

Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

MBA-Unternehmensmanagement

Digitalisierung und Einsatzmöglichkeiten von Plattformen im B2B-Vertrieb im Bereich Bau- und Baunebengewerbe – Eine vergleichende Untersuchung zwischen urbanem und ländlichem Raum

Abschlussjahr 2024

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Gerhard Krug
Matrikelnummer: 52111071
Ihr Abschlussjahr: 2024
Betreut von: Ing. DI Markus Streibl, B.Sc.
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: Start WS 2022

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. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	4
1.3. Forschungsfragen.....	5
1.4. Methodisches Herangehen.....	6
1.5. Aufbau der Arbeit	7
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	8
2.1. Digitalisierung	8
2.1.1. Digitale Plattform.....	9
2.1.2. B2B Plattformen	13
2.2. Vertrieb	14
2.3. Bau -und Baunebengewerbe	15
2.4. Regionale Unterscheidungen bzw. Kategorisierung	16
3. Darlegung der bestehenden Literatur.....	18
3.1. Digitalisierung und Plattformtechnologien – Geschäftsmodelle.....	18
3.2. Bau- und Baunebengewerbe und damit interagierende Branchen.....	30
3.3. Plattformtechnologienutzung im Bau- und Baunebengewerbe.....	33
3.4. Modernisierung des B2B Vertriebs durch Plattformtechnologie im Baunebengewerbe.....	45

3.5. Regionale Einflussfaktoren auf den Digitalisierungsgrad des Bau- und Baunebengewerbes	52
4. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	58
4.1. Wie werden Plattformtechnologien lt. Literatur, im Kontext der Digitalisierung im Bau- und Baunebengewerbe eingesetzt und welche Auswirkungen haben diese auf Prozesse und Effizienz?	59
4.2. In welchen Bereichen des Vertriebs wird Plattformtechnologie bereits jetzt von Unternehmen genutzt bzw. eingesetzt?	62
5. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	65
5.1. Methodologie.....	65
5.2. Erhebungsmethode.....	67
5.3. Sampling.....	68
5.4. Qualitätssicherung und Gütekriterien	69
5.5. Auswertungsmethode.....	70
5.6. Auswertung der empirischen Ergebnisse.....	71
5.6.1. Unternehmensfakten.....	71
5.6.2. Digitalisierung und Plattformtechnologie allgemein	73
5.6.3. Digitalisierung und Plattformtechnologie im Vertrieb	78
5.6.4. Kund*innenbeziehung und Plattformtechnologie.....	86
6. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	92
6.1. Welchen Einfluss haben unternehmensspezifische Faktoren (Betriebsansiedlung, Größe des Unternehmens und Firmenalter) auf den digitalen Vertrieb und den Einsatz von Plattformtechnologien?	92
6.2. Welche Vorteile oder Nachteile können im Zusammenhang zwischen dem Status der Kund*innenbeziehung und dem Einsatz von Plattformtechnologie identifiziert werden?.....	94
7. Conclusio und Ausblick.....	98
7.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage	98
7.2. Ausblick für zukünftige Forschung	102
Literaturverzeichnis.....	105

Anhang	117
A - 1 Interviewleitfaden.....	117
A - 2 Kategorienschema	120

VORWORT

In der vorliegenden Arbeit beschäftigte ich mich mit dem Thema Digitalisierung und Plattformtechnologien, welches mittlerweile im privaten, wie auch beruflichen Leben der Menschen allgegenwärtig ist. Im Rahmen meiner Tätigkeit als Gebietsleiter im Vertrieb B2B in der Baubranche sehe ich mich mit sehr unterschiedlichen Herangehensweisen an das Thema Digitalisierung und Plattformtechnologien konfrontiert. In meinem beruflichen Alltag kann ich beobachten, dass im Bau- und Baunebengewerbe nach wie vor auf traditionelle Vertriebswege gesetzt wird. Bestimmend für eine langjährige und erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Vertrauensbasis zum*zur jeweiligen Außendienstmitarbeiter*innen. Selbst die jüngere Generation an Firmeneigentümer*innen, vor allem auf Seiten der bauausführenden Unternehmen, steht der Digitalisierung und dem Einsatz von Plattformtechnologien noch sehr skeptisch bis teilweise sogar ablehnend gegenüber.

Auf der anderen Seite ist es aus Sicht des Ein- und Verkaufs im Bauzulieferbereich unumgänglich auf den Zug der Digitalisierung und Plattformtechnologien aufzuspringen, um auch weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Spagat zwischen Bedarf und Festhalten an alten Geschäftsmodellansätzen hat mich besonders fasziniert. Ich möchte mit dieser Arbeit zum einen eine Übersicht über die unterschiedlichen Blickwinkel der handelnden Marktteilnehmer*innen geben, zum anderen aber Möglichkeiten aufzeigen, wie man bestehende Lücken in Zukunft schließen könnte.

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die dazu beigetragen haben, diese Arbeit zu ermöglichen. Dazu zählen die Vortragenden und Lehrenden des Masterlehrgangs Unternehmensmanagement, mein Betreuer Ing. DI Markus Streibl, BSc und auch die Kolleg*innen des Lehrgangs, mit denen immer ein enger Meinungs austausch möglich war.

Ebenso möchte ich mich bei meiner Frau und meiner Schwiegerfamilie bedanken, die mich dazu ermutigt haben, den Schritt zu einer berufsbegleitenden Ausbildung zu wagen und mich immer unterstützt und motiviert haben, selbst wenn ich an mir und der Herausforderung gezweifelt habe.

ABSTRACT

Das Thema Digitalisierung begleitet uns in allen Bereichen des privaten und beruflichen Lebens und hat sich in den letzten Jahren zu einem Megatrend entwickelt. Obwohl die Baubranche einer der wichtigsten Wirtschaftszweige in Österreich ist, ist der Digitalisierungsgrad in dieser Branche deutlich niedriger als in anderen Branchen. Konfrontiert durch unterschiedliche Krisen der letzten Jahre, sehen sich Unternehmen im Bereich des Bau- und Baunebengewerbes dazu gezwungen traditionelle Geschäftsmodelle zu überdenken, um auch künftig am Markt bestehen zu können. Einen vielversprechenden Lösungsweg stellen hier die Digitalisierung und die Nutzung von Plattformtechnologie dar. Aktuelle Zahlen zeigen allerdings, dass im Bereich Bau- und Baunebengewerbe ein deutlicher Aufholbedarf in Bezug auf Digitalisierung besteht. Die Gründe dafür sind vielfältig. Neben finanziellen und strukturellen Problemen wie z.B. einer unzureichenden Infrastruktur in ländlichen Gebieten, sind es vor allem die Besonderheiten der Baubranche, die den Digitalisierungsfortschritt hemmen. Obwohl sich Unternehmer*innen der hohen Relevanz des Themas Digitalisierung bewusst sind, halten diese weiterhin sehr stark an traditionellen Geschäftsmodellen und etablierten Prozessen fest. Digitale Technologien werden daher in der Baubranche bisher nur in geringem Umfang und in vereinzelt Bereichen eingesetzt. Ziel dieser Arbeit ist es, die Nutzung und den Einsatz digitaler Technologien und im Speziellen der Plattformtechnologie im Bau- und Baunebengewerbe und dem B2B-Vertrieb darzustellen und kritisch zu beleuchten. Im empirischen Teil dieser Arbeit soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern Plattformtechnologie den Vertrieb in der Baubranche beeinflusst. Es konnte gezeigt werden, dass eine der größten Herausforderungen in der Digitalisierung der Baubranche die Problematik der unterschiedlich verwendeten Softwarelösungen und Schnittstellen zwischen Professionist*innen ist. Zudem existiert bisher nur wenig Forschung und Erfahrung hinsichtlich der Nutzungs- und Entwicklungspotenziale einer plattformbasierten Vertriebslösung. Das Schaffen einer einheitlichen Plattform für alle Akteur*innen im Bau- und Baunebengewerbe, die die Bedürfnisse aller Beteiligten abbilden kann, könnte die Digitalisierung in der Baubranche maßgeblich vorantreiben und zur Etablierung eines digitalen Ökosystems beitragen und die gesamte Branche aus der Krise führen.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2B	Business to Business	KMU	Klein und mittlere Unternehmen
B2B2C	Business to Business to Customer	ÖNACE	österreichische Klassifikation der wirtschaftlichen Tätigkeiten
B2C	Business to Customer	RFID	Radio- Frequency Identification
BIM	Building Information Modeling	SAP	System, Anwendungen, Produkte
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie	u. a.	unter anderem
CRM	Customer Relationship Management	USP	Unique Selling Point oder Unique Selling Proposition
d. h.	das heisst	uvm.	und vieles mehr
D-A-CH	Deutschland, Austria, Confoederatio Helvetica (Schweiz)	WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
ect.	etcetera	z. B.	zum Beispiel
EDIFACT	Electronic Data Interchange for Administration		
KI	Künstliche Intelligenz		

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Prozess der Masterarbeit	7
Abb. 2: Plattformmodelle.	11
Abb. 3: Entwicklungsmodelle digitaler Plattformen	12
Abb. 4: Die vier industriellen Revolutionen	20
Abb. 5: Wirkungsdimensionen der Digitalisierung auf die Arbeit	23
Abb. 6: Hemmnisse für Digitalisierung im Unternehmen.....	24
Abb. 7: Wertschöpfungskette Bau allgemein	32
Abb. 8: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit	35
Abb. 9: Fort- & Weiterbildung im Betrieb mit Ja beantwortet (Angaben in %)	36
Abb. 10: Umsetzung der Digitalisierung in der Baubranche.....	37
Abb. 11: Digitalisierung: Potenziale und Fähigkeiten	42
Abb. 12: Einflussfaktoren Vertrieb.....	46
Abb. 13: Direkter vs. indirekter Vertrieb	47
Abb. 14: Vorschlag zu Best-Practice-Vorgehen im B2B – Vertrieb	52
Abb. 15: Chancen & Risiken ländlicher Regionen durch Digitalisierung.....	55
Abb. 16: Nutzung dig. Technologien Baubranche vs. andere Branchen	56

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht über Gemeinden und Bevölkerung Österreich.....	17
Tab. 2: digitale Plattformen in der Praxis umsetzen.....	28
Tab. 3: Quantitative vs. qualitative Forschung	66
Tab. 4: Übersicht der Interviewpersonen	69
Tab. 5: Verteilung der Niederlassungen urban vs. ländlich	72

1. EINLEITUNG

In dieser Masterarbeit soll dem*der Leser*in eine Einführung in das Thema Digitalisierung in der Baubranche und im Speziellen zur Nutzung von Plattformtechnologie im B2B Vertrieb gegeben werden. Diese Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im Theorieteil wird die bestehende Literatur und Forschung zu den Themen Plattformtechnologie, Bau- und Baunebengewerbe und Vertrieb dargelegt. Dabei sollten wichtige Begrifflichkeiten erklärt und voneinander abgegrenzt werden. Anhand einer Problemstellung werden Forschungsfragen formuliert, welche im empirischen Teil beantwortet werden sollen. Ziel dieser Arbeit ist es, die Auswirkungen der Nutzung von Plattformtechnologie auf den Vertrieb im Bau- und Baunebengewerbe zu untersuchen und Nutzungs- und Entwicklungspotenziale, aber auch potenzielle Gefahren in Zusammenhang mit dieser Technologie herauszuarbeiten und kritisch zu beleuchten.

1.1. Problemstellung

Die Digitalisierung hat nicht nur die Wirtschaft, sondern auch unsere Gesellschaft und den Arbeitsmarkt in den letzten Jahrzehnten fundamental verändert. Der Trend der Digitalisierung zählt zu den sogenannten Megatrends, der bereits in den 80er Jahren seinen Anfang mittels EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport) und RFID (Radio-Frequency Identification) im Zusammenhang mit Supply-Chain-Management seinen Anfang genommen hat. (vgl. Weibel/Lindau 2017, S. 85) Damit man als Unternehmen am Markt konkurrenzfähig bleibt, ist es somit heutzutage unabdingbar, sich mit Digitalisierung auseinanderzusetzen. Unternehmen müssen sich dabei nicht nur Gedanken über neue Technologien und Digitalisierung machen, sondern sich auch mit ihren Geschäftstätigkeiten an sich, dem eigenen Unternehmen und der Wirtschaft im Allgemeinen auseinandersetzen. (vgl. Weinman/Euchner 2015, S. 12) Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, sich das richtige und passende Handlungsfeld zu suchen und entsprechende, damit verbundene Handlungen zur Umsetzung festzulegen (vgl. Ricken/Wüthrich/Matt 2021, S. 325). Auch klassische Bereiche, wie der Vertrieb, im Speziellen der B2B-Vertrieb des Bau- und Baunebengewerbes, sind gezwungen, sich mehr mit Digitalisierung und neuen Technologien zu beschäftigen. Die Forschung für den Bereich Digitalisierung im B2B-Vertrieb ist derzeit ein noch sehr vernachlässigter Forschungsbereich, der - wenn überhaupt

- sehr oberflächlich und allgemein behandelt wird (vgl. Müller/Thienen 2016, S. 66ff.). Unternehmen beschäftigen sich mit Digitalisierung, um Wettbewerbsvorteil bzw. bessere Reaktionsfähigkeit gegenüber dem restlichen Markt zu haben und dadurch ihre Produktivität und Wertschöpfung zu steigern (vgl. Pham/Hoang 2018, S. 1). Durch die verbesserte Verfügbarkeit und damit einhergehende Transparenz von Informationen haben sich die Grenzen zwischen allen handelnden Parteien in der Wirtschaft aufgeweicht. Dies führt zu bzw. fördert eine bessere interorganisatorische Zusammenarbeit. (vgl. Likar/Choi 2004, S. 12) Die Bruttowertschöpfung aus allen Teilbereichen des Bau- und Baunebengewerbes belief sich im Jahr 2021 auf 26,7 Milliarden Euro. Das macht 7,2% der gesamten Wertschöpfung Österreichs aus. Der Gesamtumsatz betrug im Jahr 2021 insgesamt 60,68 Milliarden Euro und wurde auf drei Teilbereiche aufgeteilt. Diese Teilbereiche umfassen den Hochbau mit 20,11 Milliarden Euro, den Tiefbau mit 9,22 Milliarden Euro und sonstige Bautätigkeiten mit 31,53 Milliarden Euro. (<https://de.statista.com>, 2024) Die Gesamtzahl der im Baubereich tätigen Unternehmen in Österreich im Jahr 2021, belief sich auf 40.438 Betriebe die 352.610 Mitarbeiter*innen beschäftigen. (<https://www.statistik.at>, 2021) Diese Fakten zeigen deutlich auf, dass das Bau- und Baunebengewerbe eine wichtige Säule der österreichischen Wirtschaft sind und zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Wertschöpfung einen essenziellen Beitrag leisten. Es gilt festzuhalten, dass das Bau- und Baunebengewerbe in der globalen Betrachtung im Bereich Digitalisierung, im Vergleich zu anderen Industrien, wie der Automobilindustrie, den letzten Platz einnimmt (vgl. Friedrich et al. 2011, S. 9). Diese Tatsache kann mit der besonderen Beschaffenheit der Bauwirtschaft erklärt werden, die mehr auf projektbezogene, als auf langfristige Kooperationen ausgelegt ist. Dies bedeutet, dass die handelnden Akteur*innen und deren Präferenzen stetig wechseln. (vgl. Alreshidi/Mourshed/Rezgui 2018, S. 1f.) Der fortschreitende Prozess der Digitalisierung in diesen Branchen führt auch zu einer Veränderung des bekannten Vertriebsprozesses, der neue Möglichkeiten erschließt, aber auch zu neuen Herausforderungen führt. Aktuell gilt es zu evaluieren, in welchen Bereichen des Vertriebs und des Bau- und Baunebengewerbes Handlungsbedarf besteht. Es sollen Schnittstellen und Problembereiche exploriert werden und Lösungsansätze und Maßnahmen - vorrangig zur Steigerung der Effizienz mittels Digitalisierung - abgeleitet werden (vgl. Weibel/Lindenau 2017, S. 4). Vor allem der Zuliefererbereich weist bei der Implementierung digitaler Technologien noch Defi-

zite auf und hat kaum Anbindung an die verwendeten Technologien der Kund*innen. (vgl. Schober/Hoff 2016, S. 11f.) Hauptaufgabe der Bau- und Baunebengewerbe ist es nun weitere Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen zu erschließen. Jüngstes Beispiel eines vielversprechenden Handlungsfeldes ist z. B. digitale Plattfortmätigkeit. Während der Covid-19 Pandemie zeigte sich, dass digitale Plattformen für Unternehmen im B2B Sektor ein wirksames Werkzeug darstellen, um die operative Effektivität zu steigern, indem sie den Datenfluss zwischen Quelle und Verbraucher*innen erhöhen (vgl. Liu et al. 2023, S. 1941). Forschungen in diesem Bereich zeigen deutlich, dass Onlineplattformen beinahe jeden Industriezweig von heute verändert haben und nach wie vor beeinflussen (vgl. deReuver/Sörensen/Basole 2017, S. 124). Im Umkehrschluss ermöglicht dieses Vorgehen Unternehmen auch, auf Schlüsselressourcen, Informationen und vieles mehr Zugriff zu erhalten.

Buchholze et al. (2017, S. 17) vom Institut für Innovation und Technik Berlin forschten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zum Thema Digitalisierung und industrielle Wertschöpfung. Es konnte gezeigt werden, dass die zunehmende Digitalisierung dazu führt, dass auch im Vertrieb neue Denkweisen und Prozesse entwickelt werden müssen. Diese neuen Ansätze ermöglichen „neue Perspektiven der Individualisierung und der emotionalen Interaktion mit Kundinnen und Kunden“ (Buchholz et al. 2017, S. 17). Im Bereich des Business-to-Customer (B2C) Vertriebs, der den Vertrieb zwischen Unternehmen und privaten Endkund*innen meint, ist die Digitalisierung bereits gelebte Praxis. Anders sieht es im Business-to-Business (B2B) Bereich aus - und hier vor allem bei den B2B Vertriebs- und Verkaufsprozessen - wo noch deutlicher Aufholbedarf besteht. (vgl. Wengler/Hildmann/Vossebein 2020, S. 599f.) B2B steht für Geschäftsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Unternehmen. Digitale Technologien sollen zukünftig so eingesetzt werden, dass Prozesse und Abläufe im Unternehmen optimiert werden. Dabei muss garantiert sein, dass der Kontakt zum*zur Kund*in aufrechterhalten bleibt und der persönliche Bezug zu diesem*dieser nicht verloren geht. Der direkte Kontakt zum*zur Kund*in ist essenziell, um die Marktgegebenheiten und Kund*innenbedürfnisse zu überwachen und sich schnell an diese anpassen zu können. Ein Lösungsansatz, der die Kund*innenbedürfnisse und -anforderungen mit den Herausforderungen der Digitalisierung vereinen könnte, ist der „hybride Vertrieb“ (Buhr, 2019, S.48). Dabei sollen die digitale Welt und die reale Welt zu einer Art Mixed-Reality

verknüpft werden, wobei der Faktor Mensch ein zentraler Bestandteil bleibt. (vgl. Buhr 2019 S. 48)

1.2. Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit ist es, Möglichkeiten und auch Grenzen der Digitalisierung in der Baubranche – im Speziellen - im B2B Vertrieb aufzuzeigen. Die Chancen und die mit der Digitalisierung einhergehenden Wettbewerbsvorteile sollen für den Verkauf, aber auch auf der Ebene des Service und der Beratung dargestellt werden. In dieser Arbeit soll dabei sowohl die Perspektive des*der Kund*in, als auch des*der Zuliefer*in (z. B. hinsichtlich Onlineservice, Lieferketten uvm.) näher beleuchtet werden. Ebenso sollen Problemstellungen und entstehende Fragen seitens der Kund*innen, aber auch Zuliefer*innen dargestellt und mögliche Lösungsansätze skizziert werden. Eine weitere Zielsetzung dieser Masterarbeit ist es, Schnittstellen zu explorieren und Prozesse abzuleiten, die dem erhöhten Bedarf des Kund*innensegments im Baugewerbe entsprechen und sowohl den Nutzen der Kund*innen, als auch der Lieferant*innen steigern. Dies ist unerlässlich, um für die zukünftigen Anforderungen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Eine mögliche Qualifizierung und Weiterbildung von Vertriebsmitarbeiter*innen im Bereich der neuen Technologien und neuer Vertriebswege, soll hier vorgestellt werden. Leyh, Bley und Ott (2018, S. 29ff.) zeigen im Kapitel Chancen und Risiken der Digitalisierung – Befragungen ausgewählter KMU im Buch von Hoffman (2018) Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit - IT als Treiber der digitalen Transformation auf, dass neben der richtigen Weiterbildung der Mitarbeiter*innen auch die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel und Plattformen, sowie deren Verknüpfung eine nicht zu unterschätzende Rolle dabei spielen, wie Digitalisierung umgesetzt werden kann. (vgl. Leyh/Bley/Ott 2018, S 36f.) Darauf basierend möchte ich zum einen digitale Schnittstellen (Vernetzung unterschiedlicher Programme, Hardware- und Softwarelösungen zwischen den Beteiligten) und zum anderen die notwendigen zu erwerbenden Kompetenzen im Digitalisierungsprozess näher ausführen. Weitere nicht zu unterschätzende Einflussfaktoren für die Implementierung digitaler Technologien bzw. die Akzeptanz im Umgang mit Selbigen sind u. a. der Unternehmensstandort bzw. die Region, in der sich das Unternehmen befindet und dessen Größe. Aber auch das Alter der Führungskräfte ist ein wichtiger Einflussfaktor wie mit diesem

Thema umgegangen wird (vgl. Bergmann/Hosner/Pretterhofer 2022, S. 13f.). Es soll erörtert werden welche Auswirkungen die Digitalisierung auf den Vertrieb am Land in der Baubranche hat. Anhand meiner Untersuchung soll aufgezeigt werden, inwiefern die Digitalisierung voranzutreiben bzw. zu initiieren ist, damit Kund*innen und auch Zuliefer*innen mehr Vorteile als Nachteile erkennen können und welchen Einfluss die angeführten Faktoren (Unternehmensstandort und -größe, Alter des*der Geschäftsführer*in) haben.

Aus den Ergebnissen dieser Masterarbeit soll abgeleitet werden, welche Möglichkeiten es gibt, Vertriebswege zu erweitern und den Vertrieb zu optimieren.

1.3. Forschungsfragen

Aus den genannten Forschungszielen wurden theoretische und empirische Forschungsfragen abgeleitet. In meiner Masterarbeit sollen diese Forschungsfragen zum einen theoretisch anhand einer systematischen Literaturrecherche und zum anderen empirisch anhand von qualitativen Interviews beantwortet werden. Hauptforschungsfrage:

- Wie beeinflusst die fortschreitende Digitalisierung, insbesondere im Bereich der Plattformtechnologie, den Vertrieb der Baubranche im urbanen, sowie ländlichen Raum?

Theoretische Subforschungsfragen:

- Wie werden Plattformtechnologien lt. Literatur, im Kontext der Digitalisierung im Bau- und Baunebengewerbe eingesetzt und welche Auswirkungen haben diese auf Prozesse und Effizienz?
- In welchen Bereichen wird Plattformtechnologie bereits jetzt von Unternehmen genutzt bzw. eingesetzt?

Empirische Forschungsfragen:

- Welchen Einfluss haben unternehmensspezifische Faktoren (Betriebsansiedelung, Größe des Unternehmens und Alter der Führungskräfte) auf den digitalen Vertrieb und den Einsatz von Plattformtechnologien?
- Welche Vorteile oder Nachteile können im Zusammenhang zwischen dem Status der Kund*innenbeziehung und dem Einsatz von Plattformtechnologie identifiziert werden?

1.4. Methodisches Herangehen

Zur Überprüfung der formulierten Forschungsfragen wurden, basierend auf theoretischen Überlegungen aus der Literatur, qualitative Interviews für meine empirische Untersuchung ausgewählt. Es wurden Führungskräfte aus Unternehmen des Baugewerbes, sowohl aus den Bereichen Vertrieb, als auch der herstellenden Industrie, mittels zuvor erstelltem Interviewleitfaden befragt. Die gewählten Interviewpartner*innen werden in die Kategorien Ballungszentrum (Stadt vs. ländliche Region), sowie nach Unternehmensgröße kategorisiert. Es soll untersucht werden ob sich Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Lage (Stadt vs. Land), ihrer Größe (Anzahl an Mitarbeiter*innen) oder in Abhängigkeit des Alters der Führungskraft hinsichtlich ihrer Verwendung, ihres Zugangs und ihrer Akzeptanz digitaler Technologien unterscheiden.

Für die Interviews werden Expert*innen aus den Bereichen Geschäftsführung sowie Leitung Vertrieb und Einkauf aus der Baubranche herangezogen. Die Expert*innen wurden aus bestehenden beruflichen Kontakten ausgewählt. Um aussagekräftige Ergebnisse erzielen zu können, sind sowohl Branchenwissen als auch praktisches und theoretisches Wissen zu Vertrieb und Digitalisierung erforderlich. Die Stichprobe setzt sich aus 10 Personen zusammen, welche nach ihrem Alter, der Unternehmensgröße, für welche sie tätig sind und nach dem Unternehmensstandort (ländlicher vs. urbaner Raum) unterteilt wurden. Die Interviews erfolgten leitfadengestützt und wurden im Einzelsetting durchgeführt. Die Datenauswertung erfolgte gemäß der inhaltlich strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz.

1.5. Aufbau der Arbeit

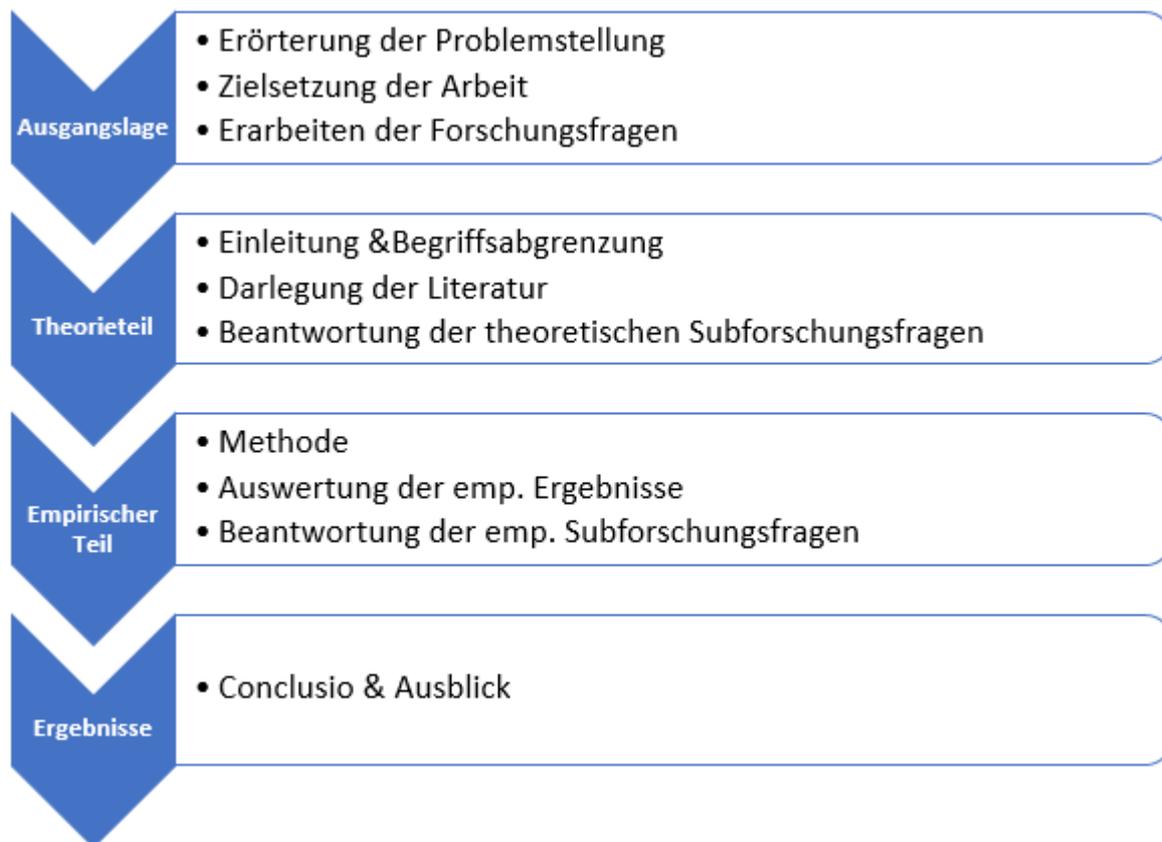


Abb. 1: Prozess der Masterarbeit. Quelle: eigene Darstellung 2024

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

In diesem Abschnitt werden für die Masterarbeit relevante Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt. Die Erarbeitung der Begriffsabgrenzung und -definition dient zum besseren Verständnis der Grundlagen, sowie zur Strukturierung der vorliegenden Arbeit.

2.1. Digitalisierung

Der Begriff Digitalisierung wird zwar mittlerweile vielfach verwendet, jedoch nur selten definiert (vgl. Traum et al. 2017, S. 1). Zudem hat der Begriff der Digitalisierung vielfache Bedeutung und unterliegt nicht nur der historischen Entwicklung, sondern ändert sich auch mit dem Kontext. Ursprünglich entspringt der Begriff der Digitalisierung aus der Technik. Hier verstand man darunter, dass zum Zweck der Übertragung in Netze und zur Verarbeitung auf Rechnern, bestehende analoge Daten in digitale Größen überführt werden (vgl. Mertens/Barbian/Baier 2018, S. IX). Mertens, Barbian und Baier (2018, S. 35) verwiesen gleichzeitig darauf, dass der Begriff Digitalisierung mehrere Bedeutungen hat, die sich je nach Fachgebiet stark ausweiten lassen und miteinander sogar widersprechen können. Eine sehr breitgefächerte Definition für Digitalisierung liefern Barton et al. (2018, S. 4), in der sie den Prozess der Digitalisierung als Informations- und Kommunikationsmedium subsumieren, welches von Personen, Organisationen, der Wirtschaft und der Gesellschaft vermehrt genutzt wird. Damit einher gehen Beschleunigung und stärkere Flexibilität in Bezug auf Prozesse und damit verbundene Ergebnissen. Die Vorgänge im Rahmen der Digitalisierung erfolgen durch eigens geschaffene Software-Lösungen, die den Datenaustausch zwischen den handelnden Parteien zur Aufgabe haben. Laut Becker et al. (2019, S. 9) lässt sich Digitalisierung wie folgt definieren:

Digitalisierung ist die strategisch orientierte Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) mit dem Ziel, nachhaltige Wertschöpfung effektiv und effizient zu gewährleisten. (Becker et al. 2019, S. 9)

Im wirtschaftlichen Kontext wird Digitalisierung definiert als ein Prozess, in dem „manuelle Prozesse und physische Objekte in digitale Varianten“ (Schawel/Billing 2017, S. 105) umgewandelt werden. Verwendet werden hierfür neue Technologien, wie beispielsweise künstliche Intelligenz oder Online-Plattformen (vgl. Schawel/Billing 2017, S. 105). Digitalisierung ist kein neuer Begriff,

sondern wird bereits seit den 80er Jahren als Megatrend bezeichnet (vgl. Weibel/Lindenau 2017, S. 85). Ein Megatrend ist per Definition ein Vorgang der einen globalen Einfluss aufweist und zu Veränderungen in allen Bereichen der Gesellschaft führt (vgl. Wanzel 2010, S. 34). Digitalisierung ist für Unternehmen essenziell um wettbewerbsfähig zu bleiben und ihre Effektivität zu erhöhen (vgl. Agarwal/Lakhera 2023, S. 292).

2.1.1. Digitale Plattform

Die Definition einer digitalen Plattform ist vor allem davon abhängig in welchem Kontext sie gesehen wird. Nach Van Alstyne, Parker und Choudary (2016, S. 56) liegen die Ursprünge der Plattformen weit in der Vergangenheit. Sie sehen antike Marktplätze als deren Ursprung an, da auch hier Käufer und Verkäufer - an einem spezifischen Ort gebündelt - zusammengebracht wurden, um Alltagsgegenstände zu kaufen oder zu verkaufen. Im Hinblick auf diese Arbeit ist die aktuelle Definition von Plattformen als passend anzusehen:

Platform businesses bring together producers and consumers in high-value exchanges. Their chief assets are, information and interactions, which together are also the source of the value they create and their competitive advantage. (van Alstyne/Parker/Choudary 2016, S. 56)

Wenn man sich den Begriff der digitalen Plattform im Hinblick auf Märkte und damit zusammenhängenden Geschäftsmodellen ansieht, sind ihre Aufgabe und Definition dahingehend zu verstehen, miteinander interagierende Marktteilnehmer*innen zu koordinieren (vgl. Bender/Habib/Gronau 2021, S. 70). Im Fall dieser Arbeit könnte eine digitale Plattform dazu dienen, die Dienstleistungen des B2B-Vertriebs im Bauzuliefererbereich und deren Produkte entsprechend für die, im Bau- und Baunebengewerbe beteiligten Betriebe zu koordinieren und maßgeschneiderte Lösungen zur Verfügung zu stellen.

Als Hauptmerkmale von digitalen Plattformen gelten folgende Effekte (vgl. von Engelhardt/Wangler/Wischmann 2017, S. 11f.):

- Synergie und Innovation, sowohl für Anbieter*innen als auch für Nutzer*innen
- Netzwerkeffekte
- Externe Wertschöpfung für Betreiber*innen

Digitale Plattformen können sowohl als Geschäftsmodell als auch als Organisationsmodell angesehen werden, das sich auf die sich veränderten Märkte einstellen und diese entsprechend abbilden kann. Der Prozess der Umstellung eines klassischen Wertschöpfungsmodells hin zu einem plattformgestützten Geschäftsmodell bringt für die Unternehmen einschneidende Veränderungen mit sich. Es findet eine Verschiebung auf unterschiedlichen Ebenen statt. Die Kontrolle von Ressourcen wird abgelöst von der Orchestrierung der Ressourcen. Der Fokus liegt vermehrt auf der Interaktion mit externen Marktteilnehmer*innen und weniger auf der Optimierung von internen Abläufen und Prozessen. Die dritte einschneidende Veränderung stellt die Konzentration auf den Ökosystemwert dar, welche sich davor vor allem auf den Kund*innenwert bezogen hat. (vgl. Holler et al. 2022, S. 1260f.) Als Folge der Verschiebung kann es zu Netzwerkeffekten kommen, wie dem „Winner-takes-it-all Prinzip“ (von Engelhardt/Petzold 2019, S. 8). Damit ist gemeint, dass eine Monopolstellung durch eine dominierende Plattform entsteht, weil den bestehenden Mitbewerber*innen die Nutzer*innenbasis verloren geht. (vgl. von Engelhardt/Petzold 2019, S. 15f.) Dieser Effekt lässt sich hauptsächlich bei B2C Plattformen feststellen, kaum bzw. jedoch gar nicht im Bereich der B2B-Plattformtechnologie (vgl. Koenen/Falck 2020, S. 13).

In der Literatur lassen sich vier Einsatzmodelle in der Praxis für digitale Plattformen identifizieren (vgl. Holler et al. 2022, S. 1263f.):

1. Platform as a Core: Hier steht die Plattform im Fokus des Geschäftsmodells und wird ohne ein zugehöriges Produkt oder eine Dienstleistung aufgebaut.
2. Platform as an Evolution: Hier wird eine Plattform ausgebaut, in der ein bestehendes Produkt oder eine Dienstleistung geöffnet wird.
3. Platform as an Enabler: In dieser Variante zum Einsatz von Plattformen, dient diese dem Zweck, das eigentliche Kerngeschäft zu stützen. Das ursprüngliche Kerngeschäft und die Plattform existieren parallel und es besteht eine starke Abhängigkeit zwischen ihnen.
4. Platform as an Add-on: In diesem letzten Modell, dient die Plattform dazu, einen Zusatznutzen zu der bestehenden Produktportfolie oder angebotenen Dienstleistungen zu erfüllen. Die damit verbundenen Funktionen werden nur als Ergänzung gewertet.

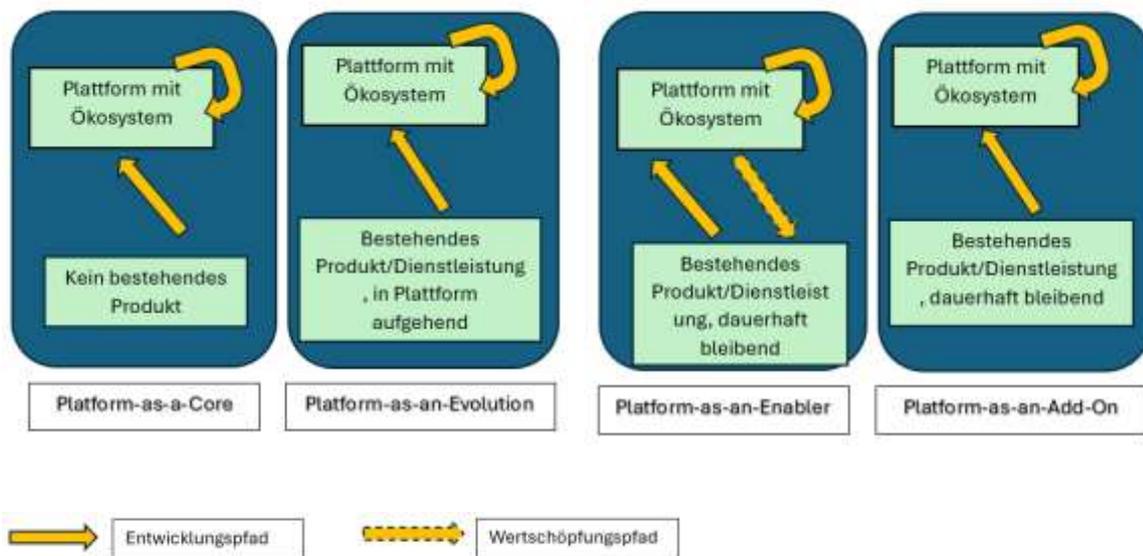


Abb. 2: Plattformmodelle. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Holler et al. 2022, S. 1263

Ein Unternehmen hat für sich zu entscheiden, welches der Modelle es für sich wählt und ob es eine maßgeschneiderte eigene Plattform entwickelt und etabliert oder auf eine auf dem Markt bestehende zurückgreift. In beiden Fällen gilt es, die Plattformstrategie und zugehörigen Fähigkeiten so zu gestalten, dass eine Koordinierung und zielgerichtete Zusammenarbeit mit allen beteiligten Stakeholdern möglich sind. Ebenso soll sie dazu dienen, Produkte und Dienstleistungen entsprechend den Marktanforderungen weiterzuentwickeln und somit Wachstum voranzutreiben. (vgl. Ceccagnoli et al. 2012, S. 265)

Je nach Wahl des Modells und in Abhängigkeit des Unternehmensalters – d. h. , ob es sich beim Unternehmen um ein Start-up Unternehmen, ein junges Unternehmen oder ein am Markt etabliertes Unternehmen handelt - lassen sich in der Praxis vier Entwicklungsmodelle unterscheiden. (vgl. Holler et al. 2022, S. 1264f.)

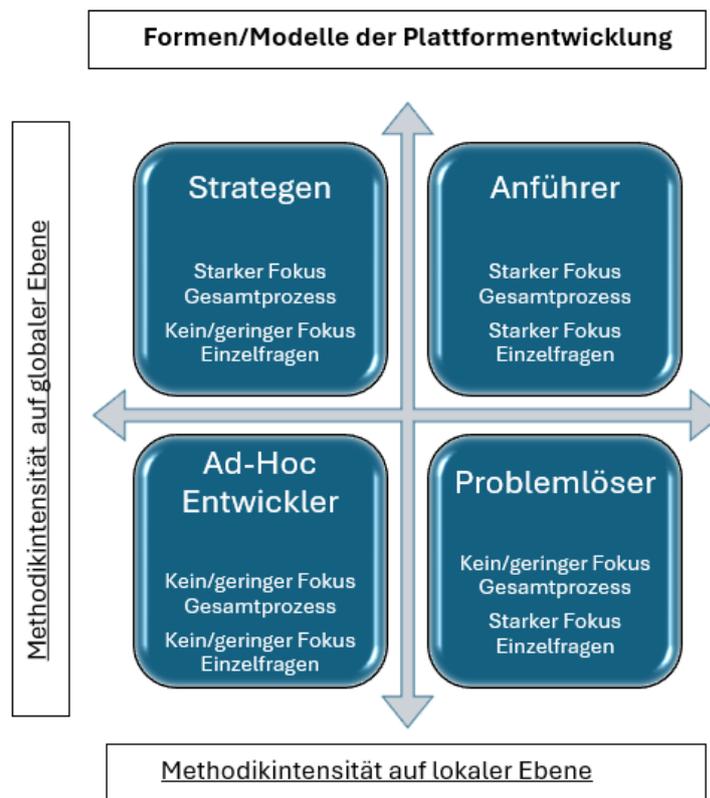


Abb. 3: Entwicklungsmodelle digitaler Plattformen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Holler et al. 2022, S. 1264.

Für die Methodic-Problem-Solvers beziehen sich die Ansätze nur auf die lokale und nicht auf die globale Ebene. Es werden vor allem spezifische Problemstellungen erarbeitet.

Die Methodic-Strategists beziehen sich auf globale Fragestellungen. Einzelfragestellungen werden flexibel und entsprechend den aktuellen Anforderungen bearbeitet, wohingegen Positionierungs-, Einführungs- und Evolutionsplanung sehr methodisch abgearbeitet werden.

Das dritte Entwicklungsmodell beschreibt die Methodic-Leaders. Dieses Modell verbindet den lokalen Ansatz der Methodic-Problem-Solvers mit dem globalen Ansatz der Methodic-Strategists, um bestmöglich und effektiv zum Ziel zu kommen.

