

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

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Marketing & Kommunikation

Potenziale und Herausforderungen des Digital Selling im B2B-Kaufentscheidungsprozess

Identifikation verschiedener Vertriebsrollen unter Berücksichtigung der Zwei-System-Theorie von Kahneman

**TANJA ZWEIGLE**

**JACQUELINE HEINL**

**IU Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: [kerstin.janson@iu.org](mailto:kerstin.janson@iu.org)

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Tanja Zweigle

ORCID: 0000-0003-0117-8807

IU Internationale Hochschule - Campus Düsseldorf

Hildebrandstr. 24c

D-40215 Düsseldorf

Telefon: +49 211 980700 80

E-Mail: [tanja.zweigle@iu.org](mailto:tanja.zweigle@iu.org)

Jacqueline Hehl (M.A.)

Telefon: +491735138145

E-Mail: [jacqueline.hehl@gmx.de](mailto:jacqueline.hehl@gmx.de)

**IU Discussion Papers, Reihe: Marketing & Kommunikation, Vol. 3, No. 1 (Februar 2023)**

ISSN-Nummer: 2750-0667

Website: <https://www.iu.de/forschung/publikationen/>

# **Potenziale und Herausforderungen des Digital Selling im B2B-Kaufentscheidungsprozess**

Identifikation verschiedener Vertriebsrollen unter Berücksichtigung der Zwei-System-Theorie von Kahneman

**Tanja Zweigle**

**Jacqueline Heintl**

## **ABSTRACT:**

*The change in customer behaviour in B2B markets associated with digitization requires an adaptation of existing sales strategies and leads to major challenges regarding the influence on the customer during the purchase decision process, especially for small and medium-sized B2B companies. Based on Kahneman's dual-process-theory and Kotler's purchase decision process, it is shown to what extent the emotional and intuitive system 1 and the rational and consciously acting system 2 are involved in the phases of the purchase decision process. Based on these theoretical findings and the qualitative expert interviews, several decision-making factors, used by the customers during these phases, as well as the possibilities of influencing the purchase decision in the context of digital selling are highlighted. With help of the grounded theory, correlations between the phases of the purchase decision process, the customer's decision-making behaviour and the applied sales strategy became obvious whereby different sales roles could be identified. These sales roles are associated with different potentials and challenges in influencing the customer. At the same time, they make it clear that the customer should always be addressed on a rational and emotional level and that a balance must be found between digital sales and personal contact in order to influence the customer's decision-making behaviour.*

## **KEYWORDS:**

*Digital Selling, B2B-Vertrieb, Digital Sales Strategy, Dual-Process-Theory*

**JEL classification: M31**

## AUTOR:INNEN



**Prof. Dr. Tanja Zweigle** ist seit 2020 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Düsseldorf. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich Marketing, Marktforschung und Konsumentenverhalten. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der strategischen Marken- und Kommunikationsforschung sowohl in Marktforschungsinstituten als auch in Marketingberatungsfirmen. Sie ist Mitglied im Bundesverband der deutschen Markt- und Sozialforscher (BVM).



**Jacqueline Heintl (M.Sc.)** ist Absolventin des Studiengangs Wirtschaftspsychologie der IU Internationalen Hochschule Fernstudium. 2020 beendete sie ihr duales Bachelorstudium in der Betriebswirtschaftslehre bei einem Groß- und Außenhändler und sammelt seitdem Berufserfahrung im Vertrieb.

