



Hochschule Karlsruhe  
Technik und Wirtschaft  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.



# markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift  
Heft 7, Februar 2016

Geschäftsmodelle im Internet – Erfolgsfaktoren  
für kostenpflichtige Dienste

B2B-Unternehmen und soziale Medien – Eine Symbiose?

Vertriebscontrolling – Organisationale Eingliederung und  
kennzahlengestützte Gestaltung

Kaufentscheidungsprozesse im Technischen  
Vertrieb - Die Bildung emotionaler Käufertypen

Interview mit Dekan Michael Schopen – 50 Jahre Fakultät W

[www.markeZin.de](http://www.markeZin.de)

ISSN 1869-9820

# Marktforschung

## Informationsvorsprung mit Gewinn

Wissen Sie, was Ihre Kunden denken?

Wir bringen es für Sie in Erfahrung.



### **COBUS Marktforschung zeigt Ihnen:**

- ▶ Was Ihre Kunden wirklich denken!
- ▶ Wie Sie die Zufriedenheit und Bindung zu Ihren Kunden erheblich steigern!
- ▶ Wie und wo Sie neue Märkte und neue Kunden finden!
- ▶ Wie Sie Ihre Umsätze durch optimale Preisstrukturen steigern!
- ▶ Wie Sie Ihre Werbung effizient und zielgruppengerecht gestalten!

**Kompetenz, auf die Sie sich verlassen können.**

**Seit 20 Jahren arbeiten wir für namhafte Unternehmen in ganz Europa.**



**COBUS**  
MARKTFORSCHUNG

**Ihr Ansprechpartner:  
Dipl.Ing. MBM Uwe Leest**

**Leopoldstraße 1  
76133 Karlsruhe  
Tel.: 0721/16009-0  
E-Mail: [info@cobus.de](mailto:info@cobus.de)  
[www.cobus.de](http://www.cobus.de)**

# markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift, Heft 7, 2016

## Editorial

---

Prof. Christoph Ewert ..... S. 3

## Inhalt

---

Geschäftsmodelle im Internet –  
Kernerkenntnisse und Erfolgsfaktoren für kostenpflichtige Dienste  
Prof. Christoph Ewert, Anton Bastian ..... S. 4–18

B2B-Unternehmen und soziale Medien –  
Eine Symbiose?  
Prof. Reinhold König, Clemens Bohländer ..... S. 19–33

Vertriebscontrolling –  
Organisationale Eingliederung und kennzahlengestützte Gestaltung  
Prof. Dr. Marion Murzin, Steffen Petri ..... S. 34–46

Kaufentscheidungsprozesse im Technischen Vertrieb –  
Die Bildung emotionaler Käufertypen  
Prof. Dr. Marion Murzin, Irina Leer ..... S. 47–59

50 Jahre W –  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Interview mit Dekan Prof. Dr.-Ing. Michael Schopen ..... S.60–67

---

**Jeder Erfolg hat seine Geschichte.**



**BOSCH**  
Technik fürs Leben

## Studenten & Absolventen gesucht!

**Der Geschäftsbereich Automotive Aftermarket ist für das weltweite Aftermarket-Geschäft verantwortlich.** In über 150 Ländern stellen wir unseren Kunden Kfz-Ersatzteile, technische Informationen sowie Diagnostics Hard-/Software/Services zur Verfügung. Von unserem Global Distribution Center in Karlsruhe aus steuern wir unsere weltweiten Aktivitäten.

Über 17.000 Mitarbeiter arbeiten im weltweiten Team im Geschäftsbereich, in den Regionalgesellschaften und Auslandsvertretungen. Dies garantiert in über 150 Ländern der Erde besten Service und Qualität für unsere Kunden – und das rund um die Uhr.

Der beste Zeitpunkt für Ihren Einstieg liegt ganz bei Ihnen – ob für Praktikum, Abschlussarbeit oder nach Abschluss Ihres Studiums. Als Absolvent/in können Sie sich für den Direkteinstieg oder eines unserer Nachwuchsprogramme entscheiden.

► **Funktionsbereiche:**

- Vertrieb/Marketing
- Logistik
- Finanzen/Controlling
- Personal
- Entwicklung
- Engineering/Manufacturing
- Qualität

► **Möglichkeiten:**

- Praktikum
- Werkstudententätigkeit
- Abschlussarbeit
- PreMaster Programm
- Traineeprogramm
- Direkteinstieg

**Jeder Erfolg hat seinen Anfang.**

Hier und jetzt – starten Sie mit uns.

Weitere Fragen beantwortet Ihnen  
Miriam Köble, [Miriam.Koeble@de.bosch.com](mailto:Miriam.Koeble@de.bosch.com)

[www.bosch-career.de](http://www.bosch-career.de)

## 50 Jahre Marketing an der Hochschule Karlsruhe

Kaum einer von uns wird sich an die Zeit erinnern, als es noch keine Marketingkampagnen gab. Die ersten Vermarktungsstrategien von Unternehmern wie Dr. Koch (für seine Fruchtsäfte) und Dr. Oetker (für sein Backpulver) basierten im Wesentlichen auf der Etablierung von Absendermarken, die sich über Mundpropaganda im Markt etablierten. Professionalisiert wurde die Werbung u. a. im Jahre 1854 von Ernst Litfaß (mit seiner heute noch sichtbaren Litfaßsäule) und 1893 von Ludwig Stollwerck, der für seine Schokolade das erste Werbe-Emaillenschild herstellen ließ.

Machen wir einen Sprung nach vorne: Im Jahre 1965 wurde unsere Fakultät für Wirtschaftswissenschaften gegründet. Unserem Gründungs-Marketingprofessor Dr. Eckart Wanner folgten im Lauf der Jahre weitere Kollegen, deren Expertise die Disziplin Marketing ist. Aus Anlass des 50-jährigen Bestehens unserer Fakultät drucken wir an dieser Stelle das Jubiläumsinterview unseres Dekans Prof. Dr. Michael Schopen ab, das dieser im Gespräch mit Baden TV gegeben hat (s. Seite 60).

Die Zeiten der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit heute antiquierten Werbeformen sind vorbei und die Marktbearbeitungsmethoden haben sich im Laufe der Zeit enorm weiterentwickelt. So lesen Sie in diesem Heft über neue Entwicklungen zu Geschäftsmodellen im Internet (s. Seite 4) und über die Nutzungsmöglichkeiten, die B2B-Unternehmen in sozialen Medien haben (s. Seite 19). Und auch aus der, scheinbar angestaubten, Vertriebsperspektive gibt es spannende Entwicklungen: Das kennzahlengestützte Vertriebscontrolling ist brandaktuell (s. Seite 34), genauso auch die ewige Frage nach der Blackbox – wie laufen Kaufentscheidungsprozesse ab? (s. Seite 47).

Ich wünsche anregende Unterhaltung



Christoph Ewert

PS: Interesse an unserem umfangreichen Jubiläumsbuch zu 50 Jahren Fakultät W? Sie können das Buch zu einem Preis von EUR 15,- bei uns bestellen.

# Geschäftsmodelle im Internet – Kernerkenntnisse und Erfolgsfaktoren für kostenpflichtige Dienste

---

## Kurzfassung

**Schlüsselwörter:**  
*Geschäftsmodelle,  
Kostenpflichtige  
Dienste,  
Internet,  
Digitale Güter,  
Start-ups,  
Innovation,  
Bezahlmodelle*

**Keywords:**  
*Business models,  
Paid services,  
Internet,  
Digital goods,  
Start ups,  
Innovation,  
Payment models*

Die Problemstellung der Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen es schaffen können, ein erfolgreiches Geschäftsmodell im Internet für kostenpflichtige Dienste am Markt zu etablieren. Gleichzeitig soll das Geschäftsmodell den Kundenbedürfnissen gerecht werden und auf Zahlungsbereitschaft treffen. Nach einer Einführung in die theoretischen Grundlagen von Geschäftsmodellen und des Internets werden verschiedene Geschäftsmodellmuster genauer betrachtet. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit richtet sich auf die empirische Untersuchung und deren Schlussfolgerungen. Es wurden zehn Experteninterviews mit Entscheidungsträgern aus dem Internet-Business durchgeführt, die sich inhaltlich auf acht Fokusthemen konzentrieren. Die Ergebnisse der Arbeit sind Erfolgsfaktoren, Kernerkenntnisse und eine Kategorisierungsmatrix.

## Abstract

The problem of the thesis deals with the question of how companies can manage to establish a successful business model on the internet for paid services on the market. The business model should meet the customer needs and willingness to pay. After an introduction to the theoretical foundations of business models and the internet, various business model patterns will be considered in detail. The main focus of the thesis lies in the empirical study and its conclusions. Ten expert interviews were conducted with decision makers from the internet business, which were focusing on eight key topics. The results of the thesis are success factors, key findings and a categorization model.



*Prof. Christoph Ewert ist Professor für Marketing und Unternehmensstrategie an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Konsumgütermarketing, wobei er sich besonders für die Themen Personality Marketing und Kundenorientierung interessiert.*  
Kontakt: [christoph.ewert@hs-karlsruhe.de](mailto:christoph.ewert@hs-karlsruhe.de)



*Anton Bastian  
Absolvent des Masterstudiengangs International Management*

## Relevanz

*„Das Internet ist für uns alle Neuland.“*

Bundeskanzlerin Angela Merkel traf mit ihrer Aussage voll ins Schwarze. Was vor einigen Jahren noch eine Zukunftsvision darstellte, ist heute aus dem Alltag vieler Menschen nicht mehr wegzudenken - das Internet. Die Welt hat sich gewandelt und mithilfe von Desktop, Laptop, Tablet, Smartphone oder Smartwatch haben wir nun die Möglichkeit, online zu kommunizieren, konsumieren und an Informationen zu gelangen. Den Umschwung in das digitale Zeitalter hat auch die Bundesregierung erkannt und mit der Digitalen Agenda 2014–2017 einen weiteren Schritt getan, um verbesserte Rahmenbedingungen für weitere Potenziale zu schaffen.

*Das Internet der  
Dinge gewinnt  
zunehmend an  
Bedeutung*

*“Move fast and break things. Unless you are breaking stuff, you are not moving fast enough.”*

Das Zitat von Mark Zuckerberg beschreibt sehr gut das dynamische Umfeld, in dem wir uns heutzutage befinden. Ohne Innovationen, die von Persönlichkeiten und Unternehmen aus aller Welt ausgelöst wurden, hätten wir den heutigen technologischen Entwicklungsstand niemals erreichen können. Bereits heute

- nutzen mehr als 2,7 Milliarden Menschen das Internet,
- sind über 8,7 Milliarden Geräte mit dem Internet verbunden und
- werden jede Minute 72 Stunden Videomaterial in YouTube hochgeladen.

Dieser Wandel betrifft nicht nur die Konsumenten, sondern auch Unternehmen, die auf veränderte Kundenbedürfnisse treffen und daher mit neuen Diensten an den Markt gehen. Das Internet hat dementsprechend weitreichende Auswirkungen auf das B2C- und B2B-Umfeld und birgt die Möglichkeit für neue und innovative Geschäftsmodelle.

## Problemstellung

Die Problemstellung, mit der sich die Master-Thesis befasst, hängt mit der Akzeptanz von kostenpflichtigen Diensten im Internet zusammen. Bei einem kostenpflichtigen Dienst im Internet handelt es sich um einen Dienst, der über das Internet angeboten wird und der Nutzer bzw. ein Dritter dafür bezahlt. In Abgrenzung zu einem Produkt, welches man kauft und anschließend besitzt, kann man einen Dienst nur so lange in Anspruch nehmen, wie man diesen von einem Anbieter bezieht.

Unternehmen entwickeln innovative Geschäftsmodelle im Internet und möchten mit ihren Diensten erfolgreich am Markt agieren. Jedoch muss das Angebot auch auf Nachfrage stoßen, d. h. eine gewisse Zahlungsbereitschaft von Konsumenten für kostenpflichtige Dienste muss vorhanden sein. Historisch bedingt ist die Bereitschaft für Dienste im Internet zu bezahlen gering, weil in der Vergangenheit

*Zusammenspiel  
zwischen Zahlungs-  
bereitschaft und  
Angebot*

viele Dienste im Internet kostenlos angeboten und vermehrt illegale Quellen genutzt wurden. Unternehmen müssen jedoch mit ihren Diensten profitabel sein, um sich zu finanzieren und einen langfristigen Fortbestand zu sichern. Auf Konsumentenseite zeichnet sich ein Wandel in der Einstellung zu Diensten im Internet ab, hin zum Trend der steigenden Zahlungsbereitschaft. Das ist auch mit der steigenden Anzahl und Qualität der Dienste auf dem Markt verbunden.

Zusammenfassend lässt sich die Problemstellung wie folgt formulieren: Wie können es Unternehmen schaffen, ein erfolgreiches Geschäftsmodell im Internet für kostenpflichtige Dienste am Markt zu etablieren, welches den Kundenbedürfnissen gerecht wird und auf Zahlungsbereitschaft trifft?

### Das Internet der Dinge als zukunftsweisender Megatrend

Eine Studie von Goldman Sachs beschäftigt sich mit dem Internet der Dinge und bezeichnet es als den nächsten Megatrend. Nach Angaben der Studie handelt es sich bei diesem Ansatz um die dritte Entwicklungswelle des Internets. Die erste Welle umfasst das stationäre Internet, welches in den 1990er Jahren etwa eine Milliarde User miteinander verbinden konnte. Die zweite Welle schließt das mobile Internet ein, das in den 2000er Jahren zwei weitere Milliarden Nutzer miteinander verknüpfen konnte. Laut Studie hat das Internet der Dinge das Potenzial bis 2020 etwa 28 Milliarden Dinge miteinander zu verbinden und damit zur größten Entwicklungswelle zu werden.

*Das Internet der Dinge verbindet verschiedenste Geräte mit dem Internet*

Im Speziellen werden durch das Internet der Dinge verschiedenste Geräte mit dem Internet verbunden. Dadurch können Informationen ausgetauscht und diese Geräte mittels einer Software, z. B. einer App auf dem Smartphone, effizient bedient werden. Es ergeben sich neue Möglichkeiten für Dienstleistungen und zusätzlicher Nutzen kann in verschiedenen Bereichen generiert werden.

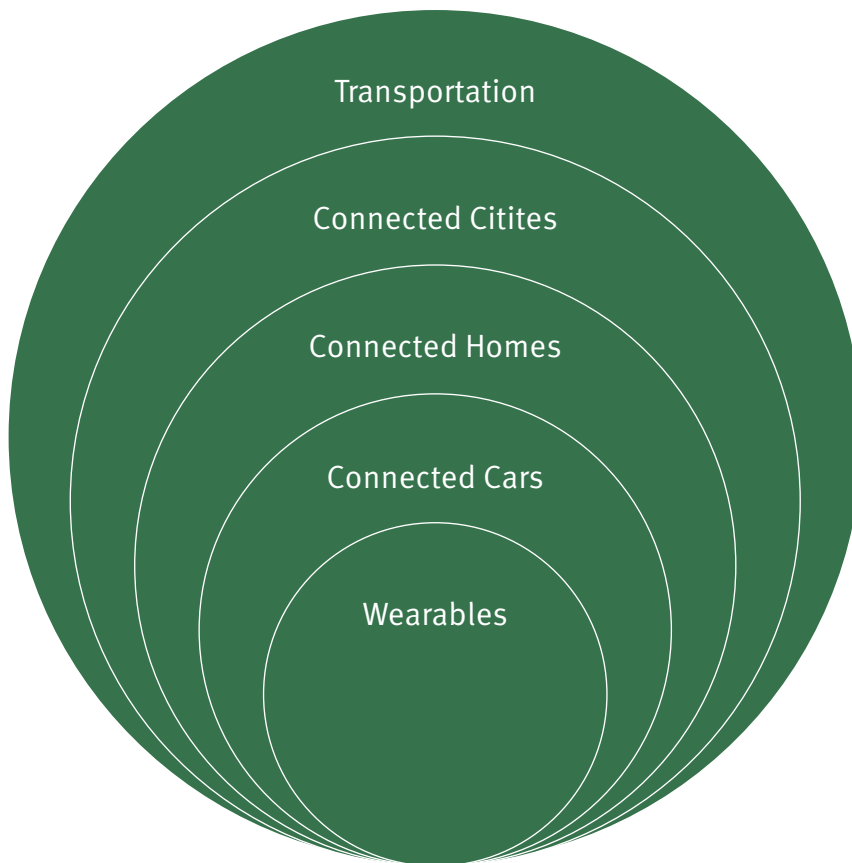
Möglich wird das Ganze durch Fortschritte in den Bereichen Kosten und Leistung von Sensoren, Rechenleistung und Bandbreite. Grundsätzlich sollte noch erwähnt werden, dass die Sammlung und Verarbeitung von großen Datenmengen hierbei eine essenzielle Rolle spielt. Die ersten Produkte finden heutzutage schon Anwendung, wie z. B. mit dem Internet verbundene Temperaturregler. Hier besteht die Möglichkeit, die Heizung per App auf dem Smartphone zu regeln und durch effiziente Nutzung Energiekosten erheblich zu senken. Das Potenzial für weitere Produkte ist enorm und laut Studie werden sich das private Leben, die Arbeitsproduktivität und der Konsum verändern.



Weiterhin lassen sich die Schlüsselattribute durch das S-E-N-S-E-Modell beschreiben:

- Sensing: Befestigung von Sensoren an Dingen
- Efficient: Hinzufügen von Intelligenz zu manuellen Prozessen
- Networked: Verbinden von Dingen mit dem Netzwerk
- Specialized: Anpassung der Technologie an verschiedene Branchen
- Everywhere: Weit verbreiteter Einsatz der Technologie

Schließlich stellt Abb. 1 eine durch das Internet der Dinge geprägte Landschaft dar und soll einen Überblick über mögliche Einsatzbereiche geben:



*Abb. 1: Landschaft beim Internet der Dinge*

## FREE als Geschäftsmodellmuster

*Das FREE-Modell wird häufig bei Internetdiensten verwendet*

Nach Osterwalder und Pigneur profitiert bei FREE als Geschäftsmodell mindestens ein Kundensegment dauerhaft von einem kostenlosen Angebot. Die Finanzierung von nichtzahlenden Kunden findet durch ein anderes Kundensegment bzw. durch einen anderen Teil des Geschäftsmodells statt. Dabei kann das FREE-Geschäftsmodell verschiedene Muster annehmen. Somit kann es als übergreifendes Geschäftsmodellmuster angesehen werden, dass die kostenlose Nutzung des Angebots für ein Kundensegment fokussiert und auf verschiedene Art und Weise angewendet werden kann.

Nach Anderson lässt sich FREE als Geschäftsmodell in vier Kategorien einteilen:

- Direkte Quersubventionen,
- Drei-Parteien-Markt,
- Freemium und
- nichtmonetäre Märkte.

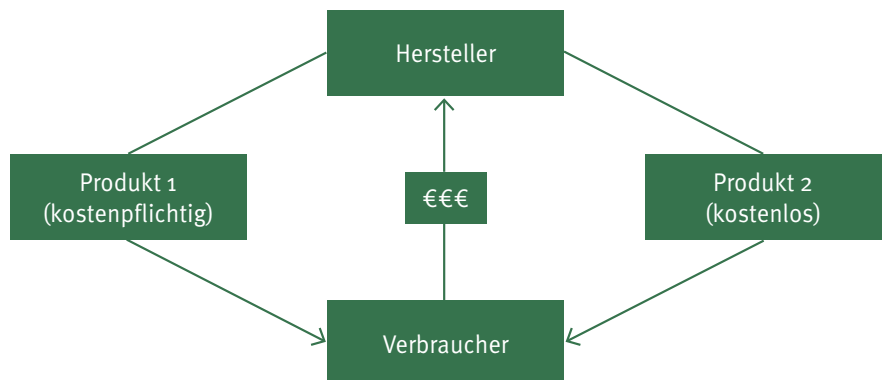


Abb. 2: Direkte Quersubventionen

Bei der direkten Quersubvention wird neben einem kostenlosen Produkt zusätzlich ein kostenpflichtiges Produkt angeboten, wofür der Verbraucher letztendlich doch bereit ist, zu zahlen. Beispielweise werden Nassrasierer verschenkt oder zu einem sehr günstigen Preis angeboten. Die Quersubvention findet dann mit dem Verkauf von Rasierklingen statt, auf die der Verbraucher angewiesen ist, wenn er den Rasierer dauerhaft nutzen möchte.

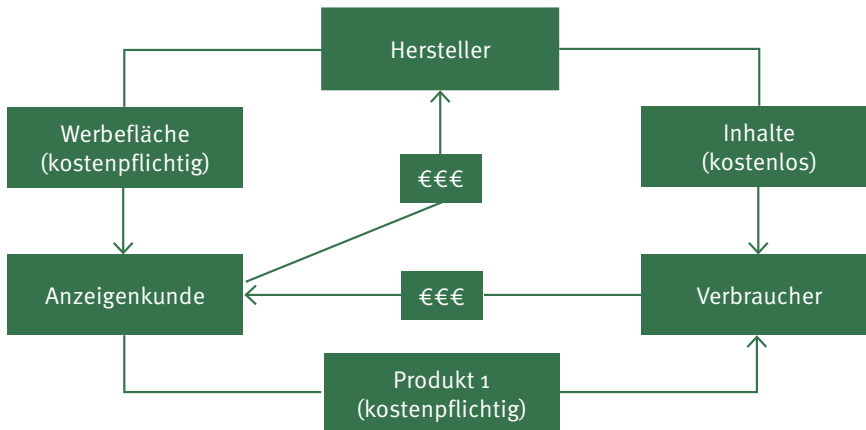


Abb. 3: Drei-Parteien-Markt

Der Drei-Parteien-Markt ist sehr weit verbreitet und kommt häufig im Bereich der Medien vor. So können die Verbraucher z. B. kostenlos Fernsehen schauen und der Hersteller finanziert sich durch das Angebot von Werbefläche, das der Anzeigenkunde bezahlt und der Verbraucher zusätzlich konsumiert. Beeinflusst durch die Werbung wird der Verbraucher für die Produkte des Anzeigenkunden bezahlen, wodurch er sich schließlich auch finanzieren kann, denn die Marketingkosten für die Anzeige sind in den Produktpreis eingerechnet. So zahlt der Verbraucher nicht für das Fernsehen, wird sein Geld jedoch an anderer Stelle investieren.

