



Hochschule Karlsruhe  
Technik und Wirtschaft  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.



# markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift  
Heft 11, Februar 2020

Erfolgsmessung im Influencer-Marketing

Emotionalität oder Rationalität – Analyse von emotionalen  
Einflussfaktoren bei Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten

Vorgehensmodell für die digitale Transformation  
des B2B-Vertriebs

[www.hs-karlsruhe.de/markezin](http://www.hs-karlsruhe.de/markezin)

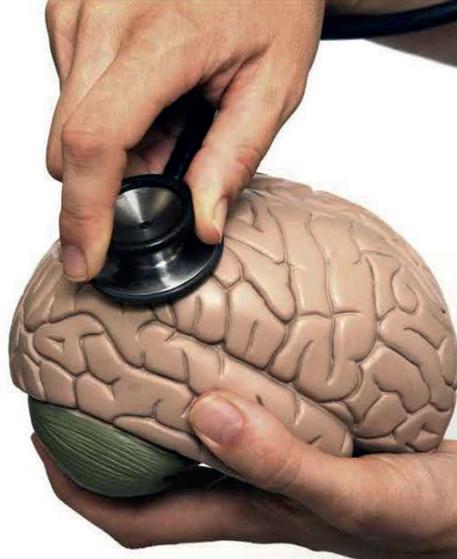
ISSN 1869-9820

# 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 11, 2020

## Editorial

---

Prof. Christoph Ewert ..... S. 2

## Inhalt

---

Erfolgsmessung im Influencer-Marketing  
Prof. Christoph Ewert, Luisa Köhler ..... S. 5 - 15

Emotionalität oder Rationalität – Analyse von emotionalen Einflussfaktoren bei  
Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten  
Prof. Dr. Marion Murzin, Kevin Noé ..... S. 16 - 27

Vorgehensmodell für die digitale Transformation des B2B-Vertriebs  
Prof. Dr. Marion Murzin, Michael Haedecke ..... S. 28 - 40

## Zeitlos gut oder bahnbrechend neu?

Kommen Ihnen in Zeiten der digitalen neuen Geschäftsmodelle auch hin und wieder Fragen in den Sinn wie: „Was ist eigentlich so spannend und innovativ an den aktuell gehypten Essens-Lieferdiensten?“ Da wird über eine schicke App die Mahlzeit bestellt und dann per Fahrrad lauwarmes Essen ausgeliefert! Oder wundern Sie sich auch, wie Online-Shops bei massenweisen Retouren Geld verdienen wollen? Kunden bestellen gerne fünf Paar Schuhe, um sie dann wieder kostenfrei zurückzuschicken!

In der vorliegenden Ausgabe des *markezin*, der Karlsruher Marketing-Fachschrift, beschäftigen sich drei unserer Absolventen mit aktuellen Themen, insbesondere um Fragen der digitalen Transformation:

- Was kann Influencer-Marketing zum Unternehmenserfolg beitragen? Eine kritische Analyse von Luisa Köhler.
- Welche emotionalen Faktoren beeinflussen die Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten? Kevin Noé hat das menschliche Gehirn dahingehend untersucht.
- Wie kann die digitale Transformation des B2B-Vertriebs geschafft werden? Michael Haedecke hat die Erfolgsfaktoren des Veränderungsmanagements im Detail analysiert.

Viele mehr oder weniger bahnbrechende Neuerungen haben das Potenzial, zur Erfolgsstory zu werden – oder enden als Rohrkrepierer in den Annalen der Marktbearbeitung. Deshalb bleibt es spannend zu beobachten, zu analysieren, zu bewerten, welche Geschäftsmodelle überlebensfähig sind.

Was die zoer wohl noch alles bringen werden? Viele neue Erkenntnisse wünscht



Christoph Ewert

## Kurzfassung

Im Zeitalter des digitalen Wandels und der kontinuierlichen Online-Vernetzung der Gesellschaft ist es für Unternehmen schwerer geworden, Kunden durch klassische Werbung zu erreichen und zu gewinnen. Um sich an den Wandel der Gesellschaft anzupassen, integrieren Unternehmen zunehmend Influencer in ihre Werbebotschaften. Influencer erhalten von ihren Followern hohes Vertrauen und weisen eine hohe Empfehlungsquote auf, die auf dem Meinungsführerkonzept beruht. Sie übernehmen für Unternehmen die Aufgabe der Mitteilung von Werbebotschaften und haben somit nicht nur Einfluss auf die Entscheidungen ihrer Follower, sondern auch auf das Image sowie den Erfolg eines Unternehmens.

Bevor auf den psychologischen Hintergrund des Influencer-Marketings und die Erfolgsmessung eingegangen wird, erfolgt ein kurzer Einblick in die Entstehung und die Eigenschaften des Influencer-Marketings. Ebenso wird auf Chancen und Risiken eingegangen sowie zwei Beispiele aufgezeigt.

## Abstract

While the population is constantly continuing to include digital media and social media into their lives, enterprises struggle to reach customers when using traditional marketing tools. That is why they have started to collaborate with influencers to raise awareness of their advertisements. Influencers are well trusted by their followers and their authority is based on the opinion leadership. When advertising for enterprises, influencers do not only influence their followers' decisions and awareness, they also have an impact on the enterprise's image and its profit.

This article gives a brief overview about the development and the characteristics of influencer marketing. Chances and risks as well as two examples of influencer marketing are explained. The main focus of this article is on the psychological background of influencer marketing and the performance measurement.

### Schlüsselwörter:

*Influencer-Marketing, Erfolgsmessung, Digital Media, Social Media*

### Keywords:

*Influencer marketing, performance marketing, digital media, social media*



*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)*

*Luisa Köhler*

*Absolventin des Bachelorstudiengangs International Management*



## Influencer-Marketing – Was ist das überhaupt?

*Influencer haben eine hohe digitale Präsenz und werden von ihren Followern als Vertrauensperson wahrgenommen.*

Mittlerweile ist Influencer-Marketing ein fester Bestandteil im Marketing und ist aus digitalen Medien sowie Social Media nicht mehr wegzudenken. Was damit anfang, dass Unternehmen Bloggern unaufgefordert Produkte zusandten, mit der Hoffnung, eine positive Rückmeldung zu erhalten, hat sich mittlerweile zu einer festen Marketing-Strategie entwickelt (Deges 2018, S. 33). Besonders vorteilhaft hierbei ist, dass die Follower Werbung von Influencern nicht als Direktwerbung, sondern als Empfehlung wahrnehmen. Somit werden authentische Werbebotschaften verbreitet, die zu Umsatzsteigerungen, höheren Reichweiten und gesteigerter Aufmerksamkeit gegenüber des Unternehmens führen (Schach/Lommatzsch 2018, S. 5).

Das Web 2.0 kennzeichnet den Grundstein für die Entstehung von Social Media. Eine verstärkte Partizipation der Internetnutzer sowie das Generieren von eigenen Inhalten nahm ständig zu. Auf Plattformen wie Blogs, Facebook, Instagram, Snapchat oder YouTube begannen Nutzer, ihre persönlichen Gedanken hochzuladen und zu verbreiten – die Geburtsstunde der Influencer (Ahrens/Dressler 2011, S. 52 ff.). Die Influencer der heutigen Zeit sind Meinungsführer, die ein hohes Kommunikationsverhalten aufweisen und in einem bestimmten Bereich als Experten wahrgenommen werden. Sie verfügen über eine hohe Reichweite und können eine digitale Präsenz nachweisen. Durch häufige Kommunikation mit ihren Followern haben sie eine stabile Beziehung zu diesen aufgebaut. Follower schätzen an den Influencern ihre Glaubwürdigkeit und Authentizität. Sie vertrauen ihnen und können sich mit ihnen identifizieren. Jeder Influencer entwickelt im Zeitverlauf einen Informations- und Kommunikationsstil, der die Identifikation der Follower mit dem Influencer weiter verstärkt. Durch die Einbindung der Follower in den Alltag eines Influencers werden diese als bekannte, aber auch nahbare Personen wahrgenommen (Deges 2018, S. 16 ff.)



Abbildung 1: Übersichtsgrafik zum Influencer-Marketing (eigene Darstellung)

Trifft ein Unternehmen die Entscheidung, Influencer-Marketing zu betreiben, so gibt es viele Chancen, aber auch einige Risiken, welche zu beachten sind. Der Influencer kennt seine Community genau und kann somit eine zielgruppengenaue Werbebotschaft vermitteln, ohne dass diese für die Follower aufdringlich erscheint (Nirschl/Steinberg 2018 S. 38). Der Influencer wird von seinen Followern als Vertrauensperson und Freund wahrgenommen. Deshalb wird den Aussagen von Influencern ein hohes Vertrauen beigemessen (Lang 2017). Bei Influencern mit geringen Reichweiten, den sogenannten Microinfluencern, kann eine besonders starke Kommunikation zwischen dem Influencer und dessen Followern sowie eine sehr hohe Anerkennung beobachtet werden (Andrae/Rodewald 2019). Influencer demonstrieren ihren Followern die Anwendung von Produkten, wecken die Aufmerksamkeit für neue Produkte und stellen eine Entscheidungshilfe für die Follower dar (Lang 2017). Zusätzlich können Werblocker, sogenannte Adblocker mit Influencer-Marketing umgangen werden (Nirschl/Steinberg 2018, S.38).

*Influencer-Marketing bietet viele Chancen, aber auch die bestehenden Risiken dürfen nicht unterschätzt werden.*

Neben all diesen Chancen dürfen die bestehenden Risiken aber nicht außer Acht gelassen werden. Besonders Kosten können nach Bekanntheit des Influencers und Beitragsart stark schwanken. Diese müssen im Voraus analysiert und abgewogen werden (Jahnke 2018, S. 7 ff.). Zudem ist nicht jeder Influencer für die gewünschte Werbung geeignet. Für eine authentische und glaubwürdige Verbreitung der Werbebotschaft sollten im Voraus Kriterien wie Brand Fit, Kennzahlen und Fake-Follower überprüft werden. Ist kein Brand Fit vorhanden, so wird höchstwahrscheinlich nicht die gewünschte Zielgruppe angesprochen (Kamps/Schetter 2018, S. 289 f.) Eine misslungene Zusammenarbeit kann immense Folgen für das Unternehmen haben. Äußert sich der Influencer negativ zu dem Unternehmen, so besteht das Risiko, dass die Follower des Influencers das Unternehmen ebenfalls negativ bewerten (Nirschl/Stienberg 2018, S. 38). Das Kennzeichnen von Kooperationen ist ebenfalls ein Aspekt, dem hohe Wichtigkeit zugemessen werden sollte. Viele Influencer sind sich aufgrund verschiedener rechtlicher Kennzeichnungsregelungen unsicher, ab welchem Zeitpunkt sie etwas als Werbung kennzeichnen müssen. Zudem werden nicht alle Kennzeichnungen rechtlich anerkannt. Allgemein kann hier gesagt werden, dass Postings durch Verwenden von Schlagwörtern wie „Werbung“ oder „Anzeige“ abgesichert werden können. Bei YouTube-Videos muss zudem eventuell der Hinweis auf eine Produktplatzierung oder eine Dauerwerbesendung erfolgen (Jahnke 2018, S. 190 ff.). Ein Risiko, welches noch nicht allzu lange existiert, ist das eventuelle Entfernen von Likes auf Instagram. Die Plattform testete dies als Reaktion auf die Kritik an Instagram, nach der die Plattform schädlich für die mentale Gesundheit von, vor allem jungen Nutzern sei (Fitzgerald 2019). Entfernt Instagram endgültig Likes auf der Plattform, so wird es schwieriger für Unternehmen, das Engagement der Influencer zu berechnen, ohne mit ihnen zuvor in Kontakt zu treten. Influencer müssten den Unternehmen individuell Einblicke in die Performances ihrer Posts geben und man müsste sich mehr auf den Reach und die Impressions der Posts fokussieren (Eloise 2019).

Das E-Commerce-Unternehmen ABOUT YOU zeigt, wie man Influencer-Marketing gekonnt und vielseitig einsetzen kann. Hierbei wird darauf geachtet, dass mit Influencern, die dem Brand Fit entsprechen, zusammengearbeitet wird. Zudem werden langfristige Kooperationen angestrebt, um so über reale Menschen mit potenziellen Kunden zu kommunizieren. Durch verschiedene Kampagnen und Formate erlangt ABOUT YOU viel Aufmerksamkeit und generiert eine hohe Interaktion mit den Followern (Jahnke 2018, S. 134 f.). So wurde mit den ABOUT YOU Awards ein Event ins Leben gerufen, welches den Zuschauern im Gedächtnis bleiben und einen Einblick in die Influencer-Welt ermöglichen sollte. Bei der ABOUT YOU Fashion Week wurden die Kunden aktiv in das Geschehen eingebunden, was bei einer Fashion Week sonst nur geladenen Gästen ermöglicht wird (Duvintage 2019). Bei Werbekampagnen werden die Influencer als Kampagnengesicht inszeniert. Durch eigene Seiten im Online-Shop von ABOUT YOU bekommen die Follower der Influencer die Möglichkeit, Lieblingskleidung ihrer Idole zu kaufen. Dies wird durch die eigenen Kollektionen mancher Influencer auf ein weiteres Level gebracht. Auf Instagram findet auch das regelmäßige Taggen der Marke auf Profilen und Outfitpostings von Influencern statt.