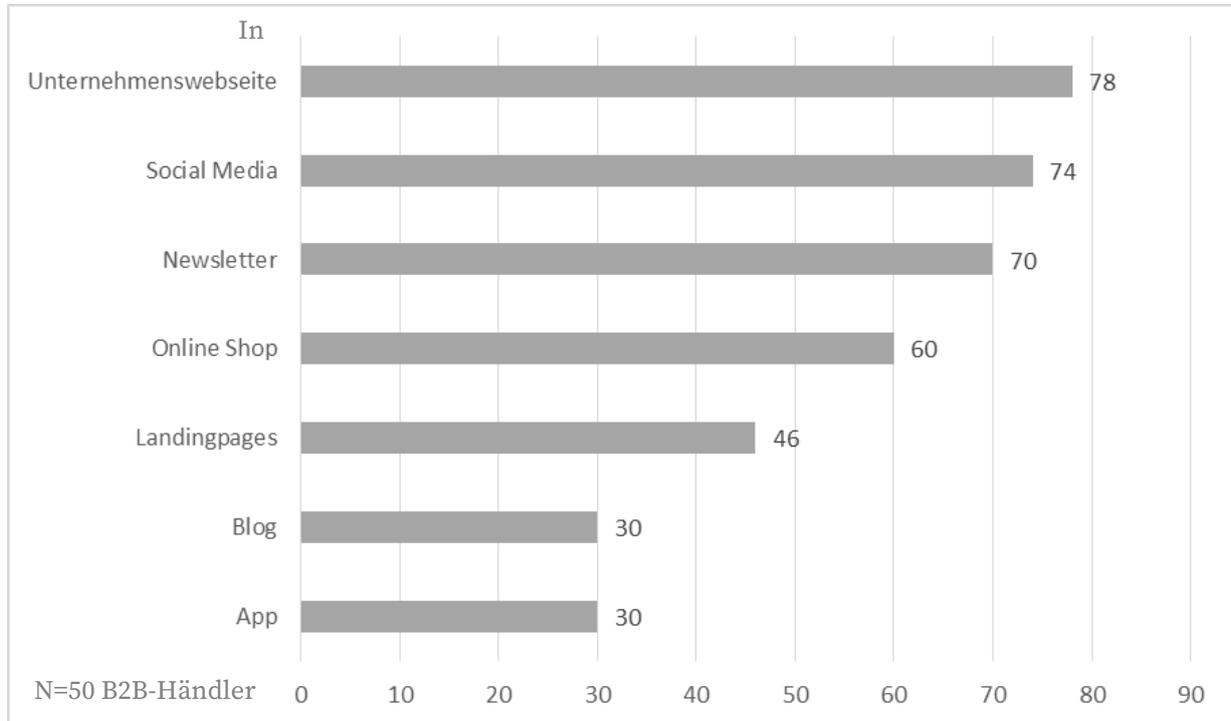
## Ausgangssituation: Digital Selling im B2B-Vertrieb

“Traditional B2B marketing and sales models have reached their expiration date“ (Kovac et al., 2015). Dieses Statement der Strategieberatung Bain & Company verdeutlichte bereits 2015 die Relevanz des Wandels der traditionellen, analogen Vertriebsprozesse hinzu zu digitalen Vertriebsprozessen. Seitdem wirkte die Covid-19-Krise als ergänzender Katalysator und trug zu einem zunehmend digitalen Verhalten der Menschen bei (Rainsberger, 2021, S. 25). Die durch die Digitalisierung herbeigeführten Entwicklungen führten zu einem drastischen Wandel bestehender interner Strukturen und Prozesse sowohl im B2C (Business-to-Consumer)- als auch im B2B (Business-to-Business)-Sektor (Tschandl & Kogleck, 2018, S. 29; De Brabandt 2019, S. 24-25). So wird auch das B2B-Marketing stark vom veränderten Kundenverhalten, von neuen digitalen Absatzkanälen sowie von der veränderten Kommunikationsweise tangiert (Niehaus & Emrich, 2015, S. 48). Aus Unternehmenssicht kommt dem Vertrieb als unmittelbare Schnittstelle zum B2B-Kunden eine entscheidende Bedeutung im Kaufprozess zu. Daher ist die Anpassung der B2B-Vertriebsstrategien mittels integrierter, digitaler Tools essenziell, um auf die veränderten Kundenerwartungen und -anforderungen gezielt einzugehen (Schmäh & Gutsche, 2017, S. 171). In diesem Zusammenhang wird auch vom sogenannten „Digital Selling“ gesprochen (De Brabandt, 2019, S. 24-25).