Das letzte Modell nennt sich Ad-hoc-Developers. In diesem Ansatz wird weder ein globales noch ein lokales methodisches Vorgehen für die Entwicklung von Plattformen angewandt. Stattdessen werden für die Planung, die Durchführung und die Erfolgskontrolle eigene Überlegungen angesetzt. (vgl. Holler et al 2022, S. 1264)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Plattformen vielfältige Einsatzmöglichkeiten bieten können. Generell gilt: Je komplexer ein Geschäftsmodell und je risikoreicher dieses ist, desto methodischer ist der Aufbau der Plattform zu gestalten. In der Praxis lässt sich eine klare Trennung und Differenzierung der Modelle und deren Entwicklung nicht realisieren, weshalb sich in Unternehmen oft Mischformen aus den einzelnen Ansätzen finden lassen.

2.1.2. B2B-Plattformen

Seit vielen Jahren haben Anbieter*innen, wie Amazon oder Apple, die Plattformnutzung und Wertschöpfung im Business-to-Customer Bereich, auch B2C genannt, deutlich verändert. Die oben genannten Punkte treffen vor allem auf diese Märkte zu. Es lässt sich aber auch im Business-to-Business Bereich, B2B - Bereich genannt, ein Trend hin zur Plattformtechnologie feststellen. Im Business-to-Business Bereich entsteht die Wertschöpfung über Geschäfts- und Kommunikationsprozesse zwischen verschiedenen Unternehmen. Übertragen auf Plattformen bedeutet das, dass zwei- oder mehrere Unternehmen auf einer oder mehreren Plattformen mittels Schnittstellen interagieren. Voraussetzung hierfür ist, dass Unternehmen ihre Sicht auf traditionelle Wertschöpfungsketten ändern. B2B-Plattformen können in unterschiedlichen Bereichen der Wertschöpfung eingebaut werden, wie zum Beispiel zur Schaffung von Marktplätzen, Lieferketten oder zum Supply-Chain-Management (vgl. Haucap/Kehder/Loebert 2020, S. 13). Um allen Marktteilnehmer*innen die gleichen Möglichkeiten und Zugänge zu ermöglichen, ist eine ganzheitliche Sichtweise von Plattformtechnologie erforderlich. Langfristig soll durch diese Herangehensweise ein einheitliches Ökosystem, im Sinn eines digitalen ökonomischen Raums geschaffen werden. Im Bereich der B2B Plattformtechnologie lassen sich grob zwei übergeordnete Kategorien von Plattformen unterscheiden: zum einen die datenbasierte und zum anderen die Transaktionsplattform. Datenbasierte Plattformen kreieren ihre Wertschöpfung, wie der Name bereits nahelegt, aus Daten, die durch entsprechende Analyse und Auswertung den User*innen zur Verfügung gestellt werden. Die Herausforderung besteht darin, die Daten effizient zu verarbeiten, um so Abläufe, Prozesse und/oder Produkte zu optimieren. Die Vernetzung der Informationen und der User*innen steht hier im Vordergrund und schafft über das entstehende Netzwerk ein digitales Ökosystem. (vgl. vom Engelhardt/Wangler/Wischmann 2017, S. 17)

Im Gegensatz dazu hat der transaktionsbasierte B2B-Plattformansatz zum Ziel, als Vermittler*in einen digitalen Marktplatz zu schaffen. Über diesen Marktplatz sollen ein Austausch und Handel ermöglicht werden und somit Unternehmensprozesse optimiert werden. Auf diesem Modell basiert die Infrastruktur des modernen Vertriebs, da sie Kaufprozesse vereinfacht, standardisiert und somit Kosten reduziert. Such- und Vergleichsmöglichkeiten werden vereinfacht und dadurch die Transparenz erhöht (z. B. hinsichtlich der Preisgestaltung, etc.). Unternehmen haben zudem dadurch die Möglichkeit neue Kund*innen und Märkte zu erschließen, die sonst nicht erschlossen werden können. (vgl. Haucap/Kehder/Loebert 2020, S. 15f.) Die genannten Aufgaben ermöglichen also mehrere Marktteilnehmer*innen zu vernetzen und deren Wertschöpfungsketten zu unterstützen.

2.2. Vertrieb

Unter dem Begriff Vertrieb, werden alle Vorgänge zusammengefasst, die mit der Vorbereitung zur Vermarktung und Platzierung von Produkten und Dienstleistungen auf einem bestimmten Markt in Zusammenhang stehen (vgl. Schuchert-Güler 2009, S. 10).

Der Begriff Vertrieb umfasst eine Vielzahl von Aufgaben, die innerhalb eines Unternehmens schlagend werden. Zu den Aufgaben zählen unter anderem strategische Aufgaben im Bereich der unternehmerischen Prozesse aber auch operative und organisatorische Tätigkeiten. Die einzelnen Aufgabengebiete dienen dazu Vertriebsziele festzulegen und mit Hilfe klarer Vorgaben und der damit verbundenen Schwerpunkte und der strategischen Ausrichtung die Erreichung der Vertriebsvorgaben zu erreichen. Aber auch kund*innenbezogene Aufgaben, beginnend bei der Akquisition neuer Kund*innen, hin zu Angebotsvorbereitung und -erstellung, zum tatsächlichen Vertragsabschluss und After-Sales-Prozessen, fallen in das Aufgabengebiet des Vertriebs. (vgl. Purle et al. 2023, S. 7)

Generell unterscheidet man den Vertrieb grob in den B2C und den B2B Bereich. Jüngere Studien weisen jedoch darauf hin, dass es im Rahmen der Digitalisierungsprozesse einen Paradigmenwechsel hin zu einem B2B2C Vertrieb gibt (vgl. Holland/Thornton/Naudé 2010, S. 52).

Im B2B Handel liegt der Fokus auf der Beziehung zwischen Vertriebsmitarbeiter*innen und den Ansprechpersonen der beteiligten Unternehmen und ist stark durch die persönliche Beziehung

geprägt. Die Geschäftsbeziehungen sind im Gegensatz zum Privatkund*innensegment auf Langlebigkeit ausgelegt. Allerdings führt der Generationenwechsel in den Unternehmen dazu, dass auch im B2B Sektor ein Umdenken in der Gestaltung des Vertriebs, weg von einem klassischen Vertrieb, hin zu einem digitalen Vertrieb, führt. Der Einsatz von E-Commerce soll als Chance zur Effizienzsteigerung gesehen werden und nicht als Ersatz der persönlichen Kund*innenbeziehung. Durch Einführung und Nutzung von Plattformtechnologien und Digitalisierung soll es den Vertriebsmitarbeiter*innen möglich werden, sich Zeitressourcen zu schaffen, in denen sich diese um spezifische und gewinnversprechende Anfragen oder mögliche Neukund*innengeschäfte kümmern können. (vgl. Türk 2022) Schlüsselemente eines erfolgreichen klassischen wie auch digitalen Vertriebs sind die Kenntnis bezüglich der Anforderungen und Wünsche der Kund*innen und das Anbieten ganzheitlicher und maßgeschneiderter Lösungen. Ein Beispiel dafür ist, dass wiederholte Einkäufe gespeichert werden und die Nachbestellung für den*die Kund*in problemlos und schnell erfolgen kann. Daran gekoppelt sind auch etwaige Sonderkonditionen und Vereinbarungen, die - auch im digitalen Vertrieb – in den einzelnen Kund*innenkonten hinterlegt werden. Für den digitalen Vertrieb ist es unerlässlich Kund*innen nicht nur eine Produktpalette und damit verbundene Suchverläufe zur Verfügung zu stellen, sondern auch Lösungen anzubieten, die bei Problemen der Kund*innen im eigenen Geschäftsfeld eine Hilfestellung bieten. (vgl. Binckebanck 2015, S. 45f.)

2.3. Bau- und Baunebengewerbe

Im folgenden Kapitel soll die Bauwirtschaft in Österreich und die Bedeutung der Digitalisierung in dieser näher dargestellt werden.

Das Baugewerbe wird in Österreich laut ÖNACE Code in folgende Bereiche aufgeteilt: F Baugewerbe, mit den Unterkategorien Hochbau, Tiefbau und sonstige Bautätigkeiten (vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Baugewerbe). Unter Baunebengewerbe werden die Branchen subsummiert, die beim Ausbau tätig sind, beispielsweise Schwarzdecker, Pflasterer etc. In Österreich werden diese auch als Bauhilfsgewerbe bezeichnet (<https://www.profit-am-werk.at/>, 2024). Die Baubranche ist in Österreich ein wirtschaftlich starker Sektor mit hohen

Investitionen, in der nicht nur Branchen des Baus direkt involviert sind, sondern auch Branchen wie Elektronik und Handel u.v.m.

Eine der größten Herausforderungen in der Digitalisierung der Baubranche ist die Problematik der unterschiedlich verwendeten Softwarelösungen und Schnittstellen zwischen Professionist*innen, Planer*innen und Zuliefer*innen. So arbeiten z. B. bauausführende Unternehmen mit anderen Tools als Planer*innen. Die Zuliefererbranche verwendet wiederum andere oder gar keine Tools. Die aktuelle Situation darzustellen und Möglichkeiten zu evaluieren, um dem Problem der unterschiedlichen digitalen Standards entgegenzuwirken bzw. Lösungen zu finden, ist Aufgabe der zukünftigen Forschung. (vgl. Eichmann 2021, S. 14f.) Im Baugewerbe lässt sich in den letzten Jahren ein Trend in Richtung Digitalisierung erkennen, der darauf abzielt die Produktivität zu steigern und auf den erhöhten Anspruch der Nachhaltigkeit einzugehen. Es wird versucht dies mittels neuer Informations- und Kommunikationstechnologien umzusetzen. (vgl. Moring/Maiwald/Kwitz 2018, S. 57f.).

In der Baubranche ist die Bereitschaft zur Innovation im Verhältnis zu anderen Branchen relativ gering, was daran liegt, dass die Denkweise sehr funktional geprägt ist. Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass diese Branche starken Schwankungen durch Baubooms und Konjunktur, aber auch durch Witterungseinflüsse unterworfen ist. Dies führt vor allem im Bereich der Logistik dazu, dass ein Aufholbedarf hinsichtlich digitaler Lösungen besteht. (vgl. Hölzli 2014, S. 9ff.) In den letzten Jahren ließ sich ein Wandel beobachten und Baumanns et al. (2016, S.20) konnten in ihrer Arbeit Bauwirtschaft im Wandel – Trends bis 2020 zeigen, dass das Thema Digitalisierung im Bau und den damit verbundenen Gewerbe mittlerweile zu einem der wichtigsten Themen in diesen Branchen zählt.

2.4. Regionale Unterscheidungen bzw. Kategorisierung

Laut Statistik Austria (2022) wird Österreich in vier regionale Kategorien unterteilt: in urbane Zentren = Stadt, in regionale Zentren, in den ländlicher Raum im Umland von Zentren = Außenzone und in den ländlichen Raum. Im Folgenden wird die Unterteilung schematisch dargestellt (<https://www.statistik.at/fileadmin/pages/453/urbanRuralTypologie.pdf>, 2021, S. 8):

1. Urbane Zentren weisen ein hohes Bevölkerungspotenzial auf. Abgrenzungen basieren auf Kernzonen und der Zuordnung von Gemeinden. Hierbei muss ein Bevölkerungspotenzial von mehr als 300 Personen pro km² vorliegen.
2. Regionale Zentren weisen bereits Basisinfrastruktur, sowie Verdichtung auf. Der Großteil der Bewohner*innen benötigt nicht mehr als 30 Minuten um die Kernzone zu erreichen.
3. Als ländlicher Raum im Umland von Zentren werden Regionen bezeichnet, die im Einflussbereich von Städten angesiedelt und stark mit deren Funktionalität verbunden sind.
4. Im Gegensatz zu Punkt 3 ist der ländliche Raum nur sehr schwach mit urbanen Zentren verflochten.

Die Zuordnung zu den jeweiligen Regionen oder deren Unterkategorien erfolgt nach einem strengen Regelwerk, auf das in dieser Arbeit jedoch nicht näher eingegangen wird. Es wird lediglich eine Übersichtstabelle hinsichtlich Bevölkerungszahl und Anzahl der Gemeinden je Raumtyp dargestellt:

Bezeichnung	Anzahl der Gemeinden	Bevölkerungsanzahl
Urbanes Zentrum	238	4.795.101
Regionales Zentrum	79	436.706
Ländlicher Raum im Umland von Zentren	546	1.349.166
Ländlicher Raum	1.233	2.351.691
Summe	2.096	8.932.664

Tab. 1: Übersicht über Gemeinden und Bevölkerung Österreich. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statistik Austria 2021, S. 25

Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, dass mehr als die Hälfte der Österreicher*innen in urbanen oder regionalen Zentren angesiedelt ist. Ein Drittel der Bevölkerung lebt im ländlichen Raum, wobei in diesen Regionen deutlich mehr Gemeinden zu finden sind als im urbanen oder im regionalen Zentrum.

3. DARLEGUNG DER BESTEHENDEN LITERATUR

Im folgenden Abschnitt soll ein Überblick über die bisherige Forschung und bestehende Literatur zu den gewählten Themen - Digitalisierung und Plattformtechnologie im Vertrieb der Bau- und Baunebengewerbe - gegeben werden. Ziel ist es zum einen, die formulierten theoretischen Subforschungsfragen zu beantworten. Zum anderen sollen bestehende Modelle und Ansätze kritisch hinterfragt und unterschiedliche Blickwinkel der beteiligten Akteur*innen dargestellt werden. Daraus sollten mögliche Forschungs- und Lösungsansätze abgeleitet werden. Da die Digitalisierung und Plattformtechnologie, sowie der Vertrieb in der Baubranche sehr umfangreiche Themengebiete sind, wurde die Thematik eingegrenzt. In der vorliegenden Arbeit soll ein IST-Stand zum Thema Plattformnutzung in der Baubranche dargestellt und ein Ausblick für weitere Forschungsfelder gegeben werden.

3.1. Digitalisierung und Plattformtechnologien – Geschäftsmodelle

Im ersten Abschnitt soll eine Übersicht über Digitalisierung und Plattformtechnologie gegeben werden. Im Folgenden wird auf die historische Entwicklung und den aktuellen Forschungsstand von Digitalisierung und Plattformtechnologie eingegangen. Es werden unterschiedliche Modelle und Einsatzmöglichkeiten, insbesondere für den Bereich der Bau- und Baunebengewerbe, dargestellt.

Das Thema Digitalisierung findet sich heutzutage in allen Bereichen des sozialen und wirtschaftlichen Lebens wieder und wird auch von der Politik immer stärker in den Fokus gerückt. (vgl. Merkel 2017, S. 2f.) Der Ursprung der Digitalisierung findet sich bereits im frühen 18. Jahrhundert und wurde stark durch die dritte industrielle Revolution vorangetrieben (vgl. Becker/Pflaum 2019, S. 3). In den Anfängen war Digitalisierung ein technologischer Begriff, der für die Umwandlung analoger Informationen in digitale Formen verwendet wurde. Gottfried Wilhelm Leibnitz legte mit seiner Transformation von arabischen Nummern in binäre Strings den Grundstein der Digitalisierung. Auch Morsezeichen können bereits als eine frühe Anwendungsmöglichkeit der digitalen Informationsübermittlung angesehen werden, da hier binäre Signale mittels Telegraphen von einem Ort zum anderen versandt werden konnten. (vgl. Vogelsang, 2010 S. 7f.) Diese

Begriffsbedeutungen von Digitalisierung unterscheiden sich jedoch deutlich vom heutigen Verständnis. Bevor auf die aktuelle Bedeutung von Digitalisierung näher eingegangen wird, wird vorab zum besseren Verständnis näher auf die geschichtliche Entwicklung eingegangen. Die geschichtliche Entwicklung der Digitalisierung steht im Zusammenhang mit der dritten bzw. vierten industriellen Revolution. Zeitgeschichtlich beschreibt die erste industrielle Revolution die erste technische Revolution, mit Ende des 18. und Beginn des 19. Jahrhunderts, mit der Einführung der maschinellen Nutzung der Dampfkraft. Als zweite industrielle Revolution wird die Entwicklung der motorischen Antriebssysteme durch Öl und Gas, Massenproduktion, sowie die Entwicklung der Elektrotechnik gesehen und ist zeitlich im 20. Jahrhundert angesiedelt. Die dritte industrielle Revolution überschneidet sich zeitlich gesehen teilweise mit der zweiten industriellen Revolution und ist geprägt durch leistungsstarke und funkbasierte Kommunikationstechnologie, Mikroelektronik und für diese Arbeit bedeutende Computertechnologie. In der dritten industriellen Revolution findet sich auch der Beginn der Digitalisierung durch die Einführung des Internets in alle privaten und beruflichen Lebensbereiche (vgl. Weller, 2014, S. 1). Der nun stattfindende Übergang zur vierten industriellen Revolution verbindet die digitale Welt mit der realen Welt, wo Daten zum höchsten Gut zählen. Die Kommunikation entwickelte sich fortwährend weiter und es findet eine Vernetzung auf digitalem Weg statt, wie beispielsweise intelligente Maschinen nach dem Prinzip Industrie 4.0. Laut Schwab (2016, S. 5) umfasst die vierte industrielle Revolution folgende vier Aspekte:

Die Erwartungen der Kunden, den Ausbau von Produkten, die gemeinschaftliche Innovation und die Organisation. Ob aus der Sicht von Konsumenten oder Unternehmen – der Verbraucher rückt mehr und mehr ins Zentrum der Ökonomie, Dreh- und Angelpunkt ist die Art, wie Kunden bedient werden. Physische Produkte und Dienstleistungen können nun dank digitaler Fähigkeiten ausgebaut werden, was wertsteigernd wirkt. Neue Technologien machen Gegenstände widerstandsfähiger und verlängern ihre Lebensdauer, während Daten sowie Analyseinstrumente deren Wartung revolutionieren. Eine Welt voller Kundenerwartungen, datenbasierter Dienste und Leistungen durch exakte Analyse erfordert neue Formen der Zusammenarbeit, insbesondere angesichts der Schnelligkeit, mit der sich der Wandel und der Umbruch vollziehen. Und das Aufkommen von Plattformen und sonstigen neuen Geschäftsmodellen bedeutet letztendlich, dass Talent, Kultur und Organisationsformen neu überdacht werden müssen. (Schwab, 2016, S. 5)

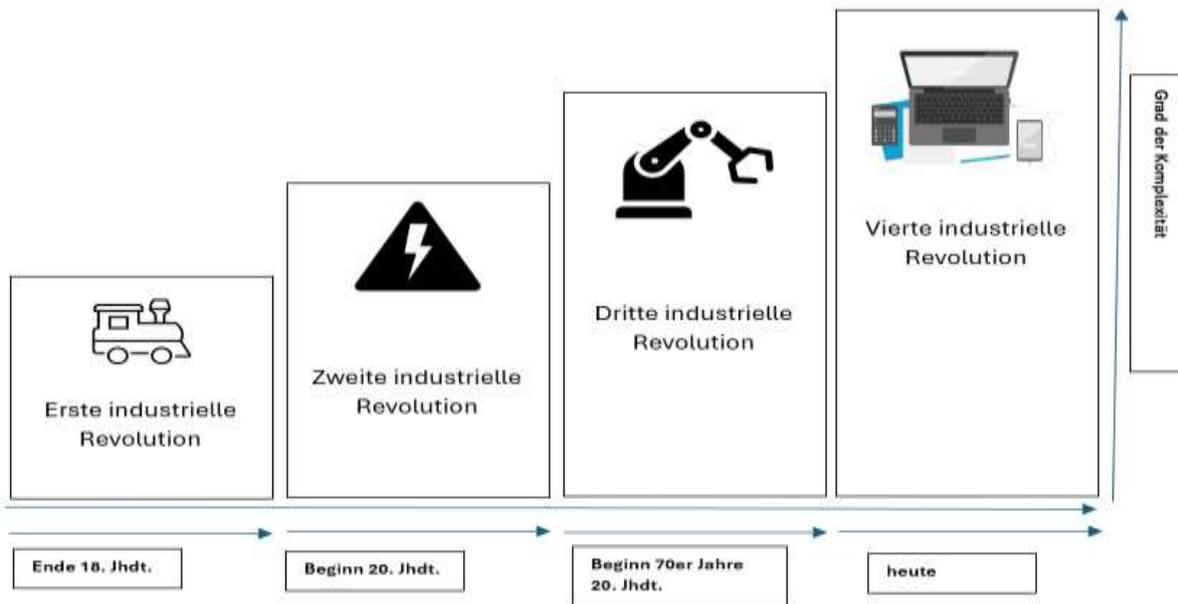


Abb. 4: Die vier industriellen Revolutionen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kagermann et al. 2013, S. 17.

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, was die Digitalisierung der Wirtschaft für nicht industriell produzierende Unternehmen bedeutet. Dafür wird auf das Thema Digitalisierung und Plattformtechnologien näher eingegangen.

Bei der rein technologischen Darstellung der Digitalisierung handelt es sich um eine weiterentwickelte Form der binären Codierung. Bis heute wird die rein technische Betrachtung als vorherrschende Definition von Digitalisierung angesehen. Allerdings konnte bis dato keine einheitliche Definition mit wirtschaftlichem Hintergrund etabliert werden. (vgl. Becker/Ulrich/Botzkowski 2017, S. 12f.) Seit den späten 1990er Jahren begann sich die Digitalisierung als Trend in Unternehmen und Organisationen, durch digitale Produkte und Infrastruktur, zu etablieren. Diese Entwicklung schritt stetig voran und erweiterte sich um die Themen E-Commerce und Web-Strategien, bis hin zu digitalen Geschäftsmodellen. (vgl. Becker/Pflaum 2019, S. 6f.) Für diese Arbeit am passendsten erscheint somit die Definition vom Bamberger Kompetenzzentrum für Geschäftsmodelle in der digitalen Welt die besagt:

Digitalisierung ist die strategisch orientierte Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) mit dem Ziel, nachhaltige Wertschöpfung effektiv und effizient zu gewährleisten. (vgl. Becker/Pflaum, 2019, S. 9)

Die Entwicklung der letzten Jahre im Bereich der Digitalisierung zeigt deutlich, dass Digitalisierung für Unternehmen nicht mehr nur als eine Entwicklungsoption anzusehen ist, sondern es mittlerweile eine Grundvoraussetzung ist, um am Markt und gegen den*die Mitbewerber*in bestehen zu können. Diese Tatsache birgt neben Chancen aber auch spezifische Herausforderungen für Unternehmen. Der erste Schritt in diese Richtung ist die Entwicklung eines Geschäftsmodells, das die Strategie des Unternehmens widerspiegelt. Ziel ist es einen möglichst großen Nutzen daraus zu ziehen und die Wertschöpfung zu verbessern. Zusätzlich müssen Unternehmen neben der Transformation des Geschäftsfeldes entsprechende Digitalisierungskompetenzen aufbauen, um geplante Strategien umsetzen zu können. Ebenso gilt es laut bestehender Literatur, vier relevante technologische Themen, die die Arbeitswelt in Zukunft prägen werden, zu beachten. Diese umfassen die Thematiken Speichertechnik, Software, künstliche Intelligenz (KI) und Informationsplattformen sowie damit verbundene digitalisierte Informationen. Wobei in diesem Zusammenhang die Daten, die aus allen genannten Bereichen gewonnen werden, als zentraler Rohstoff angesehen werden. (vgl. Bauer/Hofmann 2018, S. 2) Diese Tatsache zeigt auch auf, dass bei einer Fortführung eines etablierten Geschäftsmodells, ohne Beachtung des Themas Digitalisierung, eben dieses Geschäftsmodell in Gefahr geraten könnte. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die Herausforderungen und Bedürfnisse moderner Unternehmen gegeben werden. Über allem steht der Faktor Technik. Technologische Weiterentwicklung mittels beispielsweise KI oder Big Data führt automatisch dazu, dass sich Prozesse innerhalb von Unternehmen und Wirtschaft verändern, indem sie durch ihre Verwendung die Effizienz steigern, aber auch die Kund*innenerfahrungen verändern können. (vgl. Foutty 2021) In der aktuellen Forschung konnten als essenzielle Faktoren bzw. technologische Voraussetzungen für Digitalisierung vor allem mobile Endgeräte und der Zugang zu High – Speed Internet identifiziert werden (vgl. Agarwal/Lakhera 2023, S. 293). Liu et al. (2022, S. 1954) stellten hierzu fest, dass die höhere Verfügbarkeit und damit verbundene Leistbarkeit von neuen Technologien dazu führen, dass die Kosten für Unternehmen deutlich gesenkt werden können. Dies wiederum bringt Unternehmen dazu Digitalisierung weiter vorantreiben. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass je langsamer sich ein Unternehmen mit dem Thema Digitalisierung und dessen Umsetzung beschäftigt, desto mehr läuft dieses Unternehmen Gefahr, den Anschluss an den Markt zu verlieren (vgl. Agarwal/Lakhera 2023, S. 294). Neben den

technologischen Voraussetzungen gilt es auch die Voraussetzungen, die eine Organisation schaffen muss, um Digitalisierung entsprechend im Unternehmen zu etablieren, zu beleuchten. An oberster Stelle stehen in diesem Zusammenhang die Unternehmensführung und die damit verbundene klare Vision, sowie Unternehmenskultur im Zusammenhang mit Digitalisierungsprozessen (vgl. Agarwal/Lakhera 2023, S. 293). Führungsebenen, die dem Thema offen und positiv gegenüberstehen, investieren mehr in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter*innen und auch in die damit verbundenen technologischen Voraussetzungen. Darauf aufbauend sind Faktoren für eine gelungene Digitalisierung u. a. das Mitarbeiter*innentraining und der richtige Einsatz von Changemanagement im Unternehmen, hin zu einer digitalen Ausrichtung des Geschäftsmodells. Die dritte, aber nicht außer Acht zu lassende Säule betrifft Umweltfaktoren wie gesetzliche Vorgaben, politische Strömungen und Regulatorien. Politische Unterstützung kann zu einer erhöhten Digitalisierung in Unternehmen führen, vor allem in kleinen und mittleren Betrieben (vgl. Chen et al. 2021, S. 2). Damit verbunden sind auch die Sicherheit von Daten, der Schutz der Privatsphäre und die generelle Sicherheit im Umgang mit Digitalisierung. Werden hier die richtigen Grundvoraussetzungen, nicht nur seitens der Unternehmen, sondern auch seitens der Politik geschaffen, so führt das gesteigerte Vertrauen und Sicherheitsgefühl der Menschen dazu, höheres Vertrauen in die neuen Technologien zu setzen. Eine höhere Vertrauensbasis und damit verbundene stärkere Nutzung digitaler Medien, wie Plattformen, können sich Unternehmen zu Nutze machen, um die Kund*innenerfahrung zu personalisieren und zu verbessern, was wiederum eine stärkere Bindung der Kund*innen an das Unternehmen zur Folge hat. (vgl. Agarwal/Lakhera 2023, S. 292) Die genannten Faktoren zeigen deutlich, dass das Thema Digitalisierung aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten ist und auch von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird.

Generell lassen sich in der Literatur eine Vielzahl von Wirkungsdimensionen als Folge der fortschreitenden Digitalisierung darstellen. Eine bildliche Darstellung zeigt Abbildung 5:



Abb. 5: Wirkungsdimensionen der Digitalisierung auf die Arbeit. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bauer/Hofmann 2018, S. 3.

Doch was bedeuten die Wirkungsdimensionen in Bezug auf die Arbeit im Hinblick auf Unternehmen und deren Geschäftsmodelle? Die einfachste Form ist wohl der Ersatz von Papierdokumenten durch digital verarbeitete Informationen, Dokumente und Daten. Die digitale Verarbeitung bringt mehrere Anforderungen mit sich. Arbeits- und Endgeräte und damit verbundene Interaktionen müssen sich an den geänderten Bedarf anpassen, überall verfügbar sein und auch mehr leisten. Dies wirkt sich unmittelbar auf die Anforderungen, aber auch auf Möglichkeiten mit denen Arbeitnehmer*innen konfrontiert sind aus. Es wirft aber auch die Frage auf, inwieweit, die menschliche Arbeitskraft und bestimmte Tätigkeitsfelder durch digitale Lösungen obsolet werden oder sich verändern. (vgl. Huchler 2018, S. 144) Eine weitere Wirkdimension der Digitalisierung ist die zunehmende Flexibilisierung von Arbeit, Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsanforderungen. Betrachtet man die Wirkdimensionen der Digitalisierung, zeigt sich, dass diese allesamt mit dem Faktor Mensch in Zusammenhang stehen. Für Unternehmen ist es daher unumgänglich, Mitarbeiter*innen entsprechend den geänderten Anforderungen auszubilden und zu entwickeln. Die gesteigerten und immer komplexeren IT-Systeme und deren Sicherheit, stellen allerdings viele kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) vor neue Herausforderungen. Laut Europäischer

Kommission wird „ein KMU als Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und einer Umsatzsumme bis 50 Millionen Euro bzw. einer Bilanzsumme bis 43 Millionen Euro“ (www.bmaw.gv.at, 2022) definiert. In einer Digitalisierungsstudie aus dem Jahr 2018 konnten folgende Hemmfaktoren für Digitalisierung in KMUs identifiziert werden (vgl. Leyh/Bley/Ott 2018, S. 31):

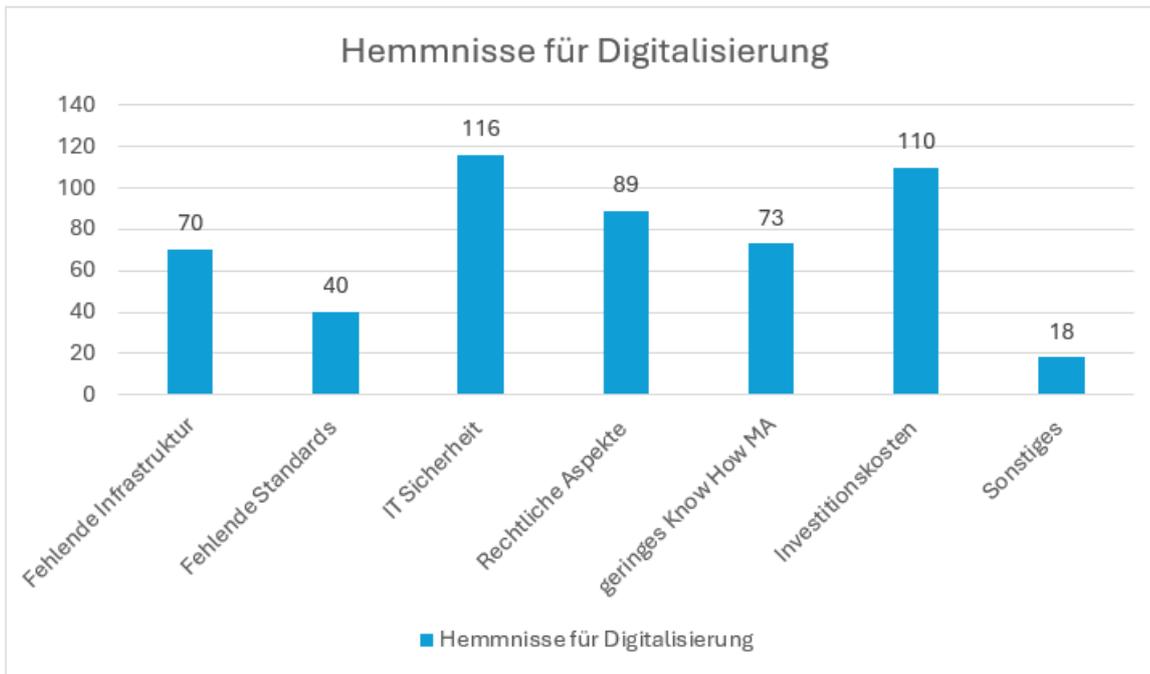


Abb. 6: Hemmnisse für Digitalisierung im Unternehmen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Leyh/Bley/Ott 2018, S. 38.

Die in Abb. 6 dargestellten Ergebnisse spiegeln deutlich die im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Herausforderungen und Voraussetzungen an Unternehmen wider. Die drei Haupt-hemmnisse für Unternehmen in der Umsetzung der Digitalisierung sind:

- Komplexität der IT-Sicherheit
- Rechtliche Unsicherheit
- Zu hohe Investitionskosten

Diese Determinationen tragen in Unternehmen maßgeblich dazu bei, ob und wie das Thema Digitalisierung umgesetzt wird bzw. ob diese forciert oder gehemmt wird.

Im folgenden Abschnitt wird näher auf das Thema Plattformtechnologien und seine Bedeutung für den Vertrieb und für den Prozess der Digitalisierung im Allgemeinen, eingegangen. Plattformen haben – insbesondere im Bereich der Wirtschaft – nehmen immer wichtiger werdende Stellung eingenommen. Plattformen eröffneten den handelnden Akteur*innen eine Vielzahl an Möglichkeiten. Über Plattformen können Transaktionen angebahnt und abgewickelt werden. Sie bieten Nutzer*innen Erleichterungen beim Suchen, Finden, Vergleichen und Bewerten von Informationen. E-Commerce-Plattformen fungieren als Schnittstelle und ermöglichen eine direkte Interaktion zwischen Verbraucher*innen und Unternehmen. (vgl. Schweitzer/Fetzer/Peitz 2016, S. 2)

Der Nutzen von Plattformtechnologien im Zusammenhang mit Digitalisierung besteht also darin den Markteintritt zu erleichtern. Das gilt sowohl für die Gesellschaft als auch für die Wirtschaft. Es dient dem Ziel Märkte zu vertiefen und zu verbreitern, indem sie zu jeder Zeit, an jedem Ort und für Jedermann zur Verfügung stehen. Generell vereinfachen Plattformen die Interaktion aller Marktteilnehmer*innen. Ähnlich wie beim Begriff Digitalisierung, herrscht auch bei der Definition von Plattformen bzw. Plattformtechnologie Uneinigkeit in der bestehenden Literatur und zwischen Expert*innen. In industrienahen Bereichen bezieht sich die Definition von digitalen Plattformen vor allem auf Plattformarchitektur und die Anbindung von Maschinen an das Internet-of-Things-Plattformen. Die Plattformen werden in diesem Bereich hauptsächlich zur Analyse und Überwachung genutzt (vgl. Bender/Habib/Gronau 2020, S. 70). Aus der Perspektive von Märkten liegt der Fokus verstärkt auf Geschäftsmodellen und der Betrachtung der Vielseitigkeit von Märkten. Die bestehenden unterschiedlichen Definitionen unterscheiden sich vor allem darin, ob sie eine enge oder breite Abgrenzung dieses Begriffes darstellen. (vgl. Haucap/Kehder/Loebert 2020, S. 12)

Der Plattformbegriff wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016, S. 8) breiter gefasst und wie folgt formuliert: „Digitale Plattformen sind internetbasierte Foren für digitale Interaktion und Transaktion. Sie werden daher auch als Intermediäre bezeichnet.“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMW), 2016, S. 8). Im Gegensatz dazu verfasst die europäische Kommission eine engere Definition von Plattformen:

Online platform refers to an undertaking operation in two (or multi) -sided markets, which uses the internet to enable interactions between two or more distinct but interdependent groups of users so as to generate value for at least one of the groups. (<https://digital-strategy.ec.europa.eu/>, 2016)

Während die Definition der Europäischen Kommission die gegenseitige Abhängigkeit der verschiedenen Beteiligten in Märkten und daraus resultierende Netzwerkeffekte in den Vordergrund stellt, umfasst die Definition des BMWi stärker Online-Dienste und damit verbundene Identifikationsmerkmale. Die aktuelle Forschung orientiert sich eher an der Definition der Europäischen Kommission und fokussiert sich auf, mit Plattformen verbundene Netzeffekte und die Vielseitigkeit von Märkten. Bei Netzwerkeffekten unterscheidet man zwischen positiv direkten und positiv indirekten Netzwerkeffekten. Die direkten Netzwerkeffekte kennzeichnen sich durch erhöhte Nachfrage und Nutzung und damit verbundenen direkten Anpassungen der Plattform an das Nutzer*innenverhalten aus. Unter indirekten positiven Netzwerkeffekten versteht man eine Rückkoppelung durch Interagieren von zwei oder mehreren Nutzer*innengruppen auf bestimmten Plattformen. (vgl. Schweitzer/Fetzer/Peitz 2016, S. 4) Eine Vielzahl von Plattformen kann als Informationsintermediäre gesehen werden, deren Ziel es ist Daten und Informationen zu sammeln, zusammenzufassen, zu ordnen und anschließend den Nutzer*innen zur Verfügung zu stellen. Dies trifft vor allem auf Verkaufsplattformen zu, die kund*innenspezifische Angebote anhand der gesammelten Kauf- und Suchinformationen der einzelnen User*innen erstellen. Allerdings besteht in diesem Alleinstellungsmerkmal auch das größte Gefahrenpotenzial, da Mitbewerber*innen mit denselben Methoden arbeiten und so Nutzer*innen von ihrer Plattform mehr überzeugen können, was zu einer Ablöse am Markt führen kann. Im Umkehrschluss ist es für Unternehmen möglich, durch die gesammelten Informationen bzw. Daten auf Plattformen ihr Angebot außerhalb ihrer Kernkompetenzen zu erweitern und sich damit breiter am Markt zu etablieren. Digitale Plattformen finden sich vor allem im Konzept der Industrie 4.0 wieder und zeichnen sich durch Wachstum, Absatzsteigerung und Wettbewerbsvorteile aus. Als positive Beispiele werden in der Literatur häufig SAP, Amazon oder Netflix hervorgehoben (vgl. Bender/Habib/Gronau 2020, S. 69). Neben den großen globalen Playern gilt es auch festzustellen, wie kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) im Bereich digitaler Plattformen einen Mehrwert erzielen können, vor allem unter Berücksichtigung der Tatsache, dass ihnen deutlich weniger Kapital, Arbeitskräfte und Kompetenzen zur Verfügung stehen. Studien zu diesem Thema zeigen, dass die Nachfrage nach digitalen, nationalen Plattformen steigt, allerdings 54% der Führungskräfte mit den Begriffen, wie digitale Plattformen oder Plattformökonomie, nichts verbinden können (vgl. <https://e3mag.com>, 2018). Um digitale Plattformen auch im KMU-Bereich zu etablieren,

muss also auch am Verständnis und an der Identifikation mit der Thematik Plattformtechnologie auf Führungsebene gearbeitet werden. In diesem Zusammenhang gilt es die Synergieeffekte als zentrales Potenzial herauszuarbeiten, welche durch die Kombination von Kompetenzen und Angeboten erreicht werden können. Das ist allerdings nur dann möglich, wenn Angebot und Nachfrage in hohem Maß vorhanden sind. (vgl. Bender/Habib/Gronau 2020, S. 71) Ein weiteres Merkmal von Plattformen ist die Verlagerung der Wertschöpfung. Plattformanbieter*innen fungieren lediglich als Intermediäre, was in geringeren Transaktionskosten und hoher Skalierbarkeit resultiert. Als Beispiel für diese Art der Plattformnutzung kann man Airbnb anführen, die keine eigenen Wohnungen besitzen, sondern nur eine Vermietungsplattform für Anbieter*innen und Nutzer*innen zur Verfügung stellen.

Aus den bisher dargestellten Einsatzmöglichkeiten von Plattformen, zeigt sich deutlich, dass digitale Plattformen vielfältig, flexibel und in verschiedenen Tätigkeitsfeldern eingesetzt werden können. Die Herausforderung für Unternehmen besteht nun darin, das bestehende Geschäftsmodell entsprechend anzupassen bzw. ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln, das den neuen Anforderungen gerecht wird. Dies erfordert den Einsatz spezifischer Methodiken und Strategien. Im Folgenden wird genauer auf das Thema Geschäftsmodelle digitaler Plattformen und im Speziellen auf Plattformtechnologien im Vertrieb eingegangen. Die theoretische Umsetzung einer erfolgreichen Plattformstrategie wird in einer Vielzahl von wissenschaftlichen Abhandlungen beschrieben, allerdings ist die Umsetzung in der gelebten Praxis oft deutlich schwieriger und mit großen Herausforderungen verbunden. (vgl. Zhu/lansiti 2019, S. 118ff) Die für diese Arbeit treffendste Beschreibung einer Plattform stammt von van Alstyne, Parker und Choudary (2016) und definiert eine Plattform wie folgt:

Though they come in many varieties, platforms all have an ecosystem with the same basic structure, comprising four types of players. The owners of platforms control their intellectual property and governance. Providers serve as the platforms' interface with users. Producers create their offerings, and consumers use those offerings [...] Platform participants—consumers, producers, and providers— typically create value for a business. But they may defect if they believe their needs can be met better elsewhere. (van Alstyne/Parker/Choudary 2016, S. 56, 58)

Die mit Plattformen verbundenen Geschäftsmodelle bzw. Kernkompetenzen sind einerseits in physischen Produkten, Service oder Daten zu finden, und die handelnden Akteur*innen werden durch Einzelpersonen, Unternehmen, aber auch durch andere Plattformen repräsentiert. Die Digitalisierung bringt spezifische Anforderungen an die handelnden Marktteilnehmer*innen mit

sich. Eine Modifikation des traditionellen Geschäftsmodelles hin zu einem plattformbasierten Geschäftsmodell ist sowohl mit internen als auch externen Änderungen verbunden. Hier wird der Fokus stärker auf orchestrierende Aufgaben und externe Interaktionen gelegt, weg von interner Optimierung und Kontrolle. (vgl. Holler et al. 2022, S. 1260f) Bei der Gestaltung eines plattformgestützten oder plattformbasierenden Geschäftsmodells lassen sich laut Holler et al (2022, S. 1267) drei konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung in der Praxis ableiten:

1. Klares Rollenverständnis	Was ist die Rolle der digitalen Plattform im Unternehmen? Hauptfokus oder unterstützend?
2. Gestaltungsansätze	Benötigten Werkzeuge identifizieren & auswählen, zielgerichtet anwenden
3. Kontrolle & Anpassung	Regelmäßige Überprüfung und Anpassung im Gleichklang mit Unternehmensentwicklung

Tab. 2: Digitale Plattformen in der Praxis umsetzen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Holler et al. 2022, S. 1267.