Die Wienerin Gerid Rux zeigt, dass es möglich ist, sich als Influencer einen Lebensunterhalt zu verdienen. Durch regelmäßige Postings zu ihren Kooperationspartnern in ihren Instagram-Stories und in ihrem Instagram-Feed macht sie ihre Follower auf Rabattaktionen und PromoCodes aufmerksam, während sie gleichzeitig einen Einblick in ihr persönliches Leben gibt. Durch die Beantwortung von Fragen ihrer Follower und regelmäßige Einblicke in ihren Alltag unter Einsatz von Story-Beiträgen verstärkt sie zudem die Bindung der Follower an sie.

### Psychologischer Hintergrund

*Psychologische  
Theorien und  
Wirkungsweisen  
unterstreichen  
die Wirkung und  
Funktionsweise des  
Influencer-Marketings.*

Wirft man einen Blick auf den psychologischen Hintergrund des Influencer-Marketings, so können verschiedene Hypothesen genannt werden. Die Two-Step-Flow-Communication-Theorie von Lazarsfeld behauptet, dass Entscheidungen unter dem Einfluss von persönlichen Individuen und nicht unter dem Einfluss der Massenmedien getroffen werden. Die Beeinflussung des sozialen Umfelds ist stärker als die der Massenmedien. Individuen, die besonders hohen Einfluss auf ihr Umfeld nehmen, werden als Meinungsführer wahrgenommen. Die erste Stufe der Kommunikation findet zwischen den Massenmedien und den Meinungsführern statt. Diese filtern die relevanten Informationen aus dem Informationsfluss der Massenmedien heraus und geben in der zweiten Stufe die Informationen, welche sie für relevant halten, an ihr Umfeld weiter. Somit haben besonders persönliche Gespräche einen hohen Einfluss auf die Entscheidung von Individuen. Andere Studien hingegen argumentieren, dass es nicht nur einen zweistufigen, sondern auch einen ein- oder mehrstufigen Kommunikationsfluss geben kann (Dressler/Telle 2009, S.28 ff.).

Cialdini hingegen fokussiert sich nicht auf den Informationsfluss an sich, sondern auf Eigenschaften, welche die Beeinflussung determinieren. Ist uns unser Gegenüber sympathisch, so entsteht das Gefühl der Konformität und Gegenseitigkeit. Erfahren wir eine Gefälligkeit, so verspüren wir automatisch den Drang, diese zu erwidern. Zudem erwecken das Wiederholen und Beibehalten von bestimmten Verhaltensmustern das Gefühl von Sicherheit bei einer Person. Somit handeln wir in unbekanntem Situationen automatisch so, wie wir es gewohnt sind, da uns dies das Gefühl von Sicherheit verleiht. Das Verhaltensmuster von Gruppen, in welchen wir ein soziales Mitglied sind, verleiht uns ebenso Sicherheit. Gruppenverhalten dient als Orientierungshilfe bei Unsicherheit. Menschen tendieren dazu, so wie die Gemeinschaft zu handeln. Durch intensive Interaktion im Internet kann außerdem eine emotionale Bindung zu anderen Personen aufgebaut werden. Influencer werden als reale Personen im Internet wahrgenommen. Durch ihr fundiertes Wissen erhalten Influencer zusätzlich Autorität, welche das Vertrauen der Follower in sie verstärkt. Die Glaubwürdigkeit kann so hoch sein, dass eventuell sogar ein unreflektiertes Nachahmen der Follower bei Empfehlungen des Influencers erfolgt. Dadurch, dass Influencer über exklusive Informationen verfügen, wird das Gefühl von Knappheit bei den Followern erzeugt, da sie nicht über diese Informationen verfügen. Die Wertschätzung der Influencer bei Erhalt solcher Informationen wird somit gesteigert (Deges 2018, S.4ff).

Neben den Eigenschaften einer Person sind auch Empfehlungen im Internet ein wichtiger Faktor für die Determinierung von Entscheidungen. Im heutigen Zeitalter existiert ein übermäßiges Warenangebot, welches das Treffen von Kaufentscheidungen erschwert. Da der Influencer als Sender der Werbebotschaft und zur Informationsstreuung agiert, verbreitet er aus Sicht seiner Follower vertrauenswürdige Informationen, an welchen sich diese orientieren. Ebenso ist aber auch der Austausch von Nutzern untereinander über Dienstleistungen oder Produkte von Unternehmen ohne jegliches kommerzielles Interesse eine Hilfe in der Entscheidungsfindung (Deges 2018, S.7ff). Das Online-Word-of-Mouth findet hier in Form von Bewertungen und Rezensionen statt. Je mehr gute Äußerungen und Bewertungen eine Person online zu einem bestimmten Produkt finden kann, desto höher ist die Kaufwahrscheinlichkeit. Das Internet gilt mittlerweile als wichtigstes Medium für die Entscheidungsfindung und wird häufig für die Informationssuche verwendet (Ahrens/Dressler 2011, S. 47 ff.).

Besonders die Generation Y, welche als „digital natives“ gilt, ist mit dem Internet sehr vertraut und verfügt über technische Souveränität. Die Kommunikation dieser Generation erfolgt fast ausschließlich über Social Media und weist eine permanente Erreichbarkeit auf. Sie partizipiert aktiv an den Inhalten des Internets, weshalb klassische Werbung, wie beispielsweise Printmedien, weniger erfolgreich ist (Kochan/Reiter/Schunk 2017, S. 49 f.).

## Erfolgsmessung

*Key-Performance-Indikatoren legen die Aspekte und Ziele der Erfolgsmessung fest.*

Betrachtet man das Influencer-Marketing aus einer wirtschaftlichen Sicht, so sind besonders die Key-Performance-Indikatoren ein wichtiger Aspekt. Um diese genau festlegen zu können, müssen die Ziele der Kampagne im Voraus eindeutig definiert werden. Einige der wichtigsten Schlüsselindikatoren sind Reichweite, Impressions, Engagement, Stimmung und Conversion. Die Reichweite zeigt zwar an, wie viele Follower ein Influencer hat, aber sie trifft nicht automatisch eine Aussage über den Einfluss des Influencers. Zudem besteht die Gefahr, dass die Reichweite nicht organisch zustande gekommen ist. Mittlerweile kann man sich mit ein paar Klicks im Internet sogenannte „Fake-Follower“ kaufen (Kamps/Schetter 2018, S. 145 f.).

Die Impressions hingegen sind repräsentativer als die Reichweite, da man durch sie feststellen kann, wie viele Nutzer den Beitrag wirklich zur Kenntnis genommen haben. Hier sollte aber auf die verwendete Plattform geachtet werden, da Videos auf Facebook automatisch abgespielt werden, egal ob der Nutzer dies möchte oder nicht (Deges 2018, S.120 f.).

Das Engagement zählt zu einer der wichtigsten Kennzahlen, da es die Interaktionsrate der Influencer und ihrer Follower abbildet. Hierzu zählen Likes, Kommentare und Shares. Shares gelten als besonders wertvoll, da ein Nutzer dem Beitrag eine solche hohe Wertigkeit zurechnet, dass er ihn mit anderen Nutzern teilen möchte.

Für Instagram werden die Likes und Kommentare des Posts durch die Anzahl der Follower dividiert und mit dem Faktor 100 multipliziert. Somit kann das Verhältnis der Reichweite des Posts berechnet werden:

$$\text{Engagement – Rate} = \frac{(\text{Likes} + \text{Kommentare})}{\text{Anzahl der Follower}} * 100$$

Möchte man die Engagement-Rate auf Facebook berechnen, so werden zu den Likes und Kommentaren noch die Shares des jeweiligen Posts hinzuaddiert. Möchte man die Engagement-Rate auf YouTube berechnen, so wird der Zähler durch den Term *Anzahl der Videos – Views* ersetzt. Eine deutlich niedrigere Engagement-Rate als die Anzahl der Follower ist hierbei keinesfalls ein negatives Indiz, sondern eher der Normalfall (Kamps/Schetter 2018, S. 144 f.). Bei der hier genannten Engagement-Rate by single post werden die absolute Anzahl von Likes, Shares und Kommentaren zu einem bestimmten Post betrachtet. Besteht die Kampagne nicht nur aus einem Post, so kann folgende Formel angewandt werden:

$$\text{Engagement – Rate per Post} = \frac{\text{Gesamtanzahl Interaktionen Posts (Zeitraum x)}}{\text{Anzahl Posts (Zeitraum x)}}$$

Ein Vorteil der Engagement-Rate ist, dass sie sich zum Vergleich von Influencern eignet. Allerdings muss in diesem Fall beachtet werden, dass die einzelnen Bestandteile wie Likes und Kommentare gleich gewichtet sind (Deges 2018, S. 121 f.).

Die Stimmung der Follower kann anhand der Kommentare unter den Postings ermittelt werden und bezieht sich auf Reaktionen, Feedback und Meinungen der Follower. Möchte man diesen Schlüsselfaktor analysieren, so sollte in jedem Fall manuell vorgegangen werden, da computergesteuerte Programme Sprachkomplexitäten wie Humor oder Ironie nicht eindeutig zuordnen können. Dies bedeutet allerdings auch, dass die Analyse sehr aufwendig ist und mit steigender Anzahl der Kommentare auch zeitintensiver wird (Deges 2018 S. 123, S.128 f.).

Die Conversion-Rate kann verwendet werden, um den Return-on-Investment einer Kampagne zu ermitteln. Ebenso können Bestellungen, Anmeldungen zu Newslettern und die Teilnahme an Gewinnspielen in Zusammenhang mit einer Kampagne gesetzt werden. Allgemein kann für die Berechnung der Conversion-Rate folgende Formel verwendet werden:

$$\frac{\text{Anzahl Produktbestellungen}}{\text{Anzahl Besucher Onlineshop}} * 100 = \text{Conversion - Rate in \%}$$

Soll zusätzlich noch ein direkter Bezug der direkten Kosten des Posts hergestellt werden, so müssen die Abverkäufe eindeutig dem Influencer zugeordnet werden. Dazu muss das Honorar eines Influencers bei der Berechnung miteinbezogen werden:

$$\frac{\text{Umsatz Abverkäufe} - \text{Influencer Honorar per Post}}{\text{Influencer Honorar per Post}} * 100 = \text{Conversion ROI Rate in \%}$$

Somit kann die Conversion-Return-on-Investment-Rate ermittelt werden (Deges 2018, S. 125 ff.).

### Methoden zur Erfolgsmessung

Um den Erfolg von Kampagnen zu ermitteln, können Unternehmen auf verschiedene Tools zurückgreifen. Werden Affiliate-Links verwendet, so lenkt der Affiliate-Traffic auf die Webseite des Online-Shops, indem er an seine Follower einen Link veröffentlicht, der sie auf eine bestimmte Seite des Online-Shops weiterleitet. Die Vergütung im Affiliate-Marketing ist erfolgsabhängig. Dies bedeutet, dass der Affiliate nur eine Provision bekommt, wenn die Webseiten-Besucher, welche über den vom Affiliate geposteten Link auf die Webseite gelangt sind, einen Kauf im Online-Shop durchführen (Wandinger 2019). Es kann also eine unmittelbare Verbindung zwischen dem Post eines Influencers und der Kaufentscheidung des Followers nachgewiesen werden (Berner 2018).

*Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, welche teilweise von der Art der Zusammenarbeit abhängig sind, den Erfolg der Influencer-Kampagne zu messen.*

Durch Promo-Codes soll vor allem die Kaufbereitschaft gesteigert werden. Zudem ermöglichen sie das Tracken und die genaue Nachverfolgung der Kaufabschlüsse und geben dadurch einen Rückschluss auf den Kampagnenerfolg. Hinzu kommt, dass den Konsumenten ein Gefühl der Exklusivität verliehen werden soll. In der Regel werden Promo-Codes in Online-Shops vor Senden der Kaufbestätigung eingegeben, um so eine Vergünstigung des Kaufpreises zu erzielen. Wird ein Code eingegeben, so kann dieser getrackt werden und es wird aufgezeigt, welche Kunden den Promo-Code angewendet haben. Das Sammeln der Daten kann sogar so weit gehen, dass der Zeitverlauf zwischen Erhalt des Promo-Codes und der Anwendung des Codes gemessen werden kann (Keefe 2018). Teilen Influencer ihren Followern einen Promo-Code mit, so kann bei der Allokation der Kaufabschlüsse genau nachverfolgt werden, wie oft der jeweilige Code des Influencers angewendet wurde (Berner 2018).

Bei der Verwendung von Google Analytics können Unternehmen Daten sammeln und damit Reportings generieren. Das Verhalten der Nutzer auf der eigenen Webseite kann analysiert werden, ebenso wie Daten zu der verwendeten Sprache, dem angewandten Endgerät, dem Standort des Nutzers und der Art und Weise, wie der Nutzer auf die Webseite gelangt ist (Saeed 2019). Bewirbt ein Influencer im Zusammenhang mit einer Kampagne also beispielsweise ein bestimmtes Produkt, kann das auftraggebende Unternehmen, welches den Online-Shop betreibt, mit Hilfe von Google Analytics nicht nur nachverfolgen, ob nach Start der Kampagne vermehrt Traffic auf den Shop, sondern auch wie dieser auf die Seite des Online-Shops gelangt ist. Zudem kann nachvollzogen werden, ob im Anschluss an die Kampagne ein erhöhtes Transaktionsvolumen zu beobachten ist und ob das Produkt, welches der Influencer beworben hat, mehr nachgefragt wird als vor Start der Kampagne.