Zusammengefasst beschreibt **Digital Selling** also die Nutzung von digitalen Tools als Hilfsmittel für den Vertrieb sowie die Entwicklung neuer digitaler Vertriebsstrategien und -maßnahmen mit dem Ziel, den Vertrieb effizienter und zugleich kundenzentrierter zu gestalten (Kilian & Mirski, 2016, S. 20; Groß & Pfennig, 2019, S. 38; Rainsberger, 2021, S.46). Im Rahmen des Digital Selling sind Unternehmen daher gezwungen, die gesteigerten Erwartungen der B2B-Kunden bezüglich der jederzeitigen Verfügbarkeit und Erreichbarkeit von Services und Produkten über verschiedene Kanäle zu erfüllen (Lehmann, 2021, S. 306; Donchak et al., 2022, S.2).

Insbesondere dem mittelständischen B2B-Vertrieb wird unterstellt, dass zwar teilweise bereits neue digitale Technologien und Werkzeuge eingesetzt werden, aber hier noch viel Potenzial bestünde (Katzengruber & Pförtner, 2017, S. 51). Diesen Aspekt verdeutlicht u.a. eine Gemeinschaftsstudie von *IntelliShop* mit dem *ECC Köln* zum Thema „E-Commerce im B2B-Bereich“, an der 125 B2B-Handelsunternehmen in Deutschland teilgenommen haben. Lediglich zwei von drei der befragten Unternehmen stellen ihren B2B-Kunden bereits verschiedene digitale Services im Informations- und Beschaffungsprozess zur Verfügung. Diese beziehen sich auf das Angebot digitaler Produktinformationen (68 %), das Bereitstellen technischer Datenblätter (67 %) sowie auf die Möglichkeit des Dokumentendownloads im After-Sales-Bereich (65 %). Insgesamt erklärten nur 59 % der befragten B2B-Händler, dass sie im E-Commerce-Bereich gut oder sehr gut aufgestellt seien, 7 % bewerteten das Thema E-Commerce in ihrem Unternehmen sogar als schlecht oder sehr schlecht (IntelliShop & ECC Köln, 2021). Eine weitere Studie der beiden Dienstleister zum Thema „Content Marketing“ bei 50 befragten B2B-Händlern zeigt, welche digitalen Kanäle bereits für das Veröffentlichen von unternehmens- und produktbezogenen Inhalten genutzt werden. Aus Abb. 1 ist ersichtlich, dass für B2B-Händler die Unternehmenswebseite, der Social Media Auftritt sowie digitale Newsletter derzeit am häufigsten zum Einsatz kommen (IntelliShop & ECC Köln, 2022).

Abb. 1. Eingesetzte digitale Kanäle für Content Marketing im deutschen B2B-Handel



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IntelliShop & ECC Köln, 2022.

Die Digitalisierung im B2B-Vertrieb wird generell nicht nur als vorteilhaft bewertet. Einen zentralen Aspekt stellt auch der dadurch induzierte Wandel der zwischenmenschlichen Interaktion dar. Das ist insofern problematisch, als dass heutzutage aufgrund der besseren Informationsmöglichkeiten und des steigenden digitalen Wettbewerbs in nahezu allen Branchen Kunden tendenziell preissensibler und weniger loyal sind (Kilian & Mirski, 2016, S.16, Tschandl & Kogleck, 2018, S. 29). Insbesondere aufgrund dieses neuen Informationsverhaltens wird dem B2B-Kunden immer mehr Macht im Kaufprozess zugesprochen (z.B. Durchführen von Preisvergleichen oder Einholen von Produktinformationen im Internet), was ihn zunehmend unabhängiger vom Vertrieb der Lieferanten macht (Kovac et al., 2015, S. 1; Gorich, 2019, S. 153).

