



CONTINUING
EDUCATION
CENTER



E-Commerce und persönlicher Verkauf in der B2B Elektrotechnikbranche

Eine Untersuchung des Bedarfes der Elektroinstallationsunternehmen in Österreich

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Ing. Karl Sagmeister

BetreuerIn

Mag. Rosemarie Nowak

Wien, 15.09.2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Karl Sagmeister

geboren am 09.11.1972, in Wien

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 15.09.2017

Ort, Datum

Unterschrift

Abstract

Die Master's Thesis soll helfen, die Auswirkungen von E-Commerce auf die Beziehung zwischen Herstellern der Elektrotechnikbranche in Österreich und ihren Kunden, den Elektroinstallationsunternehmen, zu verstehen. Die Forschungsfrage lautet: Wie soll sich der Direktvertrieb eines B2B-Herstellers im Elektrotechnikbereich in Österreich im Spannungsfeld zwischen persönlichem Kontakt und E-Commerce gestalten, um die Bedürfnisse von Elektroinstallationsunternehmen zu decken? Zur Beantwortung dieser Frage werden die theoretischen Grundlagen des Vertriebs in B2B-Märkten und zum Thema E-Commerce aufbereitet, die aus einer Literaturrecherche generiert wurden. Danach werden im empirischen Teil die, mittels Experteninterviews erhobenen Erwartungen der Kunden dargelegt. Zusammenfassend kann aus den Ergebnissen der Arbeit geschlossen werden, dass der vollständige Ersatz des persönlichen Kontaktes durch den Einsatz von E-Commerce insbesondere im Zusammenhang mit der Beschaffung von komplexen Produkten und Lösungen bei der Betreuung von Elektroinstallationsunternehmen in Österreich durch die Hersteller im B2B-Bereich derzeit nicht absehbar ist. Der persönliche Vertrieb mit seinem umfassenden Übermittlungspotenzial hat hier auch weiterhin einen hohen Stellenwert.

The Master's Thesis should help understanding the effects of E-Commerce on the relationship between manufacturers within the electrical industry in Austria and their customers, the electrical contractors. The question that will be answered is: How should the direct sales team of a B2B-manufacturer within the electrical industry be set up to satisfy the demand of electrical contractors in the best possible way. To answer this question a theoretical framework on B2B-sales and E-Commerce in general is constructed based on a literature research. Subsequently the customer expectations have been captured in an empirical part through 8 expert-interviews that have been evaluated by a qualitative content analysis. The results of this work suggest that the personal contact related to sales between manufacturers in the B2B-segment and electrical contractors will currently not be substituted by E-Commerce completely. Particularly when it comes to the purchasing of complex goods and solutions B2B-customers see clear limitations for the use of E-Commerce. Personal selling with its extensive transmission potential seems to still have a significant value.

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis für Abbildungen	V
Verzeichnis für Tabellen	VI
Verzeichnis für Abkürzungen	VII
Executive Summary	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	3
1.2 Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2 Der Vertrieb in B2B-Märkten	7
2.1 Das organisationale Kaufverhalten	10
2.1.1 Unterschiede zwischen Industriegütermärkten (B2B) und Konsumgütermärkten (B2C)	10
2.1.2 Kaufsituationen und Kaufklassen	12
2.1.3 Industrielle Beschaffungsstrategien	15
2.2 Beteiligte am organisationalen Kaufprozess	17
2.3 Kauf- und Beschaffungsprozess	20
2.4 Vertriebskanäle und Wertschöpfungsnetzwerke	26
2.5 Der persönliche Verkauf	30
2.6 Multichannel-Vertrieb	34
2.7 Die Elektrotechnikbranche in Österreich	37
2.7.1 Hersteller von elektrotechnischen Produkten B2B	38
2.7.2 Elektrogroßhändler	40

2.7.3	Elektroinstallationsunternehmen	41
2.8	Zusammenfassung	43
3	Einordnung von E-Commerce in der Internetökonomie	47
3.1	Definition von E-Commerce	49
3.2	Akteure des E-Commerce	52
3.3	Entwicklungsphasen beim Einsatz von E-Commerce	54
3.4	E-Commerce aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie	56
3.4.1	Transaktionskostenansatz	56
3.4.2	Transaktionsphasen und Instrumente des E-Commerce	58
3.4.3	Grenzen für den Einsatz von E-Commerce	61
3.5	Veränderungen im strategischen Umfeld in der Internetökonomie	63
3.5.1	Konvergenz	64
3.5.2	Virtualisierung und Innovationsdynamik	65
3.5.3	Komplexität von Markt und Wettbewerb	66
3.5.4	Kundenverhalten	69
3.6	Zusammenfassung	72
4	Zusammenfassung des Literaturteils	74
4.1	Spezifika von Industriegütermärkten	74
4.2	Der Einsatz von E-Commerce in Unternehmen	76
5	Empirische Sozialforschung	80
5.1	Experteninterviews	82
5.2	Auswertung der Interviews: Qualitative Inhaltsanalyse	86
5.3	Darstellung der Ergebnisse	87

5.3.1	Kauf- und Beschaffungsprozess	88
5.3.2	E-Commerce	90
5.3.3	Vertriebsweg	95
5.3.4	Persönlicher Vertrieb	96
5.4	Zusammenfassung der Empirie.....	99
6	Beantwortung der Forschungsfrage und Ausblick.....	104
7	Literaturverzeichnis	111
7.1	Monographien und Sammelbände.....	111
7.2	Journals, Broschüren, sonstige Veröffentlichungen, Internetquellen	115
8	Interviewleitfaden	121

Verzeichnis für Abbildungen

Abbildung 1: Anteil der Unternehmen mit E-Commerce-Umsätzen, Umsatzanteil von E-Commerce in den Unternehmen	2
Abbildung 2: Unternehmen mit E-Commerce-Umsätzen nach Ländern	3
Abbildung 3: Wertschöpfungskette nach Porter	7
Abbildung 4: Abgeleitete Nachfrage	9
Abbildung 5: Unterscheidung Industriegütermärkte, Konsumgütermärkte und B2B-Märkte	11
Abbildung 6: Wertschöpfungsnetzwerk	26
Abbildung 7: Vertriebskanalstufen	29
Abbildung 8: Von B2B-Kunden genutzte Kanäle	34
Abbildung 9: Positionierung von E-Commerce innerhalb der Internetökonomie	48
Abbildung 10: E-Business-Wertkette mit Einsatzfeldern des E-Commerce	54
Abbildung 11: Entwicklungsphasen beim Einsatz von E-Commerce	55
Abbildung 12: Transaktionsphasen	58
Abbildung 13: Phasen, Kosten und E-Commerce-Instrumente einer Transaktion ...	59
Abbildung 14: Bedeutung des Internets nach Branchen/Produktkategorien	62
Abbildung 15: Die 4-Forces des Electronic Business	63
Abbildung 16: E-Commerce Umsätze von Unternehmen ins eigene Land bzw. in andere Staaten der EU-28	67
Abbildung 17: Änderung des Kaufverhaltens von B2B-Einkäufern	71
Abbildung 18: Struktur empirischer sozialwissenschaftlicher Forschungsprozesse	80
Abbildung 19: SWOT-Analysemodell als Basis für Entwicklung einer E-Commerce Strategie	107

Verzeichnis für Tabellen

Tabelle 1: Kaufklassen	13
Tabelle 2: Buygrid Modell	21
Tabelle 3: Definitionsübersicht Electronic-Commerce	51
Tabelle 4: Koordinationsformen der Neuen Institutionenökonomie	57
Tabelle 5: Kategorienableitung	79
Tabelle 6: Interviewpartner für Experteninterviews	85

Verzeichnis für Abkürzungen

B2B	Business to Business
bzw.	beziehungsweise
CDs	Compact Discs
CRM	Customer Relationship Management
EDI	Electronic Data Interchange, elektronischer Austausch von Daten
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
i.w.S.	im weiteren Sinne
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
u.ä.	und ähnlichen

Executive Summary

In B2B-Märkten zeichnen sich durch den Einsatz von E-Commerce gravierende Änderungen ab, die auf anbietende und beschaffende Unternehmen gleichsam einwirken. Das in der Elektrotechnikbranche in Österreich bestehende klassische Distributionsnetzwerk aus Hersteller, Großhändler und Elektroinstallationsunternehmen befindet sich im Moment in einer Phase der Unsicherheit was die Auswirkungen der Digitalisierung und der damit einhergehenden intensiveren Nutzung von E-Commerce auf die gewohnten Praktiken in Bezug auf den Vertrieb betrifft.

Diese Arbeit soll helfen, die Auswirkungen von E-Commerce auf die Beziehung zwischen Herstellern der Elektrotechnikbranche in Österreich und ihren Kunden, den Elektroinstallationsunternehmen, zu verstehen. Es soll die Frage beantwortet werden, wie sich der Direktvertrieb eines B2B-Herstellers im Elektrotechnikbereich in Österreich im Spannungsfeld zwischen persönlichem Kontakt und E-Commerce gestalten soll, um die Bedürfnisse von Elektroinstallationsunternehmen optimal zu decken.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden zunächst anhand von theoretischer Literaturrecherche gewonnene Erkenntnisse zum Vertrieb in B2B-Märkten und zum Einsatz von E-Commerce im Kauf- und Beschaffungsprozess von Unternehmen dargelegt. Aus diesen theoretischen Vorüberlegungen werden Hypothesen gebildet und Kategorien abgeleitet. Anschließend werden die Experteninterviews, die in Betrieben der Elektroinstallationsbranche in Österreich mit Inhabern oder Einkaufsleitern durchgeführt wurden, mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse werden anhand eines Kategorienrasters aufbereitet und zur Prüfung der Hypothesen und zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendet.

E-Commerce wird bei den befragten Unternehmen weitgehend bereits eingesetzt. Die Ausprägung des Einsatzes ist jedoch durchaus heterogen und hängt nicht zuletzt von den Kenntnissen der Unternehmensleitung bzw. den für die Beschaffung verantwortlichen Personen ab. Insbesondere die Webshops der Elektrogroßhändler werden bereits intensiv besonders für die Informationsbeschaffung, aber auch für die Beschaffung von Standard-Elektroinstallationsmaterialien wie z.B. Schalter und Steckdosen, genutzt.

Zusammenfassend kann aus den Ergebnissen der Arbeit geschlossen werden, dass der vollständige Ersatz des persönlichen Kontaktes durch den Einsatz von E-Commerce bei der Betreuung von Elektroinstallationsunternehmen in Österreich durch die Hersteller im B2B-Bereich derzeit nicht absehbar ist. Insbesondere bei der Beschaffung von technisch komplexeren Produkten und Lösungen zeichnen sich klare Grenzen ab. Der persönliche Vertrieb mit seinem umfassenden Übermittlungspotenzial hat hier auch weiterhin einen hohen Stellenwert. Der persönliche Kontakt wird von den beschaffenden Unternehmen im B2B-Bereich der Elektrotechnikbranche sehr geschätzt und scheint kaufentscheidend.

Die Anforderungen an den persönlichen Vertrieb ändern sich jedoch merklich. Die Erwartungshaltung der befragten Unternehmen bestätigt die theoretischen Erkenntnisse hinsichtlich der Forderung nach hoher technischer Kompetenz des Vertriebspersonals, welche über reine Produktkenntnisse hinausgehen soll. Die Kunden erwarten, dass das Vertriebspersonal ihre Geschäfte und Prozesse versteht und auf Basis dieses Verständnisses Lösungen mit echtem, idealerweise monetärem Mehrwert anbieten kann. Dies sollte bei Entscheidungen hinsichtlich der Betreuung des österreichischen Elektrotechnikmarktes von den Herstellerunternehmen berücksichtigt werden.

1 Einleitung

E-Commerce verändert die Wirtschaftswelt rasant. In einem Report der Forschungs- und Beratungsfirma Forrester aus dem Jahre 2015 wird prognostiziert, dass bis zum Jahr 2020 in den USA ca. eine Million Vertriebsmitarbeiter im Business-to-Business (B2B)-Bereich auf Grund der steigenden Nutzung von E-Commerce bei den beschaffenden Unternehmen ihren Arbeitsplatz verlieren werden (vgl. Klie, 2017, S.1).

Von B2B-Märkten spricht man dann, wenn sowohl der Anbieter als auch der Kunde eines Produktes oder einer Dienstleistung ein Unternehmen ist (vgl. Sieck, Goldmann, 2014, S.V). Die Nachfrage in diesen Märkten ist abgeleitet von einem Verbrauch von Endkonsumenten und die Bandbreite von Geschäftsformen sehr groß. Sie reicht von kleinen Ein-Mann-Unternehmen, wie zum Beispiel Handwerkern, die ihren täglichen Bedarf an Kleinmaterial bei Großhändlern decken, bis hin zu internationalen Großkonzernen wie etwa Kraftwerksbauern, bei denen die Komplexität des Geschäftes hoch ist und die sich zahlreicher Lieferanten bedienen. Für viele Menschen erschließt sich die Komplexität von B2B-Märkten nicht. Obwohl jeder Mensch täglich Strom verbraucht, ist den Wenigsten bewusst, welche komplexe Vorgänge, Anlagen und Dienstleistungen zur Erzeugung von elektrischer Energie notwendig sind. Auch die Marketing- und Vertriebsforschung hat sich bis dato den B2B-Märkten nicht im selben Ausmaß wie den B2C-Märkten, also den Märkten, bei denen Endkonsumenten die Kunden sind, gewidmet (vgl. Gummesson, 2014, S.621f).

Firmen im B2B-Bereich decken ihren Bedarf auf unterschiedliche Weise. Die klassischen Formen des Bezuges beispielsweise über Katalogversand, beim Telefonverkauf oder beim direkten Vertrieb mit Vertriebspersonal werden in den letzten Jahren zunehmend durch elektronische Formen, die sich auf das Internet als Medium stützen, ergänzt. Zwischen 2008 und 2015 hat sich der Anteil der Unternehmen innerhalb der EU-28, die Umsätze mittels E-Commerce tätigen, von 13 % auf 20 % erhöht. Der Umsatzanteil von E-Commerce ist allerdings nicht im selben Ausmaß gestiegen, sondern hat lediglich um 4 Prozentpunkte zugenommen (vgl. Eurostat, 2017, S.1). Das bedeutet, dass Unternehmen trotz einer verstärkten Nutzung von E-Commerce in diesem Zeitraum den größten Anteil ihrer Umsätze noch nicht über den digitalen Weg tätigten.

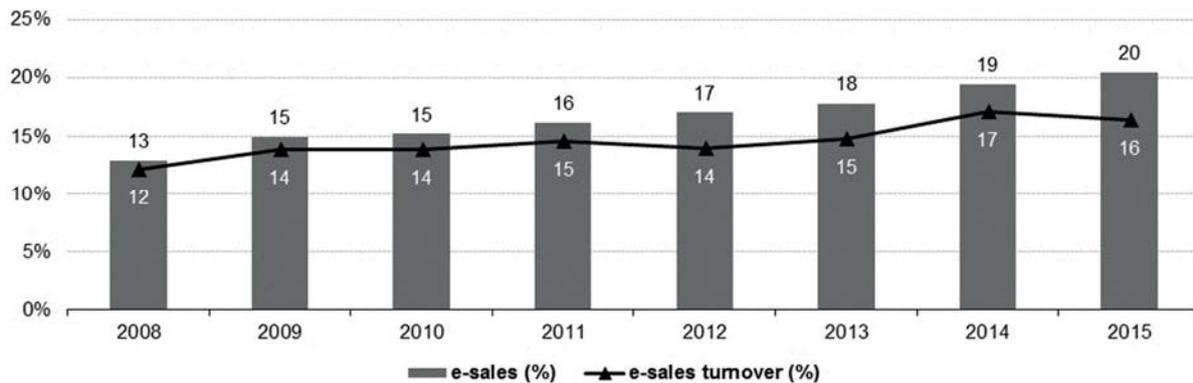


Abbildung 1: Anteil der Unternehmen mit E-Commerce-Umsätzen, Umsatzanteil von E-Commerce in den Unternehmen

Quelle: übernommen aus Eurostat, 2017, S.1

Die Akteure im B2B-Bereich nehmen heute die Nutzergewohnheiten und Anwendererfahrungen in Bezug auf die Digitalisierung aus ihrem privaten Anwendungsbereich mit in ihr berufliches Umfeld (vgl. Forrester Consulting, 2015, S.1). B2B-Kunden erwarten von den Anbietern, dass sie ihre Webseiten so einrichten, dass eine weitgehende Selbstbedienung möglich wird und ihnen in allen Vertriebskanälen, gleich ob Online oder beim persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern, ein konsistentes Einkaufserlebnis über alle Kontaktpunkte entlang des Kaufprozesses geboten wird (vgl. Mohapatra, 2013, S.14).

Eine direkte Übertragung der Erfahrungen von Privatanwendern im Business-to-Consumer (B2C) Markt, z.B. bei der Benutzung von Amazon oder Netflix, ist dabei jedoch derzeit nicht immer möglich. Im Besonderen, wenn es sich um erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen handelt, ist der persönliche Kontakt zu Vertriebsmitarbeitern nach wie vor gefragt (vgl. Brühl, 2015, S.46). Dies scheint durch die Ausführungen weiter oben bestätigt, wonach die Umsatzanteile von Unternehmen mittels E-Commerce nicht so stark steigen wie die Anzahl jener Unternehmen, die E-Commerce generell nutzen.

In jedem Fall zeichnet sich der Einfluss von neuen Technologien wie zum Beispiel dem Internet und den Sozialen Medien auf den Beschaffungsprozess im B2B-Bereich auch im industriellen Umfeld ab, dieser ist aber derzeit noch wenig erforscht (vgl. Wiersema, 2013, S.483f).

1.1 Problemstellung

In Österreich tätigen etwa 19 % aller Unternehmen Umsätze mittels E-Commerce. Dieser Wert liegt knapp unter dem Durchschnitt der EU-28, der bei 20 % liegt. Führend sind hier Irland mit 30 %, gefolgt von Dänemark mit 29 % sowie Deutschland und Schweden mit je 28 % (vgl. Eurostat, 2017, S.2). Der Anteil des Umsatzes mittels E-Commerce am Gesamtumsatz liegt in Österreich im Schnitt bei 15,2 % über alle Unternehmen und Branchen verteilt (vgl. Statistik Austria, 2017a, S.1).

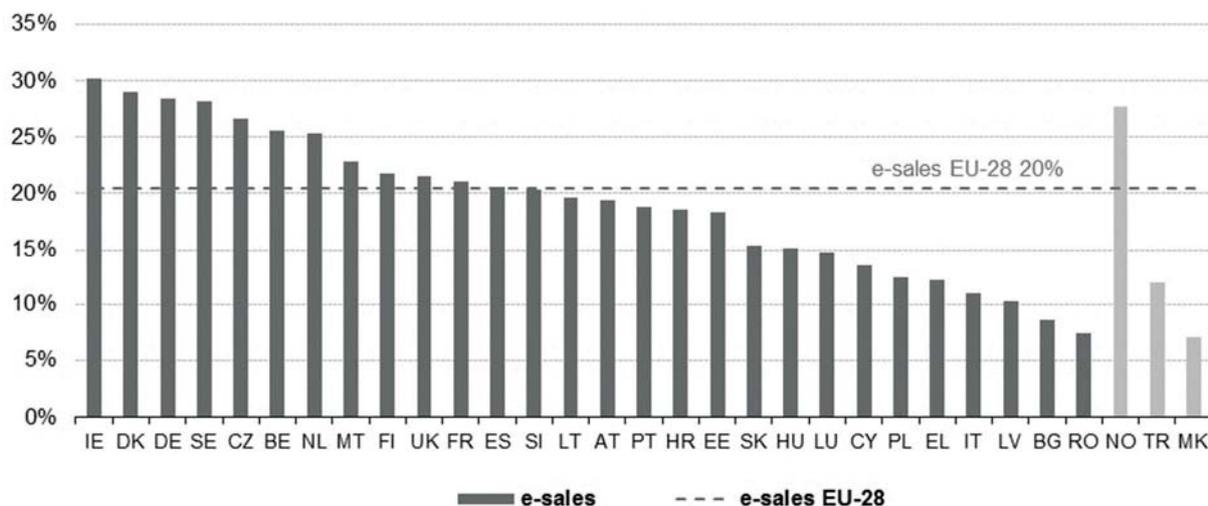


Abbildung 2: Unternehmen mit E-Commerce-Umsätzen nach Ländern

Quelle: übernommen aus Eurostat, 2017, S.2

Bemerkenswert ist allerdings, dass 66 % der Unternehmen in Österreich über E-Commerce einkaufen. Dabei decken 32,4 % aller Unternehmen weniger als 1 % Ihres Bedarfes und 33,4 % aller Unternehmen mehr als 1 % Ihres Bedarfes mit Einkäufen über E-Commerce (vgl. Statistik Austria, 2017b, S.1).

In der Elektrotechnikbranche hält das Thema E-Commerce wie in allen anderen B2B-Märkten seit einigen Jahren Einzug. Die Geschwindigkeit der Umsetzung der Digitalisierung im Vergleich zu anderen Branchen im B2B-Bereich wie z.B. den Anbietern von C-Teilen (kurzlebige Verbrauchsgüter für die Industrie), ist aus der langjährigen, brancheneinschlägigen Managementenerfahrung des Verfassers heraus langsamer. Dies scheint sich vor allem in der Komplexität der Produkte und Dienstleistungen, die in der Elektrotechnik benötigt werden, zu begründen.

Das in der Branche bestehende klassische Distributionsnetzwerk aus Hersteller, Großhändler und Elektroinstallationsunternehmen befindet sich im Moment in einer

Phase der Unsicherheit was die Auswirkungen der Digitalisierung und der damit einhergehenden intensiveren Nutzung von E-Commerce auf die gewohnten Praktiken in Bezug auf den Vertrieb betrifft. Dies hat sich in zahlreichen Gesprächen mit Marktteilnehmern aus der Elektrotechnikbranche in Österreich in den letzten Monaten gezeigt. Der Bedarf an Orientierung im Zusammenhang mit den potenziell notwendigen Veränderungen in den Vertriebsorganisationen von Herstellern scheint besonders hoch zu sein. Das war der Hauptgrund, sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit detaillierter mit diesem Thema auseinander zu setzen.

Diese Arbeit soll helfen, die Auswirkungen von E-Commerce auf die Beziehung zwischen Herstellern der Elektrotechnikbranche in Österreich und ihren Kunden, den Elektroinstallationsunternehmen, zu verstehen. Es werden die Erwartungen der Kunden anhand von Experteninterviews erhoben und danach Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Vertriebes für die Hersteller von elektrotechnischen Produkten im B2B-Bereich in Österreich herausgearbeitet werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, zu analysieren, welche Kundenerwartungen seitens der Elektroinstallationsunternehmen in Österreich unter Einbeziehung von E-Commerce und dem klassischen persönlichen Vertrieb der Hersteller von elektrotechnischen Produkten in Bezug auf die Geschäftsbeziehungen bestehen.

Daraus abgeleitet soll erarbeitet werden, wie sich der Vertrieb eines Herstellers von elektrotechnischen Produkten unter Anbetracht der Nutzung von E-Commerce durch seine Kundenunternehmen, nämlich der Elektroinstallationsbetriebe, in der nahen Zukunft gestalten soll, um diesen Kundenerwartungen bestmöglich zu entsprechen.

Die vorliegende Arbeit möchte daher einen Beitrag zur Beantwortung der folgenden Forschungsfrage leisten:

Wie soll sich der Direktvertrieb eines B2B-Herstellers im Elektrotechnikbereich in Österreich im Spannungsfeld zwischen persönlichem Kontakt und E-Commerce gestalten, um die Bedürfnisse von Elektroinstallationsunternehmen zu decken?

Es sollen Anhaltspunkte herausgearbeitet werden, die dabei helfen, die Direktvertriebsteams von Herstellern an die Anforderungen der fortschreitenden

Digitalisierung in der Interaktion mit den Kunden und den damit verknüpften Kundenerwartungen optimal auszurichten.

Ergebnis der Analyse bzw. der Arbeit soll es somit sein, zu verstehen, wie sich die Kundenbedürfnisse der Elektroinstallationsunternehmen durch den Einsatz von E-Commerce sowie deren Erwartungen an den persönlichen Verkauf durch Vertriebsingenieure verändern und daraus Handlungsempfehlungen für die Aufstellung des Direktvertriebes von Herstellern im Elektrotechnikbereich abzuleiten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Master's Thesis gliedert sich grob in einen Theorieteil, der aus den Abschnitten 2 bis 4 besteht, sowie einen empirischen Teil in Abschnitt 5.

Nach der Beschreibung der Problemstellung, der Zielsetzung und des Aufbaus der Arbeit in Abschnitt eins beschäftigt sich der zweite Abschnitt mit der Darstellung von B2B-Märkten und ihren Besonderheiten. Der Fokus liegt dabei auf dem Kaufverhalten der Kunden, den Beteiligten am Kaufprozess, dem Kaufprozess selbst, der Ausgestaltung von konventionellen Distributions- bzw. Vertriebsnetzwerken, den Besonderheiten des persönlichen Vertriebes sowie dem Multi-Channel-Vertrieb im B2B-Bereich.

Im selben Abschnitt wird die Elektrotechnikbranche in Österreich überblicksmäßig dargestellt. Die Akteure und deren Agieren im Markt werden kurz vorgestellt und ihre Bedeutung für die österreichische Wirtschaft wird anhand ausgewählter statistischer Daten erörtert.

Abschnitt drei widmet sich dem Thema E-Commerce. Hier wird zunächst der Begriff definiert und die Relevanz von E-Commerce in B2B-Märkten beschrieben. Die Akteure sowie die Entwicklungsphasen, die Unternehmen beim Einsatz von E-Commerce durchlaufen, werden beleuchtet. Anhand des Konzeptes der Neuen Institutionenökonomie wird das Potenzial von E-Commerce im Hinblick auf die Senkung von Transaktionskosten beschrieben. Abschließend werden die Veränderungen im strategischen Umfeld von Unternehmen anhand der Theorie der 4-Forces des Electronic Business von Bernd W. Wirtz (vgl. Wirtz, 2016, S.165) und deren Auswirkungen auf das Kundenverhalten im B2B-Bereich dargelegt.

Im darauffolgenden vierten Abschnitt werden die Ergebnisse der Literaturrecherche zusammengefasst und die sich daraus ergebenden Hypothesen gebildet.

Abschnitt fünf beschäftigt sich im Rahmen der empirischen Forschung mit den Bedürfnissen der Elektroinstallationsunternehmen und der Darlegung der Erkenntnisse aus den Experteninterviews.

Anschließend erfolgt in Abschnitt sechs die Beantwortung der Forschungsfrage gestützt durch die Überprüfung der Hypothesen. Es werden konkrete Handlungsempfehlungen zur Verwertung der Ergebnisse und ein Ausblick gegeben, wie wissenschaftlich mit dem Thema weitergearbeitet werden kann.

Das Literaturverzeichnis findet sich in Abschnitt sieben und die Arbeit schließt mit dem Interviewleitfaden in Abschnitt acht.

2 Der Vertrieb in B2B-Märkten

In der Wertschöpfungskette, die Michael E. Porter bereits im Jahre 1985 als Modell für die Identifikation von Aktivitäten zur Schaffung von Kundenwert in einem Unternehmen vorgeschlagen hat und auf die gemäß der Recherche im Zuge dieser Arbeit bis heute noch in der Literatur referenziert wird, wird zwischen primären und sekundären, unterstützenden Aktivitäten differenziert. **Primäre Aktivitäten** sind jene, die direkt an der Schaffung oder der Lieferung eines Produktes oder Service an den Kunden beteiligt sind (vgl. Johnson et al. 2014, S.84). Sie bestehen aus der Einsatzlogistik bzw. dem Werkstoffzufluss, der Produktion bzw. der Umwandlung der Werkstoffe in das finale Produkt, der Ausgangslogistik bzw. dem Versand des Produktes, dem Marketing inklusive Vertrieb sowie dem Service. Die **sekundären Aktivitäten** umfassen die Beschaffung, die Technologieentwicklung, das Personalmanagement und die Unternehmensinfrastruktur wie zum Beispiel die Finanzabteilung, die Buchhaltung oder die Rechtsabteilung (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.48f).

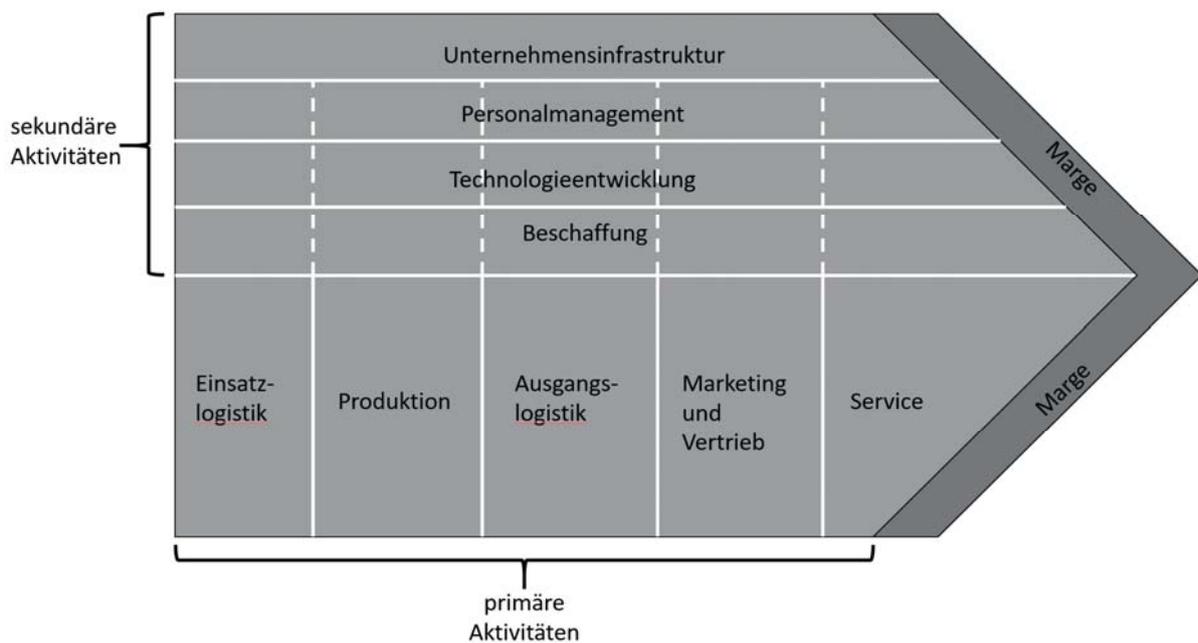


Abbildung 3: Wertschöpfungskette nach Porter

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Johnson et al. 2014, S.84

Die Aufgabe des Unternehmens besteht darin, jede der wertschöpfenden Aktivitäten dahingehend zu durchleuchten, inwieweit sie im Vergleich zu den Wettbewerbern und angesichts der Kundenerwartungen den Unternehmenszielen entsprechende Leistungen erbringt und somit korrekt aufgestellt ist. Neben der Leistung der einzelnen

Unternehmensbereiche ist die Koordination der einzelnen Aktivitäten in Bezug auf die Umsetzung der Kerngeschäftsprozesse für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus haben Unternehmen aber auch die Wertschöpfungsketten von Lieferanten, Händlern und Kunden zu berücksichtigen und können sich je nach Unternehmensstrategie und den daraus abgeleiteten Zielen mit diesen zu Wertschöpfungsnetzwerken, sogenannten Lieferketten, zusammenschließen (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, Brühl, 2015, S.15, S.8, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.49f).

Innerhalb des Marketingmix ist die **Distributionspolitik** neben der Produkt-, der Preis-, und der Kommunikationspolitik ein wichtiges Entscheidungsfeld für Unternehmen. Betriebe nutzen unterschiedliche Distributionskanäle, um den Kunden ihre Produkte zu präsentieren, sie ihm zu verkaufen oder zu liefern. Dabei kann es sich um direkte oder indirekte Kanäle handeln. **Direkte Kanäle** können beispielsweise das Internet, die E-Mail, das Telefon oder auch der persönliche Vertrieb durch eigene Außendienst- oder Innendienstmitarbeiter sein. **Indirekte Kanäle** wären unter anderem Vertriebshändler, Großhändler, Einzelhändler oder Handelsvertreter (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.16). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Schwerpunkt der Betrachtungen auf ein Instrument des Direktvertriebes, den persönlichen Vertrieb, gelegt.

Beim **Business-to-Business**-Vertrieb handelt es sich um Verkaufsaktivitäten, die zwischen Unternehmen stattfinden. Sowohl die Anbieter als auch die Kunden sind Unternehmen. Die vermarkteten Produkte und Dienstleistungen werden nicht konsumiert, sondern genutzt, um daraus andere Produkte und Dienstleistungen herzustellen, die danach verkauft, vermietet oder an andere geliefert werden (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.1, Hadjikhani, LaPlaca, 2013, S.294, Mohapatra, 2013, S.22, Gummesson, 2014, S.621f, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.236).

Die Nachfrage von Firmen an vorgelagerte Unternehmen leitet sich aus einem Bedarf von nachgelagerten Marktstufen ab. Hierfür hat sich in der Literatur der Begriff der **abgeleiteten Nachfrage** etabliert (siehe Abb.3). Eine weitere Besonderheit von B2B-Märkten sind die formalisierten Beschaffungsvorgänge. Es gibt hier zum Beispiel unternehmensinterne Beschaffungsrichtlinien oder aber auch formalisierte Ausschreibungsverfahren, die strikt einzuhalten sind. Oftmals gibt es einen internationalen Bezug der beteiligten Unternehmen und die Produkte und Leistungen

sind an den jeweiligen Bedarf der nachfragenden Betriebe individuell anzupassen (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.1f, Grewal et al., 2015, S.193f).

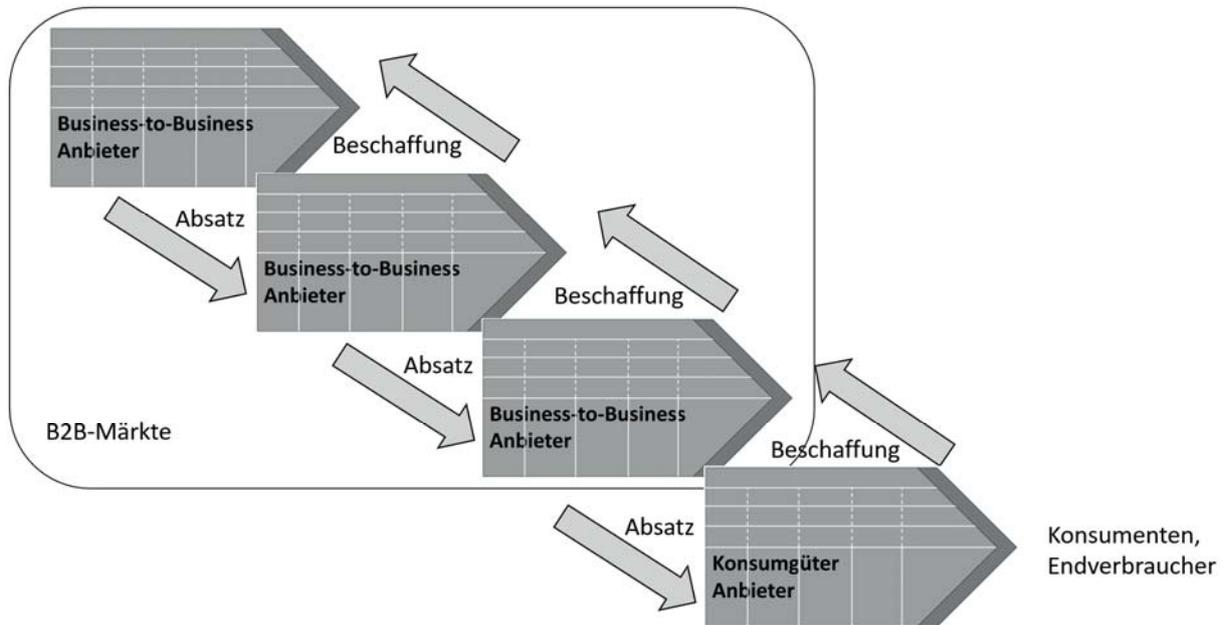


Abbildung 4: Abgeleitete Nachfrage

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.2

Um auf B2B-Märkten erfolgreich zu agieren, ist es für anbietende Firmen von entscheidender Bedeutung, ihren potenziellen Kunden, den abnehmenden Unternehmen, klar darzulegen, wie die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen zur Steigerung der Effizienz und/oder Effektivität beitragen, und somit einen Wert für den Kunden schaffen. Durch die abgeleitete Nachfrage haben sich Unternehmen auch intensiv mit der Mehrstufigkeit des Marktes und damit mit der gesamten Wertschöpfungskette auseinander zu setzen (vgl. Hirth, Przywara, 2007, S.54, Belz, Backhaus, Lilien, 2013, S.20f, Werani, 2014, S.48). Letztlich führt die geforderte Individualisierung der Produkte und Dienstleistungen zu Herausforderungen an die gesamte Organisation des anbietenden Betriebes. So kann zum Beispiel eine individuelle Betreuung für nur einen einzigen Kunden in Form von Key-Account-Management notwendig und sinnvoll sein (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.2f, Belz, Dannenberg, 2015, S.30).

Durch die in Abb.3 gezeigte Verknüpfung der Wertketten entsteht eine Wechselwirkung zwischen den beteiligten Unternehmen. Ein Anbieter greift durch seine Leistungen zum Beispiel in die Wertkette seines Nachfragers ein und beeinflusst

damit dessen Möglichkeiten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Hirth, Przywara, 2007, S.55). Eine gelieferte und installierte Maschine kann beispielsweise die Produktionskosten des Nachfragers senken oder die Qualität der Produkte verbessern. Die Lieferung von speziell vorbereiteten Werkstoffen kann die Produktionsdurchlaufzeiten senken oder die Produkteigenschaften verbessern. Und eine durch einen externen Anbieter erbrachte Dienstleistung kann die interne Leistungserstellung ersetzen und kostensenkend wirken. Da in B2B-Märkten auch die Nachfrager im Wettbewerb miteinander stehen, hat diese Verknüpfung der Wertketten eine besondere Bedeutung (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.8f).

2.1 Das organisationale Kaufverhalten

Beim organisationalen Kaufverhalten von Unternehmen handelt es sich um einen komplexen Entscheidungsprozess, der aus mehreren Phasen besteht und an dem in der Regel mehrere Personen beteiligt sind. Organisationen definieren dabei zunächst den Bedarf an benötigten Dienstleistungen, identifizieren danach die alternativ verfügbaren Marken und Lieferanten, bewerten diese Alternativen und wählen abschließend die beste Alternative aus (vgl. Fließ, 2000, S.254-261, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.20f, Makkonen, Olkkonen, Halinen, 2012, S.774, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.236).

In den folgenden Abschnitten wird auf die Unterschiede zwischen Industrie- und Konsumgütermärkten, unterschiedliche Kaufsituationen und Kaufklassen, industrielle Beschaffungsstrategien, die Beteiligten am organisationalen Kauf- und Beschaffungsprozess, den Beschaffungsprozess selbst sowie auf die unterschiedlichen Vertriebskanäle zur Bedienung von industriellen Märkten detaillierter eingegangen.

2.1.1 Unterschiede zwischen Industriegütermärkten (B2B) und Konsumgütermärkten (B2C)

Wie bereits in Abschnitt 2 dargestellt, finden Transaktionen in **Business-to-Business-Märkten** zwischen Unternehmen statt. In diesem Begriff der Transaktionen sind sowohl Produkte als auch Dienstleistungen enthalten. Der Begriff Business-to-Business-Markt ist wesentlich allgemeiner gefasst als jener des Industriegütermarktes, da er alle Güter wie zum Beispiel auch Schokoriegel, die von

einem Hersteller an einen Großhändler verkauft werden, beinhaltet (vgl. Belz, Backhaus, Lilien, 2013, S.16).

Der **Industriegütermarkt** ist Teil des Business-to-Business-Marktes und umfasst sehr unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen. So werden zum Beispiel Granulate, Bauteile, Verbrauchsmaterialien, Motoren, Werkzeugmaschinen, Entsorgungsanlagen, Industriebauten und noch vieles mehr vermarktet (vgl. Backhaus, Voeth, 2011, S.5, Belz, Backhaus, Lilien, 2013, S.15). Im Rahmen dieser Arbeit wird der **Elektrotechnikmarkt** behandelt, der einen Teil des Industriegütermarktes darstellt. Der Vertrieb an Endkonsumenten und somit der Konsumgütermarkt sind nicht Gegenstand dieser Arbeit. Eine Abgrenzung der Begriffe wird in Abb.5 dargestellt.