Messbare Links sind eine verkürzte URL. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie speziell für eine bestimmte Kampagne, für einen bestimmten Influencer, eingesetzt werden können. So kann eine klare Trennung zwischen der Kampagne und anderem Traffic, welcher auf der Webseite oder im Online-Shop des beauftragenden Unternehmens generiert wurde, stattfinden (Berner 2018).

Tracking-Pixel analysieren, wie die Nutzer erreicht wurden, und geben Aufschluss über Informationen zum Standort des Nutzers und dessen Endgerät. Sie können zudem zur Ermittlung von Conversions verwendet werden. Um Conversions zu messen, können Pixel auch in eine Seite integriert werden, welche erst nach dem Durchführen einer bestimmten Aktion erscheint. Ein Beispiel hierfür kann eine Seite sein, welche nach dem Eintragen der E-Mail-Adresse für einen Newsletter erscheint. Ein anderes Beispiel, welches das Vorkommen von Tracking-Pixeln sehr gut widerspiegelt, ist Folgendes: Vor einigen Tagen hat Person X im Internet nach einem bestimmten Schuhmodell gesucht. Einige Tage später erscheint bei dem Besuch auf anderen Webseiten Bannerwerbung zu genau diesem bestimmten Schuhmodell (Morris 2018).

Beim isolierten Marketing stellt der Influencer den einzigen Marketing-Kanal für ein bestimmtes Produkt dar. Somit kann der Umsatz und Traffic für das beworbene Produkt auf unterschiedlichsten Wegen nachverfolgt werden, sowohl online, als auch offline bei In-Store-Käufen. Dies hat den Vorteil, dass Aufschluss über das Käuferverhalten der Zielgruppe gewonnen werden kann. Diese Informationen können für nachfolgende Kampagnen verwendet werden. Dadurch, dass das Produkt nur von einem Influencer beworben wird, kann so ein direkter Rückschluss auf den finanziellen Erfolg der Zusammenarbeit gezogen werden (Rupp 2017).

### Zusammenspiel von Key-Performance-Indikatoren und Methoden der Erfolgsmessung

Negelmann (2018) ist der Auffassung, dass sich die Beeinflussung der Influencer im digitalen Bereich bei der jüngeren Generation nicht direkt auf den Produktkauf auswirkt, sondern mehr eine Art Konsuminspiration darstellt und die Identifikation mit Marken oder Produkten verstärkt. Aus diesem Grund hält er es für schwierig, eine richtige Messgröße zu definieren. Er betont allerdings, dass klassische Key-Indikatoren, wie Reichweite, Stimmungsbild, Engagement und Einfluss, auf jeden Fall in die Erfolgsmessung miteinbezogen werden sollten, da sie einen direkten Einfluss auf die Verkaufsförderung nachweisen. Eine ähnliche Meinung vertritt der Digital Strategist Michael Mehring. Laut ihm gibt es keine allgemeine Regel für die Wahl richtiger Messgrößen und von Key-Performance-Indikatoren. Bei jeder Kampagne müssten diese wieder neu definiert werden und mit den Zielen der Kampagne abgeglichen werden. Es kann vorkommen, dass je nach Ziel und Struktur der Kampagne stark differierende Reportings benötigt werden. Als übliche Key-Performance-Indikatoren, welche aber immer in Betracht gezogen werden sollten, nennt Michael Mehring Views, Conversions, die Interaktionen des Influencers mit seinen Followern, die allgemeine Stimmung und das Feedback der Follower (Tegtmeier 2017). Eine klare Strategie und eindeutig definierte Ziele sind also wichtige Indikatoren, welche in die Erfolgsmessung mit einfließen.

*KPIs und die Methode zur Erfolgsmessung müssen für jede Kampagne individuell festgelegt werden.*

### Abschließende Worte

Es ist zu erkennen, dass sich das Influencer-Marketing zu einem festen Bestandteil des Marketing-Mixes etabliert hat und auch in Zukunft von großer Bedeutung sein wird. Besonders im Hinblick auf den psychologischen Hintergrund können Influencer als wertvolle und nicht zu unterschätzende Werbebotschafter eingesetzt werden.

Bezüglich der Erfolgsmessung sind besonders eine eindeutige Strategie, wie klar definierte Ziele, wichtige Parameter, welche die Erfolgsmessung determinieren. Diese müssen aber für jede Kampagne neu und individuell festgelegt werden. Eine Konzipierung der Erfolgsmessung ist zudem ratsam. Web Analytics und Social Media Mentoring geben wichtige Aufschlüsse über den Erfolg des Influencer-Marketings, welche für weitere Kampagnen in der Zukunft verwendet werden.

### Literaturverzeichnis

- Andrae, E. und Rodewald, P. (2019) Micro-Influencer: Wenn weniger Reichweite die bessere Wahl ist. Abgerufen am 25.07.19 von <https://upload-magazin.de/blog/19798-micro-influencer/>
- Ahrens, G. und Dressler, M. (2011). Online-Meinungsführer im Modemarkt. Der Einfluss von Web 2.0 auf Kaufentscheidungen. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Berner, I. (2018). Wie kann Erfolgsmessung im Influencer Marketing aussehen. Abgerufen am 09.05.2019 von <https://www.blogvertising.de/erfolgsmessung-im-influencer-marketing/>.
- Deges, F. (2018). Quick Guide. Influencer Marketing. Wie Sie durch Multiplikatoren mehr Reichweite und Umsatz erzielen. Wiesbaden. Springer Gabler
- Duvinage, B. (2019). About You öffnet Berlin Fashion Week für Endkunden. Abgerufen am 01.08.19 von [https://www.wuv.de/marketing/about\\_you\\_o\\_ffnet\\_berlin\\_fashion\\_week\\_fuer\\_endkunden](https://www.wuv.de/marketing/about_you_o_ffnet_berlin_fashion_week_fuer_endkunden).
- Dressler, M. und Telle, G. (2009). Meinungsführer in der interdisziplinären Forschung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Jahnke, M. (2018). Influencer Marketing. Für Unternehmen und Influencer: Strategien, Plattformen, Instrumente, rechtlicher Rahmen. Mit vielen Beispielen. Wiesbaden: Springer Gabler
- Eloise, M. (2019). What Instagram removing likes may mean for influencers and our self-esteem. Abgerufen am 04.08.19 von <https://www.dazeddigital.com/science-tech/article/45317/1/instagram-removing-likes-could-mean-for-influencers-and-self-esteem>.
- Fitzgerald, M. (2019). Instagram Starts Test To Hide Number of Likes Posts Receive for Users in 7 Countries. Abgerufen am 04.08.2019 von <https://time.com/5629705/instagram-removing-likes-test/>.
- Kamps, I. und Schetter, D. (2018). Performance Marketing. Der Wegweiser zu einem mess- und steuerbaren Marketing – Einführung in Instrumente, Methoden und Technik. Wiesbaden: Springer Gabler
- Keefe, C. (2018) Everything You Need to Know about Promotional Codes. Abgerufen am 28.07.2019 von <https://www.easypromosapp.com/blog/en/2011/05/how-to-offer-coupons-in-facebook-with-easypromos/>.

Kochan, C. Reiter, A. und Schunk, H. (2017). Ambient-Marketing für Printmedien. Interviewstudie zu Akzeptanz und Bewertung in den Generationen Y, X und 50plus. Wiesbaden: Springer Gabler

Lang, D. (2017). Chancen und Risiken im Influencer Marketing. Abgerufen am 20.06.19 von <https://www.adzine.de/2017/11/chancen-und-risiken-im-influencer-marketing/>.

Morris, S. (2018) Tech 101: What is a Tracking Pixel? Abgerufen am 28.07.19 von <https://skillcrush.com/2012/07/19/tracking-pixel/>.

Negelmann, B. (2018). Warum gibt es keine einfacher Erfolgsmessung für das Influencer Marketing? #imforum. Abgerufen am 09.05.2019 von <https://espresso-digital.de/2018/08/03/warum-gibt-es-keine-einfache-erfolgsmessung-fuer-das-influencer-marketing-imf18-imforum18/>.

Nirschl, M. und Steinberg, L. (2018). Einstieg in das Influencer Marketing. Grundlagen, Strategien und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Springer Gabler

Rupp, M. (2017). Erfolge im Influencer-Marketing messen. Abgerufen am 09.05.2019 von <https://upload-magazin.de/blog/19789-erfolge-im-influencer-marketing-messen/>.

Saeed, S. (2019). The Complete Beginner's Guide to Google Analytics for WordPress. Abgerufen am 20.08.2019 von <https://www.monsterinsights.com/the-complete-beginners-guide-to-google-analytics-for-wordpress/>.

Saeed, S. (2019). The Definitive Guide to Google Analytics for Publishers. Abgerufen am 20.08.2019 von <https://www.monsterinsights.com/the-definitive-guide-to-google-analytics-for-publishers/>.

Schach, A. und Lommatzsch, T. (2018). Influencer Relations. Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern. Wiesbaden: Springer Gabler

Tegtmeier, A. (2017). Michael Mehring: KPIs müssen für jede Influencer Kampagne hinterfragt und ausgehend vom Ziel neu definiert werden! Abgerufen am 29.07.19 von <https://espresso-digital.de/2017/10/13/michael-mehring-kpis-muessen-fuer-jede-influencer-kampagne-hinterfragt-und-ausgehend-vom-ziel-neu-definiert-werden/>.

Wandering, P. (2017) Was ist Affiliate Marketing & wie funktioniert es? Abgerufen am 28.07.19 von <https://www.affiliate-marketing-tipps.de/affiliate-marketing/was-ist-affiliate-marketing-wie-funktioniert-es/100115/>.

# Emotionalität oder Rationalität – Analyse von emotionalen Einflussfaktoren bei Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten

---

## Kurzfassung

**Schlüsselwörter:**  
*Emotional, rational, Vertrieb, Einkauf, Verhandlung, limbisches System, Unterbewusstsein, Persönlichkeit, Business-to-Business (B2B)*

**Keywords:**  
*Emotional, rational, sales, buyers, negotiations, Limbic System, unconscious, personality, Business-to-Business (B2B)*

Es kursiert der Glaube, dass private Einkaufsentscheidungen oftmals spontan und emotional beeinflusst stattfinden. Bei einer Entscheidung innerhalb eines Unternehmens wird jedoch primär unterstellt, dass diese Entscheidungsfindung ausschließlich rational vorgenommen wird. Dementsprechend haben vertreibende Unternehmen sowohl ihr Marketing als auch ihren Vertrieb angepasst. Dabei sind es dieselben Personen, denen ein emotionales Handeln im Privatkonsum nachgesagt wird. Innerhalb einer Organisation wird dann ein vollständiges Ausschalten der Emotionen erwartet.

Im Folgenden wird zunächst in einer theoretischen Abhandlung der Aufbau und die Funktionsweise des menschlichen Gehirns grob dargestellt. Anschließend werden die Ergebnisse von Experteninterviews in Kombination mit einem Persönlichkeitstest vorgestellt, um die Zusammenhänge unterbewusster Faktoren auf die Handlungs- und Entscheidungsweise einer Person darzulegen.

## Abstract

There is a belief that private decisions are often spontaneous and emotionally charged. However, when making a decision within a company, it is primarily assumed that this decision-making is rational. Therefore distributing companies have adapted their marketing as well as their sales strategies. At the same time these people are expected to behave emotionally in private consumption. Within an organization, a complete switch-off of emotions is assumed.

In the following, the theoretical essay first describes the structure and functioning of the human brain. Subsequently, the results of expert interviews are presented in combination with a personality test in order to explain the relationships of subconscious factors to the action and decision-making of a person.



*Prof. Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb. Ihr Forschungsgebiet liegt im Bereich Vertrieb von Industriegütern (B2B).*

*Kontakt: [Marion.Murzin@hs-karlsruhe.de](mailto:Marion.Murzin@hs-karlsruhe.de)*



*Kevin Noé*

*Absolvent des Masterstudiengangs International Management*

# Emotionalität oder Rationalität – Analyse von emotionalen Einflussfaktoren bei Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten

## Hauptteil:

Der Mensch trifft täglich viele Entscheidungen. Dabei ist dies unabhängig davon, in welcher Situation er sich befindet. Es kann sich sowohl um kleinere Entscheidungen wie „Was esse ich heute zu Mittag?“ als auch um größere Entscheidungen in Form einer Investition wie des Kaufs eines neuen Autos handeln. Im privaten Umfeld wird allgemein unterstellt, dass emotionale Einflussfaktoren die Kaufentscheidung beeinflussen. Impulskäufe sind zum Beispiel die Folge eines emotionalen Reizes. Solche Käufe dienen zur kurzfristigen Bedürfnisbefriedigung. Bei größeren Investitionen können unter anderem Faktoren wie Prestige oder Ansehen eine Rolle spielen. Diese Einflüsse müssen dabei nicht bewusst wahrgenommen werden. Die Beeinflussung erfolgt im Unterbewusstsein. Diese unterbewusste Beeinflussung ist vielen Herstellern und Verkäufern bekannt, sodass Werbung für Konsumprodukte oftmals eine emotionale Komponente beinhaltet, die nicht immer bewusst vom Kunden wahrgenommen wird.