## Rationales und emotionales Kaufentscheidungsverhalten bei B2B-Kunden

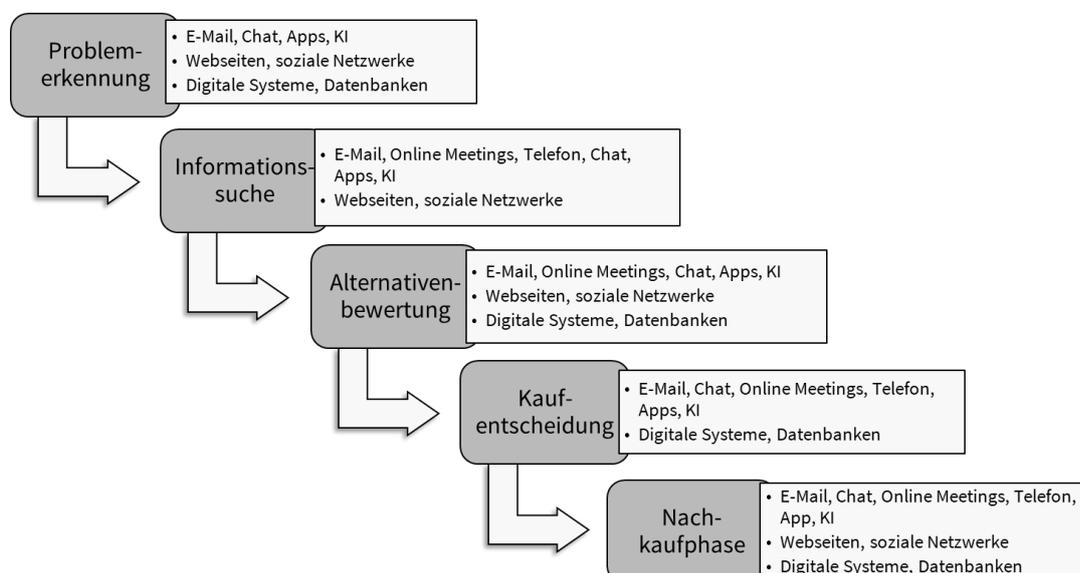
Hinsichtlich des Kaufentscheidungsprozesses in Organisationen ist die Wissenschaft lange davon ausgegangen, dass Entscheidungen im B2B-Bereich überwiegend rational verlaufen, da es sich um extensive Kaufentscheidungen mit hoher Beteiligung handelt (Foscht et al., 2017, S. 170; Grewl & Lilien, 2012, S. 3). Denn im Gegensatz zum B2C-Kunden erfolgt beim B2B-Kunden ein eher gezielter und erlernter Einkauf von Produkten (Kotler et al., 2016, S. 312; Backhaus & Voeth, 2014, S. 37).

Mittlerweile wird – u.a. forciert durch die Popularität der Erkenntnisse der Behavior Economics - diese Ansicht zunehmend kritisiert, sodass auch im B2B-Bereich die Berücksichtigung von emotionalen Faktoren bei der Kaufentscheidung an Bedeutung gewinnt (Knod & Wieghardt, 2019, S. 27; Wilson, 1998, S. 781). Insbesondere die Ausführungen von Kahneman et al. (2014, S. 32-35) in ihrem Bestseller „Schnelles denken, langsames denken“ zu den beiden Bewusstseins- bzw. Denksystemen der Menschen dem sog. „System 1“ (dieses ist intuitiv, automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung) und dem sog. „System 2“ (dieses ist rational und lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten) belegen die These, dass jedes menschliche Verhalten – und damit auch das der Akteure im B2B-Sektor - stark von Intuition, Eindrücken und Gefühlen beeinflusst wird. Dabei gilt die Prospect Theory als wichtigster Bezugspunkt für die Behavioral Economics. Sie erklärt, wie Menschen unter Unsicherheit Entscheidungen treffen und hierfür sehr oft das intuitive System 1 als Entscheidungsgrundlage heranziehen und nicht das rational abwägende System 2 (Kahneman, D. & Tversky, A., 1979, S. 288-289). Einen guten Überblick, wie die Erkenntnisse der Prospect Theory sich auf menschliche Verhaltensmuster (beeinflusst durch „Heuristiken“ und „Biases“) im E-Commerce von Unternehmen berücksichtigt werden können, gibt Spreer (2021). Unter Heuristiken sind unterbewusste Entscheidungsmuster, unter Biases damit einhergehende Denkfehler und Verzerrungen zu verstehen (Kahneman D., 2014, S. 128; Spreer, 2021, S.7).

