amazon als sehr bekannten E-Commerce-Anbieter. Das große Risiko bei Amazon ist die transparente Preiseinsicht für die B2B-KundInnen. Die Preise der Baustoffe können von überall und jederzeit abgerufen werden. (vgl. IP10, 2022, Z. 567–578) IP09 und IP01 sind der Überzeugung, dass Amazon oder Amazon business von den B2B-KundInnen nicht genutzt wird. (vgl. IP09, 2022, Z. 539–551; IP01, 2022, Z. 379) Die überwiegende Mehrheit der ExpertInnen nutzt die Beschaffungszugänge über E-Mail oder das unternehmensinterne Warenwirtschaftsprogramm. Bezüglich des Ablaufs des Beschaffungszuganges erklärt IP03, werden unterschiedliche LieferantInnen nach Produktgruppen am Markt eruiert und anschließend zu Lieferantengesprächen eingeladen. (vgl. IP03, 2022, Z. 472–478) Darüber hinaus ist sich IP6 sicher, dass die persönliche Betreuung zukünftig bleiben wird. Insofern wird die Kommunikation von Produkt-Innovationen und Produkt-Präsentationen nur über den persönlichen Kontakt von AußendienstmitarbeiterInnen möglich sein. Als zukünftigen Trend sieht IP6, dass jüngere KundInnen online bestellen aber trotzdem den Offline-Kanal brauchen werden. (vgl. IP06, 2022, Z. 512–636)

Insofern sind die ExpertInnen geteilter Meinung in der zukünftigen Entwicklung im E-Commerce. Im Baustoffhandel ist E-Commerce noch nicht sehr ausgeprägt und könnte in Zukunft wachsen. Für die AußendienstmitarbeiterInnen könnte es in Zukunft eine Unterstützung werden, aber die persönliche Betreuung kann nicht ersetzt werden. (vgl. IP07, 2022, Z. 689–690, Z. 735–737; IP06, 2022, Z. 470–472) Die ExpertInnen sehen E-Commerce heutzutage als Basis für ein Unternehmen

um Wettbewerbsfähig zu sein. Ein weiterer Vorteil im E-Commerce ist, dass eine Vielzahl an KundInnen erreicht wird und Daten von den B2B-KundInnen gewonnen werden. (vgl. IP02, 2022, Z. 452–455; IP10, 2022, Z. 447–450)

Die ExpertInnen IP01 und IP09 sind davon überzeugt, dass im E-Commerce zwischen Baumarkt- und Baustoffprodukten im Großhandel unterschieden werden muss. Die Baumarkt-Baustoffprodukte sind im Handling leichter und nicht so sperrig wie Baustoffprodukte im Großhandel. Dadurch wird sich E-Commerce eher im Baumarkt Bereich durchsetzen als im Baustoffgroßhandel. Im Baustoffhandel werden Baustoffe noch immer von den B2B-KundInnen bestellt und danach mit dem LKW zugestellt. Diese Logistik wird über E-Commerce nicht möglich sein. Darüber hinaus besteht das Risiko im E-Commerce, dass EndverbraucherInnen möglicherweise die Baustoffe preiswerter bekommen als B2B-KundInnen. (vgl. IP01, 2022, Z. 342–350; IP09, 2022, Z. 582–583)

9. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Subforschungsfrage 1

Welche Einflussfaktoren in Bezug auf den Baustoffhandel sind in der Praxis zu finden?

Im Zuge der ExpertInneninterviews wurden viele Einflussfaktoren genannt, die den B2B-Vertrieb im Baustoffhandel beeinflussen. Einen erheblichen Einflussfaktor sehen die ExpertInnen in der fortschreitenden Digitalisierung. Auch wenn viele der befragten ExpertInnen sich einig waren, dass die Digitalisierung eine Zeitersparnis mit sich bringt, stehen die befragten ExpertInnen der Digitalisierung dennoch auch kritisch gegenüber. Ein Vorteil wird in der Vereinfachung der Archivierung, aber auch die Möglichkeit neue B2B-KundInnen anzusprechen, genannt. Durch die Digitalisierung ist es möglich, mithilfe digitaler Methoden, auch andere B2B-KundInnen zu erreichen, die weiter entfernt sind. Zahlreiche B2B-KundInnen können innerhalb kürzester Zeit über aktuelle Informationen digital informiert werden. Demzufolge kann im B2B-Vertrieb schneller und effektiver gearbeitet werden. Darüber hinaus sind die ExpertInnen sich einig, dass der persönliche Kontakt zu den B2B-KundInnen weniger wird und die Kundenbindung dadurch leidet. Ein weiterer und auch großer Einflussfaktor im Baustoffhandel sind die unterschiedlichen Trends, die auf den Baustoffhandel einwirken. Die ExpertInnen sind sich einig, dass der soziologische Trend im B2B-Vertrieb durch die Altersstruktur der B2B-KundInnen beeinflusst wird. Die jüngere Generation Y und Generation Z ist mit der Benützung dieser digitalen Endgeräte wie Smartphones, iPads oder Laptops bereits aufgewachsen und sie stellen keine Herausforderung für diese Generationen. Die Generation X nutzt diese genannten digitalen Endgeräte nur bedingt. Des Weiteren wird der Zugang zur Informationsbeschaffung von der jüngeren Generation anders genutzt als wie bei der älteren Generation. Die jüngeren B2B-KundInnen verwenden vermehrt die online Informationsbeschaffung, dagegen bevorzugen ältere B2B-KundInnen die offline Informationsbeschaffung. Weitere Einflussfaktoren im Baustoffhandel waren die Corona-Krise und die aktuelle Energie-Krise. In dieser Ausnahmesituation der Corona-Krise musste sich der Baustoffhandel innerhalb kürzester Zeit in vielen Bereichen umstellen. Zum einen wurden die MitarbeiterInnen als auch die AußendienstmitarbeiterInnen in das Homeoffice verwiesen. Diese neue Situation ergab einige Vor- und Nachteile für die AußendienstmitarbeiterInnen als auch für die B2B-KundInnen. Ein Vorteil des Homeoffice war, dass die AußendienstmitarbeiterInnen einen Großteil