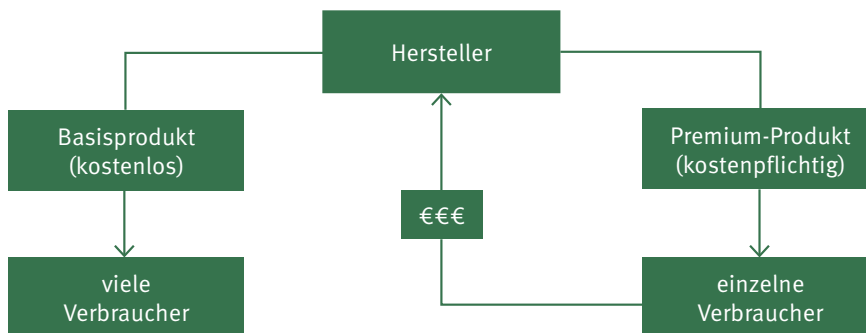


Abb. 4: Freemium

Beim Freemium-Modell wird ein kostenloses Produkt mit einer kostenpflichtigen Produktvariante verknüpft. Die Premium-Variante kann unterschiedlichste Formen annehmen und z. B. im Vergleich zur Free-Variante erweiterte Funktionen beinhalten oder werbefrei sein. Bspw. arbeitet der Musikanbieter Spotify mit diesem Modell. So kann man den Dienst kostenlos nutzen, muss jedoch mit einigen Einschränkungen und Werbeunterbrechungen leben. Für 9,99 Euro im Monat kann

man sich die Premium-Variante kaufen und den Dienst werbefrei und auch auf dem Smartphone mit vollem Funktionsumfang nutzen.

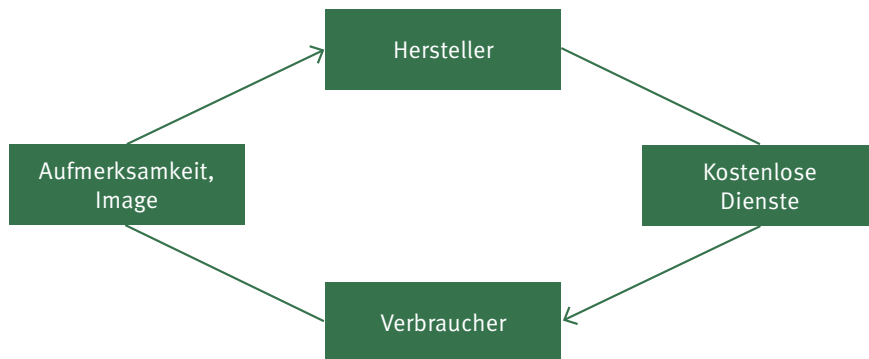


Abb. 5: Nichtmonetäre Märkte

In nichtmonetären Märkten werden Dienste oder Produkte verschenkt, ohne dafür eine Bezahlung zu erwarten. Das Internet bietet hierfür eine globale Plattform, um Menschen miteinander zu verbinden. Diese Märkte können verschiedene Erscheinungsformen annehmen. In der Geschenkökonomie bekommt der Schenker einen Imagegewinn und Aufmerksamkeit in der Community. Solche Werte scheinen sehr wichtig zu sein, andernfalls wären beispielsweise niemals die vielen Millionen Beiträge auf Wikipedia entstanden, die der Verbraucher kostenlos konsumieren kann. Darüber hinaus gibt es noch den Austausch von Arbeit. Hier hilft bspw. der Verbraucher dem Unternehmen Google, bei jeder Suchanfrage seinen Algorithmus stetig zu verbessern. Schließlich gibt es noch die Piraterie, in der Musik und Filme kostenlos, jedoch illegal, angeboten werden. Das ist möglich, weil die Medien keinen materiellen Wert besitzen und kostenlos im Internet zur Verfügung gestellt werden können.

### Drei Kernerkenntnisse als Ergebnis der empirischen Untersuchung

#### Paradigmenwechsel vom klassischen Lizenzmodell hin zum Mietmodell

Diese Erkenntnis lässt sich in den Märkten für digitale Güter und Software gewinnen. Nachdem Apple mit iTunes ein digitales Angebot geschaffen hat, mit dem man digitale Güter einzeln für einen Festpreis kaufen konnte, zeichnet sich immer mehr die Tendenz für alternative Streamingangebote ab. Diese unterscheiden sich dahingehend, dass man die digitalen Güter nicht besitzt, sondern ausleiht und man gemäß des Mietmodells, bspw. durch Zahlung eines monatlichen Festpreises, auf sie zugreifen darf. Zusätzlich ist dieser Umschwung auch im Softwaremarkt zu beobachten, in dem immer mehr Anbieter zum Mietmodell wechseln. Als Beispiel lässt sich hier die Software Photoshop von Adobe anführen, die man vor einiger Zeit noch käuflich erwerben konnte.

Mittlerweile kann man Photoshop nicht mehr kaufen, sondern nur noch über ein Mietmodell abonnieren. Das Charakteristische hierbei ist, dass man die Software nur so lange nutzen kann, wie man auch monatlich für die Nutzung bezahlt. Auf der anderen Seite hat der Kunde den Vorteil, dass er immer auf die aktuellste Version zugreifen kann und nicht in einem gewissen Turnus Upgrades kaufen muss. Auffällig sind auch die verschiedenen Angebote und Zahlungsmöglichkeiten für unterschiedliche Kundensegmente. Damit wird versucht, eine möglichst hohe Preisbereitschaft der unterschiedlichen Kundengruppen abzuschöpfen.

*Das Mietmodell setzt sich immer stärker durch*

Der Hauptunterschied zwischen den beiden Modellen sind die Einmaleinnahmen im Kaufmodell im Gegensatz zu den kontinuierlichen Einnahmen im Mietmodell. In den Interviews wurde aufgeführt, dass ein Wechsel zwischen den Modellen nur erfolgreich durchführbar ist, wenn das etablierte Unternehmen genügend Liquidität besitzt, da es mit dem Mietmodell anfangs Verluste einfährt. Der Grund für die Verluste sind die kontinuierlichen Einnahmen, die nur einen Bruchteil einer Einmalzahlung bei einem Kauf ausmachen und erst kumuliert über einen gewissen Zeitraum hinweg das Niveau der Einmalzahlung erreichen. Somit macht das Unternehmen mit dem Dienst anfangs Verluste, da noch nicht genügend Kunden vorhanden sind, um den Break-Even zu erreichen. Start-ups haben es mit der Umsetzung des Mietmodells einfacher, da sie oftmals ganz andere Kostenstrukturen aufweisen und sich mit der steigenden Kundenanzahl entwickeln.

*Einmaleinnahmen im Kaufmodell vs. kontinuierliche Einnahmen im Mietmodell*

Die unterschiedlichen Bezahlmodelle lassen sich anhand der folgenden Schaubilder (Abb. 6) illustrieren:

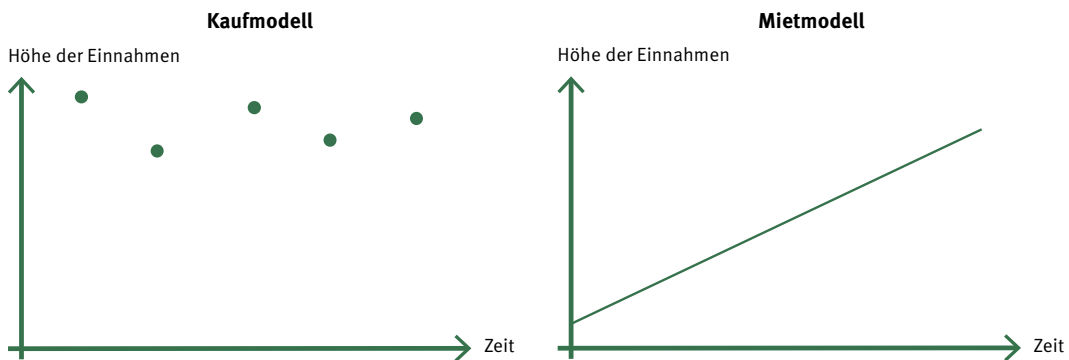


Abb. 6: Kaufmodell vs. Mietmodell

Im Kaufmodell hat man eher punktuelle Einnahmen in großen Volumen, je nachdem wann man ein Projekt für sich gewinnen kann und muss sich z. B. alle paar Jahre darum bemühen, dass der Kunde ein Upgrade kauft. Im Mietmodell kann man mit kontinuierlichen Einnahmen rechnen, die sich anfangs auf einem niedrigeren Niveau bewegen, aber sich mit der Zeit durch die kumulierte Menge der stetig zahlenden Nutzer erhöhen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei einem Mietmodell

Planbarkeit und Kontinuität von Einnahmen vorteilhaft sind. Der Nachteil ist das anfänglich niedrige Einkommensniveau, was für etablierte Unternehmen mit hohen laufenden Kosten ein großes Problem darstellen kann. Zudem wird Liquidität zur Überbrückung benötigt, bis genug Kunden vorhanden sind, damit sich das Mietmodell rentiert.

Schließlich lässt sich sagen, dass der Paradigmenwechsel vom klassischen Lizenzmodell hin zum Mietmodell die jetzigen digitalen Güter und Software erst zu einem kostenpflichtigen Dienst im Internet gemacht haben, da man diese dadurch nicht mehr besitzt, sondern lediglich abonnieren kann und stetig für diesen Dienst bezahlen muss. Nach Meinung des Autors ist das Mietmodell das zukunftssträchtigere Modell mit der Einschränkung, dass man sich über die Hürden der Anfangszeit im Klaren sein muss.

### **Technologische Umsetzbarkeit und Durchführungskompetenz beeinflussen die Internationalisierungsstrategie**

*Neben der technologischen Umsetzbarkeit spielt die Durchführungskompetenz eine wesentliche Rolle*

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass eine Internationalisierung eines internetbasierten Dienstes theoretisch möglich ist, da der Nutzer auf das Internet weltweit zugreifen kann und man nicht an lokale Gegebenheiten gebunden ist. Jedoch sollte man zwischen der technologischen Umsetzung und der realen Durchführung unterscheiden. Technologisch scheinen die meisten internetbasierten Geschäftsmodelle international skalierbar zu sein, da die Technologie als Grundlage bereits vorhanden ist und die Skalierung in neue Länder nicht mit einer Weiterentwicklung der Basistechnologie verbunden sein muss. Eine weitaus größere Hürde stellt die reale Durchführung einer Internationalisierung dar. Neben der Sprachbarriere gibt es zahlreiche Aspekte, die zu beachten sind, so etwa das Aufbauen von Know-how hinsichtlich lokaler Märkte, Vertriebsstrukturen und rechtlicher Rahmenbedingungen. Um passend auf diese Herausforderungen zu reagieren, bedarf es Spezialisten, die sich mit den jeweiligen Themen auseinandersetzen, was sehr kostenintensiv sein kann. Zudem spielt der Standardisierungsgrad des Dienstes eine Rolle. Handelt es sich um einen komplett standardisierten Dienst, fällt die Internationalisierung leichter, da man nicht auf lokale Gegebenheiten eingehen muss. Umso mehr der Dienst auf lokale Gegebenheiten, wie z. B. lokale Daten, eingeht, desto dedizierter sollte die Planung der Internationalisierungsstrategie aufgebaut sein.

*Kapazitäten und Ressourcen als weitere wichtige finanzielle Faktoren*

Weiterhin spielt die Finanzierung eine große Rolle, denn das Ausrollen von Geschäftsmodellen in weitere Märkte kann mit hohen Kosten verbunden sein. So lassen sich hier deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmenstypen feststellen. Richtigen Start-ups mangelt es in der Anfangsphase zumeist an Kapazitäten und Ressourcen, weshalb man sich erst einmal an einem Markt etablieren sollte, bevor man weitere Märkte in Angriff nimmt. Etablierte Unternehmen verfügen über mehr Kapital und können ihre internetbasierten Geschäftsmodelle schneller ausrollen. Darüber hinaus gibt es noch Unternehmensnetzwerke, die

sich auf das Ausrollen von bereits funktionierenden Geschäftsmodellen auf weitere Länder konzentrieren und enormes Know-how und Kapital mit sich bringen, um viele verschiedene Unternehmen zu formen, die an ein Unternehmensnetzwerk angeschlossen sind. Ein Beispiel für ein deutsches Unternehmensnetzwerk ist Rocket Internet, das unter anderem den Online-Shop Zalando in den deutschen Markt ausgerollt hat, welcher sich am amerikanischen Online-Shop namens Zappos orientiert. Rocket Internet beschreibt sein eigenes Geschäftsmodell wie folgt:

*„We identify proven business models that focus on basic needs. We quickly build companies for these business models using highly standardized and optimized processes and then scale these companies to a leading position in our markets.“*

Schlussendlich wird deutlich, dass die Internationalisierung von mehreren Faktoren abhängt, Technologie und Durchführung auf der einen und Unternehmensart auf der andere Seite.

### **Film und Musik haben erfolgreich den Sprung in die digitale Welt geschafft, wobei Print sich grundlegend neu erfinden muss**

Die Aussagen der Experten decken sich größtenteils mit der Recherche des Autors. Filme als digitale Güter bezeichnet man auch als Video-on-Demand und nach Angaben von Statista wurden 163 Millionen Euro im Jahre 2013 in Deutschland umgesetzt. Man rechnet mit einer knappen Verdreifachung bis 2018 und kann daher von einer positiven Marktentwicklung ausgehen:

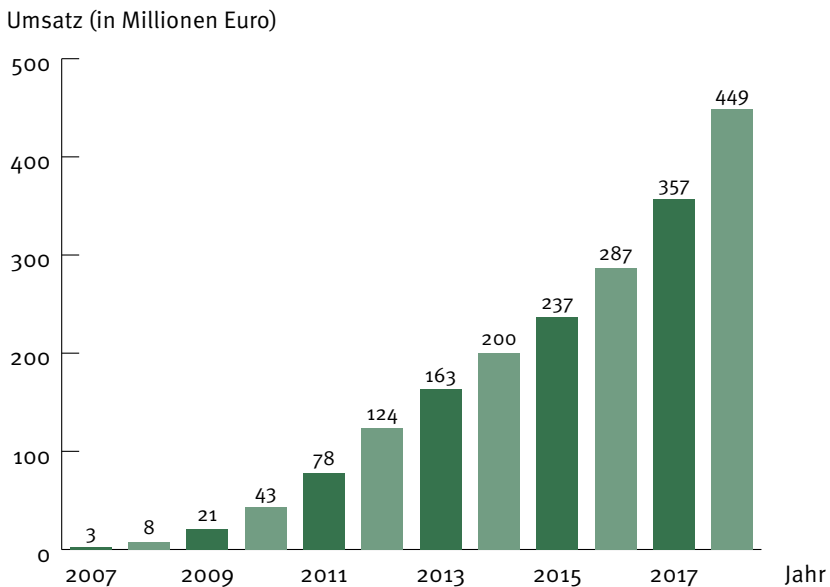


Abb. 7: Umsatzvolumen im Video-on-Demand-Markt in Deutschland

*Gute Umsatzentwicklungen bei Filmen und Musik*

Zudem befinden sich bereits eine Vielzahl von Anbietern auf dem Markt. So sorgen Amazon, Netflix, Watchever und Maxdome mit ihrem steigenden Angebot auch für eine steigende Nachfrage auf Konsumentenseite. Hier lassen sich zwei verschiedene Modellarten unterscheiden: Netflix, Watchever und Maxdome sind internetbasierte Dienste, bei denen Video-on-Demand die Kernaktivität darstellt. Bei Amazon ist Video-on-Demand ein komplementäres Angebot aus einem Portfolio, auf welches man zugreifen kann, wenn man Mitglied von Amazon Prime ist.

Bei Musik als digitalem Gut bzw. Music-on-Demand kann man laut einem Whitepaper von PricewaterhouseCoopers in den nächsten Jahren mit einem Umsatzanstieg von durchschnittlich 28 % in Deutschland rechnen. Nach der Prognose wird sich das Marktvolumen ab 2016 im dreistelligen Millionenbereich bewegen:

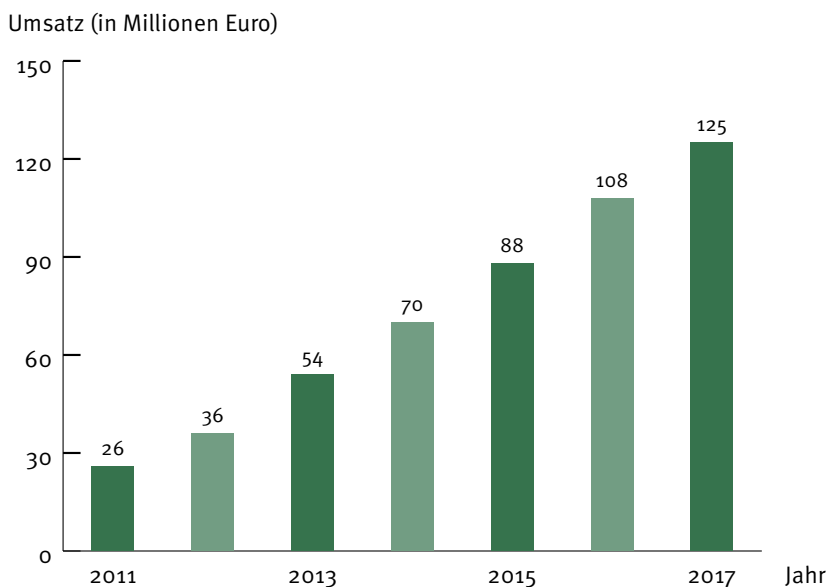


Abb. 8: Umsatz mit Musikstreaming in Deutschland

*Information-on-Demand als mögliches zukünftiges Geschäftsmodell*

Für Print ist der Autor auf kein vergleichbares Angebot im Sinne von Content Stores in Deutschland gestoßen. Daher ist die Annahme legitim, dass sich die Printbranche in der digitalen Welt neu erfinden muss, um ein attraktives Angebot zur Verfügung zu stellen, welches auf Zahlungsbereitschaft der Konsumenten trifft. Ein vergleichbarer Ansatz wie bei Film und Musik über einen Content Store von einem unabhängigen Anbieter mit einem attraktiven Portfolio von Information-on-Demand für Print als digitalem Gut ist für den Autor in den nächsten Jahren in Deutschland vorstellbar.



### Erfolgsfaktoren für kostenpflichtige Dienste im Internet

Zum Abschluss der Schlussfolgerungen werden Erfolgsfaktoren definiert. Dabei wurde anhand des Inputs aus den Experteninterviews ein Modell entwickelt. Es enthält eine Einteilung in drei Typen, die jeweils eigene Erfolgsfaktoren beinhalten. Bei den Typen handelt es sich um verhaltensbezogene, grundlegende und kritische Erfolgsfaktoren.

Das folgende Schaubild zeigt die Erfolgsfaktoren für kostenpflichtige Dienste:

Verhaltensbezogen	Grundlegend	Kritisch
<ul style="list-style-type: none"><li>• Learning-by-doing</li><li>• Alternativen betrachten</li><li>• Mut haben</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einfachheit</li><li>• Qualität</li><li>• Service</li><li>• Vertrauen</li><li>• Niedrige Eintrittsbarriere</li><li>• Datenschutz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Großes Problem identifizieren</li><li>• Relevanter Mehrwert</li><li>• Disfunktion am Markt</li></ul>

*Tab. 1: Erfolgsfaktoren für kostenpflichtige Dienste*

Die verhaltensbezogenen Erfolgsfaktoren richten sich an die Gründer bzw. das Management. Gewisse Verhaltensmuster haben sich als erfolgskritisch herauskristallisiert. Die Verantwortlichen sollen Mut haben einfach mal Dinge auszuprobieren und Innovationsgedanken umzusetzen. Dabei sollen mögliche Alternativen betrachtet werden, z. B. verschiedene Bezahlmodelle für einen bestimmten Kundenkreis parallel ausprobiert werden. Learning-by-doing und Erfahrungen sammeln ist eine gute Möglichkeit, um in einem so dynamischen Umfeld, wie im Internet-Business, erfolgreich zu sein. Die verhaltensbezogenen Erfolgskriterien allein reichen jedoch nicht aus, um erfolgreich zu sein.

Die grundlegenden Erfolgsfaktoren sind an die Erwartungshaltung der Konsumenten geknüpft und bilden die Basis für ein effizientes Anwendung von Geschäftsmodellen im Internet. Einfachheit geht mit der Ausgestaltung einer entsprechenden User Experience und einer geringen Erklärungsbedürftigkeit einher. Einem den Marktanforderungen entsprechenden Qualitäts- und Servicestandard sollte selbstverständlich sein. Vertrauen steht im Einklang mit einer hohen Reputation für den Dienst und der grundsätzlichen Technologie- und Innovationsfähigkeit des Anbieters. Niedrige Eintrittsbarrieren reduzieren die Hemmschwelle der potenziellen Kunden den Dienst auszuprobieren und daraufhin begeistert zu werden. Schließlich sollte der Dienst datenschutzrechtlich durch das BDSG abgesichert sein. Dabei handelt es sich bei den aufgelisteten Faktoren um verpflichtende Eigenschaften, die in einem kostenpflichtigen Dienst integriert sein sollten. Das Marktumfeld erwartet die Umsetzung der grundlegenden Erfolgsfaktoren, d. h. aber auch, dass sie noch nicht für den Erfolg ausschlaggebend sind.