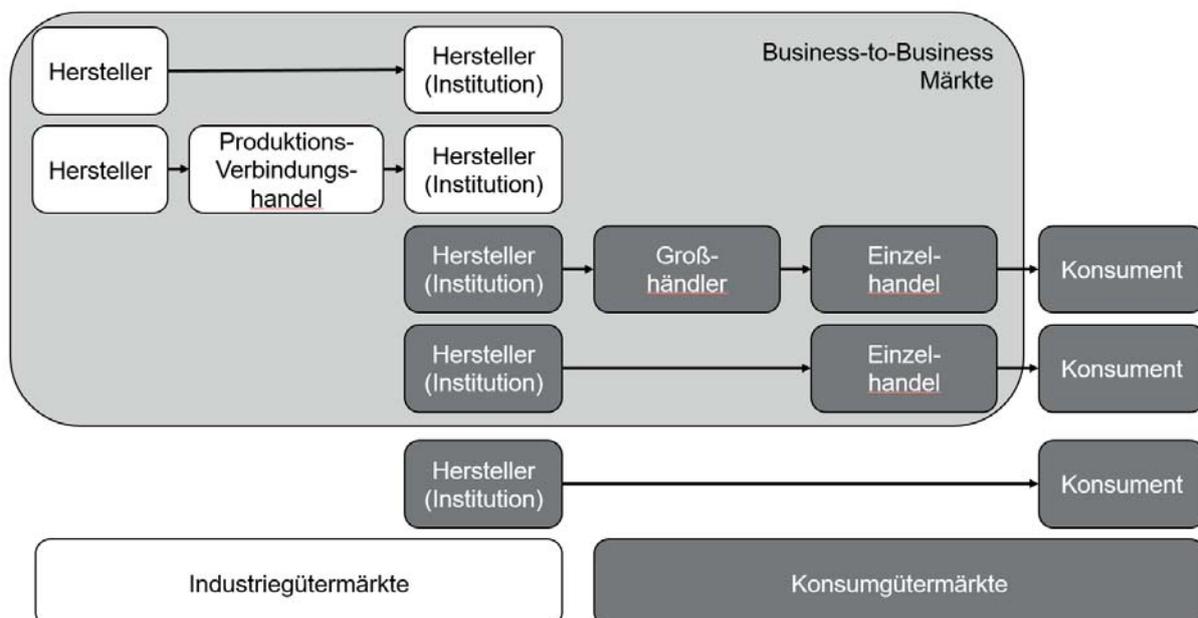


Abbildung 5: Unterscheidung Industriegütermärkte, Konsumgütermärkte und B2B-Märkte

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Backhaus, Voeth, 2011, S.9

In **Industriegütermärkten** geht es wie in Konsumgütermärkten grundlegend darum, die Kunden und deren Bedürfnisse zu verstehen und zu erkennen, was für diese von Wert ist. Industriegütermärkte unterscheiden sich jedoch in einigen Aspekten grundlegend von Konsumgütermärkten. In der Regel gibt es **weniger, jedoch größere Käufer** als dies in Konsumgütermärkten der Fall ist. Trotz hartem Wettbewerb ist **das Lieferanten-Kunden-Verhältnis in den meisten Fällen enger** und die Angebote werden öfter auf den Bedarf des Kunden hin individualisiert. Anbieter in

Industriegütermärkten sehen sich mit **professionellen Einkaufsabteilungen** konfrontiert, die Vorgaben und Anforderungen ihrer Organisationen zu befolgen haben. Oft sind **Einkaufsteams oder Einkaufsgremien**, gebildet aus technischen Experten, Einkäufern, Rechtsanwälten oder Mitgliedern der Geschäftsleitung, am Einkauf wichtiger Güter beteiligt. Es ergeben sich daraus **vielfältige Kaufeinflüsse** und es steigt die Anforderung hinsichtlich der Professionalität der Verkäufer. Die **Verkaufszyklen sind länger** als jene bei Konsumgütermärkten. Es können eine Vielzahl von Verkaufsgesprächen oder Verhandlungsrunden notwendig sein, um einen Abschluss zu tätigen. Der Verkaufszyklus kann sich bei großen Projekten über mehrere Jahre hinziehen. Hinzu kommen die Notwendigkeit des Umganges mit großen Datenmengen in der Marktbearbeitung sowie die zunehmende Bedeutung von elektronischen Kommunikations- und Absatzkanälen (vgl. Hirth, Przywara, 2007, S.59f, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.2f, Belz, Backhaus, Lilien, 2013, S.11, Sieck, Goldmann, 2014, S.103, Binckebanck, 2015, S.49, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.237, Lingqvist, Plotkin, Stanley, 2015, S.3). In einer aktuellen Studie geben 53 % der befragten Einkäufer aus dem B2B-Bereich an, dass die Dauer des Beschaffungsprozesses aufgrund von intensiverer Recherche und der steigenden Verfügbarkeit von Informationen stetig länger wird. Dadurch steigt wiederum der Termindruck bei der Leistungserbringung durch das anbietende Unternehmen (vgl. Demand Gen Report, 2015, S.10).

2.1.2 Kaufsituationen und Kaufklassen

Der Kaufsituationsansatz wurde bereits im Jahre 1967 von Patrick Robinson, C.W. Faris und Yoram Wind entwickelt. Er ist gemäß der Recherche im Zuge dieser Arbeit in der Literatur weit verbreitet und wurde in zahlreichen empirischen Studien angewendet (vgl. Johnston, Lewin, 1996, S.1f, Fließ, 2000, S.281, Lewin, Donthu, 2005, S.1382, Hirth, Przywara, 2007, S.87f, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.21f). Der Ansatz von Robinson, Faris und Wind geht davon aus, dass sich jede Kaufsituation durch drei Faktoren charakterisieren lässt: dem **Neuheitsgrad** des Problems, dem **Informationsbedarf** für die am Kaufprozess Beteiligten sowie der **Anzahl der neuen Alternativen**, die von den Entscheidungsträgern ernsthaft in Betracht gezogen werden (vgl. Robinson, Faris, Wind, 1967, S.23f).

Der **Neuheitsgrad** bezieht sich auf die Erfahrung, die eine Organisation bereits im Zusammenhang mit dem aktuellen oder einem ähnlichen Problem gesammelt hat.

Sind im Unternehmen keine Erfahrungen vorhanden, besteht ein hoher Neuheitsgrad, gibt es hingegen umfangreiche Erfahrungen, so besteht ein niedriger Neuheitsgrad. In Situationen zwischen diesen beiden Extremen besteht ein mittlerer Neuheitsgrad. Abhängig vom Neuheitsgrad ergibt sich der **Informationsbedarf**. Herrscht ein hoher Neuheitsgrad, sind also kaum Erfahrungen vorhanden, können Organisationen diese fehlenden Erfahrungen mit zusätzlichen Informationen ausgleichen, woraus sich ein hoher Informationsbedarf ergibt. Die **Berücksichtigung von neuen Alternativen**, die für die Problemlösung einer genauen Analyse unterzogen werden, hängt einerseits davon ab, welche Informationen über mögliche Alternativen den beteiligten Personen zur Verfügung stehen und andererseits davon, welche Unterschiede zwischen dem aktuell zu lösenden Problem und ähnlichen Situationen in der Vergangenheit gemacht werden (vgl. Fließ, 2000, S.281f).

Durch die Verknüpfung der drei Faktoren Neuheitsgrad, Informationsbedarf und Anzahl der neuen Alternativen ergeben sich drei verschiedene Kaufklassen: der **Neukauf**, der **modifizierte Wiederkauf** und der **direkte Wiederkauf** (vgl. Fließ, 2000, S.282, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.238).

Kaufklasse	Neuheitsgrad des Problems	Informationsbedarf	Berücksichtigung neuer Alternativen
Neukauf	hoch	maximal	wichtig
modifizierter Wiederkauf	mittel	mittel	begrenzt
direkter Wiederkauf	niedrig	minimal	keine

Tabelle 1: Kaufklassen

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Robinson, Faris, Wind, 1967, S.25

Beim **Neukauf** tritt das Problem im Unternehmen zum ersten Mal auf, es bestehen keinerlei Erfahrungen in Bezug auf die Lösung des Problems. Es ist vollkommen neu und unterscheidet sich vollkommen von den Problemen der Vergangenheit. Sowohl

der qualitative als auch der quantitative Informationsbedarf sind sehr hoch, daher wendet das Unternehmen für die Beschaffung von Informationen viel Zeit, Mühe und Geld auf, um das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren (vgl. Fließ, 2000, S.282). Je höher das Risiko der Beschaffung ist, desto mehr Personen sind am Beschaffungsprozess beteiligt. Im Laufe der Zeit können sich Neukaufsituationen zu direkten Wiederkaufsituationen wandeln und führen dann zu einem routineartigen Einkaufsverhalten (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.239).

Der **modifizierte Wiederkauf** basiert auf gewissen, für dieses Problem relevanten Erfahrungen, die das Unternehmen in der Vergangenheit bei vergleichbaren Beschaffungsprozessen bereits gemacht hat. Diese Erfahrungen reichen allerdings zur Lösung des aktuellen Problems nicht vollständig aus, da es zum Beispiel eine neue Technologie oder neue Anbieter auf dem Markt gibt (vgl. Fließ, 2000, S.282f, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.22). Ein modifizierter Wiederkauf liegt auch dann vor, wenn das Unternehmen einen bestehenden Lieferanten gegen einen neuen Lieferanten austauschen möchte. Insofern wird eine begrenzte Anzahl an neuen Alternativen auch in dieser Kaufklasse berücksichtigt (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.239).

Unter **direktem Wiederkauf** sind wiederholte, bereits zur Routine gewordene Bestellungen eines Unternehmens zu verstehen. Das Unternehmen verfügt aus bereits getätigten Beschaffungsvorgängen über die notwendigen Erfahrungen und es besteht ein minimaler Informationsbedarf (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.22). Hierunter fallen zum Beispiel unter anderem auch jene Beschaffungsvorgänge, bei denen Mitarbeiter ohne Einschaltung der Einkaufsabteilung Material einkaufen, indem sie aus einer Liste von autorisierten Lieferanten aus von vom Einkauf vordefinierten Produkten auswählen (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.238).

In der Literatur findet sich ein Zusammenhang zwischen den oben beschriebenen Kaufsituationen und der zu beschaffenden Produktkategorie. Dabei wird die Beschaffung von kapitalintensiven Investitionsgütern, Anlagen und strategisch wichtigen Produkten mit der Kaufsituation des Neukaufs verglichen. Ein Zusammenhang besteht demnach auch zwischen der Beschaffung von kleineren Investitionsgütern und nicht strategischen Produkten mit der Situation des modifizierten Wiederkaufs sowie zwischen der Beschaffung von Standardmaterialien

und Verbrauchsgütern mit der Kaufsituation des direkten Wiederkaufs (vgl. Lewin, Donthu, 2005, S.1382).

2.1.3 Industrielle Beschaffungsstrategien

Zur Erreichung der Beschaffungsziele, zum Beispiel Kostenziele, Qualitätsziele, die Reduktion des Risikos oder die Erhöhung der Flexibilität, wenden Betriebe verschiedene Beschaffungsstrategien an. Für die zielführende Planung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie sind die nachfolgend näher beschriebenen Dimensionen zu berücksichtigen und entsprechende Entscheidungen durch die Unternehmen zu treffen (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.16).

Eine Differenzierung nach der **Anzahl der Quellen** ist eine erste Entscheidungsdimension. Unternehmen können sich zum Bezug bei mehreren Bezugsquellen gleichzeitig, dem sogenannten **Multi Sourcing**, entscheiden. Das gesamte Beschaffungsvolumen wird dabei auf mehrere Lieferanten aufgeteilt. Damit wird eine Reduktion des Lieferrisikos und eine Verstärkung des Lieferantenwettbewerbs erreicht. Die Verhandlungsposition des beschaffenden Unternehmens wird verbessert. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass bei qualitativen Unterschieden zwischen den einzelnen Lieferanten der Kontrollaufwand höhere Kosten verursacht. Im Gegensatz dazu steht der Bezug bei nur einem Lieferanten, das sogenannte **Single Sourcing**. Gründe für das Single-Sourcing können sein, dass es nur einen oder sehr wenige geeignete Lieferanten auf dem Markt gibt oder aber ein Lieferant den restlichen möglichen Bezugsquellen stark überlegen ist. Den möglichen Vorteilen, wie zum Beispiel der Verminderung des Beschaffungsaufwandes, der Chance einer engen Zusammenarbeit bis hin zu einer gemeinsamen Produktentwicklung und den geringeren Prüfungskosten, stehen potenzielle Nachteile, wie zum Beispiel der mangelnde Wettbewerb unter den Zulieferern mit allen damit verbundenen negativen Effekten, entgegen (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S. 253). Das **Dual Sourcing** stellt einen Kompromiss zwischen den beiden oben genannten Beschaffungsstrategien dar. Es beinhaltet sowohl die Variante des Bezuges des Bedarfes bei gleichzeitig zwei Lieferanten als auch jene der Eigenfertigung eines Teils des Bedarfes bei gleichzeitigem Bezug des verbleibenden Teils bei einem externen Lieferanten. Damit bleibt dem Unternehmen eine höhere Flexibilität erhalten, die Verhandlungsposition gegenüber den bzw. dem Lieferanten

wird gestärkt und die Versorgungssicherheit kann erhöht werden (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.16f).

Die Unterscheidung nach **Komplexität und Umfang** einer Beschaffung ermöglicht eine weitere Klassifizierung von Beschaffungsstrategien. Die höchste Komplexität stellt hierbei der **System- oder Modulkauf** dar. Dabei versuchen die beschaffenden Unternehmen Einzelteile bereits als vorgefertigte Module oder Systeme einzukaufen und damit sowohl eine Reduktion der eigenen Fertigungstiefe als auch eine Reduktion der Anzahl von Lieferanten zu erreichen (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.18). Dies kann bis hin zur Beschaffung eines komplett schlüsselfertigen Systems bei einem Generalunternehmer gehen, der nach Erhalt des Zuschlages für die gesamte Ausführung des Auftrages inklusive der Vergabe an Sublieferanten verantwortlich ist. Insbesondere bei Großprojekten, beispielsweise dem Bau von Pipelines, Kraftwerken oder Fabriken, wird deutlich, dass es beim Systemkauf intensiven und langfristigen Kontakt zwischen dem beschaffenden Unternehmen und den Anbietern gibt (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.240). Weniger komplex stellt sich der **Komponentenkauf** dar. Hier beschaffen Unternehmen Baugruppen, die sich aus mehreren Einzelkomponenten bzw. Einzelteilen zusammensetzen. Die unterste Stufe der Komplexität stellt die **Beschaffung von Einzelteilen**, also in der Regel nicht weiter zerlegbaren Teilen dar. Diese Teile sind meist nicht besonders komplex, entsprechen bestimmten funktionellen Standards und verfügen über einen geringen Innovationsanteil. Als Beispiel seien hier Schrauben angeführt. Bei der Beschaffung von Einzelteilen geht es meist um die Erzielung der geringsten Kosten (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.18).

Eine weitere Dimension zur Festlegung der Beschaffungsstrategie ist der **Zeitpunkt der Bereitstellung der Leistungen**. Beim sogenannten **Stock Sourcing** hält das Unternehmen eigene Lagerbestände vor, um das Risiko eines Lieferantenausfalles oder einer Angebotsverknappung zu minimieren. Neben diesen positiven Effekten verursacht ein eigenes Lager jedoch hohe Kosten für die Kapitalbindung. Werden die Produkte bedarfsgemäß beschafft, handelt es sich um das sogenannte **Demand Tailored Sourcing**. Hierbei werden Lagerbestände und die damit verbundenen Kapitalbindungskosten minimiert, aufgrund der geringeren Bestellmengen kann es aber zu höheren Beschaffungskosten kommen. Zur Vermeidung von Problemen bei nicht termingerechter Anlieferung ist eine enge Abstimmung der Zeitplanung zwischen

beschaffendem Unternehmen und Lieferanten erforderlich. Beim **Just-in-Time Sourcing**, einer Weiterentwicklung des Demand Tailored Sourcing, halten sowohl der Kunde als auch der Lieferant keinerlei Lagerbestände mehr vor. Der Lieferant beginnt erst mit der Produktion, wenn der Kunde den Bedarf genau spezifiziert abrufen. Bei dieser Beschaffungsstrategie gibt es hohe Anforderungen an die Koordination zwischen dem Lieferanten und dem Kunden sowie an die elektronische Anbindung (EDI) der beteiligten Unternehmen (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.19f).

Weitere Beschaffungsstrategien lassen sich aus der Dimension des **geographischen Ortes der Bezugsquelle** hinsichtlich einer lokalen Beschaffung im näheren Umfeld oder im Land des eigenen Unternehmens, dem sogenannten **Local Sourcing**, und einer weltweiten Beschaffung, dem sogenannten **Global Sourcing**, ableiten (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.18f).

2.2 Beteiligte am organisationalen Kaufprozess

Am Kaufprozess von Organisationen sind, wie in Abschnitt 2.2.1 dargelegt, in der Regel mehrere Personen beteiligt, die unterschiedliche Rollen einnehmen können (vgl. Brinkmann, Voeth, 2007, S.998, Belz, Dannenberg, 2015, S.26). In der Literatur hat sich hierfür gemäß Recherche im Zusammenhang mit dieser Arbeit der Begriff des **Buying Center** etabliert (vgl. Johnston, Lewin, 1996, S.5, Ghingold, Wilson, 1998, S.96, Lewin, Donthu, 2005, S.1383, Hirth, Przywara, 2007, S.59, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.22, Sieck, Goldmann, 2014, S.16, Belz, Dannenberg, 2015, S.26, Guesalaga, Kapelianis, 2015, S.818, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.240). Das Buying Center umfasst alle am Kaufprozess beteiligten Individuen und Gruppen innerhalb und außerhalb des Kundenunternehmens, die gemeinschaftliche Ziele verfolgen und die die aus den Entscheidungen resultierenden Risiken gemeinsam tragen (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.23, Sieck, Goldmann, 2014, S.74, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.240).

Die Zusammensetzung des Buying Centers, die Bedeutung und der Einfluss der einzelnen Personen sowie deren jeweilige Rolle in Bezug auf die finale Kaufentscheidung kann sehr unterschiedlich sein und sich bei jedem Beschaffungsvorgang, zum Beispiel abhängig von der Beschaffungssituation, ändern (vgl. Ghingold, Wilson, 1998, S.96, Lewin, Donthu, 2005, S.1382, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.240). Ist es beim direkten oder modifizierten Wiederkauf

beispielsweise der Einkauf, der mehr Einfluss ausübt, sind es beim Neukauf Mitarbeiter aus anderen Abteilungen, die mehr Einfluss haben. Eine Aufteilung der Aufgaben ist hier üblich. In der Regel hat das technische Personal bei der Auswahl der Produkte und Bauteile maßgeblichen Einfluss, während die Entscheidung für den Lieferanten meist der Einkauf trifft (vgl. Lewin, Donthu, 2005, S.1384, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.240).

Für Anbieter ist es wichtig, gegenüber Buying Centern proaktiv zu handeln und sicherzustellen, dass die jeweiligen Entscheidungsträger über die relevanten Vorteile und **Nutzenargumente** des Angebotes Bescheid wissen (vgl. Hirth, Przywara, 2007, S.59, Belz, Dannenberg, 2015, S.26, Klie, 2017, S.1). Gleichzeitig gilt es, mit den Schlüsselpersonen innerhalb der Kundenorganisation möglichst **gute persönliche Kontakte** aufzubauen. Denn der Einfluss jedes einzelnen Beteiligten aufs Verhalten des gesamten Buying Center in Bezug auf die Kaufentscheidung kann von entscheidender Bedeutung für den Verkaufserfolg sein (vgl. Makkonen, Olkkonen, Halinen, 2012, S.779, Wiersema, 2013, S.481, Belz, Dannenberg, 2015, S.27, Grewal et al., 2015, S.197, Aull, 2016, S.12).

Buying Center können unterschiedlich groß sein. Die **Größe eines Buying Centers** hängt im Wesentlichen von vier Faktoren ab. Den ersten Faktor stellt die **Unternehmensgröße** dar. Je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist meist auch das Buying Center. Die **Art des Unternehmens** hat ebenso eine Auswirkung auf die Größe des Buying Centers. Während bei Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen kleinere Buying Center die Regel sind, sind diese bei Behörden größer. Auch die **Komplexität des zu beschaffenden Gutes** spielt eine Rolle. Je komplexer das zu beschaffende Gut, desto größer ist das Buying Center. Letztlich hat auch die **Kaufsituation** Einfluss auf die Größe des Buying Centers. Während beim Neukauf das Buying Center größer ist, findet sich beim direkten Wiederkauf meist ein kleiner ausgelegtes Buying Center (vgl. Johnston, Lewin, 1996, S.8, Fließ, 2000, S.311f, Lewin, Donthu, 2005, S.1383, Hirth, Przywara, 2007, S.99, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.23). Gemäß einer aktuellen Studie steigt die Anzahl der beteiligten Personen bei Beschaffungsentscheidungen im B2B-Bereich generell stetig an, die Buying Center werden tendenziell größer (vgl. Walker Inc. 2013, S.8, Sieck, Goldmann, 2014, S.73, Belz, Dannenberg, 2015, S.29, Demand Gen Report, 2015, S.13,).

Wie in Absatz zwei dieses Abschnitts bereits kurz ausgeführt, können Individuen innerhalb des Buying Centers unterschiedliche Rollen übernehmen. Diese Rollen sind nicht statisch, sondern können sich im Verlauf des Kaufprozesses ändern. Nach dem bereits im Jahre 1972 postulierten und gemäß Ergebnissen der Recherche im Zuge dieser Arbeit in der aktuellen Literatur noch immer referenzierten **Rollenkonzeptes von Frederick Webster und Yoram Wind**, finden sich in Buying Centern sechs unterschiedliche, aufgabenbezogene Rollen (vgl. Webster, Wind, 1972, S.6, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.22f, Grewal et al., 2015, S.200f, Kotler, Keller, Opresnik 2015, S.240f).

Zunächst findet man die Rolle der **Initiatoren**. Sie erkennen einen Bedarf im Unternehmen und stoßen die Beschaffung an bzw. engagieren sich selbst bei der Beschaffung. Die **Anwender** arbeiten direkt oder indirekt mit dem zu beschaffendem Produkt bzw. profitieren von der zu beschaffenden Dienstleistung. Sie verfügen meist über keine oder nur sehr geringe formale Entscheidungsrechte im Beschaffungsprozess, können aber je nach persönlicher Präferenz für oder gegen einen potenziellen Lieferanten Stellung beziehen. Die **Einkäufer** sind jene Personen, die die formale Autorität besitzen, den Lieferanten auszusuchen und die Einkaufsbedingungen festzulegen. Manchmal wirken Einkäufer bei der Erstellung der Produktspezifikationen mit. Ihre Befugnisse sind meist sehr klar innerhalb der Unternehmen festgelegt. Die **Entscheidungsträger** legen fest, welche Problemlösung von welchem Anbieter gekauft wird. Sie nehmen nicht zwingendermaßen den Abschluss vor oder unterschreiben den Kaufvertrag, sehr oft wirken sie im Hintergrund und sind einer höheren Hierarchieebene zugehörig. Die **Torwächter**, im englischen auch Gatekeeper genannt, kontrollieren den Informationsfluss in das Buying Center und meist auch den Zugang zu den Mitgliedern des Buying Centers. Klassische Torwächter sind zum Beispiel Mitarbeiter in Sekretariaten oder Assistentinnen und Assistenten. **Einflussnehmer** verfügen über eine geringe oder keine formale Autorität, üben jedoch einen entscheidenden Einfluss auf die Beschaffungsentscheidung aus. Sie definieren oftmals die Entscheidungs- oder Bewertungskriterien und schränken damit die Zahl der möglichen alternativen Anbieter ein. Die angeführten Rollen können von einer oder mehreren Personen wahrgenommen werden, eine einzelne Person kann zudem gleichzeitig unterschiedliche Rollen innehaben. Es ist auch nicht bei jedem Beschaffungsprozess jede einzelne Rolle vertreten. (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.23f, Sieck, Goldmann, 2014, S.79f, Kotler, Keller, Opresnik 2015, S.240f).

Buying Center umfassen in der Regel mehrere Beteiligte mit unterschiedlicher Autorität und unterschiedlichen Interessen, die Zusammensetzung des Buying Centers kann sich entlang des Kaufprozess ändern (vgl. Ghingold, Wilson, 1998, S.97f, Hirth, Przywara, 2007, S.59). Der Entscheidungsprozess erfolgt meist zweistufig. Zunächst bilden sich alle Beteiligten eine individuelle Meinung zur zu treffenden Entscheidung – hier spielen die unterschiedlichen Interessen eine entscheidende Rolle. In der zweiten Stufe üben die Beteiligten dann Einfluss auf die Gruppenentscheidung aus, der sich je nach Autorität unterschiedlich stark auf die zu treffende Entscheidung auswirkt. Es handelt sich bei dieser Gruppenentscheidung also um einen sehr komplexen Prozess, der hohe Anforderungen an die Fähigkeiten des Vertriebes des anbietenden Unternehmens stellt (vgl. Brinkmann, Voeth, 2007, S.998, Aull, 2016, S.109f).

Die persönlichen Bedürfnisse und Wahrnehmungen beeinflussen dabei das menschliche Verhalten der Beteiligten, während die Bedürfnisse der Organisation den Kaufprozess und das Ergebnis legitimieren. Somit suchen Beteiligte an einem Kaufprozess nach einer Lösung für zwei Probleme: für die wirtschaftlichen und strategischen Probleme des Unternehmens und für ihr persönliches Bedürfnis nach Erfolg und Belohnung. Industrielle Kaufentscheidungen bestehen demnach sowohl aus einer rationalen als auch aus einer emotionalen Komponente (vgl. Sieck, Goldmann, 2014, S.91, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.241f).

Auch wenn ein anbietendes Unternehmen bei einem einzelnen Kaufprozess erfolgreich war und den Zuschlag erhalten hat, indem es die Teilnehmer des Buying Centers optimal analysiert und bearbeitet und die richtige Problemlösung angeboten hat, sind diese Erkenntnisse im Hinblick auf zukünftige Erfolge laufend zu hinterfragen und zu aktualisieren (vgl. Ghingold, Wilson, 1998, S.102, Belz, Dannenberg, 2015, S.28f, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.244).

2.3 Kauf- und Beschaffungsprozess

Industrielle Einkäufer suchen grundsätzlich nach dem Angebot mit den meisten Vorteilen aus wirtschaftlicher, technischer, dienstleistungsbezogener und sozialer Sicht in Relation zu den Kosten des Marktangebotes (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.245). Zunehmende Bedeutung erlangt für den industriellen Einkauf der vom Anbieter gebotene Nutzen durch engere Kooperation, der einen Wert schafft, der über die Reduktion von Kosten oder die Verbesserung von Qualität hinausgeht (vgl. Haas

et al., 2013, S.66f, Wiersema, 2013, S.480, Sieck, Goldmann, 2014, S.59f, Dixon, Adamson, 2015, S.15f, Grewal et al., 2015, S.199). Die Reduktion des Risikos für das einkaufende Unternehmen ist ein weiterer wichtiger Aspekt bei industriellen Beschaffungen (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.15, Dixon, Adamson, 2015, S.27).

Der industrielle Beschaffungsprozess läuft in unterschiedlichen Phasen ab. Nach den Ergebnissen der Recherche im Zuge dieser Arbeit wird bis heute der Ansatz des Buygrid-Modells, der bereits 1967 von Robinson, Wind und Faris entwickelt wurde, in der Literatur als gängiges Erklärungsmodell für das organisationale Kaufverhalten verwendet. Dieses Modell definiert acht unterschiedliche Kaufphasen und setzt diese in Verbindung mit den bereits in Abschnitt 2.1.2 beschriebenen Kaufsituationen bzw. Kaufklassen. Aus dieser Kombination entsteht für jede Kaufklasse eine unterschiedliche Anzahl von Kaufphasen, die der Reihe nach vom beschaffenden Unternehmen durchlaufen werden (vgl. Sheth, 1996, S. 7, Ghingold, Wilson, 1998, S.97, Hirth, Przywara, 2007, S.88, Grewal et al., 2015, S.195f, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.246).

Kaufphasen	Kaufklassen		
	Neukauf	Modifizierter Wiederkauf	Direkter Wiederkauf
Problemerkennung	Ja	Vielleicht	Nein
Allgemeine Bedarfsbeschreibung	Ja	Vielleicht	Nein
Produktspezifikation	Ja	Ja	Ja
Lieferantensuche	Ja	Vielleicht	Nein
Angebotseinholung	Ja	Vielleicht	Nein
Lieferantenauswahl	Ja	Vielleicht	Nein
Auftragsmodalitäten	Ja	Vielleicht	Nein
Leistungsbewertung	Ja	Ja	Ja

Tabelle 2: Buygrid Modell

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.246

Wird in einem Unternehmen ein Problem oder ein Bedarf festgestellt, der durch den Einkauf von Gütern oder Dienstleistungen befriedigt werden kann, beginnt der Kaufprozess mit der Phase der **Problemerkennung**. Auslöser für einen Kaufprozess können sowohl interne Reize, wie zum Beispiel die Entscheidung, ein neues Produkt zu entwickeln, als auch externe Reize, wie beispielsweise die Ansprache des Unternehmens durch einen Vertriebsmitarbeiter, der ein besseres Produkt oder einen niedrigeren Preis anbietet, sein (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.246).

In der Phase der **allgemeinen Bedarfsbeschreibung** legt das beschaffende Unternehmen die generellen Charakteristika des benötigten Produktes oder der Dienstleistung sowie die erforderliche Menge fest. Die Komplexität des Beschaffungsgegenstandes bestimmt hier den Schwierigkeitsgrad, Zeitaufwand und die Notwendigkeit der Beteiligung von Experten wie etwa Ingenieuren oder Anwendern. Unmittelbar im Anschluss an diese Phase erfolgt die **genaue Produktspezifikation**. Bei der Festlegung der technischen Produktspezifikation sind im Regelfall Anwender und Experten involviert. Unternehmen können hier unterschiedliche Kriterien anwenden und die Produktspezifikation etwa unter dem Gesichtspunkt der Kostenoptimierung, der Qualitätsverbesserung, der Risikoverminderung und ähnlichen Kriterien definieren (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.247). Handelt es sich um einen stark formalisierten Beschaffungsprozess, liegt am Ende dieser Phase eine Ausschreibung mit einem genauen Lasten- bzw. Pflichtenheft vor, anhand derer der attraktivste Lieferant ausgewählt wird (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.138).

Sind diese ersten drei Phasen abgeschlossen, startet die **Lieferantensuche**. Hat ein Anbieterunternehmen seine Marketing- und Vertriebsaufgaben gut erledigt, sind die an der Produktspezifikation beteiligten Anwender oder Experten bereits über die Nutzensvorteile des jeweiligen Produktes oder der Dienstleistung des Anbieters informiert und haben dieses Wissen in die Festlegung der Produktspezifikation mit einbezogen. Damit kann der Kreis der potenziellen Lieferanten bereits eingeschränkt und die Zuschlagswahrscheinlichkeit schon in dieser frühen Phase signifikant erhöht werden (vgl. Belz, Dannenberg, 2015, S.26). Beschaffende Unternehmen nutzen bei der Lieferantensuche unterschiedliche Werkzeuge. Waren es in der Vergangenheit noch oftmals Printmedien wie Handelsadressbücher oder der direkte Kontakt zu potenziellen Lieferanten zum Beispiel auf Fachmessen (vgl. Kotler, Keller, Opresnik,

2015, S.247), sind es heute vermehrt Kontakte zu Analysten, unabhängigen Fachexperten oder zu anderen Unternehmen mit ähnlichen Problemstellungen bzw. das Internet, die als Informationsquellen herangezogen werden. Diese Veränderung begründet sich vor allem darin, dass Einkäufer damit die Möglichkeit erhalten, bereits lange vor der Kontaktaufnahme mit potenziellen Lieferanten die Anzahl dieser durch ein Mehr an qualifizierter Informationen einzuschränken. Gleichzeitig ist es ihnen dabei möglich, zu lernen und so das eigene Wissen vor dem Kontakt mit einem Mitarbeiter des Vertriebs eines potenziellen Lieferanten zu verbessern (vgl. Wiersema, 2013, S.474, Demand Gen Report, 2015, S.2, Dixon, Adamson, 2015, S.17, Lingqvist, Plotkin, Stanley, 2015, S.3.). Eine wesentliche Rolle bei diesen Recherchen spielen Social-Media-Kanäle wie LinkedIn, aber auch Suchmaschinen wie etwa Google und ganz besonders die Websites der potenziellen Anbieter (vgl. Wiersema, 2013, S.476f, Sieck, Goldmann, 2014, S.3, Demand Gen Report, 2015, S.5, Forrester Consulting, 2015, S.2, Grewal et al., 2015, S.201, Lingqvist, Plotkin, Stanley, 2015, S.3f). Es kommt aus der langjährigen, brancheneinschlägigen Managementenerfahrung des Verfassers heraus daher immer wieder vor, dass Einkäufer heute besser informiert sind als das Vertriebspersonal der Anbieter, welches ihnen im Beschaffungsprozess gegenübersteht.

Sind die potenziellen Lieferanten ausgewählt, erfolgt die **Angebotseinholung**. Hierbei werden die Lieferanten formell aufgefordert, in der Regel schriftliche Angebote abzugeben. Je nach Komplexität des Beschaffungsgegenstandes und der Bedeutung der Beschaffung für das Unternehmen variieren der Umfang und Detaillierungsgrad der angeforderten Angebote. Für die anbietenden Firmen ist es wichtig, in ihren Angeboten bestmöglich den besonderen Nutzen und den idealerweise daraus resultierenden finanziellen Mehrwert gegenüber den Wettbewerbsangeboten herauszuarbeiten und das Offert bestmöglich mit dem Problem des Kunden zu verbinden (vgl. Wiersema, 2013, S.478, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S. 682, Belz, Dannenberg, 2015, S.23.). Dies ist nur dann möglich, wenn, wie bereits weiter oben in diesem Abschnitt erwähnt, das anbietende Unternehmen in einem möglichst frühen Stadium des Beschaffungsprozesses involviert ist, der Vertrieb über entsprechende Kontakte verfügt und diese konsequent und zielgerichtet nutzt (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.249, Belz, Dannenberg, 2015, S.26).

Während den Phasen allgemeine Bedarfsbeschreibung, Festlegung der genauen Produktspezifikation, Lieferantensuche und Angebotseinholung geht es für das beschaffende Unternehmen primär darum, Informationen zu sammeln (vgl. Grewal et al., 2015, S.200f).

Nach der Angebotseinholung kann das beschaffende Unternehmen die **Lieferantenauswahl** vornehmen. Hierbei nutzen Buying Center häufig Lieferantenbewertungsmodelle, die die geforderten Produktspezifikationen gewichten und die Leistungsausprägungen der einzelnen Anbieter diesen Anforderungen gegenüberstellen. Damit kann der Gesamtnutzen des jeweiligen Angebotes im Vergleich zu den anderen Angeboten objektiv dargestellt werden und das Unternehmen kann das Angebot mit dem als besten wahrgenommenen Gesamtnutzen auswählen (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.136). Die strategischen Optionen in Bezug auf die Anzahl der möglichen Lieferanten wurden bereits in Abschnitt 2.1.3 detailliert erläutert. Für anbietende Firmen ist es in Bezug auf diese Phase wichtig, zu verstehen, wie Käufer zu ihren Bewertungen gelangen, welche Merkmale wie zum Beispiel Preis, Lieferfähigkeit, Qualität, Image usw. bewertet werden und welches Gewicht die einzelnen Merkmale bei der Entscheidung haben. Bei öffentlichen Ausschreibungen sind diese Kriterien transparent und Teil der Ausschreibung. Bei nichtöffentlichen Beschaffungen sind diese Kriterien meist nicht transparent und werden oftmals auch nicht kommuniziert. Die genaue Kenntnis und das Verständnis des Kunden und seiner Problemstellung sowie die Verarbeitung dieses Wissens im Angebot entscheiden über den Erfolg des potenziellen Anbieters. Hier kann der persönliche Vertrieb entscheidend dazu beitragen (vgl. Johnston, Lewin, 1996, S.4f, Belz, Dannenberg, 2015, S.27, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S. 250, Binckebanck, Elste, 2016, S.235).

Ist der Lieferant ausgewählt, werden die **Auftragsmodalitäten** vereinbart. Je nach Art des Beschaffungsgegenstandes gibt es eine Vielzahl an möglichen Vertragsformen, die von einer einfachen Vereinbarung für einen Einmalkauf über Rahmenverträge für eine wiederholte Zusammenarbeit bis hin zu Kooperationsverträgen für langfristige Beziehungen reichen. In diesem Zusammenhang spielt die Art und Weise der Abwicklung der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle (vgl. Grewal et al., 2015, S.196). Anbietende Unternehmen können hier mit unterschiedlichen Möglichkeiten eine engere und längerfristige Zusammenarbeit absichern, indem sie eine elektronische

Anbindung mit dem beschaffenden Unternehmen einrichten, über die Bestellungen vollautomatisiert abgewickelt werden können. Dies verschafft nach der erstmaligen Einrichtung große Kostenvorteile und sichert die Position gegenüber möglichen Wettbewerbern ab, die damit eine höhere Eintrittsbarriere in die bestehende Beziehung zwischen Kunde und Lieferant zu überwinden haben (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.240, Grewal et al., 2015, S.202, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.253f, Binckebanck, Elste, 2016, S.234). Detaillierter wird auf diesen Aspekt noch in Abschnitt 3.4.2 dieser Arbeit eingegangen.

Die letzte Phase im industriellen Beschaffungsprozess stellt die **Leistungsbewertung** dar. Hierbei führt das beschaffende Unternehmen einen Abgleich zwischen dem erwarteten Nutzen mit dem tatsächlich wahrgenommenen Nutzen der Geschäftsbeziehung mit der anbietenden Firma durch. Abhängig von der Art des Beschaffungsgegenstandes und der Kaufsituation kann das einmalig (beim Einmalkauf) oder laufend (beim Wiederholungskauf) erfolgen. Dazu nutzen Betriebe häufig standardisierte Bewertungsmodelle, die insbesondere auch die Zufriedenheit der Anwender, aber auch andere Kriterien wie die Abwicklungskosten, die Qualität des Beschaffungsgegenstandes oder auch die Betreuung durch das anbietende Unternehmen beinhalten. Aufgrund der Bewertungen entscheidet das beschaffende Unternehmen, ob es die Geschäftsbeziehung mit dem anbietenden Unternehmen weiter fortsetzt, verändert oder beendet. Durch die zunehmende Nutzung des Internets und insbesondere der Sozialen Medien, können anbietende Firmen, wie bereits weiter oben in Bezug auf die Lieferantensuche beschrieben, auf Plattformen wie LinkedIn sowie in Foren oder Blogs beobachten, wie zufrieden Anwender mit ihren Produkten oder Dienstleistungen sind und entsprechend darauf reagieren (vgl. Grewal et al. 2015, S.202). Anbietende Unternehmen sollten innerhalb der aufrechten Geschäftsbeziehung in jedem Fall darauf achten, dass die Leistungserbringung den vereinbarten Bedingungen entspricht und gleichzeitig versuchen, den bestehenden Kunden bestmöglich zu betreuen. Sie können versuchen, die Zusammenarbeit durch Zusatzangebote wie etwa weitere Produkte, Dienstleistungen oder Services auszuweiten. Der intensive Kontakt mit dem beschaffenden Unternehmen auf allen Ebenen ist dabei von großer Bedeutung (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.212-217, Belz, Dannenberg, 2015, S.28, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.254-258, Binckebanck, Elste, 2016, S.236).

Dieser generische industrielle Beschaffungsprozess kann sich in unterschiedlichen Industrien und abhängig vom Marktumfeld in abgeänderter Form gestalten. Er wird zum Beispiel in der aufstrebenden Hightech-Industrie anders ablaufen, als dies in einer sehr reifen, traditionellen Industrie der Fall ist. Ebenso können sich Beschaffungsprozesse in reifen Märkten deutlich von jenen in sich entwickelnden Märkten unterscheiden. Der Einfluss von neuen Technologien wie zum Beispiel dem Internet und den Sozialen Medien auf den industriellen Beschaffungsprozess zeichnet sich ab, ist aber derzeit insgesamt noch wenig erforscht (vgl. Wiersema, 2013, S.483f).