Anders dagegen sieht es im geschäftlichen Umfeld aus. In Business-to-Business-Märkten (B2B-Märkte) gibt es einige Besonderheiten. Während im Business-to-Consumer-Markt (B2C-Markt) primär Gebrauchs- und Verbrauchsgüter gehandelt werden, liegt der Fokus im B2B-Markt auf Investitions- bzw. Industriegütern. Diese Güter sind nicht für den Endkunden bestimmt und werden zum Beispiel zur Herstellung von weiteren Gütern verwendet. Dazu zählen Güter wie Maschinen, Fahrzeuge oder technische Anlagen, die der Erhaltung, Erweiterung oder Verbesserung der Produktion dienen (Pollert et al. 2017, S. 25). Die folgende Abbildung stellt die Zusammenhänge beider Märkte dar.

*Auf B2B-Märkten werden hauptsächlich Industriegüter gehandelt.*



Abbildung 1: B2B- und B2C-Märkte (Kreutzer et al. 2015, S. 14)

Im B2B-Markt wird erwartet, dass die getroffenen Entscheidungen nahezu unbeeinflusst von Emotionen sind und somit rational getroffen werden. Der Grund hierfür liegt auf der Hand. Bei emotional getroffenen Entscheidungen möchte oftmals die entscheidende Person einen Mehrwert für sich selbst erzielen. Im organisationalen Kontext dagegen soll der Entscheidungsträger einzig und allein die Interessen des Unternehmens vertreten und auf entsprechende rationale Faktoren wie beispielsweise Preis, Leistung oder Qualität achten.

*Es wird erwartet, dass Entscheidungen im B2B-Markt rein rational getroffen werden.*

An dieser Stelle zeigt sich der Widerspruch. Auf der einen Seite wird unterstellt, dass Menschen ihre Entscheidungen auf Basis emotionaler Einflussfaktoren treffen. Auf der anderen Seite wird von denselben Menschen erwartet, dass sie ihre Emotionalität in der Entscheidungsfindung im unternehmerischen Kontext vollkommen abschalten. Das würde bedeuten, dass der Mensch Einfluss auf sein Unterbewusstsein nimmt.

### Das menschliche Gehirn

Laut aktuellem Stand der Hirnforschung ist eine vollkommene, vor allem aber bewusste Unterdrückung der Emotionen nicht möglich. Obwohl das Gehirn durchschnittlich nur etwa 2,5 Prozent des menschlichen Gewichts ausmacht, kann es als das komplexeste Gebilde der Erde bezeichnet werden (Gassen, 2012, S. 48). Es besteht aus etwa 100 Milliarden Nervenzellen, die durchgehend miteinander kommunizieren. Das macht das menschliche Gehirn leistungsfähiger als jeder bisher existierende Computer (Spiegel Online 2002). Das Gehirn kann in drei große Regionen gegliedert werden: Groß-, Zwischen- und Stammhirn (Seßler 2013, S. 19 f.). Jedes Areal erfüllt einen bestimmten Zweck. Das Stammhirn steuert beispielsweise lebenswichtige Funktionen wie die Atmung oder den Blutkreislauf (Wiegand 2005, S. 5).

*Das limbische System, auch Emotionsregion genannt, befindet sich im Zwischenhirn.*

Das Großhirn ist der größte Teil des Gehirns und zugleich für das „intelligente Verhalten“ (Beck et al. 2018, S. 77) zuständig. Bei keinem anderen Säugetier ist dieser Teil des Gehirns so ausgeprägt. Das Großhirn ist für das Bewusstsein verantwortlich. Es interpretiert die ursprünglichen Sinnesinformationen und gibt diesen eine gewisse Bedeutung in einem allgemeinen Kontext (Beck et al. 2018, S. 36 f.).

Das Zwischenhirn ist, bezogen auf diese Ausarbeitung, der relevanteste Bereich. Wie der Name vermuten lässt, liegt es zwischen Groß- und Stammhirn und beinhaltet unter anderem das limbische System. Dieses wird auch als „Emotionsregion“ des Gehirns bezeichnet (Seßler 2013, S. 20). In diesem Bereich des Gehirns werden den wahrgenommenen Sinneseindrücken Gefühlsbedeutungen zugeordnet. Im limbischen System befindet sich unter anderem der Hippocampus. Er fungiert als eine Art „Türsteher“ des Großhirns. Sinnesreize, Gefühle und Erlebnisse werden dort verarbeitet und an das Großhirn weitergeleitet. Die Weitergabe erfolgt jedoch nur, wenn ein Reiz entweder intensiv genug ist oder zum wiederholten Male auftritt. Dabei handelt der Hippocampus vollkommen unbewusst (Beck et al. 2018, S. 42).

## Emotionalität oder Rationalität – Analyse von emotionalen Einflussfaktoren bei Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten

---

und 44 f.). Das ist daran zu erkennen, dass der Mensch nicht die Fähigkeit besitzt, allein durch einen Willensentschluss („Das will ich behalten!“) bestimmte Dinge abzuspeichern und sich zu einem späteren Zeitpunkt daran zu erinnern (Roth 2017, S. 70).

Durch diese unterbewussten Wahrnehmungen werden unter anderem die Handlungen von Menschen beeinflusst. Im Laufe der Evolution sind viele Theorien über den Aufbau und die Funktionsweise des menschlichen Gehirns entstanden. Grundlegend lässt sich die Entwicklung der Hirnforschung laut Seßler in zwei, wie er es nennt, „Menschenbilder“ (Seßler 2013, S. 20) teilen. Auf der einen Seite befindet sich das alte Menschenbild, welches das Bild des rationalen Menschen verkörpert. Mitte der 90er Jahre waren sich Wissenschaftler über die Funktionsweise des Gehirns weitgehend einig. Oben sitzt das Großhirn, das für die Vernunft und den Verstand zuständig ist. Darunter befindet sich das Emotionszentrum in Form des limbischen Systems, und darunter liegt das Stammhirn, das die Instinkte des Menschen steuert. Zudem wurde der Glaube vertreten, dass das Gehirn ähnlich wie eine Zwiebel in Schichten aufgebaut ist und die Gehirnschichten unabhängig voneinander arbeiten. Aufgrund der Schichtung und Position der Areale wurde angenommen, dass das obenliegende Großhirn und somit der Verstand, die Vernunft und auch die Rationalität den emotionalen Reizen des limbischen Systems und dem instinktiven Verhalten übergeordnet sind. Vertreter dieses Menschenbildes sind außerdem der Meinung, dass Emotionen und Instinkte das rationale Denken stören.

Demgegenüber steht das, wie Seßler es bezeichnet, neue Menschenbild. Es geht davon aus, dass das Gehirn als ganze Einheit funktioniert (Seßler 2013, S. 20 f.). Zudem ist die Forschung zur Erkenntnis gelangt, dass ein Gehirn ohne Emotionen nicht funktioniert und keine Entscheidungen treffen kann. Untersuchungen zu diesem Thema wurden Anfang der 90er Jahre vom portugiesischen Neurowissenschaftler António Damásio durchgeführt. Mit Hilfe diverser Untersuchungen an seinen Patienten kam er zu folgender Erkenntnis:

„Wenn das Gefühl am Denken gar nicht beteiligt wird, wie bei bestimmten neurologischen Erkrankungen, ist das Denken noch unzulänglicher als in den Fällen, wo wir uns bei Entscheidungen von unseren Gefühlen täuschen lassen.“ (Damásio 2015, S. IV f.)

### Unterbewusste Einflüsse

Die Entscheidungsfindung im menschlichen Gehirn kann also nur durch den Einfluss von Emotionen erfolgen. Einige dieser Einflüsse und Entscheidungen spiegeln sich in Form von spontanen Reaktionen wider. Diese Reaktionen können kleine Bewegungen, wie beispielsweise das Heben einer Augenbraue, als Ausdruck von Interesse sein. Die entsprechende Mimik oder Gestik erfolgt zumeist unterbewusst, sodass die Person die Bewegung nur selten bewusst wahrnimmt. Ein aufmerksamer Vertriebler hat die Möglichkeit, bereits kleinste Reaktionen des Kunden

zu erkennen und zu deuten. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Reaktionen können gezielte Maßnahmen in Verkaufsgesprächen oder Verhandlungen eingeleitet werden (Seßler 2013, S. 33 f.).

Darüber hinaus ist der Mensch so konzipiert, dass er ein gewisses Maß an Vertrauen benötigt, um eine Bindung jeglicher Form eingehen zu können. Getreu dem Sprichwort „Gleich und gleich gesellt sich gern“ fällt es einem Menschen leichter, Vertrauen aufzubauen, wenn er Ähnlichkeiten zu seinem Gegenüber aufweist. Ein Vertriebler kann diese Erkenntnis zu seinen Gunsten nutzen.

*Um Vertrauen aufbauen zu können, muss unter anderem das Gesagte mit der Körpersprache übereinstimmen.*

Wenn ein gleicher Sprachgebrauch oder eine ähnliche Körpersprache verwendet wird, kann dies zu einer Stimulierung der Spiegelneuronen führen. Durch Aktivierung der Spiegelneuronen werden unterbewusst Ähnlichkeiten wahrgenommen (Bauer 2016, S. 12). Diese Wahrnehmung hilft bei der Entstehung und Festigung von Sympathien. Ein wichtiger Faktor ist jedoch, dass das Gesagte mit der Körpersprache im Einklang steht. So würde das Aussprechen des Wortes „Ja“, begleitet mit einem Kopfschütteln, primär das Misstrauen des Gegenübers stärken (Seßler 2013, S. 106).

Nach Ansichten des Psychologen Mehrabian vermittelt der Mensch eine Nachricht zu sieben Prozent durch Worte, zu 38 Prozent durch den Tonfall und zu 55 Prozent durch die Körpersprache. Der Psychologe will mit diesen Ergebnissen aussagen, dass 93 Prozent der Kommunikation nicht durch Worte, sondern vielmehr durch den Tonfall und die entsprechende Körpersprache übermittelt wird.

„If the facial expression is inconsistent with the words, the degree of liking conveyed by the facial expression will dominate and determine the impact of the total message.“ (Mehrabian 1977, S. 43)

## Die Persönlichkeit

*Sowohl genetische Faktoren als auch äußere Einflüsse formen die Persönlichkeit eines Menschen.*

Neben den Emotionen hat auch die Persönlichkeit eines Menschen Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Die Persönlichkeit eines Menschen entwickelt sich im Laufe des Lebens und nimmt typische, individuelle Charakterzüge und Verhaltensweisen an. Die Definition der Persönlichkeit beginnt laut Jung mit der Geburt und ist fortan ein lebenslanger, dynamischer Prozess. Auch die Genetik eines Menschen spielt bei der Bildung der Persönlichkeit eine Rolle, da Gene persönlichkeitsbestimmende Charaktereigenschaften, wie beispielsweise soziale Kompetenzen, bilden. Des Weiteren sind Menschen und Umwelteinwirkungen bei der Bildung einer Persönlichkeit involviert. Grundsätzlich können innere und äußere Faktoren unterschieden werden. Die inneren Faktoren beinhalten Gewohnheiten, die im Alltag oder durch das Verarbeiten von Informationen entstehen. Als äußere Faktoren können beispielsweise Familie, Freunde, Medien, Beruf oder traumatische Geschehnisse genannt werden (Jung 2014, S. 5 ff.).

## Emotionalität oder Rationalität – Analyse von emotionalen Einflussfaktoren bei Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten

---

Durch die heutige Forschung ist es möglich, gewisse Persönlichkeitstypen zu identifizieren. Der wohl bekannteste Weg zur Identifikation bilden Persönlichkeitstests.

### Experteninterviews und Persönlichkeitstest

Um die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitstypen und der Entscheidungsfindung aufzudecken, wurden sowohl Persönlichkeitstests als auch teilstandardisierte Experteninterviews durchgeführt. Bei den Experten handelte es sich um Personen, die als Einkäufer in Unternehmen tätig sind. Dabei war weder die Größe noch die Branche der Unternehmen von Relevanz.

Die Ergebnisse der Tests wurden mit den Aussagen der Einkäufer aus den Experteninterviews verglichen. Dabei wurde sowohl auf die Beweggründe als auch auf den Wortlaut der Experten geachtet.

Um die Masse an Daten auswerten zu können, wurde das in Tabelle 1 zu sehende Kategoriensystem entworfen. Die Aussagen der Experten wurden anhand dieses Systems den entsprechenden Kategorien zugeordnet und mittels Zuordnung sowohl eine Bündelung der Informationen als auch eine strukturierte Auswertung garantiert.

Dimension	Kategorie
Lieferantenbeziehung	Bestands- vs. Neulieferanten
	Kontakt zu Lieferanten
Lieferantenauswahl	Entscheidungsbefugnis im Unternehmen
	Auswahlverfahren
Einkäufer	Eigenmotivation
	Rationale Fähigkeiten und Eigenschaften
	Emotionale Fähigkeiten und Eigenschaften
Verhandlung	Wichtige Eigenschaften eines Vertrieblers
	Emotionen in Verhandlungen

Tabelle 1: Kategoriensystem (eigene Darstellung)

Die Experteninterviews wurden mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt. Dieser war so konzipiert, dass zuerst allgemeine Fragen wie beispielsweise nach der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit gestellt wurden. Im Verlauf der Interviews wurden die Fragen immer spezifischer. Unter anderem stand die Frage nach der Entscheidungsfindung in der aktuellen Position im Raum. Außerdem wurden die Experten dazu befragt, ob sie bereits Entscheidungen gegen rationale Aspekte getroffen haben.

Der Persönlichkeitstest wurde in Anlehnung an den von Hans-Georg Häusel erstellten Test der Limbic Map® konstruiert. Der Test besteht aus zehn Fragen und kategorisiert Teilnehmer in drei Persönlichkeitstypen: Dominanz-, Balance- und Stimulanz-Typen.