der Arbeit von zu Hause erledigen konnten sowie keine langen Fahrtstrecken mit dem Dienstauto zurücklegen mussten. Sie konnten diese Zeit effektiv nutzen. Ein Nachteil im Homeoffice war, dass der persönliche Kontakt zu den KundInnen nicht mehr vorhanden war und dadurch die Kundenbindung spürbar verloren ging. Die Kundengespräche wurden via online Meetings durchgeführt. Jedoch meinen die ExpertInnen, dass dieses Homeoffice in vielen Unternehmen zu einem Umdenken geführt hat und zur neuen Normalität wurde. Die AußendienstmitarbeiterInnen in den unterschiedlichsten Altersgruppen mussten sich in dieser Zeit auf dieses Homeoffice digital umstellen. Darüber hinaus wurden auch die B2B-KundInnen gezwungen mehr über diese digitalen Endgeräte zu kommunizieren. Ebenso wurden persönliche Bestellungen auf Online Bestellungen umgestellt. Der Baustoffhandel musste sich dadurch in dieser Corona-Krise strategisch auf online Bestell-Tools umstellen. Die ExpertInnen vertreten einheitlich die Meinung, dass mit dieser rasanten und digitalen Umstellung im Unternehmen keiner gerechnet hat. Somit veränderte sich auch das Kaufverhalten der B2B-KundInnen innerhalb kürzester Zeit. Insbesondere stehen hier Online-Shops im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Damit es möglich ist, nicht nur Online-Shops zu betreiben, sondern auch zeitgemäße und einfache Homepages zu erstellen oder auf anderen sozialen Medien aktiv zu sein, ist es für die UnternehmerInnen obligat ihre Unternehmensstrukturen zu anpassen. Die Onlineshops im Baustoffhandel wurden dennoch von den B2B-KundInnen wenig genutzt. Auch nach der Corona-Krise sind die Onlineshops nicht mehr genutzt worden. Das Kaufverhalten der B2B-KundInnen verlagerte sich wieder auf den stationären Baustoffhandel. Somit wurde von den ExpertInnen erkannt, dass der persönliche Kontakt der wichtigste Faktor im Baustoffhandel ist. Ein weiterer Einflussfaktor im Baustoffhandel ist die aktuelle Energie-Krise. Die ExpertInnen meinen, dass auch diese Energie-Krise nicht vorhersehbar war. Zu Beginn dieser Energie-Krise waren die Verfügbarkeit der Baustoffe und die Verfügbarkeit von Rohstoffen der Industrien eine große Herausforderung für die Unternehmen. Diese Situation beeinflusste das Kaufverhalten der B2B-KundInnen als auch das Kaufverhalten der B2B-EinkäuferInnen. Ausgelöst durch die eklatant steigenden Preise der Baustoffe tendierten die B2B-KundInnen zu übermäßigen Bestellungen. Durch diesen Effekt wurden die BaustoffhändlerInnen von der Nachfrage der B2B-KundInnen überschwemmt. Das passierte bei allen BaustoffhändlerInnen zugleich, sodass die IndustrielieferantInnen auch mit Lieferproblemen konfrontiert waren. Dar-

über hinaus hatten auch IndustrielieferantInnen große Herausforderungen mit Rohstoffbeschaffungen und steigenden Preise. Die ExpertInnen betonen dabei, dass diese Situation in der Energie-Krise für die EinkäuferInnen eine herausfordernde Zeit gewesen ist. Die EinkäuferInnen mussten den Lagerstand immer im Fokus behalten. Des Weiteren mussten die richtigen Produkte zum optimalen Zeitpunkt als auch zum richtigen Preis eingekauft werden. Daraus resultierend sind die ExpertInnen der Überzeugung, dass eigenständige BaustoffhändlerInnen zu einer Einkaufsgemeinschaft beitreten müssen. Diese Einkaufsgemeinschaften haben den Vorteil, ein großes Volumen an Baustoffen zu einem vorteilhafteren Preis zu erlangen und dadurch wettbewerbsfähig zu sein. Aus den ExpertInneninterviews ging hervor, dass die EinkäuferInnen im Baustoffhandel ein zentrales Bestellsystem benötigen. Zurzeit werden Bestellungen vom Baustoffhandel per E-Mail oder über das unternehmensinterne Warenwirtschaftssystem bestellt. Vereinzelt werden verschiedene Bestelltools über IndustrielieferantInnen dem Baustoffhandel bereits angeboten. Ein großes Problem zeigt sich darin, dass die BaustoffhändlerInnen in ihrem unternehmensinternen Warenwirtschaftssystem bei der Industrie bestellen müssen. Im Zuge dieses Bestellvorgangs müssen die EinkäuferInnen die Bestellungen der B2B-KundInnen immer doppelt erfassen. Dies führt zu einem doppelten Mehraufwand für die EinkäuferInnen. Die ExpertInnen würden eine Lösung dieses Problems in einem neuen Bestellsystem sehen. Dieses Bestellsystem müsste speziell für den Baustoffhandel konzipiert werden. Auch die B2B-KundInnen sollen in Zukunft über dieses Bestellsystem die Bestellungen eingeben können und über Lagerverfügbarkeit, Lieferzeiten, Zustellungen und Preisinformationen in Kenntnis gesetzt werden. Alle stationären BaustoffhändlerInnen und Industrien könnten in Zukunft Bestellungen über dieses Bestellsystem tätigen. Dieses Bestellsystem wäre zukünftig ein erheblicher sowie positiver Einflussfaktor im B2B-Vertrieb.

Subforschungsfrage 2

Welche Entwicklungen in Hinblick auf AußendienstmitarbeiterInnen und E-Commerce sind im Baustoffhandel erkennbar?

Die empirischen Untersuchungsergebnisse haben gezeigt, dass AußendienstmitarbeiterInnen als auch E-Commerce viele Vor- und Nachteile haben. Der Einsatz von AußendienstmitarbeiterInnen im B2B-Vertrieb hat viele Vorteile und kaum Nachteile für das Unternehmen. Die ExpertInnen

sind sich einig, dass die persönliche Interaktion zwischen B2B-KundInnen und AußendienstmitarbeiterInnen in Zukunft ein essenzieller Faktor bleibt. Dieser zwischenmenschliche Kontakt von AußendienstmitarbeiterInnen und B2B-KundInnen wird zukünftig im Baustoffhandel bestehen bleiben. Die persönliche Betreuung wird weiterhin wichtig sein, um die KundInnen an das Unternehmen zu binden. Die AußendienstmitarbeiterInnen verkaufen die Produkte an B2B-KundInnen, bieten Beratungen per Telefon oder vor Ort an und kümmern sich um Reklamationsabwicklungen. Persönliche Produkt-Beratungsgespräche können dazu beitragen, Bedürfnisse von den KundInnen zu erkennen und Zusatzverkäufe zu tätigen. Des Weiteren bauen AußendienstmitarbeiterInnen im Laufe der Zeit ein unersetzliches Netzwerk am Markt auf. Dies trägt somit maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei. Außerdem spielen AußendienstmitarbeiterInnen im B2B-Vertrieb eine wichtige Rolle, da sie als Informationskanäle des Unternehmens fungieren und den/die GeschäftsführerIn über die Marktsituation und deren Veränderungen auf dem Laufenden halten. Darüber hinaus sind AußendienstmitarbeiterInnen zukünftig eine wichtige Informationsquelle für B2B-EinkäuferInnen, um die richtigen Baustoffe gezielt zu beschaffen und vorrätig zu halten. Der einzige Nachteil der AußendienstmitarbeiterInnen sind die hohen Fixkosten, die für das Unternehmen entstehen. Wobei die Fixkosten der AußendienstmitarbeiterInnen zu den erwirtschafteten Umsätzen oder Erträgen gegengerechnet werden müssen. Dagegen bieten HandelsvertreterInnen für die UnternehmerInnen im Baustoffhandel nur wenig Vorteile. Die ExpertInnen stimmen darin überein, dass HandelsvertreterInnen zukünftig nicht im Baustoffhandel, sondern eher im klassischen Baumarktsegment eingesetzt werden. Eigens angestellte AußendienstmitarbeiterInnen können sich auf ein Unternehmen konzentrieren und vorhandene technische Produktdetails weitergeben. Ferner sehen die ExpertInnen, dass sich in der Corona-Krise das Kaufverhalten der B2B-KundInnen bedeutend in die Richtung E-Commerce geändert hat. Die Zukunft des E-Commerce im Baustoffhandel wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, darunter die fortschreitende Digitalisierung und die Altersgruppe der B2B-KundInnen. Während die digitale Informationsbeschaffung zur Gewohnheit wird, werden die B2B-KundInnen weiterhin die persönlichen Gespräche bevorzugen, um ihre Kaufentscheidungen zu bestätigen. Amazon ist ein bekannter E-Commerce-Anbieter, aber aufgrund von Logistikproblemen und transparenten Preisen ist es unwahrscheinlich, dass er im Baustoffhandel überhand nehmen wird. Baustoffe sind vorwiegend schwere und sperrige Produkte, die nicht einfach global versendet werden können.