2.4 Vertriebskanäle und Wertschöpfungsnetzwerke

In Abschnitt 2 dieser Arbeit wurde bereits dargelegt, dass sich Hersteller im B2B-Bereich mit unterschiedlichen Lieferanten und Absatzmittlern, die unterschiedliche spezialisierte Funktionen erfüllen, zu Lieferketten zusammenschließen können. Nur in sehr seltenen Fällen nehmen Unternehmen alle Funktionen der Wertkette selbst wahr. Durch diesen Zusammenschluss von Unternehmen in Form von Partnerschaften und Allianzen mit dem Zweck der Nutzung von Spezialisierung zum gegenseitigen Vorteil entstehen sogenannte Wertschöpfungsnetzwerke (vgl. Hadjikhani, LaPlaca, 2013, S.295, Johnson et al. 2014, S.86, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S. 516).

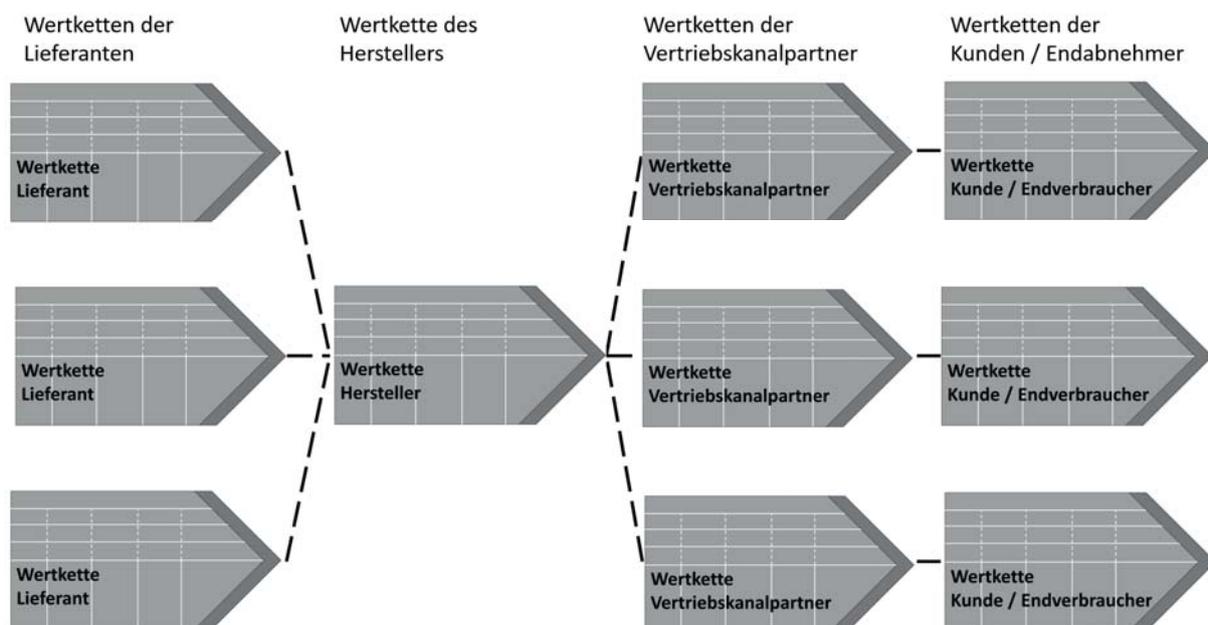


Abbildung 6: Wertschöpfungsnetzwerk

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Johnson et al. 2014, S.87

Die Gesamtheit der einem Hersteller nachgelagerten ineinandergreifenden Organisationen, die am Prozess beteiligt sind, ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen, werden als Vertriebs- oder Distributionskanäle bezeichnet. Ein Vertriebskanal schließt Zeit-, Orts-, und Besitzlücken auf dem Weg vom Hersteller zum Kunden bzw. Anwender (vgl. Mohapatra, 2013, S.175, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.514-517).

Unternehmen im B2B-Bereich haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten, ihre Kunden zu bedienen: den **direkten Vertrieb**, also die Abwicklung von Geschäften zwischen dem Hersteller und dem Endanwender ohne zwischengeschaltete externe Organisationen mittels einer eigenen Vertriebsorganisation; oder den **indirekten Vertrieb** unter Nutzung von externen Organisationen als Bindeglied zwischen Hersteller und Kunden bzw. Anwender. Auch Mischformen sind möglich (vgl. Kaack, 2007, S.1, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.101). Für die Entscheidung, ob ein Unternehmen einen direkten oder indirekten Vertrieb nutzen soll, können vier Kriterien herangezogen werden (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.107):

- das zu vertreibende Produkt bzw. die zu vertreibende Dienstleistung
- die zu beliefernden Kunden bzw. Anwender
- die Wettbewerber
- die Vertriebsorgane und die möglichen Konfliktpotenziale im Vertriebssystem

Eine hohe **Komplexität des zu vertreibenden Produktes** und der Beschaffungsprozesse spricht eher für einen direkten Vertrieb. Dies ist etwa bei Anlagen oder Systemen der Fall, wo es langwierigere Beschaffungsverfahren gibt und der Wert des Produktes und das damit verbundene Risiko für das beschaffende Unternehmen hoch sind. Das Fachwissen des Herstellers spielt für die Kaufentscheidung oftmals eine entscheidende Rolle, daher ist der direkte Kontakt hier die häufigste Vertriebsform. Eine geringere Komplexität des Produktes, geringere Beschaffungsmengen und gute Lagerfähigkeit sind Aspekte, die eher für einen indirekten Vertrieb sprechen. Stellt das Unternehmen Produkte für **Kunden bzw. Anwender in unterschiedlichen Branchen** her, kann es branchenspezifisch übliche Vertriebsmethoden geben, die zu berücksichtigen sind. Unter Umständen ist bei der Betreuung der Kunden bzw. Anwender branchenspezifisches Fachwissen erforderlich, welches sich nur unter Nutzung von spezialisierten Absatzmittlern in Form eines indirekten Vertriebs darstellen lässt. Die Zahl und Größe der Kunden bzw. Anwender

kann bei der Entscheidung für den Vertriebsweg ebenfalls ausschlaggebend sein. Hat ein Unternehmen nur wenige, große Kunden, kann die Betreuung mittels Direktvertrieb sinnvoller sein während der Vertrieb an zahlreiche, kleinere, weit verstreute Kunden ein indirektes Vertriebssystem wirtschaftlich sinnvoller macht. Das Vertriebssystem kann ein sehr wirkungsvoller Differenzierungsfaktor gegenüber den **Wettbewerbern** sein. Nutzen die Wettbewerber das gleiche Vertriebssystem, so gilt es, sich durch bessere Leistung innerhalb des Vertriebssystems zum Beispiel durch schnellere Lieferung oder bessere Beratung entsprechend positiv abzuheben. Die Verfügbarkeit, Kompetenz und Motivation der **Vertriebsorgane**, nämlich der Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Außendienst, stehen beim Direktvertrieb im Vordergrund und können entscheidend zu einer Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern beitragen. Beim indirekten Vertrieb sind die wichtigsten Punkte die Steuerung der Vertriebsorgane wie Händler und Vertreter sowie die Vermeidung oder Verminderung von Konflikten, wie sie zum Beispiel dann auftreten können, wenn zwei Händler mit dem Produkt desselben Herstellers beim selben Kunden in den Wettbewerb treten (vgl. Kaack, 2007, S.1f, Heaton, 2009, S.72, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.108-110, Belz, Dannenberg, 2015, S.30f).

Der direkte Vertrieb kann in unterschiedlichen Formen und unter der Nutzung verschiedener Medien erfolgen. Zu den Formen des direkten Vertriebes gehören der Vertriebsaußendienst, der Vertriebsinnendienst inklusive des Telefonverkaufs, Ladengeschäfte oder Vertriebsniederlassungen, der Katalogversand, aber auch digitale Formen wie zum Beispiel der Online-Shop eines Herstellers (vgl. Kaack, 2007, S.2, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.102.).

Die Funktionen, die von Organisationen in einem Vertriebskanal übernommen werden können, sind zum Beispiel der Kauf der Waren vom Hersteller unter Erwerb des Eigentumsrechtes oder der Weiterverkauf. Organisationen, die diese Funktionen wahrnehmen, werden als **Händler** bezeichnet. Suchen Unternehmen im Auftrag des Herstellers nach Kunden und verhandeln mit diesen ohne Erwerb der Eigentumsrechte an den zu verkaufenden Produkten oder Dienstleistungen, werden diese als **Vertreter** bezeichnet. Weitere Unternehmen, die im Vertriebskanal eines Herstellers auf dem Weg bis zum Endverbraucher wichtige Funktionen übernehmen, wie beispielsweise Transport- und Logistikdienstleister, Banken oder Werbeagenturen, können unter dem Begriff **Prozessbegleiter** subsummiert werden. Die Einschaltung von Zwischenstufen

im Vertriebskanal erfolgt im Wesentlichen aufgrund der Spezialisierung und der damit verbundenen höheren Effizienz und Effektivität bei der Abwicklung von wertschöpfenden Tätigkeiten (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.514). Mit dieser Nutzung von vom Hersteller unabhängigen Absatzmittlern und Prozessbegleitern geht jedoch auch ein Verlust der Kontrolle des Herstellers einher. Darüber hinaus ist ein Teil der Marge als Abgeltung für die erbrachten Leistungen an diese Zwischenstufen abzugeben (vgl. Kaack, 2007, S.3, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.106).

Der Hersteller und der Kunde bzw. Endanwender sind jeweils Teil des Vertriebskanals und je nachdem, wie viele Zwischenstufen ein Hersteller nutzt, ergeben sich sogenannte mehrstufige Vertriebsmodelle (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.519).

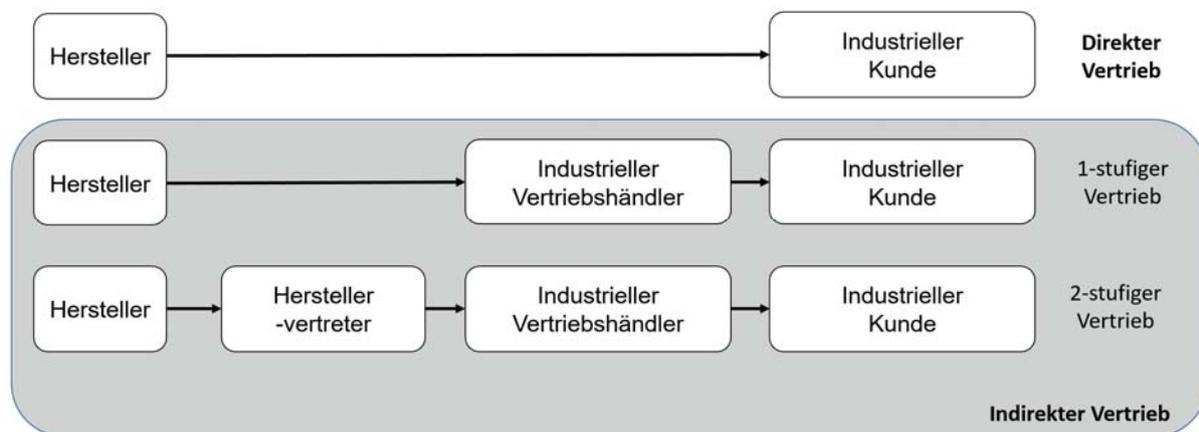


Abbildung 7: Vertriebskanalstufen

Quelle: eigene Darstellung, modifiziert übernommen aus Kotler, Keller Opresnik, 2015, S.519

Bedient sich ein Unternehmen mehrerer Vertriebskanäle, nutzt es ein Vertriebskanalsystem. Die Entscheidungen in Bezug auf die Auswahl und Ausgestaltung der Vertriebskanäle hängen mit der allgemeinen Marktbearbeitungsstrategie, der Vertriebsstrategie, der Preispolitik und den Zielkunden des Unternehmens zusammen. Unternehmen können sich auf die Vertriebskanäle fokussieren und mit geeigneten Maßnahmen ihre Absatzmittler wie Händler und Vertreter dazu bringen, mehr der eigenen Produkte zu verkaufen. Sie betreiben in diesem Falle eine Push-Strategie. Liegt der Fokus des Unternehmens auf der Stimulierung der Nachfrage bei den Kunden bzw. bei den Endanwendern, spricht man von einer Pull-Strategie. Erfolgreiche Unternehmen wenden in der Regel beide Strategien gleichzeitig an und fokussieren ihre Aufmerksamkeit und Anstrengungen

sowohl auf die Absatzmittler in den Vertriebskanälen als auch auf die Kunden bzw. Endanwender (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.515).

2.5 Der persönliche Verkauf

Der persönliche Verkauf ist im Distributionsmix ein Instrument für den persönlichen Kontakt zum Kunden. Die persönliche Interaktion zwischen Verkäufer und Einkäufer ist jedoch auch im Sinne der Kommunikationspolitik eines der wesentlichen Instrumente eines Unternehmens, die es zu berücksichtigen gilt. Er kann sowohl im direkten als auch im indirekten Vertrieb zum Einsatz kommen. Der persönliche Verkauf nimmt in der Wahrnehmung des Kunden eine zentrale Rolle in der Zusammenarbeit ein. Für anbietende Unternehmen im technischen B2B-Bereich ist der persönliche Verkauf mittels gut ausgebildeter Vertriebsmitarbeiter aufgrund der zunehmenden Internationalisierung, der verstärkten Technologisierung von immer mehr Produkten und Dienstleistungen sowie aufgrund der erhöhten Wettbewerbsintensität und dem damit verbundenen Preiskampf von entscheidender Bedeutung. Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, einen persönlichen Verkauf mit eigenem Vertriebspersonal zu unterhalten, ist das ein großer Kostenfaktor im Vergleich zu anderen Vertriebsformen wie zum Beispiel jener über Händler, Vertreter, Vertriebsdienstleister oder Online in Form von E-Commerce (vgl. Kaack, 2007, S.2, Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.128, Geile, 2011, S.1, Schmitz, Wiersema, 2013, S.474, Belz, Dannenberg, 2015, S.32, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.524, Wieseke, 2015, S.15-18).

Der persönliche Verkauf verfügt über drei bedeutende eigenständige Merkmale. Die **persönliche Interaktion** schafft eine sofortige und interaktive Situation zwischen zwei oder mehr Menschen. Jeder der Beteiligten ist dabei in der Lage, die Reaktion des anderen zu beobachten. Der persönliche Verkauf schafft eine **Kultivierung**, indem er alle Arten von Beziehungen vom sachlichen Verkauf bis hin zu tiefen Freundschaften ermöglicht. Bei einer persönlichen Verkaufssituation hat der Käufer häufig eine Wahl und ist zu einer **Reaktion** aufgefordert, die der Verkäufer wiederum unmittelbar in sein Handeln einbeziehen kann (vgl. Geile, 2011, S.14, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.603).

In Abschnitt 2.3 wurde bereits dargelegt, dass im industriellen Kaufprozess der konkrete wirtschaftliche Nutzen bzw. der finanzielle Wert für das beschaffende Unternehmen bei der Entscheidung für einen Lieferanten von maßgebender

Bedeutung ist. Vertriebsmitarbeiter können dabei eine entscheidende Rolle spielen, wenn sie es schaffen, auf Basis eines tiefen Kundenverständnisses gemeinsam mit dem beschaffenden Unternehmen ein Leistungsangebot zu erstellen, welches den wirtschaftlichen Erfolg dieses beschaffenden Betriebes erhöht. Dieser Ansatz wird als wertorientiertes Verkaufen bezeichnet. Je besser der Vertriebsmitarbeiter diesen greifbaren wirtschaftlichen und bestenfalls finanziellen Erfolg darlegen kann, desto höher sind seine Erfolgchancen (vgl. Haas et al., 2013, S.67, Dixon, Adamson, 2015, S.14f). Alexander Haas et al. (2013, S.70) stellen außerdem fest, dass das adaptive Verhalten eines Verkäufers, also die angepasste Reaktion auf die jeweilige Verkaufssituation, gepaart mit der Fähigkeit des wertorientierten Verkaufens die Erfolgswahrscheinlichkeit im industriellen Verkauf signifikant erhöht.

Der persönliche Vertrieb erfolgt in den meisten Unternehmen mit einem Mix aus Mitarbeitern im Außendienst, die Kunden besuchen, als auch aus Mitarbeitern im Innendienst, die ihre Arbeit im Büro verrichten und meist per Telefon oder mittels Nutzung elektronischer Medien wie zum Beispiel E-Mails, Videokonferenzen, Chats oder Foren für Kunden zur Verfügung stehen (vgl. Geile, 2011, S.1, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.673).

Mitarbeiter im Vertrieb können eine oder mehrere Aufgaben wahrnehmen, die über das reine Verkaufen hinausgehen. Das klassische **Verkaufen** besteht aus der Kontaktaufnahme mit dem Kunden, der Präsentation der Produkte oder Dienstleistungen, der Beantwortung von Fragen, der Behandlung von Einwänden sowie dem Abschluss von Aufträgen. Neben der Betreuung von und dem Verkauf an Bestandskunden, ist die **Kundengewinnung** eine Aufgabe, die die Suche und die Qualifikation von neuen Kundenkontakten beinhaltet. Der Vertriebsmitarbeiter setzt sich in Bezug auf die Aufteilung seiner Zeit für die Betreuung von Bestandskunden und die Findung von neuen Interessenten entsprechende **Ziele** oder hat von der Leitung vorgegebene Ziele einzuhalten. Eine weitere Aufgabe, die Mitarbeiter im Vertrieb häufig übernehmen, ist die **Kommunikation** bzw. die Verbreitung von Produkt- und Dienstleistungsinformationen, die zum Beispiel auf Messen stattfinden kann. Kunden erwarten insbesondere bei Problemen eine kompetente und rasche Betreuung, deshalb erbringen Vertriebsmitarbeiter auch **Services**. Hierzu gehören beispielsweise die technische Unterstützung, die Hilfe bei Finanzierungsfragen oder die Beschleunigung von Lieferungen. Mitarbeiter im Vertrieb werden von Unternehmen mit

zunehmender Häufigkeit auch zur Marktforschung und allgemeinen **Informationsbeschaffung** herangezogen, zum Beispiel in Bezug auf Kundenbedürfnisse, das Potenzial oder den Wettbewerb. Eine untergeordnete Aufgabe ist die **Allokation** von Produkten an die Kunden bei Lieferengpässen (vgl. Wiersema, 2013, S.480, Ahlers, 2015, S.66, Guesalaga, Kapelianis, 2015, S.817, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.672). Um diese Aufgaben wahrzunehmen, benötigen Vertriebsmitarbeiter fachliche Vertriebskompetenz, allgemeine Fachkompetenz und soziale Kompetenz (vgl. Sieck, Goldmann, 2014, S.71f, Schmitz, Wieseke, 2015, S.15).

Im Streben nach dem Aufbau einer echten und vom Kunden wahrgenommenen Differenzierung zum Wettbewerb geht ein Großteil der Unternehmen im B2B-Bereich vom transaktionalen Produktverkauf auf Basis von Menge und Preis ab und versucht den Ansatz des Lösungsverkaufs einzusetzen (vgl. Wiersema, 2013, S.473). Beim **Lösungsverkauf** werden Pakete aus Produkten und Dienstleistungen geschnürt, die nicht nur die Kundenbedürfnisse auf einzigartige Weise erfüllen, sondern sich auch vom Wettbewerb schwer nachahmen lassen (vgl. Walker Inc., 2013, S.21, Dixon, Adamson, 2015, S.22f). Neben der Differenzierung vom Wettbewerb ist das Ziel des anbietenden Unternehmens beim Lösungsverkauf auch die Erhöhung der eigenen Wertschöpfung und Profitabilität (vgl. Belz, Dannenberg, 2015, S.23). Für den Lösungsverkauf definieren Christian Belz und Holger Dannenberg (2015, S.23f) drei Ausprägungsstufen. Die erste Stufe stellt der Verkauf von **produktbegleitenden Services** dar. Diese Services reichen von Ersatzteilen bis zu Reparatur, Wartung und Kundens Schulungen. Sie werden entweder einzeln oder im Paket verkauft und erzielen meist überdurchschnittlich hohe Margen. Werden Services an den Informations-, Nutzungs- und Entscheidungsprozessen des Kunden orientiert, mündet dies in einer wirksamen Begleitung des Kunden und in der Möglichkeit, weitere Geschäftschancen frühzeitig identifizieren zu können. Diese **Begleitung von Kundenprozessen** stellt die zweite Ausprägungsstufe im Lösungsvertrieb dar. Beteiligen sich anbietende Unternehmen in unterschiedlicher Form am Erfolg der beschaffenden Unternehmen, indem sie zum Beispiel nicht Geräte, aber deren Nutzen verkaufen oder Prozesse des Kunden in Form von Outsourcing übernehmen, ist die höchste Stufe des Lösungsvertriebs erreicht. In der Folge werden **neue Geschäftsmodelle** verkauft.

Die Anforderungen an das Verkaufspersonal steigen im Lösungsvertrieb drastisch. Die genaue Kenntnis des Kunden und seiner Prozesse. Die Koordination von Personen aus unterschiedlichen Bereichen des Kunden, die Teil des Buying Centers sind. Das bedarfsorientierte Hinzuziehen von Experten des eigenen anbietenden Unternehmens mit der damit verbundenen Fähigkeit, Beziehungsnetzwerke aufzubauen und zu managen. All das sind Beispiele dafür, wie vielseitig das Spektrum an Aufgaben im Lösungsverkauf ist. Dazu kommen bei einem erfolgreichen Lösungsvertrieb, wie bereits in Abschnitt 2.3 dargelegt, die Fähigkeiten, komplexe Angebote erstellen zu können und sich in schwierigen Preisverhandlungen durchzusetzen (vgl. Wiersema, 2013, S.482f, Ivens, Niersbach, Pardo, 2015, S.71, Belz, Dannenberg, 2015, S.24).

In Abschnitt 2.3 wurde erläutert, dass Kunden vom anbietenden Unternehmen einen klaren Nutzen erwarten. Zur Erbringung dieses Kundennutzens kann das Verkaufspersonal beitragen, indem es Spielräume ausnutzt, um für den Kunden einen besonderen Wert zu schaffen und indem es sich mit seiner Persönlichkeit für den Kunden einsetzt. Im Idealfall ist es beim Kunden zum richtigen Zeitpunkt präsent, um Probleme und Geschäftschancen rechtzeitig zu erkennen und die erforderlichen Maßnahmen einzuleiten. Das Verkaufspersonal sollte dabei seine Zusagen unbedingt einhalten (vgl. Belz, Dannenberg, 2015, S.27).

Aufgrund der geschilderten Anforderungen und der damit verbundenen Komplexität bearbeiten anbietende Unternehmen insbesondere größere Kunden mit Vertriebsteams, die von einem Key-Account-Manager koordiniert werden, der als primärer Ansprechpartner für den Kunden dient (vgl. Ivens, Niersbach, Pardo, 2015, S.72f, Belz, Dannenberg, 2015, S.30).

Wie am Beginn dieses Abschnittes dargelegt, ist der persönliche Vertrieb eine sehr kostenintensive Ressource und sollte entsprechend ausgewählt, geschult, kontrolliert, motiviert und bewertet werden, damit er effektiv und effizient arbeitet (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.676). Mit Effektivität wird die Erreichung der gesetzten Vertriebsziele bezeichnet, während ein effizienter Vertrieb diese Ziele ohne die Verschwendung von Ressourcen erreicht. Neben der Erreichung der Unternehmensziele arbeiten Vertriebsmitarbeiter aber auch an der Erreichung ihrer persönlichen Ziele wie zum Beispiel Arbeitsplatzsicherung, Karriereentwicklung, Anerkennung oder Einkommensmaximierung. Um Konflikte zwischen den Unternehmenszielen und den persönlichen Zielen zu vermeiden, sollten diese

unterschiedlichen Aspekte bei der Vertriebssteuerung Berücksichtigung finden (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.113).

2.6 Multichannel-Vertrieb

Bedient sich ein Unternehmen mehrerer, unterschiedlicher Vertriebskanäle, spricht man von einem sogenannten Mehrkanalvertrieb oder Multichannel-Vertrieb. Der Mehrkanalvertrieb kommt meist dann zum Einsatz, wenn ein einzelner Vertriebsweg nicht ausreicht, um das komplette Marktpotenzial abzudecken. Unternehmen, die einen solchen Vertrieb betreiben, sollten darauf achten, dass die unterschiedlichen Vertriebskanalakteure gut zusammenarbeiten und dass die Präferenzen der Kunden bei der Geschäftsabwicklung bestmöglich berücksichtigt werden (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.105f, Binckebanck, 2015, S.45, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.515).

B2B-Kunden nutzen heute, wie bereits in Abschnitt 2.1.1 ausgeführt, in allen Kaufphasen verstärkt unterschiedliche Kanäle und erwarten dabei ein durchgängiges Einkaufserlebnis (vgl. Mohapatra, 2013, S.121, Walker Inc., 2013, S.12f, Wiersema, 2013, S.476, Belz, Dannenberg, 2015, S.32, Forrester Consulting, 2015, S.3, Lingqvist, Plotkin, Stanley, 2015, S.1).



Abbildung 8: Von B2B-Kunden genutzte Kanäle

Quelle: übernommen aus Walker Inc., 2013, S.13

Bei der Nutzung der unterschiedlichen Kanäle treten Kunden mit dem anbietenden Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise und zu unterschiedlichen Zeiten im Kaufprozess in Kontakt. Sie machen im Zuge dieser Kontakte an den unterschiedlichen Kontaktpunkten aktuell sehr oft unterschiedliche Erfahrungen. Dabei spricht man von der sogenannten Customer Journey, der Reise, die der Kunde entlang des Kaufprozesses unternimmt. Anbietende Unternehmen können diese Customer Journey analysieren, um die eigene Leistung aus Sicht der Kunden zu verstehen. Danach können sie Anpassungen vornehmen, um mit den richtigen Leistungen an den für die Kundenentscheidung wichtigen Kontaktpunkten die Erfolgswahrscheinlichkeit für die Erteilung eines Auftrages zu erhöhen (vgl. Neunonen et al, 2008, S.58f, Richardson, 2010, S.1, Walker Inc., 2013, S.25, Fichter, Wisniewski, 2015, S.74, Lingqvist, Plotkin, Stanley, 2015, S.5-8, Halvorsrud, Kvale, Følstad, 2016, S.841).

Ein Multichannel-Vertrieb macht neben dem beschaffenden Unternehmen auch für anbietende Unternehmen Sinn, da unterschiedliche Kunden über unterschiedliche Vertriebskanäle angesprochen werden können und damit die Kosteneffizienz der eingesetzten Mittel sowie die Nutzung des Vertriebspotenzials verbessert wird. Gleichzeitig ist es möglich, durch die optimierte Betreuung Kunden besser an das Unternehmen zu binden. Eine Option ist es etwa, die Kunden nach deren Größe zu segmentieren. Unternehmen betreuen dabei sehr große Kunden direkt mit einem eigenen Außendienst im Vertrieb, zum Beispiel durch einen Key-Account-Manager. Mittlere und kleine Kunden werden über Händler betreut, während Kleinkunden über Vertriebsdienstleister telefonisch oder online betreut werden. Die Qualifizierung von potenziellen Neukunden kann durch einen Vertriebsdienstleister unter der Nutzung von Telefon und Online-Medien wie zum Beispiel Business-Datenbanken, Suchmaschinen oder E-Mailkampagnen durchgeführt werden. Wichtig ist es dabei, wie bereits weiter oben in diesem Abschnitt erwähnt, die Bedürfnisse und Potenziale der Kunden zu berücksichtigen (vgl. Mohapatra, 2013, S.83, Ahlers, 2015, S.63-68, Belz, Dannenberg, 2015, S.24, Lingqvist, Plotkin, Stanley, 2015, S.6f, Wetzel, Klein, Hammerschmidt, 2015, S.87).

Um die diversen Vertriebskanäle, potenzielle, bestehende und verlorene Kunden sowie deren Kontaktpunkte mit dem Unternehmen optimal zu managen, setzen kundenorientierte anbietende Betriebe oftmals CRM-Systeme ein. Eine Definition von CRM-Systemen, die sowohl das Management der Kundenbeziehungen als auch die

technische Komponente berücksichtigt, findet sich bei Hajo Hippner, Beate Hubrich und Klaus D. Wilde (2011, S.18):

„Customer Relationship Management (CRM) umfasst den Aufbau und die Festlegung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.“

Heute wird der CRM-Begriff durch die Möglichkeiten der Sozialen Medien und jene der mobilen Kommunikation erweitert. Es wird dabei von Social-CRM und Mobile-CRM gesprochen (vgl. Binckebanck, Elste, 2016, S.6). Im Zuge dieser Arbeit soll auf dieses Thema nicht weiter eingegangen werden, da es den Rahmen sprengen würde und in Bezug auf die Forschungsfrage keine zusätzlichen Erkenntnisse zu erwarten sind.

Jeder Vertriebskanal weist Stärken und Schwächen auf, die bei der Gestaltung des Vertriebskanalsystems im Multichannel-Vertrieb zu berücksichtigen sind. Eigenes Verkaufspersonal schafft zum Beispiel den Umgang mit Komplexität von Produkten und Transaktionen (vgl. Geile, 2011, S.2), ist aber wie bereits in Abschnitt 2.5 erwähnt sehr kostenintensiv. Das Internet und die damit verbundenen unterschiedlichen Formen des E-Commerce sind als Vertriebskanal preiswert, können sich aber bei komplexen Produkten als wenig effektiv erweisen. Zwischenhändler haben den Vorteil, dass sie selbständig Absatz generieren. Dies hat jedoch den Nachteil, dass das anbietende Unternehmen den Kontakt zu seinen Kunden verliert und einen Teil der Kontrolle an den Zwischenhändler abgibt. Werden Vertreter als Vertriebskanal genutzt, sind die Kosten geringer als beim eigenen Vertriebspersonal, die Verkaufsanstrengungen der Vertreter sind jedoch in der Regel geringer als die des eigenen Personals. Für die anbietenden Unternehmen, die ein Multichannel-Vertriebssystem betreiben, ist die Konvergenz der einzelnen Vertriebskanäle und die Vermeidung von Konflikten erfolgsentscheidend. Die Vertriebskanäle sollen sich nicht konkurrenzieren, sondern sich bestmöglich im Sinne der Kundenpräferenzen und Unternehmensziele ergänzen (vgl. Mohapatra, 2013, S.173, Belz, Dannenberg, 2015, S.32, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.522).

In vielen Unternehmen im B2B-Bereich dominiert heute noch der persönliche Verkauf in der Kundenbearbeitung. Aufgrund der bis hierher dargelegten Entwicklungen kann er die von den beschaffenden Unternehmen erwarteten Leistungen nur mehr im

Verbund mit anderen Funktionen des Unternehmens und weiteren Vertriebskanälen erbringen. Häufig werden aber gerade neue Kanäle wie der Online-Kanal von den Verkäufern als Konkurrenz gesehen, auch bei Kunden, die er nicht oder kaum bearbeitet. Dies passiert deshalb, da insbesondere die zunehmende Digitalisierung und der Online-Verkauf die Position des persönlichen Verkaufs zu bedrohen scheinen (vgl. Mohapatra, 2013, S.136). Ist das Kaufobjekt allerdings hoch komplex und das, mit dem Kauf verbundene Risiko sehr hoch, wie das im industriellen Vertrieb häufig der Fall ist, kann der persönliche Kontakt mit seinem umfassenden Übermittlungspotenzial bisher kaum durch formale Medien ersetzt werden (vgl. Geile, 2011, S.2). Um wettbewerbsfähig zu bleiben und Kundenvorteile zu generieren, ist eine laufende Veränderung in den Distributions- und Kommunikationskanälen jedoch zwingend erforderlich. Es empfiehlt sich dabei stets, den Einsatz neuer Technologien immer dahingehend zu beleuchten, inwieweit dieser entlang des Vertriebsprozesses einen Beitrag zur Produktivitätssteigerung leistet. Also inwieweit er Vertriebsressourcen einspart, Vertriebsergebnisse steigert oder aber sogar beides vermag (vgl. Mohapatra, 2013, S.116, Binckebanck, 2015, S.50, Belz, Dannenberg, 2015, S.32).

Die Koordination und die optimale Balance im Multichannel-Vertriebssystem hat für den Erfolg von anbietenden Unternehmen im B2B-Bereich entscheidende Bedeutung (vgl. Abschnitt 2.6). Im folgenden Abschnitt werden die Akteure der österreichischen Elektrotechnikbranche vorgestellt, deren Arbeitsweise auf dem Markt dargelegt, sowie deren Bedeutung für die österreichische Wirtschaft beschrieben.

2.7 Die Elektrotechnikbranche in Österreich

Die Elektrotechnikbranche in Österreich besteht aus Herstellern von elektrotechnischen Produkten, die der Industrie zuzuordnen sind. Diese Hersteller verkaufen Ihre Produkte entweder direkt an die Elektro-, Gebäude-, Alarm-, und Kommunikationstechniker, welche dem Handwerk und Gewerbe zuzurechnen sind, oder aber über Händler, die dem Fachverband Handel mit Maschinen, Computersystemen, Sekundärrohstoffen, technischem und industriellem Bedarf angehören. Die Geschäfte zwischen diesen Unternehmen sind, wie in Abschnitt 2.1.1 beschrieben, dem B2B-Markt zuzuordnen. Die Gewerbe- und Handwerksbetriebe des Fachverbandes der Elektro-, Gebäude-, Alarm-, und Kommunikationstechniker verbauen schließlich die Produkte bei Endkunden z.B. in Büro-, Wohn-, oder

kommerziell genutzten Gebäuden, in Infrastrukturanlagen wie etwa Flughäfen oder Bahnhöfen, aber auch in Einfamilienhäusern. Diese Geschäfte mit Endkunden und Anwendern sind gemäß Abschnitt 2.1.1 dem B2C-Markt angehörig.

Der Lehrberuf des Elektrotechnikers wurde 2016 von 8.404 Burschen ausgeübt und steht damit an zweiter Stelle der am häufigsten gewählten Lehrberufe bei den Burschen. Zählt man noch die 3.881 Lehrlinge im Fachbereich Installations- und Gebäudetechnik und damit dem fünftmeist gewählten Lehrberuf hinzu, so wählten insgesamt 12.285 junge Menschen eine Berufsausbildung in der Elektrotechnikbranche. Das waren 17,2 % aller Lehrlinge in Österreich im Jahre 2016 (vgl. WKO 2017a, S.92). Die Statistik der WKO liefert keine Daten über das Geschlecht der Lehrlinge.

In den nachfolgenden Unterabschnitten werden einige statistische Daten der einzelnen Fachgruppen dargelegt, um deren Bedeutung für die österreichische Wirtschaft zu illustrieren.

2.7.1 Hersteller von elektrotechnischen Produkten B2B

In der Erzeugung von elektrotechnischen und elektronischen Produkten waren 2016 in Österreich insgesamt 48.290 Menschen, davon 1.292 Lehrlinge, beschäftigt (vgl. WKO, 2017c, S.13). Das entsprach etwa 11,5 % der gesamten Beschäftigten in der produzierenden Industrie (vgl. WKO, 2017a, S.51). Diese Branche stellte mit 177 Unternehmen etwa 5,7 % aller Industrieunternehmen Österreichs und ist im Fachverband der Elektro- und Elektronikindustrie organisiert (vgl. WKO, 2017a, S.78).

Die wichtigsten Akteure auf dem österreichischen Markt sind Tochterunternehmen großer, weltweit agierender Konzerne wie etwa Schneider Electric, Siemens, ABB, Eaton, Legrand, Philips und Zumtobel oder mittelständischer, internationaler Hersteller wie zum Beispiel Hager Electro, Gira Giersiepen, Klauke, Euro Unitech, Meinhart Kabel, Obo Bettermann, Niedax Kabelverlegungssysteme, Osram/Siteco, Phönix Contact, Pipelife und Rittal. Es gibt aber auch einige bedeutende, österreichisch-stämmige Handelsvertretungen kleinerer internationaler Marken wie Dietzel, Burisch, Siblik oder Schrack, die lange auf dem österreichischen Markt etabliert und von den Kunden in deren Wahrnehmung oftmals einem Hersteller gleichgesetzt werden (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

In der Hauptsache werden von den Herstellern EDI-Anbindungen meist nur mit den großen Abnehmern wie zum Beispiel den Elektrogroßhändlern oder großen Elektroinstallationsunternehmen genutzt. Eigene Webshops der Hersteller, mittels derer die Elektroinstallateure direkt bei den Herstellern bestellen können, sind derzeit nicht weit verbreitet. Der Grund für diese Zurückhaltung liegt einerseits in dem Wunsch, den mehrstufigen Vertrieb über Großhändler nicht zu hintergehen. Andererseits fehlen den Herstellern aufgrund der in den letzten Jahren vorangetriebenen Konzentration auf die Herstellung und das Marketing, entsprechende Logistiknetzwerke und Dienstleistungsangebote, um die Vielzahl an Elektroinstallationsbetrieben gemäß deren Erwartungen zu bedienen. Die Sortimentsbreite und die Zahlungskonditionen, die ein Großhandelsunternehmen dieser Vielzahl an meist kleinen Kunden bieten kann, sind weitere Gründe dafür, warum die Herstellerunternehmen von einem Online-Direktvertrieb mittels eigener Webshops noch zum großen Teil absehen (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

Die Betreuung ihrer Kunden, der Elektroinstallationsunternehmen, erfolgt bei diesen Firmen in der Regel aus einer oder mehreren Niederlassungen innerhalb Österreichs. Alle namhaften, in diesem Abschnitt angeführten Unternehmen verfügen über eigene Vertriebsteams, die sich aus Mitarbeitern im Vertriebsinnendienst und Mitarbeitern im Vertriebsaußendienst, die die Kunden in ganz Österreich besuchen, zusammensetzen (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

Aufgrund dieser mehrstufigen Bearbeitung des Marktes ist, wie in Abschnitt 2.6 beschrieben, die Koordination der Vertriebsnetzwerke für alle Herstellerbetriebe von besonderer Bedeutung.

Pro Unternehmen fanden im Jahre 2016 durchschnittlich 273 Menschen eine Beschäftigung (vgl. WKO, 2017c, S.13).

Das Volumen der abgesetzten Industrieproduktion betrug in Österreich im Jahre 2016 insgesamt 144,43 Milliarden Euro, die Elektro- und Elektronikindustrie trug dazu 15,69 Milliarden Euro, also rund 10,9 % bei (vgl. WKO, 2017a, S.50).

Bei den Investitionen lag die Elektro- und Elektronikindustrie mit 751 Millionen Euro in 2016 bei einem Anteil von 7,8 % der Gesamtindustrieinvestitionen in Österreich (vgl. WKO, 2017a, S.53).

2.7.2 Elektrogroßhändler

Die Elektrogroßhändler gehören in der Wirtschaftskammer Österreich der Sparte Handel und dem Fachverband des Handels mit Maschinen, Computersystemen, Sekundärrohstoffen, technischem und industriellem Bedarf an. 3.457 Unternehmen in diesem Fachverband hatten im Jahre 2016 insgesamt 38.107 Beschäftigte, davon waren 967 Lehrlinge. Das durchschnittliche Unternehmen hatte 11 Beschäftigte (vgl. WKO, 2017d, S.13).