Aus aktuellen Studien geht hervor, dass im Zusammenhang mit Plattformen nicht mehr nur ein einzelnes Geschäftsmodell und ein abgegrenzter Markt für sich alleine betrachtet werden können, sondern durch die fortschreitende Digitalisierung und Nutzung unterschiedlicher Plattfortmtechnologien die Entwicklung hin zu einem eigenen neuen wirtschaftlichen Ökosystem zu betrachten ist (vgl. Moser/Wecht/Gassmann 2019, S. 45). Hein et al. (2020, S. 88) schlagen in diesem Zusammenhang vor, interne Unternehmensperspektiven und externe wirtschaftliche Perspektiven auf dem Markt in Hinblick auf die Arbeit mit Plattformen als Ökosystem zu integrieren. Dieser Zugang macht es aber auch notwendig, unabhängige Agent*innen und Akteur*innen zu involvieren und damit verbundene Abhängigkeiten zu schaffen. Ein weiteres Merkmal eines Plattformökosystems stellt die Generativität dieses speziellen Ökosystems dar. Dies bedeutet, dass durch die unterschiedlichen Akteur*innen auf der Plattform wie z. B. Anbieter*innen, Nutzer*innen und Koordinator*innen und ihre Aktivitäten eine eigenständige Dynamik im Ökosystem entsteht, die dazu führt, dass sich diese unaufgefordert Veränderungen unterziehen. In diesem Zusammenhang lassen sich drei Hauptakteur*innen des Ökosystems aus der Literatur ableiten: die

getätigten Aktivitäten auf der Plattform an sich, die auf der Plattform tätigen Akteur*innen und die Architekt*innen der Plattform, welche diese anhand der beiden anderen Akteur*innen im besten Fall entsprechend analysieren und adaptieren. (vgl. Kapoor 2018, S. 3) Die angeführten Akteur*innen und damit verbundenen Handlungen tragen bestenfalls dazu bei, den Wert einer Plattform zu steigern und einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Aus der Vorbildliteratur lassen sich folgende Determinanten für ein Plattformökosystem im Bau- und Bauneben-gewerbe ableiten:

Akteur*innen in diesem Zusammenhang sind einerseits die Kund*innen (bauausführende Unternehmen, Endkund*innen und Baumgroßhandel) und andererseits Komplementäre (Industrie, Hersteller*innen, Zwischenhändler*innen). Komplementäre übernehmen die Aufgabe, Lücken im Sortiment zu ergänzen oder zusätzliche Dienstleistungen, zum bestehenden Produkt- und Dienstleistungsportfolio anzubieten, um das Wertversprechen der gemeinsam genutzten Plattform zu steigern. Diese Art der Zusammenarbeit bringt es allerdings mit sich, dass sich die traditionelle Lieferant*innenbeziehung einem Wandel unterzieht. Die traditionellen Lieferant*innen – Unternehmer*innenbeziehungen sind gekennzeichnet durch fixe Vertragsgestaltungen und einen Kriterienkatalog der Zusammenarbeit. Die Entscheidung eines*einer Lieferant*in, sich an einem Plattformökosystem zu beteiligen, wird autonom getroffen und basiert auf dem Wertversprechen der zugrunde gelegten Plattform. (vgl. Kapoor 2018, S. 5). Die Kund*innen bzw. Konsument*innen der Plattform liefern die benötigten Daten, um sowohl Unternehmen als auch Lieferant*innen die benötigten Informationen anhand der gestellten Anfragen, zu geben. Diese Anfragen beinhalten u. a. welche Dienstleistungen oder Produkte ergänzt oder aber auch gelöscht werden können. Das Nutzer*innenverhalten gestaltet somit aktiv, welche Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden und in welcher Weise dies geschieht. Die Aufgabe der Plattformarchitekt*innen ist die Anpassung des Angebotes durch Monitoring der getätigten Angebote und Nachfragen sowie die Auswertung der erhaltenen Daten. Es gilt die Aktivitäten zu orchestrieren und die Plattform so zu gestalten, dass diese schlussendlich zu einem entweder plattform- oder produktbasierten Ökosystem führt. (vgl. Kapoor 2018, S. 9) Im plattformbasierten Ökosystem stellt der*die Eigentümer*in der Plattform Regeln auf, wie und in welcher Art Produkte und Dienstleistungen von Komplementären angeboten werden können. Produktbasierte Ökosysteme bieten eine klassische einseitige Interaktion zwischen Unternehmen und Konsument*in, wie es

z. B. in klassischen Onlineshops der Fall ist. Je nachdem welche Ziele mit der Plattform erreicht werden sollen, gilt es für jedes Unternehmen im Vorfeld klar zu definieren, wie und auf welche Art die Wertschöpfung der Plattform gestaltet werden soll. Dabei kann eine Plattform unterstützend zum bestehenden Geschäftsmodell eingesetzt werden oder dieses von Grund auf ersetzen. Entsprechend des Einsatzes sind die Architekt*innen gefordert die Plattform zu gestalten und die notwendigen strategischen Schritte und Anpassungen vorzunehmen. In dieser Arbeit soll der Frage nachgegangen werden, ob und in welcher Weise diese Technologie in Zukunft den Vertrieb im Bau- und Baunebengewerbe verändern kann. Dafür werden im folgenden Abschnitt die Besonderheiten des Bau- und Baunebengewerbes und des B2B-Vertriebs in dieser Branche näher dargestellt.

3.2. Bau- und Baunebengewerbe und damit interagierende Branchen

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über das Bau- und Baunebengewerbe gegeben. Es wird ausgeführt, welche Gewerbe dieser Branche zugehörig sind und auch welche Wirtschaftszweige eng mit der Baubranche verknüpft sind. Dies soll zum einen dazu dienen die wirtschaftliche Bedeutung dieser zu unterstreichen. Ebenso soll ein Einblick über Defizite und aktuelle Problemstellungen dieser Branche, vor allem in Hinblick auf Digitalisierung, gegeben werden.

Das Bauwesen umfasst laut der Statistik Austria Klassifikationsdatenbank ÖNACE 2008 „allgemeine und spezialisierte Hoch- und Tiefbautätigkeiten. Dazu zählen Neubau, Instandsetzung, An- und Umbau, die Errichtung von vorgefertigten Gebäuden oder Bauwerken auf dem Baugelände sowie provisorische Bauten.“ (<https://www.statistik.at> 2024)

Häufig wird das Baugewerbe in Hochbau, Tiefbau und sonstige Bautätigkeiten, die alle Ausbaugewerbe beinhalten, unterteilt. Die Ausbaugewerbe (wie z. B. das Schwarzdeckergewerbe) erfordern zusätzliche Qualifikationen, Ausrüstungen und weitere Kenntnisse. Ebenso eng mit dem Bau- und Baunebengewerbe verbundene Gewerbe sind laut ÖNACE 2008 die in Kategorie C zusammengefassten Gewerbe mit der Bezeichnung Herstellung von Waren und darunter kategorisierte Spezialpunkte (<https://www.statistik.at> 2024). Ein weiteres, mit dem Bau- und Baunebengewerbe, sowie der zugehörigen Industrie, verbundenes Gewerbe stellt der Handel dar, der u. a. Baustoffhändler*innen, Großhändler*innen und Baumärkte, umfasst.

Österreichweit bestanden im Jahr 2021 im Bereich Bau- und Baunebengewerbe 40.438 Unternehmen mit insgesamt 352.610 Beschäftigten, wovon ein Unternehmen im Schnitt neun Mitarbeiter*innen beschäftigte. (<https://www.statistik.at> 2024) Die Bauwirtschaft trug mit 63 Milliarden Euro Jahresumsatz und 22,7 Milliarden Euro Bruttowertschöpfung im Jahr 2023 einen enormen Beitrag zur österreichischen Volkswirtschaft bei (vgl. Schmidt 2024, S. 4). Einen weiteren Indikator für die wirtschaftliche Bedeutung der Baubranche in Österreich stellt der Wertschöpfungsmultiplikator dar. Unter Wertschöpfungsmultiplikator versteht man Effekte, die direkt und indirekt Wertschöpfung kreieren und induzieren. Einerseits ergeben sich direkte Effekte auf die Wertschöpfung, indem die Wertschöpfung durch den Wert eines hergestellten Produktes steigt, z. B. aufgrund von Löhnen die Mitarbeiter*innen ausgezahlt werden oder aufgrund von Umsatzgewinnen und Abschreibungen. Zum anderen ergeben sich indirekte Effekte auf die Wertschöpfung durch die getätigten Investitionen bzw. Vorleistungen, die bereits vor der Herstellung eines Produktes getätigt wurden, um das Produkt herstellen zu können wie z. B. durch den Ankauf von Rohstoffen. Durch diese Vorleistungen werden die benötigten Produkte zur Herstellung, wie Strom, Dienstleistungen und Rohstoffe, ebenso im Vorfeld produziert (=Vorleistungsmultiplikator). Daraus resultiert der dritte Effekt, der indizierte Wertschöpfungseffekt. Hier entsteht Wertschöpfung durch die Zuliefer*innen eines produzierenden Unternehmens. (vgl. Kurzmann/Aumann 2007, S. 6) Im Bereich Hochbau, liegt der Multiplikator bei 2,18. Somit trägt ein Euro der direkten Wertschöpfung 2,18 Euro zur gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung bei. Im Bereich des Tiefbaues beläuft sich der Multiplikator sogar auf 2,54 (vgl. Schmid 2024, S. 5). Die Wertschöpfungsmultiplikatoren sichern somit auch in weiterer Folge Arbeitsplätze und sind sogar über die Branchengrenzen hinaus wirksam.

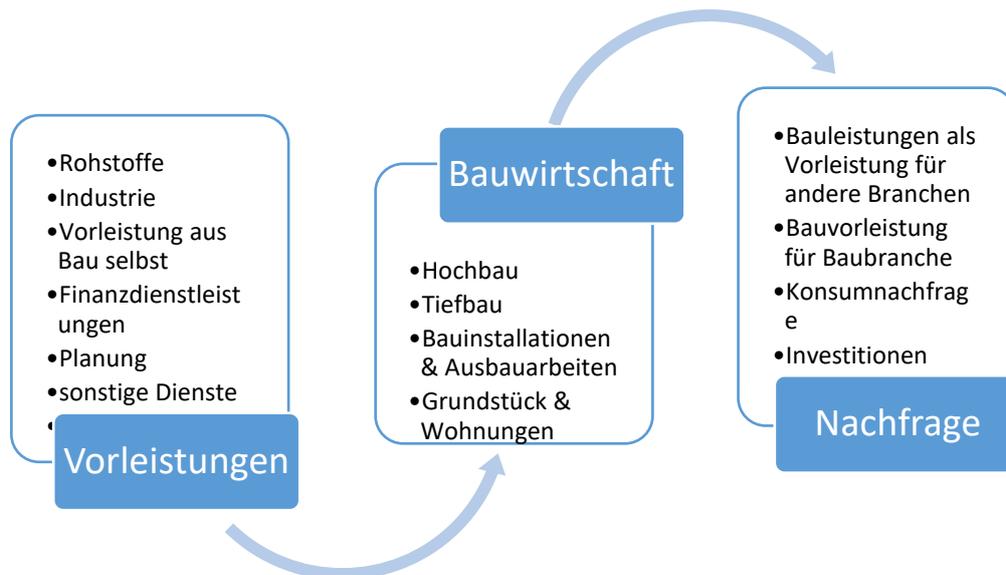


Abb. 7: Wertschöpfungskette Bau allgemein. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Enichlmair/Gavac/Petzberger 2021, S. 14.

Dieser Effekt ist jedoch auch in die negative Richtung möglich, d. h. Rückgänge an Investitionen in der Bauwirtschaft, haben auch negative Auswirkungen auf die in den damit verbundenen Branchen, wobei der Handel am stärksten betroffen ist. Die Baubranche erlitt in den letzten Jahren mehrere Krisen (u. a. die Corona-Pandemie 2020), die sich nachhaltig auf sie ausgewirkt haben. (vgl. PwC 2024, S. 3). In Österreich befindet sich die Baubranche seit 2021 in einer Rezession, die sich laut Wirtschaftskammer Österreich heuer noch weiter zuspitzen wird (vgl. Schmidt 2024, S. 1). Das österreichische Institut für Wirtschaftsforschung prognostiziert für das Jahr 2024 in der Baubranche sogar einen Rückgang der Bruttowertschöpfung von 3,5% im Vergleich zum Vorjahr. Eine Verbesserung wird laut Vorhersage erst wieder für das Jahr 2025 vorausgesagt (vgl. Ederer/Schiman-Vuka 2024, S. 12). Als Treiber für die bestehende Rezession der Bauwirtschaft sind hier neben der Corona-Krise, auch der Krieg in der Ukraine, oder die hohe Inflation anzuführen (vgl. PwC Studie 2024, S. 6). In der PwC Studie (2024, S. 9) wird aber auch deutlich, dass diese Krisen ebenso ein großes Potenzial beinhalten. Viele Unternehmen waren/sind gezwungen ihre bestehenden Geschäftsmodelle zu überdenken und verstärkt auf Innovationen und Digitalisierung zu setzen (vgl. Schmidt 2023, S. 9). Durch den Einsatz digitaler Plattformen und Technologien können Unternehmen ihre Kosten langfristig senken, da diese z. B. die Möglichkeit bieten

Aufwendungen, Material und Personalressourcen exakter zu erfassen und zu koordinieren. Damit können Fehlplanungen und Stehzeiten verhindert und/oder hohe Lagerkosten reduziert werden- (vgl. Schmidt 2023, S. 9)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Baubranche und die damit verbundenen Gewerbe einen wichtigen Stellenwert in der österreichischen Wirtschaft einnehmen. Um die Baubranche aus der Rezession und in die Zukunft zu führen, sind nicht nur Unternehmer, sondern auch die Politik gefragt, indem Innovationen und Digitalisierung weiter gefördert werden.

3.3. Plattformtechnologienutzung im Bau- und Baunebengewerbe

Im folgenden Abschnitt soll eine Bestandsaufnahme der Nutzung und des Einsatzes von Plattformtechnologie im Bau- und Baunebengewerbe vermittelt werden. Dabei sollen hemmende und fördernde Determinanten der Digitalisierung in der Baubranche identifiziert und näher ausgeführt werden.

Im Rahmen der Strategie zur Forcierung der Digitalisierung in Österreich durch die Bundesregierung, wurde seitens dieser, die sogenannte „Digital Roadmap Austria“ ausgearbeitet. Ziel der Digital Roadmap Austria, welche durch ein Zusammenwirken zwischen Expert*innen von Bund, Städten und Gemeinden, sowie Sozialpartner*innen und Bürger*innen erstellt wurde, ist es einen Überblick über Herausforderungen, geplante und bestehende Maßnahmen, sowie Aktivitäten zum Thema Digitalisierung in Österreich zu liefern. Im Strategieplan konnten 12 Handlungsfelder exploriert und 150 konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, um Österreich im Thema Digitalisierung voranzubringen. Der Prozess der Digitalisierung ist kein strategisches Konzept, sondern ein dynamisches, da sich die beteiligten Akteur*innen an die sich ständig verändernden Gegebenheiten und Anforderungen anpassen müssen. Eines der Hauptziele, die der Strategieplan zur Digitalisierung in Österreich formuliert hat, ist, dass es jedem*jeder Bewohner*in in Österreich ermöglicht werden soll an dem Digitalisierungsprozess teilzuhaben. Dafür muss die Infrastruktur für Privatpersonen und Unternehmen so ausgebaut werden, dass das Internet für jeden leistbar ist und zuverlässig zur Verfügung steht. Durch die zunehmende Digitalisierung sollen neue Arbeitsplätze geschaffen und Österreich zu einem führenden und attraktiven digitalen Wirt-

schaftsstandort etabliert werden. (vgl. Bundesministerium für Finanzen 2023, S. 15) Im europäischen Vergleich liegt Österreich betreffend Digitalisierung und eGovernment-Performance derzeit mit 78 Punkten über dem EU-Durchschnitt. Im DACH- Vergleich nimmt Österreich Platz 14 ein (Österreich, Deutschland, Schweiz). (vgl. Bundesministerium Finanzen 2023, S. 8ff) Der jährliche Report der Europäischen Kommission bezüglich dem Digitalisierungsgrads der europäischen Mitgliedsstaaten, der Digital Decade Country Report 2023 zeigt, dass zwei Drittel der KMU in Österreich nur unzureichend digitalisiert sind. Österreichweit gesehen befindet sich der allgemeine Digitalisierungsgrad, trotz Einführung des Digital Austria Plans der Bunderegierung, nach wie vor unter dem EU- Durchschnitt (vgl. European Commission 2023, S. 3).

Um einen Überblick über und ein besseres Verständnis für den aktuellen Stand der Digitalisierung im Bau- und Baunebengewerbe zu erhalten, ist es sinnvoll, den generellen Digitalisierungsfortschritt in Österreich, sowie die Branchenstruktur der Bau- und Baunebengewerbe zunächst näher auszuführen. Wie bereits erwähnt unterscheidet man in der Baubranche generell zwischen Bauhaupt- und Ausbaugewerbe. In das Bauhauptgewerbe fallen Tätigkeiten, die die Ausführung von Hoch- und Tiefbauten betreffen, wohingegen das Ausbaugewerbe alle Gewerke umfasst, die mit dem Ausbau beschäftigt sind. (vgl. <https://de.statista.com>, 2024) Daher ist das Baugewerbe im engeren Sinn nicht am gesamten Lebenszyklus eines Bauprozesses beteiligt. Im Jahr 2021 gab es österreichweit in der Baubranche 40.438 aktive Unternehmen, mit einer gesamtbeschäftigten Zahl von 352.610 Beschäftigten, welche insgesamt eine Bruttowertschöpfung von 30,35 Milliarden Euro erwirtschafteten. Dieser Betrag entspricht ca. 7,8% der Gesamtbruttowertschöpfung Österreichs (<https://de.statista.com> 2024). Unter Wertschöpfung versteht man die Differenz zwischen der von Unternehmen erbrachten Leistung und den vom Unternehmen in Anspruch genommenen Vorleistungen. Die Wertschöpfung ist dabei ein wesentlicher Indikator für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. (vgl. Bernecker 2024) Die (Brutto-) Wertschöpfung berechnet sich aus der Differenz zwischen dem Produktionswert und den Vorleistungen. Unter Wertschöpfungskette werden alle Aktivitäten eines Unternehmens zur Schaffung eines Produktes oder einer Dienstleistung zusammengefasst, wobei man grob zwei Aktivitätstypen unterscheidet: die primären Aktivitäten, die direkt mit der Produktentstehung und dem Vertrieb zusammenhängen, sowie unterstützende Aktivitäten, die indirekt zur Wertschöpfung beitragen. Nach Porter kann der Wertschöpfungsprozess anhand von fünf Primärkategorien (interne und

externe Logistik, Produktion, Marketing, Verkauf und Service) beschrieben werden, aus denen die Wertschöpfungskette aufgebaut ist. (vgl. Bernecker 2024)

Die Wertschöpfungskette im Bau- und Baunebengewerbe kann in folgende fünf Kategorien/Teilschritte untergliedert werden (vgl. IW Consult GmbH 2008, S. 11):

- 1) Planung und Beratung
- 2) Finanzierung
- 3) Produktion/Bauausführung
- 4) Erhalt & Bewirtschaftung
- 5) Instandhaltung

Die jeweiligen Inhalte und daraus resultierende Wertschöpfung unterscheiden sich je nach den beteiligten Akteur*innen (Ausführer*innen vs. Hersteller*innen vs. Händler*innen). Aufgrund des Digitalisierungsgrades dieser Branche, werden vor allem in der Logistik und Produktion hohe Wertschöpfungen erzielt. (vgl. Buchholz et al. 2017, S. 13ff.)

Eine Umfrage von EY, einer internationalen Organisation bestehend aus den Ernest & Young Global Limited (EYG) Mitgliedsunternehmen aus dem Jahr 2019 zum Thema digitales Arbeiten bzw. Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitswelt ergab, dass in Österreich in der Baubranche – im Vergleich zu anderen Branchen - das Thema Digitalisierung derzeit keinen wahrgenommenen Einfluss auf die Branche ausübt (vgl. EY 2019, S. 5).

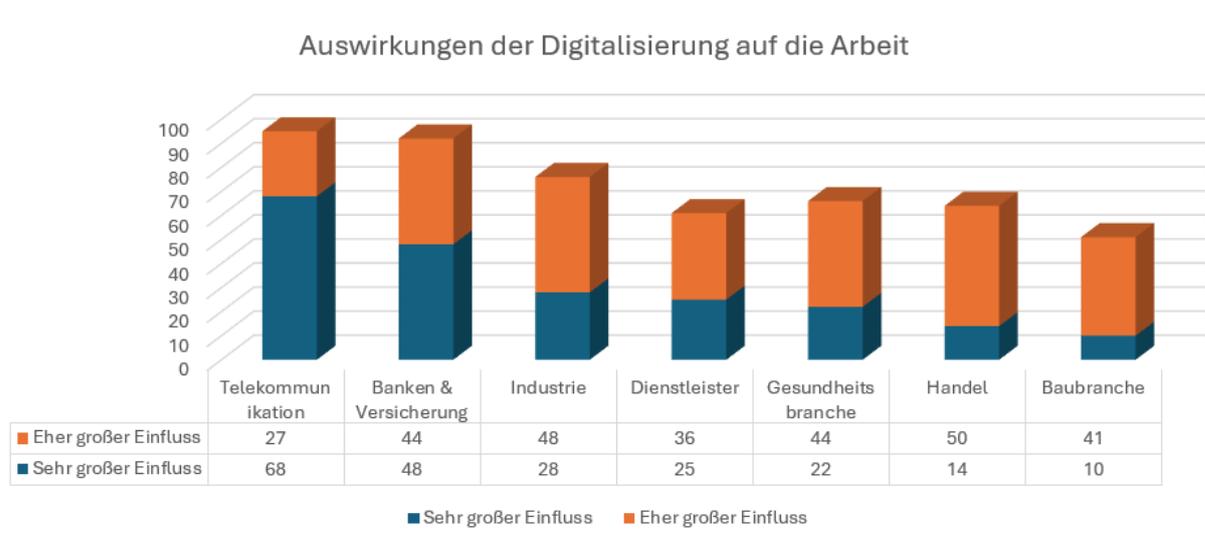


Abb. 8: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an EY 2019, S. 5.

Lediglich 10% der Befragten gaben an, einen großen Einfluss der Digitalisierung auf ihre Arbeit wahrzunehmen. (vgl. EY 2023, S. 5). Auch in diesem Bereich, gehört die Baubranche zu den Branchen, die noch große Defizite aufweisen und nur 28% der Mitarbeiter*innen in der Baubranche erhielten eine Fort- und/oder Weiterbildung (vgl. EY 2023, S. 23).

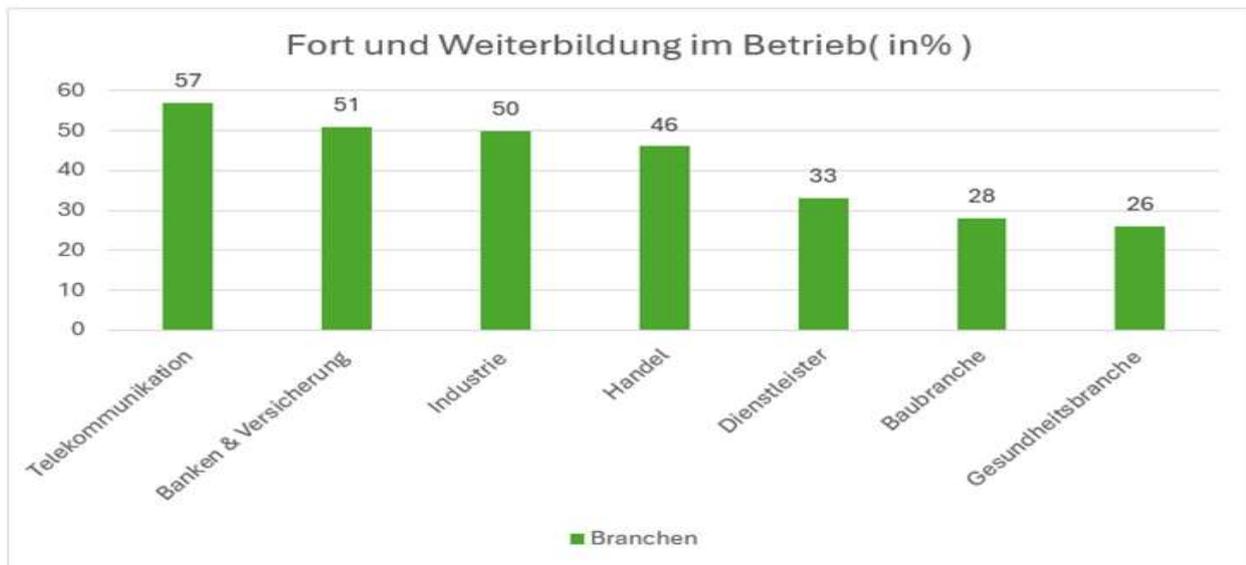


Abb. 9: Fort- & Weiterbildung im Betrieb mit Ja beantwortet (Angaben in %). Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an EY 2019, S. 23.

Abbildung 10 dient zur Veranschaulichung der Umsetzung von Digitalisierung in der Baubranche (Quelle eigene Darstellung in Anlehnung an Schober/Hoff 2016, S. 6):

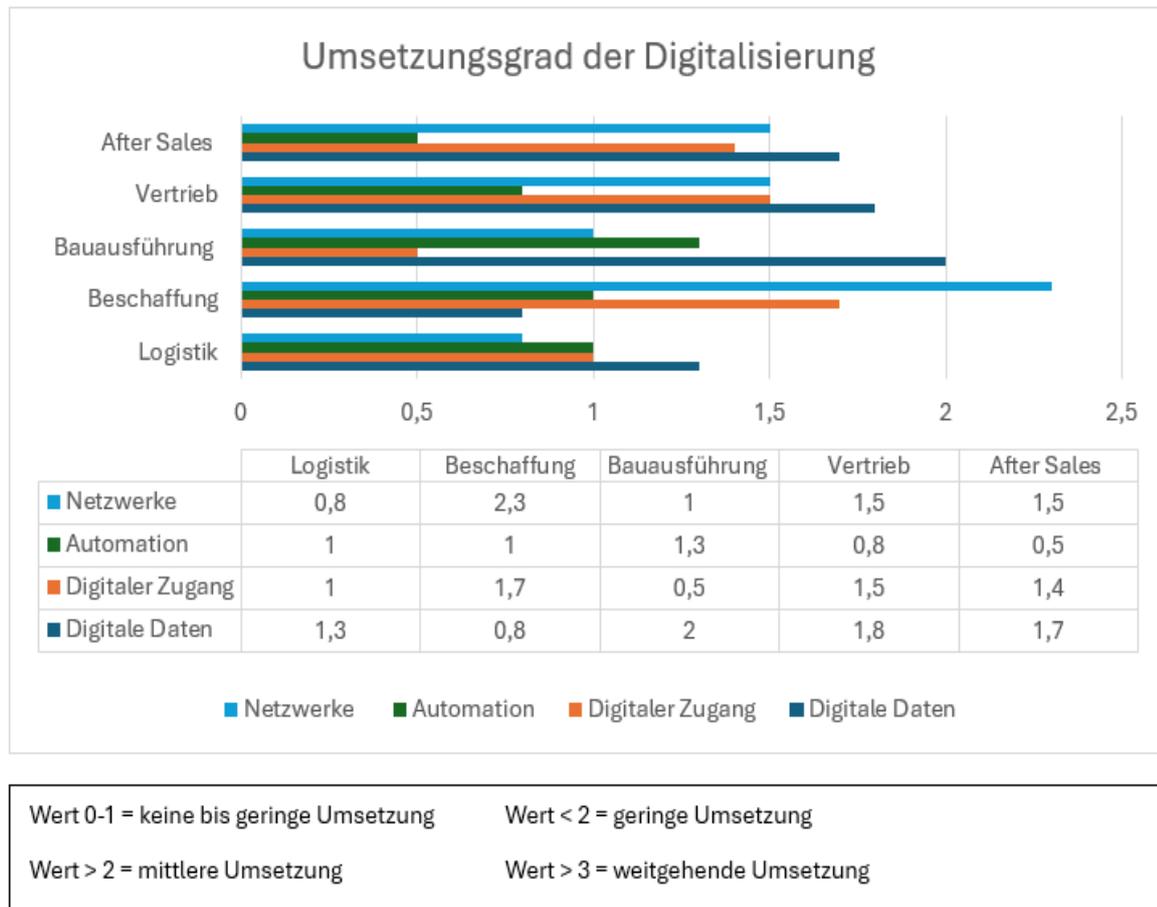


Abb. 10: Umsetzung der Digitalisierung in der Baubranche. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schober/Hoff 2016, S. 6.

Die dargestellten Ergebnisse zeigen deutlich, dass in allen Bereichen der Wertschöpfung großes Entwicklungspotenziale und -felder hinsichtlich der Digitalisierung in der Baubranche bestehen. Allerdings fehlt in vielen Bereichen weiterhin ein entsprechendes Bewusstsein für die positiven Effekte, die durch eine forcierte Digitalisierung auf die Wertschöpfung eines Unternehmens entstehen können (vgl. Schober/Hoff 2016, S. 7).

In einer Studie der Roland Berger GmbH konnten Schober und Hoff (2016, S. 2) zum Thema Digitalisierung der Bauwirtschaft feststellen, dass diese Branche, obwohl ein hohes Bewusstsein für die Wichtigkeit der Digitalisierung besteht, nur in sehr geringem Umfang digitale Technologien

verwendet. 93% der befragten Unternehmen und Mitarbeiter*innen waren sich einig, dass Digitalisierung zukünftig Arbeitsprozesse im Bau- und Baunebengewerbe beeinflussen wird. Dennoch nutzen weniger als 6 % digitale Instrumente wie Plattformen im Arbeitsalltag. 100% der befragten Unternehmen gaben sogar an ihr Digitalisierungspotenzial nicht vollständig auszuschöpfen. (vgl. Schober/Hoff 2016, S. 7) Diese Angaben sind unabhängig davon, ob es sich um Konzerne, Mittelständler, Generalist*innen oder Spezialist*innen handelt. Die Diversität der handelnden Akteur*innen im Bau- und Baunebengewerbe spiegelt sich auch in den unterschiedlichen Herausforderungen und Bedürfnissen der Marktteilnehmer*innen wider, welche im Prozess der Digitalisierung Berücksichtigung finden müssen. Damit einhergehend ergeben sich unterschiedliche Herangehens- und Sichtweisen auf Digitalisierung und Plattformtechnologie. Während der Baustoffhandel den Fokus auf die Logistik und den Vertrieb legt, liegen die Schwerpunkte für Bauausführende vor allem in Planung, Ausführung und Logistik. Für die herstellende Industrie liegt der Fokus wiederum auf Produktion und Vertrieb im Sinn der Industrie 4.0 und der Customer Journey. (vgl. Schober/Hoff 2016, S. 5) Für eine optimale Nutzung von Plattformtechnologie in dieser Branche, muss somit ein Plattformökosystem geschaffen werden, das den Bedürfnissen aller beteiligten Akteur*innen entspricht und nutzbar gestaltet ist. Die Schaffung eines solchen Ökosystems, ermöglicht allen Beteiligten ihre Geschäftsmodelle entsprechend anzupassen und die Digitalisierung ihrer Unternehmen zu forcieren (vgl. Schober/Hoff 2016, S. 4).

Durch eine Studie im Auftrag des Deutschen Bundesministeriums für Digitales und Verkehr, durchgeführt durch Digital Construction Management (2023), sollte der Stand der Digitalisierung der Baubranche, speziell im Sektor Infrastrukturmaßnahmen, festgestellt werden. Zudem wurden der Praxiseinsatz und Problemfelder digitaler Technologien und im Speziellen der Einsatz des Building Information Modeling [Bim] untersucht. Unter Building Information Modelling versteht man eine Sonderform der vernetzten Zusammenarbeit, die vor allem in der Planungsphase Anwendung findet, indem alle relevanten Daten in einem Modell gebündelt werden, (vgl. Bundesministerium für Digitales und Verkehr, 2023, S. 3ff.) Weiters sollten Determinanten identifiziert werden, die zu einer Erhöhung des Digitalisierungsgrades in diesen Branchen beitragen können. Die Ergebnisse der Studie zeigen deutliche Hemmnisse für die Umsetzbarkeit und Forcierung der Digitalisierung in der Baubranche auf. Neben technologischen Herausforderungen, konnten auch personelle (z. B. Personalmangel, fehlende Akzeptanz), finanzielle (z. B. Anschaffungskosten,

Freistellungen für Weiterbildungen) und strukturelle (z. B. Vergabeverfahren) Hindernisse festgestellt werden, auf die im folgenden Abschnitt näher eingegangen werden soll. (Bundesministerium für Digitales und Verkehr, 2023, S. 3) Viele Probleme in der Baubranche sind systemimmanent. Da es hier zu einer starken Fragmentierung in verschiedene Gewerke kommt, sind die Anforderungen an technologische Informations- und Kommunikationsplattformen sehr hoch. Verwendete Softwarelösungen und -systeme der einzelnen Unternehmen sind häufig nicht kompatibel, es fallen hohe Datenmengen an und die Datenqualität ist oft gering. Eine weitere Hürde stellen der Fachkräftemangel und damit verbunden, das unzureichende Wissen über Digitalisierung, Softwarelösungen und Plattformnutzung der bestehenden Mitarbeiter*innen, dar. Auch der derzeit stattfindende Generationenwandel spielt hier eine bedeutende Rolle. Aktuell befindet sich meist noch eine Generation in Führungspositionen, die stark an analogen Prozessen festhält. Und auch wenn die Notwendigkeit und der Mehrwert der Digitalisierung von Unternehmen erkannt werden, wird – besonders in der Baubranche – noch an bestehenden, alten Geschäftsmodellen festgehalten, da diese mit einem geringeren Risiko und kurzfristig mit einem geringeren Aufwand verbunden sind. Laut der vorliegenden Studie kann dieses Vorgehen auch mit einem falsch vermittelten Bild über Digitalisierung in Zusammenhang gebracht werden. Mit der Digitalisierung sind auch finanzielle Herausforderungen verbunden. Hohe Anschaffungskosten und Infrastrukturkosten, sowie damit verbundene Kosten durch qualifiziertes Fachpersonal stellen eine Hemmschwelle dar. Laut der Studie des Bundesministeriums für Digitales und Verkehr (2023, S. 22) rechnet sich der möglicherweise gewonnene Mehrwert durch die Digitalisierung für vor allem kleine Unternehmen oft nicht. Nicht außer Acht zu lassende Hemmnisse, für die Digitalisierung, stellen aber auch oft strukturelle Probleme für Unternehmen dar. Diese umfassen einerseits die nicht einheitlich gestalteten Regelungen und das Vorgehen von politischer Seite und andererseits Themen wie Datenschutz und -nutzung und komplexe Ausschreibeverfahren. Aber welche Lösungsansätze gibt es nun, um die Digitalisierung in der Baubranche voranzutreiben? Ein gewichtiges Problem stellt die Tatsache der unterschiedlich verwendeten Softwarelösungen und Schnittstellen zwischen Professionist*innen, Planer*innen und Zuliefer*innen dar. Bauausführende Unternehmen arbeiten mit anderen Tools als Planer*innen. Die Zuliefererbranche verwendet wiederum andere oder gar keine digitalen Tools. Aufgabe zukünftiger Forschung ist es Mög-

lichkeiten zu evaluieren, um dem Problem der unterschiedlichen digitalen Standards entgegenzuwirken bzw. Lösungen zu finden (vgl. Eichmann, 2021, S. 81). In der bestehenden Literatur finden sich viele Beiträge zum Einsatz von Building Information Modeling (BIM) in der Baubranche. Durch die verstärkte Darstellung dieser Technologie, wird der Eindruck erweckt, dass es bereits ein starkes Nutzungsverhalten von Plattformen in dieser Branche gibt. Bei genauerer und tiefergehender Betrachtung ist jedoch ersichtlich, dass die theoretische Nutzung nicht mit dem tatsächlichen Nutzungsverhalten einhergeht und es sich in Österreich eher noch um einen Pilotversuch handelt (vgl. Eichmann, 2021, S. 82). Auch die besondere Beschaffenheit in der Baubranche, vor allem der ausführenden Unternehmen wie Installateure oder Elektriker, die vor allem sehr kleinteilig strukturiert sind, erschwert die Umsetzung im Bereich Digitalisierung. Dies ist der simplen Tatsache geschuldet, dass es hier nicht möglich ist, dass die durchgeführten Arbeiten automatisiert werden können und somit auch die Anschaffung einer kostenintensiven Plattform keinen Mehrwert für die Unternehmen darstellt (vgl. Eichmann 2021, S. 82). Auch im Bereich der Zuliefererbranche steckt das Thema Digitalisierung noch in den Kinderschuhen und hat kaum Anbindung an die verwendeten Technologien der Kund*innen (vgl. Schober/Hoff 2016, S. 11). Die genannten Punkte zeigen bereits deutlich, dass es erforderlich ist, im Bau- und Baunebengewerbe Lösungsansätze zu finden, um Digitalisierung attraktiver zu gestalten und voranzutreiben. Hier bieten sinnvoll gestaltete und entsprechend den Bedürfnissen angepasste Plattformtechnologien einen profitablen Anknüpfungspunkt. Durch die Vernetzung der einzelnen Akteur*innen, angefangen von der öffentlichen Hand, hin zu einzelnen Professionist*innen und Zulieferern*innen, kann so eine Möglichkeit geschaffen werden, Daten zu teilen, Prozesse zu verknüpfen und eine einheitliche Kommunikation zu gewährleisten. Unumgänglich hierbei ist die Definition klarer Spielregeln und Zugriffsrechte. Bei Digitalisierung handelt es sich um einen Megatrend, der weder aufgehalten noch ignoriert werden kann. Auch wenn die Baubranche im Vergleich zu anderen Branchen, in diesem Bereich noch Aufholbedarf hat, besteht, generell die Einsicht aller Beteiligten, in die Notwendigkeit und den Mehrwert der Digitalisierung für diese Branche (vgl. Eichmann 2021, S. 81). Dennoch sind aktuell kaum Fortschritte in diesem Bereich zu verzeichnen. Dieser Umstand ist jedoch nicht auf Desinteresse und/oder Ablehnung zurückzuführen, sondern ist der Tatsache geschuldet, dass die Baubranche mit einer Vielzahl von Krisen und Problemen konfron-

tiert war und ist. Die Coronakrise, der Ukrainekrieg und damit verbundene Lieferengpässe, Preissteigerungen und die steigende Zinspolitik, sowie eine hohe Inflation sind einige der Probleme, denen sich das Bau- und Baunebengewerbe in den letzten Jahren stellen musste, angeführt. Eine PwC Studie (PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfung und Steuerberatungsgesellschaft GmbH) aus dem Jahr 2024 zum Thema Digitalisierung in der Bauindustrie, ergab, dass im Jahr 2022 55% der Bauprojekte und der damit verbundenen Aufträge weggebrochen sind. Dieser Wert hat sich im Jahr 2023 bereits auf 77% erhöht (vgl. PwC Studie, 2024, S. 7). Für diese Studie wurden 100 Bauunternehmen, Planer*innen und Projektsteuerer in Deutschland befragt. Diese gaben an, digitale Lösungen vorrangig für administrative und Projektprozesse einzusetzen. Über die Hälfte der befragten Personen berichtete im Bereich operativer Prozesse hinsichtlich Digitalisierung noch einen Aufholbedarf zu sehen und digitale Technologien wie Laserscanning oder Virtual Reality kaum zu verwenden. Des Weiteren ergab die Studie, dass trotz hoch eingeschätztem Potenzial, die Entwicklungen der Digitalisierung im Baubereich wieder abgenommen haben und besonders Lösungen für Simulation und Visualisierung oder Building Information Modelling (BIM) an Bedeutung verlieren. Aber nicht nur die Relevanz digitaler Technologien nahm lt. dieser Studie ab. Die Befragten schätzten nun auch ihre Kompetenzen im Umgang mit digitalen Anwendungen z. B. mit Cloud-Technologien und Plattformen, schlechter ein, als diese dies im Vorjahr taten (vgl. PwC, 2024, S. 12).

Folgende Abbildung stellt die Gesamtheit der Ergebnisse im Hinblick auf Potenziale und Fähigkeiten grafisch dar (vgl. PwC 2024, S. 12):

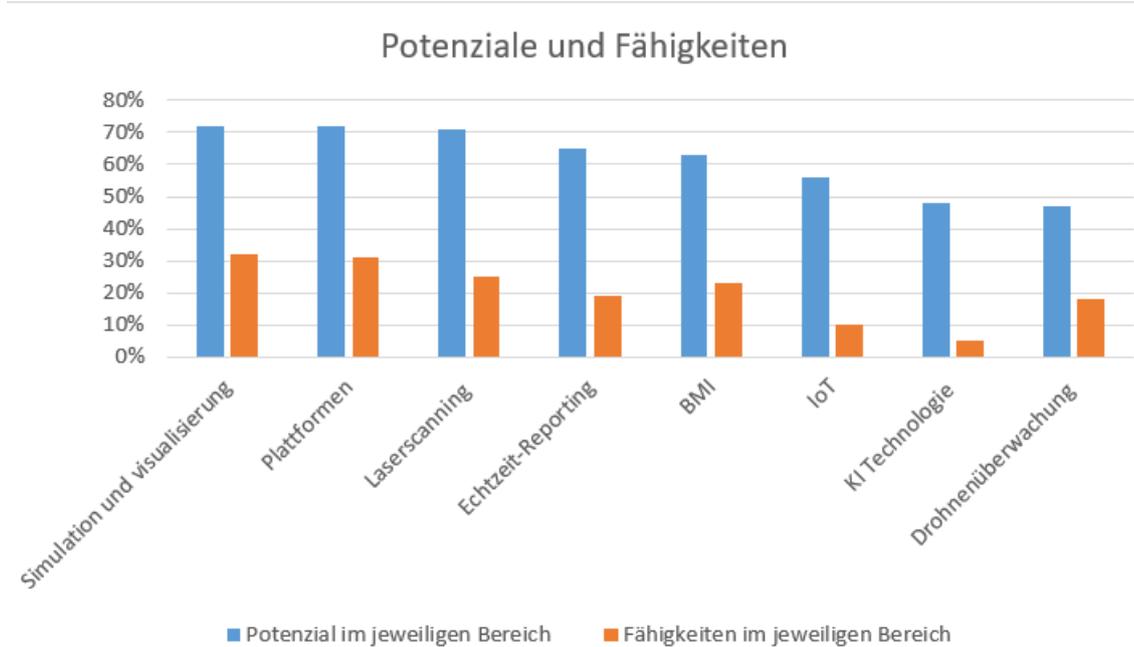


Abb. 11: Digitalisierung: Potenziale und Fähigkeiten. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an PwC Studie 2024, S. 12.