Ein weiterer Aspekt sind die individuellen Zustellungen auf die Baustellen mit den unterschiedlichsten Lastkraftwägen. Des Weiteren sind die ExpertInnen geteilter Meinung über die zukünftige Rolle des E-Commerce im Baustoffhandel. Dennoch wird E-Commerce bereits als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit im Baustoffhandel angesehen, da es eine breitere Kundenbasis erreicht und Kundendaten sammelt. Die Mehrheit der befragten ExpertInnen im Baustoffhandel sieht die zukünftige Entwicklung des E-Commerce sehr positiv, da es dem Unternehmen schnelle Produkt- und Preisinformationen sowie die Möglichkeit bietet, Routinebestellungen abzufangen und Lagerverfügbarkeit abzufragen. Außerdem können B2B-KundInnen von überall aus, digitale Bestellungen tätigen und es müssen dabei keine Öffnungszeiten beachtet werden. Weitere Vorteile des E-Commerce liegen darin, dass Personal eingespart werden kann und es eine Chance bietet, wenn viele MitarbeiterInnen in Pension gehen und wenig engagierte junge Mitarbeiter nachbesetzt werden. Ein Nachteil des E-Commerce besteht darin, dass die Plattform immer auf dem neuesten Stand sein muss, was einen hohen Wartungsaufwand erfordert. Daraus lässt sich ableiten, dass eine schlechtere Kundenbindung in Zukunft möglicherweise aufgrund dieser E-Commerce-Plattformen entsteht. E-Commerce wird nicht als Bedrohung für die Zukunft der AußendienstmitarbeiterInnen gesehen, sondern eher als Unterstützung. Die technische Beratung der AußendienstmitarbeiterInnen bleibt weiterhin sehr wichtig. Deshalb wird der Einsatz des Multi-Channel-Vertriebs zukünftig an Bedeutung gewinnen. Auch wenn die meisten B2B-KundInnen noch immer den stationären Handel nutzen, müssen sich die Unternehmen strategisch in die Richtung des Multi-Channel-Vertriebs ausrichten. Außerdem werden im Multi-Channel-Vertrieb alle Generationen der B2B-KundInnen angesprochen. Die Vernachlässigung digitaler Mehrkanal-Vertriebsmöglichkeiten kann strategisch ungünstig für das Unternehmen sein. Der Baustoffhandel muss daher die Vertriebsstrategien anpassen, um eine konsistente Kundenerfahrung über alle Kanäle hinweg zu gewährleisten. Die Nachteile des Multi-Channel-Vertriebs liegen in den Kosten des Aufwands der unterschiedlichen Kanäle und dem Risiko der Vergleichbarkeit von Produkten und Preisen. Insgesamt hat der Multi-Channel-Vertrieb für Unternehmen viel mehr Vorteile als Nachteile. Weiters sind die ExpertInnen der Meinung, dass der Omni-Channel-Vertrieb ähnlich dem Multi-Channel-Vertrieb ist, aber mit dem Vorteil, dass alles in einem System ineinandergreift und die B2B-KundInnen alles miteinander verknüpft vorfinden. Der Omni-Channel-Vertrieb ist ein bedeutender Trend im E-Commerce, da er Unternehmen die Möglichkeit gibt,

ihre KundInnen besser zu verstehen und individuellere Angebote zu machen. Durch die nahtlose Integration von Online- und Offline-Kanälen können Unternehmen auch das Verhalten der KundInnen besser analysieren und ihre Marketingstrategien gezielter ausrichten.

Zusammenfassend sind die ExpertInnen davon überzeugt, dass die persönliche Betreuung durch AußendienstmitarbeiterInnen auch zukünftig eine wichtige Rolle spielen wird. Insbesondere bei der Vorstellung neuer Produkte und Innovationen wird es notwendig sein, dass AußendienstmitarbeiterInnen persönlichen Kontakt mit B2B-KundInnen haben. Ebenso meinen die ExpertInnen, dass jüngere B2B-KundInnen vermehrt online bestellen werden, jedoch weiterhin den Offline-Kanal benötigen.

10. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Im letzten Kapitel dieser Masterarbeit werden die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zusammengefasst, um die Hauptforschungsfrage zu beantworten. Abschließend werden die Limitationen dieser Masterarbeit und ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf aufgezeigt.

Hauptforschungsfrage:

Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch die Digitalisierung im B2B-Vertrieb in Bezug auf AußendienstmitarbeiterInnen gegenüber E-Commerce im Baustoffhandel?

Auf der Grundlage der Ergebnisse der theoretischen sowie der empirischen Untersuchung werden die Chancen als auch Risiken der AußendienstmitarbeiterInnen durch die Digitalisierung im B2B-Vertrieb im Vergleich zum E-Commerce des Baustoffhandels zusammengefasst dargelegt.