Die Landschaft des Elektrogroßhandels in Österreich ist geprägt von Tochtergesellschaften großer, international agierender Handelsgruppen. Allen voran ist es die Rexel-Gruppe mit Ihren Marken Schacke und Regro, die den größten Marktanteil im Bereich des Großhandels mit Elektroinstallationsmaterial in Österreich hat und über ein österreichweites Netzwerk an Vertriebsniederlassungen verfügt. Auf ein ebensolches Netzwerk kann auch die Sonepar Österreich zugreifen, die die klare Nummer zwei am österreichischen Elektrogroßhandelsmarkt ist. Daneben ist es lediglich noch die Firma GFI, ein Unternehmen der internationalen Solar-Gruppe, bei dem Kunden auf ein österreichweites Niederlassungsnetzwerk zurückgreifen können. Trotz einer fortschreitenden Konsolidierung aufgrund der Übernahme von kleinen, lokalen Großhandelsbetrieben durch diese internationalen Gruppen gibt es nach wie vor einige mittelständische, unabhängige Unternehmen, die eine wichtige Rolle im Elektrogroßhandel in Österreich spielen. Hier seien vor allem die traditionsreichen Unternehmen Limmert, Stara, Eichmann, Hausberger, TEG, Seitner & Bittmann sowie Schrack Technik genannt (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

Einige technische Händler mit einem Hauptfokus auf industrielle Produkte wie zum Beispiel die Haberkorn-Gruppe, Steyr Werner oder Walter Böhler verfügen über ergänzende Sortimente im Bereich der Elektroinstallationstechnik, spielen jedoch bei der Belieferung von Elektroinstallationsunternehmen lediglich eine untergeordnete Rolle (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

Seit einigen Jahren legen alle Elektrogroßhandelsunternehmen in Österreich einen verstärkten Fokus auf die Digitalisierung und den Einsatz von E-Commerce. Jedes Unternehmen verfügt bereits über einen sehr professionell gestalteten Webshop mit zahlreichen Serviceangeboten und ein entsprechendes Logistiksystem, welches es ermöglicht, innerhalb von maximal 24 Stunden jedes Elektroinstallationsunternehmen

in Österreich mit den gewünschten Produkten zu beliefern oder die Produkte in einer Niederlassung zur Selbstabholung bereit zu stellen (vgl. Schäcke, 2017, Sonepar, 2017). Bei der Rexel Gruppe mit den Marken Regro und Schäcke werden aktuell etwa 50 % aller Auftragszeilen mittels E-Commerce abgewickelt, dieser Wert wird auch bei Sonepar Österreich erreicht (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

Elektrogroßhändler betreuen die Elektroinstallationsunternehmen mit Vertriebsteams sowohl im Innen- als auch im Außendienst. Die Außendienstmitarbeiter sind in der Regel bereits sehr lange in der Branche tätig und kennen die Abläufe ihrer Kunden sehr genau. Eine Besuchsfrequenz von bis zu 10 Kunden pro Tag ist in dieser Branche üblich und aufgrund der regionalen Präsenz – die Vertriebsmitarbeiter im Außendienst haben ihren Lebensmittelpunkt üblicherweise im zu betreuenden Verkaufsgebiet – auch realisierbar. Auch wenn der Elektrogroßhändler keine Niederlassung in einer Region hat, so sind doch stets mehrere Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst österreichweit verteilt. Sie arbeiten aus ihrem Home-Office und stehen den Kunden vor Ort in deren Unternehmen zur Verfügung. Die Geschäftsbeziehungen zwischen Elektroinstallationsunternehmen und Elektrogroßhändlern sind meist langjährig. Stets gleich ablaufende Besuchstouren, bei denen die Außendienstmitarbeiter der Großhändler jede Woche oder jeden Monat am selben Tag zur selben Zeit den Elektroinstallationsbetrieb besuchen, sind üblich (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

Der erwirtschaftete Produktionswert der Unternehmen dieses Fachverbandes in 2016 betrug 5,709 Milliarden Euro, davon wurden 90,5 % in Unternehmen der Kategorie KMU mit bis zu 249 Beschäftigten erwirtschaftet (vgl. WKO, 2017d, S.19)

Im Jahre 2016 wurden 369 Millionen Euro von den Mitgliedsunternehmen des Fachverbandes Handel mit Maschinen, Computersystemen, Sekundärrohstoffen, technischem und industriellem Bedarf investiert (vgl. WKO, 2017d, S.19).

2.7.3 Elektroinstallationsunternehmen

Innerhalb der Wirtschaftskammer Österreich sind die Elektroinstallationsunternehmen im Fachverband der Elektro-, Gebäude-, Alarm-, und Kommunikationstechniker organisiert. Im Jahre 2016 gab es insgesamt 7.446 Unternehmen. 6.500 Betriebe hatten zwischen 0 und 9 Beschäftigte, der Anteil an Ein-Personen-Unternehmen betrug 42,3 %. 741 Firmen beschäftigten zwischen 10 und 49 Mitarbeiter, 100 Betriebe

hatten zwischen 50 und 249 Beschäftigte und es gab lediglich 15 Firmen mit 250 oder mehr Mitarbeitern. In dieser Branche fanden insgesamt 39.560 Menschen Arbeit, das sind 5,9 % aller Beschäftigten in der Sparte Gewerbe und Handwerk in Österreich. Von den 39.560 Beschäftigten waren 4.414 Lehrlinge. Die durchschnittliche Unternehmensgröße umfasste rund 12 Mitarbeiter (vgl. WKO, 2017a, S.77, WKO, 2017b, S.13-16).

Die Unternehmen in dieser Branche sind sehr heterogen und es besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße, der Art der Projekte, die bearbeitet werden sowie dem geographischen Aktionsradius der Betriebe. Das Spektrum beginnt beim klassischen ‚Dorfelektriker‘ als Einzelunternehmen oder mit einer geringen Anzahl an Beschäftigten, der sich hauptsächlich im privaten Wohnbau, bei kleinen oder mittleren Gewerbeimmobilien, bei der Installation von Wohnhausanlagen sowie von kommunalen Einrichtungen wie Schulen u.ä. Projekten betätigt. Diese kleinen Elektriker agieren dabei meist sehr lokal im Umfeld ihrer Betriebsniederlassungen. Daneben gibt es eine Anzahl an Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten, die sowohl die Projekte wie oben beschrieben ausführen, darüber hinaus jedoch auch in der Lage sind, größere Gewerbeimmobilien, Hotels oder Bürogebäude, kleinere Industrieanlagen, aber auch im kommunalen Bereich kleinere Krankenhäuser oder Pflegeheime, Kläranlagen u.ä. Vorhaben zu realisieren. Sie betätigen sich meist regional im Bundesland der Betriebsniederlassung, manche davon arbeiten aber auch österreichweit. Aufgrund unterschiedlicher Normen und Vorschriften und der damit verbundenen Komplexität und Erfordernis von spezifischem Fachwissen erfolgt bei dieser Unternehmensgröße meist keine Betätigung im Ausland. Große Elektroinstallationsunternehmen ab 50 Mitarbeitern sind selten in den Arbeitsbereichen der kleinen und mittleren Unternehmen wie oben beschrieben anzutreffen. Die Betätigungsfelder solcher Firmen liegen bei größeren Hotels, großen Wohnhausanlagen und Bürogebäuden bis hin zu ganzen Bürokomplexen, Industrieanlagen, Anlagen zur Energieerzeugung und Übertragung wie etwa Kraftwerke oder Umspannwerke sowie Krankenhäusern und Anlagen der Infrastruktur wie zum Beispiel Bahnanlagen, Tunnelanlagen oder Flughäfen. Meist haben solche Unternehmen bereits eine Spezialisierung und konzentrieren sich auf einige ausgewählte Segmente, in denen sie über eine hohe Expertise verfügen und sich so von ihren Wettbewerbern differenzieren. Meist sind diese Unternehmen österreichweit tätig und nehmen auch Projekte im benachbarten Ausland an. Oft folgen sie auch ihren

Kunden, die österreichweit oder grenzüberschreitend tätig sind und bei ihren Bauvorhaben gerne mit ein und demselben Partner in Bezug auf die Elektroinstallation arbeiten (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

In kleinen Betrieben übernimmt der Inhaber stets mehrere Funktionen vom Vertrieb über den Einkauf bis hin zur Projektleitung. In Einzelunternehmen führt der Unternehmer die Installationsarbeiten auch selbst aus. Je größer die Betriebe sind, desto mehr verfügen sie über spezialisierte Mitarbeiter oder ganze Abteilungen, die für den Vertrieb, den Einkauf, das Projektmanagement und die Ausführung der Arbeiten auf den Baustellen verantwortlich sind. Um ihre Kunden zu erreichen, betreiben Elektroinstallationsunternehmen meist zumindest eine eigene Website, manchmal mit einem integrierten Webshop. Aber auch Ladengeschäfte sind insbesondere in ländlichen Regionen nach wie vor gängig. In kleinen Unternehmen besucht üblicherweise der Inhaber die Endkunden, um diese zu beraten, Angebote zu erstellen und danach die gewünschten Lösungen umzusetzen. Bei größeren Betrieben erfolgt dies mittels eines eigenen Vertriebes, bei zahlreichen Projekten gibt es jedoch auch, wie bereits in den Abschnitten 2 und 2.3 dargelegt, Ausschreibungen, die meist von Portalen der vergebenden Stellen heruntergeladen werden können und bei denen eine Angebotslegung nach genauen Bedingungen zu erfolgen hat (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

Die Elektro-, Gebäude-, Alarm-, und Kommunikationstechniker erwirtschafteten einen Produktionswert von 5,171 Milliarden Euro in 2016, 78 % davon wurden in sogenannten KMUs mit bis zu 249 Beschäftigten realisiert (vgl. WKO, 2017b, S.19).

Die Investitionen betragen in diesen Unternehmen im Jahre 2016 insgesamt 117 Millionen Euro (vgl. WKO, 2017b, S.19).

2.8 Zusammenfassung

Der Industriegütermarkt ist Teil des Business-to-Business-Marktes und umfasst den Austausch von Produkten und Dienstleistungen zwischen Unternehmen, die diese wiederum für die eigene Leistungserbringung benötigen (vgl. Abschnitt 2).

Industriegütermärkte weisen deutliche Unterschiede zu Konsumgütermärkten auf, da sie in der Regel weniger, jedoch größere Käufer umfassen, ein engeres Verhältnis zwischen Kunden und Lieferanten besteht, professionelle Einkaufsabteilungen und

Buying Center in den Entscheidungsprozess eingebunden sind, vielfältige Kaufeinflüsse herrschen und die Verkaufszyklen länger dauern (vgl. Abschnitt 2.1.1).

Beschaffende Unternehmen in Business-to-Business-Märkten haben unterschiedliche Kaufsituationen zu bewältigen und es entsteht dabei mannigfacher Informationsbedarf um die jeweils beste Alternative aus dem Angebot am Markt auszuwählen (vgl. Abschnitt 2.1.2). Bei dieser Auswahl verfolgen Unternehmen verschiedene Beschaffungsstrategien, bei denen sie anhand der Dimensionen Anzahl der potenziellen Lieferanten, Komplexität und Umfang der Beschaffung, Zeitpunkt der Bereitstellung der Leistung sowie geographischer Ort der Bezugsquelle Entscheidungen treffen (vgl. Abschnitt 2.1.3).

Die Gruppe von Personen, die am industriellen Kaufprozess im beschaffenden Unternehmen beteiligt ist, wird als Buying Center bezeichnet. Da Buying Center aus einer unterschiedlichen Anzahl an Personen bestehen, die tendenziell größer wird, sind deren Rollen, deren Autorität sowie deren persönlichen Interessen und Einstellungen vom anbietenden Unternehmen besonders zu berücksichtigen. Industrielle Kaufentscheidungen bestehen aus diesem Grund auch stets sowohl aus einer rationalen als auch aus einer emotionalen Komponente (vgl. Abschnitt 2.2).

Der industrielle Kauf- und Beschaffungsprozess läuft in mehreren Phasen ab und hat das Ziel, das Angebot mit dem größten Nutzen und dem damit verbundenen höchsten monetären Wert, welches gleichzeitig mit dem geringsten Risiko für das beschaffende Unternehmen verbunden ist, zu beschreiben, zu identifizieren, zu beschaffen und zu bewerten (vgl. Abschnitt 2.3).

In Business-to-Business-Märkten schließen sich Unternehmen in Form von Partnerschaften und Allianzen mit dem Zweck der Nutzung von Spezialisierung zum gegenseitigen Vorteil zu sogenannten Wertschöpfungsnetzwerken zusammen. Die einem Hersteller nachgelagerten, ineinandergreifenden Organisationen, die Zeit-, Orts-, und Besitzlücken auf dem Weg zum Anwender überbrücken und damit die Verfügbarkeit des Produktes oder der Dienstleistung zur Verwendung sicherstellen, werden als Distributionskanäle bezeichnet (vgl. Abschnitt 2.4).

Anbietende Unternehmen im B2B-Bereich können ihre Kunden entweder direkt, mittels zwischengeschalteter Organisationen oder mit einem Mix aus diesen beiden Möglichkeiten bedienen. Der direkte Vertrieb kann unter Nutzung verschiedener

Medien in Form eines eigenen Vertriebsaußen- oder Vertriebsinnendienstes, mittels Ladengeschäften oder Vertriebsniederlassungen, Katalogversand aber auch in digitaler Form erfolgen. Wird der indirekte Vertrieb gewählt, kann es eine unterschiedliche Anzahl von Vertriebsstufen geben (vgl. Abschnitt 2.4).

Der persönliche Verkauf mittels eines eigenen Vertriebsinnen- oder Außendienstes kann sowohl im direkten als auch im indirekten Vertrieb eingesetzt werden. Obwohl er im Vergleich zu anderen Vertriebsformen die kostenintensivste Alternative darstellt, gilt der persönliche Verkauf vor allem für Unternehmen im technischen B2B-Bereich aufgrund seiner einzigartigen Merkmale und der Vielzahl seiner Einsatzmöglichkeiten entlang des industriellen Kauf- und Beschaffungsprozesses als unverzichtbar. Die Aufgaben im persönlichen Vertrieb gehen heute weit über das klassische Verkaufen hinaus und umfassen die Identifikation und Gewinnung von Neukunden, die allgemeine Marktkommunikation, aber auch die Erbringung von Services für Kunden. Auch bei der Informationsbeschaffung, der Zielsetzung und bei wichtigen Entscheidungen in Bezug auf die Allokation von Produkten bei Lieferengpässen wird der persönliche Vertrieb innerhalb der anbietenden Unternehmen mit eingebunden (vgl. Abschnitt 2.5).

Der Trend in Business-to-Business-Märkten geht zunehmend zum Lösungsvertrieb, während der reine Produktverkauf an Bedeutung verliert. Beim Lösungsvertrieb schnüren anbietende Unternehmen Pakete aus Produkten und Dienstleistungen, die Kundenbedürfnisse auf einzigartige Weise erfüllen und ihnen helfen, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und gleichzeitig die eigene Wertschöpfung und Profitabilität zu erhöhen. Der persönliche Vertrieb ist dabei unerlässlich. Der Lösungsvertrieb stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation sowie die Fach- und Interaktionskompetenz des Vertriebspersonals. Anbietende Unternehmen setzen deshalb oftmals spezielles Personal, die sogenannten Key-Account-Manager ein, die als primärer Ansprechpartner für wichtige Kunden dienen und die alle unternehmensinternen Aktivitäten in Richtung des Kunden koordinieren (vgl. Abschnitt 2.5).

Der Multichannel-Vertrieb beschreibt die gleichzeitige Nutzung mehrerer Vertriebskanäle durch ein anbietendes Unternehmen mit dem Zweck der größtmöglichen Marktabdeckung und der höchsten Effizienz bei der Ansprache unterschiedlicher Kunden. Auch Kunden im B2B-Bereich verwenden verstärkt

unterschiedliche Kanäle entlang des industriellen Kauf- und Beschaffungsprozesses. Sie erwarten dabei ein durchgängiges Einkaufserlebnis. Die Summe aller Kontakte, die ein beschaffendes Unternehmen in den unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses mit dem anbietenden Unternehmen hat, wird als Customer Journey bezeichnet (vgl. Abschnitt 2.6).

Die unterschiedlichen Vertriebskanäle werden von erfolgreichen anbietenden Unternehmen gemäß ihren jeweiligen Stärken und Schwächen eingesetzt und im Sinne der Vermeidung von Konflikten und Ineffizienz koordiniert. Um wettbewerbsfähig und für die beschaffenden Unternehmen unterschiedlicher Größe und Bedeutung entlang des industriellen Kauf- und Beschaffungsprozesses optimal erreichbar zu sein sowie um deren Erwartungen effizient erfüllen zu können, zeichnet sich ab, dass Unternehmen auch andere Vertriebskanäle, wie zum Beispiel den gesamten Online-Bereich inklusive der damit verbundenen Formen von E-Commerce, verstärkt nutzen (vgl. Abschnitt 2.6).

Welchen Einfluss die in den vorangehenden Abschnitten bereits mehrfach dargestellte zunehmende Nutzung von E-Commerce in Business-to-Business-Märkten hat und welche Herausforderungen sich in diesem Zusammenhang für anbietende Unternehmen ergeben, wird im folgenden Abschnitt der Arbeit dargelegt.

3 Einordnung von E-Commerce in der Internetökonomie

Das World Wide Web oder Internet hat seit seinem Start im Jahre 1989 die ökonomischen Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten stark verändert und einen Digitalisierungstrend ausgelöst, der bis heute anhält (vgl. Wirtz, 2016, S.10). Der erste Webbrowser im Jahre 1993 und die Entwicklung von Online-Payment-Systemen ab dem Jahre 1994 markieren den Beginn der Ära des E-Commerce. Jeff Bezos gilt als einer der ersten Internetpioniere, denn bereits 1995 versendete er die erste Buchbestellung über amazon.com, die er in einer Garage in Seattle verpackte und per Post auf den Weg zum Kunden brachte. Ab dem Jahre 1998 kam es vermehrt zu Unternehmensgründungen im Bereich des Internet, vor allem in den USA nahmen die Online-Umsätze im privaten Umfeld insbesondere bei Produkten wie Büchern und CDs stetig zu. Bis zur Jahrtausendwende entwickelte sich der Online-Handel stark, bis schließlich mit dem Platzen der sogenannten „Dot-Com“-Blase bis etwa Ende des Jahres 2001 eine Bereinigung unter den Anbietern im Online-Bereich stattfand. Ab 2002 wächst die Internetwirtschaft wieder und erlebt insbesondere ab dem Jahr 2005 mit den neuen Social-Media-Anwendungen (auch bekannt unter dem Synonym Web 2.0) speziell bei Privatanwendern einen regelrechten Boom. Der klassische stationäre Handel integriert den in Abschnitt 2.6 dieser Arbeit dargelegten Multichannel-Vertrieb immer stärker in seine Unternehmensstrategie. Der Anteil der online getätigten Umsätze steigt seither jedes Jahr sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Umfeld weiter an und gewinnt stetig an Bedeutung. Ein Ende dieser Entwicklung ist aktuell nicht vorherzusehen (vgl. Graf, Schneider, 2016, S.9-35, Wirtz, 2016, S.12-14).

Stichworte in der Fachliteratur für den vom Internet geprägten Wirtschaftsbereich sind beispielsweise Internetwirtschaft, Internetökonomie, New Economy oder Digital Economy. Nach Adam Opuchlik (2005, S.16) sind in der Internetökonomie drei wesentliche Merkmale kongruent:

- Immaterialität
- globale Ausdehnung
- kommunikations- und informationstechnologische Basis

Die Charakteristika der Internetökonomie sind Digitalität, Vernetzung und Globalität. Mit ihrem Voranschreiten ändern sich wirtschaftliche Strukturen und Geschäftsbeziehungen (vgl. Wirtz, 2016, S.16).

Als Treiber der Internetökonomie werden von Befürwortern die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie, das US-amerikanische Phänomen des Entrepreneurship sowie der Einfluss der Kapitalmärkte genannt (vgl. Gruber, 2005, S.2). Wichtige technologische Neuentwicklungen werden in der Internetökonomie vermehrt in kleineren und mittleren Unternehmen getätigt und sind nicht mehr ausschließlich großen Technologiekonzernen vorbehalten (vgl. Chesbrough und Teece, 1996, S.5f). Insgesamt werden Markteintrittsbarrieren gesenkt und der Wettbewerb verstärkt, da auch kleine Unternehmen ihre Güter und Dienstleistungen weltweit und ohne physische Präsenz anbieten können (vgl. Wirtz, 2016, S.101).

Die Begriffe E-Commerce und E-Business werden in den Medien und in der Wissenschaft häufig und in vielfältiger Art und Weise verwendet. Für diese Arbeit ist es im Sinne der Präzisierung wichtig, diese beiden Begriffe voneinander abzugrenzen: **E-Commerce** ist ein Teilbereich des E-Business und ist auch unter den Begriffen Online-Handel, Web-Commerce, Internet-Commerce, Digital-Commerce oder Virtueller Handel bekannt (vgl. Fost, 2014, S.8). Die Einordnung von E-Commerce innerhalb der Internetökonomie wird graphisch in der Abbildung 9 dargestellt.

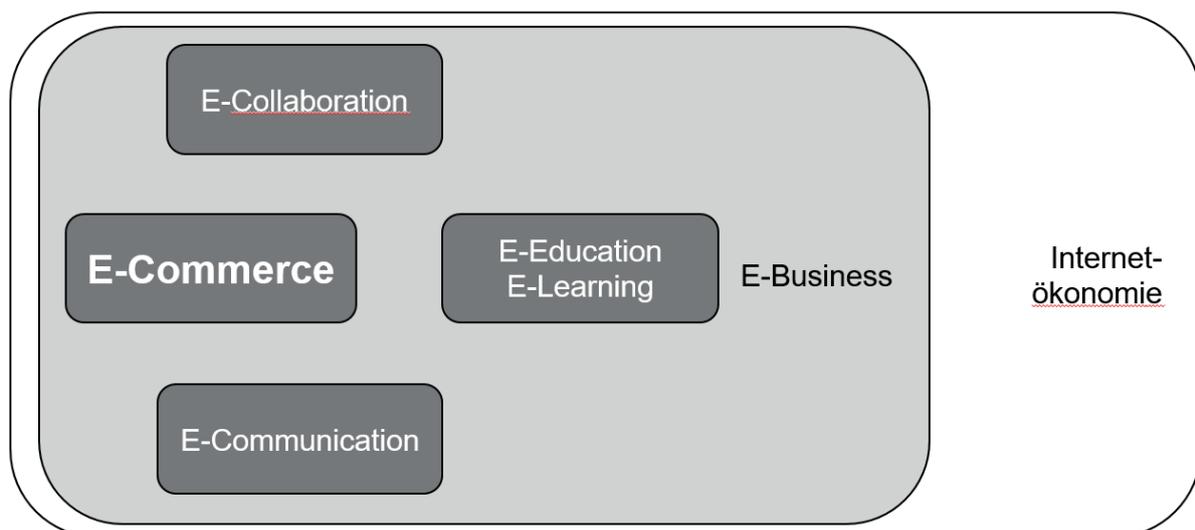


Abbildung 9: Positionierung von E-Commerce innerhalb der Internetökonomie

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus: Fost, 2014, S.8

In B2B-Märkten sind Aktivitäten des **E-Commerce** zum Beispiel das elektronische Aushandeln von Preisen oder die digitale Unterzeichnung von Rechnungen (vgl. Fost, 2014, S.2). Eine genaue Begriffsdefinition erfolgt in Abschnitt 3.1.

E-Collaboration bezeichnet jene Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen, die über das Internet abgewickelt werden. Hier seien beispielsweise Videokonferenzen oder Internetanwendungen zur gemeinsamen Erstellung von Dokumenten genannt (vgl. Fost, 2014, S.3).

Unter **E-Communication** summiert man Aktivitäten wie etwa den Versand von Newslettern per E-Mail oder Online-Plattformen, über die Kunden mit dem Unternehmen interagieren können (vgl. Fost, 2014, S.3f).

Der Begriff **E-Education** umfasst die Transferierung von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen über elektronische Netzwerke wie zum Beispiel virtuelle Bildungsnetzwerke für das Erlernen einer Fremdsprache oder Online-Portale für den Download von Schulungsunterlagen eines Unternehmens für die Anwender bzw. Konsumenten seiner Produkte und Dienstleistungen (vgl. Fost, 2014, S.4).

In der Unternehmenspraxis werden diese Reinformen in der Regel kombiniert angewendet, es kann daher zu Überlappungen kommen (vgl. Wirtz, 2016, S.33).

3.1 Definition von E-Commerce

In der Literatur gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen von E-Commerce. Die Anbahnung, Aushandlung und der Abschluss von Handelstransaktionen zwischen mehreren Wirtschaftssubjekten sind Prozesse, die heute unter Nutzung der Möglichkeiten von moderner IKT abgewickelt werden, ohne dafür Kosten für eine physische Präsenz zu verursachen. Die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen, Bequemlichkeitsvorteile und Effizienzsteigerungen während einer Handelstransaktion stehen beim E-Commerce im Vordergrund (vgl. Mohapatra, 2013, S.78, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.516, Wirtz, 2016, S.30).

E-Commerce ist wie in Abschnitt 3 dargelegt eine Aktivität innerhalb des E-Business und Teil der Internetökonomie. Er umfasst Leistungsaustauschprozesse auf Basis elektronischer Netze und IKT (vgl. Opuchlik, 2005, S.23).

Einen Auszug der bis 2005 existierenden Definitionen stellt Opuchlik (2005, S.21) in folgender Tabelle dar:

Quelle	Jahr	Definition
Wirtz, Bernd	2001	Electronic Commerce beinhaltet die elektronische Unterstützung von Aktivitäten, die in direktem Zusammenhang mit dem Kauf und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen via elektronische Netze in Verbindung stehen.
Holler, Eberhard	2001	E-Commerce im eigentlichen Sinn befasst sich mit dem Kauf und Verkauf von Produkten und Dienstleistungen über elektronische Netze
Schröder, Kirsten und Kersten, Wolfgang	2002	E-Commerce steht für elektronischen Handel oder Einkaufsmöglichkeiten via Internet
Merz, Michael	2002	Unterstützung von Handelsaktivitäten über Kommunikationsnetze
Neuburger, Rahild	2003	Elektronische Unterstützung bzw. Abwicklung von Geschäftstransaktionen zwischen Unternehmen und seinen Kunden
Electronic Commerce Info Net – ECIN	2005	Der wohl am weitesten verbreitete Begriff für den elektronischen Handel. Im Gegensatz zum E-Business beschreibt E-Commerce im strengen Sinne nur diejenigen Prozesse bzw. Erträge, die unmittelbar aus oder über das Internet angestoßen werden. Hierzu zählen dann Dienstleistungen ebenso wie die vielschichtigen Transaktionen innerhalb des Zwischenhandels.
Siemens E-Business Glossar	2005	E-Commerce ist ein Teilbereich des E-Business und der Oberbegriff für alle Arten von Transaktionen über elektronische Medien. Das Hauptmedium für E-Commerce ist das Internet, aber auch Standards wie EDI über firmeneigene Netze können für E-Commerce

		verwendet werden. Kauf- und Verkaufstransaktionen bilden die Hauptbestandteile des E-Commerce. Weitere Transaktionsbereiche umfassen Behörden- und Bankgeschäfte.
--	--	---

Tabelle 3: Definitionsübersicht Electronic-Commerce

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Opuchlik, 2005, S.21

Sanjay Mohapatra definiert E-Commerce umfassend (2013, S.73):

„E-Commerce is the use of electronic communications and digital information processing technology in business transactions to create, transform, and redefine relationships for value creation between or among organizations, and between organizations and individuals.“

Eine sehr einfache Definition von E-Commerce findet sich bei Philip Kotler, Kevin Keller und Marc Opresnik (2015, S.538). Diesen folgend wird beim E-Commerce eine Internetseite genutzt, um den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen über das Internet durchzuführen oder zu unterstützen.

Die OECD (2015, S.190) gibt für E-Commerce-Transaktionen folgende Definition:

„E-Commerce transactions refer to the sale or purchase of goods or services conducted over computer networks by methods specifically designed for the purpose of receiving or placing of orders (i.e. webpages, extranet or EDI), but not orders by telephone, fax or manually typed e-mail. Transactions can occur between enterprises, households, individuals, governments and other organizations.“

Gemäß einer aktuellen Definition von Christian Aichele und Marius Schönberger (2016, S.2) werden beim E-Commerce

„[...] die Möglichkeiten elektronischer IKT genutzt, um die Leistungsaustauschprozesse Anbahnung, Aushandlung und Abschluss von Handelstransaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten mittels digitaler Netzwerke zu realisieren.“

Wirtz (2016, S.31) definiert E-Commerce wie folgt:

„E-Commerce beinhaltet die elektronische Unterstützung von Aktivitäten, die in direktem Zusammenhang mit dem Kauf und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen via elektronische Netze stehen.“

Eine weitere **Definition für E-Commerce**, die eine Symbiose aus den obigen Ausführungen darstellt und die für diese Arbeit als Grundlage für die weiteren Ausführungen herangezogen wird, findet sich bei Franziska Stallmann und Ulrich Wegner (2015, S.6):

„E-Commerce ist die Summe aller digitalen Anbahnungs-, Aushandlungs- und/oder Abwicklungsprozesse kommerzieller Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten, die über das Internet abgewickelt werden. Der Verkauf und Kauf von Gütern und Dienstleistungen steht dabei im Fokus.“

Diese Definition ist für die vorliegende Arbeit deshalb gut geeignet, da sie sowohl den Ansatz der unterschiedlichen Phasen im Kaufprozess, jenen der damit verbundenen Transaktionen, sowie den der unterschiedlichen beteiligten Wirtschaftssubjekte beinhaltet. Sie stellt damit eine sehr komplette Zusammenstellung dar. Die in der Definition von Stallmann und Wegner enthaltenen Ansätze werden in den folgenden Abschnitten aufgegriffen, beschrieben und zueinander in Verbindung gesetzt.

3.2 Akteure des E-Commerce

Im E-Commerce können sowohl natürliche als auch juristische Personen als Akteure auftreten (vgl. Opuchlik, 2005, S.26). Es werden dabei grundsätzlich folgende Akteure unterschieden:

- Privatpersonen (Consumer)
- Unternehmen (Business)
- Öffentliche Institutionen, insbesondere Verwaltungen (Administration)

Die etablierten Terminologien im E-Commerce ergeben sich aus der Systematik, nach welcher der Anbieter von Leistungen zuerst und die die Leistung in Anspruch nehmende Partei mit einer 2 (für Englisch „to“) davon getrennt als zweites genannt wird (vgl. Opuchlik, 2005, S.26).

Mögliche Konstellationen im E-Commerce sind somit:

- Business-to-Business (B2B)
- Business-to-Consumer (B2C)
- Business-to-Administration (B2A)
- Administration-to-Business (A2B)
- Administration-to-Consumer (A2C)
- Administration-to-Administration (A2A)
- Consumer-to-Business (C2B)
- Consumer-to-Consumer (C2C)
- Consumer-to-Administration (C2A)

Den größten Umsatzanteil im E-Commerce in diesem Portfolio stellen die beiden Bereiche Business-to-Business (B2B) und Business-to-Consumer (B2C) (vgl. Fost, 2014, S.18). Im Rahmen dieser Arbeit wird schwerpunktmäßig der B2B-Bereich und, wo relevant für die Übertragbarkeit von Erkenntnissen, auszugsweise der B2C-Bereich behandelt.

Die weiter oben genannten Akteure können dabei jeweils als Nachfrager oder Anbieter auftreten (vgl. Böing, 2001, S.5). Analog dazu ergeben sich zwei grundsätzliche Einsatzfelder des E-Commerce, zwischen denen unterschieden wird (vgl. Opuchlik, 2005, S.28). Entlang der Wertschöpfungskette werden die Aktivitäten des Unternehmens auf der Nachfragerseite, also die elektronische Abwicklung, Unterstützung und Automatisierung der Beschaffungsaktivitäten, als **Buy-Side-Commerce** bezeichnet. Hier hat sich im B2B-Kontext auch der Begriff des E-Procurement etabliert. Auf der Anbieterseite wird demgemäß die elektronische Abwicklung, Unterstützung und Automatisierung der Vertriebsaktivitäten des Unternehmens als **Sell-Side-Commerce** definiert (vgl. Opuchlik, 2005, S.31).

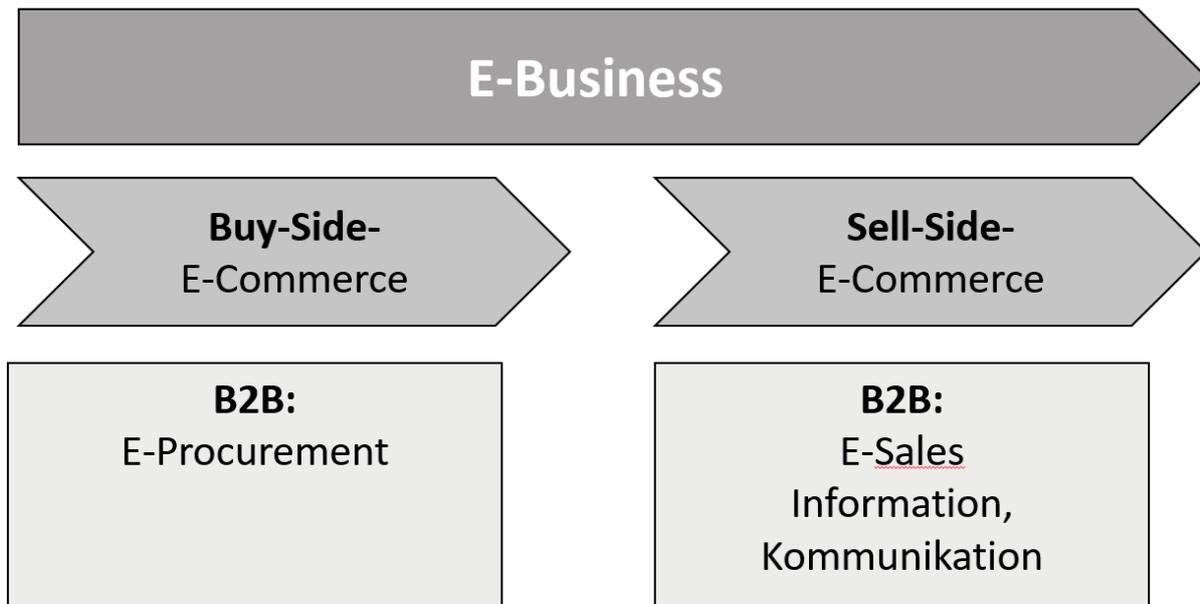


Abbildung 10: E-Business-Wertkette mit Einsatzfeldern des E-Commerce

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus: Opuchlik, 2005, S.31

3.3 Entwicklungsphasen beim Einsatz von E-Commerce

E-Commerce wurde bereits vor der Einführung des Internets im B2B-Bereich genutzt. Firmen nutzten private Netzwerke im direkten Austausch eins zu eins in der Form von EDI. Dies war die erste Form von E-Commerce, wenngleich der Aufbau und der Betrieb von privaten Netzwerken stets sehr kostenintensiv war und das aktuell weiterhin so ist. Mit der Einführung des Internets beschleunigte sich der Einsatz von E-Commerce, da es eine offene Plattform für diese Austauschprozesse zur Verfügung stellt (vgl. Mohapatra, 2013, S.85).

Unternehmen durchlaufen beim Einsatz von E-Commerce typischerweise **vier Entwicklungsphasen**, die sich durch ihren Wertschöpfungsgrad oder die Funktionen, die den Kunden zur Verfügung gestellt werden sowie hinsichtlich ihrer Komplexität unterscheiden. Die vier Entwicklungsphasen wurden bereits im Jahre 1999 vom Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG eingeführt (vgl. KPMG, 1999, S.4) und finden bis heute ohne wesentliche Änderungen Eingang in die aktuelle Literatur (vgl. Wirtz, 2016, S.27).

Auf der untersten Entwicklungsstufe beschränkt sich das Unternehmen auf eine reine Veröffentlichung von Informationen für bestimmte Zielgruppen wie beispielsweise potenzielle Kunden oder Investoren. Auf einer weiteren Stufe werden Informationen

personalisiert und um Serviceaktivitäten ergänzt. Es erfolgt bereits eine Interaktion mit den Kunden, zum Beispiel werden Angebote oder Informationen mittels E-Mail versendet. Die dritte Stufe beinhaltet die Möglichkeit, Transaktionen abzuschließen und Unternehmen in der vierten Stufe ermöglichen die elektronische Integration von Transaktionspartnern in die Wertschöpfungsprozesse. Die Phase 4 stellt die höchste Entwicklungsstufe im E-Commerce dar (vgl. KPMG, 1999, S.4, Wirtz, 2016, S.27, IFH, 2016, S.7f).

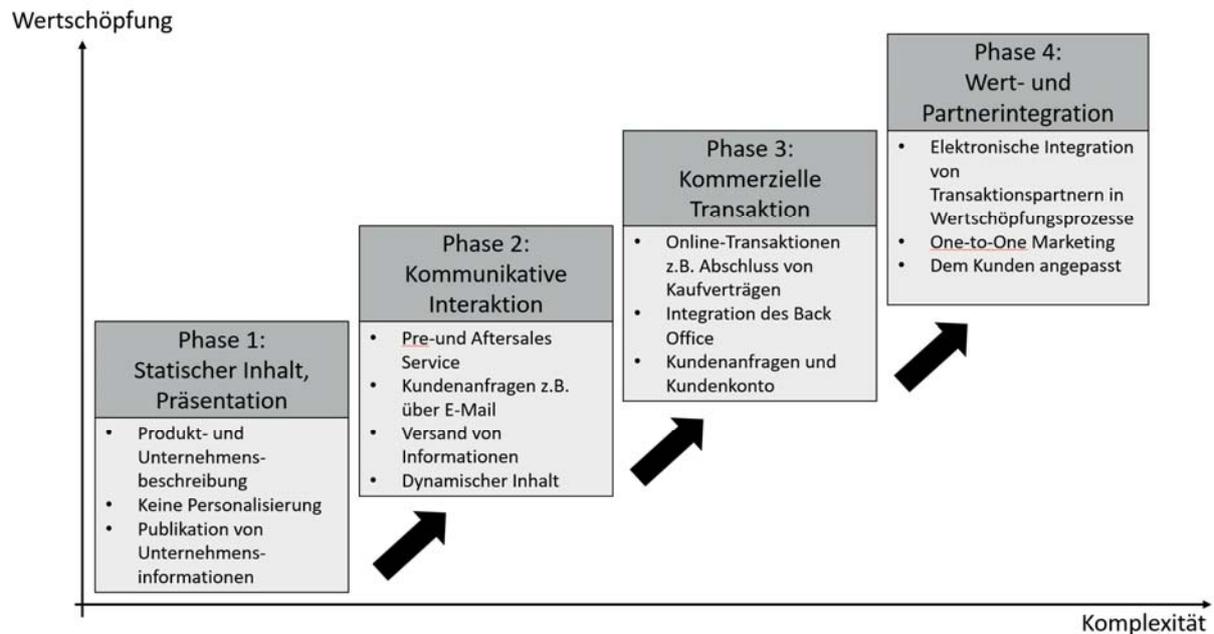


Abbildung 11: Entwicklungsphasen beim Einsatz von E-Commerce

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus: KPMG, 1999, S.5 und Wirtz, 2016, S.27

Beim Durchlaufen dieser Phasen ist der Einsatz und die Geschwindigkeit der Akzeptanz von neuen Technologien neben den finanziellen Möglichkeiten und den vorhandenen Kompetenzen auch eine Frage der Unternehmenskultur. Einige kulturelle Faktoren begünstigen den Einsatz neuer Technologien ganz besonders. So sind es zum Beispiel Unternehmen, welche in Produktfeldern mit hoher technischer Affinität agieren (vgl. Binckebanck, Elste, 2016, S.21) oder auch solche, in denen der Technologieeinsatz von der Unternehmensführung und Kollegen vorgelebt wird (vgl. Homburg, Wieseke, Kuehnl, 2009, S.159-168), die in Bezug auf den Einsatz und die Geschwindigkeit der Akzeptanz von neuen Technologien hervorstechen. Darüber hinaus haben sich ein hoher Innovationsgrad bzw. Technologieführerschaft des Unternehmens (vgl. Boston Consulting Group, 2013, S.8-14) und die bisherigen Erfahrungen mit neuen Technologien (vgl. Köllinger, 2004, S.297) als für den Einsatz

und die Geschwindigkeit der Akzeptanz von neuen Technologien begünstigende Faktoren herauskristallisiert. Gemäß einer Studie von Narasimhaiah Gorla, Ananth Chiravuri und Ravi Chinta (2015, S.661f) spielt es auch eine Rolle, wie stark das Unternehmen im Wettbewerb steht – je stärker der Preiswettbewerb, desto eher werden Werkzeuge des E-Commerce implementiert. Diese Studie bestätigt auch die Aussagen von Christian Homburg, Jan Wieseke und Christina Kuehnl (2009, S.159-168), wonach ein informelles Netzwerk an Kollegen und Vorgesetzten, das den Einsatz von E-Commerce-Werkzeugen unterstützt, die Adoption dieser Werkzeuge begünstigt. Dämpfend auf die Einführung von E-Commerce-Werkzeugen wirken laut dieser Studie hingegen die von den Entscheidungsträgern wahrgenommenen Risiken in Bezug auf die Sicherheit und den Datenschutz wie zum Beispiel die Befürchtung, gehackt oder ausspioniert zu werden oder die Angst vor dem unbefugten Knacken von Passwörtern. Darüber hinaus wird auch das Thema von sich schnell ändernden technologischen Standards und die damit einhergehende Notwendigkeit von Investitionen in Anpassungen insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen als bremsend bei der Einführung von E-Commerce genannt (vgl. Rao, 2017, S.5).