Die kritischen Erfolgsfaktoren sind maßgeblich für den Erfolg eines kostenpflichtigen Dienstes. Ein großes Problem zu erkennen und dafür eine passende Lösung zu finden ist extrem wichtig, da eine Lösung für ein zu kleines Problem höchstwahrscheinlich zu unbedeutend für den Konsumenten ist. Darüber hinaus sollte für das Problem ein relevanter Mehrwert geschaffen werden, wie z. B. eine ganz klare Wertsteigerung oder die Einsparung von Ressourcen. Schafft man es zusätzlich eine Disfunktion am Markt herzustellen und durch den eigenen Dienst sich von der Konkurrenz abzusetzen und Marktstrukturen zu verändern, so besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, am Markt erfolgreich zu sein.

Die Erfolgsfaktoren sollen Unternehmer zum Reflektieren animieren. Es soll ein Anreiz geschaffen werden, über den eignen kostenpflichtigen Dienst kritisch nachzudenken, um eventuell an der ein oder anderen Stelle Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Bei der Arbeit mit den Erfolgsfaktoren soll beachtet werden, dass die Einhaltung eines Typs nicht ausreichend ist. Nur in Kombination können die Erfolgsfaktoren ihre Wirkung entfalten. Der Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren kann folgendermaßen dargestellt werden:



*Abb. 9: Kombination der Erfolgsfaktoren*

Nur die Kombination der drei Typen entfaltet die wahre Wirksamkeit der Erfolgsfaktoren. Das bedeutet aber auch, dass die Umsetzung von einzelnen Erfolgsfaktoren nicht ausreichend ist. Dabei stehen die drei Typen in einem zueinander aufbauenden Verhältnis. Die verhaltensbezogenen Erfolgsfaktoren bilden die absolute Basis in den Köpfen der Unternehmer. Hierauf aufbauend kann, durch die Umsetzung der grundlegenden Erfolgsfaktoren, ein Grundgerüst für Erfolg, gemessen an der Erwartungshaltung des Konsumenten, geschaffen werden. Die zusätzliche Beachtung der kritischen Erfolgsfaktoren kann einen internetbasierten Dienst nach diesem Modell letztendlich erfolgreich machen.

### Fazit

Geschäftsmodelle im Internet finden nicht nur Einzug im Bereich der neuen Medien, sondern gewinnen auch immer stärkere Relevanz für Unternehmen mit klassischen Geschäftsmodellen. Die weitreichenden Entwicklungen des Internets, z. B. Web 3.0 oder Internet der Dinge, sollten Unternehmen im Auge behalten und auf die sich veränderten Umstände reagieren, um auch in Zukunft profitabel am Markt agieren zu können. Die Kombination der Erkenntnisgewinne aus der kompletten Master-Thesis kann Unternehmen dabei helfen, ein erfolgreiches Geschäftsmodell im Internet für kostenpflichtige Dienste am Markt zu etablieren, welches den Kundenbedürfnissen gerecht wird und auf Zahlungsbereitschaft trifft.

## Quellen

ANDERSON, C. (2009): Free: Geschäftsmodelle für die Herausforderungen des Internets. Frankfurt : Campus Verlag

CEO.com (2014): „10 Quotes On Leadership From Mark Zuckerberg“. <[http://www.ceo.com/technology\\_and\\_innovation/10-quotes-on-leadership-from-mark-zuckerberg/](http://www.ceo.com/technology_and_innovation/10-quotes-on-leadership-from-mark-zuckerberg/)> [Stand: k.A. Zugriff: 31.08.2015]

Goldman Sachs (2014): „The Internet of Things: Making sense of the next mega-trend“. <<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/outlook/internet-of-things/iot-report.pdf>> [Stand: k.A. Zugriff: 31.08.2015]

Kroker (2014): „Die Internet-Fakten 2014: 2,4 Milliarden Nutzer, fast 9 Milliarden vernetzte Geräte“. <<http://blog.wiwo.de/look-at-it/2014/10/20/die-internet-fakten-2014-24-milliarden-nutzer-fast-9-milliarden-vernetzte-gerate/>> [Stand: k.A. Zugriff: 31.08.2015]

OSTERWALDER, A. / Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt : Campus Verlag

PricewaterhouseCoopers (2013): „Media Trend Outlook - Musikstreaming: das VERHEISSUNGsvolle Potenzial der Musik on demand“. <[http://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/assets/wp\\_musikstreaming\\_2013.pdf](http://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/assets/wp_musikstreaming_2013.pdf)> [Stand: k.A. Zugriff: 31.08.2015]

Rocket Internet (o.J.): „About“. <<https://www.rocket-internet.com/about>> [Stand: k.A. Zugriff: 31.08.2015]

Spiegel Online (2013): „Die Kanzlerin entdeckt #Neuland“. <<http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/kanzlerin-merkel-nennt-bei-obama-besuch-das-internet-neuland-a-906673.html>> [Stand: k.A. Zugriff: 31.08.2015]

Spiegel Online (2014): „Zalando und Rocket Internet: Der Doppel-Coup der Copycats“. <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/zalando-und-rocket-internet-doppel-coup-der-samwerbrueder-a-990826.html>> [Stand: k.A. Zugriff: 31.08.2015]

Statista (2015): „Umsatzvolumen im Video on Demand-Markt in Deutschland in den Jahren von 2007 bis 2013 und Prognose bis 2018 (in Millionen Euro)“. <<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/286760/umfrage/prognose-zum-umsatzvolumen-im-video-on-demand-markt/>> [Stand: k.A. Zugriff: 07.03.2015]

## Kurzfassung

Das Ziel der Masterarbeit bestand in einer empirischen Erhebung und anschließenden Bewertung der Social-Media-Auftritte von branchenverschiedenen Best-Practice-Unternehmen aus dem B2B-Umfeld. Schwerpunkte der Kommunikationskonzepte lagen auf Produkten, Messeauftritten ohne Produktbezug, Endprodukten, Vorstellungen von Kunden, Investor Relations oder Employer Branding. Eine Kaufentscheidung im B2B-Bereich ist in der Regel von mehreren Faktoren abhängig. Die Erfolgsmessung zeigte, dass sich Indikatoren, wie z. B. die Markenbekanntheit und das Renommee eines Unternehmens durch soziale Medien verändern können. Dennoch lässt sich eine direkte Umsatzsteigerung durch Aktivitäten in sozialen Medien bisher nicht belegen. Trotz allem konnte festgestellt werden, dass Entscheider über den Kauf eines kapitalintensiven Produkts dieses soziale Kommunikationsmittel der untersuchten Unternehmen in Anspruch nehmen.

## Abstract

The aim of the master thesis was an empirical research combined with a subsequent evaluation of the social media appearances by best practice companies operating in different B2B industry sectors. Main topics of the communication concepts focused on products, trade fairs without product references, final products, presentations of customers, investor relations or employer branding. In general a buying decision in the B2B industry sector depends on several factors. The result of the performance measurement is that factors like brand awareness and reputation of a company can change in connection with social media. However there is no proof of a direct sales increase by activities in social media so far. Nevertheless it could be observed that decision makers about a purchase of a capital-intensive product use this social means of communication offered by the selected companies.

### Schlüsselwörter:

Soziale Medien,  
B2B,  
Best-Practice-Analyse,  
Benchmark,  
Erfolgsmessung

### Keywords:

Social Media,  
B2B,  
Best practice  
analysis,  
Benchmark,  
Performance measurement



*Prof. Reinhold König ist Professor für Industriegütermarketing an der Hochschule Karlsruhe und Studiendekan des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen. Außerdem leitet er das „Steinbeis Transferzentrum Technischer Vertrieb und Management“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Competitive Intelligence und Key Account Management.  
Kontakt: [reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de](mailto:reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de)*

*Clemens Bohländer*

*Absolvent des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen*



## Einführung in die Thematik

*Soziale Medien sind zum Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens geworden.*

Unter den Top 20 der weltweit meistbesuchten Webseiten befinden sich sieben Social-Media-Plattformen (Alexa 2015). Insbesondere das soziale Netzwerk „Facebook“ mit ca. 1,39 Milliarden (Spiegel Online 2015), das Videoportal „YouTube“ mit ca. 1 Mrd. (YouTube 2015), die Mikroblogging-Anwendung „Twitter“ mit ca. 0,29 Mrd. (Heise Online 2015) oder das Netzwerk für Geschäftsbeziehungen „LinkedIn“ mit 0,35 Mrd. (Die Welt 2015) verzeichnen weltweit hohe Nutzerzahlen.

Im weltweiten Durchschnitt verbringen Social-Media-Nutzer 2,4 Stunden pro Tag auf sozialen Plattformen. Nutzer in Deutschland (2,1 Stunden pro Tag), China (1,7 Stunden pro Tag) oder Japan (0,7 Stunden pro Tag) sind in geringerem Umfang aktiv als Nutzer in den USA (2,7 Stunden pro Tag) oder Indien (2,5 Stunden pro Tag) (Kemp 2015).

Alleine diese signifikanten Daten zeigen, dass das Internet immer sozialer wird. Solche Veränderung des gesellschaftlichen Lebens hat Auswirkungen auf die Außenscheinung der Unternehmen. Vermehrt versuchen Unternehmen durch einen Auftritt in sozialen Medien zu profitieren.

*Bei Business-to-Business-Unternehmen (B2B) herrscht noch viel Skepsis bezüglich einer Rentabilität der sozialen Kommunikation.*

Im Business-to-Consumer-Sektor (B2C) wurde diese Möglichkeit zur Kundengewinnung und Kundenbindung fast schon flächendeckend angenommen.

Stereotype Aussagen von inaktiven B2B-Unternehmen gegen einen Auftritt auf der reichweitenstärksten Plattform Facebook lauten beispielsweise:

- “Da sind doch nur Consumer unterwegs. So verkaufen Sie Mode oder Lifestyle an Endkunden, aber nicht Maschinen oder Unternehmensberatung.”
- “Unsere Zielgruppen sind gar nicht auf Facebook. Die würden das nicht sehen.”
- “Da sind doch nur Jugendliche. Aber keine Entscheider.” (Hoffmann 2014)

*B2C- und B2B-Geschäfte sind verschieden.*

Es besteht das Problem, dass die Kommunikationsstrategien aus dem B2C-Bereich nicht 1:1 übernommen werden können. Business-to-Business-Unternehmen verkaufen ihre Produkte bzw. Dienstleistungen wiederum an Unternehmen und nicht direkt an den Endkunden. Im Hinblick auf die Kundengewinnung gibt es zwischen beiden Bereichen (B2B und B2C) regelrechte Unterschiede: Längere Verkaufsphasen, überschaubarere Märkte, Treffen auf Messen und Branchenevents oder eine längerfristige Dauer der Kundenbeziehungen, da es sich hierbei um Investitionsgüter handelt, erfordern eine differenzierte Anwendung des Kommunikationsmix bei B2B-Unternehmen. Allerdings gibt es schon einige B2B-Anbieter, die in sozialen Medien sehr aktiv sind. Von deren Auftritt und Erfahrungen können andere Unternehmen lernen.

Das Ziel der Arbeit bestand in einer empirischen Erhebung und anschließenden Bewertung der Social-Media-Auftritte von branchenverschiedenen Best-Practice-Unternehmen aus dem B2B-Umfeld.

### Informationsbeschaffung von B2B-Entscheidern

Zur Beurteilung einer möglichen Relevanz von sozialen Medien für den Verkauf von B2B-Produkten ist es hilfreich, den heutigen Kaufentscheidungsprozess im B2B-Umfeld näher zu betrachten. In der Praxis wird diese sogenannte Customer Journey oft in fünf Phasen gegliedert (Schütten 2014):

1. Awareness (Bewusstsein für das Produkt wird geweckt)
2. Favorability (Interesse am Produkt verstärkt sich)
3. Consideration (Kaufwunsch entsteht)
4. Intent to Purchase (Kaufwunsch wird zur Kaufabsicht)
5. Conversion (Kauf des Produkts)

Nach einer Ende 2014 erschienenen Studie der Deutschen Fachpresse zur Informationsbeschaffung professioneller Entscheider werden Social-Media-Angebote von 22 Prozent der befragten B2B-Entscheider verwendet (s. Abb. 1). Wiederum 28 Prozent nutzen unter anderem Fachforen als Informationsquelle, die im Allgemeinen auch zu den sozialen Medien gezählt werden. Über die Schnittmenge dieser beiden Kategorien wurden vom Herausgeber der Studie keine Angaben gemacht:

*Informationen bilden für B2B-Entscheider die Grundlage zur Konkretisierung einer Kaufabsicht.*

*22 Prozent der B2B-Entscheider nutzen soziale Medien.*

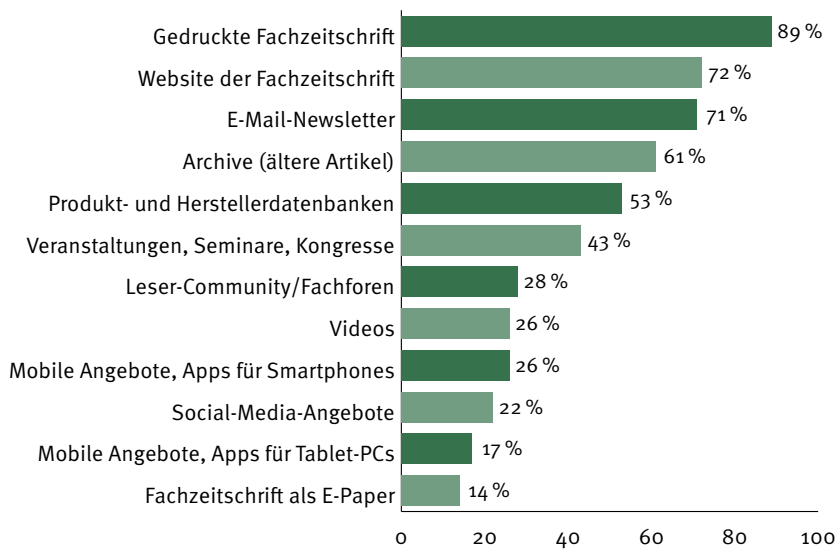


Abb. 1: Nutzung von B2B-Informationsquellen durch professionelle Entscheider (Deutsche Fachpresse 2014)

*Ein Wandel in der Informationsbeschaffung zeichnet sich ab.*

Interessant sind die Unterschiede der Nutzung sozialer Medien nach dem Alter der B2B-Entscheider. Entscheidungsträger unter 40 Jahren machen zu 34 Prozent von diesem Angebot Gebrauch. Jüngere Menschen, auch als Digital Natives bezeichnet, sind generell vermehrt in sozialen Medien unterwegs. Von den 40- bis 49-jährigen befragten Entscheidern nutzen nur noch 21 Prozent soziale Medien zur Informationsbeschaffung. Bei den Entscheidern ab 50 Jahren sehen schließlich nur noch 15 Prozent in den sozialen Medien eine relevante Informationsbasis.

Eine weitere branchenübergreifende Umfrage der Agiplan GmbH legte Anfang des Jahres 2014 sogar dar, dass fast drei Viertel der befragten B2B-Entscheider davon ausgehen, dass im konkreten Fall Fachzeitschriften in Zukunft größtenteils durch die sog. „neuen Medien“ ersetzt werden (Agiplan 2014: 19).

### Empirische Erhebung

*Als zu untersuchende Best-Practice-Beispiele wurden die Krones AG, die BASF SE, die KUKA Roboter GmbH und die DATEV eG ausgewählt.*

Mehrere Auszeichnungen, wie z. B. bereits im Jahr 2010 der zweite Platz beim internationalen „Business to Business Twitterer of the Year“-Award in der Kategorie “B2B Manufacturer”, führten vorab zur Festlegung auf das Maschinenbauunternehmen Krones AG (DoSchu 2011).

Für die Auswahl weiterer Benchmarkunternehmen existierten zu Beginn der Erhebung im April 2014 drei verschiedene Rankings: der B2B-Social-Media-Report 2013 von Brandwatch, das tägliche Lingner-B2B-Facebook-Ranking sowie das wöchentliche Induux-Social-Media-Ranking (Davids 2014; Lingner 2015; Induux 2015). Für einen branchenübergreifenden Vergleich auf Basis dieser drei Rankings hoben sich neben der Krones AG, die BASF SE (Branche: Chemie) v. a. in sozialen Netzwerken, die KUKA Roboter GmbH (Branche: Steuerungstechnik) v. a. bei Content-Sharing-Diensten sowie die DATEV eG (Branche: Informationstechnik) im Bereich Corporate-Blogs hervor.

Gründe für die Aktivitäten in sozialen Medien sind bei den vier untersuchten Unternehmen die Steigerung der Markenbekanntheit, die Verbesserung des Images, die Generierung von Leads und der Dialogaufbau.

*Für jedes Unternehmen wurden die veröffentlichten Beiträge aus zwei Monaten betrachtet.*

Neben den Beiträgen aus einem Vergleichsmonat (Juli 2014), diente individuell ein Monat mit einem großen Messeauftritt des jeweiligen Unternehmens zur Analyse. Grundlage der Untersuchung war eine Identifizierung aller Plattformen, auf denen die jeweiligen Unternehmen aktiv sind bzw. zu Beginn der Analyse aktiv waren.

Anschließend wurde jeder Beitrag auf den festgelegten relevanten Seiten des Unternehmens in den beiden jeweils ausgewählten Monaten betrachtet und ausgewertet. Die Beiträge können dabei vom Unternehmen selbst aber auch von einer anderen Person stammen. Zur Beurteilung der Art und des Umfangs der



Kommunikationskonzepte sind nachstehende Kriterien festgelegt worden, anhand derer die Analyse der Beiträge durchgeführt wurde:

- Gesamtanzahl je Plattform im jeweiligen Monat
- Veröffentlichungszeitpunkt
- Sprache
- Interaktionen (Likes, Shares, Kommentare)
- eingesetztes Medium
- Thema

Eine direkte Vergleichbarkeit der untersuchten Kommunikationskonzepte ist aufgrund der Branchenverschiedenheit und der teilweise unterschiedlichen Zielsetzungen schwierig. Bei allen Unternehmen zählt die Präsentation der Produkte zu einem der häufigsten Themen (s. beispielhaft Abb. 2). Produktbezogene Beiträge umfassten unter anderem eine Erklärung der Funktionsweise, eine Darstellung der Anwendungsgebiete und eine Information über verwendete Materialien bei der Herstellung. Die Beiträge haben oft einen Bezug zu einem aktuellen Ereignis oder wurden in Verbindung mit einem Messeauftritt veröffentlicht. Weitere Schwerpunkte der Kommunikationskonzepte lagen auf Messeauftritten ohne Produktbezug, Endprodukten, Vorstellungen von Kunden, Investor Relations oder Employer Branding. Videos oder Bilder mit einer Verknüpfung zur Corporate-Website waren beliebte Stilmittel zur Umsetzung.

*Produkte sind  
Hauptbestandteil  
der Kommunikation.*

Sehr oft agieren die analysierten Unternehmen mit global ausgerichteten Seiten. Wenige regionale Seiten mit einer dezentralen Steuerung konzentrieren sich nach Anzahl der veröffentlichten Beiträge auf die Ländermärkte Deutschland und USA. Andererseits kommen im Vergleich deutlich mehr Follower der globalen Unternehmensseiten aus Asien.

*Länderspezifische  
Differenzen in den  
Interaktionsintensi-  
täten und Themen  
der Beiträge lassen  
sich kaum ableiten.*

 **Krones AG**  
24. Juli

**Krones Viscofill**  
Want some jam for breakfast?  
#Viscofill :-)) — hier: Krones AG.



Gefällt mir · Kommentieren · Teilen 👍 86 💬 7 ➦ 16 geteilte Inhalte

👍 86 Personen gefällt das. Top-Kommentare ▾

**[REDACTED]** Wie wird die Füllmenge erfasst?  
Gefällt mir · Antworten · 👍 1 · 24. Juli um 20:11

 **Krones AG** Viscofill garantiert exakte Dosiermengen:  
Die Füllmenge wird präzise über den Kolbenweg bestimmt. Dank Viscofill V müssen selbst Produkte mit großen Stücken in Sachen Genauigkeit keine Abstriche mehr machen. Denn der Spezialist für schwierige Aufgaben arbeitet mit einem 180°-Drehventil, das Partikel bis 40 mm schonend passieren lässt.  
Gefällt mir · 👍 1 · 25. Juli um 06:19

 **Krones AG** Mehr gibt's hier: <http://www.krones.com/.../die-kolbendosierer-fuer...>



**Krones Viscofill - Krones**  
Die Kolbendosierer für anspruchsvolle Lebensmittel  
KRONES.COM | VON KRONES AG, CORPORAT...