Wie im theoretischen Teil unter Kapitel 3.1. beschrieben, spielen AußendienstmitarbeiterInnen eine wichtige Rolle im B2B-Vertrieb von Unternehmen. Sie sind für die Beratung von B2B-KundInnen und den Abschluss von Kaufverträgen zuständig und werden einem geografischen Verkaufsgebiet zugewiesen. Dies wurde in der empirischen Untersuchung von den ExpertInnen auch bestätigt. Unter Kapitel 3.2 des B2B-Vertriebs wird erläutert, dass AußendienstmitarbeiterInnen hauptsächlich für den Verkauf von Produkten und die Akquise von NeukundInnen zuständig sind. Durch persönliche Gespräche mit den B2B-KundInnen ergibt sich die Chance herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit möglich ist. Der persönliche Verkauf durch AußendienstmitarbeiterInnen ermöglicht es die Bedürfnisse und Wünsche der B2B-KundInnen auf menschlicher Ebene zu erkennen und langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Die Neukundenakquisition als auch das Up- und Cross-Selling in der Theorie unter Kapitel 3.3., ist ein wichtiger Bestandteil für das Unternehmenswachstum und erfordert ein systematisches Vorgehen, bei dem Informationen der KundInnen gesammelt und bewertet werden, um strategische Schwerpunkte zu setzen. Die empirische Untersuchung hat aufgezeigt, dass persönliche Gespräche mit den B2B-KundInnen für den Vertrieb von Unternehmen von großer Bedeutung sind, da sie auf Frage- und Antwortdialogen basieren und durch keinen anderen Kommunikationskanal zu ersetzen sind. Auch in Zukunft werden AußendienstmitarbeiterInnen ein zuverlässiger und beständiger Vertriebskanal

bleiben. Die Bedeutung der Neukundengewinnung und das Up- und Cross-Selling durch die AußendienstmitarbeiterInnen wurde auch in der empirischen Untersuchung von den ExpertInnen bestätigt.

Darüber hinaus wird in der theoretischen Untersuchung im Kapitel 4.3. die Entscheidung zwischen dem Einsatz von unternehmenseigenen AußendienstmitarbeiterInnen oder HandelsvertreterInnen beschrieben, dies ist eine wichtige strategische Entscheidung für Unternehmen im Baustoffhandel. Während AußendienstmitarbeiterInnen im Unternehmen beschäftigt und weisungsgebunden sind, sind HandelsvertreterInnen unabhängige Gewerbetreibende, die Geschäfte im Namen des Unternehmens vermitteln oder abschließen. HandelsvertreterInnen haben gute Kenntnisse über den Markt und die Konkurrenz, während AußendienstmitarbeiterInnen über bessere technische Produktkenntnisse verfügen und vertrauenswürdiger gegenüber den B2B-KundInnen sind. Die Entscheidung hängt von den unterschiedlichen Einflussfaktoren ab, wie beispielsweise den Kosten, der Art der Produkte und der Kontrolle. Die empirische Untersuchung hat jedoch mit Überzeugung der ExpertInnen aufgezeigt, dass zukünftig im Baustoffhandel unternehmenseigene AußendienstmitarbeiterInnen eingesetzt werden.

Die Digitalisierung hat den Arbeitsablauf der AußendienstmitarbeiterInnen gegenüber der Vergangenheit massiv verändert, da neue digitale Technologien eingeführt worden sind. Diese neuen digitalen Technologien sind die Verwendung von Smartphones, iPads oder Laptops. Die Digitalisierung ermöglicht es AußendienstmitarbeiterInnen die Verkaufsprozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten. Durch den Einsatz von digitalen Tools und automatisierten Prozessen können sie beispielsweise Zeit sparen, die sie für die Pflege von Kundenbeziehungen nutzen können und sie dienen als technologische Unterstützung der AußendienstmitarbeiterInnen. Eine weitere Chance, die B2B-KundInnen langfristiger an das Unternehmen zu binden, sind der Einsatz von digitalen Kommunikationskanälen wie E-Mail, Telefon oder Video-Chats. Somit können AußendienstmitarbeiterInnen schnell und einfach mit ihren B2B-KundInnen kommunizieren. Sie können den B2B-KundInnen digitale Informationen auch innerhalb kürzester Zeit zusenden und dadurch einen besseren Service bieten.

Ein Risiko für die AußendienstmitarbeiterInnen durch die Digitalisierung des B2B-Vertriebs wurde in der empirischen Untersuchung im E-Commerce gesehen. Die empirische Untersuchung ergab, dass die Altersstruktur der B2B-KundInnen den soziologischen Trend im B2B-Vertrieb beeinflusst.

In Kapitel 5.1.4. im theoretischen Teil wird beschrieben, dass die jüngeren Generationen Y und Z mit der Nutzung digitaler Endgeräte wie Smartphones, iPads oder Laptops aufgewachsen sind und haben keine Schwierigkeiten in der Nutzung. Im Gegensatz dazu verwenden Angehörige der Generation X diese digitalen Endgeräte nur eingeschränkt. Des Weiteren wird Informationsbeschaffung von der jüngeren Generation zunehmend digital umgesetzt. Bei der älteren Generation X fand in der Corona-Krise ein Umdenken in die digitale Welt statt.

Weiters wird beschrieben, dass die Digitalisierung im B2B-Vertrieb durch die Corona-Pandemie erheblich beschleunigt wurde. Obwohl es im Baustoffhandel Onlineshops gab, wurden sie von den B2B-KundInnen kaum genutzt. Selbst nach der Corona-Krise wurde nicht mehr auf die Onlineshops zurückgegriffen. Das Kaufverhalten der B2B-KundInnen kehrte zum stationären Baustoffhandel zurück. Daher haben ExpertInnen erkannt, dass der persönliche Kontakt der wichtigste Faktor im Baustoffhandel ist. Dieser Einstieg in die digitale Welt der AußendienstmitarbeiterInnen wurde durch das Homeoffice in der Corona-Pandemie geschaffen. Die B2B-KundInnen konnten innerhalb kürzester Zeit nur noch digital erreicht werden. Dadurch veränderte sich das Kaufverhalten der B2B-KundInnen in die digitale Welt und E-Commerce bekam eine neue Bedeutung. Insofern wird E-Commerce im Baustoffhandel bereits als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit im Baustoffhandel gesehen.

In der theoretischen Untersuchung in Kapitel 5.1.5. konnte festgestellt werden, dass Unternehmen sich zukünftig auf den Multi-Channel-Vertrieb ausrichten müssen, da dadurch alle Generationen der B2B-KundInnen angesprochen werden. Weiters ist der Omni-Channel-Vertrieb ein bedeutender Trend und bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre KundInnen besser zu verstehen und individuellere Angebote zu machen. In der Theorie unter Kapitel 5.1.5.2. wird beschrieben, dass die Nutzung von Smartphones den Kaufprozess fördert und immer mehr B2B-KundInnen Online- als auch Offline-Kanäle nutzen. Die empirische Untersuchung jedoch zeigte, dass dieser Kaufprozess im Baustoffhandel wenig genutzt wird. Eine Vielzahl an B2B-KundInnen informiert sich gerne online, jedoch findet der Kaufprozess trotz allem offline statt. Darüber hinaus wird die persönliche Betreuung durch AußendienstmitarbeiterInnen auch in Zukunft wichtig sein, insbesondere bei der Vorstellung neuer Produkte und Innovationen sowie dem Ausbau eines strategischen Netzwerks in der Baustoffbranche. Die ExpertInnen sind der Ansicht, dass jüngere B2B-

KundInnen zukünftig vermehrt online bestellen werden, aber weiterhin den Offline-Kanal benötigen. Die Vernachlässigung digitaler Mehrkanal-Vertriebsmöglichkeiten kann strategisch ungünstig für Unternehmen sein, obwohl es auch Nachteile wie höhere Kosten und das Risiko der Vergleichbarkeit von Produkten und Preisen gibt. Insgesamt hat der Multi-Channel-Vertrieb für Unternehmen jedoch mehr Vorteile als Nachteile. Auch die empirische Untersuchung bestätigte diese Aussage in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit.