Ähnlich den Ergebnissen der Untersuchung des Bundesministeriums für Digitales und Verkehr aus dem Jahr 2023 zum Thema Digitalisierung in der Baubranche, ergab auch die Studie von PwC (2024, S. 15) folgende Hemmnisse für den Digitalisierungsfortschritt in der Baubranche: Von 85% der Befragten wurde der Fachkräftemangel als größtes Hindernis im Digitalisierungsprozess beschrieben. Weitere große Hürden stellen die Vorgaben und Rahmenbedingungen zur Umsetzung digitaler Plattformlösungen und hier vor allem das Thema Cybersicherheit dar. Das Thema Finanzierbarkeit wird nur von 38% der Interviewpartner*innen als Hindernis empfunden (vgl. PwC Studie 2024, S. 15). Wie bereits beschrieben haben aber auch die Politik und die strukturellen Rahmenbedingungen der Baubranche einen großen Einfluss darauf, wie die Digitalisierung vorangetrieben wird. So wird z. B. die Umsetzung von Digitalisierung bei Ausschreibungsprozessen und gesetzlichen Vorgaben nicht eingefordert. Aufgabe der Politik wird es in den nächsten Jahren sein die rechtlichen Rahmenbedingungen für den Digitalisierungsprozess zu schaffen und Möglichkeiten bzw. Anreizsysteme für Unternehmen zu entwickeln, digitale Lösungen und Plattformtechnologien verstärkt zu nutzen und ihre Geschäftsmodelle zu modifizieren. Nun stellt sich die Frage, welche Anreize für Unternehmen im Bau- und Baunebengewerbe gesetzt werden müssen, um ein digitales Ökosystems in dieser Branche zu etablieren. Gestiegene Kund*innenanforderungen,

Fachkräftemangel oder ein hoher Kostendruck erschweren Unternehmen profitabel zu bleiben. Um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein und um Gewinne zu erwirtschaften, muss es generell zu einem Umdenken in der Baubranche kommen. Dies bezieht sich nicht nur auf die Digitalisierung. Auch traditionelle Geschäfts- und Wirtschaftsmodelle in der Baubranche müssen hinterfragt und weiterentwickelt werden (vgl. <https://www.zdb.de> 2020). Eine der größten Herausforderungen im Bau- und Baunebengewerbe besteht in der Kostensteigerung und einem Arbeitskräftemangel. Hier kann ein plattformbasiertes Geschäftsmodell angesetzt werden. Der Einsatz digitaler Tools und Plattformtechnologien wie des Building Information Modeling Modelles (BIM), könnte allen Akteur*innen in der Baubranche ermöglichen, ein gezieltes Kostenmanagement, abgestimmt auf jedes einzelne Bauprojekt zu gewährleisten. Die Plattform bietet die Möglichkeit alle Gewerke, einzelne Bauabschnitte und benötigte Materialien mittels in Echtzeit abgestimmten Zeitplänen zu koordinieren. Die Effizienz aller Beteiligten kann somit erhöht und Doppelbearbeitung und/oder Stehzeiten z.B. durch schlecht koordinierte Logistik vermieden werden. (vgl. Fürthauer 2024) Insgesamt werden durch den zielgerichteten und koordinierten Einsatz von Personal, Ressourcen und Material die Kosten maßgeblich gesenkt, was wiederum positive Auswirkungen auf die Profitabilität aller beteiligten Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit, hat. Obwohl die meisten Unternehmen digitale Technologien implementieren wollen, um ihren Umsatz zu steigern, konnten in der PwC Studie (2024) noch weitere Erwartungen identifiziert, die mit einer Digitalisierung in der Baubranche einhergehen (vgl. PwC Studie, 2024, S. 17). Diese sind:

1. Bessere Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen unterschiedlichen Gewerken und Akteur*innen, eine
2. deutliche Reduktion der Kosten und eine
3. effizientere Gestaltung der Arbeitsabläufe.

Anzumerken ist, dass die Höhe der erwarteten Umsatzsteigerung durch den Einsatz digitaler Technologien und Plattformen von den einzelnen Akteuren*innen unterschiedlich bewertet wird. Am geringsten wird der Zugewinn seitens der bauausführenden Unternehmen gesehen. Am meisten Einsparungspotenzial bietet die Nutzung von Plattformtechnologie im Bereich der Materialbeschaffung und den damit verbundenen Logistikprozessen. Schober und Hoff (2016, 10ff) konnte in ihrer Studie zur Digitalisierung der Bauwirtschaft aufzeigen, dass allein elektroni-

sche Bestellungen mittels Onlinekataloge ein Einsparungspotenzial von 5% der berechneten Kosten in sich bergen und im Rahmen von Online-Auktionen sogar ca. 10% Kostenersparnis möglich sind. Dennoch halten Bauunternehmen am klassischen Bestellprozess über Außendienstmitarbeiter*innen fest. Eine Trendwende ist hier im Bereich Bauzulieferer*innen und -händler*innen zu erkennen, die immer stärker auf Plattformtechnologien für Bestellwesen, Service und Datenmanagement zurückgreifen. Der Einsatz digitaler Technologie ermöglicht Arbeitsabläufe zu normieren und zielgerichtete Lösungen und Angebote für ihre Kunden*innen zu erstellen. Eine der zeitintensivsten Tätigkeitsfelder im Bauwesen ist der Bereich der Logistik. 70% des errechneten Zeitaufwandes werden zum einen für die Beschaffung von Materialien und den Transport von Waren und zum anderen bei der Suche nach bestellten und zu verarbeitenden Waren, verbraucht. Auch hier können digitale Technologien in Zukunft Lösungen zur Optimierung bieten und die Abläufe effizienter und zeitsparender gestalten. Mit digitalen Plattformen können z.B. Lieferungen exakter getimt werden und mithilfe von smarten digitalen Schnittstellen können Maschinen und Waren miteinander vernetzt werden und Suchvorgänge, Beschaffungsvorgänge und Transporte von überall zu jederzeit gesteuert, angepasst und optimiert werden (vgl. Schober/Hoff 2016, S. 10ff). Die gewonnene Zeit ermöglicht es Unternehmen sich ihren Kernkompetenzen zu widmen und ihre Wertschöpfung zu steigern.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es hinsichtlich der Digitalisierung im Bau- und Baunebengewerbe noch einen deutlichen Aufholbedarf gibt, wenngleich das Bewusstsein für diese wichtige Thematik vorhanden ist. Neben Herausforderungen und Hemmnissen bieten die neuen digitalen Technologien aber auch ein großes Potenzial für all jene Unternehmen, die jetzt in eine digitale Zukunft der Baubranche investieren. Hier gilt es allerdings die besondere Beschaffenheit der Branche, die eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteur*innen beinhaltet, zu berücksichtigen. Daher ist es zur Etablierung eines digitalen Ökosystems essenziell nicht nur Insellösungen für einzelne Unternehmen zu generieren, sondern eine ganzheitliche Lösung zu entwickeln. Der Schlüssel für eine nachhaltige Digitalisierung in der Baubranche liegt in der Schaffung einer einheitlichen Informations- und Kommunikationsbasis, welche alle Bedürfnisse und Anforderungen der Mitwirkenden berücksichtigt. Ohne diese Weiterentwicklung und Investition in die Zukunft würde es der derzeit krisengebeutelten Baubranche nicht gelingen wettbewerbsfähig zu bleiben und die Rezession zu überwinden. Dennoch sollten die notwendigen Veränderungen und

Anpassungen der Geschäftsmodelle nicht unüberlegt erfolgen. Die erfolgreiche Gestaltung eines digitalen Ökosystems erfordert eine genaue Planung und eine gezielte Strategie, deren Kernaufgabe vor allem in der Schulung von Fachkräften und Weiterbildung der existierenden Mitarbeit*innen hinsichtlich digitaler Technologien, besteht. Aufgabe der Politik wird es wiederum sein, die notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen und einheitliche Standards festzulegen, um die Unternehmen optimal in deren Digitalisierungsprozess zu unterstützen.

3.4. Modernisierung des B2B Vertriebs durch Plattformtechnologie im Bau- und Baunebengewerbe

Spricht man von Vertrieb, meint man im Allgemeinen den Absatz von Waren, Dienstleistungen oder Services. Das Verständnis von Vertrieb wird im Allgemeinen danach ausgerichtet, was verkauft wird, an wen man verkauft und auf welche Art und Weise der Verkauf stattfindet. Laut Gabler Wirtschaftslexikon umfasst der Begriff jedoch nicht nur den Verkauf von Waren, sondern beinhaltet ebenso die damit verbundene Logistik, die Steuerung der Organisation und als essenzielles Element die Beziehungspflege zu den Abnehmer*innen oder zum*zur Endkund*in (B2C) oder zu einem anderen Unternehmen (B2B). (vgl. Kenning 2018) Die folgende Grafik stellt die auf den Vertrieb wirkenden Einflussfaktoren, sowie die nach außen durch den Vertrieb wirkenden Einflussfaktoren dar.

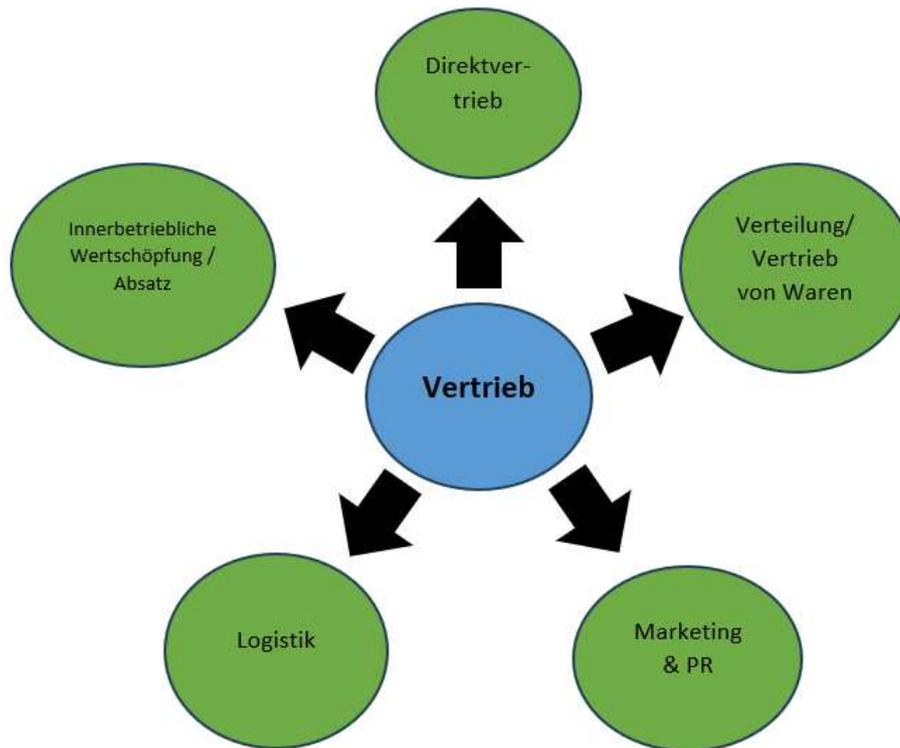


Abb. 12: Einflussfaktoren Vertrieb Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kenning 2018.

Wie in Abbildung 12 ersichtlich, beeinflusst der Vertrieb nicht nur den Verkaufsprozess, sondern auch andere Bereiche der Wertschöpfungskette wie z. B. die Distributionspolitik, die Zielgruppen oder die Logistik eines Unternehmens. Lt. Krafft (1995, zitiert nach Haase, 2006, S.1) wird der Vertrieb als organisatorischer Teilbereich definiert, dessen Aktivitäten darauf gerichtet sind, Kund*innenbeziehungen zu initiieren, zu entwickeln und zu fördern. In der Praxis liegen jedoch deutlich mehr Kompetenzen im Vertrieb und dieser nimmt Anteil an fast allen Prozessen der Wertschöpfungskette. Aufgabe des Vertriebs ist es eine bestmögliche Gestaltung des gesamten Prozesses zu gewährleisten, die damit verbundenen Strategien zu entwickeln und anzupassen und entsprechend in den Vertriebsprozess zu implementieren. Im Rahmen dieses Prozesses lassen sich sechs Hauptaufgaben des Vertriebs definieren, wobei diese abhängig vom Geschäftsmodell und Art des Unternehmens unterschiedliche Schwerpunkte und Gestaltungsformen aufweisen können (vgl. <https://www.bwl-lexikon.de/> 2024).

1. Definition der Zielgruppen und Recherche nach potenziellen Kund*innen in der gewünschten Zielgruppe
2. Ansprache
3. Bedarfsanalyse und Angebotslegung anhand des bestehenden Bedarfs, sowohl kund*innenseitig als auch unternehmensseitig
4. Verkaufsabschluss
5. After-Sales-Betreuung
6. Beziehungspflege und Etablierung einer langfristigen Kund*innenbeziehung

Abhängig vom Geschäftsmodell, den Produkten eines Unternehmens und seiner Firmenstruktur und Zielgruppe, können Unternehmen unterschiedliche Vertriebsformen für sich wählen. Man unterscheidet zwischen Direktvertrieb, indirektem Vertrieb, Strukturvertrieb und Online-Vertrieb.

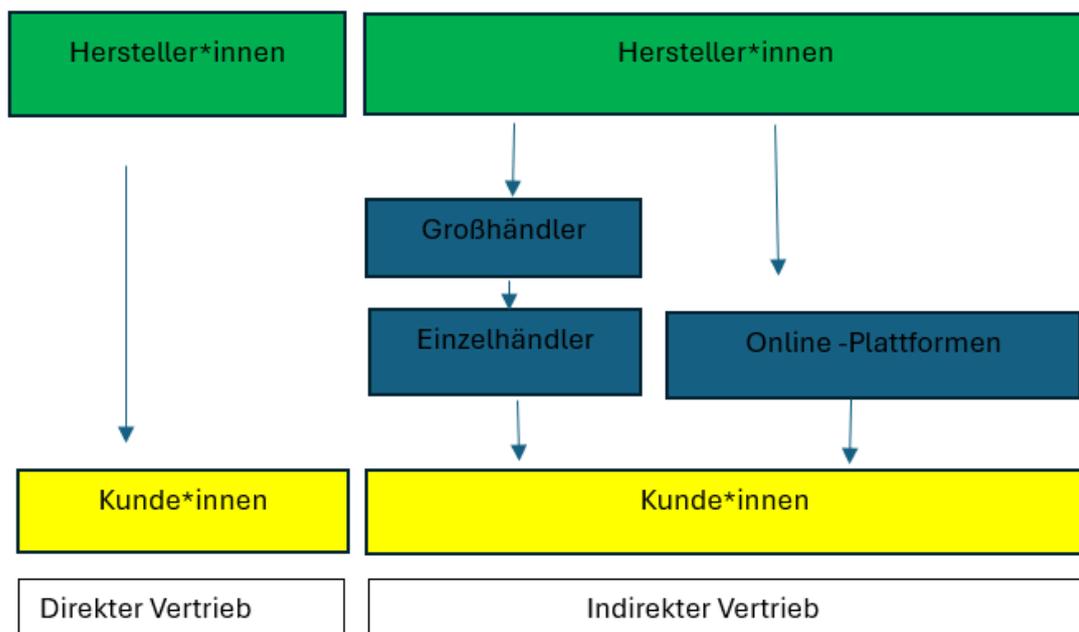


Abb. 13: direkter vs. indirekter Vertrieb. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: <https://www.pipedrive.com/de/blog/vertriebsarten> 2024.

Des Weiteren unterscheidet man zwischen Business-to-Business-Vertrieb (B2B-Vertrieb) und Business-to-Customer-Vertrieb (B2C). Im B2B-Vertrieb besteht die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen. Im B2C-Vertrieb besteht die Geschäftsbeziehung hingegen zwischen Unternehmen und einem/einer Endkund*in/einer Privatperson.

Der Fokus dieser Masterarbeit liegt auf dem B2B-Vertrieb in den Bau- und Baunebengewerben. Die größte Herausforderung für den Vertrieb in der Baubranche stellen derzeit die Schwierigkeiten mit der sogenannten Supply Chain dar. Unter Supply-Chain versteht man in diesem Zusammenhang die Wertschöpfungskette in der Baubranche. Diese beinhaltet Prozesse und Aktivitäten wie die Gewinnung von Rohstoffen und Materialien, sowie Herstellungsprozesse von Baumaterialien und Baumaschinen, aber auch wichtige Aktivitäten des Handels und der beteiligten Gewerke bis hin zu den Anforderungen der Endabnehmer*innen. Aufgrund der, in dieser Branche, mangelhaften Digitalisierung und Vernetzung wird der Vertrieb vor große Herausforderungen gestellt. Bestell- und Rechnungsprozesse werden größtenteils noch immer auf konventionelle Art vorgenommen, da keine einheitlich nutzbare Plattform für alle Akteur*innen zur Verfügung steht. Dieses Vorgehen erfordert den Einsatz hoher personeller und zeitlicher Ressourcen, die in höheren Kosten für das Unternehmen münden. Bedingt durch den bestehenden Fachkräftemangel, über alle Unternehmensbereiche wird die Problematik noch zusätzlich befeuert (vgl. Beuchler 2022, S. 2). Die Anforderungen an den Vertrieb und die benötigten Kompetenzen werden aufgrund der geschilderten Problemstellungen weiter steigen. Die Aufgabenfelder des Vertriebs werden sich in Zukunft nicht nur darauf beschränken, Kund*innen zu gewinnen und Leistungen zu verkaufen, sondern es wird auch ein Know-how über eine ideal gestaltete Supply-Chain und über Lieferketten und -wege erfordern. Eine gut organisierte Logistik wird den Schlüssel für einen erfolgreichen Vertrieb und damit einhergehend die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens darstellen. Um das gewährleisten zu können, erfordert es eine Vielzahl von Daten u. a. über den Markt, seine Kund*innen, Lieferant*innen, Logistikunternehmen und Baustellen, die erhoben, verarbeitet und miteinander verknüpft werden müssen. Plattformtechnologien könnten hier eine geeignete Lösung darstellen, in der sie Systeme bieten, an denen alle am Bauprozess Beteiligten partizipieren können. Die gemeinsame Nutzung einer einheitlichen Plattform ermöglicht es dem Vertrieb, auf Basis der gesammelten und ausgewerteten Daten der Marktteilnehmer*innen, nicht nur Angebote von Produkten und Dienstleistungen zielgerichtet zu formulieren, sondern auch den Bauprozess durch Koordination von Logistik, Gewerken, Rohstoffen und Materialien, effizienter zu gestalten.

Im Rahmen dieser Arbeit soll der B2B-Vertrieb im Zusammenhang mit Digitalisierung näher beleuchtet werden. Wie bereits festgestellt werden konnte, ist es auch für B2B-Unternehmen keine

Frage des Wollens mehr, sich den neuen Herausforderungen der digitalen Transformation zu stellen, um weiterhin am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Erfolgreiche Digitalisierungsstrategien, werden in Zukunft die Grundlage bilden, um die Vertriebseffizienz hoch und die Kosten niedrig zu halten (vgl. Kober 2020, S. 11). Aktuell gibt es nur wenig Forschung, die sich der Digitalisierung im Bereich B2B Vertrieb und Marketing widmet und auch an konkreten Handlungsanweisungen und Implikationen für die Praxis fehlt es derzeit. Bisherige Empfehlungen berücksichtigen zudem die Besonderheiten der einzelnen Geschäftsmodelle von Unternehmen im B2B Sektor zu wenig (vgl. Weibel/Lindenau 2017, S. 85). Eine Studie von Lässig et al. (2015, S. 3), beschäftigte sich mit der Frage der Digitalisierung im B2B-Vertrieb mit Hauptaugenmerk auf produzierende Unternehmen. Ein Großteil der befragten Unternehmen gab an, dass sie - unabhängig ihrer Größe – Technologien zwar im Bereich der Produktion einsetzen, die Digitalisierung des Vertriebs jedoch noch eine untergeordnete Rolle spielt. In diversen Studien zum Thema Digitalisierung im Vertrieb konnte gezeigt werden, dass Digitalisierungsprozesse klassische Vertriebsprozesse stören (vgl. Syam/Sharma 2018, S. 139). Ein Faktor, der sich zukünftig positiv auf die Digitalisierung im Vertrieb auswirken wird, ist der Generationenwechsel sowohl auf Seiten der Kund*innen, als auch auf Seite der Vertriebsmitarbeiter*innen. Entscheidungsträger*innen der älteren Generation werden zunehmend von Personen der Generationen Y und Z, also der Gruppe der Ende 20 bis Mitte 40jährigen, abgelöst. Diese Generationen gehören zu den ersten Digital Natives, sind also Menschen, die die digitale Welt als einen wichtigen Hauptbestandteil ihres Lebens ansehen. (vgl. Von der Heiden et al. 2011, S. 38f) Kommunikation findet App basiert statt. Berufliche und private Beziehungen werden über Plattformen generiert und Einkaufserlebnisse über Plattformen gewonnen. Diese Erfahrungen prägen auch das berufliche Entscheidungsverhalten, bezogen auf die Vorstellungen von Verfügbarkeit, Schnelligkeit und Erreichbarkeit. (vgl. Lässig et al. 2015, S. 4f.) Ray et al. (2020, S. 7) konnten feststellen, dass die neue Generation von B2B Kund*innen verstärkt neue Kommunikationstechnologien verwendet und bevorzugt, ihren Bestellprozess unabhängig und eigenständig zu gestalten. Bedingt durch den Wertewandel sind Vertriebsorganisationen aufgefordert ihre Strategien hinsichtlich Kund*innengewinnung und -bindung, sowie die damit verbundenen technischen Möglichkeiten zu überdenken und anzupassen (vgl. Rangarajan et al. 2021, S. 655). Der globale Trend der Digitalisierung konnte paradoxerweise

durch eine weltweite Krise - die COVID-19 Pandemie - beschleunigt werden. Im Rahmen der COVID-19 Sicherheitsmaßnahmen und der damit verbundenen Einschränkungen im täglichen Leben, war es für Unternehmen im B2B-Sektor unumgänglich, ihre Vertriebsaktivitäten schnellstmöglich anzupassen. Dies umfasste das rasche Reagieren auf Problemstellungen wie z.B. auf Unterbrechungen und Störungen bei Lieferketten, veränderte Anforderungen der Kund*innen und veränderte Rahmenbedingungen der Kund*innenbetreuung und -pflege und das Garantieren der Sicherheit der Vertriebsmitarbeit*innen (vgl. Margherita/Heikkilä 2021, S. 691). Die bestehende Studienlage im Bereich des B2B-Vertriebs, ist - im Vergleich zur Forschung hinsichtlich Marketingstrategien oder B2C- Vertriebs – nur gering (vgl. Elhajjar/Yscoub/Ouaida 2023, S. 1). Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass die Einführung von digitalen Lösungen und Plattformtechnologien im Vertrieb und Marketing ein höheres Wachstumspotenzial aufweisen als im Bereich Produktion und Workflows, vor allem im Hinblick auf Schnittstellentechnologien (vgl. Weibel/Lindenau 2017, S. 86). Obwohl Vertriebsverantwortlichen das Wertschöpfungspotenzial bekannt ist und obwohl bei diesen ein Bewusstsein dafür besteht, dass ohne digitale Innovation ein erfolgreiches Bestehen am Markt nicht möglich sein wird, sind Vertriebsorganisationen im B2B- Bereich noch weit von der Umsetzung entfernt (vgl. Weibel/Lindenau 2017, S. 86). Die Gründe dafür sind vielfältig. Exemplarisch sei das Fehlen von technischen Basisanwendungen, wie z.B. einem Online-Marketplace, genannt. Viele Hersteller*innen und Großhändler*innen der Bauzuliefererbranche ermöglichen Bestellungen ihrer Kund*innen zwar per Mail oder Telefon, allerdings gibt es bisher keine Vernetzung oder Plattform, die Hersteller*innen, Großhändler*innen und Gewerbetreibenden die Möglichkeit bietet, Bestellungen online zu tätigen und die daraus resultierenden Daten zu verarbeiten. Eine weitere Erschwernis liegt in der Eigenheit der Baubranche begründet an traditionellen Methoden der Zusammenarbeit festzuhalten. So möchten Polier*innen auf der Baustelle eine persönliche Beziehung zum*zur zuständigen Außendienstmitarbeit*in pflegen und erwarten, dass dieser*diese auch regelmäßig zu Besuch kommt und für die Abwicklung von Verkaufsprozessen persönlich vor Ort ist. Durch den zunehmenden Einsatz digitaler Technologien in den Unternehmen ändern sich auch die Anforderungen an die darin tätigen Vertriebsmitarbeiter*innen. Neben Fachkompetenz im jeweiligen Markt und Spezialgebiet und der Kenntnis der Produkt- und Dienstleistungspalette des Unternehmens, wird es für Beschäftigte im Vertrieb auch immer relevanter werden, über ein technologisches Know-How und eine damit

verbundene Affinität zu neuen Technologien zu verfügen. Eine Aufgabe des Vertriebs wird künftig darin bestehen, die über die Plattformen gesammelten Daten nicht nur zu speichern, sondern auch auszuwerten und entsprechend zu verarbeiten und Schlüsse über Kaufverhalten und Kund*innen zu gewinnen und zu nutzen. (vgl. Elhajjar/Yacoub/Ouaida 2023, S. 1f.) Studien zu den Themen Plattformtechnologie, B2B und Baubranche weisen darauf hin, dass die Digitalisierung in diesem Bereich einen langfristigen Prozess darstellt, für dessen Realisierung ein entsprechendes Umdenken in allen damit verbundenen Bereichen stattfinden muss. (vgl. Yevu/Yu/Darko 2021, S. 1f.) Dem B2B-Vertrieb stehen bereits jetzt eine Vielzahl von digitalen Lösungen und Möglichkeiten zur Verfügung, wie z. B. die Blockchain-Technologie und webbasierte Plattformen für elektronische Bestellungen und E-Commerce, welche u. a. die Materialbeschaffung von Hersteller*innen, die Abwicklung von Bestellungen der Kund*innen und eine niederschwellige Kommunikation zwischen den Akteur*innen ermöglichen. Die Herausforderung für Vertriebsverantwortliche eines Unternehmens besteht darin jene digitale Lösung zu finden, die sich mit der Unternehmensstrategie und dem Anspruch des Marktes vereinbaren lässt. Ist diese gefunden, müssen die Mitarbeiter*innen, die Kund*innen und die Partner*innen darauf eingestellt und geschult werden, sodass sich ein plattformbasiertes Ökosystem entwickeln kann, das einen Mehrwert für ein Unternehmen schafft und die Effizienz für alle Beteiligten steigert (vgl. Yevu/Yu/Darko, 2021, S.2). In der bisherigen Forschung wurden die Auswirkungen der digitalen Transformation auf den B2B-Vertrieb - und hier vor allem auf die Kund*innenbeziehung - nicht untersucht (vgl. Wengler et al. 2020, S. 141). In der Praxis zeigt sich, dass nur ein geringer Prozentsatz von B2B-Unternehmen digitale Strategien definiert, obwohl bekannt ist, dass Kund*innen zum größten Teil ihre Kaufentscheidungen bereits im Vorfeld, mittels Nutzung digitaler Plattformen und Kanäle, treffen. (vgl. Weibel/Lindenau 2017, S. 87f.) Auch in der Baubranche ist dieser Trend des Salesprozesses bereits angekommen, allerdings hauptsächlich auf Kund*innenseite. Auf Seiten der Hersteller*innen wird dieser Sachverhalt nach wie vor unterschätzt (vgl. Reineke/Schott/Schäfer 2016, S. 3). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der B2B-Vertrieb in den Bereichen Digitalisierung und Plattformtechnologie noch deutlichen Nachholbedarf hat. Die Unternehmens- bzw. Vertriebsleitung muss sich mit den geänderten Marktgegebenheiten und geänderten Kaufgepflogenheiten auseinandersetzen und neue Vertriebsstrategien zur

Effizienzsteigerung und Steigerung der Wertschöpfung entwickeln. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Digitalisierung erfordert einen ganzheitlichen Blick auf den Markt, vernetztes Denken und Lösungsansätze, die alle Bereiche des Bau- und Baunebengewerbes und alle Marktteilnehmer*innen berücksichtigen und miteinbeziehen. Es gilt eine Best-Practice-Strategie für die zu erbringenden Vertriebsleistungen zu skizzieren, um die damit verbundenen Chancen zu nutzen.

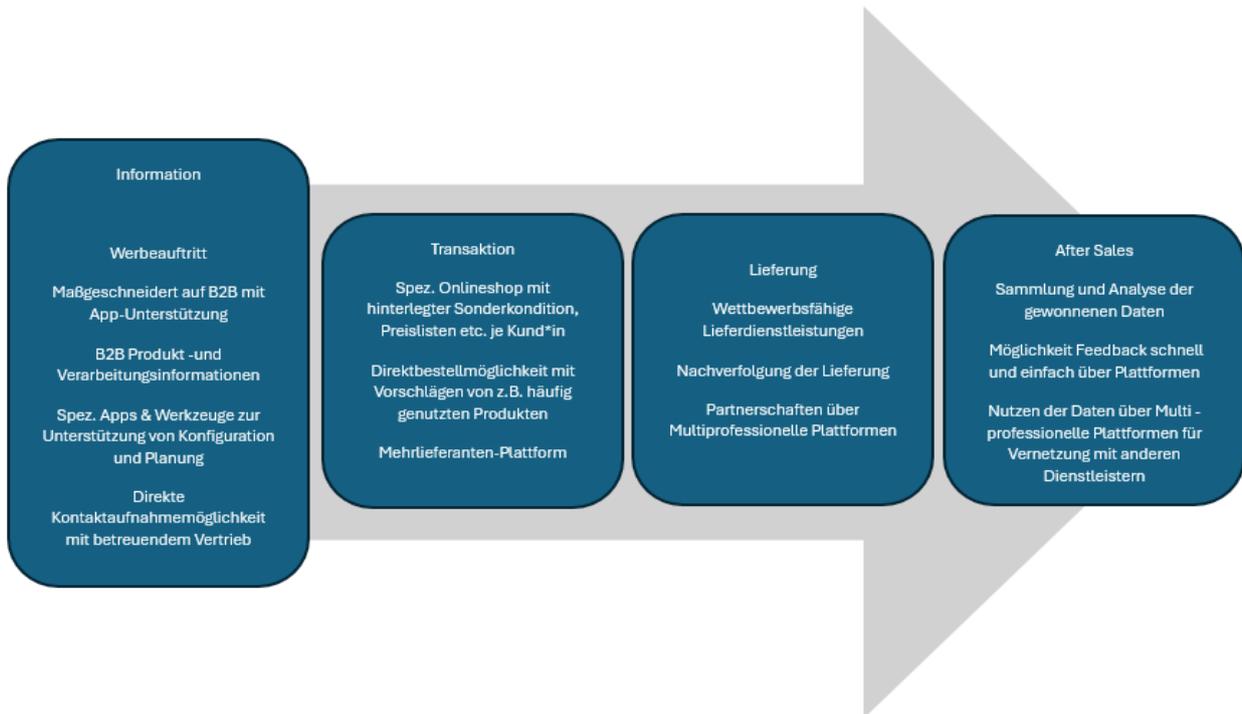


Abb. 14: Vorschlag zu Best-Practice-Vorgehen im B2B – Vertrieb. Quelle: eigene Darstellung

3.5. Regionale Einflussfaktoren auf den Digitalisierungsgrad des Bau- und Baunebengewerbes

Dieser Abschnitt der Masterarbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob die topographische Lage eines Unternehmens und seiner Kund*innen – respektive, ob sich diese im ländlichen oder urbanen Raum befindet - einen Einfluss darauf hat, wie Digitalisierung vorangetrieben wird. In Österreich lebt der Großteil der Bevölkerung in ländlichen Gebieten, genaugenommen ca. zwei Drittel (<https://www.statistik.at> 2023). Die Siedlungsstruktur Österreichs lässt sich als ein Stadt– Land-Kontinuum beschreiben, wobei diese sich auf eine Millionenstadt (Wien), weiters auf einige Mittelstädte (z. B. Graz) und zahlreiche Klein- bzw. Kleinststädte und die Peripherie des ländlichen Raums aufteilt (vgl. Tamme 2018, S. 43). Ländliche Regionen in ganz Europa sind derzeit einem

starken Wandel unterzogen, der sich sowohl auf Privatpersonen und Unternehmen gleichermaßen stark auswirkt. Das James-Hutton-Institute hat in diesem Zusammenhang fünf treibende Kräfte definiert. (vgl. Copus 2017, S. 5f)

1. sich verändernde Technologie
2. Umwelt – und Klimaveränderungen
3. Demografische Veränderungen
4. Zunehmende Globalisierung und damit verbunden sich verändernde Märkte
5. Politik

In Bezug auf Österreich, lassen sich die genannten Punkte noch um zwei weitere Punkte ergänzen, die einerseits mit der Siedlungsstruktur und andererseits mit einer Abwanderung aus manchen Gebieten und damit einhergehender Überalterung in Verbindung stehen. (vgl. Tamme 2018, S. 44)

Der technologische Fortschritt verändert nicht nur die Wirtschaft und Unternehmenskultur, sondern auch die Arbeit und damit auch das Leben der Menschen, sowohl im urbanen als auch ländlichen Raum. In Österreich weist, im Vergleich zu anderen Ländern, eine hohe wirtschaftliche Bedeutung der ländlichen Regionen auf, die vor allem durch KMUs geprägt ist. Im Gegensatz dazu ist die Erwerbsquote – vor allem bei der weiblichen Bevölkerung - in ländlichen Regionen unter dem europäischen Schnitt (vgl. Tamme 2018, S. 43). Das European Network für Rural Development (2017) konstatiert, dass es durch den technischen Fortschritt für Unternehmen in ländlichen Regionen möglich ist, neue Märkte zu erschließen. Um diesen Fortschritt jedoch auch nutzbar zu machen, ist eine entsprechend angepasste Infrastruktur vonnöten, die vor allem starkes, leistungsfähiges Internet beinhaltet. Hier setzt die österreichische Bundesregierung mit ihrer Breitbandstrategie 2030 an, welche einen Ausbau des Glasfasernetzes für eine flächendeckende Versorgung, d. h. für eine gesicherte Netzanbindung eines jeden*jeder Bürger*in und jedes Unternehmens - bis 2030, vorsieht (vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort 2021, S. 20). Bedingt durch Abwanderung und Überalterung in ländlichen Regionen werden jedoch in diesen Gebieten weniger Investitionen in die Infrastruktur getätigt (vgl. Tamme 2018, S. 44). Betrachtet man die Bevölkerungsverteilung in Österreich, wird deutlich, dass mehr als ein Drittel der Bevölkerung im ländlichen Raum angesiedelt ist. Im Zusammenhang mit dem

Thema Digitalisierung eröffnen sich für diese Regionen neue Möglichkeiten der Vernetzung, Effizienzsteigerung oder Distanzüberwindung (vgl. Lobeck 2017, S. 8). Eine verstärkte Digitalisierung von Unternehmen in ländlichen Regionen, vor allem durch bereits erörterte Plattformtechnologien, ermöglicht es diesen, sich stärker auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und Aufträge in anderen Regionen anzunehmen. Aktuelle Forschungen zum Thema regionale Unterschiede in der Digitalisierung zeigen, dass Unternehmen, die in ländlichen Regionen angesiedelt sind, in puncto neue Technologien und Nutzung digitaler Lösungen, nach wie vor stark Unternehmen in urbanen Gebieten hinterherhinken (vgl. Thomä et al. 2021, S. 5). Generell stellt die Baubranche für ländliche Gebiete einen wichtigen wirtschaftlichen Faktor dar. Ob sich auch hinsichtlich des Digitalisierungsgrades in der Baubranche regionale Unterschiede zeigen, wurde bisher in Studien kaum untersucht.

Generell lässt sich festhalten, dass der Prozess der Digitalisierung für den ländlichen Raum, ebenso wie für Unternehmen, sowohl Chancen als auch Gefahren mit sich bringt (vgl. Tamme 2018, S. 46). Thomä et al. (2021, S. 4ff.) konnten in ihrer „Digital-Divide-These“ nachweisen, dass eine digitale Spaltung zwischen Stadt und Land, vor allem im handwerklichen Bereich, besteht. Diese Spaltung liegt darin begründet, dass es in ländlichen Gebieten im Vergleich zu urbanen Gebieten, einen verminderten Zugang zu digitalen Technologien und eine geringe Nutzungsintensität, gibt. Die digitale Kluft bzw. Distanz zwischen Stadt und Land wird zudem durch einen fehlenden flächendeckenden Zugang zu Breitbandinternet in ländlichen Regionen verstärkt (vgl. Salemink/Strijker/Bosworth 2017, S. 360). Dieses Gefälle zwischen Stadt und Land erzeugt die Gefahr, dass es in Zukunft auch zu einem Gefälle, was den Wohlstand der Regionen betrifft, kommt und somit die bestehenden Unterschiede sich noch weiter vergrößern (vgl. Willmann/Käppeli 2017, S. 50). Die nachfolgende Abbildung soll einen groben Überblick über die möglichen Chancen und Gefahren darstellen:

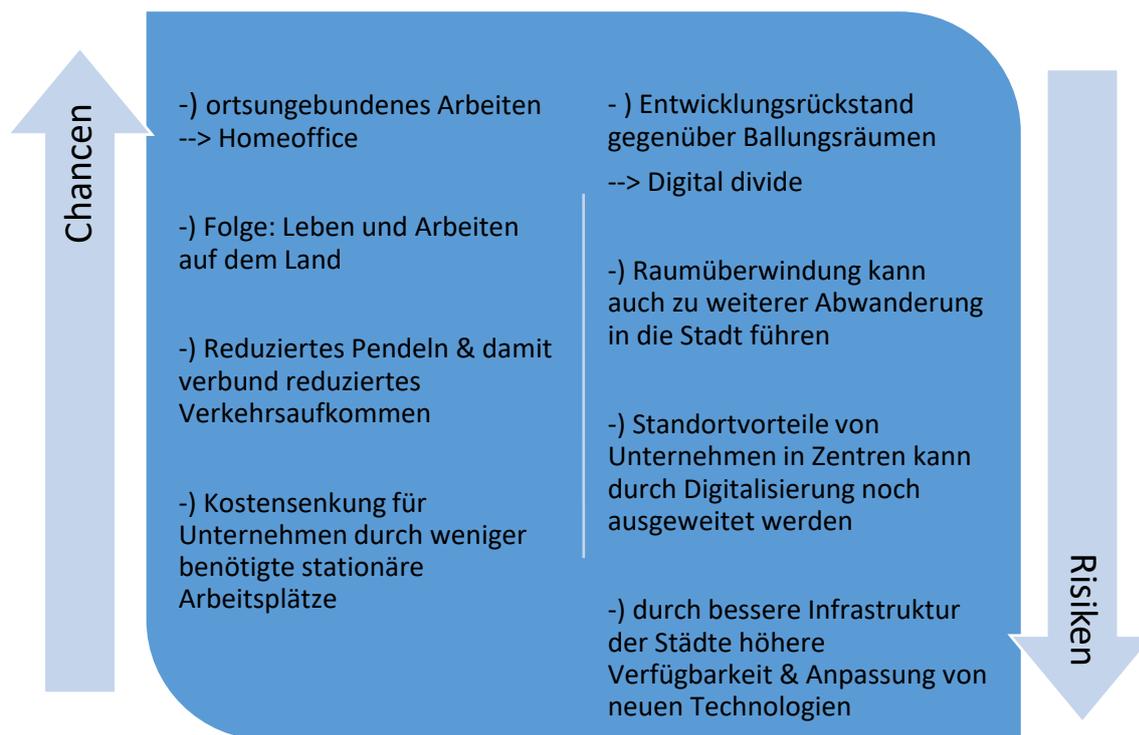


Abb. 15: Chancen & Risiken ländlicher Regionen durch Digitalisierung. Quelle: eigene Darstellung

Thomä et al. (2021, S. 13) konnten in ihrer Studie belegen, dass Unternehmen in der Baubranche in ländlichen Regionen im Vergleich zu anderen Branchen, kaum digitale Technologien nutzen. Vor allem hinsichtlich Auftragsvergabe, Vernetzung und Datenaustausch wird weiterhin auf traditionelle Mittel und Wege gesetzt. Lediglich in der Nutzung von mobilen Endgeräten und des Einsatzes digitaler Technologien in der Produktion sind Unternehmen der Baubranche stärker bis gleich stark vertreten als andere Branchen.