Unterstützt wird die Bedeutung von System 1 im B2B-Entscheidungsverhalten durch eine internationale Studie von *B2B International* bei über 3000 Unternehmen, die belegt, dass die finale Kaufentscheidung in Unternehmen zu 56 % durch emotionale Faktoren (davon 53 % positiv, 3 % negativ) und lediglich zu 44 % auf der Basis rationaler Faktoren getroffen wird (Knod & Wieghardt, 2019, S. 27). So resümieren die Marktforscherinnen: „Es geht nicht nur um Preis, Liefertreue, Qualität, Fachkompetenz und eine rationale Reaktion darauf – sondern auch um Emotionen.“ (Knod & Wieghardt, 2019, S. 1).

Der für B2B-Entscheidungen maßgebende extensive Kaufentscheidungsprozess orientiert sich an der Customer Journey für B2B-Kunden und lässt sich in fünf Phasen einteilen (Kotler et al., 2017, S. 219). Abb. 2 zeigt das Fünf-Phasen-Modell des Kaufentscheidungsprozesses nach Kotler unter Einbezug der digitalen Möglichkeiten im Rahmen des Digital Selling.

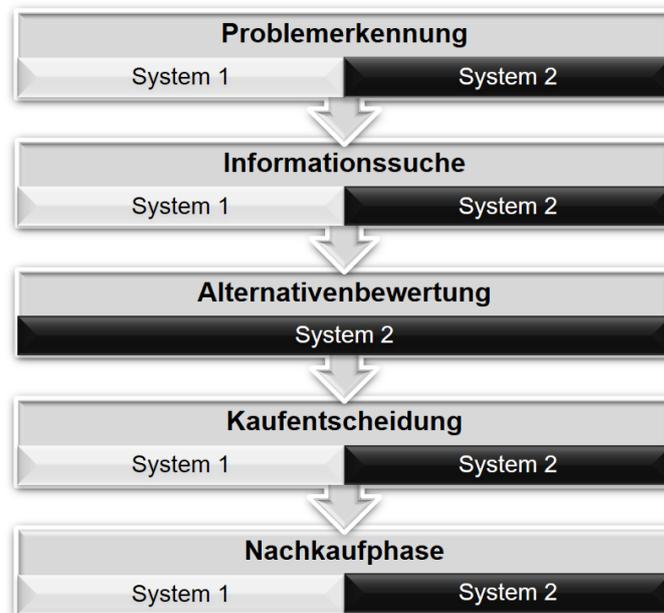
Abb. 2. Digitale Tools entlang des Fünf-Phasen-Modells der B2B-Kaufentscheidung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kotler et al., 2017, S. 219.

Bezüglich ihrer verschiedenen Eigenschaften und Funktionen sind das tendenziell unbewusst-emotionale (Denk-)System 1 und das primär bewusst-rationale (Denk-)System 2 in unterschiedlicher Art und Weise an den Phasen des B2B-Kaufentscheidungsprozesses beteiligt. Inwieweit primär System 1, System 2 oder beide Systeme gleichermaßen in den einzelnen Prozessschritten des B2B-Kaufverhaltens aktiv sind, zeigt das gedankliche Gerüst der Autorinnen in Abb. 3.