Gefällt mir · 👍 1 · 25. Juli um 06:19

Abb. 2: Austausch über die Funktionsweise einer Maschine (Krones FacebookDE 2015)

### Erfolgsmessung

Durchgeführte Interviews mit Social-Media-Vertretern der ausgewählten Best-Practice-Unternehmen zeigten, dass eine interne Bewertung der eigenen Aktivitäten auf den wirtschaftlichen Erfolg bisher nur in einem sehr geringen Ausmaß erfolgt. Alle Unternehmen gaben an, die Entwicklung der jeweiligen Plattformdaten (z. B. die Anzahl der Follower, die Reichweite der Beiträge und die Anzahl der Interaktionen) zu messen. Teilweise beobachten die Unternehmen neben ihren eigenen verwalteten Seiten auch weitere Seiten in sozialen Medien, auf denen über sie oder ihre Produkte gesprochen wird. Ableitungen der „harten“ Zahlen oder der Kommentare anderer Nutzer auf Faktoren, die den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen, stecken jedoch noch in den Kinderschuhen.

Die vorgenommene Bewertung der Auftritte der ausgewählten Unternehmen versucht diese Lücke zu schließen. Dabei wird näher auf die Erfolgsfaktoren Markenbekanntheit, Imagepflege, Produkteinführung, Servicequalität, Schadensabwehr und Lead-Generierung eingegangen. Zu einzelnen Indikatoren wurden auch die Unternehmen mittels Interview befragt.

Abb. 3 verdeutlicht den möglichen Einfluss der untersuchten Erfolgsfaktoren in den Phasen der Customer Journey. Falls soziale Medien eine Kaufentscheidung im B2B-Bereich beeinflussen, wird dies vorwiegend in den ersten beiden Phasen geschehen. Ab der dritten Phase nimmt der direkte persönliche Kontakt einen immer höher werdenden Stellenwert ein.

#### Fünf Phasen: der Customer-Journey

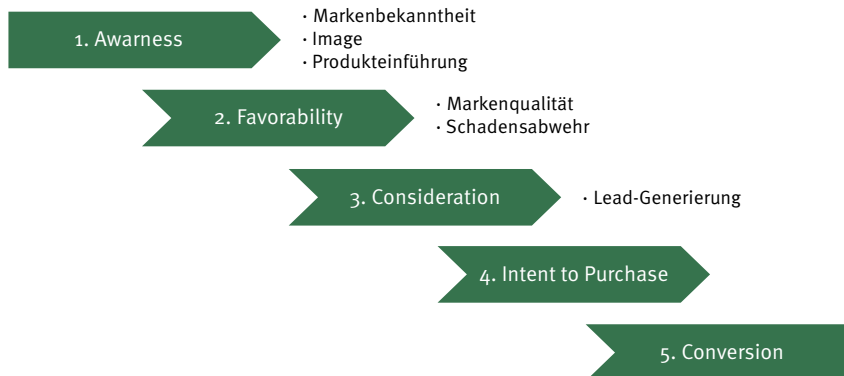


Abb. 3: *Untersuchte Erfolgsfaktoren im B2B-spezifischen Customer Journey (eigene Darstellung)*

*Kommentare anderer Nutzer zu produktbezogen Beiträgen bilden die Bewertungsbasis.*

Grundlage der Erfolgsmessung sind die bereits innerhalb der empirischen Erhebung analysierten Beiträge der Best-Practice-Unternehmen aus den beiden Untersuchungsmonaten. Aufgrund des großen Umfangs von insgesamt ca. 2.400 untersuchten Beiträgen und der Bewertung der Auswirkungen der Aktivitäten auf den wirtschaftlichen Erfolg eines B2B-Unternehmens, wurde die Messung auf die Beiträge mit einem Produktbezug eingeschränkt. Inhaltsähnliche Beiträge bezüglich der erfolgten Interaktionen gehen nur einmal in die Bewertung ein. Für die Erfolgsmessung haben Kommentare anderer Nutzer zu dieser Teilauswahl an produktbezogenen Beiträgen den größten Einfluss. Abb. 4 zeigt die Anzahl der für die Bewertung betrachteten Kommentare pro Unternehmen. Berücksichtigt wurden nur diejenigen Kommentare, die sichtbar nicht von Seiten des Unternehmens geschrieben wurden:

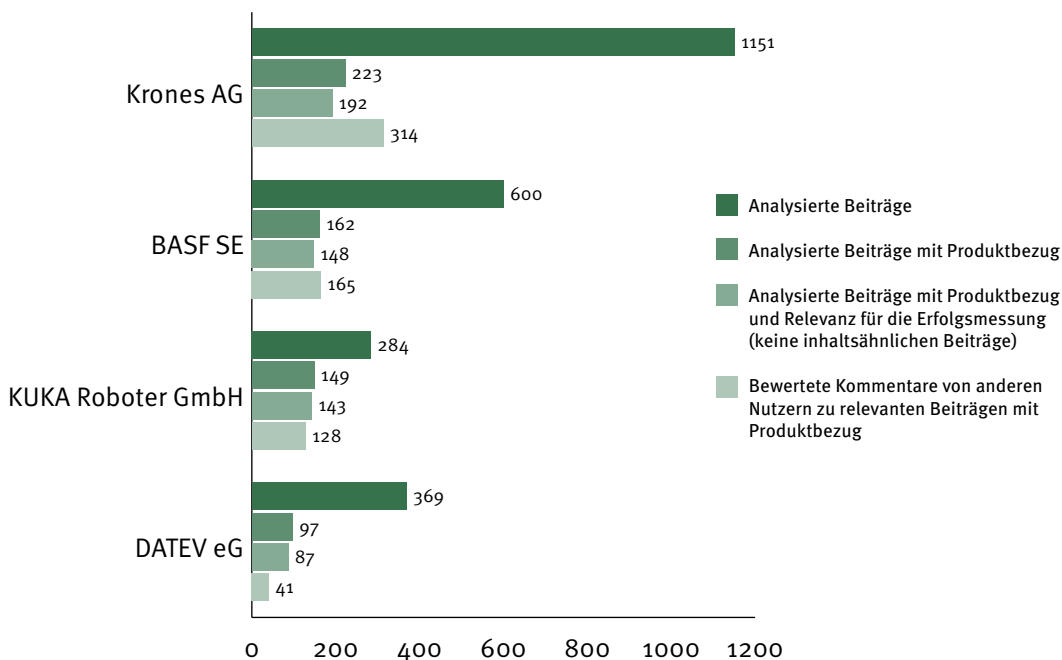


Abb. 4: Bewertungsbasis der Erfolgsmessung

Die Bewertung der Erfolgsfaktoren erfolgte mithilfe einer in Tab. 1 dargestellten Zuordnung der erhobenen Kennzahlen.

Erfolgsfaktor	Bewertungsbasis (und -methode)	Kennzahlen
<b>Markenbekanntheit</b>	Alle untersuchten Unternehmensseiten (manuell aus der empirischen Erhebung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeweilige Anzahl von Followern zum Stichtag (19.01.2015)</li> </ul>
	Alle untersuchten Unternehmensseiten auf Facebook (Tool: Fanpage Karma)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durchschnittliches Wachstum der Followerzahlen (im Zeitraum 01.10.2013 bis 19.01.2015)</li> </ul>
	Alle veröffentlichten Videos auf YouTube (manuell aus der empirischen Erhebung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durchschnittliche Anzahl der Videoaufrufe</li> </ul>
	Alle Beiträge in sozialen Medien (Tool: Talkwalker)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Nennungen des jeweiligen Unternehmens (im Zeitraum 12.01. bis 18.01.2015)</li> </ul>
<b>Imagepflege</b>	Alle produktbezogenen Beiträge (manuell aus der empirischen Erhebung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durchschnittliche Anzahl an Likes und Shares pro Beitrag</li> <li>• Anzahl positiver/neutraler/negativer Kommentare</li> </ul>
<b>Produkteinführung</b>	Alle produktbezogenen Beiträge, in denen neue Produkte das Thema sind (manuell aus der empirischen Erhebung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durchschnittliche Anzahl an Likes und Shares pro Beitrag</li> <li>• Anzahl positiver/neutraler/negativer Kommentare</li> <li>• Anzahl erwähnter Produktmerkmale in den Kommentaren mit jeweiliger positiver/neutraler/negativer Bewertung</li> </ul>
<b>Servicequalität</b>	Alle Kommentare zu produktbezogenen Beiträgen, die eine Reaktion von Seiten des Unternehmens erfordern (manuell aus der empirischen Erhebung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeweilige Anzahl an Ursachen (z. B. direkt geäußerte Kaufabsicht, Produktverbesserung, Informationsanfrage)</li> <li>• Anzahl der sichtbaren Reaktionen von Seiten des Unternehmens sowie die jeweilige Reaktionszeit</li> <li>• Anzahl erwähnter Produktmerkmale in diesen Kommentaren</li> </ul>

Erfolgsfaktor	Bewertungsbasis (und -methode)	Kennzahlen
<b>Schadensabwehr</b>	Alle negativen Kommentare zu produktbezogenen Beiträgen (manuell aus der empirischen Erhebung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl an negativen Kommentaren</li> <li>• Bewertung des Inhalts und erwähnter Produktmerkmale dieser Kommentare</li> <li>• sichtbare Reaktion von Seiten des Unternehmens auf diese Kommentare</li> </ul>
<b>Lead-Generierung</b>	Alle Kommentare zu produktbezogenen Beiträgen (manuell aus der empirischen Erhebung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl sichtbar geäußelter Kaufabsichten sowie alle positiven und neutralen Kommentare mit einem gezeigten fachlich fundiertem Interesse am Produkt (z. B. Informationsanfrage)</li> <li>• Bewertung des Berufs des Kommentators (falls sichtbar) als potenzieller Kunde in Kombination zum jeweiligen Inhalt des Kommentars</li> </ul>

Tab. 1: Kennzahlen für die Erfolgsmessung

## Ergebnisse

*Die Markenbekanntheit und das Image eines B2B-Unternehmens lassen sich durch Aktivitäten in sozialen Medien beeinflussen.*

Beispielhaft gibt die Entwicklung der Followerzahlen auf den Unternehmensseiten Rückschlüsse auf die Veränderung der Markenbekanntheit. Auf Basis des Social-Media-Monitoring-Tools „Fanpage Karma“ wurden die Followerzahlen der untersuchten Unternehmen auf Facebook im Zeitraum vom 1. Oktober 2013 bis zum 19. Januar 2015 ermittelt (siehe Abb. 5). Den größten Sprung verzeichnete die BASF SE mit einer Steigerung von ca. 66 Prozent zum Startpunkt. Auch die KUKA Roboter GmbH (ca. 53 Prozent) und die Krones AG (ca. 32 Prozent) konnten ihre Bekanntheit signifikant steigern. Hier ausgeschlossene Effekte wie die Anzahl der Mitarbeiter oder „gekaufte“ Follower können auch für einen Anstieg der Zahlen verantwortlich sein.

### Anzahl der Follower auf Facebook

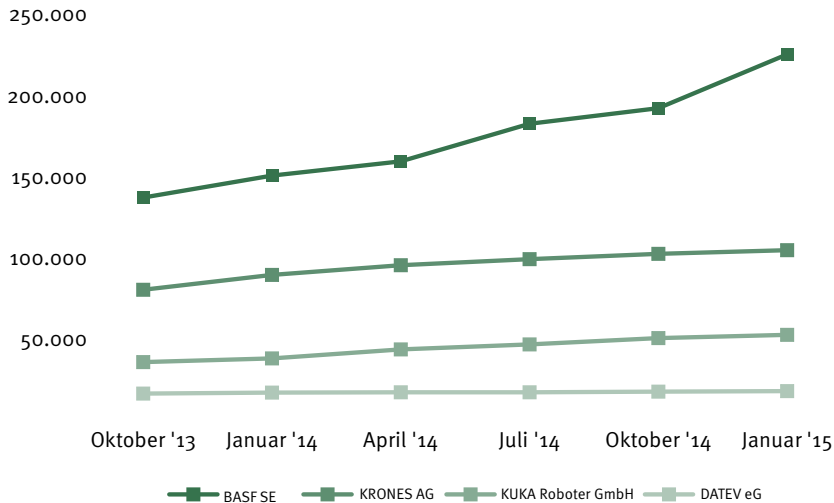


Abb. 5: Entwicklung der Followerzahlen auf betrachteten Facebook-Seiten (Fanpage Karma 2015)

Außerdem ist die Anzahl der Erwähnungen der jeweiligen Unternehmensmarke in sozialen Medien auch außerhalb der verwalteten Unternehmensseiten sehr hoch. Eine Auswertung mithilfe des Tools „Talkwalker“ zeigte in einer Beispielwoche des Januars 2015 (12.01.15 – 18.01.15) insgesamt über 8.300 Nennungen der vier Unternehmensmarken. Die BASF SE hatte hier mit Abstand mit ca. 7.200 Erwähnungen den größten Anteil.

Ebenso kann auch das Renommee eines B2B-Unternehmens durch soziale Medien in großem Maße verändert werden. Kommentare auf den eingerichteten Unternehmensseiten fielen deutlich positiver aus als alle Erwähnungen zur Unternehmensmarke in sozialen Medien außerhalb der verwalteten Unternehmensseiten. Letztere Erwähnungen außerhalb der eingerichteten Unternehmensseiten entstehen auch ohne den Einsatz von sozialen Medien eines beliebigen B2B-Unternehmens. Aktivitäten der untersuchten B2B-Unternehmen in sozialen Medien tragen somit zu einem positiveren Erscheinungsbild bei.

Eine Vorstellung der Produkte, die erst am Anfang ihres Lebenszyklus stehen, erfolgte vor allem im Zusammenhang mit einem Messeauftritt. Zu einzelnen Produktmarken waren teilweise vermehrt negative Kommentare zu finden, die aber oft auch ein Verbesserungspotenzial darstellten. Auf Eigenschaften der vorgestellten Produkte (z. B. Preis, Design, Funktionsweise oder Anwendungsbereich) wurde in den Kommentaren selten eingegangen.

*Neue Produkte werden in sozialen Medien überwiegend positiv wahrgenommen.*

*Die sichtbare Servicequalität ist verbesserungswürdig.*

27 bis 74 Prozent der Fragen in produktbezogenen Kommentaren (z. B. Kaufinteresse, Informationsanfrage oder Beschwerde) blieben unbeantwortet. Allerdings erfolgte eventuell eine Rückmeldung durch das Unternehmen in Form einer privaten Nachricht (z. B. über Facebook). Innerhalb der jeweils zwei ausgewählten Monate hatte die BASF mit gerade einmal 19 betroffenen Kommentaren noch die meisten Fragen zu beantworten. Eine Verlagerung der Serviceanfragen von der Hotline des Unternehmens in soziale Medien findet bisher höchstens über private Nachrichten statt.

*Eine Aktivität in sozialen Medien lässt keine signifikanten Schäden für das jeweilige B2B-Unternehmen erkennen.*

Die Aktivitäten in sozialen Medien bieten auch Gegnern des Unternehmens eine Angriffsfläche. Es besteht die Möglichkeit, gezielt Negativaussagen zu platzieren. Weiterhin kann die Veröffentlichung von Informationen zu einem unerwünschten Wissensabfluss führen und schließlich mit der Entstehung von Plagiaten enden. Auch öffentlich bekanntgegebene Produktrückrufe können einen Schaden für das Unternehmen bedeuten. Die letzten beiden Fälle konnten in der Arbeit nicht bewertet werden.

Rufschädigende Aussagen ließen sich auf den Unternehmensseiten in sozialen Medien anhand der Kommentare zu produktbezogenen Beiträgen nur in einem sehr geringen Ausmaß identifizieren (empirische Erhebung). Mit einer Aktivität in sozialen Medien hat ein Unternehmen vielmehr die Chance zu negativen Meinungen Stellung zu beziehen und öffentliche Kritikfähigkeit zu zeigen. Negativaussagen werden viel öfter außerhalb der Unternehmensseiten in sozialen Medien verbreitet (Ergebnis einer Auswertung mit dem Tool „Talkwalker“, vgl. Bewertung der Auswirkungen auf das Image). Diese Kommentare entstehen auch ohne eine Aktivität des jeweiligen Unternehmens.

*Kommentare zeigen nur wenige Leads.*

Potenzielle Kunden als Vorstufe einer Kaufentscheidung konnten in den untersuchten und öffentlich sichtbaren Kommentaren zu produktbezogenen Beiträgen nur sehr selten festgestellt werden. Innerhalb der jeweils zwei Untersuchungsmonate ließen sich maximal 16 Nutzer pro Unternehmen mit einer geäußerten Kaufabsicht oder einem positiven oder neutralen fachlich fundiert gezeigten Interesse am jeweiligen Produkt (z. B. eine Informationsanfrage) identifizieren. Dennoch waren darunter aufgrund der angegebenen Berufe auch mögliche Entscheider v. a. im Geschäftsnetzwerk LinkedIn zu finden. Gerade bei einem Kaufinteresse an einem Produkt kann im B2B-Bereich ein nicht öffentlich sichtbarer Austausch vermutet werden. Direkte Kundenbefragungen könnten den Einfluss sozialer Medien auf den Mehrverkauf an Produkten genauer beziffern.



### Fazit

Anfangs erwähnte Zweifel einiger B2B-Unternehmen bezüglich der Rentabilität einer Social-Media-Aktivität lassen sich nicht belegen. Eine Kaufhandlung im B2B-Umfeld wird in der Regel von mehreren Faktoren beeinflusst. Markenbekanntheit und Image sind unter anderen zwei entscheidenden Faktoren, die einen Kaufbeschluss bewirken können. Ohne Frage ist eine direkte Kauffolge aus den sichtbaren Kommentaren nicht ableitbar. Trotz allem zeigt die Analyse, dass Entscheider über den Kauf eines kapitalintensiven Produkts dieses soziale Kommunikationsmittel der Unternehmen in Anspruch nehmen.

Weiterhin nutzen zwar heutzutage ältere Entscheider die „neuen Medien“ noch zu einem geringen Anteil. Für die Kommunikation mit jüngeren Entscheidern, insbesondere den Digital Natives, ist eine Präsenz dagegen fast schon unerlässlich. Das gesellschaftliche Leben findet verstärkt in sozialen Medien statt. Soziale Medien sind in unterschiedlicher Intensität zum Bestandteil des weltweiten Lebens geworden. Die Globalisierung macht sich auch in der Kommunikation der Unternehmen bemerkbar. Mit einem Auftritt in sozialen Medien kann ein Unternehmen seine Gesellschaftsfähigkeit unter Beweis stellen.

Außerdem stellt die längerfristige Kundenbeziehung im B2B-Bereich kein Gegenargument dar. Gerade über soziale Medien lässt sich der Kontakt zum Kunden mit exklusiven Inhalten noch enger fassen. Hilfreiche Informationen bieten einen Mehrwert auf dem Weg zum wohlüberlegten Kaufabschluss.

Dennoch ist auch Social Media kein Allheilmittel. Ein Auftritt in sozialen Medien ergänzt die Instrumente des Kommunikationmixes eines B2B-Unternehmens und ist abhängig von der jeweiligen Branche und den Zielgruppen. Schließlich sind der Kontakt mit Kunden über E-Mails oder Messeauftritte weiterhin ein fester Bestandteil in der B2B-Kommunikation.