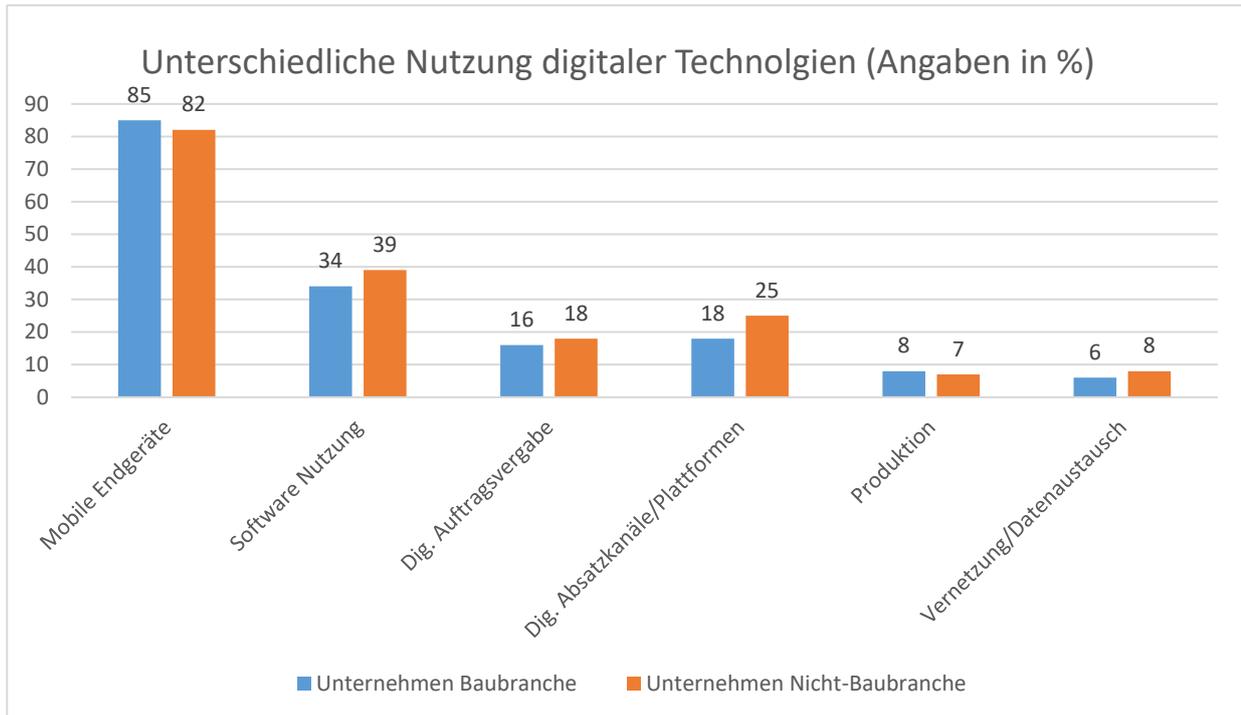


Abb. 16: Nutzung dig. Technologien Baubranche vs. andere Branchen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Thomö et al. 2021, S. 12

Als Begründung hierfür führen die Autor*innen an, dass in Bezug auf Kunden*innen in der Baubranche, der persönlichen Beziehung am Land eine hohe Gewichtung beigemessen wird (vgl. Thomä et al. 2021, S. 12). Ähnliche Ergebnisse zeigten sich für handwerkliche Betriebe. Auch hier werden meist nur Basistechnologien genutzt und digitale Technologien kaum verwendet. Betriebe, die nur im geringen Umfang digitalisiert sind bzw. kaum über digitale Technologien verfügen, werden als analoge Betriebe bzw. als digitale Beginner bezeichnet (vgl. Thomä et al. 2021, S. 18). Derzeit zählen 54% des Bau- und Baunebengewerbes zu den digitalen Beginnern. Die Unternehmen sind vor allem im KMU-Bereich angesiedelt und weisen ein sinkendes Geschäftsvolumen (analoge Betriebe) oder ein konstantes, aber nicht wachsendes Geschäftsvolumen (digitale Beginner) auf. Gründe hierfür sind wiederum u. a. eine geringe Leistung des Breitbandinternets, veraltete Technik und geringe Investitionen im Bereich Innovationen. Eine Ausnahme bildet die Zulieferbranche im ländlichen Raum. Hier gelten 19% der Unternehmen als digitale Vorreiter im Sinn der Industrie 4.0. Diese Unternehmen weisen auch ein steigendes Geschäftsvolumen auf und zeigen eine hohe Investitionsbereitschaft in neue Technologien und Innovationen (vgl. Thomä et al. 2021, S. 19). Insgesamt lässt sich ein Stadt-Land-Gefälle des Digitalisierungsgrades über alle Branchen – nicht nur in der Baubranche – feststellen. Um diese digitale Kluft zwischen

ruralem und urbanem Raum zu schließen und generell den digitalen Wandel zu bewältigen ist es aber nicht nur Aufgabe der Unternehmen verstärkt auf Digitalisierung und Innovationen zu setzen, sondern auch Aufgabe der Politik - besonders im ländlichen Raum - die für den Digitalisierungsfortschritt benötigte Infrastruktur zu etablieren bzw. zur Verfügung zu stellen. Nur damit können ländliche Regionen auch in Zukunft ein wichtiger und interessanter Wirtschaftsstandort bleiben.

4. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Wie in Kapitel 2.2 und 3.2 bereits beschrieben, spielt die Baubranche für die österreichische Gesamtwirtschaft eine entscheidende Rolle. Durch reine Neu-, Umbau-, Sanierungsarbeiten u. ä. trägt die Bauwirtschaft ca. 8 % zur Gesamtbruttowertschöpfung bei. Berücksichtigt man zusätzlich noch die mit dem Baugewerbe eng verbundenen Branchen und Industrien, zeigt sich durch Multiplikatoreffekte ein noch weitaus größerer Einfluss auf die Wirtschaft und den Wohlstand des Landes. Die Krisen der vergangenen Jahre, wie z. B. die COVID-19-Pandemie und der nach wie vor andauernde Ukrainekrieg und die Rezession im Jahr 2023, welche bis jetzt anhält, haben ihre Spuren in dieser Branche hinterlassen. Bisher setzte die Baubranche vorrangig auf traditionelle und bewährte Geschäftsmodelle. Der starke Konkurrenzdruck, der durch die Globalisierung entsteht und die sich stetig ändernde Marktsituation, zwingt jetzt jedoch Unternehmen in der Baubranche dazu, ihre traditionellen Ansichten und Geschäftsmodelle zu überdenken. Der größte treibende Faktor für die zunehmende Globalisierung und die rasch sich ändernden Märkte, ist die Digitalisierung. Die Bedeutung und der Einfluss der Digitalisierung wurde in den Kapiteln 2.1. und 3.1 bereits ausführlich erarbeitet und die folgenden Aussagen nehmen Bezug auf die dargelegte Literatur dieser Artikel. Mittlerweile wird das gesamte wirtschaftliche, private und soziale Leben immer stärker durch neue digitale Technologien wie z. B. digitale Plattformen, beeinflusst. Dennoch ist der klassische Vertrieb nach wie vor stark auf analoge und herkömmliche Arbeitsprozesse und Herangehensweisen fokussiert. Im B2C-Markt, sind digitale Geschäftsmodelle bereits in vielen Branchen fixer Bestandteil der strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Besonders im Bereich des Vertriebs wird bereits auf digitale und plattformgestützte Geschäftsmodelle gesetzt, wie Beispiele wie Amazon, Uber und Co anschaulich belegen. Der B2B-Sektor hingegen hat noch großen Aufholbedarf, auch wenn diesbezüglich das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Digitalisierungsstrategie vorhanden ist. Dies ist vor allem für den Vertrieb im B2B Bereich von Bedeutung, da hier die Integration eines digitalen Vertriebs eng mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verknüpft ist. Hier birgt der aktuelle Generationenwechsel bei Führungskräften und der Einstieg der ersten Digital Natives in die Arbeitswelt eine Chance für Branchen mit digitalem Aufholbedarf, die notwendige Entwicklung mit Unterstützung

der jungen Generation voranzutreiben. Diese durch den Generationenwechsel bedingte Entwicklung könnte auch dazu beitragen das bestehende Stadt-Land-Gefälle im Hinblick auf Digitalisierung und Nutzung von Plattformtechnologie zu verringern. Durch eine verbesserte Digitalisierung ländlicher Regionen können Arbeitsplätze geschaffen werden und eine Abwanderung und Überalterung in diesen Regionen verhindert werden.

4.1. Wie werden Plattformtechnologien lt. Literatur, im Kontext der Digitalisierung im Bau- und Baunebengewerbe eingesetzt und welche Auswirkungen haben diese auf Prozesse und Effizienz?

Zur Beantwortung der theoretischen Subforschungsfrage werden die in Kapitel 3 und dessen Unterkapiteln gewonnenen Erkenntnisse der analysierten Literatur zugrunde gelegt.

Digitale Technologien und insbesondere Plattformtechnologien haben seit Anbeginn des 20. Jahrhunderts einen zunehmenden Einfluss auf die Wirtschaft, aber auch auf die Gesellschaft. Unternehmen sind im Zuge der Digitalisierung aufgefordert, ihre bestehenden Geschäftsmodelle zu überdenken, Strategien neu auszurichten, Arbeitsplätze neu auszugestalten und die Digitalisierung voranzutreiben. Die aktuelle Forschung bestätigt, dass die Digitalisierung von Unternehmen mit Herausforderungen und Risiken verbunden ist, ihnen aber auch Chancen bietet, wenn es dem Unternehmen gelingt die richtigen Strategien für sich zu finden und entsprechend umzusetzen. Die Baubranche ist in einem Markt verwurzelt, der nach wie vor sehr stark auf traditionelle Geschäftsmodelle setzt. Dies ist in einer Besonderheit dieser Branche begründet, da hier zum einen sehr kleinteilig strukturierte Unternehmen tätig sind und zum anderen auch die durchzuführenden Arbeiten oftmals kleinteilig strukturiert durchgeführt werden. Ein weiterer Einfluss der Digitalisierungsfortschritt in der Baubranche bildet, liegt in saisonalen Schwankungen der Beschäftigungszahlen und in der Beschaffenheit der Arbeitskräfte in dieser Branche. Mitarbeiter*innen kommen meist nur für die Arbeitssaison aus dem Ausland nach Österreich und stehen dem Unternehmen damit nicht permanent zur Verfügung. Zudem verfügt ein Großteil der Arbeitskräfte oft nur über einen geringen Bildungsgrad bzw. geringe Kompetenzen im Bereich digitaler Technologien. Eine entsprechende Schulung und Weiterbildung dieses Mitarbeiterguts auf digitale Lösungen oder Plattformtechnologien ist – besonders in Anbetracht des ohnehin bestehenden

Fachkräftemangels –für Unternehmen nicht leistbar bzw. oft auch nicht gewünscht. Laut aktueller Forschung ist dies vor allem der Tatsache geschuldet, dass die sogenannte digitale Transformation in der Baubranche noch keinen so starken Einfluss auf die Arbeit ausübt, wie dies in anderen Branchen wie zum Beispiel in der Telekommunikations- und Versicherungsbranche, der Fall ist. Da die meisten Unternehmen im Bau- und Baunebengewerbe ihre Wertschöpfung aus der Ausführung von Bautätigkeiten schöpfen, ist es für die Geschäftsführung oftmals nicht ersichtlich, welchen Nutzen sie aus hohen Investitionskosten für Digitalisierung und/oder der Verwendung von Plattformtechnologien ziehen können. In verschiedenen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass die Bau- und Baunebengewerbe zu den sogenannten Digital Beginners gehören, da sowohl die Kund*innen, als auch die Geschäftspartner*innen kaum Plattformen oder andere digitale Technologien verwenden. Eine Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang die Zuliefererbranche für das Bau- und Baunebengewerbe. In diesem mit dem Baugewerbe eng verbundenen Markt haben Unternehmen die Vorteile für sich erkannt und nutzbar gemacht, auch wenn diese Innovationen mit hohen Investitionen verbunden sind. Mithilfe digitaler Technologien wird die Produktion mit der Logistik vernetzt und intelligent gesteuert. Unternehmen ist es nun möglich zeitnah und ressourcenorientiert ihre Produktion den Kund*innenwünschen entsprechend anzupassen. Im Bereich der Logistik ermöglichen digitalen Lösungen Just-in-Time Lieferungen, d. h. Güter werden zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Anzahl an den richtigen Ort geliefert. Dies hilft Lagerbestände zu vermeiden und Produktionsflüsse zu optimieren. Insgesamt werden durch den Einsatz von digitalen Technologien die Nachhaltigkeit und Effizienz von Produktion und Logistik erhöht, was zu verringerten Kosten sowohl im Bereich der Lagerwirtschaft, als auch im Bereich der Administration führt, von dem auch die Bauwirtschaft enorm profitieren könnte. In der Baubranche werden jedoch digitale Technologien bisher nur wenig eingesetzt und eine weitere Erschwernis ist, dass es für die produzierende Industrie und die damit verknüpften Marktteilnehmer*innen (Händler*innen, Lieferant*innen, etc.) bisher keine einheitliche Daten- bzw. Kommunikationsplattform gibt. Die am Bauprozess beteiligten Akteur*innen verwenden bisher unterschiedliche Plattformtechnologien, welche häufig nicht miteinander kompatibel sind. Durch die Einführung des Building Information Modeling (BIM) Konzepts in die Baubranche könnte diese Lücke geschlossen werden Building Information Modeling beschreibt laut Borrmann

et al. (2016, S.4ff.) eine Arbeitsmethode für die vernetzte Planung, den Bau und die Bewirtschaftung von Gebäuden und anderen Bauwerken mithilfe einer Softwarelösung. Dabei werden alle relevanten Bauwerksdaten erfasst und anschließend modelliert und/oder kombiniert, was Planungs- und Bauprozesse vereinfacht und damit optimiert (vgl. Borrmann et al. 2015, S.4ff). Laut dem US-amerikanischen National Building Information Modeling Standard (NIBS 2012) ist der Begriff des BIM noch weiter gefasst: NIBS (2012). National BIM Standard United States Version 2, National Institute of Building Sciences, Washington DC, USA (<http://www.nationalbimstandard.org>, 2012)

“A Building Information Model (BIM) is a digital representation of physical and functional characteristics of a facility. As such it serves as a shared knowledge resource for information about a facility forming a reliable basis for decisions during its life-cycle from inception on-ward. A basic premise of BIM is collaboration by different stakeholders at different phases of the life cycle of a facility to insert, extract, update or modify information in the BIM process to support and reflect the roles of that stakeholder. The BIM is a shared digital representation founded on open standards for interoperability.” (<http://www.nationalbimstandard.org> , 2012)

Im Gegensatz zu den USA oder anderen Ländern in Europa, wo das Building Information Modelling bereits in vielen Bereichen Anwendung findet, wird es nur vereinzelt und quasi als Pilotprojekt genutzt. Die Möglichkeiten, die diese Plattformtechnologien und Digitalisierung dem Bau- und Baunebengewerbe bieten, sind laut der vorliegenden Literatur, vielfältig. In meiner Praxis konnte ich beobachten, dass in der Baubranche digitale Technologien bisher hauptsächlich für einzelne Bestellvorgänge über Onlineshops genutzt werden oder dass vereinzelt auf digitale Kommunikationsmethoden wie WhatsApp und E-Mail zurückgegriffen wird. Eine einheitliche Daten- und Kommunikationsplattform gibt es bisher nicht. Insgesamt werden in der Baubranche bisher die persönliche Interaktion und die klassischen Geschäftsbeziehungen präferiert. Allerdings kann man feststellen, dass bereits ein Umdenken zu erkennen ist. Die aktuelle Forschung zeigt, dass die Wirtschaftskrisen der letzten Jahre dazu geführt haben, dass Unternehmen generell - und insbesondere in der Baubranche - ihre Geschäftsstrategien überdenken und überarbeiten. Ebenso wird der mögliche Mehrwert den Plattformen den einzelnen Unternehmen, unabhängig von Baufirma, Händler*in oder Industrie, bieten können, erkannt. Mithilfe digitaler Technologien und Kommunikation könnten Unternehmen z. B. neues Klientel und/oder Geschäftszweige über Social-Media-Plattformen erschließen und/oder die gesammelten Nutzerdaten der Kund*innen verwenden, den Kund*innen gezielte Angebote zu legen bzw. ihre Produkt- und

Dienstleistungspalette den Marktgegebenheiten anzupassen. Die Vielfältigkeit, dez zu erzielenden Benefits, für jedes Unternehmen hat auch die Bauwirtschaft erkannt. Trotz dieser Erkenntnis, findet hier nach wie vor der digitale Wandel nur sehr langsam statt.

4.2. In welchen Bereichen des Vertriebs wird Plattformtechnologie bereits jetzt von Unternehmen genutzt bzw. eingesetzt?

In der zweiten theoretischen Subforschungsfrage soll der Frage nachgegangen werden, in welchen Bereichen Plattformtechnologien im Vertrieb bereits Anwendung finden und in welchen Bereichen des Vertriebs hinsichtlich digitaler Technologien noch Entwicklungspotenzial besteht. Die Beantwortung basiert ebenso auf der in den Kapiteln 3.1 bis 3.4 analysierten Literatur und nimmt Bezug auf die daraus resultierenden Erkenntnisse.

Die aktuelle Studienlage und Forschung zum Einsatz digitaler Technologien im B2B-Vertrieb ist bisher gering und auch in der Vertriebspraxis von Unternehmen bzw. auf der Führungsebene finden plattformgestützte und plattformbasierte Vertriebslösungen nur wenig bis gar keine Beachtung. Um im täglichen Arbeitsalltag von Vertriebsmitarbeiter*innen Plattformtechnologie erfolgreich zu implementieren, muss seitens der Geschäfts- und Vertriebsführung eine entsprechende Strategie für Unternehmen und Kund*innen entwickelt werden. Diese Strategie muss an die Bedürfnisse der Kund*innen angepasst sein und erfordert zusätzlich, dass die Mitarbeiter*innen spezifisch auf diese Technologien geschult werden bzw. bereits eine gewisse Affinität für diese mitbringen. Es gibt vielfältige plattformbasierte Vertriebsmöglichkeiten. Neben Onlineshops und webbasierten Bestellplattformen für die herstellende Industrie, bieten diese digitalen Lösungen auch neue Vermarktungswege für Unternehmen wie z. B. über Social-Media-Plattformen und E-Commerce, welche im Speziellen für den B2C-Bereich geeignet sind. Blockchain-Technologien nehmen verstärkt Einzug in die Wirtschaft. Eine Blockchain, ist eine dezentrale und vor Manipulation geschützte Datenbank, die Transaktionen sicher und transparent speichert. Dabei werden die Informationen in Datenblöcken oder -knoten gespeichert und durch kryptographische Verfahren miteinander verknüpft. Alle Daten, die in einer Blockchain gespeichert werden, werden unmittelbar verschlüsselt an das gesamte Netzwerk verteilt. Durch diesen Ansatz lassen sich große Datenmengen in kürzester Zeit an die Nutzer verteilen (vgl. Safar 2019). Im Falle der

Baubranche könnten sich sogenannte Consortium-Blockchains als besonders vorteilhaft erweisen. Die Variante kombiniert Eigenschaften von öffentlichen und privaten Blockchains und erlaubt damit, dass sie von definierten Unternehmen und/oder Organisationen gemeinsam betrieben und verwaltet werden. Sie eignet sich daher besonders gut für gemeinsame Geschäftsszenarien, bei denen verschiedene Parteien zusammenarbeiten müssen, jedoch gleichzeitig Kontrolle über ihre Daten behalten möchten. Durch die Zusammenarbeit innerhalb eines Konsortiums können Unternehmen die Vorteile der Blockchain-Technologie nutzen, während sie zeitgleich ihre spezifischen Anforderungen und Anwendungsfälle berücksichtigen (vgl. <https://www.bitpanda.com>, 2024). Im Bau- und Baunebengewerbe ist die Beschaffenheit des Vertriebs nach wie vor traditionell geprägt und fußt auf einer Vertrauensbasis zum/zur Vertriebsmitarbeiter*in und gestaltet sich in persönlichen Kontakten. Kund*innen informieren sich zwar online über Produkte, Maschinen und deren Spezifikationen, legen aber für die Kaufentscheidung nach wie vor großen Wert darauf, dass ihr*ihre Vertriebsmitarbeiter*in, sowohl auf Seiten der Händler*innen als auch auf Seiten der Produzent*innen im Unternehmen oder der Baustelle anwesend ist, sich die Projekte persönlich ansieht und eine Einschätzung über den voraussichtlichen Materialaufwand abgibt. Digitale Technologien und/oder Plattformen werden auf Seiten der bauausführenden Unternehmen zurzeit meist in Form von Onlineshops bzw. als elektronische Kommunikationsmöglichkeit z.B. über WhatsApp oder E-Mail, verwendet. Der Vertrieb der eigenen Produkte oder Dienstleistungen erfolgt nach wie vor persönlich. Lediglich im Bereich Marketing und Verkaufunterstützung werden digitale Technologien (z. B. eine Firmenhomepage oder Social-Media-Kanäle) verwendet, um mehr Reichweite zu generieren. Auf Seiten der Industrie werden Plattformen hauptsächlich im Sinn von Industrie 4.0 zur Automatisierung von Produktionsprozessen und damit zur Effizienzsteigerung genutzt. Damit verbundene Bestellungen an die Hersteller*innen, Fakturierungen und Angebotslegungen erfolgen größtenteils nach wie vor auf herkömmlichem Weg, respektive über Vertriebsaußen- und Innendienstmitarbeiter*innen, per Telefon oder per Mail. Mögliche Preisverhandlungen werden ebenso persönlich mit dem*der zuständigen Vertriebsmitarbeiter*in geführt. Im Bauhandel (Baumaschinen, Baustoffe, etc.) existieren bereits seit einigen Jahren Onlineshops und damit verbundene Apps über welche Kund*innen sich über Produkte, Dienstleistungen und Preise informieren und ihre Bestellungen abgeben

können. Analysiert man das Kund*innenverhalten kann man sehen, dass diese digitalen Lösungen vorrangig dazu verwendet werden, Standardprodukte zu bestellen bzw. Preisvergleiche am Markt anzustrengen. Bei komplexeren Vorhaben, bei Problemen oder bei der exakten Planung von Serviceleistungen setzen die Kund*innen weiterhin auf die persönliche Beratung vor Ort bzw. per Telefon durch den Vertriebsaußendienst. Im Bauprozess werden von den bauausführenden Unternehmen Plattformen oder digitale Medien meist nur in der Planung- und in der Ausschreibungsphase eingesetzt. Digitale Vernetzung findet vor allem bei sogenannten intelligenten (Produktions-)Maschinen statt, wo Daten bzw. (Fehler- oder Service-)Meldungen an die zuständigen Mitarbeiter*innen im Unternehmen und den*die Hersteller*in automatisiert übermittelt werden. Bei Problemen und/oder zur Kommunikation zwischen den Beteiligten wird jedoch auch hier meist auf bewährte Kommunikationswege zurückgegriffen (z. B. persönlich oder per Telefon).

Zusammenfassend weisen Forschungsergebnisse darauf hin, dass hinsichtlich des Einsatzes von Plattformtechnologie im Vertrieb noch ein erhebliches Entwicklungspotenzial besteht. Vor allem ein Umdenken seitens der Vertriebsleitung und eine damit verbundene Änderung der Unternehmensstrategie, sind Grundvoraussetzungen, um den Vertrieb in Richtung Digitalisierung und Plattformnutzung zu entwickeln. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt, besteht in der Baubranche hinsichtlich Digitalisierung noch ein deutlicher Aufholbedarf. Die Potenziale und Möglichkeiten, die digitale Technologien bieten, müssen in dieser Branche noch deutlicher ins Bewusstsein der handelnden Personen rücken. Zur erfolgreichen Umsetzung des digitalen Wandels – auch im Vertrieb – ist eine enge Vernetzung der Akteur*innen und die Etablierung eines spezifischen Plattformökosystems notwendig.

5. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den empirischen Ergebnissen, die aus den Expert*inneninterviews zur Thematik gewonnen wurden. Zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen wurden zehn Expertinnen und Experten aus dem Bereich Bau- und Baunebengewerbe, aus der Region Steiermark interviewt. Es wurden einerseits Personen aus dem ausführenden Bereich im Bau- und Baunebengewerbe, sowie Personen mit Vertriebschwerpunkt aus der genannten Branche befragt. Der folgende Abschnitt beschreibt die zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen gewählte Forschungsmethode und das Studiendesign. Die empirischen Ergebnisse werden in Kapitel 5.6. und die daraus gewonnenen Implikationen, die zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen dienen, werden in Kapitel 6 dargestellt.

5.1. Methodologie

Empirische Forschung setzt sich als Ziel „Erkenntnisse durch Erfahrung zu sammeln, also durch Beobachtungen in der Realität zu verankern“ (Ebster/Stalzer 2017, S. 150). Man unterscheidet grundsätzlich zwischen zwei methodischen Zugängen in der empirischen Forschung, der qualitativen und der quantitativen Datenauswertung. Bei der quantitativen Methode werden Daten nach entsprechend definierten Merkmalen systematisch Kategorien zugeordnet. Ziel ist es, das gesammelte Datenmaterial übersichtlich darstellen zu können (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 151). Bei der qualitativen Datenanalyse werden Daten nach sogenannten qualitativen Merkmalen eingeordnet. Qualitative Merkmale fußen auf der Interpretation von sozialen Phänomenen und sind daher nicht exakt bewertbar- oder messbar (vgl. Ebster/Stalzer 2017, S. 151). Die Auswertung qualitativer Merkmale erfolgt mittels der sogenannten qualitativen Inhaltsanalyse. Dazu werden Texte bearbeitet und analysiert, die im Rahmen von sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekten erhoben werden wie zum Beispiel durch die Transkription von standardisierten Interviews (vgl. Mayring/Fenzl 2019, S. 636). Zur besseren Verdeutlichung werden die Unterschiede der beiden Methoden in folgender Tabelle als Übersicht dargestellt:

	Quantitative (positivis-tische) Forschung	Qualitative (inter-pretative) Forschung
Ziel	Quantifizierte Ergebnisse, die auf valider und reliabler Messung beruhen	Qualitatives Verstehen des Forschungsgegenstands
Bezug zur Theorie	Dient primär der Überprüfung von Theorien	Dient primär der Entdeckung und Bildung von Theorien
Stichprobe	Relativ groß; meist mehrere 100 Personen	Relativ klein; meist weniger als 50 Personen
Daten-sammlung	Strukturiert und standardisiert	(Relativ) unstrukturiert und flexibel
Datenanalyse	Statistische Methoden	Verstehen, klassifizieren, interpretieren (verbal)

Tab. 3: Quantitative vs. qualitative Forschung. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ebster/Stalzer 2017, S. 152).

Mayring und Fenzl (2019, S. 635ff.) formulierten sechs Grundprinzipien zum Vorgehen bei einer qualitativen Inhaltsanalyse:

1. Die gesammelten Daten werden in ein Kommunikationsmodell eingeordnet und es wird festgelegt, welche Aussagen getroffen werden sollen. Es ist nicht die gesamte Textanalyse essenziell, sondern lediglich die daraus getroffenen Schlussfolgerungen.
2. Es wird streng regelgeleitet vorgegangen, nach vorab festgelegten Regeln.
3. Es besteht eine festgelegte Systematik mittels Analyseeinheiten wie z.B. Codes, Kontexteinheiten und Auswertungseinheiten. Diese legen fest, was ausgewertet werden darf, welche Informationen verwendet werden dürfen und welchen Positionen gegenübergestellt werden.
4. „Der Grundvorgang besteht nun in der regelgeleiteten Zuordnung von (entweder induktiv am Material entwickelten oder deduktiv theoriegeleitet vorab aufgestellten) Kategorien zu konkreten Textstellen, den inhaltsanalytischen Zuordnungsregeln folgend“ (Mayring/Fenzl 2019, S. 636).
5. Nach einer erfolgten Testphase werden sie für die endgültige Befragung angepasst.
6. Festlegen von Codes, um Überprüfbarkeit zu schaffen

Die Verwendung der qualitativen Inhaltsanalyse ermöglicht es, dass interviewte Personen, frei und ohne Einmischung oder Beeinflussung durch den*die Interviewer*in, die gestellten Fragen beantworten oder zu speziellen Themenbereichen erzählen können (vgl. Helfferich 2011, S. 44).

Zur Auswertung der empirischen Daten wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz durchgeführt.

5.2. Erhebungsmethode

Die Erhebung der qualitativen Daten erfolgte durch leitfadengestützte Interviews. Es wurden insgesamt 10 Expert*innen aus dem Bereich Bau- und Baunebengewerbe, welche zum einen aus dem Bereich Bauausführung und zum anderen aus dem Vertriebsbereich entstammen, befragt. Die Gesamtdauer eines Interviews betrug durchschnittlich eine Stunde.

Zur Standardisierung und Strukturierung der Interviews wurde im Vorfeld ein Interviewleitfaden erarbeitet. Auf Basis aktueller themenrelevanter Literatur und Forschung wurde der in dieser Untersuchung verwendete Leitfaden nach dem Prinzip der Offenheit konzipiert, um dem*der Interviewten genügend Freiraum zu geben und frei sprechen zu können (vgl. Helfferich 2011, S. 114). Ebenso wurde nach dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011, S. 182ff.) vorgegangen, im Sinn von Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsummieren und daraus vier Themenblöcke abgeleitet. Die Auswertung erfolgte anhand von Kategorisierung und Kodierung der zuvor auf Basis der Literatur definierten Merkmale. Zu Beginn eines jeden Interviews wurde eine kurze Einführung in das Thema gegeben und eine offene Frage gestellt, welche als Teaser für den*die Interviewpartner*in fungieren sollte. Abgesehen von Nachfragen bzw. Unterstützungsfragen wurde im weiteren Gesprächsverlauf möglichst auf offene Fragen verzichtet, um einen strukturierten Gesprächsverlauf zu gewährleisten. Der Interviewleitfaden liegt der Arbeit bei und kann im Anhang unter Pkt. A - 1 eingesehen werden. Die offene Fragestellung zielt darauf ab, den Interviewpartner*innen zu einem möglichst offenen freien Gespräch einzuladen. Die Befragungen wurden alle entweder Face-to-Face-Setting oder mittels Videokonferenzplattform Teams durchgeführt. Die Interviews wurden auf Tonband mit einem Diktiergerät aufgenommen und wortwörtlich von einem externen Dienstleister transkribiert. Die Kodierung und Analyse der Daten erfolgte mit der Software MAXQDA.

5.3. Sampling

Die qualitative Datenerhebung wurde anhand einer Stichprobe von 10 Expert*innen durchgeführt. Als Expert*innen gelten Personen, die Handlungs- und Sichtweisen, sowie das Wissenssystem einer bestimmten Fachgruppierung widerspiegeln (vgl. Helfferich 2011, S. 172f.). Die Auswahl der Expert*innen für die qualitativen Interviews erfolgte nach deren Fach- und Praxiswissen in den für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Bereichen. Die Stichprobe setzt sich aus zehn Expert*innen aus dem Bau- und Baunebengewerbe zusammen, wobei darauf geachtet wurde ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kundenexpertise (Einkäufer*innensicht) und Vertriebsexpertise bei den Expert*innen zu erzielen. Die Dauer der Interviews betrug im Durchschnitt ca. eine Stunde. Die Akquise der Interviewpartner*innen erfolgte über persönliche berufliche Kontakte zum einen aus dem Kund*innenbereich (Einkaufsperspektive) und zum anderen aus dem Lieferant*innenbereich (Vertriebsperspektive). Die Kontaktaufnahme erfolgte sowohl telefonisch als auch per E-Mail, sowie persönlich im Rahmen von Geschäftsterminen. Es wurden ausschließlich Unternehmen ausgewählt, die hinsichtlich des Standortes und des Tätigkeitsfeldes im urbanen oder ländlichen Raum in der Region Steiermark angesiedelt sind. Die Interviewpartner*innen wurden anhand des Unternehmensstandortes (Stadt oder Land) und anhand der Größe des Unternehmens, für welches sie tätig sind, kategorisiert.

Legende Funktionsbezeichnungen: GF = Geschäftsführung, GBL AD = Gebietsleitung im Außendienst, VL = Verkaufsleitung, BL = Betriebsleitung, EL = Einkaufleitung

Nr	Interviewpartner (Kürzel)	Funktion	Ausrichtung	Alter	Region:	Datum	Uhrzeit (von-bis)	Dauer hh:mm
					Niederlassung Unternehmen			
					Ansiedelung der Kunden			
1	IP1	GF	Vertrieb	63	Stadt	18.01.2024	14:19 – 15:24	01:05
					Stadt & Land			
2	IP2	GBLAD	Vertrieb	57	Stadt	25.01.2024	11:31 – 12:24	00:53
					Stadt & Land			
3	IP3	VL AUT	Vertrieb	53	Stadt	05.02.2024	15:17 – 16:17	01:00
					Stadt & Land			
4	IP4	VL	Vertrieb	50	Land	05.03.2024	11:15 – 12:13	00:58
					Stadt & Land			
5	IP5	BL	Einkauf	45	Land	08.03.2024	09:15 – 10:10	00:50
					Stadt & Land			
6	IP6	BL	Einkauf	50	Land	08.03.2024	11:13 – 12:13	01:00
					Stadt & Land			
7	IP7	GF	Einkauf	40	Stadt	11.03.2024	17:27 – 18:33	01:05
					Stadt & Land			
8	IP 8	VL	Vertrieb	39	Land	19.03.2024	07:56 – 09:02	01:06
					Stadt & Land			
9	IP 9	VL, EL	Vertrieb, Einkauf	60	Land	20.03.2024	14:10 – 15:17	01:07
					Stadt & Land			
10	IP 10	VL	Vertrieb	40	Stadt	10.04.2024	08:55 – 09:58	01:03
					Stadt & Land			

Tab.4: Übersicht der Interviewpersonen. Quelle: eigene Darstellung 2024.

5.4. Qualitätssicherung und Gütekriterien

Zur Qualitätssicherung wurden in der empirischen Untersuchung die Gütekriterien qualitativer Forschung nach Mayring (2016, S 119 ff.) berücksichtigt. Diese sind Verfahrensdokumentation, Interpretationsabsicherung mit Argumenten, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation. (1) Verfahrensdokumentation: Um die aus den Interviews erhaltenen Erkenntnisse möglichst nachvollziehbar zu machen, wurden das Vorgehen, die Interviews und die gewonnenen Erkenntnisse lückenlos, sowohl schriftlich als auch mittels Audiofile dokumentiert und gespeichert. Zur (2) argumentativen Interpretationsabsicherung wurden Schlussfolgerungen, die sich aus der vorliegenden Untersuchung ergeben anhand von Beispielen aus der Literatur und anhand der Ausführungen der Expert*innenmeinung untermauert und kritisch diskutiert. Zum besseren Verständnis wurden Begrifflichkeiten im Vorfeld definiert und gegeneinander abgegrenzt. Das Kriterium der (3) Regelgeleitetheit wurde umgesetzt, indem für die vorliegende Untersuchung im Vorfeld ein Ablaufplan erstellt wurde und basierend auf einschlägiger Fachliteratur zur Standardisierung der Expert*inneninterviews ein Interviewleitfaden formuliert

wurde. Die (4) Nähe zum Gegenstand und (5) die kommunikative Validierung waren ebenso gegeben. Für diese Arbeit wurde Themen gewählt, mit denen der Verfasser täglich in seiner beruflichen Tätigkeit im B2B Vertrieb konfrontiert ist. Weiters wurde bei der Auswahl der Expert*innen darauf geachtet, dass diese einen hohen Praxisbezug zum Thema bzw. zur untersuchten Branche aufweisen. Die empirischen Fragestellungen, die auf Basis aktueller Forschung erstellt wurden, sollen anhand der Expert*inneninterviews beantwortet werden und die daraus gewonnenen empirischen Ergebnisse sollen im Anschluss mit der aktuellen Studienlage verglichen und diskutiert werden. Zur Gewährleistung des Gütekriteriums der (6) Triangulation wurde darauf geachtet, dass zur Veranschaulichung der Thematik unterschiedliche Methoden und Theorien, sowie Interpretationsaspekte mit einbezogen wurden und mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung in Beziehung gestellt, verknüpft und kritisch beleuchtet wurden.

5.5. Auswertungsmethode

Die Expert*inneninterviews wurden gemäß den Vorgaben für qualitative Interviews nach Kuckartz und Rädiker (2022 S. 197ff.) konzipiert und durchgeführt von einem externen Dienstleister transkribiert. Die Auswertung erfolgte computergestützt mittels der Software MAXQDA.

Zur Auswertung der anonymisierten Transkripte wurden die Richtlinien für eine inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022 S. 132ff.) und die Auswertungsrichtlinien des Campus02 des WIFI Graz, herangezogen. Die Analyse und Kodierung der Interviewtranskripte erfolgten in mehreren Schritten. Für diese Masterarbeit relevante Textstellen wurden im ersten Schritt markiert. Im darauffolgenden Schritt wurden die entsprechenden Hauptkategorien gebildet, die aus den Forschungsfragen, dem Interviewleitfaden und aus der themenrelevanten aktuellen Literatur abgeleitet wurden. Daraus resultierend, wurden zur Verfeinerung noch weitere Unterkategorien gebildet und zusätzlich kodiert. Die Haupt- und Subkategorien sollten hierbei so gewählt werden, dass sie die Beantwortung der formulierten Forschungsfragen ermöglichen. Die vollständige Kategorisierung ist dem Anhang unter Pkt. A 2 zu entnehmen.

Die Analyse erfolgt nach Abschluss der vollständigen Kodierung der transkribierten Interviews. Für jedes Interview wurde eine eigene Zusammenfassung erstellt, um eine Vergleichbarkeit der

zu erarbeitenden Themenbereiche zu gewährleisten. Im Anschluss erfolgte die Auswertung der gesammelten Daten anhand der Forschungsfragen. Die Auswertung wird im folgenden Kapitel im Detail dargestellt.

5.6. Auswertung der empirischen Ergebnisse

Im theoretischen Teil dieser Masterarbeit wird das Thema Digitalisierung, in Form von Plattformtechnologie im Hinblick auf den B2B - Vertrieb im Bau- und Baunebengewerbe aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und beleuchtet. Im empirischen Teil dieser Arbeit sollen zukünftig mögliche Anwendungsmöglichkeiten und Praxisfelder digitaler Technologien im B2B Vertriebswesen exploriert werden. Die Expert*inneninterviews wurden mit Führungsverantwortlichen auf Kund*innen- und Vertriebsseite in der Baubranche geführt. Die Interviews sollen zeigen, inwiefern im B2B Vertrieb in der Baubranche bereits digitale Technologien eingesetzt werden in Abhängigkeit des Unternehmensstandortes (Stadt vs. Land) und des Alters der Führungskraft. Des Weiteren soll ein Ausblick über mögliche zukünftige Trends und Entwicklungspotenziale in diesem Branchensegment gegeben werden.

5.6.1. Unternehmensfakten

Die Interviewpartner*innen wurden hinsichtlich des Unternehmensstandortes in zwei Kategorien aufgeteilt. Die erste Gruppe, spiegelt die Unternehmen wider, die ihre Niederlassung im ländlichen Raum haben, wohingegen die zweite Gruppe ihren Standort im urbanen Raum hat.

Anzumerken ist, dass unabhängig des Unternehmensstandortes, sämtliche Unternehmen, die an dieser Studie teilgenommen haben, über einen Kund*innenstock, sowohl im urbanen als auch im ländlichen Raum verfügen.

Die Interviewpartner*innen wurden gemäß der Kategorienzugehörigkeit wie folgt aufgeteilt (vgl. IP1 2024, Z. 19ff.; IP2 2024, Z. 18; IP3 2024, Z. 15; IP4 2024, Z. 17f.; IP5 2024, Z. 10f.; IP6 2024, Z. 13; IP7 2024, Z. 12; IP8 2024, Z. 44ff.; IP9 2024, Z. 15f.; IP10 2024, Z. 23):

Niederlassung urbaner Raum	Niederlassung ländlicher Raum
IP1	IP4
IP2	IP5
IP3	IP6
IP7	IP9
IP8	IP10

Tab. 5: Verteilung der Niederlassungen urban vs. ländlich. Quelle: eigene Darstellung 2024

Die Interviewpartner*innen waren in einem Alter zwischen 39 (vgl. IP8 2024, Z. 56) und 63 Jahren (vgl. IP 1 2024, Z. 8). Hinsichtlich der Unternehmensgröße waren 9 von 10 Interviewpartner*innen für Unternehmen aus dem KMU-Bereich tätig, wobei das kleinste Unternehmen 10 Mitarbeiter*innen beschäftigte (vgl. IP1 2024, Z. 13) und für das größte Unternehmen 450 Mitarbeiter*innen (vgl. IP 3 2024, Z. 10) tätig waren. Die Ausnahme bildet IP4. Der Konzern dieses*dieser Interviewpartner*in beschäftigt weltweit ca. 10.000 Mitarbeiter*innen (vgl. IP4 2024, Z. 10). Alle interviewten Personen sind im mittleren bis oberen Management tätig und verfügen über hohe Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnisse. Unter den befragten Führungskräften finden sie unter anderem Gebietsleiter*innen, Verkaufsleiter*innen bis hin zu Personen aus der Geschäftsführung (vgl. IP10 2024, Z. 13; IP7 2024, Z. 7). Um unterschiedliche Blickwinkel und Sichtweisen zum Thema Digitalisierung und Plattformtechnologie und dessen Nutzung zu erhalten, wurden einerseits Personen interviewt, die in der Bauzulieferbranche (vgl. IP5 2024, Z. 10f.) tätig sind und andererseits Personen aus dem Handel (vgl. IP2 2024, Z. 8ff.) und aus bauausführenden Unternehmen (vgl. IP7 2024, Z. 10) ausgewählt. Diese Verteilung ermöglicht es unterschiedliche Einstellungen und Ansichten, als auch Herangehensweisen an das Thema (digitale) Plattformtechnologie, sowohl von Seite des Vertriebs als auch von Seite des Einkaufs kennenzulernen. Insgesamt wurde versucht eine möglichst große Bandbreite von den in der Baubranche tätigen Akteur*innen zu erreichen und deren Nutzungsverhalten von Plattformtechnologie zu erfassen. Insgesamt zeigen sich große Unterschiede im Digitalisierungsgrad der untersuchten Unternehmen. Manche Unternehmen verfügen hauptsächlich über analoge Arbeitsprozesse (vgl. IP7 2024, Z. 254ff.), andere wiederum verfügen über einen hohen Digitalisierungsgrad und wickeln ihre Geschäfte größtenteils mithilfe von Plattformtechnologie ab (vgl. IP3 2024, Z. 67ff.).