Abb. 3. Beteiligung der (Denk-)Systeme 1 und 2 in den einzelnen Phasen des B2B-Kaufentscheidungsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung

Das Modell beruht auf der Annahme, dass lediglich in der Phase der Alternativenbewertung das eher rationale System 2 auf Kundenseite eine dominante Rolle einnimmt, während alle anderen Phasen sowohl von System 1 und System 2 mehr oder weniger gleichermaßen beeinflusst werden.

Insbesondere in der Phase der Kaufentscheidung ist System 1 meist der Auslöser der Kaufentscheidung, und System 2 übernimmt lediglich die Aufgabe der rationalen Begründung, warum die Kaufentscheidung gefällt wird (Kahneman, 2014, S. 33).

Es stellt sich daher die Frage, welche verschiedenen Rollen der mittelständische B2B-Vertrieb insbesondere vor dem Hintergrund des Digital Selling künftig einnehmen muss, um den aktuellen Kundenanforderungen gerecht zu werden. Um diese Frage zu beantworten, wurden qualitativ-explorative Einzelinterviews mit fünf B2B-Vertriebs-Experten aus mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Buying-Center, die in großen Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen, und die keine persönliche Beziehung zum Verkäufer aufbauen können, blieben unberücksichtigt.

# Experteninterviews zur Exploration verschiedener Vertriebsrollen im Rahmen des Digital Selling

## METHODISCHES VORGEHEN

Zur Exploration des Einflusses der (Denk-)Systeme 1 und 2 auf die fünf Phasen des Kaufentscheidungsprozesses bei B2B-Entscheidern wurden Experteninterviews mit drei Vertrieblern, einer Einkäuferin und einer E-Commerce-Managerin aus verschiedenen mittelständischen B2B-Handelsunternehmen durchgeführt. Die Befragten lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Interview A: Vertrieblerin aus der Non-Food-Branche
- Interview B: Vertriebler aus der Food-Branche
- Interview C: E-Commerce-Managerin aus der Textil-Branche
- Interview D: Einkäuferin aus der Tourismus- und Hotelequipment-Branche
- Interview E: Vertriebler aus dem Logistik-Branche

Alle Interviews erfolgten leitfadengestützt, sodass möglichst viele Freiheiten bezüglich des Auslassens, der Reihenfolge oder der Formulierung der Fragen gegeben waren, was flexible Reaktionen der Interviewerin auf die Antworten ermöglichte (Hopf, 1995, S. 177; Bortz & Döring, 2016, S. 359). Der Interviewleitfaden als Instrument der Datenerhebung befasst sich inhaltlich mit der Forschungsfrage sowie mit den theoretischen Grundlagen (Kaiser, 2014, S. 52). Dabei fand eine Unterteilung in Einstiegsfragen, unternehmensbezogene Fragen und beziehungsbezogene Fragen statt.

Im Hinblick auf die Forschungsfrage soll der *unternehmensbezogene* Teil des Leitfadens vor allem Erkenntnisse über den aktuellen Stand der Digitalisierung in den Unternehmen, die dort eingesetzten digitalen Mittel sowie die aktuellen Vertriebsstrategien im Rahmen des Digital Selling aufdecken. Anhand dieser Aspekte werden später, basierend auf den identifizierten Potenzialen und Herausforderungen, konkrete Handlungsempfehlungen für den Vertrieb abgeleitet.

Mittels der *beziehungsorientierten* Fragen sollen Aussagen über die Kundenbeziehung sowie mögliche Chancen und Risiken hinsichtlich der Interaktion mit dem Kunden generiert werden. Zugleich werden hierdurch Informationen über das Entscheidungsverhalten des Kunden offengelegt, um zu analysieren, ob dieses in den einzelnen Kaufentscheidungsphasen eher System 1, System 2 oder beiden Entscheidungssystemen zuzuordnen ist. Ferner beinhaltete der Leitfaden einen Themenblock, der sich speziell auf den Einfluss der Digitalisierung innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses bezog. Dieser soll tiefergehende Erkenntnisse über die mit den neuen digitalen Möglichkeiten verbundenen Potenzialen und Herausforderungen im B2B-Kaufprozess generieren.