Ein abschließendes Zitat des englischen Naturforschers Charles Darwin (1809–1882) lässt sich auf den digitalen Transformationsprozess übertragen:

*„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“*

## Quellen

Agiplan (2014): „Fachzeitschriften und Online-Medien im B2B“. <[http://www.agiplan.de/fileadmin/pdf\\_dokumente/agiplan\\_Studie\\_B2B\\_Fachmedien.pdf](http://www.agiplan.de/fileadmin/pdf_dokumente/agiplan_Studie_B2B_Fachmedien.pdf)> [Stand: k.A. Zugriff: 22.02.2015]

Alexa (2015): „The top 500 sites on the web“. <<http://www.alexa.com/topsites>> [Stand: k.A. Zugriff: 22.02.2015]

DAVIDS, V. et. al. (2014): B2B Social Media Report 2013. Wie sichtbar sind deutsche B2B-Unternehmen im Social Web? Berlin: Brandwatch

Deutsche Fachpresse (2014): „B2B-Entscheideranalyse 2014/15. Informationsverhalten und Mediennutzung Professioneller Entscheider“. <[http://www.deutsche-fachpresse.de/fileadmin/allgemein/bilder/branchenwissen/Studien/141105\\_Entscheider-Analyse\\_2014\\_Webfin.pdf](http://www.deutsche-fachpresse.de/fileadmin/allgemein/bilder/branchenwissen/Studien/141105_Entscheider-Analyse_2014_Webfin.pdf)> [Stand: k.A. Zugriff: 23.02.2015]

Die Welt (2015): „LinkedIn mit sechs Millionen Mitgliedern im deutschsprachigen Raum“. <[http://www.welt.de/newsticker/dpa\\_nt/infonline\\_nt/computer\\_nt/article137175340/LinkedIn-mit-sechs-Millionen-Mitgliedern-im-deutschsprachigen-Raum.html](http://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infonline_nt/computer_nt/article137175340/LinkedIn-mit-sechs-Millionen-Mitgliedern-im-deutschsprachigen-Raum.html)> [Stand: k.A. Zugriff: 19.02.2015]

DoSchu (2011): „Gratulation: B2B-Twitter-Auszeichnung an Mittelständler Krones AG“. <<http://www.doschu.com/2011/03/gratulation-b2b-twitter-auszeichnung-an-mittelstandler-krones-ag>> [Stand: k.A. Zugriff: 23.02.2015]

Fanpage Karma (2015): „Social Media Profile analysieren und verbessern“. <<http://www.fanpagekarma.com/>> [Stand: k.A. Zugriff: 19.02.2015]

Gründerszene (2015): „Digital Native“. <<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/digital-native>> [Stand: k.A. Zugriff: 23.02.2015]

Heise Online (2015): „Twitter: Kaum neue User, aber doppelter Umsatz“. <<http://www.heise.de/newsticker/meldung/Twitter-Kaum-neue-User-aber-doppelter-Umsatz-2542538.html>>. [Stand: k.A. Zugriff: 19.02.2015]

HOFFMANN, K. (2014): „Ist Facebook wirklich “nichts für B2B”?“. <<http://www.kerstin-hoffmann.de/pr-doktor/2014/09/24/ist-facebook-wirklich-nichts-fuer-b2b/>> [Stand: k.A. Zugriff: 22.02.2015]

Induux (2015): „B2B Ranking“. <<https://de.induux.com/rankings/social-media-b2b/>> [Stand: k.A. Zugriff: 22.02.2015]

KEMP, S. (2015): „Digital, Social & Mobile Worldwide in 2015“. <<http://wearesocial.net/blog/2015/01/digital-social-mobile-worldwide-2015>> [Stand: k.A. Zugriff: 08.03.2015]

Krones FacebookDE (2015): „Krones AG“. <<https://www.facebook.com/kronesag>> [Stand: k.A. Zugriff: 22.02.2015]

Lingner (2015): „B2B Ranking“. <<http://b2branking.lingner.com/>> [Stand: k.A. Zugriff: 23.02.2015]

SCHÜTTEN, C. (2014): „Customer Journey – vom Kunden und seinem Kaufverhalten lernen“. <<http://www.content4b2b.de/marketing/customer-journey-vom-kunden-und-seinem-kaufverhalten-lernen/>> [Stand: k.A. Zugriff: 17.02.2015]

Spiegel Online (2015): „Erwartungen übertroffen: Facebook steigert Umsatz und Gewinn - dank Smartphone-Werbung“. <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/facebook-steigert-gewinn-a-1015557.html>> [Stand: k.A. Zugriff: 19.02.2015]

YouTube (2015). „Statistik“. <<http://www.youtube.com/yt/press/de/statistics.html>> [Stand: k.A. Zugriff: 19.02.2015]

# Vertriebscontrolling – Organisationale Eingliederung und kennzahlengestützte Gestaltung

---

## Kurzfassung

**Schlüsselwörter:**

*Controlling,  
Vertrieb  
Vertriebs-  
kennzahlen,  
Vertriebs-  
controlling,  
Organisation*

**Keywords:**

*Controlling,  
Sales,  
Sales key perfor-  
mance indicators,  
Sales controlling,  
Organisation*

Dieser Aufsatz betrachtet die organisationale Eingliederung und die kennzahlengestützte Ausgestaltung eines Vertriebscontrollings. Nach einer kurzen Hinführung zum Thema wird ein Anforderungsprofil eines Controllers für den Vertrieb erarbeitet. Dieses Anforderungsprofil bildet die Basis der organisationalen Eingliederung in das Unternehmen, welche anschließend ausgearbeitet wird. Im weiteren Verlauf wird der Vertrieb prozessual dargestellt und schlussendlich die einzelnen Teilprozessschritte mit praxisrelevanten Kennzahlen erweitert. Abschließend werden die Ergebnisse kritisch betrachtet und Erweiterungsmöglichkeiten beschrieben.

## Abstract

This article describes an organisational implementation of sales controlling as well as the ratio-based configuration. After a short introduction a job profile of a sales controller is developed subsequently. This job profile is basis for the organisational implementation of the sales controlling into the organisation. After that a sales process is illustrated. Furthermore each sub process is supplemented with practical sales ratios. Finally the result is examined before possible expansions are described.



*Prof. Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb. Ihre Forschungsgebiete liegen im Bereich Serviceleistungen bei technischen Produkten und im persönlichen Verkauf.*

*Kontakt: [marion.murzin@hs-karlsruhe.de](mailto:marion.murzin@hs-karlsruhe.de)*



*Steffen Petri*

*Absolvent des Masterstudiengangs International Management*

## Einleitung

Der Kunde ist entscheidend für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens und trägt zum Unternehmenserfolg bei. Der Vertrieb ist dabei die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen und sichert den Absatz einer Leistung auf dem Markt (Dietzel 2013: V).

Die Marktgegebenheiten wandeln sich seit den letzten Jahrzehnten maßgeblich. Wo früher wenige Anbieter einer hohen Nachfrage gegenüberstanden und der Vertrieb eine reine Distributionsfunktion einnahm, drängen aktuell immer mehr Anbieter mit einer großen Produktpalette auf den Markt.

Das Vertriebscontrolling liefert bei dem Wandel der steigenden Komplexität der Vertriebsaktivitäten die notwendigen Informationen zur Effizienzsicherung und Ressourcenabstimmung. Durch den gezielten Einsatz eines Vertriebscontrollings können Akquisetätigkeiten gesteuert, Fehler aufgedeckt und Ressourcen geschont werden. Dies führt neben der Steigerung der Vertriebseffizienz auch zur Sicherung der Marktposition (Dietzel 2013: VI).

Die ec4u expert consulting group ermittelt in einer Umfrage aus dem Jahr 2010, dass lediglich 27 % der befragten Unternehmen ein durchgängiges Vertriebscontrolling implementiert haben, während bei 44 % nur teilweise ein Vertriebscontrolling angewendet wird (ec4u 2010).

Zusätzlich zeigt eine Studie der Fachhochschule Wien aus dem Jahr 2012 (Anlanger/Barrantes/Karner 2011), dass bei 58 % der befragten Unternehmen die Geschäftsführung sowie bei 48 % die Vertriebsleitung das Vertriebscontrolling durchführen. Dabei nutzen 77 % Vertriebskennzahlen zur Vertriebssteuerung, wodurch die Wichtigkeit einer kennzahlengestützten Vertriebssteuerung unterstrichen wird.

Diese Ergebnisse zeigen, dass dem Vertriebscontrolling derzeit zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und es lediglich praxisorientiert und intuitiv durchgeführt wird.

## Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil eines Controllers dient als Basis zur Ermittlung des Anforderungsprofils des Vertriebscontrollings.

Das Controlling kann in Unternehmen verschieden angewendet werden, wodurch eine generelle Aussage zum Anforderungsprofil an einen Controller eingeschränkt zu betrachten ist. Weber/Kosmieder betrachteten über 40 Jahre (1949–1989) verschiedene Stellenanzeigen, um ein Anforderungsprofil eines Controllers ableiten zu können (Weber/Kosmieder 1991). Dabei werden im Wesentlichen fachliche

*Die steigende Vertriebskomplexität führt zu zunehmender Wichtigkeit eines effizienten Vertriebscontrollings.*

*Anforderungen an einen klassischen Controller.*

Anforderungen betrachtet, die sich jedoch im zeitlichen Verlauf veränderten und ausweiteten.

Eine aktuelle Studie aus dem Jahr 2006 von Hirsch, Weber, Rambusch, Schülter, Sill und Spatz betrachtet die Voraussetzungen des Controllings genauer. Dabei verdeutlicht die Studie die hohe Bedeutung der häufig vernachlässigten verhaltensbezogenen Anforderungen wie beispielsweise Fähigkeiten kritisch zu hinterfragen oder Schwachstellen zu erkennen und die eigene Kommunikationsfähigkeit.

Einen weiteren Versuch, ein Anforderungsprofil eines Controllings zu erstellen, unternahm Küpper im Jahr 1990. Neben den fachlichen Anforderungen betrachtet Küpper hierbei auch erstmals persönliche Anforderungen (Küpper 2008: 568).

Kühnapfel beschreibt im Jahr 2013 hingegen drei wesentliche Anforderungen an das Controlling: Das analytische Verständnis, das Methodenwissen sowie die Kreativität, Abstraktionen zu verstehen.

*Erweiterung des klassischen Anforderungsprofils um bereichsspezifische Anforderungen des Vertriebs.*

Um das Anforderungsprofil stärker dem Controlling des Vertriebs anzupassen, erweitert Kühnapfel die drei o. g. allgemeinen Fähigkeiten um weitere Fähigkeiten, die sich aus den fünf Problemen des Controllings für den Vertrieb ableiten lassen (Kühnapfel 2013: 26ff). Das Problem der unklaren Determinanten wird durch die Kenntnis über die Einfluss- und Kerngrößen des Vertriebs sowie deren Korrelation gelöst.

Durch einen engen Kontakt zwischen einem Controller des Vertriebs und den Vertriebsmitarbeitern kann gegen das Problem der unklaren Ausgangskonstellation entgegengewirkt werden. Mit Hilfe von Kommunikationsstärke, Empathie, Überzeugungsfähigkeit und Kenntniss des Vertriebs muss er das Vertrauen der Vertriebsmitarbeiter erlangen, um eine enge Zusammenarbeit sichern zu können. Nicht nur ein stetiger Zugriff auf Vertriebsdaten ist erforderlich, um Abschlusswahrscheinlichkeiten anhand von Vergangenheitswerten einschätzen zu können, sondern auch die Fähigkeit diese Daten richtig zu interpretieren.

Interne Kunden, wie Verkäufer, Unternehmens- und Vertriebsleitung oder andere Funktionsbereiche, fragen stetig Informationen an.

Um dem entgegenzuwirken, ist erneut eine enge Zusammenarbeit mit den Akteuren sowie Koordinationsfähigkeit erforderlich, um Kommunikationswege so kurz wie möglich zu halten und somit Kommunikationsdifferenzen ausschließen zu können. Um ebenfalls eine reibungslose Informationsbereitstellung zu ermöglichen, ist wiederum ein uneingeschränkter Zugriff auf sämtliche Vertriebsdaten erforderlich.

Der Controller des Vertriebs ist stark auf Inputdaten Dritter angewiesen. Diese können beispielsweise aus der Buchhaltung korrekt übermittelt werden oder von anderen Personen im Betrieb, vor allem von den Vertriebsmitarbeitern. Diese filtern die

weiterzugebenden Daten jedoch häufig bewusst oder auch unbewusst je nach ihren eigenen persönlichen Zielen. In der Summe fehlt es den Inputdaten an Objektivität und Aussagekraft.

Auch wenn Vertriebsdaten stets zugänglich sind, benötigt der Controller des Vertriebs die Fähigkeit, diese zu hinterfragen und zu interpretieren, um deren Aussagekraft einschätzen und die Subjektivität der Inputdaten minimieren zu können. Wieder ist ein direkter Kontakt zu den Vertriebsmitarbeitern erforderlich, um einer Verfälschung der Daten entgegenzuwirken.

Um Missverständnisse zu vermeiden, liegt es am Controller des Vertriebs, klare und verständliche Begrifflichkeiten einzuführen. Die Kernkompetenz des Vertriebsmitarbeiters, insbesondere das empathische Wissen, sorgt häufig für Unklarheiten zwischen Vertrieb und Controlling. Ausführungen des Vertriebs sind meist ausgeschmückt und nicht aussagekräftig. Der Controller des Vertriebs muss demnach auf Augenhöhe mit dem Vertriebsmitarbeiter kommunizieren, um eine einheitliche Begrifflichkeit sicherstellen zu können. Kenntnisse über Vertriebsprozesse sind dabei unerlässlich, um eine gemeinsame Basis für die Verständigung zu finden.

Durch die Kombination von Küppers Anforderungen an einen Controller sowie Kühnappels Ausführungen über die Einbeziehung bereichsspezifischer Fähigkeiten, lässt sich ein spezielles Anforderungsprofil, für einen Controller des Vertriebs erstellen:

*Zusammenspiel von fachlichen, persönlichen und bereichsspezifischen Anforderungen an einen Vertriebscontroller.*

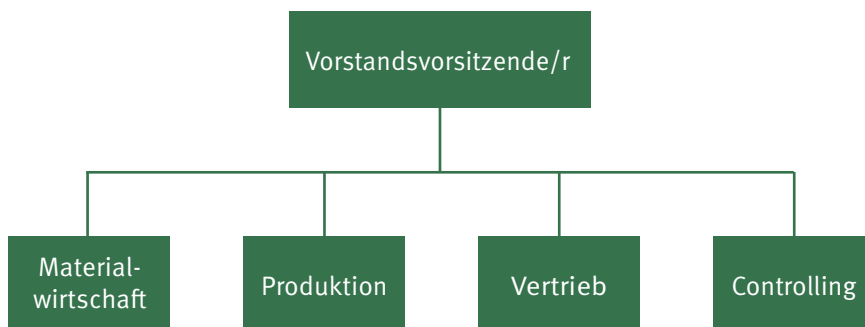
Fachliche Anforderungen	Persönliche Anforderungen	Bereichsspezifische Anforderungen
methodisches und theoretisches Wissen	Kontaktfreudigkeit	Kenntnisse über Einfluss- und Kerngrößen des Vertriebs und ihre Korrelation
Kreativitätstechniken	Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit des Hinterfragens und Interpretierens von Vertriebsdaten
Verhaltenstechniken und Motivationstheorien	Analytisches Denken	Kenntnisse über Vertriebsprozess und Begrifflichkeiten
Koordinationsfähigkeit	Führungseigenschaften	Empathie und Überzeugungsfähigkeit
Früherkennungsmethoden	Zuverlässigkeit	
Methoden der Erfolgsplanung und -kontrolle		

Tab. 1: Anforderungen eines Controllers für den Vertrieb (eigene Darstellung)

## Eingliederung des Controllings für den Vertrieb in die Organisation

*Organisationales Grundgerüst zur Auswahl geeigneter Implementierungsvarianten des Vertriebscontrollings.*

Als Basis wird das funktionale Organisationskonzept eines Unternehmens angenommen, ergänzend dazu ein zentraler Controllingbereich sowie eigenständige Vertriebs- und Marketingbereiche. Dies führt zu folgender angenommener Organisationsstruktur:



*Abb. 1: Unterstellte Organisationsstruktur (eigene Darstellung)*

Eine Zuordnung des Controllings zum Vertrieb kann zunächst über eine direkte Zuordnung zum Controlling erfolgen. Im Gegensatz dazu ist eine Zuordnung zum Vertrieb ebenso denkbar. Eine Kombination beider Varianten bietet das Dotted-Line-Prinzip, wobei der der Vertriebscontoller disziplinarisch dem Vertrieb und fachlich dem Controlling unterstellt ist (Horváth 2008: 762f).

Zur Überprüfung der einzelnen Varianten auf ihre Zweckmäßigkeit wird dabei auf das erarbeitete Anforderungsprofil referenziert.

*Bewertung der verschiedenen Zuordnungsvarianten mit Hilfe des erarbeiteten Anforderungsprofils eines Vertriebscontrollers.*

Bei einer Zuordnung zum Zentralcontrolling entsteht eine enge Beziehung innerhalb der Controllingabteilung, wodurch ein einheitlicher Controllingprozess sowie ein enger Informationsfluss gewährleistet werden kann. Jedoch kann ein Informationsaustausch zwischen der Controlling- und Vertriebsabteilung aufgrund der Distanz nicht gewährleistet werden (Schüller 1984: 210).

Unter Berücksichtigung des Anforderungsprofils wird ersichtlich, dass durch die direkte Unterstellung zum Zentralcontrolling zwar fachliche Anforderungen vollkommen in Anspruch genommen werden, aufgrund der fehlenden Interaktion mit dem Vertrieb jedoch keinerlei persönliche und bereichsspezifische Anforderungen abgefragt werden.

Anders ist es bei der direkten Zuordnung zum Vertrieb, wo eine sehr gute Zusammenarbeit zwischen Vertriebsabteilung und Vertriebscontroller sichergestellt wird. Durch den direkten Kontakt hat der Controller stets Zugang zu internen Vertriebsinformationsquellen und wird bei Entscheidungen innerhalb der



Abteilung miteinbezogen. Dies ermöglicht ein gezieltes Eingehen auf abteilungsspezifische Spezifika, welches durch eine hohe Akzeptanz des Vertriebscontrollers innerhalb des Bereichs belohnt wird. Aufgrund der Konzentration auf die Vertriebsabteilung kann es zu einer Vernachlässigung bei der Berichterstattung an das Zentralcontrolling kommen. Ebenso wird kein einheitliches Controllingkonzept durchgeführt, das mit den Prozessen des Zentralcontrollings übereinstimmt. Zudem kann dem Vertriebscontroller mangelnde Objektivität vorgeworfen werden, die sich in der Fokussierung auf bereichsspezifische Interessen gegenüber Gesamtinteressen widerspiegelt (Schüller 1984: 210).

Hierbei liegt der Fokus auf der Erfüllung der bereichsspezifischen Anforderungen, die durch die direkte Unterstellung zur Vertriebsabteilung ganzheitlich Anwendung finden. Andererseits werden durch die fehlende Interaktion zwischen Vertrieb und Zentralcontrolling wenig persönliche Anforderungen genutzt. Des Weiteren kann infolge des mangelnden Informationsaustauschs auch kein einheitliches Controllingkonzept sichergestellt werden, wodurch die fachlichen Anforderungen bei dieser Implementierungsvariante ebenfalls nicht abgedeckt werden.

Zuletzt wird durch das Dotted-Line-Prinzip ein Kompromiss zwischen den vorhergegangenen Varianten gefunden, welches die Vorteile beider Zuordnungen kombiniert:

Durch die direkte Unterstellung zum Vertrieb hat der Vertriebscontroller stets Kenntnis über die Kerngrößen des Vertriebs und ihrer Korrelation. Ebenso sind Abläufe des Vertriebsprozesses sowie vertriebsspezifisch genutzte Begrifflichkeiten immer abrufbar. Die Dotted-Line ermöglicht eine disziplinarische Verbindung zum Zentralcontrolling, wodurch ein stetiger Informationsaustausch sichergestellt werden kann. Dementsprechend kann ein einheitliches Controllingkonzept gewährleistet werden (Schüller 1984: 210).

Durch die fachliche Zuordnung zur Vertriebsabteilung werden sämtliche bereichsspezifische Anforderungen an den Vertriebscontroller genutzt. Gleichzeitig werden durch die disziplinarische Zuordnung zum Zentralcontrolling sämtliche fachliche Anforderungen in Anspruch genommen. Schlussendlich weist das Dotted-Line-Prinzip auch mögliche Nachteile wie die Doppelunterstellung und die mangelnde Akzeptanz des Vertriebscontrollers im Zentralcontrolling auf, die jedoch mit Hilfe der persönlichen Anforderungen ausgeglichen werden können.

Aufgrund der Erfüllung des Anforderungsprofils an einen Controller für den Vertrieb in den einzelnen Zuordnungsvarianten ist ersichtlich, dass lediglich beim Dotted-Line-Prinzip sämtliche Anforderungen in Anspruch genommen werden, weshalb diese Implementierungsvariante als ratsam empfohlen wird.

### Der Vertriebsprozess – Einführung und Abgrenzung

In den bisherigen Ausführungen liegt die Betrachtung auf der organisationalen Implementierung in die Gesamtorganisation, während im Weiteren ein Vertriebsprozess definiert wird, der als Grundlage für die spätere Auswahl von Controllinginstrumenten in den einzelnen Prozessschritten dienen soll.

*Entwicklung eines  
Vertriebsprozesses  
als Basis zur  
Auswahl von geeigneten  
Controllinginstrumenten*

Ackerschott und Kuhlmann beschränken sich auf lediglich sechs Prozessschritte, die sich in ihrer Benennung zwar unterscheiden, inhaltlich jedoch Ähnlichkeiten aufweisen (Ackerschott 2001: 19ff; Kuhlmann 2001: 233ff).

Anders beschreiben Hofbauer/Hellwig ihren Vertriebsprozess als „Selling Circle“, der auf den Input der Unternehmensstrategie zurückgreift und eine Kundenwertschöpfung als Output aufweist. Dadurch zeigen die Autoren, dass eine Ausrichtung des Vertriebsprozesses immer auf die Unternehmensstrategie erfolgen soll, wobei der Kunde stets im Mittelpunkt steht. Ebenso wird durch die Darstellung des Vertriebsprozesses als Kreis die Verbindung der einzelnen Teilprozesse aufgezeigt, wobei der Output eines vorgelagerten Teilprozesses als Input des darauffolgenden Teilprozesses dienen soll (Hofbauer/Hellwig 2009: 70f).

Der „Selling Circle“ von Hofbauer/Hellwig wird als Basis gewählt und mit den Prozessen von Ackerschott und Kuhlmann verglichen. Trotz der Einbeziehung weiterer Autoren soll die Form des Kreises beibehalten werden, um die Wichtigkeit des Kunden als Kern des Vertriebsprozesses aufzuzeigen. Als Ergebnis ergibt sich ein angepasster „Selling Circle“:



Abb. 2: Vertriebsprozess (eigene Darstellung)

Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Teilprozessschritte der Kundenplanung, der Geschäftsanbahnung, der Anfragenprüfung, der Angebotserstellung, der Vorklärung und der Verhandlung des Auftragsmanagements und der Auftragsnachbearbeitung, wobei der Kunde dabei stets im Mittelpunkt steht. Durch die Kundenplanung und Geschäftsanbahnung soll eine Kundennähe geschaffen werden. Weiter wird durch die Anfragenbewertung und Angebotserstellung Zufriedenheit beim Kunden durch Aufzeigen des Kundennutzens geschaffen. Während der Vorklärung und der Verhandlung wird die Loyalität des Kunden gestärkt und der Kunde durch das Auftragsmanagement und die Auftragsnachbearbeitung an das Unternehmen gebunden.

*Prozesse des angepassten „Selling Circles“*

### Ausgestaltung des Vertriebscontrollings

Der erarbeitete Vertriebsprozess wird als Basis festgelegt und die jeweiligen Teilprozessschritte um praxisrelevante Kennzahlen erweitert. Dabei werden Ziele und Aufgaben der einzelnen Teilprozessschritte ausgearbeitet, um geeignete Kennzahlen zu identifizieren.