5.6.2. Digitalisierung und Plattformtechnologie allgemein

Die geführten Interviews verdeutlichen, dass die Vorstellungen über Digitalisierung und Plattformtechnologie nach wie vor sehr auseinanderweichen. Manche Unternehmen haben keine konkrete Vorstellung davon, was digitale Technologien sind und wie sie eingesetzt werden können (vgl. IP4 2024, Z. 29f.). Wiederum andere verfügen über ein hohes Maß an Wissen und Anwendungskompetenzen im Zusammenhang mit digitalen Technologien und/oder Plattformtechnologie und assoziieren damit z.B. komplexe Netzwerke zwischen Maschinen und internen Abteilungen (IP3 2024, Z. 68ff.). Für IP1 lassen sich zwei Hauptanwendungsbereiche im Bereich Digitalisierung und Plattformtechnologie identifizieren. Zum einen ist das ihr Einsatz innerhalb eines Unternehmens z.B. zur Automatisierung interner Prozesse und Abläufe (vgl. IP1 2024, Z. 26f.). Diese haben laut IP1 zur Aufgabe, die Produktivität innerhalb der Organisation zu erhöhen und dadurch einen Zeitgewinn zu generieren, sodass man sich weiteren Aufgaben widmen kann (vgl. IP1 2024, Z. 28f.). Der zweite Anwendungsbereich bezieht sich auf Abläufe und Prozesse, die unternehmensexterne Personen und Organisationen und die Kommunikation mit diesen betreffen. Dieser Punkt umfasst vor allem den Austausch von Daten und betriebswirtschaftlichen Informationen mit Kund*innen und/oder den Kontakt zu Lieferant*innen und Kooperationspartner*innen (vgl. IP1 2024, Z. 30f.). IP9 verfügt über ein anderes Verständnis von Digitalisierung und Plattformtechnologie und definiert diese als sämtliche digital abgewickelten Vorgänge, die mit elektronischen Daten und Informationen verbunden sind (vgl. IP9 2024, Z. 26ff.). Diese umfasst, seiner*ihrer Ansicht nach alle Medien und Softwareprodukte, die es ermöglichen Daten elektronisch zu versenden oder über diese zu kommunizieren wie z. B. Kommunikationsapps wie WhatsApp & Co., aber auch Homepages und Kundenportale (vgl. IP9 2024, Z. 35ff.). Von allen Interviewpartner*innen formulierte IP9 die umfangreichste Definition von Digitalisierung und Plattformtechnologie. Auch wenn die Assoziationen zum Thema Digitalisierung und Plattformtechnologie zwischen den Interviewpartner*innen weit auseinandergingen konnten jedoch auch viele Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Grundsätzliche Einigkeit besteht bei allen Interviewpartner*innen über die Einsatz- und Nutzungsziele von Plattformtechnologie. Demnach sollen digitale Plattformen eingesetzt werden, um Prozessabläufe zu vereinfachen und effizienter zu gestalten, sowie Arbeitsabläufe zu dokumentieren und lückenlos nachvollziehbar zu machen. Durch die Steigerung der Effizienz, sollen die Bedürfnisse der Kund*innen besser abgedeckt und

zeitliche Ressourcen gewonnen werden (vgl. IP8 2024, Z. 64ff.; IP5 2024, Z. 17ff.). IP1 und IP6 sind sich des Weiteren darüber einig, dass Plattformtechnologie vor allem unterstützend und sinnvoll bei standardisierten Prozessen wie z. B. Bestellvorgängen und -abläufen, der Bedarfsermittlung oder wiederkehrenden Vorgängen eingesetzt werden können (vgl. IP1 2024, Z. 55ff.; IP6 2024, Z. 45ff.). Im Rahmen der Interviews konnte ein weiteres Nutzungspotenzial von Plattformtechnologie identifiziert werden, welcher für viele der Interviewten eine nicht unbedeutende Rolle einnimmt, nämlich die Sammlung von Daten und die daraus resultierenden Implikationen. Über Plattformen sollen so Kund*innendaten, d. h. vor allem Daten, die das Kaufverhalten und das Suchverhalten der Kund*innen betreffen gesammelt und analysiert werden. Darüber hinaus sind aber auch noch andere Informationen von Interesse wie z. B. wie sich Angebote des Mitbewerbs auf Preisverhandlungen und -gestaltung auswirken (vgl. IP2 2024, Z. 36ff.; IP10 2024, Z. 128ff.). Durch die Datenverarbeitung- und -analyse soll es zukünftig möglich sein, Kommunikation und Angebote zielgerichtet den Kund*innenwünschen anzupassen. Dies führt nicht nur zu einer Vertiefung der Geschäftsbeziehung und möglicher Umsatzsteigerung, sondern insgesamt dazu, dass Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern (vgl. IP8 2024, Z. 146ff.). Zum anderen soll Plattformtechnologie auch eingesetzt werden, um unternehmensinterne Daten zu sammeln und zu analysieren. Diese Daten bilden die Grundlage einer Produktivitätsanalyse mit dem Ziel der Prozessoptimierung (vgl. IP4 2024, Z. 66ff.). Dies umfasst z.B. die Automatisierung der internen Kontrollsysteme und die damit verbundene Dokumentation (vgl. IP1 2024, Z. 124ff.). Die erhobenen Daten können aber auch dazu dienen Prozesse so zu optimieren, dass Abläufe beschleunigt und Fehlerquellen reduziert werden, was insgesamt effizienteres Arbeiten ermöglicht (vgl. IP9 2024, Z. 46ff.). Ebenso kann der Kostenfaktor, vor allem im Bereich des Backoffice reduziert werden, da eine entsprechende Verschlinkung in diesem Bereich vorgenommen werden kann (vgl. IP10 2024, Z. 120ff.). Diese positiven Effekte können jedoch nur dann erzielt werden, wenn die Daten auch entsprechend verarbeitet und die bestehenden Prozesse und Abläufe anhand der Ergebnisse adaptiert und verbessert wurden. Die interviewten Personen betonten jedoch auch, dass es nicht nur Vorteile mit sich bringt, wenn Unternehmen Plattformen einführen und sich stärker der Digitalisierung im Unternehmen widmen. Wie bereits erwähnt, können die Einführung und Nutzung von Plattformtechnologie und eine verstärkte Digitalisierung zu ei-

ner Kostenersparnis in den unterschiedlichsten Bereichen eines Unternehmens beitragen. Allerdings gaben nahezu alle Interviewten an, dass die Einführung an sich mit einem hohen Kostenfaktor verbunden ist (vgl. IP8 2024, Z. 154f.). Die Kosten betreffen einerseits den Zeitraum vor der Einführung von Plattformen und digitaler Technologie, in dem man die Infrastruktur als Unternehmen schaffen muss, um die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben. Zu dieser Infrastruktur zählt neben der richtigen Hardware, eine hochwertige und stabile Internetverbindung, ein gutes Netzwerk und IT-Betreuer*innen, die proaktiv helfend und beratend zur Seite stehen (vgl. IP1 2024, Z. 152ff.). Sobald die Infrastruktur vorhanden ist, gilt es für Unternehmen zu entscheiden, welche Software oder Plattformlösung am besten geeignet ist, um den gewünschten Mehrwert für das Unternehmen zu erreichen. Hier muss die Geschäftsführung sich für den passenden Anbieter am Markt entscheiden, was bei den vielen Anbietern keine leichte Aufgabe ist. Zudem sind die Verantwortlichen davon abhängig, dass dieser auch hält, was er verspricht (vgl. IP6 2024, Z. 53ff.). Als eine der größten Herausforderungen bei der Implementierung einer neuen Plattformtechnologie, nennt IP3 das Einpflegen bzw. Integrieren der neuen Technologie in bereits bestehende Softwaresysteme wie zum Beispiel der Lagerlogistik oder der Materialwirtschaft (vgl. IP3 2024, Z. 55ff.). Plattformtechnologie sollte auch so eingesetzt werden, dass sie der unternehmerischen Strategie und Zielsetzung entspricht. Daher sollte sich ein Unternehmen im Vorfeld genau überlegen, was es durch die Nutzung erreichen möchte und welche Bereiche durch den Einsatz neuer digitaler Technologien gestärkt werden sollen. Es gilt zu vermeiden, dass man durch die Einführung von Plattformtechnologien Abläufe und das Geschäftsmodell verkompliziert oder sich auf einen zu breit gewählten Ansatz konzentriert (vgl. IP2 2024, Z. 50ff.). Stattdessen sollte jedes Unternehmen den Fokus auf seine Kernkompetenzen setzen. Neben der finanziellen Hürde durch hohe Investitionen, sehen alle Interviewpartner*innen einen zweiten und nicht unwesentlichen Punkt als Herausforderung. Dieser Punkt betrifft die Mitarbeiter. Die Unternehmen müssen im Vorfeld eine Strategie überlegen, wie sie ihre Mitarbeiter*innen in den Prozess der Digitalisierung - und hier im Speziellen in den Implementierungsprozess einer Plattformtechnologie - einbinden und diese dazu motivieren an diesem teilzuhaben. Eine erfolgreiche Umsetzung und Nutzung von Plattformtechnologie ist nur im Zusammenspiel von Mensch und Technik erfolgversprechend (vgl. IP1 2024, Z. 82ff.). Wenn die Mitarbeiter*innen nicht gewillt sind, die neuen Technologien zu nutzen und diese einzusetzen, ist die gesamte Technik obsolet

und es kann nicht die gewünschte Effizienz- und Umsatzsteigerung erzielt werden (vgl. IP1 2024, Z. 92ff.). Im Bereich Mitarbeiter*innen ist in diesem Zusammenhang, vor allem am Beginn des Einsatzes von Plattformen ein weiterer Kostenfaktor nicht unerheblich, die Schulung, sowie Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter*innen (vgl. IP1 2024, Z. 96ff.). Hier kommen auch die derzeit, in allen Bereichen des wirtschaftlichen Lebens, bestehenden Generationenunterschiede zu tragen. Die ältere Generation, wehrt sich oftmals gegen die Einführung neuer digitaler Systeme und ist in den klassischen Arbeitsweisen verhaftet, weshalb bei dieser Gruppe deutlich mehr Überzeugungsarbeit nötig ist, damit dieser den Nutzen der Technologie erkennt (vgl. IP5 2024, Z. 42ff.). Hingegen die jüngere Generation wächst bereits mit Plattformtechnologie und Digitalisierung in allen Bereichen des Lebens auf und sieht das als normal an, auch im Arbeitsleben (vgl. IP5 2024, Z. 48ff.). Die Herausforderung für Unternehmen besteht somit darin, die unterschiedlichen Zugänge und Sichtweisen aller Mitarbeiter*innen so zu nutzen, dass auch alle Mitarbeiter*innen die Umsetzung mittragen. Neben einer positiven Grundhaltung der Mitarbeiter*innen zur Plattformtechnologie, benötigen diese aber auch spezifisches Fachwissen und -kompetenzen zur deren Nutzung. Sowohl IP9 als auch IP10 konstatieren, dass die Wartung, Datensammlung und -analyse Unternehmen auch personell vor große Herausforderungen stellt, besonders in Zeiten eines generellen Fachkräftemangels (vgl. IP10 2024, Z. 138ff.). Plattformen und deren Bewirtschaftung sind eine zeit- und personalintensive Angelegenheit z.B. durch den hohen Datenfluss und die regelmäßig erforderlichen Wartungstätigkeiten wie z.B. die Löschung nicht mehr aktueller Daten (vgl. IP9 2024, Z. 57ff.). Die Nutzung von Plattformen in Unternehmen birgt auch gewisse Risiken. IP1 äußerte die Sorge, dass man sich durch den Einsatz von Plattformtechnologie den Bezug zu seinen Kund*innen, aber auch Mitarbeiter*innen verliert und sich von diesen entfernt. Diese Dynamik kann so stark sein, dass sie zu blindem Vertrauen in das technische Hilfsmittel führt (vgl. IP1 2024, Z. 183ff.). IP1 ist der Auffassung, dass man durch den hohen Technisierungsgrad immer mehr Gefahr läuft, sich selbst, Prozesse und Abläufe nicht mehr zu hinterfragen und die Sinnhaftigkeit gewisser Vorgänge zu überprüfen. Man verlässt sich somit blind auf die vorhandenen technischen Strukturen (vgl. IP1 2024, Z. 187ff.). Dies kann sogar so weit gehen, dass es zu einer Entmündigung der Verantwortlichen kommen kann (vgl. IP1 2024, Z. 200ff.). Eine ähnliche Sicht auf das Gefahrenpotenzial von Plattformtechnologie hat auch IP4, der eine zuneh-

mende Bequemlichkeit und damit verbundene Abhängigkeit von Plattformen und digitalen Technologien als großes Risiko ansieht (vgl. IP4 2024, Z. 174). Bei Netz- oder Stromausfällen ist ein normaler Betrieb eines Unternehmens nicht mehr möglich, da alle Arbeitsprozesse wie z. B. Service, Kassa u. v. m. nur mehr auf digitalen Technologien und Plattformen basieren. Stehen Computer und/oder digitale Endgeräte aufgrund von Stromausfällen still, ist es nicht mehr möglich, den Betrieb aufrecht zu erhalten, sowohl auf Seiten der produzierenden Industrie, als auch im Bereich des Handels (vgl. IP4 2024, Z. 178f.). Jedoch nicht nur Stromausfälle, sondern auch Sicherheitslücken in der IT-Sicherheit oder Cyberangriffe zählen für die Interviewten fast einstimmig zu den größten Gefahrenquellen im Zusammenhang mit Plattformtechnologie bzw. Digitalisierung im Allgemeinen (vgl. IP6 2024, Z. 107f.). Auch Sicherheitsprobleme können dazu führen, dass eine gesamte Produktion lahm liegt und Kosten in Millionenhöhe verursachen (vgl. IP6 2024, Z. 111ff.). Um dieser Gefahr entgegenzuwirken sind auch hier, neben der Vermittlung von Anwendungskompetenzen im Umgang mit Plattformtechnologie, eine Sensibilisierung für das Thema Cybersicherheit, sowie eine entsprechende Aufklärung der Mitarbeiter*innen unerlässlich (vgl. IP6 2024, Z. 127ff.). Generell lässt sich festhalten, dass alle Befragten bereits Erfahrungen mit Plattformtechnologie gemacht haben. Ein Teil der Interviewpartner*innen aus Handel und herstellender Industrie hat mit Plattformtechnologie lediglich Erfahrungen im Sinne von Onlineshops (vgl. IP7 2024, Z. 85ff.). Einige Studienteilnehmer*innen geben an, dass Onlineshops in der Bedienung oftmals sehr unterschiedlich sind und dass Bestellprozesse dadurch verkompliziert werden, dass man sich als Kund*in immer wieder neu einstellen muss (vgl. IP7 2024, Z. 115f.). IP9 merkt kritisch an, dass in der Baubranche kaum eine Zusammenarbeit in Bezug auf Datenverarbeitung und -vereinheitlichung zwischen den einzelnen Beteiligten besteht (vgl. IP9 2024, Z. 130ff.). Auch wenn es nach wie vor Unternehmen gibt, die, außer Onlinebestellungen, den Großteil der Arbeitsprozesse analog durchführen (vgl. IP7 2024, Z. 82f.), wird der Einsatz von Plattformtechnologie, egal ob intern oder extern, als positiv für ein Unternehmen bewertet. Als Determinanten für eine erfolgreiche Digitalisierung und Nutzung von Plattformtechnologie werden hier die richtige Unternehmensstrategie (vgl. IP8 2024, Z. 214f.), die Einbindung der Mitarbeiter*innen, das Wählen einer geeigneten Soft- und Hardware, sowie die vollumfängliche Pflege und Verarbeitung der vorhandenen und gewonnenen Daten (vgl. IP10 2024, Z. 216ff.) genannt.

Sind diese Parameter erfüllt, bringen Plattformen eine Effizienzsteigerung innerhalb des Unternehmens und einen hohen Benefit für die Kund*innen mit sich (vgl. IP8 2024, Z. 230ff.).

5.6.3. Digitalisierung und Plattformtechnologie im Vertrieb

Dieser Abschnitt geht der Frage nach, inwiefern Plattformtechnologie im Vertrieb genutzt wird und welche Entwicklungspotenziale noch hinsichtlich digitaler Lösungen im Vertrieb bestehen. In vielen Bereichen des Vertriebs, vor allem im B2B Vertrieb, wird nach wie vor sehr stark der Vertrieb im klassischen Stil betrieben. IP1 gibt an, dass die Kommunikation im Vertrieb generell sehr vielfältig ist und man keine generelle Aussage darüber machen kann wie ein rein plattformbasierter Vertrieb aussieht (vgl. IP1 2024, Z. 234f.). Wenn es um periodisch wiederkehrende Kommunikation geht, die ähnliche Inhalte behandelt, führt der Einsatz digitaler Hilfsmittel, wie z. B. von Push-Mails oder von automatisierten Weiterleitungen zu Links auf Plattformen, zu einer deutlichen Zeitersparnis, da sie keinen persönlichen Kontakt mit dem*der Kund*in erfordern bzw. diesen ersetzen (vgl. IP1 2024, Z. 239ff.). Bezogen auf den B2B Vertrieb sind sich nahezu alle interviewten Personen einig, dass die Face-to-Face Interaktion auch in Zukunft nie komplett verschwinden wird, da gerade im B2B-Geschäft, eine Geschäftsbeziehung auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet ist und auf dem Vertrauensverhältnis zwischen Kund*innen und Vertriebsmitarbeiter*innen basiert, ausgelegt ist (vgl. IP8 2024, Z. 316ff.).

Ich persönlich bin der Meinung, dass es gerade bei komplexen, technisch anspruchsvollen Bereichen, Themen, so wie wir es vielfach haben, wo der Vertrieb nicht mehr ein reiner Vertrieb ist, sondern eine technische Beratung und Problemlösung, nicht wegbewegen sollte von dem direkten Kontakt und von der direkten Ansprache des Kunden. (IP5 2024, Z. 136ff.)

Auch diese Aussage entspricht dem Grundtenor, dass der klassische Vertrieb auch in Zukunft bestehen wird. IP2 geht sogar so weit zu sagen, dass sich im Bereich Vertrieb die derzeitige Arbeitsweise nicht ändern wird (vgl. IP2 2024, Z. 117). IP2 gibt an eine Zeit erlebt zu haben, in der Betriebe versucht haben vollständig auf den klassischen Vertrieb im Außendienst zu verzichten. Diese seien bei ihrem Vorhaben gescheitert sind und katapultierten sich aus dem Markt (vgl. IP2 2024, Z. 119). Einer*eine der befragten Vertriebsmitarbeiter*innen gab an, dass für ihn*sie die Plattformtechnologie zukünftig ein zusätzliches Werkzeug sein wird, dass das Außendienstpersonal direkt bei dem*der Kund*in nutzen könne, um z. B. im Rahmen eines persönlichen Kunden-

termins eine Problemlösung zu präsentieren oder Datenblätter, Angebote und Preise zur Verfügung zu stellen (vgl. IP5 2024, Z. 139ff.). Für den Bereich Verkauf und Konfiguration von Baumaschinen wird die Bedeutung der Plattformtechnologie als hoch eingeschätzt. Plattformen sollen hier dazu dienen, dass Kund*innen die gewünschte Maschine online begutachten, entsprechend konfigurieren und direkt über die Plattform bestellen können. Ein Service- oder Verkaufszentrum wird somit nicht mehr erforderlich sein. Lediglich ein Innendienst, der die Daten verarbeitet, auswertet und an die Werkstatt oder das Ersatzteillager weitergibt wird vonnöten sein, wobei auch in diesem Bereich zukünftig eine Lösung und Vernetzung mittels künstlicher Intelligenz angestrebt wird (vgl. IP4 2024, Z. 216ff.). Aus Sicht der Industrie sind der gesamte Verkaufsvorgang und die damit verbundene Dokumentation ein Prozess, welcher bereits zur Gänze mithilfe digitaler Technologien (d. h. über Plattformen und damit verbundene Chat- oder E-Mail-Funktionen) abgewickelt werden kann (vgl. IP3 2024, Z. 108ff.; IP6 2024, Z. 160ff.). Für beide Gruppen, d. h. sowohl für den Vertrieb, als auch für die herstellende Industrie, ist es der*die Mitarbeiter*in im Hintergrund oder das Außendienstpersonal dann wichtig, wenn es um Problemlösungen außerhalb der Norm geht und der*die Kund*in direkt mit einer Vertrauensperson sprechen möchte (vgl. IP6 2024, Z. 163). Aber auch bei der Festlegung von Preislisten, Bonifikationsvereinbarungen oder bei Jahresgesprächen wird es laut Expert*innen weiterhin wichtig sein, dass ein*eine Vertriebsmitarbeiter*in persönlich vor Ort bei dem*der Kund*in* sein wird. Plattformtechnologie wird hier voraussichtlich nur unterstützend eingesetzt werden können (vgl. IP3 2024, Z. 109ff.). Die Aussagen und Zukunftsvisionen zur Nutzung und zum Einsatz von Plattformtechnologie im B2B Vertrieb entsprechen dem allgemeinen Verständnis hinsichtlich des Entwicklungspotentials, dass durch Digitalisierung und den Einsatz digitaler Technologien wie Plattformen, entstehen kann.

Im B2B Bereich und Digitalisierung sehe ich die Möglichkeit zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten, die Chance zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten zu lukrieren. Sicher keine Sondergeschäfte oder Großgeschäfte, aber ich glaube Zusatzgeschäfte. So, Stichwort Cross-Selling ist mein Begriff, ja. Diese Möglichkeiten sehe ich. (IP1 2024, Z. 270ff.).

Ein weiterer Nutzen von Plattformtechnologie besteht also auch in der Erfassung und Auswertung eines Zusatzbedarfs. So können z. B. Fail-Produkte eliminiert und benötigte Zusatzprodukte und/oder -dienstleistungen dem*der Kund*in über eine entsprechend gefütterte Plattform angeboten und maßgeschneidert präsentiert werden (vgl. IP1 2024, Z. 291ff.). Aus dieser Sicht wird

Plattformtechnologie im Vertrieb vor allem als Verkaufsplattform mit hinterlegten Produktblättern, Werbeaktionen und Verknüpfungen zu WhatsApp und dem internen SAP verstanden (vgl. IP2 2024, Z. 132ff.). Um in diesem Fall die Kund*inneninteressen besser bedienen zu können, ist eine spezielle App, die eine Verknüpfung mit der Plattform und auch alle wichtigen Daten für den*die jeweilig*en Kund*in aufweist, der Schlüssel zu einer verbesserten und beschleunigten Kommunikation (vgl. IP2 2024, Z. 149ff.). Die Nutzung von Plattformtechnologie zur Neukund*innenakquise wird seitens der Befragten eher kritisch gesehen oder als Einsatzmöglichkeit kaum wahrgenommen. Nach der Auffassung der Expert*innen ist der Einsatz von Plattformtechnologie zur Gewinnung eines neuen Klientels am ehesten in jenen Bereichen erfolgsversprechend, in denen es kaum Mitbewerber*innen gibt bzw. in den Sparten, in denen das eigene Unternehmen hinsichtlich eines Produkts oder eines Service ein Alleinstellungsmerkmal aufweist (vgl. IP1 2024, Z. 302f.).

Großartige, neue Kundenbeziehungen über, sozusagen über digitale Medien, also im Sinne von Neuneukunden. Vielleicht fehlts mir auch, na glaube ich nicht, denn ich habe genug Vertriebserfahrung, sehe ich nicht mit digitalen Werkzeugen, also ohne, dass man Menschen, dass sich Menschen gegenüber sitzen und damit Beziehung aufbauen, sehe ich aus heutiger Sicht nicht. (IP1 2024, Z. 274ff).

Die Aussage von IP1 deutet an, dass aus jetziger Sicht der aktuellen Vertriebsmitarbeiter*innengeneration, in der Nutzung von Plattformen zur Neukund*innengewinnung oder für Sondergeschäfte im B2B Bereich, keine großen Chancen oder Potenziale gesehen werden. Dies könnte sich mit der nächsten Generation ändern, die vollumfänglich in und mit der digitalen Welt aufwächst und digitalen Technologien gegenüber offener eingestellt ist. Ein weiterer möglicher Einsatzbereich von Plattformen und digitalen Medien liegt im Bereich der vertriebsinternen Kommunikation. Vertriebsmeetings mit der Vertriebsleitung und allen Vertriebsmitarbeiter*innen können unkompliziert und ortsungebunden vorgenommen werden. Dies führt auch zu einer Zeitersparnis, da Mitarbeiter*innen keine zusätzliche Zeit für Anfahrt, etc. aufbringen müssen, um an einer Besprechung von zwei Stunden teilzunehmen (vgl. IP3 2024, Z. 147ff.). Für das Unternehmen selbst, ist es durch den Einsatz digitaler Medien und Plattformen, leichter und beinahe in Echtzeit möglich, die Effizienz der Mitarbeiter*innen und deren Kosten zu ermitteln, z.B. durch eine digitale Analyse der Wochenberichte, von GPS-Daten und der Anzahl durchgeführter Bestellvorgänge über die mit einem*einer Mitarbeiter*in verknüpften Kundennummer (vgl. IP8 2024, Z. 339ff.). Vertriebsmitarbeiter*innen können mithilfe digitaler Technologien z.B. in Onlineshops

wichtige vertriebsspezifische Informationen hinterlegen wie z. B. die mit dem*der Kund*in vereinbarten Preise und/oder Verkaufskonditionen. Verkaufsgeschäfte können somit zeitnah und direkt abwickelt werden (vgl. IP6 2024, Z. 189ff.). Im klassischen Vertrieb wurden Kund*innen über die Produkt- und Dienstleistungspalette eines Unternehmens mit speziell für den Vertrieb erstellten Werbematerialien wie z. B. Katalogen und Foldern, informiert. Diese Funktion kann nun von einer Plattformtechnologie übernommen werden. Der Vertrieb kann das eigene Unternehmen z. B. durch einen Onlineshop präsentieren und Kund*innen rasch und unkompliziert über ihre Produkte und auch mögliche Serviceleistungen informieren (vgl. IP8 2024, Z. 380ff.).

Weil wenn ich dem Kunden sage, das kostet, zwar das Produkt, da kann jetzt eh nichts da-ran ändern, aber der ganze Nutzen, habe ich alle dabei, sodass ich dann das Service Paket anbiete. Das ist so, wenn man jetzt vergleicht, Apple oder andere Parameter, die haben es ja geschafft mit ihrem Bereich, dass sie das alles so einfach für den Kunden stricken, dass eigentlich schon lange nicht mehr der technologische Vorteil im Fokus steht. Den Preis sieht man zwar, aber der ist auch schon Nebensache, sage ich jetzt einmal. (IP10 2024, Z. 376ff.)

Eine weitere Einsatzmöglichkeit für Plattformtechnologie sehen die Expert*innen in der Kombination einer Service- und Verkaufsplattform. D.h., dass neben Produkten auch produktspezifische Serviceleistungen angeboten werden können. Dies bedeutet, sowohl für den*die Kund*in, als auch für den Vertrieb, eine Zeitersparnis. Dennoch dürften Kund*innen von diesem Angebot mehr profitieren als Vertriebsmitarbeiter*innen. IP10 betont, dass diese Plattformtechnologie lediglich eine Unterstützung des Vertriebs darstellt und nicht das persönliche Gespräch und den klassischen Vertrieb gänzlich ersetzen kann (vgl. IP10 2024, Z. 552ff.).

Obwohl sich die Interviewpartner*innen einig sind, dass ein rein plattformgestützter Vertrieb nicht möglich ist, sieht der Großteil der Befragten digitale und Plattformtechnologie als Unterstützung im Vertrieb. Das größte Potenzial für den Einsatz von Plattformtechnologie wird in der Vernetzung unterschiedlicher Arbeitsbereiche innerhalb des Unternehmens gesehen. Bestellt ein*eine Kund*in beispielsweise über eine App der Plattform, sollte diese getätigte Bestellung direkt an den Innendienst und die Logistik eines Unternehmens übermittelt werden. Wird hier die Informationsweitergabe durch die Nutzung einer anderen Technologie oder Kommunikationsform unterbrochen, wie es z. B. der Fall ist, wenn eine Bestellung intern mittels Mails oder Aufträgen weitergegeben wird, ist eine gewünschte Zeitersparnis und Effizienzsteigerung nicht gegeben. Als Folge sinken der Kund*innennutzen und die damit verbundene Zufriedenheit und

führt damit zu einem unerwünschten Effekt (vgl. IP2 2024, Z. 180ff.). Erfolgreiche digitale Vernetzung bedeutet, dass es möglich ist, Bestellungen und Produktion auf die Kund*innenwünsche anzupassen und zu optimieren und just-in-time zu liefern. Für die produzierenden Unternehmen bedeutet das, dass weniger Lagerkapazitäten benötigt werden und die Produktion und Logistik besser skalierbar und planbar werden, was wiederum zu einer Kostenreduktion führt (vgl. IP3 2024, 196ff.).

Ich habe das eingangs schon erwähnt, zum einen einmal für die Unternehmen, die diese Plattformen auch nutzen, um die Produktivität zu steigern, um unnötige Leerlaufzeiten zu eliminieren. Bestellvorgänge, wie auch schon beschrieben, zum Beispiel jetzt mit Diesel-Lieferungen, dass das genauer getimt ist. Dass Transportwege optimiert werden und in weiterer Folge natürlich auch, was das Personal betrifft, dass diese Telemetriedaten von dem Einen oder Anderen, die top geschult sind auf diesem Bereich dann auch verarbeitet werden und so dokumentiert werden, dass es für das Unternehmen auch Sinn macht. (IP4 2024, 284ff.)

Diese Aussage zeigt deutlich, dass die Möglichkeiten der Datennutzung im Vertrieb mittels Plattformtechnologien nahezu grenzenlos sind und sowohl kund*innenseitig als auch unternehmensseitig einen enormen Benefit mit sich bringen können (vgl. IP4 2024, Z. 302). Lediglich bei einem der geführten Interviews stieß der Vertrieb über Plattformen oder digitale Medien auf völlige Ablehnung. IP7 entspricht dem Bild eines klassischen Baumeisters. Er*Sie verfügt weder über eine Homepage, noch werden Angebote per Mail versandt. Der Vertrieb erfolgt rein über Mundpropaganda und persönliche Kommunikation (vgl. IP7 2024, 253 – 254). Lediglich die Materialbestellung wird über Onlineshops abgewickelt.

Die hauptsächlichen Ziele, die mit dem Einsatz von Plattformtechnologie im Vertrieb erreicht werden sollen, sind vergleichbar mit den generellen Zielformulierungen für den Einsatz von Plattformen in Unternehmen, nämlich eine Optimierung der Abläufe, eine Vernetzung der Akteur*innen und eine Erhöhung der Reichweite und damit verbunden - eine Umsatzsteigerung für das Unternehmen herbeizuführen (vgl. IP8 2024, Z. 423ff.).

Es muss aber die Grundvoraussetzung/ für mich ist das aber immer die, dass es trotzdem benutzerfreundlich ist, auch unternehmensintern. Das es zuverlässig ist und dass es auch sicher ist. Das ist für mich so die Basis, dass solche Plattformen oder Technologien positiv umgesetzt werden können. (IP8 2024, Z. 436ff.)

Ist eine Benutzerfreundlichkeit, intern wie extern nicht gegeben, kann eine Plattform die unternehmerische Tätigkeit sogar beeinträchtigen und unnötig verkomplizieren (vgl. IP2 2024, Z. 202ff.). Als benutzerfreundlich wird eine Plattform einerseits wahrgenommen, wenn diese über

geeignete Suchfunktionen verfügt, d. h. dass ein*eine Kund*in die benötigten Informationen, Produkte oder Services findet und andererseits, wenn die Plattform gut gewartet ist und die Daten aktuell bzw. auf dem neuesten Stand sind (vgl. IP2 2024, Z. 204 ff.). An diesem Punkt knüpft auch IP9 an, der*die die Vernetzung zwischen den Akteur*innen und einen gemeinsamen Datenaustausch in diesem Zusammenhang erwähnt (vgl. IP9 2024, Z. 227ff.).

Weil gerade, was Vernetzung betrifft, denke ich mir, da geht es auch um Kundenbeziehung. Da geht es um Information und Informationsmöglichkeiten und, und, und. Ich sag mal, es beginnt die Industrie, sie stellt gewisse Produkte für mich jetzt zur Verfügung, die ich vertreiben, verkaufen kann. Und auf der anderen Seite habe ich einfach diesen Kunden, der Kunde, der diese Produkte abnehmen soll. So und diese Information ist dieser Informationsaustausch. Die ganzen technischen Daten und Co., wenn die alle bereitgestellt sind, dann ist es einfacher zu verkaufen und entsprechend zu argumentieren. Der Kunde kennt die Produkte. Ich spreche jetzt aus dem Gewerbebereich. (IP9 2024, Z. 227ff.).

In diesem Fall böte die Verwendung einer Plattform Erleichterungen für den Vertrieb und für Kund*innen. Ein weiterer Benefit digitaler Vernetzung im Vertrieb, ist die Möglichkeit von Unternehmen mithilfe von Plattformtechnologie administrative Kosten zu sparen und ressourcenschonend zu arbeiten, da sowohl Kund*innendaten, als auch Produktdaten mit wenig Aufwand genutzt werden können (vgl. IP10 2024, 408ff.). Der verringerte Einsatz personeller Ressourcen im Bereich der Administration und die damit einhergehende Zeitersparnis, könnten dazu führen, dass Unternehmen Mitarbeiter*innen eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen könne und sich selbst als Arbeitgeber*in attraktiver machen (vgl. IP10 2024, Z. 431).

Es wird einfach so sein, dass man nicht mehr Leute hat, die freiwillig 60 bis 70 Stunden arbeiten, sag ich jetzt mal. Sondern eher weniger. Vor allem auch, der Kunde ist es jetzt vielleicht gewohnt, dass er einen Ansprechpartner von Montag bis Freitag hat, das wird es in Zukunft wahrscheinlich auch nicht geben, weil die arbeiten vielleicht nur 3 Tage die Woche oder vielleicht nur halbtags. Das weiß man nicht. Das sind alles Parameter, die grundsätzlich auch über eine gute Plattform dann abgedeckt werden können. (IP10 2024, Z. 433ff.).

Der Einfluss von Plattformtechnologie erstreckt sich aber nicht nur auf den Nutzen für Unternehmen und Kund*innen, sondern beeinflusst auch die Vertriebsmitarbeiter*innen an sich. Neben dem ohnehin benötigten Fachwissen, werden Softskills bei Vertriebsmitarbeiter*innen eine immer wichtigere Rolle einnehmen, da diese nicht durch digitale Technologien ersetzt werden können (vgl. IP1 2024, Z. 486ff.). Produktinformationen, Datenblätter, fachliche Informationen und Bestellungen können bereits jetzt immer mehr direkt auf Plattformen der einzelnen Händler*innen oder Produzent*innen digital eingesehen werden, mit Verlinkungen zu diversen Erklä-

rungsvideos und Ähnlichem. Somit sind der* die Vertriebsmitarbeiter*in und seine*ihre Persönlichkeit oft der Schlüssel zur endgültigen Kaufentscheidung und Basis einer persönlichen und vertrauensvollen Geschäftsbeziehung (vgl. IP1 2024, Z. 479ff.). Die zur Verfügung gestellte Plattform, sollte lediglich zur Unterstützung und Erleichterung der Arbeitsprozesse des*der Vertriebsmitarbeiter*in dienen z.B. in den Bereichen Planung oder Kund*innendatenanalyse (vgl. IP 3 2024, Z. 370ff.). Die neuen Technologien stellen Vertriebsmitarbeiter*innen auch vor Herausforderungen. Vorrangig muss seitens der Mitarbeiter*innen die Bereitschaft bestehen, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und sich neue Fähigkeiten anzueignen (vgl. IP4 2024, Z. 465).

Für gewisse Positionen, das ist eher auf der Seite des Lieferanten, dass sich der sensibilisieren muss und diese Thematiken zu seinen Thematiken machen muss, damit er da zu 100 % gesattelt ist, was diese Systeme und Plattformen betrifft. Es ist genauso wie mit dem Produkt, was er anbietet. Da muss ich zu 100 % wissen, was das Ding kann. (IP4 2024, Z. 467ff.)

Das heißt, nicht nur das Fachwissen über Produkte und Services eines Unternehmens wird in Zukunft zur Qualifikation eines*einer Vertriebsmitarbeiter*in gehören, sondern auch das technische Know-how und Anwendungskompetenzen in Zusammenhang mit einer zur Verfügung gestellten Plattform und den damit verbundenen Apps. Ältere Mitarbeiter*innen können diese Kompetenzen über Schulungen und spezielle Aus- und Weiterbildungen erwerben. Für die jüngere Generation gehören die Arbeit und der Umgang mit digitalen Medien und Plattformen bereits als fester Bestandteil zu ihrem Leben. Hier können Unternehmen durch die Schaffung des neuen spezifischen Lehrberufes Digitaler Verkauf, junge Menschen spezifisch zu Fachkräften im Bereich digitaler Technologien ausbilden, den Digitalisierungsgrad des Unternehmens erhöhen und langfristig die digitale Fachkompetenz im Unternehmen sichern (vgl. IP10 2024, Z. 632ff.). Wenn Außendienstmitarbeiter*innen sich diese Fähigkeiten und Kompetenzen angeeignet und verinnerlicht haben, können diese in Zukunft die Kund*innenbetreuung noch individueller und personalisierter gestalten, indem sie auf auf der Plattform gespeicherte Kund*innendaten wie z. B. Präferenzen oder individuelle Absprachen zugreifen. Kund*innen können mithilfe digitaler Technologien speziell für sie zugeschnittene und personalisierte Angebote anhand der bestehenden Verkaufshistorie erhalten (vgl. IP8 2024, Z. 522ff.). Für den*die Mitarbeiter*in selbst bedeutet es im Umkehrschluss aber auch, dass auch er*sie selbst gläsern wird, da sämtliche Arbeits-

schritte, Kund*innenbesuche und seine*ihre Effizienz vom Unternehmen schnell und unkompliziert erhoben werden können. Ohne persönliches Engagement und persönlichen Einsatz ist man als Mitarbeiter*in laut Expert*innen auch schneller ersetzbar (vgl. IP6 2024, Z. 342f.).

Ich glaube wir sind schon dort in dem Bereich. In Zukunft wird sich nicht mehr viel was ändern. So wie das jetzt aufgebaut ist, wird das weiterhin funktionieren oder laufen. Also ich glaube nicht, dass sich da jetzt viel was verändern wird. Außer dass du von jedem einen online-Shop hast und trotzdem einen Außendienst-Mitarbeiter hast. Viel mehr ändern kann man nicht glaube ich. Das ist schon am Limit. (IP7 2024, 329ff.)

Diese Meinung vertritt IP7 in den geführten Interviews als Einziger*e. Laut eines* einer Expert*in (IP8) wird in Zukunft vermehrt künstliche Intelligenz in den verschiedenen Unternehmensbereichen eingesetzt werden und sich zu einem Megatrend - vor allem im Bereich des Marketings – entwickeln (vgl. IP8 2024, Z. 405ff.). Obwohl für mehrere Interviewpartner*innen die nächste Stufe des Digitalisierungsfortschritts in der Weiterentwicklung von KI und deren Nutzung im B2B-Bereich darstellt wird, zeigen sich die Expert*innen hinsichtlich dieser Technologie sehr skeptisch. Ähnlich der Nutzung von Plattformtechnologie, ist der Einsatz von KI davon abhängig, welche Daten, diese im Vorfeld erhält und welche Ziele damit verfolgt werden. Expert*innen sehen in einer missbräuchlichen Nutzung der KI eine große Gefahr (vgl. IP2 2024, Z. 379). Die nächste Entwicklungsstufe der Plattformtechnologie und Digitalisierung könnte laut den Interviewpartner*innen des Baugewerbes in der Weiterentwicklung von 3D-Techniken bzw. der virtuellen Realität bestehen. Die Planung und der Verkauf von Häusern können durch virtuelle Realität (VR) unterstützt werden, indem z.B. Kund*innen mittels VR-Brille bereits vor dem Bau eine Visualisierung ihres zukünftigen Eigenheims ermöglicht wird (vgl. IP6 2024, Z. 248ff.). Aber auch der Einsatz holographischer Technik und von Drohnen könnte zukünftig zur Verkaufsförderung im Vertrieb beitragen (vgl. IP4 2024, Z. 336ff.).

In den Expert*inneninterviews wurde deutlich, dass im Bereich Vertrieb, und hier vor allem im B2B-Vertrieb, bereits unterschiedliche Plattformtechnologien genutzt werden. Hauptsächlich werden digitale Technologien bisher in Form von Onlineshops und damit assoziierten Bereichen wie z. B. zur Kommunikation verwendet, obwohl sich ein Großteil der Befragten möglicher Potenziale und des Nutzens von Plattformtechnologie bewusst ist. Einen Vertrieb rein plattformbasiert zu betreiben ist für keinen der befragten Expert*innen vorstellbar. Der Faktor Mensch steht laut den Befragten weiterhin im Fokus und ist die entscheidende Determinante für einen erfolgreichen B2B Vertrieb. Auch wenn die Expert*innen hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten von

Plattformtechnologie im Bereich des Vertriebs in der Baubranche ein vielfältiges Bild gezeichnet haben und einen positiven Trend von Bauunternehmen in Richtung Digitalisierung prognostiziert haben, wurden keine Aussagen darüber getroffen, wie und vor allem wann diese Technologien eingesetzt werden.