Die Durchführung der leitfadengestützten Interviews erfolgte über Microsoft Teams im März und April 2022. Sie nahmen zwischen 39 und 64 Minuten in Anspruch. Im Anschluss fand die Transkription mithilfe des Programms f4transkript statt, um das vorliegende Audiomaterial in für die Weiterverarbeitung notwendige schriftliche Daten umzuwandeln. Diese Datenaufbereitung basierte aufgrund der gewählten Forschungsmethodik und der Erkenntniserwartung auf der einfachen Transkription nach Dresing und Pehl (2011, S. 20-23).

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte in Anlehnung an die „Grounded Theory“. Diese eignet sich insbesondere dazu, aus Gesprächs- oder Beobachtungsdaten Konstrukte, Strukturen und Zusammenhänge hervorzubringen (Breuer et al., 2019, S. 248-249) und im Rahmen des induktiven Vorgehens von dem Einzelfall auf das Allgemeine zu schließen (Breuer et al., 2019, S. 56). Charakteristisch ist das Prinzip der Offenheit, welches insbesondere darauf abzielt, dass keine Hypothesenbildung im Voraus stattfindet und somit eine Offenheit und Flexibilität hinsichtlich neuer Erkenntnisse im Rahmen des Forschungsprozesses gewährleistet werden (Flick, 1995, S. 150; Alheit, 199, S. 3). Um die Experteninterviews auszuwerten, wurde das Programm MAXQDA 2022 herangezogen (MAXQDA, 2022).

## DATENAUSWERTUNG UND ERGEBNISSE

Auswertung und Ergebnisaufbereitung der Experteninterviews erfolgte in drei Analyseschritten, welche verschiedenen Codierformen zuzuordnen sind (Breuer et al., 2019, S. 248-249).

### Analyseschritt 1: Offenes Codieren - Erstellen und Interpretieren eines Codierbaums

Der erste inhaltsanalytische Schritt, das sog. „offene Codieren“, findet relativ kleinschrittig statt, indem die Markierung von Textpassagen mit Codes vorgenommen werden. In Hinsicht auf die Identifizierung relevanter Aussagen zum Kernthema „Digital Selling“ entwickeln sich dabei erste übergeordnete Kategorien, denen weitere Unterkategorien, die sog. Subcodes, zugeordnet werden. Mithilfe der Visualisierungstools von MAXQDA wird über die Anwendung der Funktion „Creative Coding“ ein Codierbaum erstellt, der die aus dem offenen Codieren resultierenden inhaltlichen übergeordneten Kategorien inklusive der jeweils dazugehörigen Subcodes darstellt. Auf diese Art und Weise konnten aus allen generierten Codes Kategorien in Bezug auf „Digital Selling“ herausgearbeitet werden: (1) „aktueller Stand der Digitalisierung“, (2) „Einsatz digitaler Mittel“, (3) „Beziehungsebene“, (4) „Kommunikationsverhalten“, (5) „Phasen des Kaufentscheidungsprozesses“, (6) „Vertriebsstrategie“, (7) „Entscheidungsverhalten des Kunden“ sowie die mit Digital Selling wahrgenommenen (8) „Vorteile“ und (9) „Nachteile“.

Die Kategorie „**aktueller Stand der Digitalisierung**“ beinhaltet alle Aussagen hinsichtlich der aktuellen *digitalen Ausstattung* in den Unternehmen beziehungsweise der noch bestehenden Potenziale. Hier ging es um allgemeine Einschätzungen. Es wurde beispielweise erklärt, dass grundsätzlich eine gute Ausstattung hinsichtlich Laptops, Smartphones etc. gegeben sei, aber noch Handlungsbedarf z.B. im Einsatz von Social Media bestünde.