*Erweiterung des  
angepassten  
Selling Circles um  
teilprozessspezifi-  
sche Kennzahlen.*

Die Kundenplanung befasst sich mit der Bewertung und Segmentierung von Kunden, wodurch die Berechnung der Kundenstruktur, des Customer Lifetime Values sowie des Kundendeckungsbeitrags unterstützend genutzt werden kann.

Die Geschäftsanbahnung zielt auf die Akquisition von Neukunden oder bestehenden Kunden ab und untersucht zugleich die Kontaktaufnahme. In dieser Phase erscheint die Betrachtung der Kundenzugangsquote, der Kauffrequenz sowie Kaufintensität, die Untersuchung der Wirtschaftlichkeit von Verkaufsförderungsmaßnahmen sowie die Analyse der Positive Response als zielführend.

Im Weiteren erfolgt die Selektion und Prüfung der Kundenanfragen, wobei mit Hilfe der Angebotskosten-Erfolgskennziffer und der Konversionsrate die Selektionsqualität gesichert werden kann.

In dem Teilprozessschritt der Angebotserstellung wird die Wirtschaftlichkeit eines Angebots genauer untersucht. Die Betrachtung des Auftragsdeckungsbeitrags, der Angebotserfolgsquote bzw. Angebots-Verlustquote sowie der Cross-Selling-Quote kann bei der Bewertung des Angebots hinsichtlich dessen Wirtschaftlichkeit unterstützen.

In der folgenden Vorklärung und Verhandlung werden offene Punkte mit dem Ziel eines Geschäftsabschlusses mit dem Kunden besprochen. Dabei kann auf die Cross-Selling-Quote, die Kauffrequenz, den Auftragsdeckungsbeitrag, die Preisnachlassquote, die Change- sowie Hit-Rate zurückgegriffen werden, um einen Abschluss zu gewährleisten.

Die Leistungserstellung erfolgt im Auftragsmanagement wobei die kosten-, liefer- und qualitätsgerechte Bereitstellung der Leistung im Vordergrund steht. Um dies sicherzustellen, kann die Berechnung der Liefertreue, der Kundenreklamationsquote und der Zahlungstreue empfehlenswert sein.

Der Vertriebsprozess endet mit der Auftragsnachbearbeitung, die den Kunden binden und zufriedenstellen soll. Mit Hilfe der Cross-Selling-Quote, der Kundenreklamationsquote, dem Kundenzufriedenheitsindex sowie der Kundenabwanderungs- bzw. Rückgewinnungsquote können Aussagen über die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung getroffen werden (Hofbauer/Hellwig 2012: 155ff; Reichmann 2006: 542f; Krause/Arora 2010: 133ff).

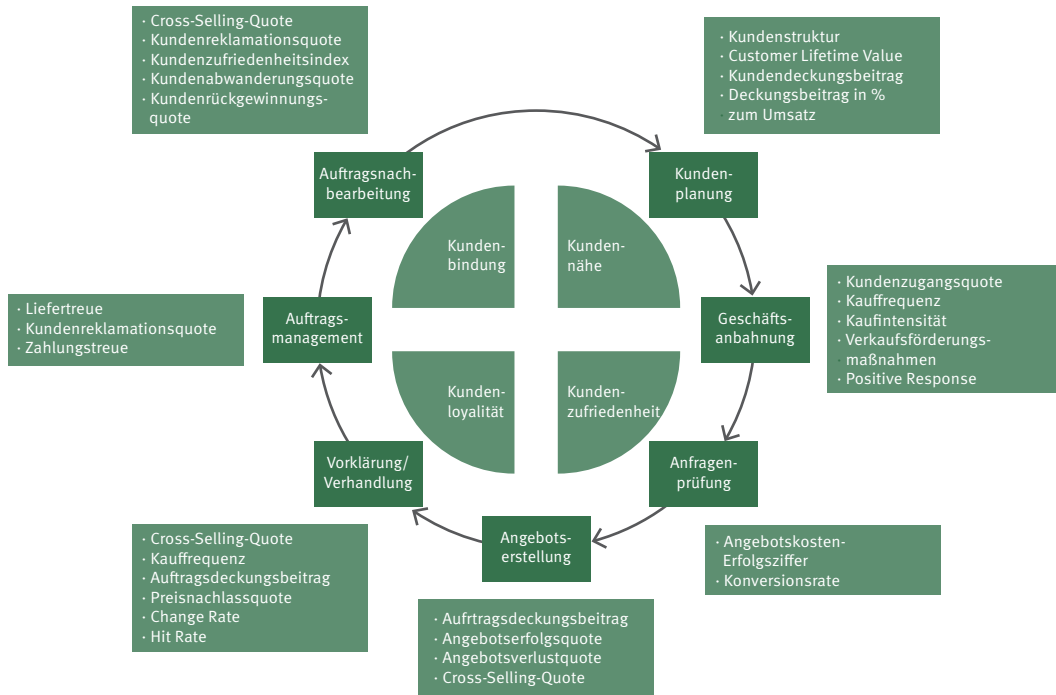


Abb. 3: Kennzahlengestütztes Vertriebscontrolling im Vertriebsprozess (eigene Darstellung)

## Kritische Betrachtung

Um einen Lösungsweg zur organisationalen Eingliederung eines Vertriebscontrollings zu finden, wird zunächst ein Anforderungsprofil eines Vertriebscontrollings erarbeitet. Dabei wird das allgemeine Controllerprofil um bereichsspezifische Anforderungen ergänzt, die bei der Besetzung einer Vakanz vollständig zu erfüllen sind. Dabei ist kritisch hervorzuheben, dass einzelne Anforderungen in keinerlei Hinsicht gewichtet werden, wodurch ein gleichrangig gewichtetes Anforderungsprofil entsteht. Als organisationale Implementierung kann zum einen die Zuordnung zum Zentralcontrolling, zum anderen eine Zuordnung zum Vertrieb und als letzte Variante die Anwendung des Dotted-Line-Prinzips erfolgen. Mit Hilfe des erarbeiteten Anforderungsprofils werden die einzelnen Zuordnungsvarianten hinsichtlich Anforderungserfüllung geprüft. Es zeigt sich eine vollständige Inanspruchnahme sämtlicher Anforderungen im Dotted-Line-Prinzip. Hervorzuheben ist der erhöhte Koordinationsaufwand durch die Doppelunterstellung sowie die daraus eventuell entstehende mangelnde Akzeptanz in den Abteilungen Zentralcontrolling und Vertrieb. Dieser Problematik kann durch eine Ausprägung der persönlichen Anforderungen vor allem einer erhöhten Kommunikations- und Koordinationsfähigkeit des Vertriebscontrollings entgegen gewirkt werden.

*Ergebnisse und kritische Betrachtung des beschriebenen Themas*

Darauffolgend wird der Vertrieb prozessual beschrieben. Unter Berücksichtigung verschiedener Autoren wird ein allgemeingültiger Vertriebsprozess definiert, wobei dessen Gültigkeit kritisch betrachtet werden muss.

Es folgt die Ausgestaltung der einzelnen Prozessschritte mit praxisrelevanten Kennzahlen. Für jeden Prozessschritt werden Kennzahlen, die zur Zielerreichung der jeweiligen Phase beitragen, ermittelt und beschrieben, wodurch ein Kennzahlensystem entsteht. Kennzahlen ermöglichen es, komplexe Sachverhalte abzubilden und Handlungen messbar sowie vergleichbar zu machen. Trotzdem muss hervorgehoben werden, dass Kennzahlen lediglich auf quantitativen Messgrößen basieren, weshalb einer qualitativen Betrachtung häufig zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Gerade die Empathie eines Vertriebsmitarbeiters ist entscheidend für den Verkaufserfolg, kann jedoch nur schwer gemessen werden. Ebenso orientieren sich Kennzahlen an internen vergangenheitsorientierten Daten, wodurch Vorhersagen über zukünftige Geschehen schwer zu treffen sind (Kühnapfel 2013: 53f).

### **Ausblick**

#### *Ausblick und zukünftige Aufgaben*

Aufbauend auf diese Arbeit wird eine deduktive Überprüfung der geschlossenen Erkenntnisse vorgeschlagen. Auf Grundlage der funktionalen Beschreibung eines Vertriebsprozesscontrollings durch Baumhagl (2014) konnte diese um eine organisationale sowie instrumentelle Sichtweise ergänzt werden. Ihre Allgemeingültigkeit bleibt jedoch zu überprüfen. Ebenso beinhaltet die instrumentelle Sichtweise des Vertriebscontrollings neben den ausgearbeiteten Kennzahlen auch strategische und operative Methoden, die genauer zu beschreiben sind. Dabei kann auf bestehende Literatur zurückgegriffen werden, welche eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten beinhaltet.

Fundament eines Vertriebscontrollings ist die technische Unterstützung durch Vertriebsinformationssysteme, welche Manager, Vertriebsmitarbeiter und Vertriebscontroller im Entscheidungsprozess unterstützen (Pufahl 2010: 28f). Dies gilt es ebenfalls weiter zu untersuchen.

Durch die ganzheitliche Betrachtung der funktionalen, organisationalen und instrumentellen Sichtweise, erweitert um ein Vertriebsinformationssystem, entsteht ein Vertriebscontrollingsystem (Horváth 2011: 93f), welches einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

## Quellen

ACKERSCHOTT, H. (2001): Strategisches Vertriebsmanagement: Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung. 3. Auflage Wiesbaden : Gabler

ANLANGER, R. / BARRANTES, L. / KARNER, G. (2011): Vertriebscontrolling - Wissenschaftliche Studie 2012. Wien : Fachhochschule des bfi Wien

BAUMHAKL, S. (2014): Entwicklung eines funktionalen Vertriebscontrollingprozesses. Karlsruhe : Masterthesis

DIEZEL, A. (2013): Vertriebscontrolling optimieren: Grundlagen und Praxis. Wiesbaden : Gabler Springer

ec4u Website - expert consulting ag. (o.J.): „Leitfaden Vertriebscontrolling“. <<http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2012/11/Leitfaden-Vertriebscontrolling.pdf>> [Stand: k.A. Zugriff: 03.09.2014]

HOFBAUER, G. / HELLWIG, C. (2012): Professionelles Vertriebsmanagement - Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. 3. Auflage Erlangen : Publicis Publishing

HORVÁTH, P. (2008): Controlling. 11. Auflage München : Vahlen

HORVÁTH, P. (2011): Controlling. 12. Auflage München : Vahlen

KRAUSE, H.-U. / ARORA, D. (2010): Controlling-Kennzahlen. 2. Auflage München : Oldenbourg

KUHLMANN, E. (2001): Industrielles Vertriebsmanagement. München : Vahlen

KÜHNAPFEL, J. B. (2013): Industrielles Vertriebsmanagement. München : Vahlen

KÜPPER, H.-U. (2008): Controlling - Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 5. Auflage Stuttgart : Schäffer-Poeschel

PUFAHL, M. (2012): Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn. 4. Auflage Wiesbaden : Springer Gabler

REICHMANN, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 7. Auflage München : Vahlen

SCHÜLLER, S. (1984): Organisation von Controllingsystemen in Kreditinstituten. Münster

WEBER, J. et. al. (2006): Controlling 2006: Stand und Perspektiven. Berlin : Vallendar

WEBER, J. / KOSMIEDER, A. (1991): Controlling-Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland im Spiegel von Stellenanzeigen. ZfB-Ergänzungsheft 3/1991, S. 17-35



# Kaufentscheidungsprozesse im Technischen Vertrieb – Die Bildung emotionaler Käufertypen

---

## Kurzfassung

Das menschliche Individuum ist in der Lage, täglich zahlreiche Entscheidungen zu treffen. Dabei greifen unterschiedliche Reize und Einflussgrößen in jeden Entscheidungsprozess ein. Insbesondere im Geschäftsleben werden Kaufentscheidungen zumeist auf rationale Gründe zurückgeführt. Dabei sind Emotionen ein weitaus größerer Einflussfaktor. Auch im Technischen Vertrieb nimmt die Emotionalität der Kunden im Kaufentscheidungsprozess eine leitende Führungsposition ein. Dieser Artikel zeigt eine Möglichkeit auf, Käufer mithilfe eines Modells in emotionale Käufertypen zu klassifizieren. Dabei werden Emotionalität und Entscheidungsverhalten des Käufers miteinander kombiniert. Das Wissen über Kaufmotive und Kundenbedürfnisse soll zur Optimierung von individuellen Verkaufsstrategien dienen.

## Abstract

The human individual is able to take numerous decisions at several stages of the logistics process every day. Many different appeals and influential factors lead every individual to take different routes of decision making. Particularly with regard to business life, the final buying decision is attributed to rational reasons at a large extent. However, emotions take a far greater role. Within the purchase decision process, the emotionality of the customer even plays a leading part. This article creates the possibility of classifying buyers in different types, dependent on their emotionality and therefore enables to establish a link between emotions and the final buying decision. Knowing the motivation of a purchase and the customer needs helps to optimize individual sale strategies.

### Schlüsselwörter:

Bedürfnis,  
Emotion,  
Entscheidung,  
Gefühl,  
Kaufentscheidung,  
Kaufverhalten,  
Käufertyp,  
Motivation,  
Unterbewusstsein,  
Vertrieb

### Keywords:

Buyer persona,  
Buying behavior,  
Buying decision,  
Decision,  
Emotion,  
Feeling,  
Motivation,  
Need,  
Sales,  
Subconsciousness



*Prof. Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb. Ihre Forschungsgebiete liegen im Bereich Serviceleistungen bei technischen Produkten und im persönlichen Verkauf.*

*Kontakt: [marion.murzin@hs-karlsruhe.de](mailto:marion.murzin@hs-karlsruhe.de)*



*Irina Leer*

*Absolventin des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen*

## Ausgangssituation

*Keine direkte Verbindung zwischen Emotionalität und Entscheidungsverhalten*

Bisher klassifizierte Käufertypen schaffen keine direkte Verbindung zwischen Emotionalität und Kaufentscheidungsverhalten. Ein bekanntes Modell stammt aus der Sozialpsychologie. Es besagt, dass sich menschliches Verhalten in Farbtypen klassifizieren lässt und diese Menschen Kernattribute besitzen. Dabei ist der Rottyp besonders dominant, der Gelbtyp initiativ, der Grüntyp sehr stetig und der Blautyp eine besonders gewissenhafte Person (vgl. Winkelmann 2012: 456). Viele Autoren stützen sich auf dieses Grundmodell und bilden auf dieser Basis Kundentypen. Auch BELZ greift auf diese Farbtypen zurück und klassifiziert Personen durch vier Stile menschlichen Handelns, die sich aus einem machtorientierten, einem personenorientierten, einem anschlussorientierten oder einem sachorientierten Handeln zusammensetzen (vgl. Belz 1999: 232). Ein Modell, das den Einflussfaktor Emotionen direkt berücksichtigt, ist zum Beispiel jenes von HOMBURG/SCHÄFER/SCHNEIDER (2012: 224). Das Modell nimmt jedoch nicht explizit Bezug auf das Entscheidungsverhalten des Käufers.

*Das historische Rollenbild von Emotionen im 21. Jahrhundert*

Den Kaufentscheidungsprozess des Kunden zu verstehen, ist ein elementares Werkzeug für einen erfolgreichen Technischen Vertrieb. Kundenzielgruppen werden durch die zunehmende Internationalisierung immer heterogener. Eine individuelle Bedürfnisbefriedigung des Kunden wird jedoch häufig schon vorausgesetzt. Viel zu häufig stützt man sich hierbei auf harte Fakten und Kennzahlen und viel zu selten werden sogenannte weiche Faktoren miteinbezogen. Ein solcher weicher Faktor ist die Emotionalität des Käufers. Eine Erklärung für eine derartige Vernachlässigung von auftretenden Emotionen im Entscheidungsprozess ist im historischen Rollenbild zu finden. Gefühle hatten schon in der antiken Philosophie in der vorherrschenden Weltordnung keinen Platz, da sie den Verstand und das vernünftige Denken negativ beeinflussten. Die Vernunft wurde dem Kopf und Gefühle dem Herzen zugeordnet. Im Mittelalter bestimmten die christliche Psychologie und Theologie das menschliche Denken Europas. Emotionen wurden mit Begierden in Verbindung gebracht und Tugenden, wie der Glaube und die Liebe, wurden der Vernunft zugesprochen (vgl. Wassmann 2002: 20). DESCARTES (1596–1650) betrachtete Emotionen höchst naturwissenschaftlich und trennte den Körper vom Geist (vgl. Damasio 2006: 20). Er sah Emotionen als Auslöser für bestimmte Hirnzustände und schaffte eine Verbindung zwischen Emotionen und den darauf folgenden Handlungen; eine Erkenntnis, die noch heute Gültigkeit hat. In der Aufklärung beeinflusste weitestgehend KANT (1724–1804) die negative Sicht auf Gefühle, der Emotionen als Feinde der Vernunft betrachtete (vgl. Ulich/Mayring 2003: 20). Im 20. Jahrhundert entwuchs schließlich aus der behavioristischen Auffassung, die nur jene Aussagen zuließ, die durch beobachtbare Größen verifiziert werden konnten, das Menschenbild des Homo Oeconomicus. Es entspricht der Auffassung vom gänzlich rational handelnden Menschen, der mithilfe von Kosten-Nutzen-Rechnungen immer die gewinnbringendste Entscheidung trifft. Diese unterschiedlichen negativen Rollenbilder der Vergangenheit führten dazu, dass emotionales Handeln heute nicht selten als menschliche Schwäche betrachtet wird. Es ist

daher selbstverständlich, dass wichtige Kaufentscheidungen nicht von Emotionen geleitet sein können. Oder vielleicht doch? Um diese Frage zu beantworten, wird im Folgenden die Rolle von Emotionen im menschlichen Organismus näher erläutert.

Emotionen können als sehr komplexe und weitestgehend automatische Programme angesehen werden, die den Menschen zum Handeln bewegen (vgl. Damasio 2013: 122). Sie beeinflussen direkt das Verhalten jedes Einzelnen und damit auch jede Entscheidung. In der Vergangenheit gab es zahlreiche Versuche, Emotionen zu kategorisieren. In diesem Zusammenhang taucht häufig der Begriff Basisemotion oder auch Primäremotion auf. Damit sind jene Emotionen gemeint, die angeboren und kulturunabhängig sind.

*Emotion – eine  
moderne Definition*

Emotionen sind an vielen Prozessen des menschlichen Organismus beteiligt. Sie können beispielweise die Informationsverarbeitung des Menschen beeinflussen, indem sie entscheiden, auf welche Informationen der Mensch seine Aufmerksamkeit lenkt. Emotional relevante Reize ziehen dabei automatisch mehr Aufmerksamkeit auf sich. Des Weiteren beeinflussen Emotionen das menschliche Gedächtnis. Ereignisse, die der Mensch als sehr emotional empfunden hat, können in der Regel im Gedächtnis leichter reproduziert werden. Der Mensch kann sich an diese besser erinnern. Emotionen können auch auf Entscheidungen und Urteile einwirken. Beim Auftreten einer positiven Emotion werden zum einen weniger Informationen zur Entscheidungsgrundlage herangezogen. Zum anderen fallen Urteile positiver aus. Des Weiteren können positive Emotionen kreatives Problemlösen fördern (vgl. Brandstätter et al. 2013: 138 ff). Emotionen wirken jedoch völlig unterbewusst und in unterschiedlichem Maße auf den Menschen und seine Kaufentscheidungen ein.

*Emotionen  
beeinflussen den  
menschlichen  
Organismus*

Seit 1990 ist in der Neurowissenschaft anerkannt, dass das Großhirn Sitz des Verstandes ist, während der Hirnstamm für menschliche Instinkte und das limbische System für Emotionen verantwortlich ist. Das limbische System ist dabei ein Sammelbegriff für alle Areale des Gehirns, die sich direkt oder indirekt den Emotionen widmen und für deren Bildung verantwortlich sind. Das limbische System arbeitet dabei gänzlich automatisch und unterbewusst. Entscheidungen werden neurologisch betrachtet im Grunde immer gleich getroffen. Daher ist es möglich, die Entscheidungsbildung in einem allgemeinen Prozess zu veranschaulichen. Im ersten Schritt werden Bedürfnisse des limbischen Systems durch Erregung der Großhirnrinde bewusst gemacht. Es werden dabei nur jene Bedürfnisse bewusst, die das Erfahrungsgedächtnis im limbischen System gestattet. Im zweiten Schritt findet ein rationales und emotionales Abwägen dieser Bedürfnisse mit anschließender Bewertung statt. Ein Kreisprozess zwischen Großhirnrinde und limbischem System entsteht. Im dritten Schritt wird das Bedürfnis zur Handlungsabsicht, wobei die Planungsphase der Handlungsumsetzung in der Großhirnrinde erfolgt. Die eigentliche Freischaltung der Handlung findet jedoch wieder über das limbische System statt (vgl. Roth 2012: 177 f).