5.6.4. Kund*innenbeziehung und Plattformtechnologie

Der letzte Themenblock beschäftigt sich mit der Frage, welchen Einfluss der Einsatz von Plattformtechnologie auf die Kund*innenbeziehung hat. Weiters soll der Frage nachgegangen werden inwiefern sich die Art der Kund*innenbeziehung, (Bestandskund*in vs. Neukund*in) auf die Nutzung von Plattformen auswirkt. Bei Bestandskund*innen gibt es, so wie bei Mitarbeiter*innen auch, Kund*innen die einerseits digital affin sind und auf der anderen Seite gibt es Kund*innen, die den persönlichen Austausch bevorzugen (vgl. IP1 2024, Z. 421ff.).

Unser Ziel ist es aber auch hier, den Bestandskunden schon zu motivieren, mehr diese digitalen Möglichkeiten, die wir zum Beispiel anbieten, zu nutzen, weil es am Ende des Tages ja Zeitersparnis für uns bringt. Zumindest die Routineabfragen oder die Routinefragen, dass er die dort beantwortet kriegt oder so einfache Basics. (IP1 2024, Z. 424ff.)

Laut Expert*innen können Bestandskund*innen mithilfe von Schulungen und Weiterbildungen zur Plattformnutzung motiviert werden. Daraus resultieren in weiterer Folge positive Nutzefekte, sowohl auf Seite des Vertriebs als auch auf Seite der Kund*innen, wovon der Hauptnutzen in der Zeitersparnis auf beiden Seiten liegt (vgl. IP1 2024, Z. 445ff.). Inwiefern können aber Plattformen den Vertrieb bei der Neukundenakquise und Kundenbindung unterstützen?

Auch wenn ich mit meinen Firmenkunden rede, die Hausverwaltung und Genossenschaften oder auch Industriekunden, also, die kommen zu neuen Geschäftsbeziehungen praktisch nicht über digitale Medien, vielleicht durch Imagefilme, weiss ich nicht, also in Youtube oder irgendwo, wo das auftaucht. Dass da irgendeiner sagt, dass ist eine interessante Firma, die kenne ich gar nicht, da frage ich einmal an, das kann schon sein, ja. Aber dass es direkt zu einem Geschäft kommt durch Digitalisierung oder soziale Medien im Firmenkundenbereich, also ich spreche viel mit meinen Kunden, das seh ich noch nicht. Im Privatkundenbereich kann das sein, aber im B2B Bereich sehe ich es nicht. Nicht als Ablehnung, sondern weil die Instrumente noch nicht so sind. (IP1 2024, Z. 456ff.)

In der oben angeführten Aussage folgert IP1, dass sich – basierend auf seinen*ihren Erfahrungen – digitale Technologien zur Neukund*innenakquise - und dies insbesondere im B2B Bereich - nicht eignen und dass diese insgesamt nur in geringem Umfang dazu beitragen neue Geschäftsbeziehungen zu etablieren. Laut Expert*innen ist es bei der Einführung neuer Plattformen und

beim Versuch deren Nutzung voranzutreiben, wichtig, dass es nicht zur Überforderung der Kund*innen kommt oder diesen die Nutzung sogar aufgezwungen wird (vgl. IP2 2024, Z. 326ff.).

Ich sag einmal die junge Generation tut sich da leichter mit jeder Neuigkeit, aber altbewährte kann man eigentlich so abholen (...) mit App, das man sich da erleichtert oder eine Erleichterung. Das allerdings muss auch wieder den Kunden gezeigt und geschult werden, dass es nicht mit großem Aufwand zu machen ist. (IP2 2024, Z. 339ff.)

Auch hier werden die Schulung und das persönliche Heranführen eines*einer jeden*jeder Kund*in, je nach Zugang zu neuen Technologien nochmal hervorgehoben. Dies bestätigt, wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt, dass der persönliche Kontakt von Mensch zu Mensch, im Zusammenhang mit der Akzeptanz der Plattformtechnologie und in der Kund*innenbeziehung, unerlässlich ist. Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der geführten Interviews zum wiederholten Mal angesprochen wurde und für Kund*innenbeziehungen entscheidend ist, ist der der Generationsunterschieds.

Schwieriges Thema, der Neukunde kann jetzt ein 65-jähriger Unternehmer sein, den man bis dato noch nie als Unternehmer gehabt hat. Der steht drauf, wenn du ihn dreimal im Jahr besuchen fährst, mit ihm ein Bier trinkst und ihm die Unterlagen in Form von einem ausgedruckten Prospekt in die Hand drückst, weil er das brauchst. Das wird vielleicht noch so ein Unternehmer sein, der hat seine 10 Handynummern eingespeichert nach wie vor in seinem alten Nokia mit der Gummitastatur, gibt es. Nicht einmal weit weg von da. Dann hast du aber wiederum den Neukunden oder den Kleingarten-, Landschaftsbauer, der sowieso nur mehr digital arbeitet. Der auch persönlich sehr schwer erreichbar ist, der lieber am Handy erreichbar ist, der seine Baustellen oder auch Golfplatzbauer, die ihre Baustellen selbst mit Drohnen befliegen, Gitternetz drüberlegen und 3D-Animationen bauen. Die sind, was Digitalisierung betrifft, viel aufgeschlossener in gewissen Bereichen. (IP4 2024, Z. 381ff.)

IP4 betont aber auch, dass es leichter ist, einen*eine Bestandskund*in dazu zu animieren Plattformen zu nutzen, wenn man seine*ihre Neugier weckt und Erleichterungen in der Zusammenarbeit betont. Dennoch ist es für den*die Bestandskund*in weiterhin erforderlich sich als Unternehmen präsent zu zeigen und den Kund*innen etwas zum Angreifen zu bieten (vgl. IP4 2024, Z. 404ff.). Neukund*innen zu gewinnen und direkt für die Nutzung einer Plattform zu begeistern, ist nur möglich, in dem man den*die Kund*in direkt auf Messen anspricht und dazu animiert, eine App zu installieren und mit ihm*ihr die Vorteile im Sinn von Learning-by-Doing, durchzugehen (vgl. IP4 2024, Z. 416ff.). Damit Kund*innen eine Plattform und damit andere digitale Möglichkeiten nutzen, muss man vor allem darauf eingehen, was die Kund*innen benötigen und auch nutzen können. Dies bedeutet, dass nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch die

Kund*innen einen strategischen Nutzen aus der Verwendung digitaler Technologien ziehen können müssen und der Mehrwert der Nutzung muss für den*die Kund*in auf einen Blick erkennbar sein (vgl. IP8 2024, Z. 480f.).

Es hilft nichts, wenn wir die beste Plattform der Welt haben, aber unsere Kunden nicht danach ausgerichtet sind. Dann hilft mir die beste Technologie der Welt nichts, wenn unsere Kunden das nicht bedienen können, nicht bedienen wollen, keinen Sinn darin sehen. (IP8 2024, Z. 481ff.)

Ein weiterer wichtiger Faktor der Kund*innenbindung schafft und die Kund*innenbeziehung langfristig stärkt, ist, neben der persönlichen Beziehung zum*zur Vertriebsmitarbeiter*in, dass sich das Unternehmen vom Wettbewerb deutlich abhebt (vgl. IP8 2024, Z. 490f.). Plattformtechnologie kann neben gängigen Nutzungsmöglichkeiten auch dazu verwendet werden, um gezielt Werbung für das Unternehmen zu machen und die Aufmerksamkeit von Kund*innen zu wecken, damit diese sich näher mit dem Unternehmen auseinandersetzen (vgl. IP5 2024, Z. 286ff.). Die Nutzung einer Plattform und von damit verbundenen digitalen Hilfsmitteln ist für IP5 nicht vom Status der Kund*innenbeziehung abhängig, aber auch nicht von der Generationszugehörigkeit, sondern ist mit der persönlichen Affinität für digitale Technologien assoziiert (vgl. IP5 2024, Z. 299ff.). Einen ebenso wichtigen Einflussfaktor stellt die Daten- und Zugriffssicherheit dar. Für viele Unternehmen bedeutet die Genehmigung von Zugriffsrechten oder die Vernetzung mit anderen Plattformen ein Sicherheitsrisiko in puncto Datenschutz, dass mögliche Betriebsgeheimnisse für andere sichtbar werden (vgl. IP5 2024, Z. 304ff.). Inwiefern mit dem Thema Sicherheitsrisiken durch die Verwendung digitaler Technologien umgegangen wird, ist vom Status der Kund*innenbeziehung abhängig.

Wobei ich sehe, da eher, wenn man sagt der Status der Kundenbeziehung, ob das jetzt ein Neukunde ist oder ein Bestandskunde, sicherlich mit einem Neukunden wird man zuerst mehr Gespräche führen. Eine technische Lösung erarbeiten, technische Anwendungen empfehlen. Da hat man dann schon mehrere Wechsel von Produkten, bis man das richtige findet. Was bei einem Bestandskunden, wenn es dann funktioniert, wenn es auf die Dauer gut geht, weiß jeder, er bestellt das, das und das. (IP5 2024, Z. 312ff.)

Generell haben digitale Technologien bereits in vielen Bereichen unseres persönlichen Lebens Einzug gehalten und sind auch im beruflichen Kontext nicht mehr wegzudenken. Der Hauptfaktor zum Aufbau einer erfolgreichen Kund*innenbeziehung ist aber nach wie vor der persönliche Kontakt zwischen Vertriebsmitarbeiter*in und Kund*in. Kund*innen erwarten mittlerweile von Unternehmen einen gewissen Digitalisierungsgrad bzw. von Vertriebsmitarbeiter*innen eine gewisse digitale Erreichbarkeit, z. B. per Mail oder WhatsApp. Es ist zu erwarten, dass durch den

Generationenwechsel in den nächsten Jahren digitale Technologien von Kund*innen vermehrt genutzt und auch eingefordert werden (vgl. IP9 2024, Z. 443ff.). Haupteinsatzgebiete von Plattformtechnologie sind im Bereich des Bestellwesens und hier vor allem zur Vereinfachung des Bestellprozesses für Bestandskund*innen und zu Werbezwecken im Social-Media-Bereich (vgl. IP9 2024, 470).

Es stellt sich nun die Frage, welchen Einfluss die Verwendung von Plattformtechnologie auf die Kund*innenbeziehung und das Kund*innenverhalten hat und inwiefern auch Kund*innen ihr Verhalten durch die Nutzung von Plattformen verändern. Plattformen stellen Kund*innen viele Informationen und produktbezogene Daten z. B. technische Daten oder Informationen über die Lebensdauer eines Produktes und Preise zur Verfügung. Kund*innen können damit jederzeit und überall Angebote verschiedener Anbieter*innen vergleichen und die erhaltenen Informationen in ihre Kaufentscheidung mit einbeziehen. Von Expert*innen wird vermutet, dass dies dazu führt, dass Kund*innen ihre Kaufentscheidung mehr rational und weniger emotional motiviert treffen (vgl. IP1 2024, Z. 530ff.). „Ja, ich glaube, dass das rationaler wird, sachlicher wird, vergleichbarer wird. Und damit verändert sich das Kundenverhalten. Und auch wie der Kunde denkt, ja.“ (IP1 2024, Z. 535ff.) Ob damit emotionale Kaufmotive wie die Markenidentität und Produktimages, sowie die persönliche Beziehung zum Verkaufsteam an Bedeutung für Kaufentscheidung verlieren werden, kann nicht eindeutig gesagt werden. Insgesamt muss jedoch jedes Unternehmen für sich abwägen welche Informationen es auf den Plattformen zur Verfügung stellt (vgl. IP1 2024, Z. 538ff.). Aus der Literatur geht hervor, dass Softfacts die Kund*innenbindung und -beziehung stärken. Obwohl Feedback, Anregungen und/oder (Sonder-)Wünsche mittels Plattformtechnologie von Kund*innen standardisiert erfragt werden können, ist, laut Expert*innen besonders in einer frühen Phase der Kund*innenbeziehung und oder bei komplexen Prozessen, das persönliche Gespräch zur Erfassung des Kund*innenfeedbacks wichtig (vgl. IP1 2024, 552ff.). „Also daher glaube ich Unterstützung, Begleitung, Hilfe bei Individualisierung nach wie vor notwendig. Also ich glaube noch eine Zeitlang notwendig.“ (IP1 2024, Z. 564ff.) Im Gegenzug kann eine digitale Plattform bei sich wiederholenden Prozessen wie z. B. bei Standardbestellungen von Kund*innen eine schnelle, fehlerfreie und unkomplizierte Abwicklung gewährleisten. Diese positiven Effekte können dazu führen, dass Kund*innen ihr Nutzungsverhalten anpassen und die Plattform ver-

stärkt nutzen (vgl. IP2 2024, Z. 345ff.). Ein mögliches Risiko bei der Nutzung von Plattformtechnologie ist, dass dadurch der Kontakt zu den Kund*innen verloren geht bzw. dass man den Bezug zu diesen verliert und somit die Befindlichkeiten und Wünsche nicht mehr wahrnimmt. Gerade diese Informationen sind aber für die Gestaltung und Weiterentwicklung einer Plattform essenziell, damit diese auch zukünftig von Kund*innen genutzt wird (vgl. IP2 2024, 359ff.). Auch die Gestaltung der Plattform, also ob diese sachlich und unpersönlich oder ansprechend gestaltet ist, hat Einfluss auf das Kund*innenverhalten. Generell werden von Kund*innen digitale Beratungsangebote wie z.B. durch Beratungsavatare gut angenommen. Bei Problemen wird jedoch ein persönliches Gespräch mit einem*einer Berater*in favorisiert, weil es den Kund*innen ein Sicherheitsgefühl vermittelt (vgl. IP4 2024, Z. 423ff.). Es ist davon auszugehen, dass eine Hybridlösung zwischen digitaler und persönlicher Beratung in Zukunft für den B2B Vertrieb eine erfolgsversprechende Lösung zur Gestaltung der Kund*innenbeziehung darstellen wird (vgl. IP4 2024, Z. 430ff.). Das Thema Generationsunterschiede lässt sich auch in diesem Themenblock wiederfinden im Sinne von „die ältere Generation hat ein ganz anderes Kundenverhalten, wie die jüngere Generation“ (IP8 2024, Z. 557ff.). Die Generation, die in den nächsten drei bis fünf Jahren in Pension geht, hat zumeist eine verfestigte und traditionelle Sichtweise auf Geschäfts- und Kund*innenbeziehungen, sowie rigide Ansichten hinsichtlich der Nutzung digitaler Technologien. Die jüngere Generation, die jetzt sukzessive in die Arbeitswelt eintritt, betrachtet die Verwendung von digitalen Medien – und -technologien in Geschäftsbeziehungen weniger kritisch (vgl. IP8 2024, Z. 571 ff.). Trotz oder wegen der genannten Entwicklungen und Veränderungen im Kund*innenverhalten durch die zunehmende Digitalisierung, wird es für Unternehmen immer wichtiger werden, die Betreuung ihrer Kund*innen anderweitig zu gestalten. Gerade im B2B Bereich, muss man als Unternehmen flexibel bleiben und sich für eine langfristige Zusammenarbeit stark nach den Bedürfnissen seiner Kund*innen orientieren (vgl. IP9 2024, Z. 498ff.).

Naja es soll ja für beide muss es ein Vorteil sein im Endeffekt, und das muss auch für beide einen Nutzen haben. Ist es das nicht, dann habe ich natürlich das Problem, dass es halt vielleicht eine negative Reaktion geben kann. Und wie gesagt, dann da ist für beide kein Nutzen, beziehungsweise für uns. Ich meine, wir als Verkäufer als Vertriebsleute, okay. Aber wenn es für den Kunden kein Nutzen ist, dann wird das immer wieder schwierig. Aber das, muss einfach diese Plattformtechnologie einfach bieten können. (IP9 2024, Z. 510ff.).

IP10 vertritt die Meinung, dass Kund*innen im B2B Bereich noch vielfach traditionelle Wege beschreiten und ihr Nutzungsverhalten nicht so rasch verändern werden (vgl. IP10 2024, Z. 407ff.).

Kund*innen ist es nur dann möglich die digitalen Angebote und Plattformen anzunehmen und sich mit der zunehmenden Digitalisierung weiterzuentwickeln, wenn man sich als Unternehmer*in auf die Bedürfnisse seiner Kund*innen einstellt und den Kund*innen in diesem Prozess Guidelines und Hilfestellungen anbietet (vgl. IP10 2024, Z. 728ff.). „Der, der jetzt versucht zu 100% zu verlangen wird wahrscheinlich jetzt eben zu früh dran sein.“ (IP10 2024, Z. 733ff.) Selbst die beste Plattformtechnologie bringt einem Unternehmen keinen Vorteil, wenn dafür kund*innenseitig und seitens der Kooperationspartner*innen die technischen und infrastrukturellen Voraussetzungen nicht gegeben sind, um diese Plattform auch nutzen zu können (vgl. IP1 2024, Z. 570ff.). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Verhalten von Kund*innen und die Kund*innenbeziehung durch viele Faktoren beeinflusst werden. Dabei kann die Nutzung von Plattformen auf diese Beziehung sowohl einen negativen als auch positiven Einfluss nehmen. Die Richtung kann jedes Unternehmen selbst steuern, indem es die Bedürfnisse der Kund*innen in die Strategieplanung zur Einführung von Plattformen und plattformgestützten Geschäftsmodellen berücksichtigt. Auf beiden Seiten spielen die zur Verfügung stehende Infrastruktur und die technischen Möglichkeiten eine wichtige Rolle, ob Plattformen genutzt werden. Zudem sind der persönliche Zugang und die Affinität für neue Medien für die Nutzung von Plattformen entscheidend.

6. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Der folgende Abschnitt dient der Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen. Zu diesem Zweck werden die Ergebnisse der Interviewauswertung aus dem vorherigen Kapitel dargestellt. Die erste Frage beschäftigt sich mit dem Einfluss unternehmensspezifischer Daten auf die Nutzung und den Einsatz von Plattformtechnologien im Vertrieb. Es wird explizit darauf hingewiesen, dass die geführten Interviews mit Expert*innen aus dem Bau- und Baunebengewerbe sowie der damit verbundenen Zuliefererbranche geführt wurden. Eine Differenzierung erfolgte nach Unternehmensstandort und nach dem Einzugsgebiet des Kund*innenstocks. Die zweite Frage beschäftigt sich mit dem Status der Kund*innenbeziehung und den Vor- bzw. Nachteilen in Bezug auf die Nutzung von Plattformtechnologien.

6.1. Welchen Einfluss haben unternehmensspezifische Faktoren (Betriebsansiedelung, Größe des Unternehmens und Alter der Führungskräfte) auf den digitalen Vertrieb und den Einsatz von Plattformtechnologie?

Die interviewten Expert*innen bilden einen Querschnitt von Personen in leitenden Positionen sowohl auf Seiten des Vertriebs als auch auf Seiten des Einkaufs. Die Kategorisierung nach Unternehmensstandort, d. h. Stadt vs. Land, erfolgte im Verhältnis 50:50, wobei deren eigene Kund*innenstruktur sowohl in der Stadt als auch in ländlichen Regionen angesiedelt ist. Die Auswertung der Interviews lässt den Rückschluss zu, dass weder die Lage des Unternehmens noch die topographische Verortung der zu bedienenden Kund*innen, einen Einfluss haben, ob der Vertrieb mittels plattformgestützter Technologien erfolgt oder nicht. Der Unternehmensstandort bzw. die Betriebsansiedelung konnten somit nicht als entscheidender Faktor für eine Nutzung oder Ablehnung von Plattformtechnologie im Vertrieb identifiziert werden. Alle Befragten gaben an, Plattformen in der Kommunikation nach außen, hauptsächlich in Form von Online-Shops und hier vor allem zum Preisvergleich, zu nutzen. Die tatsächliche Vertriebsarbeit bzw. die Kommunikation mit zuständigen Vertriebsmitarbeiter*innen, im Speziellen für Sondergeschäfte und Rückfragen, wird sowohl von Unternehmen im städtischen Bereich als auch von Unternehmen, die im ländlichen Bereich angesiedelt sind, auf persönlichem Weg präferiert. Interessant ist, dass hierfür

der*die jeweilige Vertriebsaußendienstmitarbeiter*in jedoch nicht immer persönlich im Unternehmen anwesend sein muss, sondern, dass auch ein telefonisches Gespräch oder eine Absprache mittels Videokonferenz oder WhatsApp als klassische Kommunikationsformen angesehen werden.

Neben unternehmensrelevanten Angaben wurde auch das Alter der Befragten erhoben. Der*die jüngste Interviewte war zum Zeitpunkt des Interviews 39 Jahre alt, der*die Älteste war 63 Jahre alt. Es konnten keine Unterschiede zwischen den Interviewpartner*innen in ihrem Zugang zu digitalen Technologien in Abhängigkeit von der Generationszugehörigkeit bzw. des Alters identifiziert werden. Die Befragten gaben jedoch an, dass die nachfolgenden Generationen, die jetzt ins Berufs- und Arbeitsleben einsteigen, möglicherweise weniger Wert auf eine persönliche Betreuung legen werden und sich der Vertrieb verstärkt auf die digitale Ebene verlagern wird. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die jüngeren Befragten eher davon ausgehen, dass sich der Vertrieb, so wie er sich aktuell gestaltet, kaum verändern wird. Eine verstärkte Nutzung der KI oder von Hologrammtechnik im Vertrieb wurde vor allem von der Altersgruppe der 55 bis 60-Jährigen prognostiziert. In einer Frage waren sich alle Expert*innen in Bezug auf den B2B-Vertrieb einig, nämlich dahingehend, dass diese Art des Vertriebs jetzt und auch in Zukunft stark durch die persönliche Beziehung zum*zur Außendienstmitarbeiter*in geprägt sein wird. Ebenso vertraten die Expert*innen unabhängig von ihrem Alter die Auffassung, dass Plattformen als zusätzliches Werkzeug unternehmensintern und -extern zur Unterstützung des Vertriebs in Zukunft eine wichtige Rolle einnehmen werden.

Die Größe eines Unternehmens bzw. die Anzahl ihrer Mitarbeiter*innen konnte ebenso nicht als Treiber oder Bremse für den Einsatz von Plattformen im Vertrieb identifiziert werden. Im Rahmen der geführten Interviews wurden zwei Personen befragt, deren Unternehmen im Vergleich zu den übrigen Befragten, größere Strukturen mit mehreren Niederlassungen aufwiesen. Im Vergleich zu den KMU Unternehmen mit einer Mitarbeiter*innenzahl zwischen 10 und 50 Mitarbeiter*innen zeigte sich, dass in größeren Unternehmen unternehmensinterne Kommunikation und Schnittstellen verstärkt über digitale Medien erfolgen. Die Speicherung und Analyse von Kund*innendaten, aber auch von Mitarbeiter*innendaten z. B. zur Erfassung ihrer Arbeitseffizienz, erfolgt größtenteils mittels Plattformtechnologie wie CRM oder SAP. Die unternehmensex-

terne Kommunikation wie auch der Verkaufsprozess an sich sind jedoch auch in diesen Unternehmen stark klassisch geprägt. Oftmals haben die zuständigen Vertriebsmitarbeiter*innen keinen Zugang zu den im Unternehmen verwendeten Plattformsystemen. Bestellungen und Kund*innenanfragen werden nach wie vor anhand klassischer Kommunikationsformen wie z.B. per Telefon, per Mail oder im Rahmen von Vor-Ort-Terminen, abgewickelt. Allerdings räumt hier der Großteil der Interviewpartner*innen ein, dass eine Lösung mit Hilfe von Plattformen eine deutliche Erleichterung und Zeitersparnis für den Vertrieb bedeuten würde. Die zeitlichen Valenzen könnten von Vertriebsmitarbeiter*innen für die Kund*innenbetreuung oder die Lösungen komplexer Probleme genutzt werden. Die Nutzung von Plattformtechnologie zur Neukund*innenakquise wurde von keinem*keiner der Befragten im B2B Sektor für möglich erachtet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich im Rahmen dieser Arbeit keine Zusammenhänge zwischen der Nutzung oder Nichtnutzung von Plattformtechnologien im Vertrieb in Abhängigkeit von unternehmensspezifischen Parametern identifizieren lassen konnten. Das Thema Digitalisierung beschäftigt nahezu alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe oder der Lage eines Unternehmens und unabhängig vom Alter der Führungskräfte. Allerdings werden gerade im B2B Vertrieb einheitlich klassische Vertriebswege bevorzugt und auch gelebt. Eine Umstellung auf einen rein plattformbasierten Vertrieb ist für keinen*keine der Befragten vorstellbar. Lediglich für die Bestellung von Standardprodukten oder sich wiederholenden Bestellungen werden bevorzugt Onlineplattformen bzw. Onlineshops genutzt. Gemäß der Aussagen der Expert*innen wird ein digitaler Wandel im B2B-Vertrieb und im Speziellen im Bau- und Baunebengewerbe, noch einige Zeit beanspruchen.

6.2. Welche Vorteile oder Nachteile können im Zusammenhang zwischen dem Status der Kund*innenbeziehung und dem Einsatz von Plattformtechnologie identifiziert werden?

Die Kund*innenbeziehung hat für die Wertschöpfung eines Unternehmens eine hohe Relevanz. Vor allem B2B Geschäftsbeziehungen sind auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet. Daher soll sich der folgende Abschnitt der Frage widmen inwiefern sich die Nutzung von Plattformtechnologien auf die Kund*innenbeziehung auswirkt. Es wurde weiters versucht festzustellen, ob sich aus Sicht der befragten Expert*innen die Verwendung von Plattformtechnologie

durch ein Unternehmen unterschiedlich auf Neukund*innen und auf Bestands-kund*innen auswirkt. Die Auswertung der Interviews ergab, dass sich der Einsatz von Plattformtechnologie unterschiedlich auf die Kund*innenbeziehung auswirkt, in Abhängigkeit davon, wie benutzerfreundlich und kund*innenorientiert die Plattform gestaltet ist. Dies bedeutet, wenn Unternehmen nicht auf die Anwendungskompetenzen und Bedürfnisse der Kund*innen eingehen, dass Plattformen nur wenig genutzt bis völlig abgelehnt werden. Die Expert*innen folgern, dass es sogar zum Abbruch von Geschäftsbeziehungen kommen kann, wenn Unternehmen die Digitalisierung zu sehr forcieren und Kund*innen sich überfordert und gedrängt fühlen. Bestandskund*innen können vom Einsatz von Plattformtechnologie profitieren, da diese Nutzer*innen Suchvorgänge und Bestellungen erleichtern können. Ein weiterer Vorteil der Plattformtechnologie für Kund*innen ist der einfache und niederschwellige Zugang zu Informationen. Über einen individuellen digitalen Zugang können Kund*innen von überall und zu jeder Zeit Rechnungen, Lieferscheine und Preislisten u. v. m. einsehen. Durch die plattformgestützte Optimierung von Bestellprozessen und administrativen Abläufen und durch die Vernetzung beteiligter Akteur*innen sparen sich nicht nur die Kund*innen, sondern auch die Vertriebsmitarbeiter*innen Zeit. Die Unternehmen der befragten Interviewpartner*innen, die ihren Kund*innen bereits die Möglichkeit bieten, über Plattformen Dokumente, Datenblätter und Preislisten einzusehen, geben an, dass die dadurch freigewordenen personellen und zeitlichen Ressourcen, für andere Arbeiten eingesetzt werden können. Dies wiederum führt zu einer Kostenreduktion und Effizienzsteigerung in diesen Bereichen. Es wird aber einheitlich darauf hingewiesen, dass die Plattform und die damit verbundene Nutzung nur so gut sind, wie die Daten, die diese erhält. Wenn seitens der anbietenden Unternehmen die Plattform nicht gewartet wird, verursacht die Plattform mehr Kosten, als sie einbringt, und verringert neben der Effizienz auch die Kund*innenzufriedenheit. Im Bereich der Baumaschinen stellen sogenannte intelligente Maschinen, d. h. Maschinen, die mit Plattformtechnologie verknüpft sind, eine vielversprechende digitale Lösung dar. Da die Maschinen Fehler- und Wartungsmeldungen, sowie deren Leistungsprofil direkt an die zuständigen Stellen übermitteln können, können diese effizienter genutzt werden. Damit können auch Stehzeiten vermindert und der Verbrauch und die Nutzung der Maschinen exakt geplant und koordiniert werden, was die Skalierbarkeit von Prozessen verbessern kann. Von den Expert*innen wird

betont, dass es wichtig für Kund*innen ist, dass im Fall von Störungen und Problemen eine Ansprechperson im Hintergrund zur Verfügung steht, da es den Kund*innen ein Sicherheitsgefühl vermittelt. Eine Gefahr im Zusammenhang mit Kund*innenbeziehung und Plattformtechnologie, sehen die Interviewten vor allem in zwei Punkten. Zum einen läuft man als Unternehmen Gefahr, den Bezug zu seinen Kund*innen zu verlieren, wenn man den Fokus rein auf die Entwicklung und Umsetzung von Plattformtechnologie im Unternehmen setzt. Die Bedürfnisse der Kund*innen rücken dadurch ins Hintertreffen. Des Weiteren wurde die Abhängigkeit von digitalen Technologien ebenso als Risikofaktor benannt. Wenn die Unternehmensstrategie lediglich auf die Nutzung von Plattformen ausgerichtet ist und aufgrund von Stromausfall oder Netzausfall ein Zugriff nicht mehr möglich ist, besteht für Unternehmen keine Möglichkeit den Betrieb in den Bereichen aufrecht zu erhalten, die mit der Plattform verbunden sind (z.B. die Produktion, der Verkauf oder die Lagerlogistik, etc.).

In puncto Neukund*innenakquise sind sich alle Expert*innen einig, dass diese mit Hilfe von Plattformen nicht bzw. noch nicht möglich ist. Aus Sicht der Interviewpartner*innen kann mittels digitaler Präsenz beispielsweise über Social-Media-Auftritte oder Onlineshops, die Aufmerksamkeit der Kund*innen zwar geweckt werden, ob daraus jedoch eine Geschäftsbeziehung entsteht bestimmt nach wie vor der Faktor Mensch.

Zusammenfassend lässt sich die zweite Subforschungsfrage wie folgt beantworten:

Der Einsatz von Plattformtechnologie schafft die Möglichkeit für Unternehmen, eine Vielzahl an Daten von und für ihre Kund*innen zu sammeln, zu analysieren und entsprechend zu verarbeiten. Durch die Datenverwertung und damit verbundene Optimierungsprozesse, wird die Effizienz gesteigert und der Zeit- und Personaleinsatz im Vertrieb reduziert. Kund*innen profitieren vom Einsatz von Plattformtechnologie, wenn einerseits die verwendete Plattform gewartet und auf die Kund*innenbedürfnisse zugeschnitten ist. Andererseits können Plattformen für diese eine Zeitersparnis bringen, da über Plattformen Standardvorgänge und wiederkehrende Bestellungen rasch und effizient abgewickelt werden können. Ein Gefahrenpotenzial das Expert*innen in der Verwendung von Plattformtechnologie sehen, ist, dass Unternehmen sich in eine Abhängigkeit von digitalen Technologien begeben und bei Strom- oder Netzausfällen und/oder bei Sicherheitslücken, dies zu Betriebsunterbrechungen führen kann. Die zweite große Gefahr besteht darin, den Bezug zu den Kund*innen zu verlieren, da der Fokus und die Unternehmensstrategie nur

mehr auf die Bewirtschaftung der Plattformen ausgelegt sind und dadurch eventuell die Kundenbedürfnisse aus den Augen verloren werden. Das zielgerichtete Nutzen einer Plattform kann jedoch auf Kund*innen- und Unternehmensseite zu einem deutlichen Mehrwert beitragen. In den durchgeführten Expert*inneninterviews wurde deutlich, dass durch die besondere Beschaffenheit der Baubranche und der beteiligten Akteur*innen die Vorteile traditioneller Geschäftsmodelle und Herangehensweisen noch überwiegen. Plattformtechnologie und digitale Technologien werden zwar in gewissen Bereichen unterstützend verwendet, insgesamt wird diese Technologie aber noch sehr kritisch gesehen und deren Nutzen für das Unternehmen wie auch für die Kund*innen weiterhin als mäßig eingeschätzt.

7. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Im letzten Kapitel dieser Masterarbeit soll durch eine Zusammenschau der theoretischen Ergebnisse, d. h. auf der aktuellen Studienlage basierenden Erkenntnisse - und der empirischen Ergebnisse – d. h. auf Basis der Auswertung der geführten Expert*inneninterviews- die Hauptforschungsfrage beantwortet werden. Den Abschluss bildet ein Ausblick über Limitationen und Implikationen der Plattformtechnologie im Vertrieb und Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung.

7.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Die Beantwortung der Frage, wie die fortschreitende Digitalisierung, insbesondere im Bereich der Plattformtechnologie, den Vertrieb in der Baubranche, in urbanen sowie im ländlichen Raum beeinflusst, erfolgt anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus Kapitel 3 (inkl. Unterkapitel) und 5.6 (inkl. Unterkapitel).

Dass die Digitalisierung und Plattformtechnologie mittlerweile in allen Bereich des täglichen Lebens, sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext eine bedeutende Rolle einnehmen, konnte sowohl durch einschlägige Fachliteratur als auch durch die Analyse der geführten Expert*inneninterviews, belegt werden. Anzumerken ist, dass der Forschungsschwerpunkt in den letzten Jahren sehr stark auf dem B2C-Sektor und dessen Nutzung von digitalen Technologien und Plattformen lag. Die Studienlage zum Nutzungsverhalten digitaler Technologien im B2B-Sektor und im Speziellen im B2B-Vertrieb ist gering. Ein Großteil der Forschung beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Plattformtechnologie und B2B im Bereich des Marketings und E-Commerce. Dies spiegelt sich auch in den Expert*inneninterviews wider. Der Fokus der Unternehmen und der handelnden Personen liegt vor allem in einer Effizienzsteigerung unternehmensinterner Abläufe und Prozesse und weniger auf dem Vertrieb. Im Rahmen dieser Arbeit konnte festgestellt werden, dass die Sichtweisen auf Vertrieb und dessen Aufgaben sehr unterschiedlich sind. Zudem zeichnen sich sowohl B2B-Geschäftsmodelle als auch generell die Baubranche durch Besonderheiten aus, die es zu berücksichtigen gilt. Die Baubranche unterliegt z.B. saisonalen Schwankungen, d. h. dass z. B. ein Bauprozess und dessen Fortschritt von saisonalen

Bedingungen abhängig sind. Auch die strukturellen Gegebenheiten der beteiligten Gewerke beeinflussen die Arbeitsprozesse maßgeblich. Insgesamt stellt dies auch den Vertrieb in der Baubranche, sowohl auf Seite des Einkaufs als auch auf Seite des Verkaufs, vor Herausforderungen. Geschichtlich und strukturell gesehen, basiert das Bau- und Baunebengewerbe sehr stark auf der persönlichen Interaktion von bauausführenden Unternehmen, Zulieferern, Händler*innen und der herstellenden Industrie. Sowohl in der Literatur als auch in der empirischen Untersuchung werden zwei Determinanten identifiziert, ob ein Unternehmen Kooperationen bildet oder ob sich Kund*innen für ein Produkt und/oder eine Dienstleistung entscheiden: der Preis und das Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten. Während im B2C-Vertrieb, vor allem im Bereich des Onlinehandels, ein Großteil der Käufe ohne persönlichen Kontakt getätigt wird, ist dies im B2B Bereich genau umgekehrt. Basis einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung sind weiterhin das Vertrauen und der persönliche Kontakt zwischen Vertriebsmitarbeiter*in und Kund*in. Digitale Technologie und Plattformen werden im B2B Vertrieb genutzt, um die Angebote und die Preisgestaltung des Mitbewerbs zu sondieren oder generell, um Preise zu vergleichen. Zudem werden Plattformen zur Datengewinnung bzw. Informationsvermittlung genutzt. Welchen Nutzen Plattformtechnologie bietet, hängt von der Perspektive ab. Kund*innen und Verkäufer*innen nehmen die Potenziale und Gefahren dieser Technologie oft unterschiedlich wahr. Übereinstimmend kann sowohl aus der Literatur als auch auf Basis der Expert*inneninterviews, festgehalten werden, dass im Bereich des B2B Vertriebs der Faktor Mensch eine zentrale Rolle spielt. Plattformen werden im Zusammenhang mit Vertrieb lediglich als unterstützendes Werkzeug angesehen, jedoch nicht als Stand-Alone-Lösung für Unternehmen. Einzige Ausnahme stellt die herstellende Industrie dar, die im Rahmen der Industrie 4.0 vor allem im Bereich Produktion auf Digitalisierung und plattformgesteuerte Lösungen setzt. Jedoch gilt auch hier, dass die Abwicklung von Vertriebsprozessen, was beispielsweise den Einkauf der benötigten Rohstoffe betrifft, wieder über konventionelle Wege, wie z. B. E-Mail oder per Telefon erfolgt. Jedoch weist auch die Industrie Schwachstellen im Zusammenhang mit Schnittstellentechnologie und Vernetzung mit Plattformen wie dem Building Information Modeling auf. In diesem Punkt wird sowohl in der Literatur als auch von den Interviewpartner*innen darauf verwiesen, dass zur Stärkung eines plattformgestützten Vertriebs die Notwendigkeit besteht, ein gemeinsames digitales Ökosystem für alle

beteiligten Akteur*innen des Bau- und Baunebengewerbes zu schaffen. Die derzeitigen Insellösungen der Beteiligten führen dazu, dass sich eine gewisse Ablehnung und Skepsis hinsichtlich plattformgestützter Lösungen für den Vertrieb zeigt. Die aktuelle Forschung im Bereich Digitalisierung in der Baubranche belegt, dass zwar ein Bewusstsein für die Notwendigkeit und den Nutzen digitaler Lösungen und entsprechende Unternehmensstrategien besteht, dass jedoch Implementierungsmaßnahmen und Investitionen in diese Technologien aktuell in Unternehmen keine hohe Priorität eingeräumt wird. Ähnliches wird auch von den Expert*innen in den durchgeführten Interviews berichtet. Diese sehen den Nutzen von Plattformen hauptsächlich in der Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung in Teilbereichen wie z. B. der Produktion. Die Fachliteratur und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung unterscheiden sich in ihrer Aussage zum Thema regionaler Unterschiede in der Nutzung von Plattformtechnologie. Bisherige Studien verweisen darauf, dass der Digitalisierungsgrad bzw. die Nutzung von digitalen Technologien von Unternehmen im ländlichen Raum geringer ausfällt als in urbanen Gebieten. Dies ist lt. Forschung darauf zurückzuführen, dass Unternehmen im ruralen Raum meist über eine schlechtere Infrastruktur (wie z. B. eine leistungsstarke und stabile Internetverbindung) verfügen und, dass Unternehmen in ländlichen Gebieten neuen Technologien – und hier im Speziellen im Bereich des Vertriebs- gegenüber weniger aufgeschlossen sind, als dies in städtischen Gebieten der Fall ist. Diese Schlussfolgerungen aus der Literatur konnten im Rahmen der geführten Interviews nicht bestätigt werden. Unabhängig des Unternehmensstandortes, d. h. unabhängig davon, ob das Unternehmen im ruralen oder urbanen Raum angesiedelt war, wurden digitale Technologien, als sehr positiv wahrgenommen und deren Implementierung forciert. Die empirischen Ergebnisse zeigen weiter, dass die Umsetzung und Nutzung von Plattformlösungen, weniger vom Unternehmensstandort, der Unternehmensgröße oder dem Alter der Entscheidungsträger*innen/Führungskräfte abhängen, sondern eher von individuellen Nutzerwartungen und Einstellungen, sowie einer gewissen Technikaffinität beeinflusst sind. Für eine erfolgreiche Implementierung einer Plattformlösung ist auch die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen sich den neuen Herausforderungen zu stellen und sich auf diesen Gebieten weiterzubilden, entscheidend. Benutzen Mitarbeiter*innen selbst motiviert und engagiert, die ihnen zur Verfügung gestellten Plattformen und digitalen Technologien, können diese auch eher ihre Kund*innen für diese Technologien begeistern und zur Nutzung anregen. Es wird in diesem Zusammenhang in den Interviews betont, dass

dies auch für Vertriebsmitarbeiter*innen bedeutet, dass hohe und neue Anforderungen an ihre Qualifikation und Kompetenzen gestellt werden. Über Plattformen können sich Kund*innen bereits selbständig über bestehende Produkte und deren Spezifikationen informieren. Da die Informationsvermittlung, welche zu den Kernaufgaben der Vertriebsmitarbeiter*innen zählte, damit weitgehend wegfällt, werden im Vertrieb menschliche Aspekte und Softskills für die Kund*innenbeziehung und -bindung immer wichtiger werden. Weitere neue Aufgaben von Vertriebsmitarbeiter*innen werden das Sammeln, Aufbereiten und Analysieren von Kund*innendaten sein, was ihnen ermöglicht maßgeschneiderte Angebote und Aktionen anhand der Kund*innenpräferenzen zu erstellen. Vor allem im Hinblick darauf, dass Vertriebsarbeit zukünftig stärker digital stattfinden wird, müssen sich Vertriebsorganisationen verstärkt darauf konzentrieren, nicht leicht durch andere Plattformen ersetzbar zu werden. Dafür ist es nicht ausreichend sich nur über die Preisgestaltung vom Wettbewerb abzuheben. Der Vertrieb kann nur dann erfolgreich sein, wenn auf die Kund*innen eingegangen wird und neben Produkten – und Dienstleistungen, auch ein persönlicher Service geboten wird und gezielte Maßnahmen und Aktivitäten zur Kund*innenbindung gesetzt werden. Zusammenfassend kann, unter Bezugnahme der Beantwortung der Hauptforschungsfrage, festgestellt werden, dass sich der Vertrieb durch den Einsatz von Plattformtechnologien verändert hat und sich noch weiter verändern wird. Während im B2C Sektor, ein reiner plattformbasierter Vertrieb ohne persönlichen Kontakt problemlos möglich ist, ist dies für den B2B Bereich derzeit nicht vorstellbar. Im B2B Vertrieb und dies vor allem in der Baubranche, wird weiterhin der persönliche Kontakt als unerlässlich erachtet. Sowohl im Rahmen der Literaturrecherche als auch in den Expert*inneninterviews wurde deutlich, dass die Implementierung von Plattformtechnologie in der Baubranche deutlich schwerer ist als in anderen Branchen. Dies liegt einerseits am geringen Digitalisierungsgrad und zum anderen am, für diese Branche typischen Festhalten, an traditionellen Geschäftsmodellen und etablierten Prozessabläufen. Von einem Großteil der Befragten wird Plattformtechnologie als Unterstützung bzw. als nützliches Werkzeug zur besseren Kund*innenbetreuung angesehen. Onlineshops bieten auch im B2B Vertrieb die Möglichkeit Standardbestellungen und kurzfristigen Bedarf unkompliziert zu decken. Eine vollständige Umstellung auf einen rein plattformbasierten Vertrieb ist jedoch zurzeit noch undenkbar. Sowohl aus der Literatur, als auch aus den Expert*inneninterviews wird ersichtlich, dass Plattformtechnologie bisher nur in geringem Umfang im Bereich des Vertriebs eingesetzt wird

und dass dieser Technologie auch nur geringe Bedeutung und eingeschränktes Nutzungspotenzial für den Vertrieb beigemessen wird.