### **Der Balance-Typ**

Menschen, bei denen das Balance-System die treibende Kraft ist, bevorzugen Ordnung und Stabilität in ihrem Leben. Sie streben danach, Gefahren zu vermeiden und Gewohntes beizubehalten. Darüber hinaus sind diese Menschen bestrebt, Störungen sowie Unsicherheiten zu vermeiden und vorhandene Energiepotenziale optimal einzuteilen.

### **Der Stimulanz-Typ**

Bei einem ausgeprägten Stimulanz-System ist der Mensch auf der Suche nach neuen Reizen und stets darauf bedacht, etwas Neues zu entdecken. Menschen mit einer solchen Ausprägung sind oftmals Individualisten, die Wert auf Spaß und Begeisterung legen. Dieser Kunde ist beispielsweise durch einzigartige oder neue Produkte zu begeistern und positiv zu stimulieren.

### **Der Dominanz-Typ**

Wie der Name dieses Systems schon verrät, geht es bei Menschen mit einem stark ausgeprägten Dominanz-System um die Ausweitung von Macht, Durchsetzungsvermögen im Wettbewerb sowie um Autonomie und Überlegenheit. Durch Ausübung von Macht werden bei diesem Typ positiv stimulierende Gefühle wie Stolz und Überlegenheit freigesetzt.

Nach Häusel sind diese drei Typen in unterschiedlicher Ausprägung in jedem Menschen enthalten. In der Regel gibt es jedoch einen Persönlichkeitstyp, der die anderen beiden dominiert (Seßler 2013, S. 36 f.).

In der folgenden Abbildung sind einige positiv stimulierende Gefühle des jeweiligen Persönlichkeitstypen unter „Belohnung / Lust“ aufgelistet. Demgegenüber befinden sich die negativ stimulierenden Gefühle.

## Emotionalität oder Rationalität – Analyse von emotionalen Einflussfaktoren bei Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten

	Belohnung / Lust	Vermeidung / Unlust
Dominanz	Stolz Siegesegefühl Selbstwertgefühl	Ärger Wut Machtlosigkeit
Stimulanz	Prickeln Überraschung	Langeweile
Balance	Geborgenheit Sicherheit Stabilität	Unsicherheit Angst Stress

Abbildung 2: Belohnungs- und Vermeidungsgefühle (Seßler 2013, S. 40)

Bei der Auswertung der Aussagen fiel direkt auf, dass nahezu alle Experten bei der Frage, ob sie Neu- oder Bestandslieferanten bevorzugen, den Aspekt der Sicherheit wählen und bevorzugt auf Bestandslieferanten zurückgreifen. Ein deutliches Bild hat sich bei der Frage zur bevorzugten Kontaktart ergeben. Hier wird der Kontakt via E-Mail oder Telefon bevorzugt. Die Kontaktaufnahme erfolgt schnell und direkt ohne größere Umstände. In einigen Fällen ist jedoch auch ein gelegentliches persönliches Meeting gewünscht. Das kann der Fall sein, wenn es sich um eine langfristige Geschäftsbeziehung handelt oder der Auftragswert ein gewisses Volumen übersteigt.

Nahezu alle Experten haben bei der Auswahl der Lieferanten Entscheidungsfreiheiten. Bei wenigen gibt es im Unternehmen konkrete Vorgaben, nach welchen Kriterien ein Lieferant ausgesucht werden muss. Obwohl die Experten eine hohe Entscheidungsfreiheit besitzen, holen sie sich eine gewisse Form der Sicherheit, indem sie einen Vorgesetzten oder Kollegen um Rat fragen.

Die Frage, ob sie sich bereits in der Vergangenheit bewusst gegen das rational beste Angebot entschieden, wurde von mehreren Experten bejaht. Gründe hierfür waren beispielsweise die Aufrechterhaltung einer strategischen Partnerschaft oder das Argument „Eine Hand wäscht die andere“. Hier ist gemeint, dass der Lieferant bereits in der Vergangenheit einen Gefallen erbracht hat oder aber der Experte ein ähnliches Entgegenkommen in der Zukunft erwartet.

Ein entscheidender Punkt bei der Auswahl der Lieferanten ist die Frage nach der Eigenmotivation. Durch eine Aussage über die Eigenmotivation kann in gewissen Fällen ein Bezug zur Persönlichkeit hergestellt werden. Wird beispielsweise Macht als ein Motiv genannt, handelt es sich wahrscheinlich um einen Menschen mit ausgeprägtem Dominanz-System.

Bei allen Experten, die eine erfolgreiche Preisverhandlung als Motivationsgrundlage angegeben haben, liegt laut Auswertung der Persönlichkeitstests der Dominanz-Typ vor. An diesem Beispiel sieht man die Korrelation zwischen Handlungen und unterbewussten Einflüssen.

Für einen Experten steht der Erfolg seines Arbeitgebers an erster Stelle. Diese Art der Eigenmotivation bietet Sicherheit und ist somit im Balance-Bereich anzusiedeln. Auch in diesem Fall stimmen die Ergebnisse des Persönlichkeitstests mit der Eigenmotivation überein.

Bei einer tiefgründigeren Frage nach den rationalen Eigenschaften und Fähigkeiten, die ein Einkäufer mitbringen sollte, waren sich die Experten nahezu einig, dass analytische Fähigkeiten und eine geschickte Verhandlungsführung wichtige rationale Eigenschaften darstellen. Bei der darauf aufbauenden Frage nach den emotionalen Fähigkeiten oder Eigenschaften gab es dagegen keine Einstimmigkeit. Viele der Befragten dachten lange über die Frage nach und nannten als Antwort Belastbarkeit oder Freundlichkeit. Fast die Hälfte der Experten konnte keine emotionale Eigenschaft nennen.

Auf der anderen Seite werden vom Vertriebler Eigenschaften wie Pünktlichkeit, Höflichkeit, Ordentlichkeit, Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit und ein geringer Kommunikationsaufwand gewünscht. Ein wichtiger Punkt bei einer Verhandlung ist, dass sie auf Augenhöhe geführt wird. Darüber hinaus ist es wichtig, dass es zwischen beiden Verhandlungspartnern auch auf zwischenmenschlicher Ebene passen muss. Dabei wurde jedoch nicht genannt, was eine solche Ebene ausmacht. Ein faires und freundliches Miteinander gilt jedoch als Fundament einer langfristigen und erfolgreichen Zusammenarbeit.

Bei der Nachfrage, ob Emotionen bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielen, sind sich die meisten Experten einig. Das Bauchgefühl entscheidet mit. Auch wenn einige Experten gezielt versuchen, alles emotionsfrei zu betrachten, sind sie sich bewusst, dass dies nicht immer zu kontrollieren ist.

Wie bereits genannt, ist bei der Entscheidungsfindung die Persönlichkeit relevant. Die Ergebnisse der Persönlichkeitstests ermöglichen die Annahme, dass der Persönlichkeitstyp Einfluss auf die Handlungsweise und Entscheidungsfindung einer Person auch im unternehmerischen Umfeld hat.

## Emotionalität oder Rationalität – Analyse von emotionalen Einflussfaktoren bei Einkaufsentscheidungen auf B2B-Märkten

---

Dieser Einfluss findet unterbewusst statt. Zu erkennen ist dies daran, dass nahezu keiner der Experten auf die Frage nach den emotionalen Eigenschaften eines Einkäufers eine Antwort geben konnte und trotzdem die Entscheidungsfindung offenkundig durch das Bauchgefühl mitbeeinflusst wird.

Wie mehrere Experten bestätigten, können auch Entscheidungen bewusst gegen die rational dominierenden Aspekte getroffen werden.

Wichtig dafür ist jedoch eine gute Beziehung zueinander. Eine Beziehung ist einfacher durch den persönlichen Face-to-Face-Kontakt als über das Telefon herzustellen, da so auch die Gestik und Mimik wahrgenommen und bewertet werden kann.

Bei einem überwiegend telefonischen Kontakt ist es daher umso wichtiger, dass sowohl der Tonfall als auch das Gesagte stimmen. Zum Gesagten zählt beispielsweise das Verwenden von bestimmten Wörtern, die einem der Persönlichkeitstypen zugeordnet sind. Diese Wörter lösen bei den bestimmten Typen eine positive Stimulierung aus. So kann zum Beispiel der Dominante-Typ durch kraftvolle Wörter positiv stimuliert werden. Das Verwenden derselben Wörter bei einem Balance-Typ würde dagegen zu negativen Stimulierungen führen. Geeignete Wörter für diesen Typ wären solche, die ein Gefühl der Sicherheit verkörpern. Der Stimulanz-Typ hingegen wird positiv durch Wörter stimuliert, die Abwechslung und Einzigartigkeit versprechen (Seßler 2013, S. 36).

*Abhängig vom Persönlichkeitstyp können bestimmte Wörter unterschiedliche Reaktionen hervorrufen.*

In Tabelle zwei sind beispielhaft einige Wörter aufgelistet.

Dominanz-System	Stimulanz-System	Balance-System
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfolgreich</li> <li>• absolut</li> <li>• optimal</li> <li>• konkurrenzfähig</li> <li>• mächtig</li> <li>• kraftvoll</li> <li>• führend</li> <li>• überlegen</li> <li>• stark</li> <li>• erstklassig</li> <li>• wirtschaftlich</li> <li>• schnell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einmalig</li> <li>• inspirierend</li> <li>• unermesslich</li> <li>• zukunftsweisend</li> <li>• innovativ</li> <li>• dynamisch</li> <li>• neu</li> <li>• modern</li> <li>• pfiffig</li> <li>• kreativ</li> <li>• fantastisch</li> <li>• außergewöhnlich</li> <li>• positiv</li> <li>• enthusiastisch</li> <li>• fortschrittlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• logisch</li> <li>• kompetent</li> <li>• zuverlässig</li> <li>• detailliert</li> <li>• sicher</li> <li>• getestet</li> <li>• dauerhaft</li> <li>• ordentlich</li> <li>• tüchtig</li> <li>• perfekt</li> <li>• verbreitet</li> <li>• solide</li> <li>• erprobt</li> <li>• bewiesen</li> </ul>

*Tabelle 2: Typenspezifische Adjektive (eigene Darstellung in Anlehnung an Seßler 2013, S. 141)*

### Fazit

Die Funktionsweise des Gehirns setzt ein gewisses Maß an Emotionalität bei der Entscheidungsfindung voraus. Das limbische System ist nach aktuellem Stand der Forschung das Zentrum der Emotionen. Hier werden Sinneswahrnehmungen verarbeitet und emotional bewertet. Erst nachdem eine solche Bewertung stattgefunden hat, erreichen die Eindrücke das Bewusstsein. Die daraufhin bewusst getroffene Entscheidung ist daher niemals emotionslos. Da die Bewertung der Eindrücke im Unterbewusstsein geschieht, findet im Bewusstsein eine Art der Rationalisierung statt. Die Entscheidung des Unterbewusstseins wird dann mit rationalen und plausiblen Begründungen vertreten, sodass der Eindruck einer vollkommen rationalen Entscheidung entsteht. Im organisationalen Kontext beeinflussen Emotionen somit ebenfalls die Entscheidungsfindung. Die befragten Experten gaben zu, bereits Entscheidungen gegen die rational beste Option getroffen zu haben. Darüber hinaus ist ihnen der Einfluss von Emotionen auf eine gewisse Art und Weise durchaus bewusst.

Daniel Wegner hat dazu in seinem Buch „The illusion of conscious will“ folgende Aussage getroffen: „Conscious will is an illusion ... in the sense that the experience of consciously willing an action is not a direct indication that the conscious thought has caused the action.“ (Wegner 2003, S. 2)

Wichtig ist die Erkenntnis, dass auch im geschäftlichen Kontext Entscheidungen unter Einfluss von Emotionen getroffen werden. Um als Vertriebler erfolgreich zu sein, ist daher ein genaues Augenmerk auf die Persönlichkeit des Gegenübers wichtig. Dadurch ist es möglich, sich auf sein Gegenüber einzustellen und eine Form des Gleichklangs zu erzeugen. Dieses Vorgehen erhöht die Wahrscheinlichkeit, eine Vertrauensbasis als Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit aufzubauen.

## Quellen

- Bauer, Joachim (2016). Warum ich fühle, was du fühlst – Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. 24. Aufl. München: W. Heyne.
- Beck, Henning; Anastasiadou, Sofia; Meyer zu Reckendorf, Christopher (2018).
- Faszinierendes Gehirn - Eine bebilderte Reise in die Welt der Nervenzellen. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Damásio, António R. (2015). Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. 8. Aufl. München: List.
- Gassen, Hans-Günter (2012). Die Menschen Macher – Sehnsucht nach Unsterblichkeit. Weinheim: Wiley.
- Jung, Hans (2014). Persönlichkeitstypologie – Menschenkenntnis als Instrument der Mitarbeiterführung. 4. Aufl. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Kreutzer, Ralf T.; Rumler, Ana; Wille-Baumkauff, Benjamin (2015). B2B-Online-Marketing und Social Media: Ein Praxisleitfaden. Springer Science and Business Media.
- Mehrabian, Albert (1977). Silent messages. 6. Aufl. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Pollert, Achim; Kirchner, Bernd; Pollert, Marc C. (2017). Duden Wirtschaft von A bis Z – Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. Berlin: Dudenverlag.
- Roth, Gerhard (2017). Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten – Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. 12. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Seßler, Helmut (2013). Limbic® Sales – Spitzenverkäufe durch Emotionen. 2. Aufl. Freiburg im Breisgau: Haufe Verlag.
- Spiegel Online GmbH & Co. KG (2002). Welt ohne Worte – Geheimnis Gehirn. <http://www.spiegel.de/sptv/special/a-176962.html> (Zugriff vom 03.10.2018).
- Wegner, Daniel M. (2003). The Illusion of Conscious Will: The MIT Press.
- Wiegand, Jürgen (2005). Handbuch Planungserfolg – Methoden, Zusammenarbeit und Management als integraler Prozess. Zürich: Vdf Hochschulverlag.