3.4 E-Commerce aus Sicht der Neuen

Institutionenökonomie

Der Tausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen Anbietern und Nachfragern wird in der Neuen Institutionenökonomie als Übertragung von Rechten eines Gutes oder einer Leistung angesehen und als Transaktion bezeichnet (vgl. Schwickert, 1998, S.7).

Wie in Abschnitt 3.1 ausgeführt, ist die Senkung der mit einer Transaktion verbundenen Kosten, der sogenannten Transaktionskosten, einer der wesentlichen Treiber von E-Commerce. Deshalb soll dieser Ansatz in den nachfolgenden Abschnitten detaillierter betrachtet werden.

3.4.1 Transaktionskostenansatz

Für die Abwicklung von Transaktionen werden Ressourcen benötigt. Die Kosten dieser Ressourcen werden als Transaktionskosten bezeichnet (vgl. Mankiw et al., 2012, S.257f). Die Höhe der Transaktionskosten hängt unter anderem davon ab, in welchem Umfeld die Transaktion durchgeführt wird: innerhalb der Organisation oder am Markt.

Am Markt agiert eine Vielzahl von Akteuren meist spontan und auf der Basis von frei verhandelbaren Vereinbarungen, die Zuteilungsfunktion von Ressourcen übernimmt hier der Preismechanismus. Jede Transaktion erfordert eine neuerliche Auswahl eines Marktpartners sowie die Vereinbarung der Bedingungen der Transaktion (vgl. Schwickert, 1998, S.9, Clement, Schreiber, 2010, S.47).

Innerhalb einer Organisation arbeitet eine Gruppe von Individuen auf der Basis von festgelegten Verträgen an der Realisierung eines gemeinsamen Zieles. Die Unternehmensleitung sowie die Aufbau- und Ablauforganisation übernehmen die Aufteilung von Ressourcen und die Beurteilung von Leistungen, die wirtschaftlichen Beziehungen innerhalb der Organisation sind fest geregelt. Diese Form der Kooperation wird in der neuen Institutionenökonomie als **Hierarchie** bezeichnet (vgl. Schwickert, 1998, S.9f, Clement, Schreiber, 2010, S.47f).

Eine Zwischenform der Koordinationextreme Markt und Organisation stellt die **Kooperation** dar. Sie basiert auf einer zeitlich begrenzten, vertraglich vereinbarten Kooperation zwischen zwei unabhängigen Partnern, die jeweils Ihren marktlichen Handlungsspielraum freiwillig einschränken, um geringere Transaktionskosten zu erreichen (vgl. Schwickert, 1998, S.10, Clement, Schreiber, 2010, S.48).

Eine Übersicht der Koordinationsformen der Neuen Institutionenökonomie zeigt die folgende Tabelle:

Koordinationsform	Organisation	Allokation via	Verträge
Markt	Markt(platz)	Preise	Situativ, spontan
Kooperation	Kooperation	Vereinbarungen	Relational
Hierarchie	Unternehmen	Anweisungen	Formal, fest

Tabelle 4: Koordinationsformen der Neuen Institutionenökonomie

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Schwickert, 1998, S.11, Clement, Schreiber, 2010, S.49

3.4.2 Transaktionsphasen und Instrumente des E-Commerce

Die Durchführung einer Markttransaktion verläuft in mehreren Phasen (siehe Abbildung 12). Zunächst werden Informationen über einen geeigneten Partner eingeholt (Informations- oder Selektionsphase). Ist dieser gefunden, werden Verhandlungen zu den Bedingungen der Transaktion geführt, die zu einem Vertragsabschluss führen (Vereinbarungsphase). Nach dem Abschluss der Vereinbarungphase kann die Umsetzung der Transaktion erfolgen (Abwicklungsphase). Eventuell werden in der Nachvertragsphase noch Verhandlungen zu Vertragsmodifikationen oder über Wartungsverträge geführt (Nachverhandlungsphase) (vgl. Fost, 2014, S.21f). Diese Transaktionsphasen stellen eine Zusammenfassung des detaillierteren, in Abschnitt 2.1.3 dieser Arbeit beschriebenen, industriellen Beschaffungsprozesses dar. Sie gelten für alle Akteure des E-Commerce und sind deshalb generischer als der industrielle Beschaffungsprozess, der nur im B2B-Bereich, also dem Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen, Gültigkeit hat. Die Kaufphasen des industriellen Beschaffungsprozesses bis zur Angebotseinholung werden hier in der Phase 1, der Informations- und Selektionsphase, zusammengefasst. Die Lieferantenauswahl im industriellen Beschaffungsprozess entspricht hier der Vereinbarungphase, die Phase der Auftragsmodalitäten entspricht der Abwicklungsphase und jene der Leistungsbewertung ist beim 4-Phasen-Modell des E-Commerce jener der Nachverhandlungsphase gleichzusetzen.

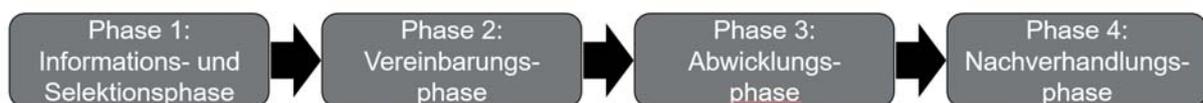


Abbildung 12: Transaktionsphasen

Quelle: modifiziert übernommen aus Fost, 2014, S.22

In jeder Phase einer Transaktion fallen unterschiedliche Arten von Kosten an (vgl. Groth, 2009, S.772), die durch den Einsatz von E-Commerce teilweise signifikant reduziert werden können. In der Abbildung 13 wird der E-Commerce-Einflussbereich im Zusammenhang mit den Phasen und Kosten einer Transaktion dargestellt (vgl. Fost, 2014, S.23).

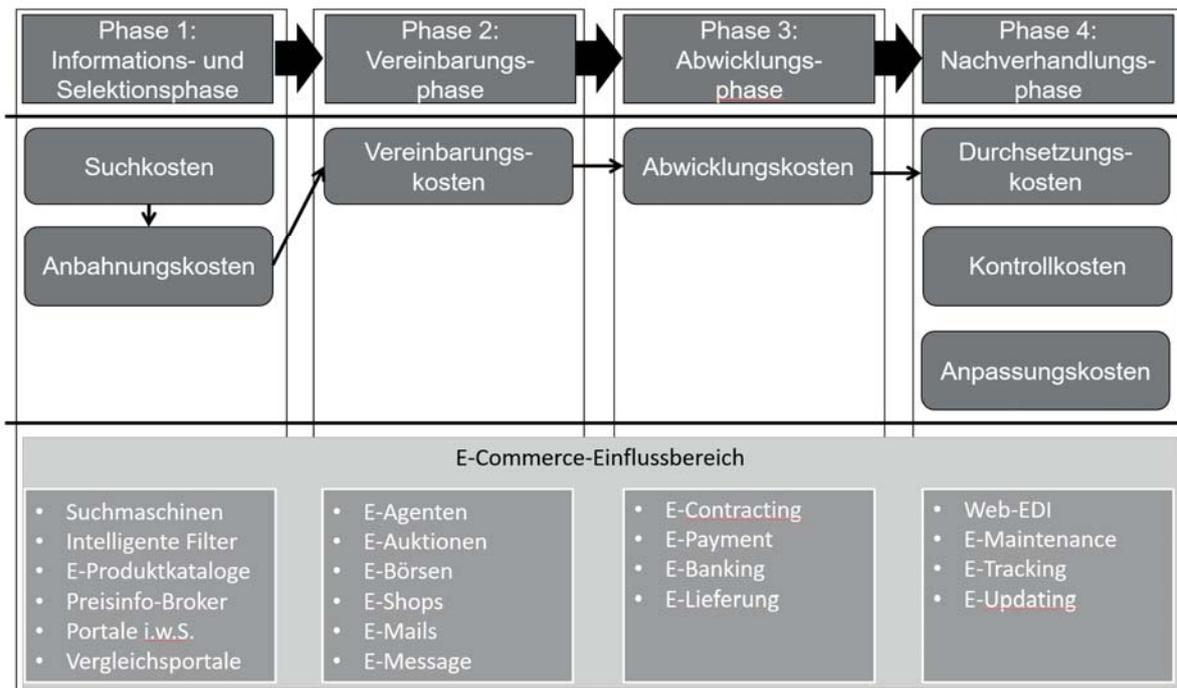


Abbildung 13: Phasen, Kosten und E-Commerce-Instrumente einer Transaktion

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Fost, 2014, S.23

In der **Informations- und Suchphase** wird von einem existenten Bedarf für ein Produkt oder eine Dienstleistung ausgehend ein Partner bzw. geeigneter Anbieter gesucht. Dabei lassen sich durch Suchmaschinen wie etwa Google potenzielle Anbieter rasch ausfindig machen (vgl. Aull, 2016, S.6). Die Anbieter stellen elektronische Produktkataloge, Downloads und spezielle Landingpages auf ihrer Website zur Verfügung. Mittels elektronischer Produktfilter und der Eingabe bestimmter Merkmale können potenzielle Kunden sehr schnell und bequem zu den gewünschten Produkten gelangen. Anbieter können durch Optimierung ihrer Website die Positionierung in den Suchmaschinen und Portalen verbessern und somit ihre Umsatzchancen signifikant erhöhen (vgl. Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.258, IFH, 2016, S.20). Die Erhöhung der Preistransparenz und die Findung des optimalen Preises werden durch Preisinfo-Broker und Vergleichsportale ermöglicht (vgl. Fost, 2014, S.24). Aufgrund dieser gestiegenen Transparenz können Kunden über unterschiedliche Plattformen auch direkt beim Hersteller rund um den Erdball bestellen und somit möglicherweise die Preiszuschläge der Handelsstufen umgehen (vgl. Binckebanck, Elste, 2016, S.16). Die Such- und Anbahnungskosten können durch den Einsatz von E-Commerce-Instrumenten in jedem Fall erheblich gesenkt werden (vgl. Fost, 2014, S.24). Nach einer Studie von Forrester Consulting (2015, S.2), bei der 930

B2B-Entscheidungsträger im Einkauf von Unternehmen mit mindestens 1000 Mitarbeitern weltweit befragt wurden, geben bereits mehr als 75 % der Befragten an, bei mindestens 25 % ihrer Beschaffungen, die sie offline tätigen, vorher online zu recherchieren.

Neben den oben genannten Instrumenten stehen dem Kunden auch noch Newsletter, Mobile Content, Produkttests und Online-Zeitungen zur Beschaffung von Informationen zur Verfügung. All diese Instrumente führen zu einer erheblichen Quantität an verfügbaren Informationen. Der Anteil an genutzter Information geht aufgrund der gesteigerten Quantität jedoch weiter zurück. Gleichzeitig steigt die Unsicherheit in der Bewertung der Informationsqualität aufgrund von potenziellen Manipulationen wie sie zum Beispiel bei Informationen auf Wikipedia oder bei der Verbreitung von tendenziösen Nachrichten über das Internet immer wieder vorkommen. Trotz all dem stellt das Internet den größten anzunehmenden Produktkatalog dar und erhöht den Wettbewerbsdruck auf die Anbieter zu Gunsten der Kunden (vgl. Binckebanck, Elste, 2016, S.15f).

Nach der Festlegung der Leistungsauswahl unterstützen in der **Vereinbarungsphase** elektronische Agenten, Börsen, Auktionen und Shops durch standardisierte und transparente Abwicklungsverfahren. Der Kostensenkungseffekt dieser Werkzeuge steigt vor allem ab der zweiten Nutzung überproportional, denn dann sind in der Regel die Abwicklungsmodalitäten und Konditionen vereinbart. Die Effizienz in der Kommunikation wird durch den Einsatz von E-Mail und E-Message gesteigert, die Überbringungszeiten werden damit im Vergleich zu analogen Kommunikationskanälen massiv verkürzt (vgl. Fost, 2014, S.24). Dem Einkauf stehen in dieser Phase Webkonferenzen und Online-Demonstrationen zur Verfügung, um Reisekosten einzusparen (vgl. Binckebanck, Elste, 2016, S.16).

Die komplette elektronische Abbildung des Vertragsprozesses wird als E-Contracting bezeichnet und unterstützt die Transaktionspartner während der **Abwicklungsphase**. Die Vertragsdokumentation ist damit jederzeit kostengünstig zugriffsbereit. Die Zahlungsabwicklung kann beispielsweise durch die Nutzung des Angebotes von E-Payment-Anbietern unter standardisierten und transparenten Bedingungen für beide Vertragsparteien abgewickelt werden. E-Banking ermöglicht eine schnellere und effizientere Abwicklung von Zahlungen ohne Bindung an Filialen oder deren Öffnungszeiten. Eine E-Lieferung ermöglicht insbesondere bei digitalen Angeboten

eine kostengünstige elektronische Auslieferung bestimmter Güter und Dienstleistungen (vgl. Fost, 2014, S.24).

Die Durchsetzungs-, Kontroll-, und Anpassungskosten in der **Nachverhandlungsphase** können in marktlichen Beziehungen zum Beispiel durch Web-EDI-Technologien, bei denen sämtliche Transaktionsdaten wie Bestellungen, Lagerbestände, Rechnungen etc. zwischen den Organisationen ausgetauscht werden, signifikant reduziert werden. Der anfängliche Anpassungsaufwand für die Schnittstellen ist durchaus signifikant, ermöglicht anschließend jedoch eine vollautomatische Kommunikation der Systeme auch zwischen mehreren Organisationen. Eine lückenlose Nachverfolgung von Warenströmen auf globaler Basis wird durch E-Tracking möglich und E-Updating kann digitale Güter wie beispielsweise Software mit Aktualisierungen versorgen (vgl. Fost, 2014, S24f). Kunden können sich in dieser Phase in Bezug auf Service-Fragen beispielsweise unter Zuhilfenahme von Demonstrationsvideos auf YouTube (sowohl vom Anbieter oder auch von anderen Kunden erstellt), FAQ-Listen oder Selbsthilfe-Blogs bei einfachen Problemen selbst helfen. Mittels E-Maintenancing oder Service-Apps können beispielsweise Service- und Wartungsintervalle vollautomatisiert angestoßen oder Fehlerdiagnosen und Fehlerbeseitigungen durch den Kunden selbst durchgeführt werden. Hier profitieren sowohl der Anbieter als auch der Kunde von einer schnelleren Problemlösung (vgl. Binckebanck, Elste, 2016, S.17).

3.4.3 Grenzen für den Einsatz von E-Commerce

Das Potenzial für die Reduktion der Transaktionskosten durch den Einsatz von E-Commerce-Instrumenten ist in den diversen Branchen und Produktkategorien unterschiedlich (vgl. Fost, 2014, S.25). Produkte wie Software, Bücher und CDs weisen ein höheres Markttransaktionskostensenkungspotenzial auf als beispielsweise Rohstoffe und Industriemaschinen, da bei letzteren Produkten der Unterstützungsgrad der E-Commerce-Einflussbereiche innerhalb der in Abb. 13 gezeigten Transaktionsphasen wesentlich geringer ist.

Manche Branchen bzw. Produktgruppen erfordern sehr spezifisches Marketing und eine starke Interaktion zwischen Anbieter und Abnehmer, meist geht es hier um industrielle Produkte mit einem hohen Anteil an Engineering und wenigen Abnehmern. In solchen Bereichen kann der Einsatz von E-Commerce gänzlich unattraktiv sein und

zu keinen Vorteilen sowohl für den Anbieter als auch für den Abnehmer führen (vgl. Mohapatra, 2013, S.138, Binckebanck, 2015, S.45).

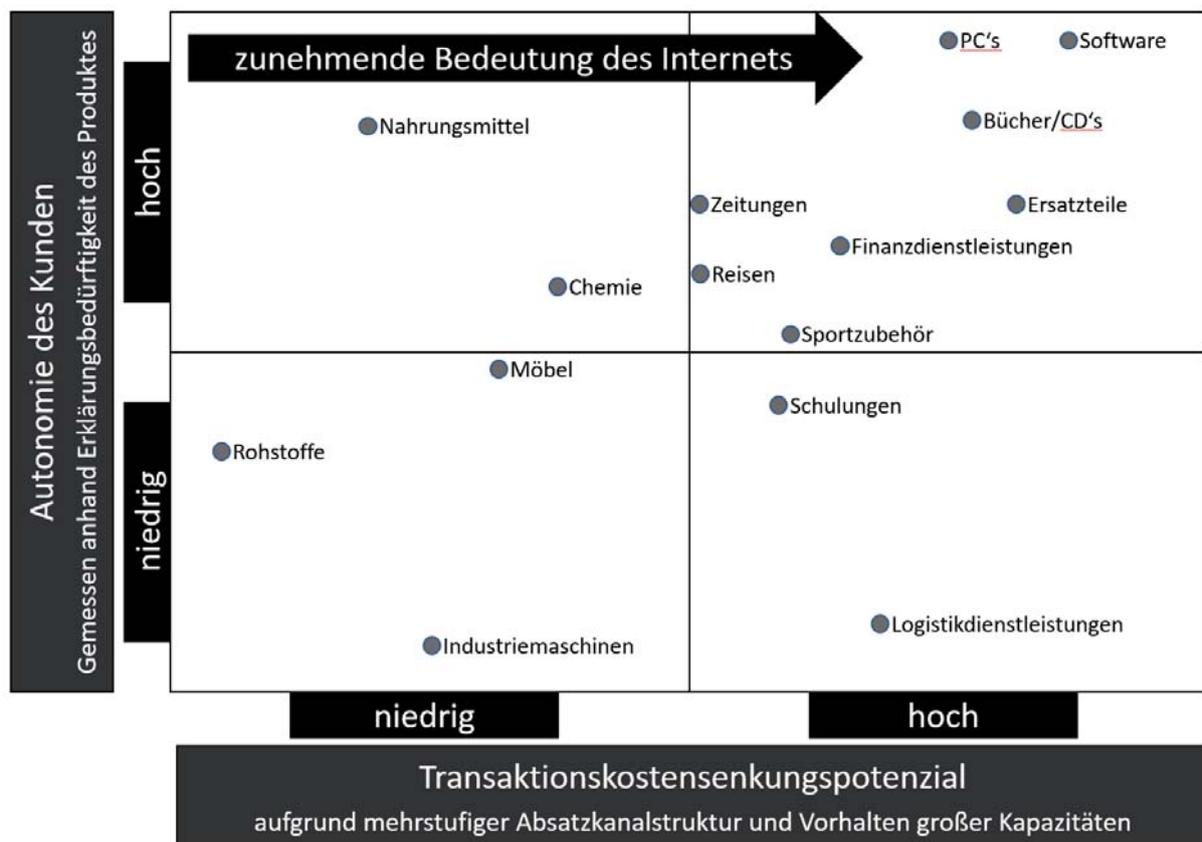


Abbildung 14: Bedeutung des Internets nach Branchen/Produktkategorien

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Meffert, 2003, S.514

Grenzen für den Einsatz von E-Commerce gibt es auch in all jenen Bereichen, wo Kunden sehr stark auf eine Face-to-Face-Kommunikation Wert legen, die über elektronische Medien nicht erfolgen kann. Dasselbe gilt, wenn es um stark erklärungsbedürftige Produkte geht. In diesen Fällen wird das Internet von den Anbietern zwar dazu genutzt, Produkte vorzustellen und grundlegend zu erklären, der eigentliche Verkauf findet aber meist über ein persönliches Gespräch mit dem Kunden statt (vgl. Wiersema, 2013, S.480, Brühl, 2015, S.46, Wirtz, 2016, S.405).

Der Einsatz der Instrumente des E-Commerce unterstützt, wie in diesem Abschnitt ausgeführt, Unternehmen bei der Senkung der Transaktionskosten. Gleichzeitig werden dadurch massive Veränderungen bei den Herstellern, deren Kunden, aber auch im gesamten strategischen Umfeld herbeigeführt. Diese Veränderungen sollen im nächsten Abschnitt detaillierter betrachtet werden.

3.5 Veränderungen im strategischen Umfeld in der Internetökonomie

Durch die steigende Bedeutung von E-Commerce und aufgrund des generellen Wachstums der Internetökonomie werden Veränderungen im Umfeld der Unternehmen induziert, die durch unterschiedliche Treiber hervorgerufen werden und für die es gilt, geeignete Antworten zu finden (vgl. Opuchlik, 2005, S.43, Wiersema, 2013, S.473, Wirtz, 2016, S.165).

Wirtz (2016, S.165-206) definiert vier Hauptfaktoren als die „**4-Forces des Electronic Business**“, die in Abb. 3.5. zusammenfassend dargestellt sind.

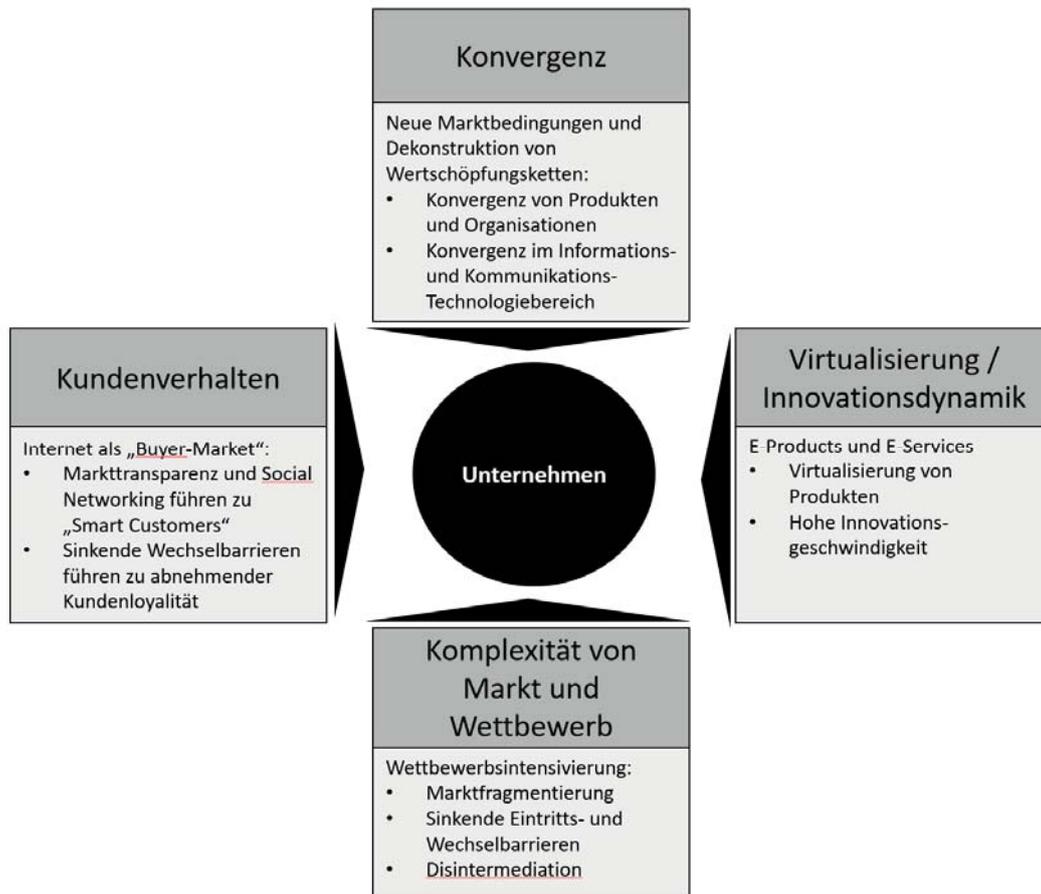


Abbildung 15: Die 4-Forces des Electronic Business

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Wirtz, 2016, S.165

In den folgenden Unterabschnitten werden die 4-Forces von Wirtz (2016, S.165) detaillierter erläutert.

3.5.1 Konvergenz

Als Konvergenz wird die Zusammenführung einzelner Wertschöpfungsbereiche aus der Telekommunikations-, der Medien- und der Informationstechnologiebranche, die Annäherung der zu Grunde liegenden Technologien und ein Zusammenwachsen der Märkte insgesamt bezeichnet (vgl. Denger, Wirtz, 1995, S.20-24).

Je nach Aggregationsniveau lassen sich auf der Ebene der Branchen, der Anbieter und Unternehmen, der Geschäftsfelder und auch der Produkte Konvergenztendenzen erkennen. So stellt etwa die Digitalisierung von Daten in Verbindung mit der Möglichkeit zur zeit- und ortsunabhängigen Übertragung ohne Qualitätsverlust über auf dem Internet-Protokoll basierende Kanäle einen Ausgangspunkt der **Produktkonvergenz** dar. Ein Beispiel dafür ist das Konsumieren von Musik und das mobile Telefonieren, für das es ehemals jeweils eigene Endgeräte gab. Hier führte die zunehmende technologische Entwicklung dazu, dass beide Anwendungen mit einem Gerät erfolgen können und dazu die Musik auch noch käuflich mobil erworben werden kann. An dieser Stelle sei das populäre iPhone von Apple genannt. Hier wird anhand der Konvergenz unterschiedlicher Funktionalitäten in einem Produkt die Produktkonvergenz deutlich (vgl. Wirtz, 2016, S.167). Als weiteres Beispiel eignet sich hier das Produkt Kindle von Amazon, welches sich von einem von Amazon ursprünglich erdachten einfachen Lesegerät für elektronische Bücher hin zu einem, dem iPad von Apple ähnlichen Tablet-Computer mit umfangreichen Funktionen entwickelt hat (vgl. Graf, Schneider, 2016, S.130).

Die Möglichkeiten zur Realisierung von Skaleneffekten und die Option, durch die Rekombination von Leistungsmerkmalen von Produkten aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern neue, innovative Produkte zu generieren, treibt die **Geschäftsfeldkonvergenz** voran. Diese Konvergenz kann sowohl über mehrere Business Units eines Unternehmens oder auch über Business Units verschiedener Unternehmen entstehen. Die höheren Anforderungen an die Koordination von Wertschöpfungsprozessen und an die Kommunikation unterscheiden die Geschäftsfeldkonvergenz von der Produktkonvergenz (vgl. Wirtz, 2016, S.168).

Geht die Konvergenz sogar so weit, dass vollständig unterschiedliche Unternehmen miteinander kooperieren oder sogar verschmelzen, spricht man von Anbieter- oder **Unternehmenskonvergenz** (vgl. Pennings, Puranam, 2000, S.10-14). Die

Konvergenz einer wachsenden Anzahl von Unternehmen innerhalb einer Branche führt zu einer Konvergenz der gesamten Branche. Ein Resultat dieser **Branchenkonvergenz** ist die Entflechtung von Wertschöpfungsketten und klassischen Geschäftsmodellen sowie deren Rekombination. Diese Vorgänge führen zu einer Verschiebung oder Elimination von Branchengrenzen (vgl. Krüger, 2002, S.71).

3.5.2 Virtualisierung und Innovationsdynamik

In der traditionellen Ökonomie wird meist unter Einsatz physischer Inputfaktoren ein physischer Output erzeugt, während in der Internetökonomie meist sowohl die eingesetzten Inputfaktoren als auch der damit erzeugte Output vollständig immaterieller Natur sind. Viele Unternehmen stellen heute zwar noch materielle Produkte her, der immaterielle Anteil an der Wertschöpfungsleistung vergrößert sich jedoch ständig (vgl. Wirtz, 2016, S.178). Am Beispiel der modernen Elektroindustrie ist dies daran erkennbar, dass zusätzlich zum Umsatz mit der klassischen Hardware der Installationsprodukte (Lichtschalter, Steckdosen, Sicherungen usw.) immer höhere Umsatzanteile für Software zur Steuerung der Hardwarekomponenten kommen. Aus diesem Zusammenspiel von Hard- und Software resultiert immer mehr die Attraktivität der Gesamtlösung für den Kunden (vgl. Schneider Electric, interne Dokumente).

Immaterielle bzw. virtualisierte Güter können wesentlich einfacher individualisiert und kostenfrei über das Internet verteilt werden. Dies ist bei materiellen Gütern nicht der Fall. Mit der Virtualisierung der Güter einher gehen neue Möglichkeiten zur kooperativen Fertigung (vgl. Frese, Graumann, Theuvsen, 2012, S.149). Halbfertige virtualisierte Produkte können zur Weiterbearbeitung durch einen Kooperationspartner über größere räumliche Distanzen transferiert werden. Durch E-Collaboration ist die gleichzeitige Arbeit an einem virtuellen Produkt durch mehrere Spezialisten bzw. Unternehmen weltweit über alle Zeitzonen hinweg 24 Stunden täglich möglich. Eine Fertigstellung erfolgt dadurch in einem wesentlich kürzeren Zeitraum und kann unter Einbeziehung größtmöglicher Expertise stattfinden (vgl. Mohapatra, 2013, S.86, Wirtz, 2016, S.178-182). Durch die Verwendung der Kommunikationsmöglichkeiten elektronischer Netze sinken die Kosten für die Koordination solcher Prozesse deutlich und die Zerlegung sowie spezialisierte Ausführung von Teilprozessen wird zunehmend rentabel (vgl. Rayport, Sviokla, 1995, S.84).

3.5.3 Komplexität von Markt und Wettbewerb

In der Internetökonomie gibt es im Unterschied zur traditionellen Ökonomie einen weitgehenden Fluss von Informationen, der zu einer immer größeren Transparenz der Märkte beiträgt. Der in der traditionellen Ökonomie vorhandene Informationsvorsprung des Verkäufers gegenüber dem Käufer ist nicht mehr vorhanden, da die Produkte in elektronischen Märkten sowohl hinsichtlich ihrer Eigenschaften als auch hinsichtlich ihres Preises ohne großen Aufwand vergleichbar sind. Der Aufwand für die Informationsbeschaffung und die damit verbundenen Kosten für den Käufer sinken (vgl. Wiersema, 2013, S.474, Sieck, Goldmann, 2014, S.2f, Brühl, 2015, S.29, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.539). Durch die technologischen Möglichkeiten wird somit theoretisch ein für alle Teilnehmer vollständig transparenter Markt erzeugt (vgl. Larsson, Lundberg, 1998, S.15, Walker Inc., 2013, S.8), es wird aber gleichzeitig ein derart umfangreiches Informationsangebot geschaffen, welches nicht mehr vollständig überblickt und erfasst werden kann (vgl. Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S.115, Wirtz, 2016, S.184).

Preisvergleichsportale, die insbesondere im Consumer-Bereich, aber auch vermehrt im B2B-Markt eingesetzt werden, führen in den meisten Fällen zu einer abwärts gerichteten Preisspirale, die sich nachträglich auf die Profitabilität von Unternehmen oder ganzer Branchen auswirken kann (vgl. Greenwald, Kephart, 2000, S.17, Mohapatra, 2013, S.78, Kotler, Keller, Opresnik, 2015, S.539).

Die Individualisierung der Marktteilnehmer drückt sich unter anderem dadurch aus, dass Kunden vermehrt Produkte nachfragen, die eine gewisse Einzigartigkeit aufweisen bzw. auf ihre individuellen Bedürfnisse und Präferenzen abgestimmt sind. Diese Entwicklung ist auf Anbieterseite insbesondere in Marketing und Vertrieb zu berücksichtigen. Elektronische Märkte machen aufgrund der Virtualisierung der Produkte in letzter Konsequenz sogar die Anpassung für einen einzelnen Kunden möglich. Man spricht in diesem Fall von der Bearbeitung eines „Segment of One“ (vgl. Walker Inc., 2013, S.9, Wirtz, 2016, S.187f). Eine zweite Option für Unternehmen, ihr Angebot für Kunden zu individualisieren, ist die sogenannte Mass Customization (vgl. Vincenti, 2002, S.41, Mohapatra, 2013, S.119). Hierbei ist es das Ziel, die Differenzierungsvorteile der Einzelfertigung mit den Kostenvorteilen der Massenfertigung zu kombinieren. Dies kann beispielsweise durch eine Modularisierung der hergestellten Güter bewerkstelligt werden. Als Beispiel kann hier

die Autoindustrie mit ihren Online-Konfiguratoren genannt werden (vgl. Opuchlik, 2005, S.57, Mohapatra, 2013, S.86).

Der Begriff Markteintrittsbarrieren bezeichnet Hindernisse, deren Überwindung einen neuen Wettbewerber Ressourcen kosten, um in einen neuen Markt einzutreten, während sie für einen bestehenden Wettbewerber keinen zusätzlichen Aufwand bedeuten (vgl. Baumol et.al., 1988, S.282). Diese Barrieren werden in der Internetökonomie stark verringert. Homogene Technologien, die einfache Möglichkeit, die Produkte vielen Kunden gleichzeitig zu präsentieren sowie die günstige Option einer globalen Präsenz, die das Internet bietet, senken die Kosten und gleichzeitig auch die Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber (vgl. Mohapatra, 2013, S.11, Wirtz, 2016, S.190). Nach einer Studie von Eurostat aus dem Jahr 2014 nutzen Unternehmen in Europa das Potenzial des grenzüberschreitenden Geschäftes mittels des Einsatzes von E-Commerce allerdings noch beschränkt. Von jenen 19 % aller Unternehmen innerhalb der EU-28, die E-Commerce-Umsätze tätigen, verkaufen nahezu alle Unternehmen ins eigene Land, während nur 8 % grenzüberschreitende Umsätze mittels E-Commerce tätigen (vgl. Eurostat, 2017, S.6).

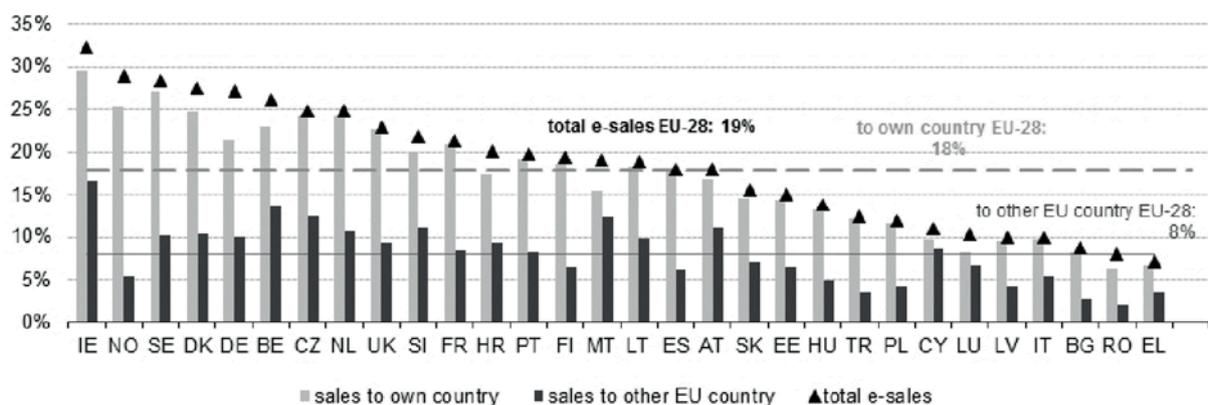


Abbildung 16: E-Commerce Umsätze von Unternehmen ins eigene Land bzw. in andere Staaten der EU-28

Quelle: übernommen aus Eurostat, 2017, S.6

Während in der klassischen Ökonomie der Handel durch die Übernahme der elementaren Distributionsfunktionen (räumliche, zeitliche, quantitative und qualitative Funktion sowie Kredit- und Werbefunktion [vgl. Bürli, Friebe, 2012, S.80]) einen wichtigen Teil der Wertschöpfungskette darstellt, untergräbt die Internetökonomie die teilweise beträchtliche Macht des Handels.

Bei einer Wertschöpfungskette handelt es sich, wie bereits in Abschnitt 2 dieser Arbeit ausführlich dargestellt, um eine Kette, die ein Produkt durchläuft, bis es beim Endverbraucher ankommt (vgl. Porter, Millar, 1985, S.151). In einer sehr aggregierten Betrachtung kann man als die **drei Hauptstufen der Wertschöpfungskette** zusammenfassend die **Zulieferung** inklusive der Produktion der Einzelteile, die **Produktion** im Sinne der Zusammenstellung der Einzelteile zu einem marktfähigen Produkt und die **Distribution** als Verfügbarmachen des fertigen Produktes für den Kunden bezeichnen, die in sich wiederum vielschichtig unterteilt werden können (vgl. Wirtz, 2016, S.192).

Hersteller haben aufgrund der bereits weiter oben dargelegten höheren Markttransparenz, dem direkten Zugang zu den Kunden und der geringeren Markteintrittsbarrieren neue Möglichkeiten, in den Wertschöpfungsprozess der Distribution bzw. des Handels selbst einzusteigen, die Mittlerfunktionen ganz oder teilweise zu übernehmen und Zwischenhändler zu eliminieren. Dieses Ausschalten des Handels wird als Disintermediation bezeichnet (vgl. Voigt, 2001, S.62, Mohapatra, 2103, S.78).

Für die Ausschaltung des Zwischenhandels aus Herstellersicht sprechen vor allem die Internalisierung der Marge des Handels und der direkte Zugang zum Kunden mit der damit verbundenen Möglichkeit, die gewonnenen Informationen direkt in der Produktentwicklung zu nutzen. Demgegenüber stehen die dafür notwendigen Aufwendungen wie zum Beispiel der Aufbau von eigenen Lager- sowie der notwendigen Logistikkapazitäten durch die Hersteller und die Kosten für eine eventuell notwendige Endkunden-Vertriebsabteilung (vgl. Wirtz, 2016, S.194f).

Ein nicht unerhebliches Risiko stellen auch die Konflikte mit den bestehenden Handelspartnern während der Umstellungsphase für den Hersteller dar. Sind die unternehmerischen Entscheidungen getroffen, stellen die Einführung einer durchgängigen E-Commerce-Strategie, der Aufbau eines leistungsfähigen Direktvertriebes mit Kundenservice sowie die Schaffung der notwendigen Logistikkapazität und -kompetenz einen graduellen Prozess dar, der nicht innerhalb einer kurzen Zeit abgeschlossen werden kann. Beenden bestehende Handelspartner aufgrund der Umstellung ihre Beziehungen mit dem Hersteller, kann das zu erheblichen Umsatzeinbußen innerhalb sehr kurzer Zeit führen. Deshalb ist für einen Hersteller, wie bereits in Abschnitt 2.6 ausgeführt, das Vertriebskanalmanagement

insbesondere in der aktuellen Transformation von der traditionellen zur Internetökonomie von besonders erfolgsentscheidender Bedeutung (vgl. Wirtz, 2016, S.196f, Graf, Schneider, 2016, S.117f).

3.5.4 Kundenverhalten

In der Internetökonomie findet eine Verlagerung der Macht von den Herstellern zu den Kunden statt. Diese Verlagerung wird durch die allgemeine Transparenz auf den Märkten begünstigt, die es Kunden ermöglicht, leichter kompetente und fundierte Kaufentscheidungen zu treffen. Kunden ändern damit einhergehend ihr Verhalten, nutzen die sich zu ihren Gunsten ändernde Marktsituation aus und handeln zunehmend opportunistisch. Sowohl das Informationsniveau als auch die Möglichkeit von Kooperationen und Koordination steigen durch die Entwicklungen in der Internetökonomie (vgl. Wiersema, 2013, S.474, Wirtz, 2016, S.197f).

Die Markttransparenz führt in erster Linie zu einer Abnahme der Wechselbarrieren für Kunden. Technologische Wechselbarrieren wie etwa technisch inkompatible Produkte, die den Kunden dazu zwingen, bei ein und demselben Hersteller zu bleiben und damit einen sogenannten Lock-In-Effekt erzeugen (zum Beispiel das Betriebssystem Windows von Microsoft), können von Kunden frühzeitig erkannt werden. Der Kunde kann seine Kaufentscheidung dementsprechend anders gestalten (vgl. Neuburger, 2003, S.47).

Die allgemein sinkenden Kosten für die Weiterbildung von Mitarbeitern durch die hohe Verfügbarkeit von Informationen in der Internetökonomie reduzieren die ausbildungsbedingten Wechselbarrieren, wenngleich durch Erfahrung erworbene Fähigkeiten in diesem Bereich nach wie vor eine Rolle spielen, da diese nur in sehr geringem Maße übertragbar sind. Die verbesserte objektive Vergleichbarkeit von Produkten und das zunehmend anonyme Verhältnis zwischen Anbietern und Kunden verstärken die Erosion von psychologischen Wechselbarrieren wie zum Beispiel die identifikationsbedingte Bindung an eine Marke oder an ein Unternehmen. Die Loyalität und Bindung an einen Hersteller und noch viel mehr an einen bestimmten Händler nehmen zusehends ab (vgl. Wirtz, 2016, S.200).