*Eine neurologische  
Betrachtung des  
Entscheidungsprozesses*

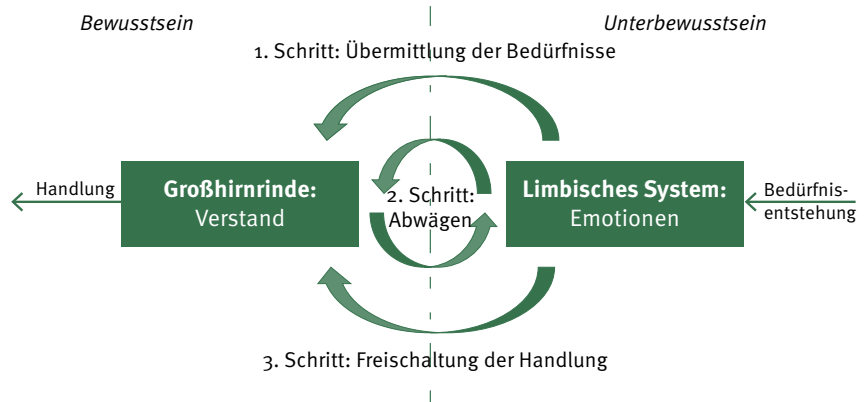


Abb. 1: Neurologische Betrachtung des Entscheidungsprozesses (eigene Darstellung)

Im vierten Schritt, der nicht Teil des eigentlichen Entscheidungsfindungsprozesses ist, würde sich wieder das Bewusstsein einschalten, um die Entscheidungsalternative umzusetzen. Aus Abb. 1 wird deutlich, dass an jedem Entscheidungsprozess sowohl der Verstand als auch die Emotionalität beteiligt sind. Kaufentscheidungsprozesse können auf diesen allgemeinen Entscheidungsprozess übertragen werden. Diese neurologische Betrachtung zeigt auf, dass die Emotionalität des Menschen während eines Kaufentscheidungsprozesses ein wesentlicher Einflussfaktor ist.

*80 bis 90 Prozent der Entscheidungen werden unterbewusst getroffen*

Aus Abb. 1 geht ebenso hervor, dass ein großer Teil des Entscheidungsprozesses im Unterbewusstsein abläuft. Nach FREUD (1856–1939) sind unbewusste und irrationale Prozesse der Antrieb menschlichen Verhaltens. Bewusste Gedanken werden dabei von irrationalen und unbewussten Einflüssen geprägt und machen nur etwa 10 bis 20 Prozent aus, nichtbewusste Inhalte hingegen 80–90 Prozent (vgl. Ruch/Zimbardo 1974: 366 ff). Vergleichbar mit einem Eisberg lässt sich diese Theorie sehr gut veranschaulichen. Nur ein kleiner Teil des Eisbergs befindet sich sichtbar über der Wasseroberfläche. Der weitaus größere Teil liegt verborgen unter der Wasseroberfläche.

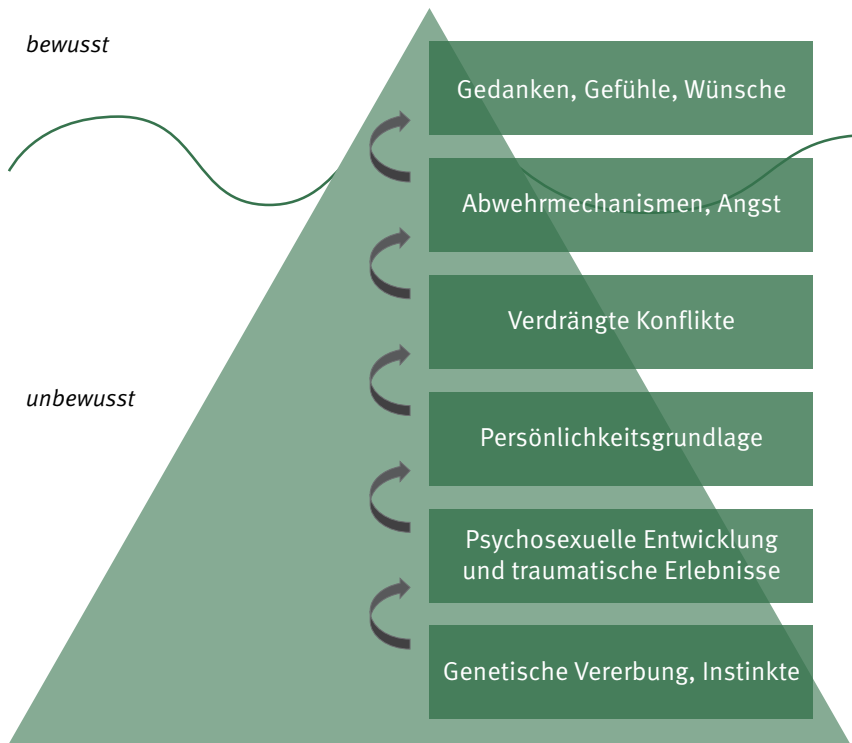


Abb. 2: Eisbergmodell (eigene Darstellung nach Ruch/Zimbardo 1974, S. 366)

Vermeintlich bewusst getroffene Kaufentscheidungen sind daher immer von Parametern geprägt, die dem Entscheider selbst gänzlich unbekannt sind. Dies macht es unmöglich, alle Parameter, die auf einen Kaufentscheidungsprozess einwirken, zu benennen und in einem Modell zu berücksichtigen.

### Modell zur Bildung emotionaler Käufertypen

Die Basis des Modells geht auf die Konsumentenforschung zurück. Eine Möglichkeit, Einflussfaktoren des Kaufentscheidungsprozesses zu klassifizieren, ist diese in Umweltdeterminanten und in psychische Determinanten einzuteilen (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999: 409 f). Umweltdeterminanten sind zum einen Faktoren der physischen Umwelt, etwa das Klima. Zum anderen sind es Faktoren der interpersonellen Umwelt, wie zum Beispiel die kulturelle Umwelt des Entscheidungsträgers, das Geschlecht oder das Alter. Umweltdeterminanten sind daher direkt beobachtbar. Psychische Determinanten sind hingegen innere psychische Prozesse und Zustände des menschlichen Organismus, die für den Käufer bewusst oder unterbewusst auf die Kaufentscheidung einwirken, z. B. persönliche Motive.

*Einflussfaktoren auf  
den Kaufentscheidungsprozess*

	Ausprägung	Ebene im Modell
Umweltdeterminanten	Geschlecht	Emotionalität
	Alter	
	Kultur	
Psychische Determinanten	Motiv	Entscheidungsverhalten

Tab. 1: Einflussfaktoren auf den Kaufentscheidungsprozess (eigene Darstellung)

Tab. 1 zeigt die im Modell berücksichtigten Einflussfaktoren auf den Kaufentscheidungsprozess. Aus der Kombination der Determinanten wird dann der emotionale Käufertyp des Kunden bestimmt.

### Modellaufbau

Das Modell stellt für den Technischen Vertrieb eine einfache und schnelle Möglichkeit dar, Kunden in einen emotionalen Käufertypen zu klassifizieren. Hierfür wird sowohl die Emotionalität als auch das Entscheidungsverhalten des Kunden berücksichtigt. Ein simples System führt den Verkäufer schrittweise zu einem der neun möglichen emotionalen Käufertypen. In den ersten drei Schritten ist auf horizontaler Ebene das Geschlecht, das Alter und die Kultur des Käufers zu bestimmen. Je nach Einteilung erhält der Kunde eine unterschiedliche Punktzahl. Die Höhe der Gesamtpunktzahl ergibt sich durch Addition der Punkte aus den ersten drei Schritten und gibt Aufschluss über den Emotionalitätsgrad des Kunden. Je höher die Gesamtpunktzahl, desto emotionaler ist der Käufer. Mit Emotionalität ist hierbei die Bereitschaft gemeint, Emotionen zu zeigen, und Beziehungen einzugehen. Im vierten Schritt ist auf vertikaler Ebene das Entscheidungsverhalten berücksichtigt, indem der Modellanwender das Arbeitsmotiv des Käufers bestimmen muss.

## Kaufentscheidungsprozesse im Technischen Vertrieb – Die Bildung emotionaler Käufertypen

1. Schritt: Geschlecht	2. Schritt: Kultur	3. Schritt: Alter	4. Schritt: Motiv	Geld	Prestige	Leistung	Kompetenz	Geselligkeit	Sicherheit	Entscheidungsverhalten
<b>Mann:</b> 100 Punkte	<b>Individualismus:</b> 100 Punkte	<b>18-35 Jahre:</b> 120 Punkte	300-320 Punkte: wenig emotional	Der rationale Perfektionist		Der strukturierte Streber		Der liberale Gewohnheitsmensch		
		<b>36-53 Jahre:</b> 110 Punkte	350-400 Punkte: normal emotional	Der eigensinnige Unternehmer		Der gewissenhafte Mitdenker		Der gutgläubige Teamplayer		
<b>Frau:</b> 180 Punkte	<b>Kollektivismus:</b> 150 Punkte	<b>54-70 Jahre:</b> 100 Punkte	430-450 Punkte: stark emotional	Die dominante Macherin		Die kreative Entdeckerin		Die verunsicherte Bewahrerin		
<b>Emotionalität</b>			Gesamtpunktzahl							

*Tab. 2: Modell zur Bestimmung des emotionalen Käufertyps  
(eigene Darstellung)*

### 1. Schritt: Bestimmung des Geschlechts

Im ersten Schritt ist das Geschlecht des Käufers zu bestimmen. Der in der heutigen Zeit gebräuchliche Stereotyp besagt, dass das weibliche Geschlecht im Allgemeinen emotionaler ist als das männliche Geschlecht. Insbesondere im Erleben von Emotionen können bedingt durch verschiedenste Hormone, die auf das Emotionssystem wirken, Unterschiede im Erleben von Emotionen ausgemacht werden.

*Das Geschlecht nimmt über Hormone Einfluss auf das Emotionssystem*

Merkmalsausprägung	Geschlecht	
	Mann	Frau
Fähigkeit Emotionen zu empfinden	—————	—————>
Fähigkeit Emotionen anderer Personen zu deuten	—————	—————>
Fähigkeit Emotionen zu berichten	—————	—————>
Fähigkeit Emotionen auszudrücken	—————	—————>

*Tab. 3: Korrelation von Emotion und Geschlecht (eigene Darstellung)*

Um diesen emotionalen Unterschied der Geschlechter zu berücksichtigen, erhält ein männlicher Käufer 100 Punkte und ein weiblicher Käufer 180 Punkte.

## 2. Schritt: Bestimmung der Kultur

*Kollektivismus vs.  
Individualismus*

Im zweiten Schritt muss der Modellanwender den Käufer in eine kollektivistische oder individualistische Kultur einordnen. Die Kultur ist ein Teil der weiteren sozialen Umwelt des Käufers. Kulturelle Verhaltensmuster werden dem Entscheidungsträger durch den Sozialisationsprozess vermittelt. Durch diese Erfahrungen lernt der Mensch, welche Verhaltensweisen in seiner Kultur verbreitet und akzeptiert sind. In kollektivistischen Kulturen hat das Wohlergehen der Gemeinschaft einen höheren Stellenwert als die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen. In individualistischen Kulturen, so zum Beispiel in Deutschland, wird das exakte Gegenteil praktiziert. Durch die Globalisierung kann es auftreten, dass ein Käufer in einer Kultur aufgewachsen ist und nun in einer anderen Kultur lebt. Diese Person wurde dementsprechend von mehreren Kulturen beeinflusst, wodurch eine genaue Einteilung schwierig erscheint. In diesem Fall soll sich der Modellanwender für jene Kultur entscheiden, in der der Kunde aufgewachsen ist. Die in der Kindheit erlernten sozialen Verhaltensmuster sind für einen Menschen prägender, als jene, die im Erwachsenenalter neu erlernt wurden. Des Weiteren ist die Bildung der Persönlichkeit, die die Motive des Menschen mitprägt, im Erwachsenenalter bereits abgeschlossen.

*In ängstlicheren  
Kulturen ist es  
sozial akzeptabler  
Gefühle zu zeigen*

Basisemotionen sind zwar kulturübergreifend bei allen Menschen in gleicher Weise vorhanden, dennoch sind Unterschiede in der Emotionalität festzustellen. In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung wirken Menschen emotionaler. Ängstlichere Kulturen sind dabei meist ausdrucksstärker und es ist sozial akzeptabler, Gefühle zu zeigen (vgl. Hofstede 1993: 135). Dies ist in kollektivistischen Kulturen tendenziell stärker ausgeprägt. Aus diesem Grund erhalten Käufer aus individualistischen Kulturen 100 Punkte und Käufer aus kollektivistischen Kulturen 150 Punkte.

## 3. Schritt: Bestimmung des Alters

*Das Alter hat  
Einfluss auf das  
Emotionssystem*

Im dritten Schritt ist das Alter des Käufers zu bestimmen. Der Modellanwender muss den Käufer hierbei in eine der drei möglichen Altersgruppen einteilen:

1. Altersgruppe: 18-35 Jahre
2. Altersgruppe: 36-53 Jahre
3. Altersgruppe: 54-70 Jahre

Es ist demnach nicht erforderlich das exakte Alter des Käufers zu bestimmen. Die empirische und theoretische Literatur unterstützt das Argument, dass die Fähigkeit Emotionen zu kontrollieren mit zunehmendem Alter entweder gleichbleibend ist oder sich verbessert.



## Kaufentscheidungsprozesse im Technischen Vertrieb – Die Bildung emotionaler Käufertypen

Merkmalsausprägung	Alter		
	18-35 Jahre	36-53 Jahre	54-70 Jahre
Fähigkeit, Emotionen zu empfinden	———— gleichbleibend —————>		
Fähigkeit, Emotionen zu kontrollieren	———— steigt —————>		
Fähigkeit, emotionale Ereignisse positiv zu bewerten	———— sinkt —————>		
Fähigkeit, sich von negativen Ereignissen zu distanzieren	———— steigt —————>		
Fähigkeit, negative und positive Ereignisse zu speichern	———— steigt —————>		
Intensität der emotionalen Wahrnehmung	———— sinkt —————>		

*Tab. 4: Korrelation von Emotion und Alter (eigene Darstellung)*

Unter Berücksichtigung der Merkmalsausprägungen in den unterschiedlichen Altersgruppen kann gesagt werden, dass die Emotionalität im Alter abnimmt. Daher erhalten Kunden aus der Altersgruppe 18-35 Jahre 120 Punkte, aus der Altersgruppe 36-53 Jahre 110 Punkte und aus der Altersgruppe 54-70 Jahre 100 Punkte. Ist der Käufer in den ersten drei Schritten eingeteilt und die jeweilige Punktzahl ermittelt worden, so kann nun durch Addition eine Gesamtpunktzahl ermittelt werden. Diese Gesamtpunktzahl gibt Aufschluss darüber, ob der Käufer wenig, normal oder stark emotional ist.

#### 4. Schritt: Bestimmung des Arbeitsmotivs

Im vierten Schritt ist das Entscheidungsverhalten des Käufers zu ermitteln, indem das Arbeitsmotiv bestimmt wird. Ein Grundpfeiler der emotionalen Kaufentscheidung ist die Motivation. Motive sind kognitiv gesteuert und werden in der Regel nicht bewusst wahrgenommen. Durch die Anregung eines Motivs wird Motivation ausgelöst. Diese Motivation kann dann der Antrieb zur Kaufentscheidung sein. Emotionen begleiten menschliche Motive und tragen zu deren Befriedigung bei. Dabei ist motiviertes Verhalten ausgerichtet, positive Emotionen zu entwickeln und negative Gefühle zu vermeiden. Der Modellanwender muss sich im vierten Schritt für jenes Motiv entscheiden, welches beim Käufer am stärksten ausgeprägt ist. Denn das am stärksten ausgeprägte Motiv leitet auch am stärksten den Entscheidungsprozess.

*Motive leiten das Entscheidungsverhalten*

Dem Anwender stehen dabei folgende Möglichkeiten zur Auswahl (vgl. Jung 2008: 370 ff):

- Leistungsmotiv
- Kompetenzmotiv
- Geselligkeitsmotiv
- Geldmotiv
- Sicherheitsmotiv
- Prestigemotiv

Die nachfolgende Tabelle fasst die wesentlichen Erkennungsmerkmale der einzelnen Motive zusammen und dient dem Verkäufer als Hilfestellung:

Motiv	Erkennungsmerkmale beim Käufer
<b>Leistungsmotiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befriedigung durch selbstgesetzte Ziele</li> <li>• Größerer Arbeitseifer</li> <li>• Finanzielle Anreize haben keinen großen Stellenwert</li> <li>• Schwierige Aufgaben werden bevorzugt</li> <li>• Angst vor Misserfolg</li> <li>• Schlechter Umgang mit Kritik</li> <li>• Nur ein gewisses Risiko wird eingegangen</li> </ul>
<b>Kompetenzmotiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befriedigung durch Beherrschung der eigenen Umwelt</li> <li>• Zukunftsmitbestimmung wird angestrebt</li> <li>• Berufliche Entfaltung hat hohen Stellenwert</li> <li>• Gute Leistungen werden erbracht</li> <li>• Initiative und kreative Aufgaben werden bevorzugt</li> <li>• Häufig in Forschungs- und Entwicklungsabteilung tätig</li> </ul>
<b>Geselligkeitsmotiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befriedigung durch Zusammenarbeit mit Menschen</li> <li>• Zugehörigkeit in Gruppe wird angestrebt</li> <li>• Teamplayer</li> <li>• Verunsicherung als Persönlichkeitsmerkmal</li> <li>• Oftmals Vereinstätigkeit</li> </ul>
<b>Sicherheitsmotiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befriedigung durch Sicherheit am Arbeitsplatz</li> <li>• Gewohnheitsmensch</li> <li>• Risikoscheu</li> </ul>
<b>Geldmotiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befriedigung durch hohes Einkommen</li> <li>• Preisfixiert</li> <li>• Häufig junger Mitarbeiter</li> </ul>
<b>Prestigemotiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befriedigung durch Anerkennung Anderer</li> <li>• Titel und hohes Einkommen sind wichtig</li> <li>• Karriere hat hohen Stellenwert</li> <li>• Häufig junge Mitarbeiter</li> </ul>

*Tab. 5: Erkennungsmerkmale der Arbeitsmotive (eigene Darstellung)*

## Kaufentscheidungsprozesse im Technischen Vertrieb – Die Bildung emotionaler Käufertypen

Nach erfolgreichem Absolvieren des vierten Schrittes kann dem Käufer ein emotionaler Käufertyp zugeordnet werden. Dabei sind folgende Typen möglich:

- Der rationale Perfektionist
- Der strukturierte Streber
- Der liberale Gewohnheitsmensch
- Der eigensinnige Unternehmer
- Der gewissenhafte Mitdenker
- Der gutgläubige Teamplayer
- Die dominante Macherin
- Die kreative Entdeckerin
- Die verunsicherte Bewahrerin

In Tab. 6 sind die wesentlichen Erkennungsmerkmale der verschiedenen emotionalen Käufertypen beschrieben:

Der rationale Perfektionist	Der strukturierte Streber	Der liberale Gewohnheitsmensch
<ul style="list-style-type: none"> <li>• männlich</li> <li>• junges Alter</li> <li>• wenig emotional</li> <li>• legt Wert auf Statussymbole und gutes Aussehen</li> <li>• in seinen Zielen nicht verhandlungsbereit</li> <li>• strebt einen großen Preisnachlass an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• männlich</li> <li>• wenig emotional</li> <li>• Kaufentscheidungen basieren auf Fakten</li> <li>• große Bereitschaft, Lieferanten zu wechseln</li> <li>• häufig unter Zeitdruck</li> <li>• möchte stets produktiv sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• männlich</li> <li>• kontaktfreudig und umgänglich</li> <li>• Entscheidungen werden gut überlegt getroffen</li> <li>• kauft ihm bekannte Produkte</li> <li>• kann ein treuer Geschäftspartner sein</li> </ul>
Der eigensinnige Unternehmer	Der gewissenhafte Mitdenker	Der gutgläubige Teamplayer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• männlich oder weiblich</li> <li>• junges Alter</li> <li>• unternehmerisches Denken</li> <li>• Unternehmensziele stehen im Vordergrund</li> <li>• will von Produktvorteilen überzeugt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• männlich oder weiblich</li> <li>• trifft keine spontanen Entscheidungen</li> <li>• möchte viel über das Produkt wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• männlich oder weiblich</li> <li>• hilfsbereit und loyal</li> <li>• kann ein langfristiger Geschäftspartner sein</li> <li>• legt Wert auf Ehrlichkeit</li> </ul>

Die dominante Macherin	Die kreative Entdeckerin	Die verunsicherte Bewahrerin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• weiblich</li> <li>• junges Alter</li> <li>• modisch gekleidet</li> <li>• sehr emotional, aber bestimmend</li> <li>• kann Bedürfnisse konkret kommunizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weiblich</li> <li>• sehr emotional</li> <li>• neugierig und begeisterungsfähig</li> <li>• entscheidungsfreudig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weiblich</li> <li>• unauffällig gekleidet</li> <li>• sehr emotional</li> <li>• legt Wert auf Sympathie und Small Talk</li> <li>• nicht entscheidungsfreudig</li> <li>• kauft gerne bekannte Produkte</li> </ul>

Tab. 6: Erkennungsmerkmale der emotionalen Käufertypen

### Fazit und Ausblick

#### *Emotionalität als Normalität*

Es wird Zeit, dass die Emotionalität des Menschen nicht mehr als Schwäche sondern als Normalität angesehen wird. Das veraltete Rollenbild verschwindet zwar langsam, aber erkennbar aus den Köpfen der Gesellschaft. Die Emotionalität von Mitarbeitern und Kunden weckt zunehmend das Interesse von Arbeitgebern und ist daher nicht mehr zu vernachlässigen. Menschliches Handeln ist emotionales Handeln. Je früher dies im beruflichen Alltag integriert wird, desto größer ist die Chance, Mitarbeiter und Kunden zufrieden zu stellen, Leistungen zu steigern und Innovationen zu schaffen. Das Modell zur Bildung emotionaler Käufertypen soll aus diesem Grund auch ein Anreiz sein, einen neuen Blickwinkel zu ermöglichen, um das Thema Emotionen weiter in den Vordergrund zu rücken.