Die theoretische Untersuchung unter Kapitel 5.1.2. und 5.1.3. beschreibt dennoch Vor- und Nachteile von E-Commerce, diese werden in der empirischen Untersuchung auch bestätigt. E-Commerce bietet zahlreiche Vorteile wie eine flexible und innovative Abwicklung für HändlerInnen und B2B-KundInnen, digitale und einfache Bezahlssysteme, Interaktivität, Individualität und zeitliche Unabhängigkeit. Die B2B-KundInnen haben mehr Entscheidungsfreiheit und können digitale Informationen nach ihren Bedürfnissen auswählen. Allerdings gibt es auch Nachteile, wie den fehlenden menschlichen Kontakt, hohe Kosten für kleine Bestellungen und Schwierigkeiten, sich gegen MitbewerberInnen durchzusetzen und die Anonymität der KundInnen, die das Vertrauen beeinträchtigt. Darüber hinaus ist E-Commerce nicht für komplexe und sperrige Baustoffprodukte geeignet und es entsteht keine warme Loyalität durch direkte Interaktion mit den B2B-KundInnen. Somit konnte in der empirischen Untersuchung festgestellt werden, dass E-Commerce kein zukünftiges Risiko der AußendienstmitarbeiterInnen sein wird. E-Commerce wird eher als Unterstützung gesehen und nicht als Ersatz von AußendienstmitarbeiterInnen. Insgesamt ist es wichtig für AußendienstmitarbeiterInnen, die Digitalisierung als Chance zu sehen und die Vorteile der digitalen Tools zu nutzen, um ihre Verkaufsprozesse zu optimieren und ihre Kundenbeziehungen zu stärken. Gleichzeitig sollten sie jedoch auch die Risiken und Herausforderungen der Digitalisierung im Auge behalten und sich kontinuierlich weiterbilden, um im Wettbewerb erfolgreich zu bleiben.

In der theoretischen Untersuchung unter Kapitel 4.5.8. wurden B2B-Marktplätze wie Ebay, Bundesbeschaffungsportal sowie wer liefert was (wlw) als auch Amazon mit Amazon for business erforscht, um zu sehen ob diese Beschaffungszugänge auch in der empirischen Untersuchung bestätigt wird. Die Beschaffungsplätze Ebay sowie das Bundesbeschaffungsportal und wer liefert was, konnte die empirische Untersuchung nicht bestätigen. Diese Beschaffungszugänge werden in der Praxis auch zukünftig nicht genutzt werden. Dagegen ist Amazon mit Amazon Business ein

bedeutender B2B-Marktplatz, der eine Masse an Produkten anbietet und teilweise einen kostenlosen Versand bietet. Die Plattform bietet Business-KundInnen attraktive Preise, flexible Zahlungsarten und ein Business-Partner-Netzwerk. Es ist unwahrscheinlich, dass Amazon im Baustoffhandel eine große Verbreitung findet, da es aufgrund von Logistikproblemen und transparenten Preisen schwierig ist. Baustoffe sind hauptsächlich sperrige und schwere Produkte, die nicht einfach global versendet und individuell auf Baustellen zugestellt werden können. Darüber hinaus erfordern die individuellen Zustellungen auf Baustellen die Verwendung verschiedener Lastkraftwägen.

Limitationen und Ausblick

Im Bereich der empirischen Subforschungsfragen wurde festgestellt, dass der Baustoffhandel einen großen Nachholbedarf gegenüber anderen Branchen in der Digitalisierung in Bezug auf Bestellsysteme, Logistik und Organisation hat. Heutzutage suchen KundInnen im Internet nach Informationen bevor sie persönlich beraten werden. Daher ist eine gut gestaltete und ansprechende Webseite eine wichtige Basis für jedes Unternehmen. Die Webseite muss regelmäßig aktualisiert werden und darf nicht vernachlässigt werden. Die ExpertInnen empfehlen dennoch einen integrierten Onlineshop, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die InterviewpartnerInnen betonten jedoch, dass der persönliche Kontakt zu den KundInnen in der Baustoffbranche bei allen Digitalisierungsmaßnahmen nicht verloren gehen darf. Obwohl Werbung über Social-Media-Kanäle geschaltet werden kann, um KundInnen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, ist in einigen Branchen eine qualifizierte persönliche Beratung durch AußendienstmitarbeiterInnen unverzichtbar. Eine Kombination aus online und offline Mehrkanalvertriebsmöglichkeiten und vertrauenswürdigen AußendienstmitarbeiterInnen scheint derzeit und auch in Zukunft, die beste Lösung zu sein.

Aus den Interviews ging deutlich hervor, dass ein neues zentrales Bestellsystem für den Baustoffhandel notwendig wäre, da das aktuelle System zu einem doppelten Mehraufwand führt. Bestelltools werden bereits von vielen IndustrielieferantInnen angeboten. Jedoch muss noch immer in den unternehmenseigenen Warenwirtschaftssystemen bei den Industrien bestellt werden. Aus diesem Grund wäre ein weiterer Forschungsbedarf notwendig, um ein neues zentrales Bestell-

system speziell für den Baustoffhandel zu entwickeln. Dieses Bestellsystem müsste alle eingehenden Bestellungen von Gewerbebetrieben und BaustoffhändlerInnen verwalten sowie einfach und unkompliziert in der Bedienbarkeit für die B2B-KundInnen sein.

Darüber hinaus wurde in der empirischen Untersuchung erkennbar, dass ein zukünftiger Forschungsbedarf in der Entwicklung der künstlichen Intelligenz gegenüber dem B2B-Vertrieb erforderlich wäre. Die Zukunft der künstlichen Intelligenz im B2B-Vertrieb ist ein Thema in der Baustoffbranche. Des Weiteren ist die künstliche Intelligenz äußerst vielversprechend und wird erhebliche Auswirkungen auf die Art und Weise haben, wie Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen verkaufen und vermarkten werden. Im Laufe der letzten Jahre hat sich künstliche Intelligenz schnell zu einem Trend entwickelt und ist für Unternehmen interessant geworden um ihre Wirtschaftlichkeit und Effizienz zu steigern.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Zukunft der künstlichen Intelligenz im B2B-Vertrieb vielversprechend ist und dass Unternehmen, die diese Technologie effektiv einsetzen, einen Wettbewerbsvorteil erzielen können. Es ist jedoch wichtig, dass Unternehmen sich der Herausforderungen bewusst sind und sicherstellen, dass sie angemessene Sicherheits- und Ethikstandards einhalten, um das Vertrauen ihrer KundInnen und GeschäftspartnerInnen zu gewinnen und zu erhalten.

LITERATURVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Quellen:

Alberts, S. & Krafft, M. (2013). *Vertriebsmanagement. Organisation – Planung – Controlling – Support*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Backhaus, K. & Voeth, M. (2010). *Industriegüter-marketing* (9. Auflage). München: Vahlen.

Barsch, T. (2019). *Stand der Digitalisierung im B2B-Neukundenvertrieb. Entwicklung von Beurteilungskriterien und Erstellung eines Reifegradmodells*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Behle, Ch. & vom Hofe, R. (2014). *Handbuch Außendienst. Kundengewinnung und Kundenbindung. Gebietsmanagement und Verkaufsstrategien. Verkaufspsychologie und Preisgespräche* (4. Auflage). München: Vahlen.

Belz, Ch. (2013). *Stark im Vertrieb. Die 11 Hebel für ein schlagkräftiges Verkaufsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Berger-Grabner, D., (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Biesel, H. & Hame, H. (2018). *Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt. So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Biesel, H. (2013). *Vertriebsarbeit leicht gemacht. Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Binckebank, L. & Elste, R. (Hrsg.) (2016). *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W., (2014). *Interviews mit Experten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bruhn, M. (2022). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis* (15. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.

Buob, M. (2010). *Verkaufskomplexität im Außendienst. Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Möglichkeiten im Umgang* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Dahm, M. H. & Walther, E. (2019). *Der Einfluss der Digitalisierung auf Fachkräfte, Arbeitsweisen und Führung*. In St. Thode (Hrsg.), *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. Inspirationen für Management und Leadership*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Deges, F. (2020). *Grundlagen des E-Commerce. Strategien, Modelle, Instrumente*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ebster, C. & Stalzer, L., (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (5.Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Erhard, Ch. (2008). Internet Marketing im Web 2.0 am Beispiel von eBay. In T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien*. (S. 191-209). Berlin Heidelberg: Springer.

Ermer, B. & Kleine, J. (2021). Chancen und Risiken des Einsatzes sozialer Medien im B2B Vertrieb. In U. Seebacher (Hrsg.), *Praxishandbuch B2B-Marketing. Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle - mit 11 Fallstudien*. (S. 529-552). Wiesbaden: Springer Gabler.

Funck, D. (2021). Multi-Channel vs. Omni-Channel: Vertriebskanäle bestimmen und kombinieren. In St. Detscher (Hrsg.), *Digitales Management und Marketing. So nutzen Unternehmen die Marktchancen der Digitalisierung*. (S. 329-346). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hartwig, T. (2009). *Up- und Cross-Selling. Mehr Profit mit Zusatzverkäufen im Kundenservice* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Heinemann, G. (2008). *Multi-Channel-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Heinemann, G. (2013). *No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Heinemann, G. (2015). *Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Heinemann, G. (2020). *B2B eCommerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle und Best Practices im Business-to-Business Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2022). *Der neue Online-Handel. Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce (13. Auflage)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Helfferich, C., (2011). *Die Qualität qualitativer Daten (4. Auflage)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hofbauer, G. & Hellwig, C. (2016). *Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht (4. Auflage)*. Erlangen: Publicis Publishing.
- Holtforth, D., G. (2017). *Schlüsselfaktoren im E-Commerce. Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, Ch., Schäfer, H. & Schneider, J., (2008). *Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System (5. Auflage)*. Wiesbaden: Gabler.
- Justus, Ph., Esch, F. R. & Brunner, Ch., (2009). Aufbau und Entwicklung der Marke eBay – Vom virtuellen Angebot zum Käuferlebnis. In W. Armbrrecht (Hrsg.), *Best Practice der Markenführung*. (1. Auflage., S. 60-77). Wiesbaden: Gabler.
- Kittinger, A., (2010). *Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb*. Wiesbaden: Gabler.
- Klotz, U. (2018). Einfluss auf Arbeitswelt und Wertschöpfung. Zukunft der Arbeit. In T. Barton, Ch. Müller & Ch. Seel (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung*. (S. 10-26). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Kober, St. (2020). *Digitalisierung im B2B-Vertrieb. Ergebnisse verbessern mit digitalen Tools-Impulse zur Entscheidung und Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koschinski, R. (2022). *Das Praxisbuch für den modernen Aussendienst. Akquisitions-, Beratungs-, Verkaufs- und Entwicklungsprozesse kundenzentriert gestalten*. Mannheim: WILEY-VCH.
- Kotler, P., Keller, K. & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln (12. Auflage)*. München: Pearson.

- Kromer, R. (2008). *Smart Clothes. Ideengenerierung, Bewertung und Markteinführung* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Ladwig, F. (2002). *Multi-Channel-Commerce im Vertrieb. Anforderungen, Lösungen und Perspektiven* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Lennert, A. P. (2021). *Digitalisierung im Baustoffhandel. Der Österreichische Baustoffmarkt ÖBM. Fachmagazin für den Baustoff-Fachhandel & Baumärkte*. JG 51, S. 18.
- Lippold, D. (2021). *B2B-Marketing und -Vertrieb. Die Vermarktung erklärungsbedürftiger Produkte und Leistungen*. Berlin/Boston: Walter de Gruyter.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Auflage). Berlin & Boston: Walter de Gruyter.
- Peters, R. (2010). *Internet-Ökonomie*. Berlin: Springer.
- Preißner, A. (2007). *Vertrieb leicht gemacht. Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Rainers, W. (2005). *Verkaufserfolge im Außendienst optimieren*. Hamburg: Mein Buch.
- Rainsberger, L., (2021). *KI - die neue Intelligenz im Vertrieb. Tools, Einsatzmöglichkeiten und Potenziale von Artificial Intelligence*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schauer, R. (2019). *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – Public Management. Grundzüge betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns in öffentlichen Einrichtungen* (4. Auflage). Wien: Linde Verlag.
- Scheed, B. & Scherer, P. (2019). *Strategisches Vertriebsmanagement. B2B- Vertrieb im digitalen Zeitalter* (1. Auflage). Ingolstadt: Springer Gabler.
- Schneider, D. & Schnetkamp, G. (2000). *E-Markets. B2B-Strategien im Electronic Commerce: Marktplätze, Fachportale, Plattformen* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Schögel, M. (2012). *Distributions-management. Das Management der Absatzkanäle*. München: Vahlen.