In Bezug auf den höheren Informationsgrad und die steigende Nachfragemacht spielen zwei Koordinationsmechanismen der Internetökonomie eine wichtige Rolle: **Virtual Communities** und **virtuelle Käufergemeinschaften**.

Als **Virtual Community** wird eine Gruppe von Individuen bezeichnet, die sich über das Internet oder andere kollaborative Netzwerke über private oder berufliche Interessen, Meinungen und Gefühle austauscht. In Abschnitt 2.3 wurde bereits dargelegt, dass insbesondere in den Phasen der Informationsbeschaffung und der Leistungsbewertung der Austausch in den Sozialen Medien an Bedeutung gewinnt (vgl. Dasgupta, 2006, S.xii).

Diese Interessensgemeinschaften organisieren sich interaktiv und können sowohl positive als auch negative Meinungen über Produkte, Dienstleistungen oder Unternehmen verbreiten. Solche Virtual Communities sind in der Lage, Einfluss auf die Produkt- und Preispolitik, Angebotskonzepte und sogar Marktbearbeitungsstrategien von Unternehmen zu nehmen (vgl. Opuchlik, 2005, S.59). Unternehmen haben die Möglichkeit, entweder an Virtual Communities teilzunehmen oder diese auch selbst ins Leben zu rufen und zu moderieren.

Gründen Unternehmen selbst Virtual Communities, sind sie in der Lage, deren thematische Ausrichtung zu bestimmen und die Chancen, die sich aus dieser direkten Interaktion mit den Endanwendern ergeben, zu nutzen. Das Erkennen von Kundenpräferenzen und Kundenwünschen zur Berücksichtigung bei Neuproduktentwicklungen sind neben der gezielten Möglichkeit, die Nutzererfahrungen in die eigene Kommunikation mit einzubinden, nur einige der Vorteile von Virtual Communities für Unternehmen. Die Bedeutung dieser Communities wird in der Zukunft deutlich zunehmen (vgl. Walker Inc., 2013, S.23, Wirtz, 2016, S.203).

Virtuelle Käufergemeinschaften schließen sich hingegen temporär zusammen, um Einkaufsvorteile zu lukrieren. Oftmals übernehmen sogenannte Intermediäre die dabei entstehenden organisatorischen Vorgänge wie das Aushandeln der Einkaufskonditionen oder die Auswahl des Anbieters und des Produktes. Für Hersteller haben diese virtuellen Käufergemeinschaften den Vorteil der Bündelung von Bedarfen zu größeren Mengen. Die Gefahr dabei liegt in den unter Umständen von einigen Anbietern abgegebenen Tiefpreisen, die ganze Branchen in Schwierigkeiten bringen können (vgl. Opuchlik, 2005, S.60f) und zur in Abschnitt 3.5.3 erwähnten abwärts gerichteten Preisspirale führen.

Gemäß der bereits in Abschnitt 3.4.2 zitierten Studie von Forrester Consulting (2015, S.2-4) verwenden B2B-Kunden verstärkt E-Commerce-Instrumente über alle Phasen des Beschaffungsprozesses hinweg (vgl. Korne, 2017, S.5). Zunehmend werden Consumer-Marktplätze (zum Beispiel Amazon) und Suchmaschinen wie Google genutzt, um den Suchprozess im B2B-Bereich zu starten und Informationen einzuholen. Auch der Kauf selbst wird zunehmend online getätigt und abgewickelt, dieser Trend wird sich laut dieser Studie weiter fortsetzen. Dieser Effekt kann anhand des Vergleichs mit einer Studie aus dem Jahre 2014 belegt werden (vgl. Forrester Consulting, 2014, S.2).

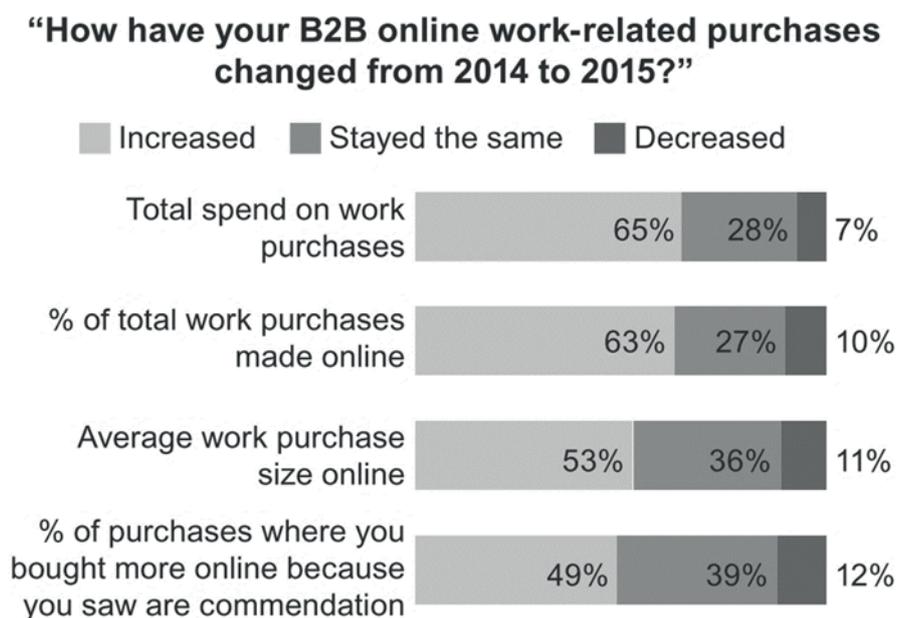


Abbildung 17: Änderung des Kaufverhaltens von B2B-Einkäufern

Quelle: übernommen aus Forrester Consulting, 2015, S.3

Wie schon in Abschnitt 2.6 ausgeführt, nutzen B2B-Kunden jedoch nach wie vor auch traditionelle Vertriebskanäle wie etwa den Kontakt mit dem Vertriebspersonal (vgl. Wiersema, 2103, S.476). B2B-Einkäufer erwarten dabei ein durchgängiges, konsistentes Einkaufserlebnis und einen hohen Individualisierungsgrad in der Form, dass anbietende Unternehmen alle Aktivitäten des einkaufenden Unternehmens aufzeichnen und auf dieser Basis laufend interessante Produkte und Dienstleistungen personalisiert vorschlagen (vgl. Forrester Consulting, 2015, S.2-4, IFH, 2016, S.19).

3.6 Zusammenfassung

E-Commerce ist eine Teildisziplin des E-Business und Bestandteil der Internetökonomie (vgl. Abschnitt 3). Die unter Abschnitt 3.1 eingeführte und für diese Arbeit als Grundlage für die weiteren Ausführungen herangezogene Definition von E-Commerce, findet sich bei Stallmann und Wegner (2015, S.6):

„E-Commerce ist die Summe aller digitalen Anbahnungs-, Aus-handlungs-, und/oder Abwicklungsprozesse kommerzieller Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten, die über das Internet abgewickelt werden. Der Verkauf und Kauf von Gütern und Dienstleistungen steht dabei im Fokus.“

Die Akteure des E-Commerce können sowohl natürliche als auch juristische Personen wie Unternehmen oder öffentliche Institutionen sein. Den größten Umsatzanteil im E-Commerce stellen die Geschäfte zwischen Unternehmen, also der Bereich Business-to-Business (B2B) und die Geschäfte zwischen Unternehmen und Konsumenten, also der Bereich Business-to-Consumer (B2C) (vgl. Abschnitt 3.2). Im Rahmen dieser Arbeit wird schwerpunktmäßig der B2B-Bereich und, wo relevant für die Übertragbarkeit von Erkenntnissen, auszugsweise der B2C-Bereich behandelt.

Die zunehmende Ausbreitung des Internets und die Nutzung von E-Commerce führt bei den Unternehmen in allen Transaktionsphasen zu Effizienzsteigerungen und unterstützt bzw. erleichtert durch die globale Vernetzung den internationalen Handel (vgl. Wirtz, 2015, S.104). Die Internetökonomie und der Einsatz von Instrumenten des E-Commerce senkt die Transaktionskosten (vgl. Abschnitt 3.4.1) und bietet Betrieben eine Vielzahl an Chancen. Es ergeben sich jedoch auch Risiken, denen Unternehmen mit geeigneten Maßnahmen begegnen sollten (vgl. Abschnitt 3.5). Firmen durchlaufen bei der Implementierung von E-Commerce unterschiedliche Phasen und die interne Akzeptanz und die Geschwindigkeit der Einführung hängen dabei von einer Reihe von insbesondere kulturellen Faktoren ab (vgl. Abschnitt 3.3).

Auf Kundenseite sind es die entstehenden Kostenvorteile und eine verbesserte Bequemlichkeit, vor allem aber die Verschiebung der Marktmacht durch erhöhte Transparenz in Richtung der Kunden, die durch die Internetökonomie induziert werden und die den Einsatz von E-Commerce weitertreiben (vgl. Abschnitt 3.5.4). Kunden profitieren von verstärktem Wettbewerb sowohl hinsichtlich niedrigerer Preise als auch

der angebotenen Produkteigenschaften, die zunehmend auf deren individuellen Bedarf zugeschnitten werden (vgl. Abschnitt 3.5.3).

Der verstärkte Einsatz von E-Commerce führt zu einer Reihe von Veränderungen im strategischen Umfeld von Unternehmen im B2B-Bereich (vgl. Abschnitt 3.5) wie beispielsweise zu einer zunehmenden Konvergenz von Produkten, Geschäftsfeldern, Unternehmen und Branchen (vgl. Abschnitt 3.5.1), zu einer Erhöhung der Virtualisierung und Innovationsdynamik (vgl. Abschnitt 3.5.2), zu einer zunehmenden Komplexität von Markt und Wettbewerb (vgl. Abschnitt 3.5.3) und zu Veränderungen im Verhalten der Kunden (vgl. Abschnitt 3.5.4). Hier sei vor allem die Reduktion der direkten Interaktion zwischen Menschen genannt, die in den einzelnen Phasen einer Transaktion durch die Nutzung von unterschiedlichen Instrumenten des E-Commerce ersetzt wird (vgl. Abschnitt 3.4.1). Die Internetökonomie und der Einsatz von E-Commerce haben jedoch auch ihre Grenzen. Insbesondere bei stark erklärungsbedürftigen Produkten und industriellen Gütern sowie im B2B-Markt sind persönliche Kontakte zwischen Menschen nach wie vor von erfolgsentscheidender Bedeutung für einen erfolgreichen Vertrieb (vgl. Abschnitt 3.4.3).

Anhand der in Abschnitt 3 näher betrachteten Elektrotechnikbranche im B2B-Markt soll untersucht werden, inwieweit der Einsatz von E-Commerce als Ersatz für den persönlichen Kontakt mit dem Kunden im Vertrieb sowohl von materiellen als auch virtuellen Gütern bereits stattgefunden hat. Näher betrachtet werden soll dabei insbesondere, inwieweit sich die bis hierher dargelegten Entwicklungen in der Branche bereits manifestiert haben bzw. in der näheren Zukunft manifestieren werden und welche Konsequenzen daraus insbesondere für die Aufstellung des Vertriebes der Hersteller von Elektrotechnikprodukten abgeleitet werden können.

4 Zusammenfassung des Literaturteils

Dieses Kapitel setzt die Beschaffung und den Vertrieb in B2B-Märkten in Kontext mit den Auswirkungen des zunehmenden Einsatzes von E-Commerce. Die Forschungsfrage, die beantwortet werden soll lautet:

Wie soll sich der Direktvertrieb eines B2B-Herstellers im Elektrotechnikbereich in Österreich im Spannungsfeld zwischen persönlichem Kontakt und E-Commerce gestalten, um die Bedürfnisse von Elektroinstallationsunternehmen zu decken?

Hierzu werden zunächst die Erkenntnisse aus dem Theorieteil zusammengefasst und daraus Hypothesen abgeleitet, die anschließend im empirischen Teil überprüft werden sollen.

4.1 Spezifika von Industriegütermärkten

In Industriegütermärkten sind Beschaffungsprozesse im Unterschied zu Konsumgütermärkten umfangreicher und komplexer. Das Volumen, das bewegt wird, ist in der Regel deutlich größer und Beschaffungen im B2B-Bereich erfordern auf der Seite des beschaffenden Unternehmens unterschiedliche Kompetenzen und Expertisen. So sind beispielsweise das Fachwissen von Anwendern, das Expertenwissen von Rechtsanwälten und die Entscheidungsbefugnisse des Top Managements entlang des Beschaffungsprozesses notwendig, um die richtigen Entscheidungen für den am besten geeigneten Lieferanten zu treffen. Am Ende eines unterschiedlich komplexen Prozesses steht meist der Einkauf, der die Beschaffung nach vordefinierten Kriterien nur mehr operationell durchführt. Aufgrund dieser diversen Anforderungen sind an Beschaffungsprozessen in B2B-Märkten meist mehrere Personen in Form von sogenannten Buying Centern beteiligt (vgl. Abschnitt 2.1, Abschnitt 2.2). Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 1: Je größer das beschaffende Unternehmen und je komplexer die zu beschaffenden Produkte, desto mehr Personen sind am Beschaffungsprozess beteiligt.

Für die Inhaltsanalyse wird demnach aus dem Abschnitt 2 die Kategorie Kauf- und Beschaffungsprozess mit den Themenbereichen Beteiligte, Prozess und Komplexität abgeleitet.

Die zu beschaffenden Produkte und Dienstleistungen sowie die Kaufsituation, in der sich ein Unternehmen befindet, sind bestimmende Faktoren für die Wahl der Werkzeuge und Kanäle, die für eine Beschaffung von den kaufenden Firmen verwendet werden (vgl. Abschnitt 2.1.2, Abschnitt 2.1.3). Gemäß den Ergebnissen der Recherche im Zuge dieser Arbeit nutzen Betriebe entlang des industriellen Kauf- und Beschaffungsprozesses, der in unterschiedliche Phasen gegliedert werden kann, unterschiedliche Kanäle parallel zueinander. Während sie dabei auf der Suche nach dem Angebot mit dem höchsten Nutzen sind, welches gleichzeitig das Risiko für das beschaffende Unternehmen auf ein Minimum reduzieren soll, erwarten an der Beschaffung beteiligte Personen Bequemlichkeit, ein durchgängiges Einkaufserlebnis und dass ihre individuellen Bedürfnisse sowohl als Person als auch als Mitarbeiter der beschaffenden Organisation optimal erfüllt werden (vgl. Abschnitt 2.3, Abschnitt 2.6).

Anbietende Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, mit ihren Kunden in Kontakt zu treten und den Markt zu bearbeiten. Sie können diese mittels eines eigenen Direktvertriebes mit einer Vertriebsabteilung, oftmals bestehend aus Mitarbeitern im Außendienst, die die Kunden besuchen und Mitarbeitern im Innendienst, die die Kunden mittels Telefon betreuen oder aber über unterschiedliche Absatzmittler in Form eines indirekten Vertriebsmodells bedienen. Im Falle des Einsatzes von Absatzmittlern spricht man vom mehrstufigen Vertrieb oder sogenannten Wertschöpfungsnetzwerken, die aufgrund der Nutzung der gegenseitigen Spezialisierung entstehen. Hersteller konzentrieren sich dabei beispielsweise auf ihre Kernkompetenz in der Entwicklung und Produktion, während Absatzmittler wie etwa Großhändler ihre Expertise im Bereich Logistik und Marketing in das Wertschöpfungsnetzwerk mit einbringen. So können Tätigkeiten entlang der Wertschöpfungskette von den beteiligten Unternehmen mit höherer Effizienz und Effektivität erledigt werden (vgl. Abschnitt 2.4).

Aus diesen theoretischen Aspekten wird die Kategorie Vertriebsweg mit den Themenbereichen Einkauf beim Großhandel und Einkauf direkt beim Hersteller abgeleitet und für die Inhaltsanalyse angewandt.

Aus den Recherchen im Zuge dieser Arbeit kann geschlossen werden, dass im B2B-Bereich, und hier insbesondere bei technischen Industriegütern, der persönliche Vertrieb aufgrund der Komplexität der Produkte und Dienstleistungen und den damit verbundenen Risiken für das beschaffende Unternehmen durch sein umfassendes Übermittlungspotenzial weiterhin eine bedeutende Rolle spielen wird (vgl. Abschnitt 2.5, Abschnitt 3.4.3). Der Lösungsverkauf, also die Zusammenstellung eines individuellen Nutzenbündels aus Produkten und Dienstleistungen, die möglichst genau auf den Bedarf des Kunden zugeschnitten sind, erlangt steigende Bedeutung. Für die anbietenden Unternehmen ist es zur Erstellung von Lösungen entscheidend, die Kunden und ihre Abläufe und Problemstellungen bestmöglich zu kennen. Nur so ist es möglich, Lösungsangebote mit einem echten Mehrwert zu erstellen, die sich von jenen der Wettbewerber unterscheiden und zum Erhalt des Auftrages führen (vgl. Abschnitt 2.5). Die Hypothese, die sich daraus ableiten lässt, lautet:

Hypothese 2: Je komplexer das zu beschaffende Produkt oder die Dienstleistung und damit das verbundene Risiko für das beschaffende Unternehmen sind, desto wichtiger ist der persönliche Vertrieb mittels Vertriebspersonal.

Die Kategorie, die aus diesen Überlegungen abgeleitet wird ist die Kategorie Persönlicher Vertrieb mit den Themenbereichen Erwartungen an den Vertrieb, Eigene Erfahrungen und Aufstellung und Gestaltung in Zukunft.

4.2 Der Einsatz von E-Commerce in Unternehmen

Der Einsatz von E-Commerce in der Beschaffung von Unternehmen im B2B-Bereich, also dem Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen, steigt seit der Geburtsstunde des Internet im Jahre 1989 tendenziell an. Insbesondere seit dem Jahr 1995, als Jeff Bezos sein erstes über das Internet bestelltes Buch an seine Kunden versendete und damit Amazon aus der Taufe hob, nahm die Bedeutung von E-Commerce merkbar zu. Der Anteil von Verkäufen bei Firmen innerhalb der EU-28 über E-Commerce liegt derzeit bei etwa 16 % der gesamten Umsätze, es besteht damit also weiterhin Potenzial (vgl. Abschnitt 1.1, Abschnitt 3).

Der B2B-Markt ist derzeit gemeinsam mit dem B2C-Markt, der die Geschäfte zwischen Unternehmen und Konsumenten betrifft, der größte Bereich in Bezug auf das getätigte Umsatzvolumen über E-Commerce. Die Geschwindigkeit der Einführung und die

Akzeptanz von E-Commerce in Firmen hängen von diversen kulturellen Faktoren ab, einer davon ist, wie sehr Vorgesetzte und Kollegen den Einsatz unterstützen und vorleben (vgl. Abschnitt 3.3). Eine Hypothese, die sich daraus ableiten lässt, lautet:

Hypothese 3: Je besser die für die Beschaffung oder die Unternehmensleitung verantwortlichen Personen über E-Commerce Bescheid wissen und dessen Einsatz vorleben, desto mehr wird E-Commerce im gesamten Unternehmen genutzt.

Der Einsatz von E-Commerce kann Firmen dabei helfen, die Kosten für Transaktionen, die entlang eines Beschaffungsprozesses in der Informations- und Suchphase, in der Vereinbarungsphase sowie in der Abwicklungs- und Nachverhandlungsphase entstehen, entscheidend zu senken. Aus diesem Grund, aber auch aufgrund der Möglichkeit, sich gegenüber dem anbietenden Unternehmen einen entscheidenden Informationsvorsprung und damit mehr Einkaufsmacht zu sichern, steigt der Einsatz von E-Commerce in den beschaffenden Unternehmen über alle Phasen des Beschaffungsprozesses hinweg weiter an (vgl. Abschnitt 3.5.4).

Das Transaktionskostensenkungspotenzial, das durch den Einsatz von E-Commerce in den einzelnen Phasen eines Beschaffungsvorgangs realisiert werden kann, ist je nach Art des zu beschaffenden Gutes unterschiedlich (vgl. Abschnitt 3.4.1, Abschnitt 3.4.2, Abschnitt 3.4.3). Aus dieser Erkenntnis lässt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 4: Je komplexer ein zu beschaffendes Gut ist, desto geringer ist der Nutzen des Einsatzes von E-Commerce für Firmen.

Mit steigender Komplexität des zu beschaffenden Gutes und ganz besonders beim Lösungsverkauf steigen, wie bereits im Abschnitt 4.1 ausgeführt, die Anforderungen an den persönlichen Vertrieb (vgl. Abschnitt 2.5, Abschnitt 3.4.3). Aus den Erkenntnissen in diesem Zusammenhang kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

Hypothese 5: Je mehr E-Commerce für die Beschaffung von standardisierten Produkten eingesetzt wird, desto mehr Beratungskompetenz wird vom Vertriebspersonal in Bezug auf komplexere Produkte und Lösungen erwartet.

Die Effizienz und Bequemlichkeit, die Senkung der Transaktionskosten sowie eine Individualisierung des Angebotes stehen für Betriebe bei der Beschaffung im Vordergrund. In Bezug auf die Nutzung von E-Commerce sind das unter anderem ein übersichtlich gestalteter, einfach zu bedienender Webshop sowie ein entsprechendes, für die Bedürfnisse des beschaffenden Unternehmens maßgeschneidertes Service- und Logistikangebot. Leistungen, die aktuell meist nur von Elektrogroßhandelsunternehmen geboten werden können. Hersteller in der Elektrotechnikbranche bieten den Elektroinstallationsunternehmen in den meisten Fällen keine entsprechenden Möglichkeiten, sondern nutzen stattdessen den mehrstufigen Vertrieb über Großhändler und forcieren diese Vertriebsform auch weiterhin (vgl. Abschnitt 2.6., Abschnitt 2.7.1, Abschnitt 2.7.2). Die daraus abzuleitende Hypothese lautet:

Hypothese 6: Je stärker E-Commerce beim beschaffenden Elektroinstallationsunternehmen eingesetzt wird, desto höher ist der Anteil der Beschaffungen beim Elektrogroßhandel.

Trotz der Vorteile, die sich für beschaffende Unternehmen aufgrund des Einsatzes von E-Commerce in der Beschaffung ergeben, hat gerade in B2B-Märkten der persönliche Vertrieb weiterhin einen hohen Stellenwert (vgl. Abschnitt 2.6, Abschnitt 3.5.4).

Diese Überlegungen auf Basis der recherchierten Literatur führen zur Ableitung der Kategorie E-Commerce mit den Themenbereichen Kenntnisse, Anwendung aktuell, Zukünftige Einsatzbereiche, Grenzen des Einsatzes und Induzierte Veränderungen.

Die in den Abschnitten 4.1 und 4.2 hergeleiteten Kategorien werden in der folgenden Tabelle übersichtlich dargestellt:

Kategorie	Themenbereiche
Kauf- und Beschaffungsprozess	Beteiligte Prozess Komplexität
E-Commerce	Kenntnisse Anwendung aktuell Zukünftige Einsatzbereiche Grenzen des Einsatzes Induzierte Veränderungen
Vertriebsweg	Einkauf beim Großhandel Einkauf direkt beim Hersteller
Persönlicher Vertrieb	Erwartungen an den Vertrieb Eigene Erfahrungen Aufstellung und Gestaltung in Zukunft

Tabelle 5: Kategorienableitung

Quelle: eigene Darstellung

Vertiefende Erkenntnisse zu all diesen Themen sind von den Experteninterviews, die im nächsten Abschnitt dieser Arbeit behandelt werden, zu erwarten.

5 Empirische Sozialforschung

Bei der empirischen Sozialforschung handelt es sich um eine Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten, mit denen Untersuchungen durchgeführt werden, die angeleitet durch Theorien einen bestimmten Ausschnitt der sozialen Welt, in der Regel das Verhalten von Menschen und weiterer sozialer Phänomene, in der Realität beobachten. Aus den Beobachtungen werden wiederum soziale Schlüsse gezogen (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.24, Häder, 2010, S.20).

Theorien sind Netzwerke an Erkenntnissen und Aussagen, die bestimmte Sachverhalte ordnen und helfen, Tatbestände zu erklären oder vorauszusagen. Sie tragen dazu bei, die Wirklichkeit zu erklären und Ursachen für bestimmte Phänomene aufzudecken. Theorien haben sich in der Praxis bewährt und haben deshalb einen bestimmten Wahrheitsgehalt, sind aber damit noch nicht fehlerfrei. Die Aufgabe der Forschung und Wissenschaft ist es, Theorien auszuarbeiten, sie zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern (vgl. Häder, 2010, S.22).

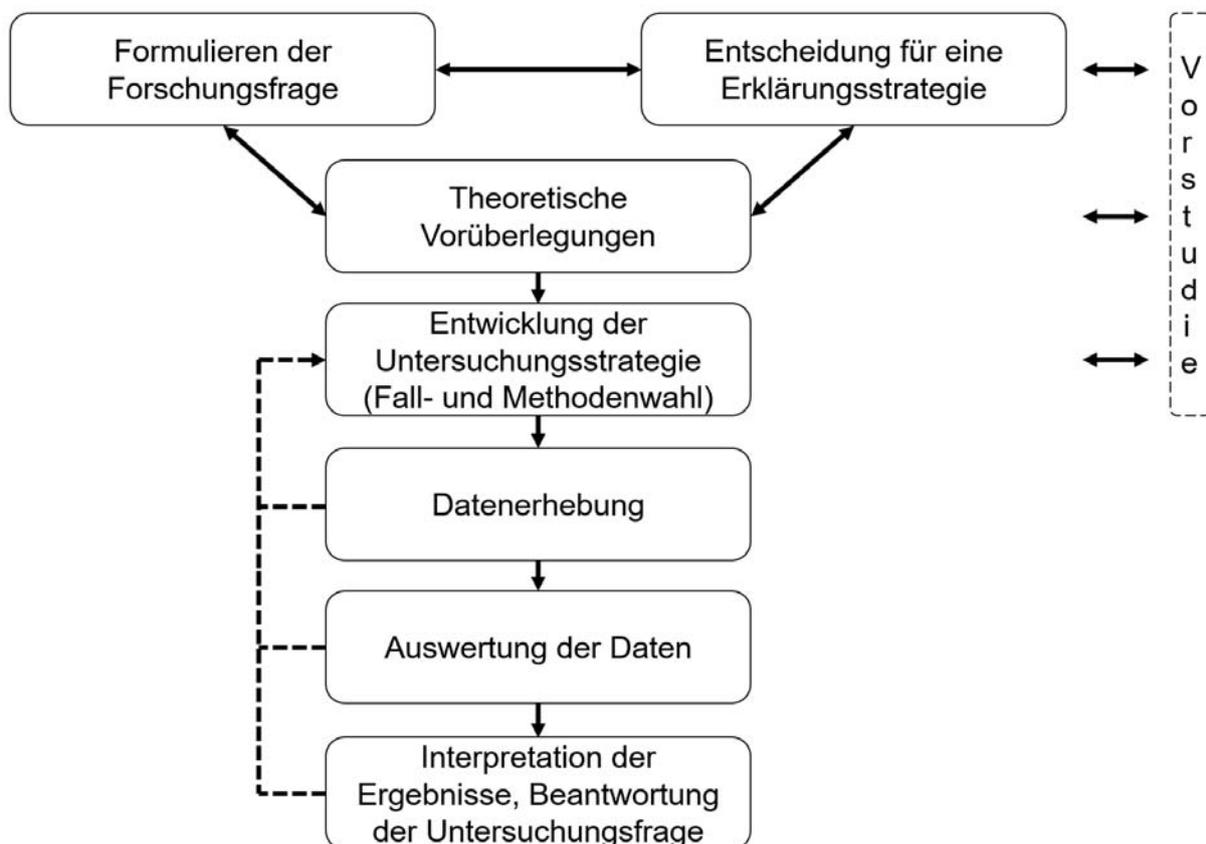


Abbildung 18: Struktur empirischer sozialwissenschaftlicher Forschungsprozesse

Quelle: eigene Darstellung übernommen aus Gläser, Laudel, 2010, S.35

Die empirische Sozialforschung wird in Bezug auf die gewählte Forschungsstrategie in quantitative und qualitative Sozialforschung unterteilt. Im Zuge einer quantitativen Sozialforschung werden standardisierte Daten erhoben und mittels Anwendung statistischer Tests signifikante Zusammenhänge zwischen sozialen Phänomenen und des Bereichs, in dem sie auftreten, nachgewiesen. Die Ermittlung von Ursache und Wirkung sowie des Mechanismus, der zwischen Ursache und Wirkung vermittelt, ist mit dieser Strategie nicht möglich. Sollen Kausalmechanismen, die unter bestimmten Bedingungen bestimmte Effekte hervorbringen sowie deren Ursache und Wirkung erforscht werden, wird die qualitative Sozialforschung angewendet. Diese analysiert anhand eines oder weniger Fälle detailliert diese Kausalmechanismen. Eine Ermittlung der Verbreitung bzw. eine Abgrenzung des Geltungsbereiches dieser Mechanismen ist jedoch bei der qualitativen Sozialforschung nicht möglich (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.26). Die Erklärungsstrategie wird mit der Formulierung der Forschungsfrage festgelegt. Will man eine Relation testen, verwendet man die quantitative, will man einen Mechanismus testen, die qualitative Sozialforschung (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.34). Philipp Mayring (2015, S.20) postuliert, dass es bei jedem Sozialforschungsprojekt eine Mischung dieser beiden Formen gibt, denn laut seiner Ansicht steht auch am Beginn jeder quantitativen Forschung ein qualitativer Schritt, da es zunächst immer darum geht, was untersucht werden soll. Auch nach der Anwendung quantitativer Techniken folgt laut seiner Ansicht bei der Interpretation der Ergebnisse wieder ein qualitativer Schritt.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen des B2B-E-Commerce in der Elektrotechnikbranche, es wird daher eine qualitative, mechanismenorientierte Erklärungsstrategie gewählt. Diese qualitative Analyseform eignet sich unter anderem sehr gut für die Überprüfung von Theorien und Hypothesen, wie sie in Abschnitt 4 dargelegt wurden (vgl. Mayring, 2015, S.25).

Um die durch die Sozialforschung gewonnenen Erkenntnisse auch anderen Wissenschaftlern für deren Wissensproduktion zur Verfügung stellen zu können, soll das produzierte Wissen verlässlich und reproduzierbar sein. Um dies sicherzustellen, gelten in der Wissenschaft gemäß Jochen Gläser und Grit Laudel (2010, S.30-32) drei methodologische Prinzipien:

Das **Prinzip der Offenheit** – es fordert, dass der empirische Forschungsprozess für unerwartete Informationen offen sein soll, auch wenn diese nicht den Vorüberlegungen entsprechen.

Das **Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens** – es betont die Notwendigkeit, an bestehendes theoretisches Wissen anzuschließen.

Das **Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens** – es fordert, dass bei der Wissensproduktion explizite, kommunizierbare Regeln eingehalten werden.

In der empirischen Sozialforschung werden Methoden, also Systeme von Handlungsanweisungen und Regeln, angewandt, um bestimmte Erkenntnisse realisieren zu können bzw. Ergebnisse zu erzielen. Zur Sammlung von Daten über Mechanismen in der sozialen Umwelt stehen die Erhebungsmethoden der Beobachtung, der Befragung und der Inhaltsanalyse zur Verfügung (vgl. Häder, 2010, S.20f). Für die mündliche Befragung hat sich der Begriff ‚Interview‘ durchgesetzt (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.38-40), auf diese Methode wird im nächsten Abschnitt detaillierter eingegangen.

5.1 Experteninterviews

Für diese Arbeit wird der Begriff Experte für Personen verwendet, die über ein spezifisches Wissen über den sozialen Kontext verfügen, der Gegenstand dieser Untersuchung ist. Experteninterviews sind eine Methode, um dieses spezifische Wissen zu erschließen (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.12, Mayring, 2015, S.33).

Experteninterviews sind eine Untersuchung, bei der mittels Interviews das Wissen von Experten über einen bestimmten Sachverhalt erschlossen werden soll. Experten verfügen über zwei wesentliche Merkmale (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.12f):

- Sie sind ein Medium, durch das der Sozialwissenschaftler Wissen über den ihn interessierenden Sachverhalt erlangen will, sie sind jedoch nicht das ‚Objekt‘ der Untersuchung.
- Sie haben eine besondere Stellung in dem sozialen Kontext, der untersucht werden soll.

Untersuchungen, in denen soziale Prozesse oder Situationen rekonstruiert werden sollen, um eine sozialwissenschaftliche Erklärung zu finden, werden als

rekonstruierende Untersuchungen bezeichnet. Experteninterviews können dazu eingesetzt werden (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.13). Beim Gegenstand der vorliegenden Arbeit handelt es sich um ein weitgehend unerforschtes Thema, bei dem insbesondere die Zusammenhänge zwischen dem Einsatz von E-Commerce und der Bedeutung von persönlichem Vertrieb in der Elektrotechnikbranche interessieren. Die Branchenkenntnis der Befragten spielt eine entscheidende Rolle, deshalb wurden Interviews mit Experten der Branche als Mittel zur Gewinnung von relevanten Informationen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen sollten, gewählt.

Die Befragungen zur Erhebung der Daten können in Form von Einzel- oder Gruppeninterviews in standardisierter, halb- bzw. teilstandardisierter und in nichtstandardisierter Form erfolgen. Standardisierte Interviews werden bei der quantitativen Sozialforschung eingesetzt, während nichtstandardisierte Interviews zu den qualitativen Erhebungsmethoden zählen. In der Praxis findet man meist teilstandardisierte Interviews, die entweder mit Hilfe von Leitfäden, als offene oder als narrative Befragungen durchgeführt werden können. Als Kommunikationsform stehen der schriftlich übermittelte (per Post oder E-Mail), durch den Experten ausgefüllte und retournierte Fragebogen, das persönliche Gespräch oder ein telefonisches Interview zu Verfügung (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.41f, Häder, 2010, S.21).

Da im Zuge der Befragung mehrere durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten der Interviewpartner bestimmte unterschiedliche Themen behandelt werden sollten, wurden mit den Experten teilstandardisierte, leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Dies sollte sicherstellen, dass der Gesprächspartner zu allen wichtigen Aspekten Informationen gibt und diese auch genau bestimmbar sind (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.111). Die Fragen wurden ausformuliert, damit sie von allen Interviewpartnern in annähernd gleicher Form gehört werden, was der leichten Vergleichbarkeit der Interviews dienen sollte. Um die Zeit der Experten nicht über Gebühr zu beanspruchen, wurde darauf geachtet, nicht mehr als 15 Fragen zu stellen. Dies sollte gewährleisten, dass die Interviews zwischen 30 Minuten bis maximal 1 Stunde der Zeit der Interviewpartner in Anspruch nehmen (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.144).

Experteninterviews dienen zur Erhebung von Daten, die Auswertung dieser Daten kann mittels unterschiedlicher Methoden erfolgen. Qualitative Erhebungsmethoden, wie sie für diese Arbeit gewählt wurden, erzeugen Texte in Form von

Interviewprotokollen. Zunächst ist dabei nicht klar, welche für die Untersuchung relevanten Informationen in einem Text enthalten sind. Damit wird dem Prinzip der Offenheit Rechnung getragen, denn es wird Datenmaterial ausgewertet, welches schwer interpretierbare, irrelevante und widersprüchliche Informationen enthalten kann (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.43). Auf die Auswertung der Experteninterviews wird in Abschnitt 5.2 im Detail eingegangen.

Jeder Mensch, dessen spezifisches Wissen für die Untersuchung relevant ist, kann Interviewpartner für ein Experteninterview sein (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.43). Die Experten, die für die Interviews nach diesem Grundsatz ausgewählt wurden, sind Inhaber oder leitende Mitarbeiter von Elektroinstallationsunternehmen in Österreich, die einen maßgeblichen Einfluss auf den Einkauf von Elektroinstallationsmaterial in den Unternehmen ausüben, in denen sie beschäftigt sind bzw. die ihnen gehören. Bei der Auswahl der Unternehmen wurden deren geographische Verteilung über ganz Österreich und gleichzeitig auch die regionale Gliederung des Vertriebes von Schneider Electric in die Regionen Ost (Wien, Niederösterreich, Burgenland), Mitte (Oberösterreich, Salzburg), Süd (Steiermark, Kärnten) und West (Tirol, Vorarlberg) berücksichtigt. Die Verteilung der Elektroinstallationsunternehmen nach Anzahl (gemessen an der Zahl an Fachverbandmitgliedern) auf diese Regionen beträgt 43 % in der Region Ost, 24 % in der Region Mitte, 21 % in der Region Süd und 12 % in der Region West (vgl. WKO, 2017, S.10).

Folgende Experten wurden als Interviewpartner ausgewählt:

Nr.	Region	Name	Funktion	Firma / Ort	Anzahl Mitarbeiter	Interviewdatum, Interviewdauer
1	Ost	Helmut Pajer	Leiter Einkauf Österreich Ost, Handlungsbevollmächtigter	Elin Gmbh & CoKG, 1230 Wien	1400 fix, plus bis zu 500 Leiharbeiter	11.07.2017, 29 Minuten
2	Ost	Milan Stefanovic	Leiter Einkauf, Verkauf	Stef Elektrotechnik GmbH, 1100 Wien	7 fix	14.07.2017, 35 Minuten
3	Ost	Ing. Peter Pflügl	Leiter Einkauf	Landsteiner GmbH, 3300 Amstetten	300 fix	18.07.2017, 27 Minuten
4	Mitte	Markus Geissler	Leiter Einkauf und Logistik	E-Werke Wels AG, 4600 Wels	300 Installation, 650 Gesamt	27.07.2017, 30 Minuten
5	Mitte	Ing. Dietmar Steiner	Leiter Einkauf, Prokurist	EAG Elektroanlagenbau GmbH, 4600 Wels	110 fix	08.08.2017, 52 Minuten
6	Süd	Helfried Plieschnegger	Leiter Einkauf, Handlungsbevollmächtigter	PKE Electronics AG, 9020 Klagenfurt	60 fix, plus bis zu 80 Leiharbeiter, 1100 Gesamt	12.07.2017, 32 Minuten
7	West	Markus Leitner	Leiter Einkauf	Fiegl + Spielberger GmbH, 6020 Innsbruck	400 fix	01.08.2017, 31 Minuten
8	West	DI Markus Aschaber	Inhaber und Geschäftsführer	Elektro Aschaber GmbH & CoKG, 6370 Kitzbühel	50 fix, plus bis zu 35 Leiharbeiter	01.08.2017, 41 Minuten

Tabelle 6: Interviewpartner für Experteninterviews

Quelle: eigene Darstellung

Die Kontaktdaten der Interviewpartner wurden anhand des CRM-Tools von Schneider Electric ermittelt und mittels Recherche im Internet verifiziert. Danach wurden die ausgewählten Personen von den verantwortlichen regionalen Vertriebsmitarbeitern vorinformiert und deren grundsätzliche Bereitschaft abgefragt, an einem Interview im Rahmen dieser Arbeit teilzunehmen. Die Teilnahme an den Interviews war also

vollkommen freiwillig. Alle bis auf zwei der ausgewählten und angesprochenen Personen haben Ihre Teilnahme zugesagt. Jene Personen, die eine Teilnahme zugesagt hatten, wurden anschließend mittels E-Mail angeschrieben. Nach spätestens fünf Tagen erfolgte eine persönliche Kontaktaufnahme mittels Telefon, dabei wurden die Termine für die Interviews vereinbart.

Alle Interviews wurden in Form von persönlichen Gesprächen vor Ort in den Räumlichkeiten der jeweiligen Unternehmen im Zeitraum zwischen 11. Juli und 08. August 2017 geführt und elektronisch aufgezeichnet. Die Interviews wurden als Einzelinterviews geführt, da in diesem Falle eine vertraulichere Atmosphäre sichergestellt ist, in der der Interviewte dem Interviewer mehr anvertraut als dies in einem größeren Kreis der Fall wäre (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.155). Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 35 Minuten. Im Nachgang an die Interviews erfolgte die Transkription der Aufzeichnungen in Form von Interviewprotokollen.

5.2 Auswertung der Interviews: Qualitative Inhaltsanalyse

Bei der Auswertung der Experteninterviews wurde die im deutschsprachigen Raum weit verbreitete Methode der qualitativen Inhaltsanalyse angewendet. Bei dieser Methode werden Texten, in diesem Falle den Transkripten der zuvor aufgezeichneten Experteninterviews, in einem standardisierten Verfahren Informationen mit Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfrage entnommen. Diese werden danach den Kategorien eines Analyserasters zugeordnet und getrennt vom ursprünglichen Text weiterverarbeitet und analysiert. Der Bezug zum Text bleibt über Quellenangaben erhalten (vgl. Gläser, Laudel, 2010, S.46). Die Inhaltsanalyse hat zum Zweck, die in Form von Interviewprotokollen fixierte Kommunikation systematisch, regel- und theoriegeleitet zu analysieren und daraus Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte dieser Kommunikation zu ziehen (vgl. Mayring, 2015, S.12f).