## Kurzfassung

**Schlüsselwörter:**  
*Digitalisierung,  
Vertrieb, digitale  
Transformation,  
Veränderungsma-  
nagement*

**Keywords:**  
*Digitalization,  
sales, digital trans-  
formation, change  
management*

Der Vertrieb, der in der Verantwortung steht, auf Änderungen von Kundenbedürfnissen und Marktentwicklungen angemessen zu reagieren, sieht sich durch die fortlaufende Digitalisierung der Gesellschaft und Wirtschaft mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Neben der Notwendigkeit eines frühzeitigen Wandels bietet die Digitalisierung des Vertriebs Unternehmen ein enormes Nutzenpotenzial. Trotz allem fehlt es vielen Unternehmen an einer strategischen Vorgehensweise für derartige Transformationsvorhaben. Im Rahmen dieser Arbeit wurde untersucht, wie die strategische und schrittweise digitale Transformation des B2B-Vertriebs durchgeführt werden kann. Dafür wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, welches B2B-Unternehmen dazu befähigt, ihren Vertrieb auch zukünftig wettbewerbsfähig zu gestalten. Von entscheidender Bedeutung sind hierbei die Erfolgsfaktoren des Veränderungsmanagements.

## Abstract

Sales, which is responsible for responding appropriately to changes in customer needs and market developments, is facing new challenges as a result of the ongoing digitalization of society and the economy. In addition to the need for early change, the digitalization of sales offers companies enormous potential benefits. Nevertheless, many companies lack a strategic approach for such transformation projects. This paper examines how the strategic and step-by-step digital transformation of B2B sales can be carried out. A process model was developed for this purpose, which enables B2B companies to continue to make their sales activities competitive in the future. Success factors of change management are of crucial importance.



*Prof. Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb. Ihr Forschungsgebiet liegt im Bereich Vertrieb von Industriegütern (B2B).*

*Kontakt: [Marion.Murzin@hs-karlsruhe.de](mailto:Marion.Murzin@hs-karlsruhe.de)*



*Michael Haedecke,  
Absolvent des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen*

## Einleitung

Die Digitalisierung verändert die Rahmenbedingungen hinsichtlich Kunden, Wettbewerb und Markt und zwingt den Business-to-Business-Vertrieb (B2B-Vertrieb) zu einer fortlaufenden Weiterentwicklung. Dadurch wird dem Vertrieb zwangsweise eine immer wichtiger werdende strategische Rolle zugeschrieben (Scheed/Scherer 2019, S. 1). Unternehmen, welche diese veränderten Rahmenbedingungen nicht frühzeitig adaptieren, indem der Vertrieb auf die neuen Anforderungen durch Digitalisierung angepasst wird, werden langfristig nicht wettbewerbsfähig bleiben und von der Konkurrenz abgehängt (Lässig/Leutiger/Fey 2015, S. 4). Dennoch wird die Digitalisierung im Vertrieb bei einem Großteil der Unternehmen noch nicht genutzt. Gerade im B2B-Vertrieb, der in der Verantwortung steht, sich neuen Kundenanforderungen und sich verändernden Rahmenbedingungen im Markt anzupassen, besteht Aufholbedarf.

## Aufgabenfelder des B2B-Vertriebs

Der Vertrieb in Unternehmen trägt im Allgemeinen die Verantwortung, Transaktionen herbeizuführen und in diesem Rahmen Geschäftsbeziehungen aufzunehmen sowie diese aufrecht zu erhalten (Kuhlmann 2001, S. 39). Somit umfasst der Vertrieb „alle Tätigkeiten und Funktionen (Mitarbeiter und deren Aufgaben im Rahmen betrieblicher Stellen), Strukturen und Abläufe, Methoden und Systeme zur Leistungserstellung (Absatzwirtschaft)“ (Winkelmann 2008, S. 8). Die Aufgabenfelder lassen sich dabei in strategische und operative Vertriebstätigkeiten einteilen

*Die Transaktionsabwicklung als Verantwortung des Vertriebs.*

Erstere befassen sich im Allgemeinen mit der Analyse und der Planung der Aufgabenfelder Markt, Kunden, Portfolio, Vertriebskanal, Organisation und Vertriebssteuerung (Scheed/Scherer 2019, S. 6 ff.). Als operative Vertriebstätigkeiten können die operative Vertriebsplanung und -steuerung, Außendienstleistungsplanungen, Akquise- und Angebotsprozesse, Verhandlungsführung und -techniken, Auftragsmanagement, Aftersales-Betreuung, operatives Personalmanagement oder auch das Vertriebscontrolling genannt werden (Scheed/Scherer 2019, S. 90).

Der B2B-Vertrieb unterscheidet sich vom Business-to-Consumer-Vertrieb (B2C-Vertrieb) im Wesentlichen in der Kundenstruktur und hinsichtlich des Leistungsportfolios (Scheed/Scherer 2019, S. 10). Die Nachfrager des B2B-Vertriebs sind organisatorischer Natur und stellen demnach Unternehmen und andere Institutionen dar, welche die bezogenen Güter und Dienstleistungen in den eigenen Herstellungsprozess integrieren oder diese weiterverkaufen (vgl. Abbildung 1). Dies hat einen hohen Individualisierungsgrad der nachgefragten Produkte zufolge (Backhaus/Voeth 2014, S. 9).

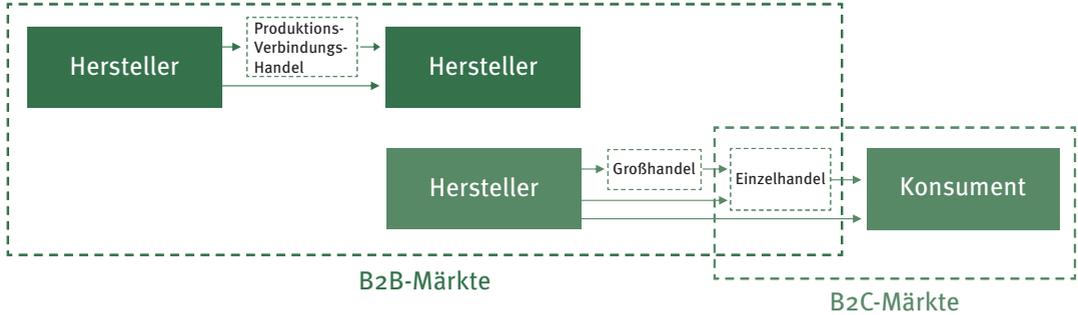


Abbildung 1: Unterschiede der B2B- und B2C-Märkte (eigene Darstellung in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 20)

### Digitalisierung

*Das Phänomen der Digitalisierung muss im Rahmen der heutigen Gesellschaft neu definiert werden.*

Die Digitalisierung ist in der heutigen Zeit ein omnipräsenter Begriff (Heuermann/Engel/von Lucke 2018, S. 9). Sie hat zur Folge, dass sich die Rahmenbedingungen in nahezu allen Lebensbereichen ändern. Die Abhängigkeit von digitalen Infrastrukturen, vernetzten Endgeräten sowie der möglichen Verwendung enormer Datenmengen steigt zunehmend. Gleichzeitig wird ein enormes Nutzenpotenzial geschaffen (Lepping/Palzkil 2016, S. 18).

Dabei ist die Digitalisierung jedoch kein neues Phänomen, denn sie beschreibt zunächst die Umwandlung von analogen in digitale Daten (Reker/Böhm, 2013, S. 8). Eine umfassende Etablierung fand jedoch erst während der dritten Phase der industriellen Revolution, der Automatisierung, statt (Becker/Pflaum 2019, S. 6). Inzwischen wird die Digitalisierung durch die Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Technologien wie bspw. mobiler Endgeräte und Cloud Computing vorangetrieben. Die Anwendung solcher Technologien findet dabei in nahezu allen Lebensbereichen statt und ermöglicht es Menschen, dauerhaft online und somit vernetzt zu sein, mit ihren Mitmenschen jederzeit und weltweit zu kommunizieren und von überall auf Daten zuzugreifen (Hamidian/Kraijo 2013, S. 5). Aufgrund dessen erscheint eine neue Definition der Digitalisierung, welche die genannten Aspekte ebenfalls berücksichtigt, notwendig zu sein. In der Literatur wird die Digitalisierung unter anderem als Entwicklung (Heuermann et al. 2018, S. 13), als Prozess (Biesel/Hame 2018, S. V) oder sogar als „[...] eine Philosophie oder ein Verständnis von Geschäftsmodell, Strategie und Zukunftsorientierung [...]“ (Reker/Böhm 2013, S. 8), ausgelegt. Diese Entwicklung schreitet unter der Nutzung der Digitalisierung im technischen Sinne, der Umwandlung analoger in digitale Daten, voran.

Im Unternehmenskontext wird oftmals auch von einer digitalen Transformation gesprochen, die unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) versucht, die Performance durch Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen, Kundenerlebnissen und Geschäftsmodellen, zu steigern (Wolf/Strohschen 2018, S. 64). Der Begriff wurde dabei vor allem durch Beratungsstudien und durch die Wirtschaftspresse geprägt, findet jedoch immer häufiger Anwendung in managementwissenschaftlichen Diskussionen (Nicolai/Schuster 2018, S. 15).

### Die digitale Transformation des Vertriebs

Da eine digitale Transformation Veränderungen durch den Einsatz von IKT-Technologien bewirkt, bezieht sich die digitale Transformation des B2B-Vertriebs im Spezifischen auf diesen Einsatz und soll zum Ziel haben, eine allgemeine Performance-Steigerung, wie bspw. Kostensenkungen, Effizienzsteigerung oder den Kundennutzen zu erhöhen. Der Autor Elste definiert dabei neue Technologien im Vertrieb und der damit einhergehenden Digitalisierung wie folgt: „Unter neuen Technologien und damit der Digitalisierung im Vertrieb [...] können diejenigen Instrumente verstanden werden, mittels derer der Vertrieb bei den vertrieblichen Aktivitäten der Organisation oder des einzelnen Vertriebsmitarbeiters der Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle, unterstützt wird.“ (Elste 2016, S. 104).

*Die digitale Transformation des Vertriebs wird für Industriegüterunternehmen zukunftsentscheidend sein.*

Der Nutzenzuwachs für den Vertrieb kann über alle Vertriebsphasen, also von der Kundensuche und der Kontaktphase über die Bedarfsermittlung und die Einwandphase bis zur Abschluss- und Nachabschlussphase sowie deren Unterstützungsprozesse erfolgen. Eine weitere Betrachtung des Nutzenzuwachses kann in der Einordnung der Nutzendimensionen erfolgen, welche den Informationsvorsprung, die Reduktion der Prozesskomplexität, die Schaffung von Bekanntheit und Optimierung des Images, die Verbesserung der Effektivität, Kostensenkungen, die Steigerung der Kundenbindung sowie die Reduzierung von Risiken darstellen (Elste 2016, S. 12).

### Veränderungsmanagement für die digitale Transformation des B2B-Vertriebs

Da es sich bei der Digitalisierung um eine Veränderung von Arbeitsabläufen, Systemen, Einstellungen der Betroffenen und der Organisation selbst handelt, spielt das Veränderungsmanagement eine wesentliche Rolle bei der digitalen Transformation des B2B-Vertriebs. Es soll im Rahmen dieser Arbeit dazu dienen, die Grundlage der Veränderung in Form von Erfolgsfaktoren zu schaffen.

*Für eine erfolgreiche digitale Transformation bedarfes eines strategischen Veränderungsmanagements im Vertrieb.*

Das Veränderungsmanagement befasst sich im Allgemeinen mit Veränderungsprozessen auf unternehmerischer und persönlicher Ebene. Dabei legt es den Fokus v. a. auf den Faktor Mensch, indem es bei einer nachhaltigen und wirksamen Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten ansetzt (Lauer 2014, S. 7). Beim Veränderungsmanagement „werden alle Maßnahmen subsumiert, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.“ (Al-Ani/Gattermeyer, 2000, S. 14). In der Literatur lassen sich bereits verschiedene Phasenmodelle von Veränderungsprozessen finden, welche den Grundbaustein vieler Theorien der Organisationsentwicklung und des Veränderungsmanagements bilden. Als Beispiele lassen sich das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin, das 7-Phasen-Modell nach Richard Streich sowie das 8-Stufen-Modell der Veränderung nach John Kotter nennen.

Während das Modell nach Lewin mit seinen drei Stufen, dem Auftauen, der Veränderung und der des Einfrierens, eher wenig spezifisch ist, bietet Streich ein spezifischeres Vorgehen. In den sieben Phasen beschreibt Streich insbesondere die Auswirkungen der Veränderung auf die Betroffenen und deren psychischen Gemütszustände während des Wandels (Vahs/Weiand 2013, S. 73). Die eigene Wahrnehmung wird dabei als entscheidender Faktor für die Steuerung der Veränderung und des damit einhergehenden Erfolgs gesehen (Werther/Jacobs 2014, S. 52). Die sieben Phasen werden dabei unterteilt in Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration (Streich 2016, S. 25 ff.).