7.2. Ausblick für zukünftige Forschung

Die dargestellten Ergebnisse zeigen deutlich, dass nicht nur in der Baubranche Nachholbedarf in puncto Digitalisierung besteht. Auch im Bereich der Forschung bestehen noch blinde Flecken – ins besonders im Zusammenhang von B2B-Vertrieb und Digitalisierung. Generell ist die Forschung im Bereich des B2B- Vertriebs in der Baubranche gering. Laut Autor wäre es notwendig mehr auf diesem Gebiet zu forschen und ein einheitliches Vorgehen für die Praxis des B2B-Vertriebs und des Einsatzes von Plattformen und digitaler Technologien abzuleiten. In der Analyse der vorliegenden Literatur in Kapitel 3 und dessen Unterkapiteln sowie in den geführten Interviews, zeigt sich, dass es hinsichtlich des Digitalisierungsprozesses diskrepante Ansichten gibt. Während in der Literatur die Umsetzung von digitalen Strategien im Unternehmen häufig als einfacher Prozess dargestellt wird, der nur eine klare Umsetzungsstrategie und laufende Evaluierung benötigt, um erfolgreich zu sein, erweist sich dies in der Praxis oft als deutlich schwieriger. Auch der Kostenfaktor wird in der Literatur häufig nur als Anschaffungskosten dargestellt, ohne dass weiterführende und laufende Kosten Berücksichtigung finden, welche aber oft ein ausschlaggebendes Element sind, weshalb Unternehmen diese Technologien nicht verwenden (und dies vor allem in den KMU's). In der Forschung werden bei den personenbezogenen Variablen oft nur das Alter respektive mögliche Generationsunterschiede erhoben und beleuchtet. Hingegen werden altersunabhängige Einflussfaktoren wie z.B. die generelle technische Affinität bzw. die Offenheit einer Person gegenüber neuen Technologien oder die Veränderungsbereitschaft eines Menschen, in Studien häufig nicht erfasst bzw. berücksichtigt. Für den Autor stellen aber gerade diese Faktoren wichtige Determinanten für die Digitalisierung bzw. eine erfolgreiche Implementierung digitaler Technologien dar.

Es wäre wünschenswert, wenn in zukünftigen Studien die Nutzung von Plattformen in der Praxis mittels standardisierter Fragebögen im Rahmen einer Längsschnittstudie untersucht werden würde. Nur so ist es möglich den Prozess der Digitalisierung in der Baubranche exakt abzubilden und aussagekräftige Daten über die Nutzung von Plattformen im Bau- und Baunebengewerbe zu

erhalten. Auf Basis der Ergebnisse könnten gemeinsame Strategien entwickelt werden, um die Digitalisierung in der Baubranche weiter voranzutreiben. Zudem könnten Leitlinien und Implikationen für die Praxis abgeleitet werden, die Unternehmen im Digitalisierungsprozess künftig gezielter unterstützen. In der vorliegenden Arbeit wurde weiters beleuchtet, inwiefern sich Generationenunterschiede auf den Vertrieb im Allgemeinen und auf die Digitalisierung in diesem Bereich auswirken. Im Rahmen von Expert*inneninterviews wurde vom Autor ein möglicher Zusammenhang zwischen der Nutzung von Plattformtechnologie und dem Alter der Führungskraft empirisch überprüft. Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse konnte nicht bestätigen, dass sich das Alter auf die Nutzung von Plattformtechnologie auswirkt. Anzumerken ist, dass die Expert*innen zwischen 39-63 Jahre alt waren. In zukünftigen Studien wäre es interessant diese Fragestellung mit jüngeren Personen wie z. B. der Gruppe der sogenannten Digital Natives, also der Generation, die mit digitalen Technologien aufgewachsen ist und die gerade in den Arbeitsmarkt einsteigen, näher zu untersuchen. Zudem erscheint es sinnvoll auch weitere Variablen miteinzubeziehen wie z.B. persönliche Präferenzen in puncto Nutzung von Plattformen, wobei sich die Frage stellt, ob die eigene Betrachtungsweise oder eher die gelebte Unternehmensphilosophie einen stärkeren Einfluss auf die berufliche Herangehensweise von Digital Natives hat. Nachdem in dieser Arbeit auch das Building Information Modeling kurz thematisiert wurde und diese Technologie laut aktueller Literatur in Österreich noch in der Pilotphase ist, wäre auch hier die Durchführung einer Langzeitstudie ev. auch mit Ländervergleich empfehlenswert. Dabei wäre vor allem von Interesse, welche (gesetzlichen) Rahmenbedingungen und Regularien nötig sind, damit der Einsatz in der Baubranche forciert wird und die Implementierung erfolgreich ist. Limitationen und Hemmnisse für den Einsatz von Plattformtechnologie in der Baubranche sieht der Autor vor allem in der strukturellen Eigenheit und Beschaffenheit der Baubranche in Österreich begründet. Dies liegt zum einen an der kleinteiligen Struktur des Bau- und Baunebengewerbes und zum anderen daran, dass in dieser Branche noch an traditionellen Geschäftsmodellen, Arbeits- und Vertriebsprozessen festgehalten wird. Damit verbunden stellt sich auch die Frage, ob eine Digitalisierung dieser Branchen überhaupt im vollen Umfang bzw. im Umfang anderer Branchen möglich ist und möglich sein wird. Zum jetzigen Zeitpunkt lässt sich hierfür weder in der Literatur noch anhand der geführten Interviews eine Antwort ableiten. Die Beantwortung dieser Frage, wird

nach Ansicht des Autors dieser Masterarbeit auch noch eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen und vermutlich werden Veränderungen in kleinen Schritten und nur langsam vonstattengehen.

LITERATURVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Quellen

Agarwal, G./Lakhera (2023): Factors Supporting the Digitalization of Business: A Descriptive Study. In: European Economic Letters, Vol 13(1), S. 292-296.

Alreshidi, M./Mourshed, Y./Rezgui (2018): Requirements for cloud-based BIM governance solutions to facilitate team collaboration in construction projects. In: Requirements Engineering, Vol. 23(1), S. 1-31.

Barton, Thomas/Müller, Christian/Seel, Christian (2018). Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: SpringerVieweg.

Bauer, Wilhelm/Hofmann, Josephine (2018): Arbeit, IT und Digitalisierung. In: Hoffmann, Josephine (Hrsg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation. Edition HMD. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 1-16.

Baumanns, Thomas/Freber, Philipp-Stephan/Schober, Kai-Stefan/Kirchner, Florian (2016): Bauwirtschaft im Wandel. Trends und Potenziale bis 2020. München: Roland Berger GmbH & UniCredit Bank AG (Hrsg.). [file:///C:/Users/admin/Downloads/roland_berger_hvb_studie_bauwirtschaft_20160415_1_%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/roland_berger_hvb_studie_bauwirtschaft_20160415_1_%20(2).pdf) [12.05.2024].

Becker, Wolfgang/ Pflaum, Alexander (2019): Begriff der Digitalisierung – Extension und Intension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In: Becker et al. Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-13.

Becker, Wolfgang/Eierle, Brigitte/Fliaster, Alexander/Ivens, Björn/Leischnig, Alexander/Pflaum, Alexander/Sucky, Eric (2018): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Botzkowski, Tim (2017): Grundlagen. Digitalisierung. In: Industrie 4.0 im Mittelstand. Management und Controlling im Mittelstand. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 7-36.

Bender, N./Habib, N./Gronau (2021): Digitale Plattformen: Strategien für KMU. In: Wirtschaftsinformatik & Management, Vol. 13(1), S. 68-76.

Bergmann, D./Hosner, N./Pretterhofer (2): Login statt Logout: Ältere Beschäftigte und Digitalisierung im Fokus. L&R Sozialforschung im Auftrag der Abteilung ESF des Bundesministeriums für Arbeit. Wien: L&R Sozialforschung GmbH

Bernecker, Michael (2024): Wertschöpfungskette nach Porter: Ein Konzept zur Analyse der Wertkette in Unternehmen. In: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/wertschoepfungskette/> [12.05.2024].

Beuchler, Andreas (2022): Digitalisierung der Supply-Chain in der Baubranche. Masterthesis. Campus02 Fachhochschule der Wirtschaft.

Binckebanck, Lars (2015): Digital Sales Excellence – Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb. In: Marketing Review St. Gallen, Vol. 32, S. 44- 53.

Borrmann, Andrè (2015): Building Information Modeling: Technologische Grundlagen und industrielle Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Buchholz, J.-P./Ferdinand, J.-H./Gieschen, U./Seidel (2017): Digitalisierung industrieller Wertschöpfung Transformationsansätze für KMU. Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie 4.0 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Buhr, Andreas (2019): Vertrieb geht heute anders. Das Ende des Verkaufens. 8. Neuauflage. Offenbach: Gabler Verlag GmbH.

Ceccagnoli, C./Forman, P./Huang, D.J./Wu (2012): Cocreation of Value in a Platform Ecosystem! The Case of Enterprise Software. In: MIS Quarterly, Vol. 36(1), 263-290.

Chen, Y.C./Lin, W.H./Chen, C.F./Chao, H./Pandia (2021): Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. In: Sustainability, Vol. 13 (1028).

Copus (2017), Stereotypes, Meta Drivers and Narratives – The Evolving Rural Business Environment, Working Paper 5, RESAS Research Deliverable 3.4.1. Demographic change in remote areas. In: www.hutton.ac.uk/research/projects/demographic-change-remote-areas [24.03.2024]

de Reuver, C./Sörensen, R. C./Basole (2017): The Digital Platform: A Research Agenda. In: Journal of Information Technology, Vol. 33(2), S. 124-135.

Digital Construction Management (2023): Digitalisierung der Baubranche. In: <https://www.iese.fraunhofer.de/content/dam/iese/publikation/digitalisierung-baubranche-fraunhofer-iese.pdf> [12.05.2024].

Ebster, Claus/Stalzer, Lieselotte (2017): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wien: facultas.

Ederer, Stefan/Schiman-Vukan, Stefan (2024): Konjunkturerholung verzögert sich. Prognose für 2023 bis 2025. In: WIFO-Monatsberichte, S. 5-17.

Eichmann, Hubert (2021): Digitale Transformation der österreichischen Bauwirtschaft und Auswirkungen auf die Erwerbstätigen. Trendanalysen auf Basis von Literaturrecherchen und ExpertInnen-Prognosen. Ein Projektbericht im Rahmen des Programms Stadt der Zukunft des Bundesministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (BMK), Berichte aus der Energie- und Umweltforschung, No. 15/2021.

Elhajjar, L./Yacoub, F./Ouaida (2023): The present and future of the B2B sales profession. In: Journal of Personal Selling & Sales Management.

Enichlmair, Christina/Gavac, Karin/Petzlberger (2021): Die Bedeutung der Wertschöpfungskette Bau in Niederösterreich. Enbericht. KMU Forschung Austria.

European Network for Rural Development (2017): Eine neue Sicht der Chancen für Unternehmen im ländlichen Raum. In: https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/enrd_publications/publi-enrd-rr-24-2017-de.pdf [12.05.2024].

EY (2019): EY Jobstudie 2019. Digitales Arbeiten. Ergebnisse einer Befragung von 1.001 Arbeitnehmer(inne)n in Österreich. In: [file:///C:/Users/admin/Downloads/EY-Jobstudie%202019 %20Digitales%20Arbeiten.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/EY-Jobstudie%202019%20Digitales%20Arbeiten.pdf) [12.05.2024]

Foutty, Janete (2021): How digital transformation – and a challenging environment – are building agility and resilience. The pandemic has shown CEOs the need to futur-proof the business. In: file:///C:/Users/admin/Downloads/DI_TMT-Janet-Foutty-on-technology-transformation.pdf [12.05.2024].

Friedrich, Roman/Le Merle, Matthew/Gröne, Florian/Koster, Alex (2011): Measuring industry digitalization. Leaders and laggards in the digital economy. In: strategy& <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2002-2013/measuring-industry-digitization/strategyand-measuring-industry-digitization-leaders-laggards-digital-economy.pdf> [14.03.2024].

Haucap, Justus/Kehder, Christiane/Loebert, Ina (2020): B2B-Plattformen in Nordrhein-Westfalen: Potenziale, Hemmnisse und Handlungsoptionen. Ein Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen. Berlin: DICE Consult GmbH.

Hein, M./Schreieck, T./Riasanow, D.S./Setzke, M./Wiesche, M./Böhm, H./Krcmar, (2020): Digital platform ecosystems. In: Electronic Markets, Vol. 30, S. 97-98.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hölczli, Andreas (2014): Technologieunterstützte Anlieferungsstrategien bei Baumaßnahmen im Bestand – TABB. Schlussbericht, AIF/IGF-Vorhaben 17167. Bundesvereinigung Logistik (BVL) ev.

Holland, S.C./Thornton, P./Naudé (2020): B2B analytics in the airline market: Harnessing the power of consumer big data. In: Industrial Marketing Management, Vol. 86, S. 52–64.

Holler, C./Dremel, J./Hehn, B./van Griffen, G./Galeno (2022): Digitale Plattformen in der Praxis – Einsatz- und Entwicklungsmodelle. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Vol. 59, S. 1258-1268.

Huchler, Norbert (2018): Die Grenzen der Digitalisierung. In Hoffmann, Josephine (Hrsg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. Edition HMD. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 143-162.

IW Consult GmbH (2008): Wertschöpfungskette Bau. Analyse der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Wertschöpfungskette Bau. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH für das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung.

Kapoor, Rahul (2018): Ecosystems: broadening the locus of value creation. In: Journal of Organization Design, Vol. 7(12).

Kober, Stephan (2020): Digitalisierung im B2B-Vertrieb. Ergebnisse verbessern mit digitalen Tools- Impulse zur Entscheidung und Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Koenen, Johannes/Falck, Oliver (2020): Industrielle Digitalwirtschaft – B2B-Plattformen. Ifo Studie im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V., München: Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung.

Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methode, Praxis, Computerunterstützung. 5. Auflage. Weinheim & Basel: Beltz Juventa.

Kurzmann, C./Aumayr (2007): Österreichische Beschäftigungs- und Wertschöpfungsmultiplikatoren. Eine Abschätzung der ökonomischen Effekte verschiedener Ausgabekategorien anhand des Modells MultiReg. Wien/Graz: Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH – Institut für Technologie- und Regionalpolitik (InTeReg).

Lässig, P./Leutiger, A./Fey, S./Hentschel, S./Tornier, F./Hirt (2015): Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs. Warum Industriegüterunternehmen sich auf veränderte Anforderungen ihrer Kunden einstellen müssen. In: Think:Act Magazin, Roland Berger GmbH & Google (Hrsg.), S. 1 -16.

Leyh, Christian/Bley, Katja/Ott, Marko (2018): Chancen und Risiken der Digitalisierung – Befragungen ausgewählter KMU. In: Hoffmann, Josephine (Hrsg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation. Edition HMD. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 29-51.

Likar, T./Choi (2004): Building Deep Supplier Relationships. Harvard Business Review, Vol. 82 (12), S. 104-113.

Liu, J./ Long/ Q. Fan, W. Wan/R. Liu (2023): Examining the functionality of digital platform capability in driving B2B firm performance: evidence from emergin market. In: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 38(9), S, 1941 – 1957.

Lobeck, Michael (2017): Digitale Zukunft auf dem Land. Wie ländliche Regionen durch die Digitalisierung profitieren können. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Margherita, M./Heikkilä (2021): Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. In: Business Horizons, Vol. 64 (5), S. 683-695.

Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 6.Auflage, Weinheim: Beltz.

Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 633-648.

Mertens, Peter/Barbian, Dina/Baier, Stephan (2018): Digitalisierung und Industrie 4.0 – eine Relativierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Moring, Andreas/Maiwald, Lukas/Kewitz, Timo (2018): Digitalisierung im Baugewerbe. In: Bits and Bricks: Digitalisierung von Geschäftsmodellen in der Immobilienbranche. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 29-76.

Moser, C.H./Wecht, O./Gassmann (2019): Digitale Plattformen als Geschäftsmodell. In: ERP Management, Vol. 15(1), S. 45-48.

Müller, Aron/Thienen, Lars (2016): Digitalisierung der Vertriebsprozesse – Framework zur erfolgreichen Transformation. In: Binckebanck, Lars/Elste, Rainer (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 65-83

Pham, Hanh Thi Hoa/Hoang, Hoa Thanh (2018): The influence of digitalization on the buyer-supplier relationships in the construction industry. Masterthesis. BI Norwegian Business School – campus Oslo.

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) (2024): Die Bauindustrie in Krisenzeiten: Fortschritte bei ESG, Stillstand bei der Digitalisierung. Eine PwC-Studie zum Umgang der Baubranche mit den aktuellen Herausforderungen. In: <https://www.pwc.de/de/risk-regulatory/risk/capital-projects-and-infrastructure/bauindustrie-unter-druck.html> [12.05.2024].

Purle, Enrico/Arica, Mahmut/Korte, Sabine/Hummels, Henning (2023): Relevanz, Abgrenzung und Definition von B2B-Marketing und Vertrieb. In: B2B-Vertrieb. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-14.

Rangarajan, A./Sharam, T./Lyngdoh, B./Peasbrugghe (2021): Business-to-business selling in the post COVID-19 era: Developing an adaptive sales force. In: Business Horizons, Vol. 64, S. 647- 658

- Ray, S./Redaelli, D./Rudich, A.J./Wong (2020): A post-COVID-19 commercial-recovery strategy for B2B companies. A recent survey provides insights about the strategies that can help B2B companies recover quickly from the COVID-19 crisis. In: <file:///C:/Users/admin/Downloads/a-post-covid-19-commercial-recovery-strategy-for-b2b-companies.pdf> [12.05.2024].
- Reineke, V./Schott, A./Schäfer (2016): Canale Grande. Was Digitalisierung für Bauzulieferer bedeutet. Ein OC&C-Insight. In: OC&C Strategy Consultants https://www.occstrategy.com/media/1406/occ_canal-grande.pdf [12.05.2024].
- Ricken, A./Wütrich, C./Matt (2021): Ein Framework zur systematischen Entwicklung und Anpassung von Digitalisierungsstrategien. In: Wirtschaftsinformatik & Management, Vol. 13 (4), S. 324-335.
- Safar (2019): Wofür kann die Blockchain-Technologie eingesetzt werden? In: <https://weissenberg-group.de/wofuer-kann-die-blockchain-technologie-eingesetzt-werden/> [14.05.2024].
- Salemink, D./Strijker, G./Bosworth (2017): Rural development in the digital age: A systematic literature review on unequal ICT availability, adoption, and use in rural areas. In: Journal of Rural Studies, Vol. 54, S. 360-371.
- Schawel, Christian/Billing, Fabian (2017): Feedback. In: Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers von ABC- Analysen bis Zielvereinbarung. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 105-107.
- Schmidt, Christian (2023): Bauwirtschaft: Droht ein Absturz in der Baubranche?. In: ifo Schnelldienst, Vol. 76 (1), S. 3 – 6.
- Schober, P./Hoff (2016): Digitalisierung der Bauwirtschaft. Der europäische Weg zu „Construction 4.0“. In: Think:Act Magazin, Roland Berger GmbH (Hrsg.), S. 1-16. [file:///C:/Users/admin/Downloads/roland_berger_digitalisierung_bauwirtschaft_final%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/roland_berger_digitalisierung_bauwirtschaft_final%20(3).pdf) [12.05.2024].
- Schuchert-Güler, Pakize (2009): Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, IMB Institute of Management Berlin Working Paper, No. 47.
- Schwab, Klaus (2016). Die Vierte Industrielle Revolution. München: Pantheon Verlag.

Schweitzer, Heike/Fetzer, Thomas/Peitz, Martin (2016): Digitale Plattformen: Bausteine für einen künftigen Ordnungsrahmen. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Discussion Paper, No. 16-042.

Syam, A./Sharam (2018): Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research an practice. In: Journal of Industrial Marketing Management, Vol. 69, S. 135 – 146.

Tamme, Oliver (2018): Ländlicher Raum 4.0 – Bestandsaufnahme und kritische Rezeption. IKT, Breitband und seine Bedeutung für den Ländlichen Raum. Wien: Bundesanstalt für Bergbauernfragen. In: https://bab.gv.at/jdownloads/Publikationen/Archiv/BABF/Facts_and_Features/ff57.pdf [12.05.2024].

Thomä, H./Alhusen, T. S./Bischoff, E./Matthies (2021): Digitale Spaltung oder Überwindung des Raums? – Zur Digitalisierung des Handwerks unter Berücksichtigung von ländlichen Regionen. In: Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, Vol. 53, Göttingen: Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen.

Traum, Anne/Müller, Christoph/Hummert, Henning/Nerdinger, Friedmann W. (2017): Digitalisierung – Die Perspektive des arbeitenden Individuums. Seniorenprofessur: Wirtschafts- und Organisationspsychologie White Paper, Nr. 1.

Türk, Michael (2022): A different game: Herausforderungen im B2B E-Commerce. In: <https://blog.mark-lotse.com/gastartikel-a-different-game-die-herausforderungen-im-b2b-e-commerce> [03.01.2024].

Van Alstyne, G.G./Parker, S.G./Choudary (2016): Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. In: Harvard Business Review, Vol. 94, S. 54-62.

Vogelsang, Michael (2010): Digitalization in Open Economies. Theory an Policy Implications. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.

Von der Heiden, S./Fleischer, A./Richert, S./Jeschke (2011): Theory of Digital Natives in the Light of Current and Future E-Learning Concepts. In: International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET), Vol. 6, S. 37-41.

Von Engelhard, Sebastian/Wangler, Leo/Wischmann, Steffen (2017): Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen. Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie 4.0 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Berlin: Begleitforschung AUTONOMIK für Industrie 4.0 iit-Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.

Wanzel, Christopher (2010): Handbuch der Entwicklung. Wissenschaftlich-philosophische Grundlagen, Modelle und Perspektiven für Veränderungsprozesse. Norderstedt: Books on Demand.

Weibel, A./Lindenau (2017): Digitalisierung im Business-to-Business-Marketing und -Vertrieb erfolgreich realisieren. In: Marketing Review St. Gallen, Vol. 34 (4), S. 84-93.

Weinman, J./Euchner (2015): Digital Technologies and Competitive Advantage. In: Research-Technologie Management, Vol. 58 (6), S. 12 -17.

Weller, Wolfgang (2014): Auf dem Weg zur 4. Industriellen Revolution. Technologien und erkennbare Anwendungen. Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät I, Humboldt Universität Berlin. <http://dx.doi.org/10.18452/13582> [04.01.2024].

Wengler, G./Hildmann & U./Vossebein (2020): Digital transformation in sales as an evolving process. In: Journal of Business & Industrial Marketing Vol.36, (4). S. 599–614.

Wengler, S./Überwimmer, M./Hautamäki, P./Hildemann, G./Vossebein, U. R./Fuederer (2020): Digitale transformation in B2B sales: differences and best practice in three different european countries. In: Überwimmer et al. Proceedings CCBC 2020: Marketing Science and Inspirations. Shaker Verlag, S. 141-148.

Willmann, S./Käppeli (2017): Digitalisierung trifft Land härter als Stadt. In: Arbeitsmarkt, Vol. 28, S. 50 – 52.

Yevu, A.T.W./Yu, A./Darko (2021): Digitalization of construction supply chain and procurement in the built environment: Emerging technologies an opportunities for sustainable processes. In: Journal of Cleaner Production, Vol. 322, S. 1-14.

Zentralverband des Deutschen Baugewerbes e.V. (2020): Bauwirtschaft 4.0. Der Baumittelstand auf dem Weg in die digitale Zukunft. In: https://www.zdb.de/fileadmin/publikationen/Weitere_Publikationen/ZDB_5148_Broschuere_Digitalisierung_Anpassung_150ppi_Bildschirmansicht.pdf [12.05.2024].

Zhu, M./ Iansiti (2019): Why some platforms thrive and others don't. In: Harvard Business Review, Vol. 1, S. 118 – 125.

Sonstige Quellen

Austrian Standards (2016): Building Information Modeling (BIM). In: <https://www.austrian-standards.at/de/themengebiete/bau-immobilien/building-information-modeling/alles-zu-bim> [22.03.2024].

Bitpanda (2024): Wie funktioniert eine Blockchain? In: <https://www.bitpanda.com/academy/de/lektionen/wie-funktioniert-eine-blockchain/> [13.05.2024].

Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (2007): KMU in Österreich. In: <https://www.bmaw.gv.at/Services/Zahlen-Daten-Fakten/KMU-in-%C3%96sterreich.html> [14.05.2024].

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021): Digitalisierungsbericht. Ausgabe 1. In: <file:///C:/Users/admin/Downloads/Digitalisierungsbericht%20-%2016.08.2021.pdf> [12.05.2024].

Bundesministerium für Finanzen (2023): E-Government Strategie Österreich 2023. In: file:///C:/Users/admin/Downloads/62_11_beilage.pdf [12.05.2024].

BWL-Lexikon (2024): Vertrieb. In: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/vertrieb/> , [23.03.2024]

Die Bundesregierung informiert | Startseite (2024): Rede von Bundeskanzlerin Merkel beim Digital-Gipfel 2017 in Ludwigshafen am 13. Juni 2017. In: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/rede-von-bundeskanzlerin-merkel-beim-digital-gipfel-2017-in-ludwigshafen-am-13-juni-2017-420482> [10.05.2024].

E3mag.com (2018): Digitale Plattformen? – Kennen wir nicht, brauchen wir nicht. In: <https://e3mag.com/de/digitale-plattformen-kennen-wir-nicht-brauchen-wir-nicht/> [11.05.2024].

European Commission (2016): Results of the public consultation on the regulatory environment for platforms, online intermediaries, data and cloud computing and the collaborative economy.

In: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/results-public-consultation-regulatory-environment-platforms-online-intermediaries-data-and-cloud> [12.05.2024].

European Commission (2023): Digital Decade Country Report 2023: Austria. In: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2023-report-state-digital-decade> [24.03.2024].

Experteninterview (05.03.2024): Vertriebsleitung, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Experteninterview IP1 (18.01.2024): Geschäftsführung, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Experteninterview IP10 (10.04.2024): Vertriebsleitung, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Experteninterview IP2 (25.01.2024): Gebietsleitung Außendienst, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Experteninterview IP3 (05.02.2024): Verkaufsleitung Österreich, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Experteninterview IP5 (08.03.2024): Betriebsleitung, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Experteninterview IP6 (08.03.2024): Betriebsleitung, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Experteninterview IP7 (11.03.2024): Geschäftsführung, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Experteninterview IP8 (19.03.2024): Vertriebsleitung, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Experteninterview IP9 (20.03.2024): Vertriebs- und Einkaufsleitung, geführt von Gerhard Krug, Graz.

Fürthauer, Walter (2024): Digitalisierung der Baubranche: Chancen, Herausforderungen und Trends im Jahr 2024. In: Baumaster <https://bau-master.com/baublog/digitalisierung-baubranche/> [22.03.2024].

Kenning, Peter (2018): Vertrieb. In: Gabler Wirtschaftslexikon <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vertrieb-49436/version-272669>, [23.03.2024].

Pipedrive (2024): Vertriebsarten im Vergleich: Vor- und Nachteile im Überblick. In: <https://www.pipedrive.com/de/blog/vertriebsarten>, [23.03.2024]

Profis am Werk! Die Bauhilfsgewerbe (2024): Wer wir sind. In: <https://www.profis-am-werk.at/> [12.05.2024].

Scribbr (2024): Gütekriterien|Definition und Beispiele. In: <https://www.scribbr.at/methodik-at/guetekriterien/> [13.05.2024]

Statista GmbH (2007): Statista: Empowering people with data. In: <https://de.statista.com/themen/2424/baugewerbe-in-oesterreich/#topicOverview> [08.11.2023].

Statistik Austria (2015): Statistik Austria: Unabhängige Statistiken für faktenbasierte Entscheidungen. Leistungs- und Strukturdaten. In: <https://www.statistik.at/statistiken/industrie-bau-handel-und-dienstleistungen/leistungs-und-strukturdaten> [08.11.2023].

Statistik Austria (2021): Urban-Rural-Typologie. In: <https://www.statistik.at/fileadmin/pages/453/urbanRuralTypologie.pdf> [03.01.2024]

Statistik Austria (2023): Regionale Gliederung. In: [Regionale Gliederungen - STATISTIK AUSTRIA - Die Informationsmanager](#) [27.03.2024].

Statistik Austria (2024): Klassifikationsdatenbank. In: ÖNACE2008, Element, Abschnitt F, Titel Bau https://www.statistik.at/KDBWeb/kdb_Erlaeuterungen.do?KDBtoken=null&sprache=DE&versID=10438&elementID=4073629 [27.03.2024].

Statistik Austria (2024): Klassifikationsdatenbank. In: ÖNACE2008, Element, Abschnitt C, Titel Herstellung von Waren https://www.statistik.at/KDBWeb/kdb_Erlaeuterungen.do?KDBtoken=null&sprache=DE&versID=10438&elementID=4072339 [27.03.2024].

Statistik Austria (2024): Leistungs- und Strukturdaten. In: <https://www.statistik.at/statistiken/industrie-bau-handel-und-dienstleistungen/leistungs-und-strukturdaten> [27.03.2024].

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Interview Nr.	Datum / Uhrzeit
Thema 4: allgemeine Fragen	
Einstigstext	Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen um mit mir in diesem Interview die Fragen in Zusammenhang mit meiner Masterarbeit zu besprechen. Im Rahmen meines Studienlehrgangs MBA Unternehmensmanagement beschäftigt sich meine Masterarbeit mit dem Thema Digitalisierung, im Speziellen Digitalisierung als Plattformtechnologie im Vertrieb. Da dieses Thema derzeit sowohl in den Medien als auch Politik überall präsent ist, stellt das einen wichtigen Teil der heutigen Wirtschaft dar und kaum ein Unternehmen kommt darum herum.
Einstiegsfrage :	Zu Beginn gehen wir einige allgemeine Fakten zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen durch.
Alter, generelle Daten zu Interviewpartner	Notizen :
Wie lang sind Sie im Unternehmen?	
Welche Funktion im Unternehmen üben Sie aus?	
Beschreiben Sie Ihr Unternehmen etwas, Größe?	
Wo befindet sich Ihr Unternehmen (ländlichen Raum vs urbanem Gebiet) und in welchem Raum sind sie hauptsächlich tätig?	
Wie lange sind Sie generell bereits in der Baubranche oder damit verbundenem Gewerbe tätig?	
Wir haben nun einiges besprochen, gibt es von Ihrer Seite noch etwas was Sie ansprechen möchten und im Interview noch nicht genannt wurde?	

Interview Nr.	Datum / Uhrzeit
Thema 2 : Digitalisierung und Plattformtechnologie im Vertrieb	
Einstiegsfrage : Derzeit wird Kommunikation im Vertrieb überwiegend über traditionelle Wege geführt (Telefon , E-Mail, Direktansprache), Wie könnte sich diese durch Digitalisierung & Plattformtechnologie zukünftig verändern?	
<p>Unterthemen :</p> <p>Welchen Begriff verbinden Sie mit Digitalisierung im Vertrieb, vor allem im B2B Bereich ?</p> <p>Was verbinden Sie mit dem Begriff Plattformtechnologie im Vertrieb und wie könnte diese Art des Vertriebs aussehen?</p> <p>Welche Veränderungen gibt es im Vertrieb durch Plattformtechnologien? Auf was muss man achten?</p> <p>Welchen Zweck soll der Vertrieb durch Nutzung der Plattformtechnologie erfüllen? Wie wichtig ist Vernetzung (Planung und Produktion, Zulieferer, Hersteller)</p> <p>Auf welche Art könnte Plattformtechnologie im Vertrieb zu Erleichterung in der unternehmerischen Tätigkeit beitragen oder diese beeinträchtigen?</p> <p>Welche Trends in der Baubranche im Zusammenhang mit Vertrieb über Plattformtechnologie sehen sie für die Zukunft ?</p> <p>Welche Erfahrungen haben Sie bereits im Punkte plattformgestützter Vertrieb gemacht, erzählen Sie bitte davon oder nennen Sie mir bitte ein Beispiel. Wie sehen Sie diese Art des Vertriebs?</p>	Notizen :
<p>Fragewörter :</p> <p>Warum? Beispiel</p> <p>Warum? Beispiel / Erfahrungen mit digitalem Vertrieb?</p> <p>Erzählen Sie mehr aus Ihrer Erfahrung .</p> <p>Was sind die Hauptanforderungen die erfüllt werden müssen?</p> <p>Beispiele :</p>	

Interview Nr.	Datum / Uhrzeit
Thema 3 : Kundenbeziehung	
Einstiegsfrage : Wie beeinflusst Plattformtechnologie im Vertrieb die Kundenbeziehung und inwiefern hat der Status { Neukunde , Bestandskunde } Einfluss darauf ?	
<p>Unterthemen :</p> <p>Inwieweit ist der Status der Kundenbeziehung ausschlaggebend für die Nutzung von Plattformtechnologien?</p> <p>Wie wirkt sich Plattformtechnologie auf die Vertriebsmitarbeiter und Kundenbeziehung aus bzw. was können Einflussfaktoren sein.</p> <p>Werden für die Nutzung von Plattformen neue Qualifikationen benötigt? (sowohl Kunden als auch Vertriebsseitig)</p> <p>Welche Veränderungen des Kundenverhaltens gibt es durch Plattformtechnologie und Digitalisierung? Welche Informationen können gewonnen werden oder gehen verloren (Softfacts Kunde und Vertriebler vs Daten über Kundenverhalten im Kaufprozess)?</p> <p>Wie wirkt sich Plattformtechnologie auf Feedback und Rückfragen aus?</p> <p>Welche technischen Tools einer Plattform sind zur Stärkung der Kundenbeziehung ihrer (deiner) Meinung notwendig ?</p>	Notizen :
<p>Fragewörter :</p> <p>Neukunde vs Bestand</p> <p>Beziehungsaufbau für Neukunden, kein Beziehungsverlust bei Bestandskunden?</p> <p>Welche Kompetenzen werden aufgrund von Plattformtechnologien gefordert?</p> <p>Beispiele für Veränderungen des Kundenverhaltens?</p> <p>Bekommt man durch Plattformen Feedback und Rückfragen? Können Plattformen technische Antworten auf spezifische Fragen der Arbeit geben?</p> <p>Vernetzung Lieferant / Händler / Hersteller / Direktlieferung auf die Baustelle (Lager)</p>	

Interview Nr.:	Datum / Uhrzeit
Thema 1: Digitalisierung und Plattformtechnologie allgemein?	
Einstiegsfrage: Was sind ihre generellen Vorstellungen bzw. Ideen bezüglich Digitalisierung und Plattformtechnologie?	
<p>Unterthemen:</p> <p>Welche Art der Plattformtechnologie könnten sie sich vorstellen als Unternehmen zu nutzen, beziehungsweise welche nutzen sie bereits?</p> <p>Welchen Zweck erfüllt oder soll Digitalisierung und Plattformtechnologie erfüllen?</p> <p>Was können Herausforderungen an das Unternehmen sein, neue Plattformen einzuführen bzw. zu nutzen, und was sind für Sie die daraus entstehenden Vorteil/Nachteile/ Herausforderungen?</p> <p>Welche Bereiche in Ihrem Unternehmen werden durch Digitalisierung und Plattformtechnologien besonders beeinflusst in der Arbeit nach Außen (Zuliefer, Hersteller, Werkstatt, etc) und in den internen Arbeitsabläufen?</p> <p>Welche Voraussetzungen müssen durch ein Unternehmen erfüllt werden um Plattformtechnologien einzuführen bzw zu nutzen?</p> <p>Welche Chancen und Risiken sehen Sie durch Plattformtechnologie?</p> <p>Erzählen Sie mir bitte welche Erfahrungen Sie mit Digitalisierung / Plattformnutzung im Unternehmen gemacht haben und was Ihre generelle Meinung bezüglich deren Nutzung ist?</p>	Notizen:
<p>Fragewörter:</p> <p>Warum genau diese? Was verstehen Sie darunter? Beispiele</p> <p>Seit wann Bedeutung? Warum wird sich damit beschäftigt?</p> <p>Welche Veränderungen haben bereits in Ihrem Unternehmen stattgefunden und welche noch nicht?</p> <p>Welche Bereiche davon am Meisten?</p> <p>Sehen Sie mehr Chancen oder mehr Risiken? Beschreiben Sie mir etwas dazu</p> <p>Erfahrungen mit Plattformen?</p>	

A - 2 Kategorienschema

Die Masterarbeit mit dem Thema „Digitalisierung im Vertrieb im Bereich Bau und Bauneben-
gewerbe mittels Plattformfähigkeiten; vergleichende Untersuchung zwischen urbanem und ländli-
chem Raum“, untersucht folgende Subforschungsfragen:

- E-SFF1: Welchen Einfluss haben unternehmensspezifische Faktoren (Betriebsansiede-
lung, Größe des Unternehmens und Firmenalter) auf den digitalen Vertrieb und den Ein-
satz von Plattformtechnologien?
- E-SFF2: Welche Vorteile oder Nachteile können im Zusammenhang zwischen dem Status
der Kundenbeziehung und dem Einsatz von Plattformtechnologie identifiziert werden?

Folgendes Kategoriensystem wurde dazu gewählt:

Hauptkategorie	Subkategorie
HK 1: allgemeine Fakten	SK 1.1: Unternehmensdaten
HK 2: Digitalisierung und Plattformtechnologie allgemein	SK 2.1: Vorstellungen bzgl. Digitalisierung & Plattformtechnologie SK 2.2: Nutzung & Zweck von Plattformtechnologie SK 2.3: Herausforderungen & Arten der Schnittstellenthematik SK 2.4: Voraussetzungen für Plattformtechnologie und daraus resultierende Chancen & Risiken
HK 3: Digitalisierung & Plattformtechnologie im Vertrieb	SK 3.1: Vertrieb der Zukunft SK 3.2: Gestaltung des Vertriebs mittels Digitalisierung & Plattformtechnologie SK 3.3: Veränderungen des Vertriebs SK 3.4: Zweck der Plattformtechnologie im Vertrieb & damit verbundene Vereinfachung/Erschwernis SK 3.5: Trends im Vertrieb im Bau- und Bauneben-gewerbe
HK 4: Kundebeziehung & Plattformtechnologie	SK 4.1: Einfluss der Kundenbeziehung & Status der Kundenbeziehung auf die Nutzung SK 4.2: Einfluss Plattformtechnologie auf den Vertriebsmitarbeiter, erforderliche Qualifikation für Kundenbeziehung SK 4.3: Änderung des Kundenverhaltens & zu gewinnenden Daten für das Unternehmen SK 4.4: Technische Voraussetzungen zu Stärkung der Kundenbeziehung durch Plattformtechnologie
HK 5: Ergänzungen	SK 5.1: Resümee

Die Hauptkategorie 1 befasst sich mit den allgemeinen Fragen des Unternehmens betreffend. Mit der Erhebung dieser Daten, in Kombination mit den Antworten auf die weiteren Hauptkategorien, soll festgestellt werden, ob das Alter und regionale Lage des Unternehmens bzw. regionale Geschäftskonzentration des Unternehmens, Auswirkungen darauf hat, wie Digitalisierung und Plattformnutzung gesehen und angewendet werden.

In der Hauptkategorie 2 werden generelle Fragen zum Thema Digitalisierung und Plattformtechnologie erörtert. Es soll damit erarbeitet werden, ob und wie sich ein Unternehmen mit dem Thema Plattformtechnologie auseinandersetzt und welche Einstellung ein Unternehmen zu diesem Thema hat.

Mit dem Schwerpunkt Vertrieb, im Zusammenhang mit Plattformtechnologie, erarbeitet die Hauptkategorie 3, ob und inwiefern Vertrieb mit Hilfe, oder lediglich über Plattformtechnologie möglich ist. Des Weiteren soll erörtert werden, was die Voraussetzungen eines plattformgestützten Vertriebes sind und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen.

In Hauptkategorie 4 wird die Kund*innenbeziehung in den Fokus gestellt. Es gilt herauszufinden, ob der Status einer Kund*innenbeziehung die Nutzung von Plattformtechnologie beeinflusst oder nicht und inwiefern die Unternehmen und die Vertriebsmitarbeiter*innen mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden. Das Ende dieser Kategorie beinhaltet noch eine Conclusio über das Gesagte und soll die Einstellung des Unternehmens zum Thema Plattformtechnologie nochmal verdeutlichen.

In Hauptkategorie 5 werden noch nicht besprochene Themenbereiche aus Sicht der Interviewpartner*innen abgefragt, die nach Ansicht des*der Interviewten auch mit Thema verbunden sind, aber im Rahmen des geführten Interviews nicht angesprochen wurden. Ebenso beinhaltet diese Kategorie eine Conclusio über das Gesagte und soll die Einstellung des Unternehmens bzw. des*der Interviewten zum Thema Plattformtechnologie nochmal verdeutlichen.