Die transkribierten Interviewtexte wurden auf das deduktiv aus den Erkenntnissen der theoretischen Vorüberlegungen abgeleitete Kategoriensystem angewendet. Bei der Kategorienbildung gibt es auch die Möglichkeit, induktiv vorzugehen. In diesem Falle würden die Kategorien direkt aus dem Material, welches analysiert werden soll in einem Verallgemeinerungsprozess abgeleitet, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen (vgl. Mayring, 2015, S.85). In der vorliegenden Arbeit wurde wie bereits weiter oben beschrieben der deduktive Ansatz gewählt und die aus

der Theorie abgeleiteten Kategorien zur Erleichterung der Auswertung in einer Tabelle zusammengefasst (vgl. Tabelle 5). Zunächst wurden die Textstellen im Material, in denen die Kategorie angesprochen wird, durch verschiedenfarbige Unterstreichungen gekennzeichnet. Danach erfolgte eine inhaltliche Strukturierung, indem die entsprechenden Textstellen extrahiert und pro Hauptkategorie zusammengefasst wurden. Das Kategoriensystem wurde in diesem Vorgang laufend überprüft und erwies sich als geeignet (vgl. Mayring, 2015, S. 97-103).

Die Ergebnisse dieser inhaltlichen Strukturierung wurden zur Prüfung der Hypothesen und zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen.

5.3 Darstellung der Ergebnisse

Der Zeitraum, in dem die Interviews stattfanden, stellt die Hochsaison der Geschäftstätigkeiten bei Elektroinstallationsunternehmen dar. Gleichzeitig sind die Monate Juli und August nicht zuletzt aufgrund der Schulferien in Österreich die Haupturlaubszeit und so herrscht in den Betrieben zu dieser Zeit üblicherweise eine sehr hohe Arbeitsbelastung. Dies begründet auch die Tatsache, dass zwei Experten eine Teilnahme an den Interviews ablehnten. Die durchgeführten Interviews fanden in sehr wertschätzender Gesprächsatmosphäre statt, die Experten nahmen sich ausreichend Zeit zur Beantwortung der Fragen. Da die ausgewählten Experten selbst teilweise bereits sehr lange Jahre direkt im operationellen Beschaffungsalltag involviert sind, konnten durch die Interviews sehr fundierte Erkenntnisse gewonnen werden. Die Gesprächsergebnisse zeigten sich aufgrund des ähnlichen beruflichen Hintergrundes der Experten als durchwegs homogen, es waren aber in einzelnen Detailspekten auch unterschiedliche Sichtweisen festzustellen. Da zwei Interviewpartner zwar kein Problem mit der Nennung ihres Namens in der Arbeit hatten, es jedoch bevorzugten, dass die Aussagen im Interview nicht ihnen direkt zuzuordnen sind, sind die Bezeichnungen der Experten in der Auswertung nicht ident mit der Nummerierung in Tabelle 6 in Abschnitt 5.1. Um mögliche Rückschlüsse auf die Identität der Experten über die Angabe der Unternehmensgröße zu vermeiden, wird gemäß der Definition der Wirtschaftskammer Österreich für Unternehmen bis 249 Mitarbeiter der Begriff der Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen für die Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews zum Begriff Klein- und Mittelunternehmen zusammengefasst. Unternehmen über 249 Mitarbeiter werden als Großunternehmen klassifiziert (vgl. WKO, 2017e).

In den folgenden Unterabschnitten werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews in einen Sinnzusammenhang gebracht, zusammengefasst und auf Basis der in Abschnitt 4 erarbeiteten Kategorien aufbereitet. Danach wird die Forschungsfrage gestützt durch die Prüfung der Hypothesen beantwortet.

5.3.1 Kauf- und Beschaffungsprozess

Die Experteninterviews haben gezeigt, dass Unternehmen mit einer höheren Mitarbeiteranzahl auch komplexere Projekte realisieren (vgl. Abschnitt 2.7.3). Mit der Unternehmensgröße sowie der damit einhergehenden Komplexität und dem Umfang der bearbeiteten Projekte nimmt bei den befragten Unternehmen die **Anzahl der Beteiligten am Kauf- und Beschaffungsprozess** zu. Während Experte 8, der in einem Klein- und Mittelunternehmen beschäftigt ist, angibt, alle beschaffungsrelevanten Tätigkeiten selbst auszuführen und alle Entscheidungen zu treffen, ist dies bei größeren Betrieben unter den Befragten Unternehmen anders. Im Unternehmen von Experte 6, auch ein Klein- und Mittelunternehmen, läuft der komplette Kauf- und Beschaffungsprozess beim jeweils definierten Projektleiter ab, der lediglich bei der Bestellung beim Lieferanten von einem Sekretariat unterstützt wird: „Das obliegt dann dem Geschick des Projektleiters, wie gut oder wie schlecht er das Material einkauft und abgerechnet wird zum Schluss. Aber wir kümmern uns jetzt nicht im Vorfeld darum, dass er das Material möglichst günstig einkauft, das kann er schon selber ganz gut.“ Experte 3, Mitarbeiter eines Klein- und Mittelbetriebes und Experte 4, der in einem Großunternehmen tätig ist, geben an, dass sowohl sie selbst als Einkaufsleiter mit ihrem kaufmännischen Wissen, der Projektleiter mit seinem technischen Knowhow als auch der abwickelnde Beschaffer am Kauf- und Beschaffungsprozess mitwirken. Experte 1, der Einkaufsleiter eines Großunternehmens, das den Großteil seiner Geschäfte im öffentlichen Bereich tätigt, der stark von Ausschreibungen geprägt ist (vgl. Abschnitt 2 und Abschnitt 2.3), gibt an, dass bei ihm am Kauf- und Beschaffungsprozess auch eine Kalkulationsabteilung beteiligt ist, die zunächst die Ausschreibungen durcharbeitet und eine Erstkalkulation mit den ausgeschriebenen Produkten erstellt. Erst danach steigen Mitarbeiter des Einkaufs mit kaufmännischer und Projektleiter mit technischer Kompetenz in den Prozess ein und versuchen mit potenziellen Lieferanten eine Optimierung der Angebote zu verhandeln. Die final definierten Produkte werden abschließend vom Einkauf beschafft. Diese Struktur des Buying Centers bestätigen auch Experte 5 und

Experte 7, beide in Großunternehmen beschäftigt. In diesen beiden Unternehmen sind es gleichfalls Mitarbeiter aus dem Einkauf, die das kaufmännische Wissen einbringen und Projektleiter, die über das technische Know-how verfügen, die große Teile des Kauf- und Beschaffungsprozesses durchführen. Die Bestellung bei den Lieferanten erfolgt nach vollkommener technischer und kaufmännischer Klärung hier ebenfalls durch professionelle Beschaffer. Darüber hinaus gibt Experte 2, Mitarbeiter eines Großunternehmens, an, dass speziell bei Projekten, bei denen das Unternehmen im Ausland arbeitet bzw. auf ausländische Sublieferanten zurückgreift, zusätzlich zu den von den Experten 5 und 7 genannten Beteiligten auch die Rechtsabteilung bei der Vertragsprüfung im Rahmen des Kauf- und Beschaffungsprozesses mitwirkt: „Nur wenn wir Sublieferanten aus dem Ausland dabei haben [...] Da wird die Rechtsabteilung dann eingeschaltet, um den Vertrag zu prüfen [...].“

Die **Komplexität des Kauf- und Beschaffungsprozesses** unterscheidet sich gemäß der befragten Experten ebenfalls und hängt bei den befragten Unternehmen wie auch die Anzahl der Beteiligten von der Art der bearbeiteten Projekte ab. In allen befragten Unternehmen gibt es grundsätzlich eine unterschiedliche Anzahl an definierten, langfristigen Lieferantenpartnern. Dies bestätigen alle Befragten in den Interviews. Bei der Auswahl dieser Lieferanten für Elektroinstallationsmaterial spielen die Bekanntheit der Marke (E1, E2, E3, E4, E5, E6), die Qualität der Produkte (E4, E5, E6, E7), die Betreuung (E1, E3, E4, E5, E7, E8), die Abwicklungsqualität (E1, E4, E5, E7, E8), die persönliche Sympathie (E2, E5, E8) und die Preise (E1, E4, E6, E7, E8) eine Rolle. Die Bekanntheit der Marke bezieht sich dabei auf die Nennung der Produkte in den Ausschreibungen. Je öfter die Produkte einer bestimmten Marke in Ausschreibungen von Planern vorkommen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Elektroinstallationsunternehmen Produkte dieser Marke beschaffen, da eine Änderung der vorgeschriebenen Fabrikate im Auftragsfall meist nicht oder nur mit großem Aufwand verbunden möglich ist (E1, E2, E4, E5, E6). Mit den Lieferantenpartnern werden Rahmenvereinbarungen mit Preisen und Konditionen für einen Zeitraum von etwa einem Jahr (E1, E2, E3, E6), manchmal auch über längere Zeiträume von bis zu 24 Monaten (E7), ausverhandelt. Einige Experten geben an, dass in ihren Unternehmen regelmäßig Lieferantenbewertungen stattfinden (E1, E6), und diese auch mit den Lieferanten im Sinne der Implementierung von Verbesserungsmaßnahmen besprochen werden (E1). Neben diesen Rahmenvereinbarungen erfolgen jedoch auch immer wieder bedarfsbezogen

Projektverhandlungen, insbesondere wenn es sich im Vergleich zum typischen Einkaufsvolumen des Unternehmens um größere Einkaufsvolumina für ein Projekt handelt. Hier haben dann grundsätzlich auch die Lieferantenpartner den Vorzug vor anderen potenziellen Anbietern (E3, E4, E5, E6, E7, E8).

Wenn der Lieferant festgelegt ist, erfolgen gemäß den Antworten der Experten wieder abhängig von der Größe der Unternehmen und der Projekte, die bearbeitet werden, **unterschiedlich komplexe Abläufe im Kauf- und Beschaffungsprozess**. Wie bereits weiter oben in diesem Abschnitt beschrieben, nimmt bei den Unternehmen der befragten Experten mit der Unternehmensgröße die Anzahl der beteiligten Personen am Kauf- und Beschaffungsprozess zu. Genauso verhält es sich in diesen Firmen mit der Komplexität des Prozesses. Während Experte 8 angibt, dass in seinem Klein- und Mittelbetrieb Bestellungen direkt nach Erhalt des Auftrages von seinen Kunden an die Lieferanten online übermittelt werden, beschreibt Experte 2, dass in seinem Großunternehmen alle Beschaffungen in einem System erfasst werden, von welchem aus die Bestellungen an Lieferanten ausgelöst und die weitere Abwicklung gesteuert wird: „Also die Beschaffung läuft zu 100 % über das ERP-System. Jede Bestellung muss dort aufliegen und es ist nicht mehr möglich, dass Bestellungen telefonisch durchgeführt werden.“ Die Lieferpapiere werden ebenso wie die Rechnungen in diesem System den Aufträgen zugebucht und eine Endabrechnung wird vollautomatisch aus diesem System generiert. In den Unternehmen der Experten 1, 3, 4, 5, 6 und 7 läuft der Kauf- und Beschaffungsprozess gleichfalls systemgestützt. Während die Auslösung von einzelnen Bestellungen in der Abwicklung eines Projektes im Unternehmen der Experten 1, 2, 3, 4 und 5 zentral in der Beschaffung erfolgt, können bei den Firmen der Experten 6 und 7 auch die Bauleiter und Monteure auf den Baustellen Bestellungen direkt über das System unter Nutzung eines Laptops auslösen.

5.3.2 E-Commerce

Die **Kenntnisse** in Bezug auf das Thema E-Commerce bei den Befragten sind heterogen. Grundsätzlich einig sind sich die Experten hinsichtlich der Definition von E-Commerce. Alle Experten sehen darin den Handel über das Internet bzw. den Einkauf über das Internet oder auch das Bestellen in Webshops der Lieferanten. Drei Experten verstehen darunter zusätzlich auch direkte EDI-Anbindungen (E1, E2, E6). Zwei Experten sehen bereits die elektronische Zurverfügungstellung von Daten durch

die Hersteller als eine Form des E-Commerce (E2, E6), ein Weiterer beschreibt auch die elektronische Übernahme von Dokumenten in sein System als Form des E-Commerce (E6).

Die detaillierten Kenntnisse über die aktuellen Möglichkeiten des Einsatzes von E-Commerce sind von Experte zu Experte unterschiedlich. Das Unternehmen von Experten 8, das fast ausschließlich Webshops zur Bestellung des benötigten Materials nutzt, betreibt zum Beispiel selbst einen Webshop als Verkaufstool und dementsprechend tief sind die Kenntnisse im Bereich E-Commerce. Experte 4 beschreibt, dass seinem Unternehmen durch den Einsatz von E-Commerce erhöhter Aufwand entsteht, da Mitarbeiter ständig damit beschäftigt wären, Daten in die Systeme einzugeben und dem Lieferanten damit Arbeit abzunehmen. Hier scheinen Kenntnisse über die mögliche Automatisierung von Datenaustausch über Schnittstellen zu fehlen. Experte 1 gibt an, dass E-Commerce bei größeren Projekten nicht durchgängig eingesetzt wird, den Grund dafür beschreibt er wie folgt: „Der Chef schaut bei gewissen Bestellungen oft noch einmal drüber.“ Diese Anforderung scheint mittels des Einsatzes existierender elektronischer Genehmigungen einfach lösbar. Im Gegensatz dazu beschreibt Experte 5, dessen Unternehmen E-Commerce sehr stark nutzt, den Grund dafür so: „Unser Buchhalter, der Rechnungswesen-Chef, ist immer [...] der ist technikaffin, der will immer auf dem neuesten Stand sein.“ Auch andere Experten haben in der Anwendung von E-Commerce bereits positive Erfahrungen gesammelt und sehen darin ein Werkzeug zur Effizienzsteigerung und Entlastung von nicht kerngeschäftsrelevanten Tätigkeiten (E2, E3, E5, E6) sowie zur Zeitersparnis (E1, E2, E3, E5), welches sie bereits intensiv nutzen.

Die **aktuellen Anwendungen von E-Commerce** in den befragten Unternehmen reichen von der Suche nach geeigneten Lieferanten (E1, E2, E5, E7) über die Durchführung von Preisvergleichen (E1, E2, E3, E5, E6, E7) bis hin zur Bestellung von sogenannten Standardmaterialien, bei denen wenig Technik dahintersteckt wie z.B. Schalter und Steckdosen oder auch Befestigungsmaterialien wie Dübel, die auf jeder Baustelle benötigt werden, in den Onlineshops der Lieferanten. Jedes der befragten Unternehmen nutzt diese. Mit der Bestellung über Onlineshops nutzen einige Unternehmen auch die Möglichkeit, sich über diesen Weg auch gleich über den Status einer getätigten Bestellung wie z.B. das Lieferdatum de facto in Echtzeit zu informieren (E2, E3, E5, E6, E8). Intensiv wird in einigen der befragten Unternehmen die einfache

Möglichkeit zur Beschaffung von technischen Informationen z.B. mittels Download von technischen Unterlagen wie etwa Datenblättern genutzt (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8). Der durch einen Mitarbeiter des Herstellers telefonisch begleitete Prozess der Informationssuche auf der Website des Herstellers wird vom Unternehmen des Experten 3 genutzt. Und Experte 8 gibt an, auch Online-Trainings für die eigene Weiterbildung zu nützen: „Durch das Recherchieren, wie ich etwas Bestimmtes lösen kann, lerne ich natürlich viel online beim Nachlesen und Schauen.“ Zwei der befragten Firmen nutzen E-Commerce auch, um diverse Freigaberichtlinien bei Bestellungen wie z.B. die Einschränkung von bestellbaren Materialien umzusetzen (E3, E6). Obwohl einige der befragten Experten angeben, in ihren Firmen bereits EDI-Anbindungen mit den wichtigsten Lieferanten zu unterhalten (E2, E5, E6, E7), gibt es andere, die diese EDI-Anbindung aus unternehmensinternen Überlegungen, die nicht näher definiert werden, trotz der technischen Möglichkeiten der bereits im Einsatz befindlichen EDV- Systeme nicht nutzen (E1, E3).

Potenzial für den zukünftigen Einsatz von E-Commerce im Zusammenhang mit der Beschaffung von Elektroinstallationsmaterial sehen grundsätzlich alle befragten Experten. Experte 1 sieht die Möglichkeit, in Zukunft mehr in Webshops zu bestellen, um die Mindestbestellmengen zu umgehen, die zahlreiche Lieferanten laut seiner Auskunft aktuell noch verlangen und die verhindern, dass Monteure den Tagesbedarf direkt von der Baustelle weg bestellen können. Die Nutzung von direkten Anbindungen z.B. mittels EDI sehen einige Experten als zukünftig verstärkt relevant (E1, E3, E6, E8). Experte 2 sieht großes Potenzial bei der Verbesserung der Filtermöglichkeiten in den Onlineshops: „Was ich auch wieder sehr gut finde und was ich im Endeffekt mehr möchte, ist, wenn man nach bestimmten Produkten sucht, dass die Filter- und Eingrenzungsmöglichkeiten besser sind.“ Laut der Einschätzung dieses Experten gibt es auch hinsichtlich der Minimierung von Lieferanten noch Möglichkeiten, indem sich starke Portale herausbilden, die ein breites Sortiment abdecken können.

Potenzial orten einige Experten auch noch in der Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit der Webshops, insbesondere was die Übersichtlichkeit und damit auch die Geschwindigkeit anbelangt, mit der man die gewünschten Informationen findet bzw. mit der die einzelnen Prozessschritte ablaufen (E3, E5, E6). Das Angebotswesen könnte laut Experte 3 wesentlich vereinfacht werden, wenn Hersteller Schnittstellen anbieten würden, über die der Elektroinstallationsbetrieb

Leistungsverzeichnisse hochladen und mit fertigen Materialnummern und Preisen versehen zurückbekommt. Diese fertigen Leistungsverzeichnisse könnten dann mit sehr geringem Aufwand direkt als Angebot an die ausschreibenden Stellen weitergegeben werden. Wenn dies mehrere Hersteller anbieten würden, würde die Flexibilität des Elektroinstallationsbetriebes erhöht, denn dann könnte eine finale Auswahl des Herstellers sehr kurzfristig erfolgen, indem ein anderes Fabrikat in das Leistungsverzeichnis eingespielt würde. Auch in der Optimierung, der der Bestellung nachgelagerten Prozessschritte wie z.B. die automatisierte Übermittlung und Verarbeitung von Lieferbelegen und Rechnungen sowie deren Kontrolle sehen Experte 2 und 3 noch großes Potenzial. Hier könnten nach deren Einschätzung die Prozesskosten deutlich gesenkt werden. Zwei Experten sehen aufgrund des Aufwandes für die Datenpflege, der in ihren Unternehmen notwendig wäre, um E-Commerce intensiver zu nutzen, noch Potenzial darin, dass die Hersteller bzw. Lieferanten diese Datenpflege für ihre Unternehmen einfacher machen bzw. auch grundsätzlich eine bessere Datenqualität zur Verfügung stellen (E2, E4, E6).

Hindernisse oder gar **Grenzen für den Einsatz von E-Commerce** werden durchwegs von allen befragten Experten ausgemacht. Manche Experten orten in der fehlenden Investitionsbereitschaft seitens der Hersteller ein Hemmnis für die weitere Verbreitung von E-Commerce (E5, E6). So meint etwa Experte 5: „Wenn die Hersteller oder meine Lieferanten oder die Partner sagen, sie machen jetzt einen Onlinehandel, dann wird es viel mehr, aber die sind halt nicht so weit oder wollen nicht das Geld investieren.“ Bedenken äußert Experte 2 unter anderem in Bezug auf die hohen Kosten der Einrichtung und die Abhängigkeit, die eine direkte Anbindung z.B. mittels EDI an einen Hersteller mit sich bringen. Auch das Thema Datenschutz erwähnt er. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Abgang von Mitarbeitern aus dem Unternehmen, wenn danach alle Passwörter und Zugänge zu Onlineshops gesperrt werden müssen, wäre das aus seiner Sicht ein relevanter Punkt, den es zu berücksichtigen gilt.

Die technische Komplexität der zu beschaffenden Produkte sehen alle der befragten Experten als begrenzenden Faktor für den Einsatz von E-Commerce bei der Beschaffung. Während sie kein Problem bei einfachen Produkten sehen, können aus ihrer Sicht Produkte und insbesondere Systeme wie z.B. bestückte Verteiler, bei denen es um hohe technische Komplexität geht, auch zukünftig nicht gänzlich mittels E-Commerce beschafft werden. Experte 2 meint etwa: „Eine Brandmeldeanlage,

Sicherheitsbeleuchtung usw. kann man unmöglich über E-Commerce abwickeln. Da, wo ich technische Beratung wirklich brauche, hat es keinen Sinn.“ Eine Grenze für den Einsatz von E-Commerce sehen Experte 3, 7 und 8 im Zusammenhang mit Verhandlungen mit potenziellen Lieferanten bei der Vergabe von Projekten. Experte 3 wörtlich: „Verhandlungen an sich, also sprich der Weg der Preisbindung, wird rein nur über dieses Medium aus meiner Sicht nicht zu 100 % funktionieren.“ Er erwähnt auch, dass es für ihn bei steigendem Projektrisiko z.B. bei der Abgabe von Pauschalangeboten und bei steigender Komplexität der Lösung insgesamt wichtig ist, eine Vertrauensbasis mit dem Lieferanten herzustellen. Dieser Ansicht sind auch Experte 4 und 7. Experte 7 sieht darüber hinaus auch ein Problem beim Einsatz von E-Commerce bei der Abwicklung von komplexen Projekten, da es dort einer erhöhten Flexibilität bedarf. Liefertermine verschieben sich oftmals oder Spezifikationen von Produkten können sich kurzfristig ändern. Darauf müsse rasch und unbürokratisch reagiert werden. Diese Flexibilität sieht er beim Einsatz von E-Commerce nicht gegeben.

Bei den **Veränderungen**, die die befragten Experten **durch den Einsatz von E-Commerce** beobachten, ist es die vollkommene Transparenz und Übersichtlichkeit sowohl des Marktangebots insgesamt (E1, E2, E3, E5, E6, E7) als auch der Preise (E1, E2, E3, E5, E6, E8), die stark zugenommen haben. Beide Entwicklungen sehen die Befragten sowohl positiv in Bezug auf ihren Einkauf aber gleichzeitig auch negativ in Bezug auf ihren Verkauf im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Experte 1 wörtlich: „Die Auftraggeber nutzen natürlich auch das Internet sehr stark und die bekommen dann auch Preisinformationen, was nicht so ideal ist, da man die Aufschläge sehr gering halten muss.“ Gleichzeitig geben Experte 3 und Experte 5 an, dass Kunden beim Vergleichen der Preise oftmals überfordert sind und nicht erkennen, ob im Preis, der online angezeigt wird, auch die notwendige Dienstleistung enthalten ist, um das Produkt in Funktion zu setzen.

Positive Entwicklungen sehen die befragten Experten im Zusammenhang mit dem Einsatz von E-Commerce in einer Vereinfachung der Prozesse (E3, E6, E8), einer Möglichkeit zur Kostenersparnis (E3) sowie einer zunehmenden Zeitersparnis und der damit einhergehenden höheren Bearbeitungsgeschwindigkeit (E4, E5, E6, E7). Eine Reduktion der persönlichen Kontakte sehen Experte 2, 4 und 8. Einige der befragten Experten geben an, dass die eigenen Mitarbeiter aufgrund von E-Commerce

Tätigkeiten wie z.B. das Nachverfolgen von Bestellungen im Webshop übernehmen, die früher bei den Lieferanten angesiedelt waren (E2, E4). Die damit verbundene potenzielle Einsparung von Mitarbeitern bei den Lieferanten sehen Experte 1, 2, 3 und 4 als mögliche Konsequenz in der Zukunft. Einsparungspotenzial bei den eigenen Mitarbeitern werden jedoch nicht gesehen, hier möchten die Experten 2 und 3 durch den Einsatz von E-Commerce frei gewordene Ressourcen in eine Optimierung der angebotenen technischen Lösungen und die generelle Optimierung der Projektabwicklung stecken.

Eine negative Entwicklung beobachtet Experte 3 darin, dass die Kompetenz der Mitarbeiter bei den Lieferanten sinkt: „Dass in vielen Bereichen das Personal, das dann am anderen Ende dahintersteht, von der Technik oft keine Ahnung mehr hat, sondern nur mehr noch nach Nummern arbeitet.“ Die Gefahr, bei der Beschaffung im Internet mittels E-Commerce gefälschte Markenware zu erhalten, erwähnt Experte 7 und verweist dabei auf eigene Erfahrungen: „Das ist uns ja schon passiert, dass wir wirklich glauben, dass das ein Original im Internet ist, welches halt um 30 % billiger angeboten wird. Dann hat man sich z.B. eine Musterleuchte bestellt und dann sieht man, dass das eine komplett nachgebastelte ist. Man merkt das aber dann erst zu spät.“

5.3.3 Vertriebsweg

Der indirekte, mehrstufige **Vertrieb über Elektrogroßhändler** (vgl. Abschnitt 2.4) für Elektroinstallationsmaterial ist bei den Unternehmen der befragten Experten eine gängige Form der Marktbearbeitung der Hersteller in der Elektroinstallationsbranche in Österreich. Alle Befragten geben an, zumindest einen Teil ihres Bedarfes an Elektroinstallationsmaterial beim Elektrogroßhandel zu beziehen. Überwiegend beim Großhandel beziehen die Unternehmen der Experten 5, 6 und 8. Es gibt jedoch unter den befragten Experten eine Mehrzahl derer, die einen Großteil ihres Bedarfes direkt bei den Herstellern beziehen und nur vereinzelt ihren Bedarf an Standardmaterial wie etwa Kabel oder auch Schalter und Steckdosen beim Elektrogroßhandel decken, wenn es in kleineren Stückzahlen benötigt wird (E1, E2, E3, E4, E7).

Geschätzt werden bei den Großhändlern vor allem deren Onlineshops (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8), deren breites Sortiment (E1, E2, E3, E6), die Logistikkdienstleistungen (E2, E5, E6) und der gepflegte Artikelstamm, der den Elektroinstallationsbetrieben zur Verfügung gestellt wird (E1, E5, E6). Diese positiven Attribute sind laut den Befragten

nicht bei allen Großhändlern gleich stark ausgeprägt (E5, E6, E8). Die Unternehmen der Experten 5 und 6 verfügen über direkte EDI-Anbindungen mit ihrem wichtigsten Elektrogroßhändler und schätzen diese im Sinne einer Effizienzsteigerung im gesamten Kauf- und Beschaffungsprozess. Experte 2 sieht trotz des aktuell niedrigen Anteils des Bezugs über den Großhandel in seinem Unternehmen eine zunehmende Bedeutung des Großhandels in der Zukunft: „Ich persönlich glaube, dass der Großhandel stärker werden wird, dass die Hersteller weniger direkt verkaufen werden, weil einfach die Transportkosten, das ganze Management, der Kontaktaufwand immer mehr steigt und weil man so die Prozesskosten einfach minimieren kann.“

Gegen den Einkauf beim Großhandel sprechen laut den befragten Experten jedoch auch einige Faktoren. Die Experten 1, 6 und 7 sehen die zu hohe Besuchsfrequenz der Außendienstmitarbeiter des Großhandels als wenig hilfreich. Die fehlende technische Beratungskompetenz im Vergleich zu jener der Hersteller sehen Experte 2 und Experte 6 als problematisch. Sie nutzen neben der Beschaffung beim Großhandel stets auch die Beratung durch die Vertriebsorganisationen der Hersteller. Experte 4 sieht den Aufwand für die Bedienung der seiner Meinung nach komplizierten Webshops der Großhändler als problematisch und als Hemmnis für deren verstärkten Einsatz in seinem Unternehmen.

Die Größe und Komplexität der bearbeiteten Projekte und den notwendigen Support bei technisch komplexeren Produkten geben Experte 1, 2, 3, 4 und 7 als Hauptgründe für deren überwiegende **Beschaffung direkt bei den Herstellern** an.

5.3.4 Persönlicher Vertrieb

Die von den Experten genannten **Erwartungen an den Vertrieb der Herstellerunternehmen** sind vielfältig. Die technische Beratungskompetenz steht bei allen Befragten an erster Stelle. Diese wird z.B. benötigt, um ausschreibungskonforme Angebote zu erstellen, die alle Normen und Vorschriften einhalten, wie Experte 1 beschreibt: „In erster Linie das Material in der Form anzubieten, wie es halt die Ausschreibung verlangt, also wirklich normenkonform, mit allen Begleiterscheinungen, die in diesen Positionstexten gefordert werden. Das wäre das Schönste, wenn das sang- und klanglos so ablaufen würde.“ Diese technische Beratungskompetenz bezieht sich nicht nur auf Produkte, aber insbesondere auch auf produktübergreifende und Dienstleistungen beinhaltende Lösungen, die die Experten von den

Vertriebsmitarbeitern der Hersteller erwarten (E1, E2, E3, E5, E7). Wesentlich ist für die Experten 1, 2, 5, 6, 7 und 8 auch die kurzfristige Erreichbarkeit eines Ansprechpartners und dessen Reaktion innerhalb weniger Stunden. Persönliche Besuche durch Mitarbeiter des Vertriebsaußendienstes erwarten alle befragten Experten. Das Vertriebspersonal sollte darüber hinaus in der Lage sein, kaufmännische Problemstellungen wie zum Beispiel die Verhandlung von Rahmenvereinbarungen oder die gemeinsame Verfolgung von Angeboten rasch und eigenständig zu erledigen (E1, E4, E5, E6, E7, E8) und muss dazu aus Sicht der Experten mit einem entsprechenden Entscheidungsrahmen ausgestattet sein (E2, E3, E6). Dabei ist es für die Befragten auch durchaus wichtig, dass der Vertriebsmitarbeiter die Branche und die Abläufe auf Baustellen kennt und es versteht, dieses Wissen in seine Arbeit mit einzubeziehen (E1, E2, E3, E4, E6, E7). Experte 3, 4, 5 und 7 sehen eine langfristige, partnerschaftliche Zusammenarbeit insbesondere auch gemeinsam nach außen hin auf den Markt als eine wesentliche Anforderung an seine Hauptlieferanten. Die Vorstellung von Neuheiten wird von mehreren Experten vom persönlichen Vertrieb der Hersteller erwartet (E1, E3, E5, E6, E7, E8).

Die **Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Vertriebspersonal der Hersteller** sind durchwegs positiv, insbesondere was die lokale Betreuung durch Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst betrifft (E1). Jedoch gibt es auch Problemstellungen, die nicht entsprechend erfüllt wurden.

Problematische Erlebnisse in Bezug auf die nicht ausschreibungskonforme Ausarbeitung von Angeboten kennt Experte 1: „Es wird halt oft nur gleichwertiges Material angeboten von diversen Herstellern und das muss man dann schon oft selektieren und sich das genau anschauen.“ Experte 2 sieht bei den Reaktionszeiten im Vertriebsaußendienst teilweise noch Verbesserungsbedarf, während er mit jenen der Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst der Hersteller sehr zufrieden ist. Mangelnde Entscheidungsbefugnis bei den Vertriebsmitarbeitern im Außendienst ortet Experte 3: „Also ich stelle mit den Jahren fest, durch dass, dass ich es doch schon ein paar Jahre mache, dass vor 10 Jahren als Beispiel die Entscheidungsgewalt wesentlich besser war. Also da hat man wirklich am Runden Tisch ein Projekt ausmachen können.“ Diese Sichtweise bestätigt auch Experte 6. Aus der Sicht von Experte 4 werden die Mitarbeiter der Hersteller im Vertriebsaußendienst von ihren Arbeitgebern immer mehr mit administrativen Belangen belastet und stehen deshalb nicht mehr jederzeit in der

erwarteten Form für ihre Kunden zur Verfügung: „Und wenn ich mit denen spreche, sagen sie mir, dass sie in einer Konferenz sind, einen Bericht machen müssen, in Wien auf einem Meeting sind.“ Experte 7 beobachtet einen verstärkten Personalwechsel im Vertriebsaußendienst der Hersteller und sieht diesen problematisch: „Du vereinbarst etwas mit einer Person und nach 3 Monaten gibt es ihn gar nicht mehr und du musst wieder alles von vorne aufrollen, das kann dann ein bisschen mühsam werden.“

Bei der **Aufstellung und Gestaltung der Vertriebsorganisation in der Zukunft** sehen die befragten Experten einen lokalen Standort in Österreich als grundsätzlich wichtig (E4, E5, E6, E8), aber nicht in allen Fällen als unbedingt notwendig an (E1, E2). Die lokale Präsenz von Vertriebsmitarbeitern im Außendienst und der damit verbundene Aufbau sowie die Pflege von persönlichen Beziehungen wird jedoch durchgängig als notwendig erachtet (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8).

Aufgrund der zunehmenden Komplexität des Marktes und der steigenden Erwartungen der Kunden in Bezug auf Geschwindigkeit und technisch perfekte Lösungen sehen einige Experten es als bedeutend an, dass der Vertrieb der Hersteller die gesamte Kette der Beteiligten an einem Projekt, vom Endkunden über den Planer zum Großhändler bis hin zum Elektroinstallationsunternehmen, komplett betreut, die jeweiligen Erwartungen im Blick hat und mit diesen entsprechend umgeht (E3, E4, E5). Bei diesen Aufgaben sollte der Vertriebsmitarbeiter im Außendienst aus Sicht der Experten 2, 3, 5 und 8 von einem kompetenten, verlässlichen Innendienst unterstützt werden. Beim telefonischen Support sehen einige der befragten Experten die deutsche Sprache ebenso wie das technische Verständnis der Vertriebsmitarbeiter im Innendienst als unverzichtbare Notwendigkeit (E1, E2, E3, E6, E7, E8). Investitionen in das Vertriebspersonal in Form von Aus- und Weiterbildung (E4, E5, E7) sowie in den Ausbau der Online-Präsenz und der damit verbundenen Möglichkeiten, E-Commerce-Abwicklungen z.B. durch direkte Schnittstellen der EDV-Systeme (E6, E8), durch einen besser gepflegten Materialstamm, der auch in elektronischer Form zur Verfügung steht (E2, E5, E6, E8) oder auch mittels Support durch Chats mit Experten zu optimieren (E3), scheinen aufgrund der Aussagen der Befragten von zunehmender Bedeutung. Es gibt aber auch Experten, die z.B. Online-Chats als Form der Kommunikation aktuell und auch in Zukunft dezidiert ablehnen (E5, E6). Die Aussage von Experte 5 ist hier deutlich: „Ich mache das lieber unter vier Augen [...] Das Onlinechatten: nein.“

5.4 Zusammenfassung der Empirie

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass der Einsatz von E-Commerce bei den österreichischen Elektroinstallationsunternehmen bereits durchgängig erfolgt. Dabei wird E-Commerce hauptsächlich zur Informationsbeschaffung und zur Beschaffung von standardisierten Materialien wie Kabel, Schalter und Steckdosen eingesetzt. Durch den Einsatz von E-Commerce erwarten die befragten Unternehmen vor allem effizientere und schnellere Abwicklungsprozesse. Sie sehen gleichzeitig auch einkaufsseitige Vorteile durch mehr Markt- und Preistransparenz, andererseits bewerten sie das aber auch als Risiko hinsichtlich ihrer eigenen Stellung im Wettbewerb um Kunden und Projekte, da auch sie selbst einfacher vergleichbar werden. Von den Herstellern erwarten die befragten Unternehmen hinsichtlich der Anwendung von E-Commerce in erster Linie Investitionen, um die Abwicklung noch zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Die Übersichtlichkeit der Webseiten und dort die Verfügbarkeit von technischen Dokumenten und elektronischen Materialstammdaten auf dem aktuellsten Stand sind oft genannte Aspekte, die die Herstellerunternehmen gemäß den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit berücksichtigen sollten (vgl. Abschnitt 5.3.2).

Die Elektroinstallationsunternehmen erwarten darüber hinaus unterschiedliche Möglichkeiten, um mit den Unternehmen in Kontakt zu treten und die benötigten Informationen zeitnah zu erhalten. Als wesentlichstes Instrument wird hier einstimmig der persönliche Besuch durch einen Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst genannt. Dieser sollte seinen Standort in Österreich, besser noch in örtlicher Nähe der Kunden, haben, um die geforderte Reaktionszeit, die bei einem notwendigen persönlichen Besuch innerhalb von etwa einem Tag liegt, zu bieten. Von den Außendienstmitarbeitern der Hersteller erwarten die befragten Experten hohe technische Kompetenz, eine einschlägige Branchenerfahrung und die Kenntnis der Abläufe in einem Elektroinstallationsunternehmen, die es ihnen erlauben, neben geeigneten Produkten auch Lösungen mit einem echten Mehrwert anzubieten. Eine ausreichende kaufmännische Kompetenz und ein Entscheidungsspielraum, die es ermöglichen, Verhandlungen direkt mit dem Vertriebsaußendienst abzuschließen, werden ebenso gewünscht. Diese Anforderungen sollten von den Herstellerunternehmen bei der Aus- und Weiterbildung sowie der Gestaltung von Freigaberichtlinien berücksichtigt werden. Da der Aufbau und die Pflege von

persönlichen Beziehungen als wesentliche Grundlage für die von den meisten befragten Experten als sehr wichtig angegebenen langfristigen Partnerschaften gesehen wird, sollten Herstellerunternehmen bei der Besetzung von Positionen im Vertriebsaußendienst auf diese Fähigkeiten besonders achten. Im Zusammenhang mit der zunehmenden Komplexität des Marktes und der steigenden Kundenanforderungen sehen es insbesondere die befragten Experten von größeren Unternehmen, die hauptsächlich mit Ausschreibungen arbeiten, als unerlässlich für den gemeinsamen Erfolg auf dem Markt, dass Vertriebsmitarbeiter im Außendienst das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk bestehend aus Endkunde, Planer, Großhändler und Elektroinstallationsunternehmen aktiv betreuen und in jeder Projektphase im Griff haben. Die Fähigkeit, in Netzwerken zu denken, ist daher ebenso ein Aspekt, der bei der Suche nach Vertriebspersonal für den Außendienst berücksichtigt werden sollte. Neben dem Vertriebsaußendienst wird von den befragten Elektroinstallationsunternehmen ein kompetenter, verlässlicher Innendienst erwartet, der telefonisch und über Mail sowie auch in Zukunft ergänzend über Online-Chat erreichbar sein sollte. Die überwiegende Mehrheit der befragten Experten erachtet dabei die Beherrschung der deutschen Sprache und ein gutes technisches Verständnis als wesentlich (vgl. Abschnitt 5.3.4).

Die zunehmende Komplexität des Marktes und die steigenden Erwartungen der Kunden an die technischen Eigenschaften der Lösungen sowie an die Geschwindigkeit der Abwicklung erfordern den Einsatz von Spezialisten für die jeweiligen Fragestellungen in den Elektroinstallationsunternehmen (vgl. Abschnitt 2.2). Die Bearbeitung von Projekten, die mittels Ausschreibungen spezifiziert werden (der größte Teil der Projekte, die in den befragten Unternehmen bearbeitet werden), sind gemäß der befragten Experten besonders aufwändig, was die Anforderung an die Einhaltung der geforderten kaufmännischen, technischen und terminlichen Vorgaben betrifft. Ausschreibungen erlauben darüber hinaus kaum Abweichungen zu den vorgeschriebenen Produkten. Gemäß der Experten ist es deshalb für die Hersteller besonders wichtig, die ausschreibenden Stellen, meist Planungsbüros oder eigene Abteilungen bei Endkunden, besonders gut zu betreuen und damit sicherzustellen, dass die Produkte des eigenen Unternehmens im Markt und bei den relevanten Stellen bekannt sind und in diesen Ausschreibungen gefordert werden (vgl. Abschnitt 5.3.1).