- Schüller, A. & Schuster, N. (2017). *Marketing-Automation für Bestandskunden. Up-Selling, Cross-Selling, Empfehlungsmarketing: Mehr Umsatz mit der Wasserloch-Strategie* (1. Auflage). Freiburg: Haufe.
- Sieck, H. & Goldmann, A. (2014). *Erfolgreich verkaufen im B2B. Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Specht, G. & Fritz, W. (2005). *Distributions-management* (4. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Steffen, A. Doppler, S. (2020) *Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design-Datengewinnung-Datenauswertung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Steiner, H. (2006). Akquisition und Kundenkommunikation. Akquisition - die Basis für Wachstum im Vertrieb. In H. Biesel (Hrsg.), *Vertriebsarbeit leicht gemacht. Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster*. (1. Aufl., S. 93-115). Wiesbaden: Gabler.
- Steuernagel, A. (2021). *Digitale Transformation des Marketings und Vertriebs in B2B-Unternehmen. Konzepte und Anwendungsbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thonet, C. (2020). *Der agile Vertrieb. Transformation in Sales und Service erfolgreich gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tüllmann, C., Sagner, D., Prasse, Ch. & Piastowski, H. (2018). Vernetzt denken – vernetzt handeln. Digitalisierung ändert vieles – nämlich alles. In R. Wassef (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Winkelmann, P. (2013). *Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung* (8. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Winkelmann, P. (2013). *Vertriebs-Konzeption und Vertriebs-Steuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements-CRM* (5. Auflage). München: Vahlen.
- Wirtz, W. (2013). *Multi-Channel-Marketing. Grundlagen – Instrumente – Prozesse* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Sonstige Quellen:

Amazon Business. (2022, Juli). Verfügbar unter Website des Amazon Business: <https://business.amazon.de/de/home> (abgerufen am: 18.07.2022)

Bundesbeschaffung GmbH (BBG). (2022, September). Verfügbar unter Website des Bundesministerium Finanzen: <https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-und-organisation/bundesbeschaffung.html> (abgerufen am: 08.08.2022)

Einkäufer-Studie: *Einkäufer entdecken Vorteile von B2B-Marktplätzen für sich*. (2017, September). Verfügbar unter Website wlv inside business: <https://www.wlv.de/de/inside-business/praxiswissen/einkaeufer-ratgeber/umfrage-plattformoekonomie> (abgerufen am: 15.07.2022)

e-Shop: elektronisch einkaufen. (2022, September). Verfügbar unter Website der BBG Bundesbeschaffung: https://www.bbg.gv.at/information/anwendungen-der-bbg/e-shop?news_related=36 (abgerufen am: 08.08.2022)

Haase, K. (1996). *Deckungsbeitragsorientierte Verkaufsgebietseinteilung und Standortplanung für Außendienstmitarbeiter*. Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 410. Ort: Kiel. Verfügbar unter Website: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/149041/1/manuskript_410.pdf (abgerufen am: 16.06.2022)

Rusche, Ch. (2021). *Die Effekte der Corona-Pandemie auf den Onlinehandel in Deutschland*. Ort: Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter Website: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/248691/1/1783507853.pdf> (abgerufen am: 17.06.2022)

Statistiken zum Baustoffhandel in Deutschland. (2021, November). Verfügbar unter Website Statista: <https://de.statista.com/themen/6116/baustoffhandel/#dossierKeyfigures> (abgerufen am 24.05.2022)

Verband der Baustoffhändler Österreichs. (2021) Verfügbar unter Website des VBÖ: <https://www.vboe.eu> (abgerufen am: 03.05.2022)

wlv – Die führende B2B-Plattform. Einfach. Besser. Entscheiden. (2022, September). Verfügbar unter Website des wlv: <https://www.wlv.de/de/unternehmen/start> (abgerufen am: 12.09.2022)

Zumstein, D., Oswald, C. & Brauer, C., (2021, September). *Onlinebefragung 2021. Erkenntnisse zum E-Commerce-Boom in der Schweiz und Österreich. Eine Studie des Instituts für Marketing Management.* Verfügbar unter Website: https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/23074/3/Zumstein-Oswald-Brauer_Onlinehaendlerbefragung_2021_final_final.pdf (abgerufen am: 16.07.2022)

ExpertInnen Interviews

ExpertInnengespräch IP01, Leitung Einkauf, geführt von Peter Kink, 10.11.2022, vor Ort., S. 1–17.

ExpertInnengespräch IP02, Geschäftsführung, geführt von Peter Kink, 16.11.2022, vor Ort., S. 1–22.

ExpertInnengespräch IP03, Leitung Einkauf, geführt von Peter Kink, 18.11.2022, vor Ort., S. 1–17.

ExpertInnengespräch IP04, Geschäftsführung, geführt von Peter Kink, 21.11.2022, vor Ort., S. 1–17.

ExpertInnengespräch IP05, Leitung Einkauf, geführt von Peter Kink, 23.11.2022, vor Ort., S. 1–17.

ExpertInnengespräch IP06, Leitung Einkauf, geführt von Peter Kink, 24.11.2022, vor Ort., S. 1–20.

ExpertInnengespräch IP07, Geschäftsführung, geführt von Peter Kink, 25.11.2022, vor Ort., S. 1–29.

ExpertInnengespräch IP08, Vertriebsleitung, geführt von Peter Kink, 30.11.2022, vor Ort., S. 1–33.

ExpertInnengespräch IP09, Vertriebsleitung, geführt von Peter Kink, 01.12.2022, vor Ort., S. 1–18.

ExpertInnengespräch IP10, Geschäftsführung, geführt von Peter Kink, 20.12.2022, vor Ort., S. 1–19.

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Digitalisierung im B2B-Vertrieb		
Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung der Digitalisierung des B2B-Vertriebs ein?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
Allgemein		
<ul style="list-style-type: none"> • Erzählen Sie mir bitte, was verstehen Sie unter dem Begriff Digitalisierung des B2B-Vertriebs? • Wie beurteilen Sie diese Veränderungen? • Gründe dafür? • Reaktionen von AD-MitarbeiterInnen? • Altersgruppen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das genauer beschreiben? • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Wie meinen Sie das? • Was meinen Sie damit? • Wie ging es weiter? • Fällt Ihnen noch etwas hierzu ein? • Wie kam es dazu? • Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht? 	
Herausforderungen		
<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen durch die Digitalisierung? • Wie würden Sie dies umsetzen? • Welche Chancen und Risiken könnten sich bei AD-MitarbeiterInnen ergeben? 		
Entwicklungsmöglichkeiten		
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Entwicklungspotenziale gibt es im Unternehmen? 		
Vorteile		
<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile der Digitalisierung des B2B-Vertriebs? • Auswirkungen auf B2B-KundInnen? 		
Nachteile		
<ul style="list-style-type: none"> • Nachteile der Digitalisierung des B2B-Vertriebs? • Auswirkungen auf B2B-KundInnen? 	<p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>	