Weniger eine Beschreibung der psychologischen Gemütszustände der Betroffenen und mehr eine Auflistung kritischer Erfolgsfaktoren für die Veränderung bietet John Kotter in seinem 8-Stufen-Modell der Veränderung. Die identifizierten Phasen der Veränderung lauten demnach Dringlichkeit erzeugen, Koalition der Führung etablieren, Vision und Strategie entwickeln, Vision kommunizieren, Mitarbeiter zur Umsetzung befähigen, kurzfristige Erfolge erzielen, Veränderung vorantreiben und Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur (Werther/Jacobs 2014, S. 53 f.).

*Das klassische Veränderungsmanagement scheint für den Paradigmenwechsel nicht mehr hinreichend zu sein.*

Die Veränderungen der Rahmenbedingungen hinsichtlich des Marktes und der Kundenanforderungen, impliziert durch die Digitalisierung, nehmen Beschleunigung auf und stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Demgemäß stellt sich die Frage, inwieweit das klassische Veränderungsmanagement in dessen Ursprungsform für Unternehmen noch anwendbar ist. Daher wurden speziell für die digitale Transformation des B2B-Vertriebs die in Abbildung 2 dargestellten kritischen Erfolgsfaktoren, einerseits auf Basis der bestehenden Modelle, andererseits auch auf Grundlage der Implikationen der Digitalisierung, herausgearbeitet:



Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation des B2B-Vertriebs (eigene Darstellung)

### Erarbeitetes Vorgehensmodell für die schrittweise digitale Transformation des B2B-Vertriebs

Das entwickelte Vorgehensmodell hat zum Ziel, eine an die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen angepasste Implementierung notwendiger digitaler Tools und Instrumente zu ermöglichen. Die Umstellung wird durch die sich verändernden Rahmenbedingungen, impliziert durch die Digitalisierung, angestoßen. Das Vorgehensmodell ist dabei in insgesamt fünf übergeordnete Phasen unterteilt, welche sich durch die erarbeiteten Erfolgsfaktoren der gelungenen digitalen Transformation des Vertriebs und der dafür notwendigen Arbeitsschritte ergeben (vgl. Abbildung 3). Die Reihenfolge der Phasen wurde auf Basis der Grundlagen festgelegt, die in jeder Phase für die jeweils darauffolgende Phase geschaffen wurden. Sollten die Grundlagen in den entsprechenden Phasen als nicht hinreichend betrachtet werden, kann u. U. in die vorangegangene Phase gesprungen werden, um diese aufzuarbeiten.

*Das erarbeitete Vorgehensmodell befähigt Unternehmen, ihren Vertrieb strategisch und schrittweise zu digitalisieren.*

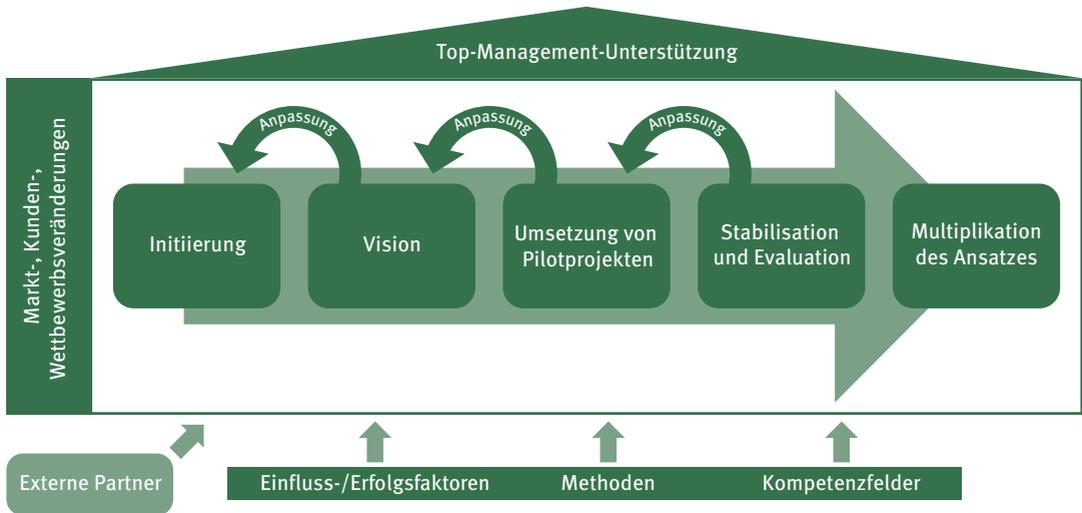


Abbildung 3: Vorgehensmodell für die digitale Transformation des B2B-Vertriebs (eigene Darstellung)

Die fünf Phasen stellen die Initiierung, die Vision, die Umsetzung von Pilotprojekten, die Stabilisation und Evaluation sowie die Multiplikation des Ansatzes dar. Während des gesamten Vorhabens nimmt die Führungsebene zum Teil eine leitende, gleichermaßen aber eine fortlaufende unterstützende Rolle ein, um die Akzeptanz der Veränderung bei den Betroffenen zu stärken und Widerstände frühzeitig zu erkennen und abzubauen. Der Einbezug externer Partner, bspw. von Beratungsunternehmen, ist während der Transformation optional und kann an verschiedenen Stellen erfolgen.

### Initiierungsphase

*In der Initiierungsphase sollen Bewusstsein und weitere Grundlagen durch verschiedene Analysen geschaffen werden.*

Die Phase der Initiierung soll den Veränderungsprozess im Vertrieb anstoßen und ist daher von zentraler Bedeutung. Fehler in dieser Phase lassen sich im späteren Verlauf des Transformationsvorhabens nur schwer korrigieren (Mohr/Büning/Fress/Fröbel 2010, S. 61).

Der Anstoß erfolgt dabei vorrangig in der Informationsbeschaffung und der Durchführung einer umfassenden Vorbereitung. Dieses Vorgehen wird wiederum in eine intern und eine extern gerichtete Analyse unterteilt, um sowohl die relevanten internen Rahmenbedingungen als auch die externen Einflüsse auf das Unternehmen und den Vertrieb zu erfassen.

Die intern gerichtete Analyse zielt durch die Ermittlung und Dokumentation der aktuellen Geschäftsprozesse im Vertrieb darauf ab, deren digitale Reife sowie das Digitalisierungspotenzial zu ermitteln. Diese Erkenntnisse sind

für den Verlauf der Transformation unabdingbar und stellen die Grundlage für die Veränderung dar (Christ 2015, S. 91). Etwaige Lücken oder Schwächen in den identifizierten Geschäftsprozessen sollten noch vor der Veränderung durch die übliche Geschäftsprozessoptimierung korrigiert werden. Als graphische Darstellungsmethoden der Vertriebsprozesse lassen sich beispielhaft die ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK), Flussdiagramme sowie Wertschöpfungskettendiagramme (WKD) nennen.

Sind die Geschäftsprozesse letztendlich bekannt, können diese durch geeignete Methoden auf ihre digitale Reife sowie auf ihr Digitalisierungspotenzial geprüft werden. Dadurch können Handlungsbedarfe und -möglichkeiten aufgedeckt werden.

Bei der externen Analyse sollen die neuen Einflüsse, welche im Rahmen der Digitalisierung auf das Unternehmen wirken, erfasst werden. Dies kann bspw. durch ein Benchmarking und eine Kunden- und Wettbewerbsanalyse erfolgen. Dadurch wird frühzeitig ein Dringlichkeitsgefühl und ein Gefühl der Notwendigkeit für die Veränderung und die damit einhergehende Akzeptanz geschaffen.

### **Visionsphase**

Die Phase der Vision dient als Überbegriff für die Festlegung neuer, auf die Rahmenbedingungen angepasster, Vertriebsstrategien sowie einer allgemeinen digitalen Vision, auf deren Basis unter Einbezug der, in der Initiierungsphase gewonnenen Kenntnisse, eine Priorisierung der möglichen Transformationsprojekte stattfindet.

Die Notwendigkeit der Prüfung und eventuellen Anpassung der strategischen Vertriebsziele wird durch die Veränderungen in den Bereichen Markt, Kunde, Portfolio, Vertriebskanäle, Organisation und Steuerung hervorgerufen. Auslöser dieser Veränderungen können u. a. das Fortschreiten der Digitalisierung und die Etablierung neuer disruptiver Technologien sein (Scheid/Scherer 2019, S. 5). Die neuen Vertriebsstrategien sollten dabei in Einklang und Abstimmung mit der allgemeinen Unternehmensstrategie festgelegt werden (Scheid/Scherer 2019, S. 9).

*Die Digitalisierung erfordert eine grundlegende Prüfung und Anpassung der bestehenden strategischen Vertriebsziele.*

Des Weiteren wird empfohlen, eine allgemeine digitale Vision für das Unternehmen und im spezifischen für den Vertrieb durch das Top-Management festzulegen. Diese Vision soll dazu dienen, den eigentlichen Fokus der Transformation nicht aus den Augen zu verlieren und die Richtung der Veränderung vorzugeben (Lauer 2014, S. 112). Dadurch wird sichergestellt, dass das Ziel des Projektes nicht in der Implementierung einer rein technischen Lösung gesehen wird, sondern der gesteigerte Vertriebs- bzw. Kundennutzen im Vordergrund steht (Müller/Thienen 2016, S. 70). Die digitale Vision hängt dabei wesentlich von den gegebenen Rahmenbedingungen ab, weshalb die in der ersten Phase gewonnenen Erkenntnisse als Grundlage, Richtmaß oder Möglichkeiten mit einbezogen werden sollten (Kreutzer/Neugebauer/Pattloch 2017, S. 43). Zwar sollte die Führungsebene

*Die Vision wirkt einerseits als Leitfaden, aber auch als Motivator.*

die Vision festlegen, allerdings empfiehlt es sich, bei der Formulierung die Mitarbeiter mit einzubeziehen, um eine frühzeitige hohe Identifikation mit der digitalen Transformation zu schaffen und potenzielle Ideen auszuschöpfen.

Da nicht alle Transformationsprojekte, welche potenziell in Frage kommen, gleichzeitig effizient umgesetzt werden können, bedarf es ihrer methodischen Priorisierung. Für dieses Vorgehen wurde eigens eine auf einem Scoring-Modell basierende Methode entwickelt. Das Risiko möglicher Fehlinvestitionen kann durch diese objektive Selektion minimiert werden (Behrens-Carlsson 2018, S. 10). Dabei werden zu bewertende Kriterien unternehmensindividuell ausgewählt, bezüglich ihrer Relevanz gewichtet und letztendlich bewertet. Als Beispiel solcher Kriterien können u. a. das Prozessvolumen, die Anzahl der Prozessbeteiligten, der Kundennutzen oder die strategische Relevanz des Geschäftsprozesses genannt werden.

### Umsetzung von Pilotprojekten

*Die Umsetzung der Transformationsprojekte erfordert aufgrund der Komplexität und Vielfältigkeit funktionsübergreifende Projektteams.*

In der Phase der Umsetzung werden die priorisierten Transformationsprojekte durchgeführt und die entsprechenden digitalen Technologien in den Vertrieb implementiert. Sie stellt somit die zentrale Veränderung des Vertriebs dar. Für diese Umsetzung ist ein geeignetes Projektmanagement nötig, welches die detaillierten Projektziele definiert, terminiert, die benötigten Ressourcen festlegt und regelmäßig Statusberichte an die Führungsebene weiterleitet. Ein geeignetes Qualitätsmanagement kann den Erfolg, bspw. durch die Einführung neuer Erfolgskennzahlen, sogenannter KPIs, sicherstellen. Das Vorgehen ist in Abbildung 4 schematisch dargestellt.

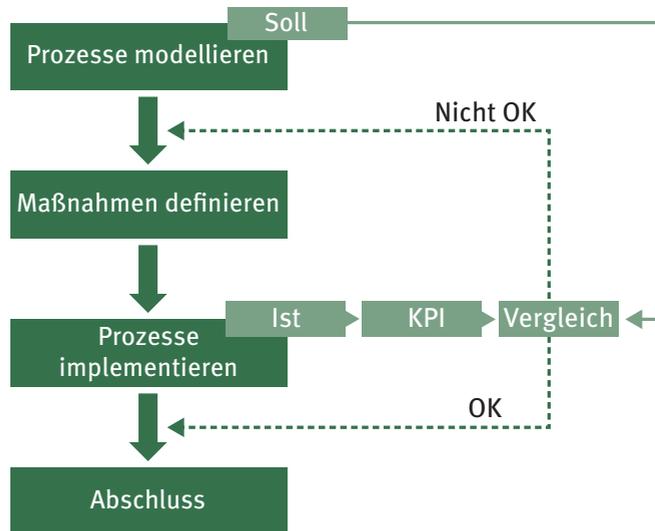


Abbildung 4: Implementierungsablauf (eigene Darstellung)

Bei der Durchführung sollten abteilungs- und funktionsübergreifende Teams gebildet werden, die sich in ihren Fähigkeiten ergänzen, da eine ganzheitliche Betrachtung bei der Realisierung nötig ist. Erfolgreiche Teams weisen demnach eine hohe Diversität auf und sind zudem zielstrebig (Weinreich 2016, S. 181).