Im Zusammenhang mit der Komplexität des Marktes und den steigenden Erwartungen der Kunden steigen nicht nur die Anforderungen an, sondern auch die Risiken für die Elektroinstallationsunternehmen (vgl. Abschnitt 3.5.3, Abschnitt 3.5.4). Diesen Herausforderungen versuchen die befragten Unternehmen damit entgegenzutreten, indem sie langjährige Partnerschaften mit bekannten Markenherstellern eingehen, die eine lokale Präsenz aufweisen können, hoch qualitative Produkte, eine technisch kompetente, deutschsprachige Betreuung im Innen- und Außendienst, eine reibungslose Abwicklung, auch gestützt mit Möglichkeiten des E-Commerce, und gute Preise bieten (vgl. Abschnitt 5.3.1, Abschnitt 5.3.2, Abschnitt 5.3.4). In der Zusammenarbeit mit diesen langfristigen Partnern spielen für die Experten der befragten Elektroinstallationsunternehmen neben den harten Fakten, wie vorstehend angeführt, die jederzeitige Erreichbarkeit, die persönliche Beziehung zum Vertriebsaußendienst, dessen Verhandlungskompetenz und das Vertrauen eine entscheidende Rolle (vgl. Abschnitt 5.3.4). Zunehmend wichtig wird die Fähigkeit der Vertriebsmitarbeiter beurteilt, Lösungen, also Pakete aus Produkten und Dienstleistungen, anzubieten, die sich aus der Kenntnis der Branche und der Problemstellungen der Elektroinstallationsunternehmen ableiten und einen echten Mehrwert bieten, den die Unternehmen dann ihren Endkunden weitergeben können und sich somit vom Wettbewerb abheben (vgl. Abschnitt 5.3.4).

Der Einsatz von E-Commerce erfolgt bei allen befragten Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung. Dabei zeigen die Ergebnisse der Experteninterviews, dass der Kenntnisstand der für den Einkauf verantwortlichen Personen und jene der Unternehmensleitung sowie deren eigene Nutzung von E-Commerce einen direkten Einfluss auf die Nutzung von E-Commerce im gesamten Unternehmen haben (vgl. Abschnitt 5.3.2).

Die befragten Experten geben an, dass in ihren Unternehmen E-Commerce entlang des Kauf- und Beschaffungsprozesses genutzt wird. Einfache Preisvergleiche und die Verfolgung von getätigten Bestellungen hinsichtlich z.B. der Liefertermine und die Möglichkeit der Beschaffung von technischen Unterlagen werden von den meisten befragten Unternehmen genutzt (vgl. Abschnitt 5.3.2). Die gestiegene Transparenz in Bezug auf die verfügbaren Anbieter und auch die Preise sehen jeweils sechs von acht befragten Experten und bestätigen damit die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse (vgl. Abschnitt 3.5.4). Sie beurteilen dies einerseits als Chance in Bezug auf Ihren

Einkauf, andererseits aber auch als Risiko in Bezug auf ihren eigenen Verkauf und die Vergleichbarkeit ihrer Angebote für ihre Endkunden. Die Hälfte der Unternehmen, die befragt wurden, verfügen bereits über direkte Anbindung mittels EDI an die Webshops ihrer bevorzugten Lieferanten. Die Vorteile daraus sehen vier von acht Experten in der Zeitersparnis und in der Steigerung der Effizienz, drei von acht Experten in einer Vereinfachung der Prozesse und nur einer in der Möglichkeit zur Kostenersparnis. Die Nutzerfreundlichkeit und Übersichtlichkeit der Webshops sehen drei Experten als verbesserungswürdig. Alle Befragten bestätigen einheitlich, dass E-Commerce hauptsächlich bei der Beschaffung von Standardmaterialien, die nicht mit technischen Anforderungen verbunden sind, eingesetzt wird. Die technische Komplexität der zu beschaffenden Produkte sehen alle Experten als begrenzenden Faktor (vgl. Abschnitt 5.3.2).

An die Stelle von E-Commerce tritt bei der Beschaffung von technisch komplexen Produkten und Lösungen bei den befragten Experten der persönliche Vertrieb der Hersteller. Die Anforderungen an die technische Kompetenz beschreiben alle Experten als aktuell und auch in Zukunft wichtig. Branchen- und Prozesskenntnisse erwarten sechs von acht Experten und die Fähigkeit, Lösungen anzubieten sehen fünf von acht Experten als entscheidende Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern der Hersteller (vgl. Abschnitt 5.3.4).

Bei der Beschaffung von Standardmaterial, welche nach Angabe der Experten bereits hauptsächlich mittels E-Commerce erfolgt, arbeiten fünf der acht befragten Experten mit den Webshops der Elektrogroßhändler. Für die Informationssuche nutzen sogar sieben von acht befragten Experten diese Webshops und generell wird E-Commerce in allen befragten Unternehmen bereits eingesetzt. Trotzdem tätigen drei der acht befragten Unternehmen einen Großteil ihrer Beschaffungen direkt bei den Herstellern (vgl. Abschnitt 5.3.3).

Jene Unternehmen, die einen Großteil ihres Bedarfes direkt decken, sehen in der optimierten Bereitstellung von E-Commerce durch die Elektrogroßhändler auch zukünftig keinen Grund, auf einen verstärkten Einkauf über diesen Kanal umzusteigen, sondern erwarten von den Herstellern Investitionen in die Verbesserung der Angebote zur Abwicklung von Geschäften mittels E-Commerce (vgl. Abschnitt 5.3.2, Abschnitt 5.3.3). Diese Erwartungen reichen von mehr Schnittstellen zur direkten Anbindung der

EDV-Systeme über bessere elektronische Materialstammdaten bis hin zur Möglichkeit des Austausches über Online-Chats mit Fachexperten (vgl. Abschnitt 5.3.4).

6 Beantwortung der Forschungsfrage und Ausblick

Der qualitative Forschungsansatz in Kombination mit den Experteninterviews ermöglichten dem Untersuchungszweck dienliche Einsichten und haben sich damit als geeignet erwiesen. Aufbauend auf die bisher erarbeiteten theoretischen und empirischen Erkenntnisse wird in diesem Abschnitt unterstützt durch die Prüfung der Hypothesen folgende Forschungsfrage beantwortet:

Wie soll sich der Direktvertrieb eines B2B-Herstellers im Elektrotechnikbereich in Österreich im Spannungsfeld zwischen persönlichem Kontakt und E-Commerce gestalten, um die Bedürfnisse von Elektroinstallationsunternehmen zu decken?

Abschließend wird in diesem Abschnitt ein Ausblick gegeben, wie auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit wissenschaftlich weitergearbeitet werden könnte.

Die aus der Theorieforschung abgeleitete Notwendigkeit der Einbindung unterschiedlicher Kompetenzen bei der Beschaffung im B2B-Bereich (vgl. Abschnitt 2.1, Abschnitt 2.2), insbesondere zur Berücksichtigung der kaufmännischen, technischen und teilweise auch rechtlichen Aspekte wurde durch die Empirie bestätigt (vgl. Abschnitt 5.3.1). **Die Hypothese 1 „Je größer das beschaffende Unternehmen und je komplexer die zu beschaffenden Produkte, desto mehr Personen sind am Beschaffungsprozess beteiligt“** konnte somit durch die Antworten der Experten verifiziert werden, auch wenn eingeschränkt werden muss, dass diese Stichprobe nicht repräsentativ für ganz Österreich ist.

Im theoretischen Teil wurde festgestellt, dass im B2B-Bereich, und hier insbesondere bei technischen Industriegütern, der persönliche Vertrieb aufgrund der Komplexität der Produkte und Dienstleistungen und den damit verbundenen Risiken für das beschaffende Unternehmen durch sein umfassendes Übermittlungspotenzial weiterhin eine bedeutende Rolle spielen wird. Gleichzeitig werden die Anforderungen an den Vertrieb hinsichtlich des Anbietens von Lösungen mit echtem Mehrwert, basierend auf der genauen Kenntnis des Bedarfes der Kunden, steigen (vgl. Abschnitt 2.5). Die daraus abgeleitete **Hypothese 2 „Je komplexer das zu beschaffende Produkt oder die Dienstleistung und damit das verbundene Risiko für das beschaffende Unternehmen sind, desto wichtiger ist der persönliche Vertrieb mittels**

Vertriebspersonal“ kann durch die Empirie als bestätigt angesehen werden (vgl. Abschnitt 5.3.2, Abschnitt 5.3.4).

Beim Einsatz von E-Commerce durchlaufen Unternehmen gemäß Ergebnisse der theoretischen Recherche in Abschnitt 3.3 unterschiedliche Phasen. Die Geschwindigkeit der Einführung und die Akzeptanz von E-Commerce in Firmen hängen von diversen kulturellen Faktoren ab. Einer davon ist, wie sehr Vorgesetzte und Kollegen den Einsatz unterstützen und vorleben (vgl. Abschnitt 3.3). **Die Hypothese 3 „Je besser die für die Beschaffung oder die Unternehmensleitung verantwortlichen Personen über E-Commerce Bescheid wissen und dessen Einsatz vorleben, desto mehr wird E-Commerce im gesamten Unternehmen genutzt“** wurde durch die Empirie bestätigt (vgl. Abschnitt 5.3.2).

Das Transaktionskostensenkungspotenzial, das durch den Einsatz von E-Commerce in den einzelnen Phasen eines Beschaffungsvorgangs realisiert werden kann, ist je nach Art des zu beschaffenden Gutes unterschiedlich. In der Theorie werden auch Grenzen für den Einsatz von E-Commerce beschrieben, insbesondere bei der Beschaffung von technisch komplexen Produkten und Lösungen (vgl. Abschnitt 3.4.1, Abschnitt 3.4.2, Abschnitt 3.4.3). **Hypothese 4 „Je komplexer ein zu beschaffendes Gut ist, desto geringer ist der Nutzen des Einsatzes von E-Commerce für Firmen“** wird durch die Ergebnisse der Experteninterviews bestätigt (vgl. Abschnitt 5.3.2).

Mit steigender Komplexität des zu beschaffenden Gutes und ganz besonders beim Lösungsverkauf steigen die Anforderungen an den persönlichen Vertrieb (vgl. Abschnitt 2.5, Abschnitt 3.4.3). Die **Hypothese 5 „Je mehr E-Commerce für die Beschaffung von standardisierten Produkten eingesetzt wird, desto mehr Beratungskompetenz wird vom Vertriebspersonal in Bezug auf komplexere Produkte und Lösungen erwartet“** konnte durch die Empirie verifiziert werden (vgl. Abschnitt 5.3.4).

In Bezug auf die Nutzung von E-Commerce erwarten beschaffende Unternehmen einen übersichtlich gestalteten, einfach zu bedienenden Webshop sowie ein entsprechendes, für die Bedürfnisse des beschaffenden Unternehmens maßgeschneidertes Service- und Logistikangebot. Leistungen, die ihnen dabei helfen sollen, effizienter und bequemer zu arbeiten und die Transaktionskosten zu senken.

Diese können aktuell meist nur von Elektrogroßhandelsunternehmen geboten werden. Hersteller in der Elektrotechnikbranche bieten den Elektroinstallationsunternehmen in den meisten Fällen keine entsprechenden Möglichkeiten, sondern nutzen stattdessen den mehrstufigen Vertrieb über Großhändler und forcieren diese Vertriebsform auch weiterhin (vgl. Abschnitt 2.6., Abschnitt 2.7.1, Abschnitt 2.7.2). **Hypothese 6 „Je stärker E-Commerce beim beschaffenden Elektroinstallationsunternehmen eingesetzt wird, desto höher ist der Anteil der Beschaffungen beim Elektrogroßhandel“** konnte durch die Empirie nicht bestätigt werden, da es neben den in der Theorie genannten Aspekten in der Elektrotechnikbranche auch noch andere wesentliche Gründe gibt, die für einen direkten Bezug bei den Herstellerunternehmen sprechen (vgl. Abschnitt 5.3.3).

Durch die Experteninterviews wurden somit die theoretischen Ausführungen zum industriellen Kauf- und Beschaffungsprozess (vgl. Abschnitt 2.3, Abschnitt 5.3.1), zu den sich ändernden Anforderungen an den persönlichen Vertrieb (vgl. Abschnitt 2.5, Abschnitt 5.3.4), zu den Entwicklungsphasen beim Einsatz von E-Commerce (vgl. Abschnitt 3.3, Abschnitt 5.3.2) und zu den Veränderungen im strategischen Umfeld in der Internetökonomie (vgl. Abschnitt 3.5, Abschnitt 5.3.2) bestätigt.

Unternehmen sollten demnach diese Vorgänge nicht übersehen oder gar negieren. Die Auseinandersetzung mit diesen Entwicklungen scheint als für die Zukunft erfolgsentscheidend und kann dabei helfen, den Verlust von Marktanteilen zu verhindern. Ein möglicher Ansatz könnte es deshalb sein, sich als anbietendes Unternehmen zunächst ausgehend von seinen eigenen Stärken und Entwicklungspotenzialen mit den möglichen Chancen und Risiken des sich verändernden Marktumfeldes auseinanderzusetzen und daraus eine E-Commerce-Strategie abzuleiten.

Beispielhaft sei hier eine sogenannte SWOT-Analyse (Strengths = Stärken, Weaknesses = Schwächen, Opportunities = Chancen, Threats = Risiken) dargelegt, die die Erkenntnisse der Arbeit beinhaltet und als Ansatz dienen könnte (vgl. Fost, 2014, S.119):



Abbildung 19: SWOT-Analysemodell als Basis für Entwicklung einer E-Commerce Strategie

Quelle: modifiziert übernommen aus Fost, 2014, S.119

Die Entwicklung einer E-Commerce-Strategie scheint nicht zuletzt auch hinsichtlich der zukünftigen Gestaltung der Vertriebskanäle unter Einbeziehung des Elektrogroßhandels und potenzieller neuer Marktteilnehmer im B2B-Bereich wie z.B. Amazon oder ähnlichen Plattformen relevant (vgl. Abschnitt 3.5.3). Da Herstellerunternehmen mit bestehenden Händlerstrukturen, wie in Abschnitt 3.5.3 beschrieben, nicht von heute auf morgen in der Lage sind, auf eine vollkommene E-Commerce-Handelsstruktur umzustellen, scheint ein strategisch geplantes Vorgehen umso mehr von Bedeutung.

Die Herstellerunternehmen sollten sich gemäß den Ergebnissen dieser Arbeit genau überlegen, in welchen Prozessschritten der Zusammenarbeit mit ihren Kunden sie E-Commerce einsetzen wollen (vgl. Abschnitt 5.3.2). Danach sollten sie die gewählten Schnittstellen und Werkzeuge anhand der Nutzererwartungen, die idealerweise im direkten Kundenkontakt ermittelt werden, laufend optimieren (vgl. Abschnitt 5.3.2, Abschnitt 5.3.4). Aufgrund der aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnis, dass der Wissensstand hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten von E-Commerce bei

den Elektroinstallationsunternehmen in Österreich noch sehr heterogen ist (vgl. Abschnitt 5.3.2), könnten Unternehmen ihre eigenen Vertriebsmitarbeiter hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten und den daraus entstehenden Vorteilen von E-Commerce schulen, damit diese ihre Kunden bei der Implementierung von E-Commerce-Werkzeugen kompetent beraten können. Eventuell wäre auch der Einsatz von auf E-Commerce spezialisierten Beratern eine Option für die anbietenden Firmen. Damit könnten sowohl Denkprozesse bei den Kunden angestoßen als auch eventuelle Bedenken, die gemäß Interviews mit den Experten bestehen und die eine intensivere Nutzung von E-Commerce verhindern, ausgeräumt werden (vgl. Abschnitt 5.3.2).

Zusammenfassend kann geschlossen werden, dass der vollständige Ersatz des persönlichen Kontaktes durch den Einsatz von E-Commerce bei der Betreuung von Elektroinstallationsunternehmen in Österreich durch die Hersteller im B2B-Bereich derzeit nicht absehbar ist (vgl. Abschnitt 5.3.2, Abschnitt 5.3.4). Die Anforderungen an den persönlichen Vertrieb ändern sich jedoch merklich (vgl. Abschnitt 5.3.4). Dies sollte bei Entscheidungen hinsichtlich der Betreuung des österreichischen Elektrotechnikmarktes berücksichtigt werden. Dabei sollten anbietende Unternehmen besonders auf die fachlichen und persönlichen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter im Vertrieb achten und in deren Aus- und Weiterbildung investieren (vgl. Abschnitt 2.5., Abschnitt 5.3.4). In fachlicher Hinsicht konnten durch die Interviews mit den Experten die Kundenerwartungen nach hoher technischer Kompetenz, dem Verständnis der Prozesse der Kunden und der Fähigkeit, Lösungen mit echtem Mehrwert anzubieten untermauert werden (vgl. Abschnitt 5.3.4). Die Bedeutung der persönlichen Beziehung wurde von allen Befragten ebenso als Grundlage für eine langfristige, nachhaltige Geschäftsbeziehung bestätigt (vgl. Abschnitt 5.3.4).

Für die vorliegende Arbeit wurde neben einer intensiven Literaturrecherche ein qualitativer Ansatz mittels Experteninterviews gewählt. Dieser Zugang mit seiner Offenheit erlaubte es, eine Vielzahl von Inhalten zu erheben. Er bringt jedoch auch Einschränkungen in Bezug auf die Repräsentativität mit sich. Die qualitativen Daten, die aus der Auswertung der Experteninterviews gewonnen wurden, beinhalten immer eine gewisse Subjektivität und erlauben keine Interpretationen im Sinne der Repräsentativität. Ein mögliches Feld für vertiefende Forschung ergibt sich daraus, die qualitativ erhobenen Ergebnisse mittels quantitativer Erhebungsmethoden zu überprüfen bzw. anzureichern. Hierzu könnten zum Beispiel repräsentative

Stichproben von Unternehmen nach deren Mitarbeiteranzahl herangezogen werden, womit quantitative Aussagen über einen möglichen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und dem Einsatz von E-Commerce getroffen werden könnten.

Analog könnten ebenfalls quantitative Verfahren herangezogen werden, um die im Rahmen dieser Arbeit qualitativ erarbeiteten Kundenerwartungen an den persönlichen Verkauf im B2B-Bereich in repräsentativer Form zu verifizieren und im Zusammenhang mit etwa der Unternehmensgröße, aber auch mit der Art der abgewickelten Projekte oder dem lokalen Aktionsradius der Elektroinstallationsunternehmen zu überprüfen. Da der Bereich des Lösungsvertriebes zunehmend an Bedeutung zu gewinnen scheint, wäre es lohnend, die unterschiedlichen Kompetenzen und Vertriebsmethoden beim Produktverkauf im Vergleich zum Lösungsverkauf zu untersuchen. Hiermit könnten anbietenden Unternehmen Kriterien für die Auswahl und die gezielte Aus- und Weiterbildung ihres Vertriebspersonals angesichts des sich verändernden Marktumfeldes an die Hand gegeben werden. Eine genauere Untersuchung wert scheinen auch die potenziellen organisatorischen Anpassungen, wie sie im Zusammenhang mit der Einführung eines Key-Account-Managements in Abschnitt 2.5 dieser Arbeit kurz angedeutet wurden, die durch die zunehmende Forderung nach Komplettlösungen in den anbietenden Unternehmen notwendig werden könnten.

Im Hinblick auf die Vertriebsmitarbeiter der Herstellerunternehmen könnte es von Interesse sein, zu untersuchen, inwieweit die persönliche Einstellung zum Thema E-Commerce einen Einfluss auf die Akzeptanz bei den Elektroinstallationsunternehmen hat. Darauf aufbauend wäre die Frage nach den Motiven für eine positive oder negative Einstellung gegenüber E-Commerce beim Vertriebspersonal der Hersteller ein mögliches Forschungsfeld, welches sowohl qualitativ als auch mit quantitativen Erhebungsmethoden bearbeitet werden könnte.

Betriebswirtschaftliche Auswirkungen des Einsatzes von E-Commerce zeichnen sich gemäß Ergebnissen der Theorierecherche (vgl. Abschnitt 3.4.1, Abschnitt 3.4.2) und auch der Experteninterviews ab. Eine Darstellung dieser Auswirkungen, sowohl auf Seiten der anbietenden als auch der beschaffenden Unternehmen wäre eine mögliche Fragestellung für weiterführende Forschung. Die daraus resultierenden Erkenntnisse könnten für strategische Entscheidungen in den Unternehmen in Bezug auf den Einsatz von E-Commerce wertvolle Daten zur Verfügung stellen.

Interessant scheint nach den vorliegenden Ergebnissen auch eine tiefergehende Analyse der Rolle des Elektrogroßhandels zu sein. Hier wären z.B. Forschungen hinsichtlich der Motive für den gemäß den Erkenntnissen aus den Experteninterviews schon weitgehenden Einsatz von E-Commerce, dessen wirtschaftliche Auswirkungen, aber auch den zukünftig geplanten Weiterentwicklungen mögliche Ansätze, die einen Beitrag zum besseren Verständnis der Situation rund um die Implementierung und weitere Verbreitung von E-Commerce auf dem österreichischen Elektrotechnikmarkt leisten könnten.

In der Forschung noch nicht detailliert bearbeitete Gebiete stellen die Anwendung von mobilen Applikationen sowie von Social Media, insbesondere im Zusammenhang mit dem Kauf- und Beschaffungsprozess, dar. Hier bieten sich weiterführende Untersuchungen im B2B-Bereich generell und speziell auch in der Elektrotechnikbranche an.

7 Literaturverzeichnis

7.1 Monographien und Sammelbände

Aichele, Christian; Marius Schönberger (2016): *E-Business - Eine Übersicht für erfolgreiches B2B und B2C*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Aull, Manfred (2016): *B2B - or not to be?*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Backhaus, Klaus, Markus Voeth (2011): *Industriegütermarketing*, 9. Aufl. München: Franz Vahlen.

Baumol, William; John Panzar, Robert Willig (1988): *Contestable markets and the theory of industry structure*, San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.

Binckebanck, Lars; Rainer Elste (2016): *Digitalisierung im Vertrieb*, Wiesbaden: Gabler.

Böing, Christian (2001): *Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce*, Wiesbaden: Gabler.

Brühl, Volker (2015): *Wirtschaft des 21. Jahrhunderts*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bürli, Rene; Paul Friebe (2012): *Distribution*, 3. Aufl. Zürich: Compendio Bildungsmedien.

Clement, Reiner; Dirk Schreiber (2010): *Internet-Ökonomie – Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*, Heidelberg: Physica-Verlag.

Dasgupta, Subhasish (2006): *Encyclopedia of virtual communities and technologies*, Hershey, Pa.: Idea Group Reference.

Dixon, Matthew; Brent Adamson (2015): *The Challenger Sale*, München: Redline Verlag.

Fließ, Sabine (2000): Industrielles Kaufverhalten, in: Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke (Hrsg.): *Technischer Vertrieb - Grundlagen des Business-to-Business Marketing*, 2. Aufl. Berlin/Heidelberg/New York: Springer, S.251-370.

- Frese, Erich; Matthias Graumann, Ludwig Theuvsen (2012): *Grundlagen der Organisation*, 10. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Fost, Markus (2014): *E-Commerce-Strategien für produzierende Unternehmen*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Geile, Andrea (2011): *Face-to-Face Kommunikation im Vertrieb von Industriegütern*, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Gläser, Jochen; Grit Laudel (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Graf, Alexander; Holger Schneider (2016): *Das E-Commerce Buch - Marktanalysen, Geschäftsmodelle, Strategien*, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Gruber, Marc (2005): *Marketingplanung von Unternehmensgründungen. Eine theoretische und empirische Analyse*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Häder, Michael (2010): *Empirische Sozialforschung*, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- Hippner, Hajo; Beate Hubrich, Klaus Wilde (2011): *Grundlagen des CRM*, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Hirth, Günther; Rainer Przywara (2007): *Planungshilfe für technologieorientierte Unternehmensgründungen - Ein erfahrungsbasierter Leitfaden für Naturwissenschaftler und Ingenieure*, Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Johnson, Gerry; Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regner (2014): *Exploring strategy - Text and Cases*, 10. Aufl., Harlow: Pearson.
- Kleinaltenkamp, Michael; Samy Saab (2009): *Technischer Vertrieb*, Heidelberg: Springer.
- Kotler, Philip; Kevin Lane Keller, Marc Oliver Opresnik (2015): *Marketing-Management*, 14. Aufl., Hallbergmoos: Pearson Studium ein Imprint von Pearson Deutschland.

- Krüger, Wilfried (2002): Auswirkungen des Internets auf Wertketten und Geschäftsmodelle, in: Erich Frese, Harald Stöber (Hrsg.): *E-Organisation. Strategische und organisatorische Herausforderungen des Internet*, Wiesbaden: Gabler, S.63-89.
- Larsson, Mats; David Lundberg (1998): *The Transparent Market*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London: MACMILLAN PRESS.
- Mankiw, Nicholas; Mark Taylor, Adolf Wagner, Marco Herrmann (2012): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse*, 12. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz.
- Meffert, Heribert; Manfred Bruhn (2003): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte – Methoden*, 4.Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mohapatra, Sanjay (2013): *E-commerce strategy. Text and Cases*, New York: Springer.
- Neuburger, Rahild (2003), *eBusiness-Entwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen*, Berlin: SPC TEIA Lehrbuch-Verl.
- OECD (2015): *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015*, Paris: OECD.
- Opuchlik, Adam (2005): *E-Commerce-Strategie. Entwicklung und Einführung*, Norderstedt: Books on Demand.
- Robinson, Patrick; Charles Faris, Yoram Wind (1967): *Industrial buying and creative marketing*, Boston: Allyn & Bacon.
- Sieck, Hartmut; Andreas Goldmann (2014): *Erfolgreich verkaufen im B2B*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stallmann, Franziska; Ulrich Wegner (2015): *Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Vincenti, Aurelio (2002): E-Commerce und mittelständische Unternehmen, in: Frank Keuper (Hrsg.): *Electronic Business und Mobile Business*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S.27-55.

Webster, Frederick; Yoram Wind (1972): *Organizational buying behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey.: Prentice-Hall.

Wirtz, Bernd (2016): *Electronic Business*, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

7.2 Journals, Broschüren, sonstige Veröffentlichungen, Internetquellen

- Ahlers, Michael (2015): Mit Kundensegmentierung zur effizienten Vertriebssteuerung, in: *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), S.62-69.
- Belz, Christian; Klaus Backhaus, Gary Lilien (2013): Trends im Industriegütermarketing — Fortschritte, Entwicklungen und zukünftiger Forschungsbedarf, in: *Marketing Review St. Gallen*, 30(4), S.10-25.
- Belz, Christian; Holger Dannenberg (2015): Professionalität im Vertrieb, in: *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), S.22-35.
- Binckebanck, Lars (2015): Digital Sales Excellence — Systematischer Einsatz neuer Technologien im Vertrieb, in: *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), S.44-53.
- Boston Consulting Group, (2013): Der Zeit voraus: Der Einfluss neuer Technologien auf den Erfolg führender KMU's, [online] <http://www.bcg.at/documents/file151680.pdf> [Zugriff: 15. Apr. 2017].
- Brinkmann, Jörg; Markus Voeth (2007): An analysis of buying center decisions through the salesforce, in: *Industrial Marketing Management*, 36(7), S.998-1009.
- Chesbrough, Henry; David Teece (1996): Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous? In: *Harvard Business Review (HBR)*, Best of HBR, 2002, Nr.8, S.5-12.
- Demand Gen Report (2015): The 2015 B2B Buyer's Survey Report: How Content and Social Media are impacting the Buyer's Journey, [online] <http://www.demandgenreport.com/resources/reports/the-2015-b2b-buyer-s-survey> [Zugriff: 20. Mär. 2017].
- Denger, Katharina; Bernd Wirtz (1995): Innovatives Wissensmanagement und Multimedia. In: *Gablers Magazin*, Jhg. 9, Nr. 3, S.20-24.
- Eurostat (2017): *E-Commerce Statistics*, Eurostat [online] <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/14386.pdf> [Zugriff: 5. Juni 2017].

- Forrester Consulting (2014): Building The B2B Omni-Channel Commerce Platform Of The Future: B2B Buyer Expectations Are Driving Sellers To Deliver Fully Functional, [online] <https://www.hybris.com/de/downloads/white-paper/building-b2b-omni-channel-commerce-platform/558> [Zugriff: 12. Feb. 2017].
- Forrester Consulting (2015): Mastering Omni Channel B2B Customer Engagement, [online] <https://www.hybris.com/de/downloads/analyst-report/omni-channel-b2b-customer-engagement/077> [Zugriff: 12. Feb. 2017].
- Ghingold, Morry; David Wilson (1998): Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(2), S.96-108.
- Gorla, Narasimhaiah; Ananth Chiravuri, Ravi Chinta (2015): Business-to-business e-commerce adoption: An empirical investigation of business factors, in: *Information Systems Frontiers*, 19(3), S.645-667.
- Greenwald, Amy; Jeffrey Kephart (2000): When Bots Collide, in: *Harvard Business Review (HBR)*, 2000, Nr.07/08, S.17-18.
- Grewal, Radjeep; Gary Lilien, Sundar Bharadwaj, Pranav Jindal, Ujwal Kayande, Robert Lusch, Murali Mantrala, Robert Palmatier, Aric Rindfleisch, Lisa Scheer, Robert Spekman, Shrihari Sridhar (2015): Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities, in: *Customer Needs and Solutions*, 2(3), S.193-208.
- Groth, Markus (2009). Transaktionskosten und die Gestaltung ökonomischer Austauschbeziehungen, in: *Wirtschaftsdienst*, 2009, Nr.11, S.770-776.
- Guesalaga, Rodrigo; Dimitri Kapelianis (2015): When do salespeople pursue and win deals? a two-stage model of sales opportunity outcomes, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), S.817-829.
- Gummesson, Evert (2014): The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(7/8), S.619-625.

- Haas, Alexander; Andreas Eggert, Harri Terho, Wolfgang Ulaga (2013): Erfolgsfaktor Value-Based Selling — Verkaufen, wenn Kundenorientierung nicht zum Erfolg führt, in: *Marketing Review St. Gallen*, 30(4), S.64-73.
- Hadjikhani, Amjad; Peter LaPlaca (2013): Development of B2B marketing theory, in: *Industrial Marketing Management*, 42(3), S.294-305.
- Halvorsrud, Ragnhild; Knut Kvale, Asbjørn Følstad (2016): Improving service quality through customer journey analysis, in: *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), S.840-867.
- Heaton, Heather (2009): Hebel zur Steigerung von Vertriebseffektivität und Vertriebseffizienz, in: *Zeitung für Controlling & Management*, 2009, Nr. 2, S.72-74.
- Homburg, Christian; Jan Wieseke, Christina Kuehnl (2009): Social influence on salespeople's adoption of sales technology. A multilevel analysis, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jhg. 38, Nr. 2, S.159-168.
- IFH Institut für Handelsforschung (2016): *B2B E-Commerce: Leitfaden*, Köln.
- Ivens, Björn; Barbara Niersbach, Catherine Pardo (2015): Key Account Management: Selling? Providing Services? ... Or Both?, in: *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), S.70-79.
- Johnston, Wesley; Jeffrey Lewin (1996): Organizational buying behavior: Toward an integrative framework, in: *Journal of Business Research*, 35(1), S.1-15.
- Kaack, Juergen (2007): Vertrieb – Formen der Vertriebsstrategie und Wege zum Kunden, [online] <http://www.perspektive-mittelstand.de/Vertrieb-Formen-der-Vertriebsstrategie-und-Wege-zum-Kunden/management-wissen/1028.html> [Zugriff: 12. Feb. 2017].
- Klie, Leonhard (2017): *Death of a (B2B) Salesman?*, [online] [http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Insight/Death-of-a-\(B2B\)-Salesman-104687.aspx](http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Insight/Death-of-a-(B2B)-Salesman-104687.aspx) [Zugriff: 25. Mai 2017].

- Köllinger, Philipp (2004): E-Business in europäischen Unternehmen: Wachsende Kluft zwischen Pionieren und Nachzüglern, in: *Wochenbericht des DIW Berlin*, 2004, Nr.20, S.295-300.
- KPMG, (1999): Electronic Commerce: Status Quo und Perspektiven '99, [online] http://ddi.cs.uni-potsdam.de/HyFISCH/Informieren/Internet/KPMGec_99.pdf [Zugriff: 15. Apr. 2017].
- Lewin, Jeffrey; Naveen Donthu (2005): The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research, in: *Journal of Business Research*, 58(10), S.1381-1390.
- Lingqvist, Oskar; Candace Lun Plotkin, Jennifer Stanley (2015): Do you really understand how your business customers buy?, in: *McKinsey Quarterly*, [online] (Februar), <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy> [Zugriff: 27. Mai 2017].
- Makkonen, Hannu; Rami Olkkonen, Aino Halinen (2012): Organizational buying as muddling through: A practice–theory approach, in: *Journal of Business Research*, 65(6), S.773-780.
- Neunonen, Suvi; Heidi Rasila, Juha-Matti Junnonen, Sam Kärnä (2008): Customer Journey – a method to investigate user experience, in: *Proceedings of Euro FM Conference Manchester*, [online] S.54-63, <http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB8909.pdf> [Zugriff: 27. Mai 2017].
- Pennings, Johannes; Phanish Puranam (2000): Market Convergence & Firm Strategies: Towards a systematic analysis, in: *Organization Science Winter Conference*, Keystone 2000, [online] <https://faculty.fuqua.duke.edu/oswc/2000/papers/wednesday/JohannesPennings.doc> [Zugriff: 17. Apr. 2017].
- Porter, Michael; Victor Millar (1985): How information gives you competitive advantage, in: *Harvard Business Review (HBR)*, 63. Jg., Nr.4, S.149-160.

- Rao, Ina Susanne (2017): Die Welle der digitalen Transformation, in: *Elektro Journal*, (03), S.5.
- Rayport, Jeffrey; John Sviokla (1995): Exploiting the Virtual Value Chain, in: *Harvard Business Review (HBR)*, Jg.73, Nr.6, S.75-85.
- Richardson, Adam (2010): Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience, in: *Harvard Business Review*, [online] (November), <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to> [Zugriff: 27. Mai 2017].
- Robinson, Patrick; Yoram Wind, Charles Faris (1967): ProvenModels - buygrid framework - Patrick Robinson, Yoram Wind, Charles Faris, [online] <https://www.provenmodels.com/549/buygrid-framework/c.-w.-faris--patrick-robinson--yoram-wind> [Zugriff: 14. Mai 2017].
- Schäcke (2017): *Von der Bestellung bis zur Lieferung | Schäcke*. [online] https://www.schaecke.at/aus/bestellung_lieferung [Zugriff: 1 Juli 2017].
- Schmitz, Christian; Jan Wieseke (2015): Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb, in: *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), S.12-21.
- Schwickert, Axel C. (1998): Institutionenökonomische Grundlagen und Implikationen für Electronic Business, in: Axel C. Schwickert (Hrsg.), *Arbeitspapiere WI*, 1998, Nr.10, S.2-38.
- Sheth, Jagdish (1996): Organizational buying behavior: past performance and future expectations, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), S.7-24.
- Sonepar (2017): *SOKO Nachtaktiv = Ihr Vorteil!* - www.sonepar.at. [online] <http://www.sonepar.at/soko-nachtaktiv-ihr-vorteil.html> [Zugriff: 1 Juli 2017].
- Statistik Austria (2017a): *IKT-Einsatz in Unternehmen*, Statistik.at [online] http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen/053932.html [Zugriff: 5. Juni 2017].
- Statistik Austria (2017b): *IKT-Einsatz in Unternehmen*, Statistik.at [online] http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen/053932.html

- et/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen/022201.html [Zugriff: 10. Juni 2017].
- Voigt, Kai-Ingo (2001): Desintermediation [!] im B2B-Bereich - Perspektiven aus Sicht der Produzenten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, ZfB-Ergänzungsheft 3/2001, S.53-72.
- Werani, Thomas (2014): Prozessorientierung als Schlüssel eines wertbasierten B-to-B-Marketing, in: *Marketing Review St. Gallen*, 31(6), S.48-55.
- Wetzel, Hauke; Sebastian Klein, Maik Hammerschmidt (2015), Kundenstatus im Vertrieb: Do's and Don'ts, in: *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), S.80-88.
- Wiersema, Fred (2013): The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead, in: *Industrial Marketing Management*, 42(4), S.470-488.
- WKO (2017a): *Statistisches Jahrbuch 2017*, Wien: Wirtschaftskammer Österreich [online] http://wko.at/statistik/jahrbuch/2017_Deutsch.pdf [Zugriff: 5. Juni 2017].
- WKO (2017b): *Branchendaten Elektro-, Gebäude-, Alarm-, und Kommunikationstechniker*, Wien: Wirtschaftskammer Österreich [online] http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_112.pdf [Zugriff: 10. Juni 2017].
- WKO (2017c): *Elektro- und Elektronikindustrie: Branchendaten*, Wien: Wirtschaftskammer Österreich [online] http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_218.pdf [Zugriff: 10. Juni 2017].
- WKO (2017d): *Handel m. Maschinen, Computersystemen, Sekundärrohstoffen, technischem und industriellem Bedarf: Branchendaten*, Wien: Wirtschaftskammer Österreich [online] http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_314.pdf [Zugriff: 10. Juni 2017].
- WKO (2017e): *Klein- und Mittelbetriebe (KMU): Definition*. Wien: Wirtschaftskammer Österreich [online] <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Zugriff: 2 September 2017].

8 Interviewleitfaden

Vorbemerkungen

Das Ziel der Untersuchung ist es, festzustellen, wie sich die zunehmende Verbreitung von E-Commerce im B2B-Bereich auf die Erwartungen der Elektroinstallationsunternehmen in Österreich hinsichtlich des persönlichen Verkaufs von Herstellerunternehmen auswirken. Es geht darum, diese Erwartungen zu sammeln, zu verstehen und danach konkrete Handlungsempfehlungen für die Aufstellung des persönlichen Vertriebes der Herstellerunternehmen abzuleiten.

Die Ergebnisse werden anonymisiert, wenn der Interviewpartner dies ausdrücklich verlangt.

Sind Sie mit der Angabe Ihrer persönlichen Daten in der Arbeit einverstanden?

Sind Sie mit der Tonbandaufzeichnung des Interviews einverstanden?

Hersteller von Elektroinstallationsmaterial

- 1) Welche Hersteller von Elektroinstallationsmaterial (Flächenschalter, Steckdosen, KNX-Komponenten, Leitungsschutz- und Fehlerstromschutzschalter, Installationsverteiler u.ä.) sind Ihnen bekannt?

Vertriebsweg

- 2) Wo kaufen Sie Ihr Elektroinstallationsmaterial – direkt bei den Herstellern oder beim Elektrogroßhandel?

Kauf- und Beschaffungsprozess

- 3) Wie läuft in Ihrem Unternehmen der Kauf- und Beschaffungsprozess ab und wer ist daran beteiligt?

E-Commerce Werkzeuge und ihre Anwendung

- 4) Was verstehen Sie unter dem Begriff E-Commerce?

- 5) In welchen Phasen des Kaufprozesses nutzen Sie E-Commerce und wie genau wird E-Commerce genutzt?
- 6) Welche Prozesse im Zusammenhang mit der Beschaffung von Elektroinstallationsmaterial würden Sie in Zukunft noch gerne mittels E-Commerce-Werkzeugen abwickeln und warum?
- 7) Was möchten Sie in Zukunft nicht mit E-Commerce abwickeln und warum nicht?
- 8) Welche Veränderungen sehen Sie durch die Nutzung von E-Commerce bei der Beschaffung von Elektroinstallationsmaterial?

Persönlicher Vertrieb, Erfahrungen und Erwartungen

- 9) Was wünschen Sie sich speziell vom Vertrieb eines Herstellers von Elektroinstallationsmaterial?
- 10) Wie sind Ihre Erfahrungen mit dem Vertriebspersonal der Hersteller in Bezug auf Ihre Erwartungen?
- 11) Wie soll sich der Vertrieb der Hersteller von Elektroinstallationsmaterial in Zukunft gestalten bzw. organisieren, um Ihre Bedürfnisse optimal zu erfüllen?
- 12) Welche Rolle spielen für Sie ein lokaler Standort und der Support in lokaler Sprache?

Abschluss des Interviews

- 13) Gibt es Ihrer Meinung nach noch offene Punkte, die Sie gerne ergänzen würden?
- 14) Darf ich Sie nochmals kontaktieren, falls während der Analyse der Interviews Unklarheiten oder offene Fragen auftreten?
- 15) Gerne kann ich Ihnen die Zusammenfassung des Interviews zur Durchsicht senden, nachdem ich diese fertiggestellt habe. Möchten Sie die Zusammenfassung des Interviews erhalten?

Vielen Dank, dass Sie sich so viel Ihrer wertvollen Zeit für das Interview genommen und alle Fragen so ausführlich beantwortet haben!