Einflussfaktoren im B2B-Vertrieb		
Welche Einflussfaktoren können im B2B-Vertrieb im Baustoffhandel eine Rolle spielen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
Allgemeine Trends		
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Trends könnten aus Ihrer Sicht den B2B-Vertrieb beeinflussen? <ul style="list-style-type: none"> - Soziologische Trends - Technologische Trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das genauer beschreiben? • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Wie meinen Sie das? • Was meinen Sie damit? • Wie ging es weiter? • Fällt Ihnen noch etwas hierzu ein? • Wie kam es dazu? • Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht? 	
Veränderung zu Krisenzeiten		
<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung im B2B-Vertrieb? • Chancen und Risiken 		
Entwicklung		
<ul style="list-style-type: none"> • Zukünftige Entwicklung? • Welche Chancen und Risiken sehen Sie in der Entwicklung im B2B-Vertrieb? 		
Kaufverhalten der KundInnen		
<ul style="list-style-type: none"> • Wie wirkt sich das Kaufverhalten der B2B-KundInnen durch diese Einflussfaktoren aus? • Zukünftige Veränderung? 		
Kaufverhalten der EinkäuferInnen		
<ul style="list-style-type: none"> • Wie wirkt sich das Kaufverhalten der B2B-EinkäuferInnen durch diese Einflussfaktoren aus? • Zukünftige Veränderung? 	<p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>	

AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen		
Weshalb werden AußendienstmitarbeiterInnen oder HandelsvertreterInnen in ihrem Unternehmen im Vertrieb eingesetzt?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
<p>ADM-Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorteile durch ADM im B2B-Vertrieb? • Weshalb ADM? <p>ADM-Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachteile durch ADM im B2B-Vertrieb? • Kosten durch ADM? • Was könnte den persönlichen Vertrieb in Zukunft ersetzen? <p>HandelsvertreterInnen-Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorteile HandelsvertreterInnen? • Wodurch würde der Einsatz von HandelsvertreterInnen aus ihrer Sicht Sinn ergeben? <p>HandelsvertreterInnen-Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nachteile HandelsvertreterInnen? • Welche Nachteile durch den Einsatz von HandelsvertreterInnen hätten ihre B2B-KundInnen? <p>Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zukünftiger Bedarf ADM? • Wo wäre aus ihrer Sicht der optimale Einsatz von HandelsvertreterInnen im Baustoffhandel? • Werden aus ihrer Sicht im B2B-Vertrieb zukünftig ADM oder HandelsvertreterInnen im Baustoffhandel eingesetzt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das genauer beschreiben? • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Wie meinen Sie das? • Was meinen Sie damit? • Wie ging es weiter? • Fällt Ihnen noch etwas hierzu ein? • Wie kam es dazu? • Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>	

E-Commerce		
Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung im E-Commerce auf ihr Unternehmen ein?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Notizen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das genauer beschreiben? • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Wie meinen Sie das? • Was meinen Sie damit? • Wie ging es weiter? • Fällt Ihnen noch etwas hierzu ein? • Wie kam es dazu? • Wie ging es weiter? • Fällt Ihnen noch etwas hierzu ein? • Wie kam es dazu? • Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen • Einfluss im Baustoffhandel 		
Nachteile		
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen • Zukünftige Bedrohung für das Unternehmen? • Zukünftige Bedrohung für ADM? 		
Multi-Channel-Vertrieb		
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Meinung? • Unternehmen? • Welche potenziellen Vor- und Nachteile haben diese Mehrkanal-Vertriebsmöglichkeiten? 		
Omni-Channel-Vertrieb	<p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Meinung? • Vor- und Nachteile? 		
Entwicklung		
<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung vom Kaufverhalten der KundInnen in der COVID-19 Krise? • Welche zukünftigen Trends sind aus ihrer Sicht im Kaufverhalten der KundInnen erkennbar? • Was hat sich für Ihr Unternehmen in der COVID-19 Krise in Bezug auf ADM und E-Commerce verändert? • Beschaffungszugänge? • Trends? • Soziologische Aspekte? • Notwendigkeit von digitale Bestellsysteme? • Welche Beschaffungsplätze, wie Amazon, Amazon business, eBay oder BBG werden von Ihnen genutzt? <ul style="list-style-type: none"> - Vor- und Nachteile - Zukünftiger Trend? 		

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb	1.1. Allgemein 1.2. Herausforderungen 1.3. Entwicklung
2. Einflussfaktoren im B2B-Vertrieb	2.1. Trends 2.2. Veränderung zu Krisenzeiten 2.3. Entwicklung 2.4. Kaufverhalten 2.5. Bestellsysteme*
3. AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen	3.1. Herausforderungen der ADM 3.2. Herausforderungen der HV 3.3. Entwicklung
4. E-Commerce	4.1. Herausforderungen 4.2. Multi-Channel-Vertrieb 4.3. Omni-Channel-Vertrieb 4.4. Entwicklung

* = induktiv

1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb

Diese Hauptkategorie beschreibt die Digitalisierung im B2B-Vertrieb. In der Subkategorie Allgemein wird aufgezeigt, was unter dem Begriff Digitalisierung im B2B-Vertrieb von den InterviewpartnerInnen verstanden wird. Die Subkategorie Herausforderungen beschreibt die Vor- und Nachteile der Digitalisierung im B2B-Vertrieb. Auf diese Herausforderungen der Digitalisierung im B2B-Vertrieb wird in der nächsten Subkategorie, die zukünftigen Entwicklungen, eingegangen.

2. Einflussfaktoren im B2B-Vertrieb

Die nächste Hauptkategorie fokussiert sich auf die Einflussfaktoren im B2B-Vertrieb. In der Subkategorie Trends wird aufgezeigt welche Trends den B2B-Vertrieb beeinflussen. Des Weiteren wird auf die Veränderung zu Krisenzeiten im B2B-Vertrieb eingegangen und beschrieben was sich

zu Krisenzeiten für die Unternehmen geändert hat. In der nächsten Subkategorie wird auf die zukünftige Entwicklung des B2B-Vertriebs eingegangen. Darauffolgend wird durch diese Entwicklung des B2B-Vertriebs das Kaufverhalten der KundInnen und Kaufverhalten der EinkäuferInnen in Zukunft beleuchtet. Aus diesen Interviews kristallisierte sich eine neue induktive Subkategorie heraus, diese beschreibt die Bestellsysteme, die den B2B-Vertrieb beeinflussen.

3. AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen

Die folgende Hauptkategorie beleuchtet die AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen. In der ersten Subkategorie wird auf die Herausforderungen der AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen im Unternehmen eingegangen. In der letzten Subkategorie wird die zukünftige Entwicklung von AußendienstmitarbeiterInnen und HandelsvertreterInnen im Baustoffhandel beschrieben.

4. E-Commerce

Die Hauptkategorie umfasst E-Commerce in Bezug auf den Baustoffhandel. In der Subkategorie Herausforderungen werden die Vor- und Nachteile von E-Commerce im Baustoffhandel beleuchtet. In der Subkategorie Multi-Channel-Vertrieb werden die persönliche Meinung der InterviewpartnerInnen sowie Vor- und Nachteile dieser Vertriebsform beschrieben. Darauffolgend wird auf den Omni-Channel-Vertrieb und deren persönliche Meinung der InterviewpartnerInnen sowie Vor- und Nachteile dieser Vertriebsform eingegangen. Die letzte Subkategorie beleuchtet die Einschätzung der ExpertInnen der zukünftigen Entwicklung von E-Commerce.