#### *Kritik und weiteres Vorgehen*

Das Modell hat einige Grenzen, auf die im Folgenden hingewiesen wird. Nicht alle Faktoren, die einen Kaufentscheidungsprozess beeinflussen, werden in diesem Modell berücksichtigt. Die erfolgreiche Bestimmung des emotionalen Käufertyps ist weiterhin wesentlich vom Anwender abhängig. Der zuständige Vertriebsmitarbeiter muss im Vorfeld bereits über ein gewisses Kundenwissen verfügen, um eine möglichst realitätsnahe Einteilung vollziehen zu können. Ein menschliches Individuum denkt, fühlt und agiert unterschiedlich. Menschen in Typen zu klassifizieren, ist daher immer mit Schwierigkeiten behaftet. Durch die menschliche Vielfalt kann der Übergang von einem emotionalen Käufertypen zu einem anderen nicht eindeutig definiert werden. Des Weiteren sind die Beschreibungen der emotionalen Käufertypen auf keine in der Praxis bisher beobachteten Verhaltensweisen oder Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen. Es ist daher zu empfehlen, das Modell vor Anwendung unter realitätsnahen Bedingungen auf seine Anwendbarkeit und Tragfähigkeit zu überprüfen.

## Quellen

- BELZ, C. (1999): Verkaufskompetenz: Chancen in umkämpften Märkten, Konzepte und Innovationen, Kunden- und Leistungskriterien, Organisation und Führung, 2. Auflage. St. Gallen : Thexis
- BRANDSTÄTTER, V. et al. (2013): Motivation und Emotion  
Allgemeine Psychologie für Bachelor. Berlin : Springer
- DAMASIO, A.R. (2006): Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. 4. Auflage Berlin : List
- DAMASIO, A.R. (2013): Selbst ist der Mensch: Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins. München : Pantheon
- HOFSTEDDE, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit : Kulturen - Organisationen – Management. Wiesbaden : Gabler
- HOMBURG, C. / SCHÄFER, H. / SCHNEIDER, J. (2012): Sales Excellence: Systematic Sales Management. Heidelberg : Springer
- JUNG, H. (2008): Personalwirtschaft. 8. überarbeitete Auflage. München : Oldenbourg
- KROEBER-RIEL, W. / WEINBERG, P. (1999): Konsumentenverhalten. 7. Auflage. München : Vahlen
- ROTH, G. (2012): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. 7. Auflage. Stuttgart : Klett-Cotta
- RUCH, F.L. / ZIMBARDO, P.G. (1974): Lehrbuch der Psychologie: Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik. Berlin : Springer
- ULICH, D. / MAYRING, P. (2003): Psychologie der Emotionen. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart : W. Kohlhammer
- WASSMANN, C. (2002): Die Macht der Emotionen. Wie Gefühle unser Denken und Handeln beeinflussen. Darmstadt : Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- WINKELMANN, P. (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM. 5. Auflage. München : Vahlen

## Michael Schopen stellt sich den Fragen von Baden TV im Interview

*Anlässlich des 50-jährigen Jubiläums der Fakultät W gab Michael Schopen Baden TV ein Interview. Die nachfolgende Langfassung des Interviews entstand im Rahmen der Interview-Vorbereitung.*



**markeZin:** Ein halbes Jahrhundert Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft, wie kam es dazu?

Der Rückblick auf 50 Jahre Fakultät für Wirtschaftswissenschaften ist sicher mehr als wert innerhalb und außerhalb der Hochschule Karlsruhe Erwähnung zu finden. Drückt doch dieser Studiengang wie kein anderer die Verbindung der beiden Ausrichtungen im Namen unserer Hochschule aus: Technik und Wirtschaft.

Das war übrigens nicht immer so. Die lange Tradition der Hochschule Karlsruhe geht zurück auf ihre Gründung als Großherzogliche Badische Baugewerkeschule im Jahre 1878. Was im Baubereich seinen Ursprung nahm, wurde 1995 zur Fachhochschule Karlsruhe mit dem Zusatz Hochschule für Technik und erst 2005 dann zur Hochschule Karlsruhe mit der Ergänzung Technik und Wirtschaft. Heute spricht das Landeshochschulgesetz in Baden-Württemberg von Hochschulen für angewandte Wissenschaften oder im Englischen University of Applied Sciences.

Bevor zum WS 1965/66 der neue Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen ins Leben gerufen werden konnte, gab es intensive Diskussionen über dessen Notwendigkeit. „Das bisschen Kaufmann machen wir schon selbst ...“ – so oder ähnlich skeptisch äußerten sich 1965 zahlreiche Unternehmen gegenüber den Initiatoren, die sich mit der Konzeption des Studiengangs „Wirtschafts- und Betriebstechnik“ und damit des heutigen Wirtschaftsingenieurwesens Gedanken machten. Große Skepsis begleitete die neue Studienrichtung, die ja jeweils „nur“ zur Hälfte auf kaufmännische und „nur“ zur Hälfte auf technische Studieninhalten basieren sollte. Inzwischen wurden die Initiatoren in vollem Umfang hinsichtlich der Einführung des so genannten „Karlsruher Modells“, also eines integrativen Studiengangs vom 1. Semester an, bestätigt. Bundesweit hat es seitdem zahlreiche Nachahmer an vielen Hochschulen gegeben.

**markeZin:** Was sind die Erfolgsfaktoren des Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen?

Technische Prozesse sind heute ohne einen Bezug zu wirtschaftlichen Gesichtspunkten undenkbar und die grundlegende Basis für ein erfolgreiches



unternehmerisches Handeln. Deshalb hat auch heute noch eine interdisziplinäre Ausbildung von Studierenden Bestand gegenüber den Spezialdisziplinen. Aber gerade in der universellen Einsetzbarkeit unserer Absolventinnen und Absolventen in der Arbeitswelt liegt die Stärke dieses Studiums des Wirtschaftsingenieurs.

Wir in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Karlsruhe sehen darüber hinaus folgende wesentlichen Erfolgsfaktoren, die im Übrigen für alle unsere Bachelorstudiengänge gelten:

1. Ein Curriculum über acht Semester, das den Studierenden vielfältigste Entfaltungsmöglichkeiten bietet und ihnen somit einen breiten und tiefen Kompetenzerwerb ermöglicht,
2. die Möglichkeit zur internationalen Ausrichtung des Studiums, deren

Ausgestaltung sich auf mehreren Feldern abspielen kann,

3. eine starke praxisorientierte Berufsbefähigung, die unseren Studierenden einen bestmöglichen Berufseintritt verschafft und

4. den Studierenden im Rahmen von Arbeiten in anwendungsnahen Forschungsgebieten und durch ein nachgeschaltetes stärker wissenschaftlich geprägtes Masterstudium die Chance zur Promotion zu ermöglichen.

**markeZin:** Was sind die Schwerpunkte des Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen?

Das Studium des Wirtschaftsingenieurs an der Hochschule Karlsruhe basiert auf einem breit angelegten Fächerkanon der relevanten ingenieur- und betriebswissenschaftlichen Fachgebiete, der Notwendigkeit von Praktika und der Möglichkeit einer



praxisbezogenen Abschlussarbeit in einem Unternehmen.

Über insgesamt acht Semester erlernen unsere Studierenden somit die notwendigen Kompetenzen, die Sie auf die Arbeitswelt vorbereiten. Diese basieren im Grundstudium auf einer fundierten Qualifikation in den Pflichtfächern wie Mathematik und Informatik und Grundlagenfächern der Ingenieurwissenschaften und der Wirtschaftswissenschaften. Diese ergänzen sich im weiteren Verlauf des Studiums mit der Wahl individuell möglicher Kombinationen von Vertiefungen und Wahlpflichtfächern im Sinne eines flexiblen Studienaufbaus für jeden einzelnen Studierenden. Hierdurch sind auch Schwerpunkte in den jeweiligen Studiengängen



wählbar, die sowohl den individuellen Interessen der Studierenden entsprechen als auch Raum für eine Adaption des Curriculums an aktuelle Themengebiete ermöglichen. So haben wir gerade zum 50. Geburtstag der Fakultät unsere Studiengänge überarbeitet und u. a. eine von den unterschiedlichen „Stakeholdern“ (Industrie, Professoren, Absolventen und Studierenden) gewünschte Vertiefung „Logistikmanagement“ in den Vorlesungsplan aufgenommen.

Einen wesentlicher Gesichtspunkt stellen aber auch die vielen internationale Kontakte, die den Studierenden in Form von Praktika und Auslandssemester angeboten werden.

**markeZin:** Warum haben Sie sich für ein achtsemestriges Bachelorstudium entschieden?

Acht Semester sind mehr als sechs und auch mehr als sieben. Damit unterscheiden wir uns in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften nicht nur von nahezu allen anderen Bachelorstudiengängen, sondern schaffen hierdurch auch die notwendigen Freiräume, derer es unserer Meinung nach in einem heutigen moderner Hochschulstudium bedarf.

Diese Freiräume können sowohl für den fachlichen Kompetenzerwerb genutzt werden, als auch – und das erscheint uns noch wichtiger – der Persönlichkeitsentwicklung jedes Studierenden dienen. Die durch diese längere Studiendauer bedingte Möglichkeit einer Absolvierung von Praxissemester, Studiensemester und Abschlussarbeit, auch im Ausland, bildet dabei eine exzellente Plattform für eine internationale Ausrichtung des Studiums, die sich somit über drei der acht Semester erstrecken kann.

Die Entscheidung für ein achtsemestriges Bachelorstudium war absolut richtig. Wir haben damit ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal sowohl für unseren Wirtschaftsingenieurstudiengang als auch den stärker betriebswirtschaftlich ausgerichteten Studiengangs International Management geschaffen, das unbestritten ist. Dies



wurde übrigens nicht nur in der Festrede von Frau Dr. Schwanitz, der Ministerialdirektorin im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg, die sie anlässlich des 50-jährigen Jubiläums am 27. November 2015 in unserer Hochschule gehalten hat, nachdrücklich gewürdigt, sondern wird uns auch von un-

Darüber hinaus legen wir unseren Studierenden nahe, ihr Praxissemester im nicht deutschsprachigen Ausland durchzuführen. In den meisten Studiengängen ist das sogar in den entsprechenden Studien- und Prüfungsordnungen verankert. Dem anfänglichen Drängen unsererseits ist inzwischen längst der fordernde Wunsch unserer



serer Industrievertretern im Beirat der Fakultät immer wieder bestätigt.

**markeZin:** Worin kommt denn die internationale Ausrichtung der Studiengänge zum Ausdruck?

Zum ersten erwarten wir von unseren Studierenden in allen Studiengängen englische Fremdsprachenkenntnisse. Im Studiengang International Management bestehen wir sogar auf zwei Fremdsprachen, die durch entsprechende Eignungstests nachgewiesen werden müssen.

Studierenden gewichen. Dieser Effekt wird sich in den folgenden Jahren noch weiter verstärken, da die Studierenden allesamt auf Grund ihrer sehr positiven Rückmeldungen hier als Multiplikator auf Ihre Kommilitoninnen und Kommilitonen wirken.

Außerdem bieten wir unseren Studierenden die Möglichkeit an, ein Auslandssemester an einer unserer mehr als 60 Partnerhochschulen in aller Welt zu belegen. Derzeit stellt die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften bereits mehr als 50 % der Outgoings der gesamten Hochschule Karlsruhe,

d. h. derjenigen Studierenden, die ein Semester im Ausland studieren. Bevorzugte Ziele der mehr als 150 Studierenden, die jedes Jahr ohne curricularen Zwang, also freiwillig Prüfungsleistungen an einer anderen Hochschule erbringen, sind Mexiko, die USA und Schottland.

Auch durch die Einrichtung von Doppelabschlüssen im Bachelorbereich wollen wir den Internationalisierungsgedanken weiter vorantreiben. So wird im nächsten Hochschuljahr ein Doppelabschluss für den Bachelorstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen mit einer argentinischen Universität (Universidad Nacional del Litoral (UNL) in Santa Fe) finalisiert und zum Wintersemester 2016/17 starten. Der Ausbau



dieser akademischen Kooperation zwischen den beiden Partnern wird auch durch ein bereits bewilligtes Förderprogramm mit Mitteln im mittleren sechsstelligen Bereich unterstützt.

**markeZin:** Was verbirgt sich hinter der Abkürzung TRIM?

Zum laufenden Wintersemester 2015/16 startete der neue Studiengang Tricontinental Master in Global Studies. Bereits in 2013 formierte sich ein Team (TRIM Board) aus deutschen, mexikanischen und taiwanesischen

Hochschulvertretern, die die Idee hatten einen Studiengang zu entwickeln, der zu gleichen Teilen an drei Universitäten auf drei unterschiedlichen Kontinenten durchgeführt wird. Dieser Studiengang hat eine Regelstudienzeit von vier Semestern, ist stark praxisorientiert und startet jeweils zum Wintersemester. Im Fokus stehen betriebs- und volkswirtschaftliche sowie rechts-, kultur- und politikwissenschaftliche Aspekte, die verknüpft mit umfangreichem Methodenwissen und aus internationaler Perspektive vermittelt werden. Jede der beteiligten Partnerhochschulen (National Chung Hsing University in Taichung/Taiwan, Tecnológico de Monterrey in Querétaro/Mexico) kann jährlich bis zu acht Studienplätze vergeben, so dass pro Studienjahrgang maximal 24 Studierende verschiedener Nationen ihr Studium an der Hochschule Karlsruhe im ersten Semester beginnen, im zweiten Semester in Taiwan und im dritten Semester in Mexiko fortführen. Das vierte Semester wird der Anfertigung der Master-Thesis gewidmet, die in einer internationalen Organisation oder einem internationalen Unternehmen geschrieben werden soll.

**markeZin:** Wie entwickeln sich denn die Studierendenzahlen in den einzelnen Studiengängen?

Die große Nachfrage nach Studienplätzen in unseren Studiengängen ist ungebrochen und bestätigt uns in unseren Überlegungen zum Aufbau und zur Durchführung unserer Studiengänge. Insgesamt rund 4.000 Bewerber stehen 258 Anfängerplätzen im Bachelorstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen und 188 Anfängerplätzen im Bachelorstudiengang International Management

je Hochschuljahr gegenüber. Damit sind diese Studiengänge nach wie vor um ein Vielfaches überbucht. Im letzten Hochschuljahr 2014/15 begannen 606 Studierende ihr Studium an unserer Fakultät, davon 282 im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen und 239 im Studiengang International Management.

ausweichen müssen, um diesen Ehrungen einen geeigneten würdigen Raum geben zu können.

**markeZin:** Das Thema der angewandten Forschung gewinnt an Hochschulen immer stärker an Bedeutung. Welchen Stellenwert nimmt diese bei Ihnen ein?



In den beiden konsekutiven Masterstudiengängen bewerben sich auf demnächst insgesamt 70 Studienplätze über 700 Bewerber. Auch hier lag die Anzahl der tatsächlichen Anfänger mit insgesamt 85 Studierenden über diesen Zahlen.

Letztes Wochenende fand die Graduierung unserer Absolventinnen und Absolventen in der Schwarzwaldhalle statt. Insgesamt konnten 274 Studierende ihr Bachelor-Studium beenden und 62 Studierende ihren Mastergrad erlangen. Inzwischen sind diese Zahlen so groß, dass wir schon in Räumlichkeiten außerhalb der Hochschule

Die Hochschule Karlsruhe ist eine oder sogar die Hochschule im Land Baden-Württemberg mit der höchsten Einwerbung an Drittmitteln. Auch in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften gewinnt anwendungsnahe Forschung stetig an Bedeutung. Was in den letzten Jahren durch den Auf- und Ausbau zahlreicher Lehlabore in der Fakultät begonnen wurde, trägt nicht nur dem Wunsch nach einem höheren praktischen Anteil in der Ausbildung der Studierenden durch die Integration von Forschung in anwendungsnahen Gebieten Rechnung, sondern unterstützt auch den Aufbau von zukünftigen Forschungsschwerpunkten.



Mittlerweile verfügt die Fakultät über acht Lehlabore, die sich unterschiedlichen Schwerpunkten im Bereich der Produktion, der Informatik, des Marketing und der Arbeitsmethodik widmen. Unterstützt werden diese Bestrebungen durch unseren wissenschaftlichen Nachwuchs, dem wir dadurch auch die Möglichkeit zur Promotion verschaffen.

Aktuelle Forschungsfragen beziehen sich u. a. auf Themenschwerpunkte im Bereich der Energietechnik (Möglichkeiten solarer Klimatisierung, Abwärme-Potentiale von Industriebetrieben) und der Datenanalyse und -auswertung (Effiziente Nutzung von Geodaten). Vier der Doktoranden haben übrigens sowohl ihr Bachelor- als auch ihr Masterstudium an unserer Fakultät absolviert und bereits durch ihre Master-Thesen bewiesen, dass sie ein hohes

wissenschaftliches Niveau repräsentieren. Dies ist natürlich auch eine Bestätigung für unsere Anstrengungen in der Lehre.

Wir sehen aber die angewandte Forschung nicht als Selbstzweck, sondern wollen hierdurch nachdrücklich die Attraktivität unserer Studiengänge verfestigen, indem wir den Studierenden Entwicklungswege über die gesamte Spanne der akademischen Ausbildung vom Bachelor über den Master bis zur Promotion aufzeigen. Außerdem lassen sich hierdurch interessante Partnerschaften mit der Industrie aufbauen, die auch unseren Studierenden wieder in Form bester Berufseinstiegsmöglichkeiten zu Gute kommen. Angewandte Forschung ist für uns ein wesentliches Element zur Unterstützung einer exzellenten Lehre.

**markeZin:** Nun haben Sie letzten Freitag das 50-jährige Bestehen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften mit Gästen aus der Politik und Wirtschaft gefeiert. Welche Botschaften haben Sie dort empfangen?

Ja, der vergangene Freitag stand ganz im Zeichen der Würdigung der Fakultätsarbeit der letzten 50 Jahre. Wir hatten wirklich sehr interessante Redner und Persönlichkeiten im Hause, die uns sowohl Bestätigung unseres bisherigen Weges als auch neue Anregungen für die Zukunft vermitteln konnten. In jedem Fall haben sie uns aber bestärkt, unseren Weg konsequent weiterzugehen. Ich erwähnte ja schon Frau Dr. Schwanitz, die unser achtsemestriges Modell für ein starkes Alleinstellungsmerkmal hält. Frau Dr. Leibinger-Kammüller, Geschäftsführerin der Fa. Trumpf GmbH & Co. KG, betonte die Bedeutung eines Kompetenzaufbaus im

Bereich der Soft Skills und der interkulturellen Aspekte. Themen, die bereits heute stark in unseren Studiengängen verankert sind. Herr Grenke, Vorstandsvorsitzender der Grenkeleasing AG und Präsident der IHK Karlsruhe, legte den Fokus auf die Einbeziehung der kleinen und mittelständischen Unternehmen, die besonders an einem starken Praxisbezug unserer Ausbildung interessiert sind. Der Nachmittag war geprägt von Vorträgen auch ehemaliger Absolventen unserer Fakultät und vermittelte sehr anschaulich das enorme Spektrum u. a. von der Softwareerstellung, über die Produktionstechnik bis hin zu Marketing und Vertriebsthemen für die unsere Alumni Ihren Mann in den Unternehmen stehen. Am Abend haben wir uns dann natürlich auch noch gebührend selbst gefeiert. Es war sicher ein sehr schöner Tag für die Fakultät und alle ihre Mitglieder.



Das Video-Interview  
finden Sie in unter:

<http://bit.ly/1YYLVAj>

## Impressum

---

**Herausgeber:**

Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Moltkestr. 30  
76133 Karlsruhe

**Verantwortlicher:**

Christoph Ewert,  
christoph.ewert@hs-karlsruhe.de

**Redaktion:**

Christoph Ewert (W), Reinhold König (W),  
Dr. Christian Seiter (W), Dr. Marion Murzin (W),  
Dr. Gerwin Kahabka (W),  
Anna Layer (W), Elias Zoller (IMM)

**Konzeption, Layout, Anzeigen:**

Anna Layer, Elias Zoller

**Korrektur/Lektorat:**

Dr. Michael Tewes, Anna Layer, Elias Zoller

**Titelbild:**

Urheber: Fotolia

**Druck:**

Heinz W. Holler | Druck und Verlag GmbH

**Auflage:**

3.000 Stück, einmal jährlich

**Copyright:**

Abdruck nur nach vorheriger Genehmigung durch  
die Redaktion.

**Erscheinungsjahr/Erscheinungsort:**

2016/Karlsruhe

**ISSN 1869-9820**

# HEINZ W. HOLLER DRUCK UND VERLAG GMBH

VIELFALT IM **DIGITALDRUCK** UND **OFFSETDRUCK**  
STARK IN **WEITERVERARBEITUNG** UND **LOGISTIK**



## DIE DRUCKEREI MIT IDEEN!

*Besuchen Sie unsere Homepage!*

 **Heinz W. Holler** | Druck und Verlag GmbH | [www.holler-druck.de](http://www.holler-druck.de)

Killisfeldstraße 51 | 76227 Karlsruhe | Telefon (07 21) 9 40 49-0 | [info@holler-druck.de](mailto:info@holler-druck.de)

AIGNER OFFENSIV



# *Haben Sie Lust auf Erfolg?*

*Wer hat das nicht? Lust auf Erfolg.*

*Aber Lust allein reicht nicht. Aigner Offensiv zeigt Ihnen die  
Prinzipien des Erfolgs und gibt Ihnen Hilfsmittel an die Hand,  
mit denen Sie Ihre persönlichen Ziele und Erfolge erreichen.*

*[www.aigner-offensiv.de](http://www.aigner-offensiv.de)*

---

*Keynote-Vorträge – Schulungen – Coaching*