### **Stabilisation und Evaluation**

Nach Abschluss der Transformationsprojekte sollten diese evaluiert und stabilisiert werden. Die Evaluation hat dabei zum Ziel, die Transformation hinsichtlich des Erfolgs zu bewerten. Dabei wird der erreichte Ist- mit dem zuvor festgelegten Soll-Zustand abgeglichen (Müller/Thienen 2016, S. 253). Die Evaluation der bereits umgesetzten Transformation kann dazu dienen, durch einen stetigen Lernprozess, die Identifikation der entstandenen Herausforderungen sowie der gefundenen Lösungsansätze, zukünftige Projekte effizienter und reibungsloser zu gestalten. Des Weiteren kann die Unternehmenskultur in eine Richtung des digitalen Denkens entwickelt werden.

*Durch bestimmte Methoden und Vorgehensweisen soll der Rückfall in alte Verhaltensmuster verhindert werden.*

Wurde das Transformationsvorhaben als erfolgreich eingestuft, kann dieses letztendlich stabilisiert werden, sodass ein Rückfall in alte Verhaltensmuster und Vorgehensweisen langfristig verhindert wird. Somit können sich keine sogenannten Insellösungen bilden. Dabei sollte eine kontinuierliche Verbesserung der neuen Prozesse und implementierten Technologien jedoch nicht ausgeschlossen werden. Eine wesentliche Rolle in der Stabilisation spielt die Akzeptanz sowie die digitale Kompetenz der Anwender der neuen digitalen Instrumente. Diese Grundlagen können durch die Weiterbildung der betroffenen Mitarbeiter mittels umfangreicher Schulungen und der damit einhergehenden Kompetenzerweiterung geschaffen werden, um diese hinsichtlich der Bewältigung der neuen Prozesse sowie der effektiven und effizienten Nutzung der neuen Werkzeuge zu befähigen.

### **Multiplikation des Ansatzes**

Nach erfolgreichem Abschluss der Transformationsprojekte kann der Ansatz letztendlich multipliziert und auf weitere, nachfolgende Transformationsprojekte ausgeweitet werden. Sollten die neuen Technologien zunächst in Teilen des Vertriebs getestet worden sein, kann die Multiplikation auch in der Ausweitung der neuen Prozesse auf den gesamten betroffenen Vertriebsbereich oder konzernübergreifend erfolgen.

*Die Multiplikation des Ansatzes hat zum Ziel, weitere Transformationsprojekte durchzuführen.*

### **Fazit**

Die Digitalisierung impliziert eine Reihe an Veränderungen und zwingt Unternehmen dazu, ihre bisherigen Vertriebsaktivitäten zu hinterfragen und ihren Vertrieb digital zu transformieren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch die Erarbeitung kritischer Erfolgsfaktoren einer solchen digitalen Transformation wurde ein an die individuellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens anpassbares

Vorgehensmodell entwickelt, welches eine Handlungsempfehlung darstellt und durch Methodenbeispiele Unternehmen dazu befähigt, ihren Vertrieb für die Zukunft zu wappnen.

### Literaturverzeichnis

Al-Ani, A. und Gattermeyer, W. (2000). Entwicklung und Umsetzung von Change Management-Programmen. In W. Gattermeyer und A. Al-Ani (Hrsg.), Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen – Methoden – Praxisbeispiele Wiesbaden, Springer Fachmedien. S. 13-40.

Backhaus, K. und Voeth, M. (2014). Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business-Marketings München, Franz Vahlen.

Becker, W. und Pflaum, A. (2019). Begriff der Digitalisierung – Extension und Intension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In W. Becker , A. Fliaster , A. Leischnig und E. Sucky (Hrsg.), Geschäftsmodelle in der digitalen Welt – Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen Wiesbaden, Springer Gabler. S. 3-14.

Behrens-Carlsson, O. (2018). Fehlende Transparenz von bestehenden Prozessen. Herausforderungen bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen meistern ( Bitcom, Hrsg. Redakteur) Berlin, S. 10-12.

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

Christ, J. (2015). Intelligentes Prozessmanagement – Marktanteile ausbauen, Qualität steigern, Kosten reduzieren Wiesbaden, Springer Gabler.

Elste, R. (2016). Paradigmenwechsel im Vertrieb – Konsequenzen neuer Technologien für das Kundenmanagement. In L. Binckebanck und R. Elste (Hrsg.), Digitalisierung im Vertrieb – Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen Wiesbaden, Springer Gabler. S. 3-28.

Hamidian, K. und Kraijo, C. (2013). Digitalisierung – Status quo. In F. Keuper, K. Hamidian, T. Kalinowski und C. Kraijo (Hrsg.), Digitalisierung und Innovation. Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven Wiesbaden, Springer Gabler. S. 3- 23.

Heuermann, R., Engel, A. und von Lucke, J. (2018). Digitalisierung: Begriff, Ziele und Steuerung. In R. Dr. Heuermann , M. Prof. Dr. Tomenendal und C. Bressemer (Hrsg.), Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden – IT-Organisation, Management und Empfehlungen Berlin, Heidelberg, Springer. S. 9-50.

## Vorgehensmodell für die digitale Transformation des B2B-Vertriebs

---

- Kreutzer, R., Neugebauer, T. und Pattloch, A. (2017). Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management Wiesbaden, Springer.
- Kuhlmann, E. (2001). Industrielles Vertriebsmanagement München, Franz Vahlen.
- Lässig, R., Leutiger, P., Fey, A., Hentschel, S., Toernier, S. und Hirt, F. (2015). Die Digitale Zukunft des B2B-Vertriebs. Roland Berger GmbH; Google, München.
- Lauer, T. (2014). Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren Heidelberg, Springer Gabler.
- Lepping, J. und Palzkill, M. (2016). Die Chance der digitalen Souveränität. In V. Wittpahl (Hrsg.), Digitalisierung. Bildung – Technik – Innovation Berlin, Springer Vieweg. S. 17-26.
- Müller, A. und Thienen, L. (2016). Digitalisierung der Vertriebsprozesse – Framework zur erfolgreichen Transformation. In L. Binckebach und R. Elste (Hrsg.), Digitalisierung im Vertrieb – Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen Wiesbaden, Springer Gabler. S. 65-84.
- Mohr, N., Büning, N., Hess, U. und Fröbel, A. M. (2010). Herausforderung Transformation (N. Mohr, N. Büning, U. Hess und A. M. Fröbel, Hrsg.) Berlin/Heidelberg, Springer.
- Nicolai, A. und Schuster, C. (2018). Digitale Transformation – Konzeptionelle Entwicklung und Anchlüsse an die managementwissenschaftliche Debatte. Wirtschaftswissenschaftliches Studium, (1), S. 15-21.
- Reker, J. und Böhm, K. (2013). Digitalisierung im Mittelstand. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Scheed, B. und Scherer, P. (2019). Strategisches Vertriebsmanagement – B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter Wiesbaden, Springer Gabler.
- Schwegmann, A. und Laske, M. (2012). Istmodellierung und Istanalyse. In J. Becker, M. Kugeler und M. Rosemann, Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7. Auflage Berlin, Heidelberg, Springer Gabler. S. 165-166.
- Streich, R. K. (2016). Fit for Leadership Wiesbaden, Springer Gabler.
- Vahs, D. und Weiland, A. (2013). Workbook Change Management – Methoden und Techniken Schäffer-Poeschel.

Weinreich, U. (2016). Lean Digitization – Digitale Transformation durch agiles Management Berlin/Heidelberg, Springer Gabler.

Werther, S. und Jacobs, C. (2014). Theoretische Grundlagen. In F. Brodbeck, E. Kirchler und R. Woschée (Hrsg.), Organisationsentwicklung – Freude am Change Berlin, Heidelberg, Springer. S. 41-76.

Winkelmann, P. (2008). Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. München, Franz Vahlen.

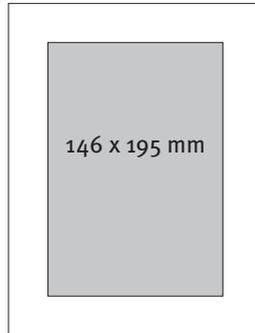
Wolf, T. und Strohschen, J.-H. (Februar 2018). Digitalisierung: Definition und Reife. Informatik-Spektrum , 41 (1), S. 56-64.

# Mediadaten markeZin

Die Marketing-Fachgruppe der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Karlsruhe plant die zwölfte reguläre Ausgabe der Karlsruher Marketing-Fachschrift „markeZin“ im Februar 2021. Darin enthalten sind Artikel zu aktuellen Marketing-Themen aus den Bereichen Forschung und Praxis. Die fachlichen Schwerpunkte sollen hier praxisnahen Bezug finden.



Vorschau Cover



Satzspiegel



1/1 Seite

<b>Zielgruppe:</b>	Fach- und Führungskräfte aus der Region Karlsruhe, Marketinginteressierte, Professoren und Professorinnen, Studierende
<b>Anzeigenschluss:</b>	15. Oktober 2020
<b>Auflage:</b>	ca. 2300 Stk.
<b>Erscheinungsdatum:</b>	Februar 2021
<b>Anzeigenpreis:</b>	€ 500, -- (zzgl. 19 % Mehrwertsteuer)*
<b>1/1 Seite:</b>	Vierfarbdruck oder schwarz/weiß
<b>Format:</b>	185 x 240 mm (plus 3 mm Anschnitt)
<b>Satzspiegel:</b>	146 x 195 mm

\*Die Finanzierung der Versandkosten erfolgt über die Anzeigen. Ein Gewinn ist mit der Herausgabe der Marketing-Fachschrift nicht verbunden.

**Bitte per E-Mail an [christoph.ewert@hs-karlsruhe.de](mailto:christoph.ewert@hs-karlsruhe.de) oder per Fax an 0721 / 925 1947 zurücksenden:**

**Ja, wir möchten eine Anzeige schalten!**

Firma: \_\_\_\_\_

Ansprechpartner: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

E-Mail-Adresse: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

**Besuchen Sie uns auch gerne auf unserer Internetseite [www.hs-karlsruhe.de/markezin](http://www.hs-karlsruhe.de/markezin)**

Dort finden Sie weitere interessante Informationen rund um das Thema Marketing, die Vollversionen der Artikel dieser Ausgabe, sowie alle bisher herausgegebenen Ausgaben der Marketing-Fachschrift **markeZin**.

**Sie kennen weitere Interessenten für diese Fachschrift oder möchten Ihr Exemplar bequem nach Hause geliefert bekommen?**

Bitte senden Sie eine E-Mail (Betreff „Interessent markeZin“) mit dem Namen und der vollständigen Adresse an [christoph.ewert@hs-karlsruhe.de](mailto:christoph.ewert@hs-karlsruhe.de), damit wir Sie oder Interessenten in unsere Datenbank aufnehmen können.

**Sie haben Fragen, Kritik oder Anregungen zu unserer Marketing-Fachschrift markeZin?**

Bitte kontaktieren Sie uns unter **Telefon 0721/9251935** oder senden Sie eine E-Mail an [christoph.ewert@hs-karlsruhe.de](mailto:christoph.ewert@hs-karlsruhe.de). Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung.

## Impressum

---

**Herausgeber:**

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

**Verantwortlicher:**

Christoph Ewert,  
[christoph.ewert@hs-karlsruhe.de](mailto:christoph.ewert@hs-karlsruhe.de)

**Redaktion:**

Christoph Ewert (W), Dr. Christian Braun (W),  
Dr. Christian Seiter (W), Dr. Marion Murzin (W),  
Stefanie Götz (W), Katja Volova

**Konzeption, Layout, Anzeigen:**

Stefanie Götz (W), Katja Volova

**Korrektur/Lektorat:**

Dr. Joachim Lembach, Stefanie Götz

**Titelbild:**

Urheber: Fotolia

**Druck:**

NINO Druck GmbH

**Auflage:**

2.300 Stück, einmal jährlich

**Copyright:**

Abdruck nur nach vorheriger Genehmigung durch die Redaktion.

**Erscheinungsjahr/Erscheinungsort:**

2020/Karlsruhe

**ISSN 1869-9820**



# Technologie-Entrepreneurship

Master of Science (M.Sc.)



Hochschule Karlsruhe  
Technik und Wirtschaft  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

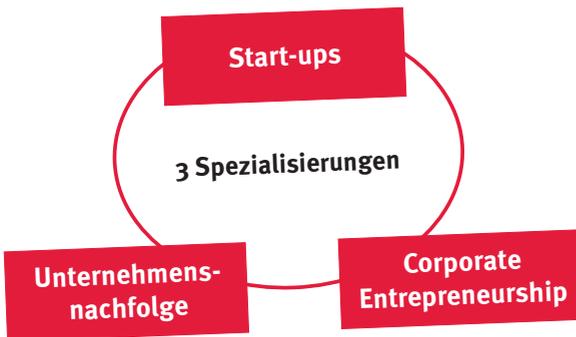
Näher dran.

Der Studiengang für angehende Jung-Unternehmer  
mit technologiebasierten Geschäftsideen



Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaften

Spezialisierungsrichtungen



Was bieten wir den Studierenden?

- Förderung von visionärem, unternehmerischen Denken
- Kompetenzen im Umgang mit disruptiven Veränderungen (Risiko- und Chancenbewertungen)
- Nutzung von Technologiekompetenz als Querschnittsfunktion und Übertragung auf nachhaltige Geschäftsmodelle



Infos unter [www.hs-karlsruhe.de/teem](http://www.hs-karlsruhe.de/teem) oder unter 0721-925-1945