„**Einsatz digitaler Mittel**“ impliziert Aussagen bezüglich der zur Verfügung stehenden und eingesetzten digitalen Mittel und gliedert sich unter anderem in die Subkategorien der „mündlichen Kommunikationsmittel“ und der „schriftlichen Kommunikationsmittel“. Die Ergebnisse zeigen, dass *Smartphones* neben dem Telefonieren für die Kommunikation über *E-Mails*, *WhatsApp* und *soziale Netzwerke* genutzt werden (Interview E). Hinsichtlich des Einsatzes von Systemen und Datenbanken wurden primär *Warenwirtschaftssysteme*, *firmeninterne Laufwerke*, *digitale Archive* und *Onlineportale* genannt. Diese Kategorie ist zugleich eng verbunden mit den Kategorien „**Vorteile**“ und „**Nachteile**“. Dadurch sind bereits erste Erkenntnisse hinsichtlich der mit dem Einsatz digitaler Mittel verbundenen möglichen Potenziale und Herausforderungen zu identifizieren. Hinsichtlich der „**Vorteile**“ wurden beispielsweise die *Beschleunigung der Prozesse*, die *bessere Erreichbarkeit* und *Reaktionsfähigkeit* (Interview D) sowie die *Verfügbarkeit von Informationen* hervorgehoben (Interview B). Im Gegensatz dazu umfassten die „**Nachteile**“ insbesondere Aussagen hinsichtlich der Käufer-Verkäufer-Beziehung, des Wettbewerbs,

des Informationsverhaltens, der Anforderungen an den Vertrieb, der Akzeptanz und Anwendung digitaler Mittel sowie möglicher Missverständnisse. Hinsichtlich der Akzeptanz digitaler Mittel zeigen die Aussagen, dass noch viel *Unsicherheit* und *Misstrauen* gegenüber dem Einsatz digitaler Mittel herrscht. Bezogen auf die Subkategorie „Käufer-Verkäufer-Beziehung“ können außerdem die möglicherweise *geringere Kundenbindung* sowie die mögliche *distanzierte* Beziehung herausgestellt werden.

In der „**Beziehungsebene**“ lassen sich Aussagen in Bezug auf die Eigenschaften der Beziehungen zwischen dem Vertrieb und dem Einkauf zusammenfassen, was insbesondere auch Beschreibungen von wünschenswerten oder aktuellen Beziehungen aufzeigt. Alle befragten Unternehmen verdeutlichten in diesem Zusammenhang die Relevanz von *Vertrauen* und *Sympathie*. Die Einkäuferin aus der Tourismus- und Hotelequipment-Branche berichtete weitergehend, dass auch *Transparenz*, die *Offenheit* und das *Miteinander* sowie das *gegenseitige Verständnis* von hoher Bedeutung für die Beziehung seien (Interview D). In Bezug auf die Digitalisierung betonten alle Experten, dass auch *persönliche Treffen* weiterhin von hoher Relevanz seien und zukünftig nicht vollständig wegfallen dürften. Dieser Aspekt wurde im Hinblick auf den weiteren Verlauf und die Beantwortung der Forschungsfrage mit einer hohen Gewichtung markiert.

Das „**Kommunikationsverhalten**“ wird in die Subkategorien „Eigenschaften der Kommunikation“, „Kommunikationshäufigkeit“, „Art der Kommunikation“ und „Einsatz digitaler Mittel“ gegliedert. Diese Subkategorien liefern insbesondere Erkenntnisse über den Einsatz von digitalen Mitteln im Hinblick auf bestimmte Situationen. Außerdem können die Aussagen bezüglich der Art der Kommunikation in die „*direkte schriftliche Kommunikation*“ (z.B. über den Mailverkehr) und die „*direkte verbale Kommunikation*“ (z.B. über das Telefonieren oder Video-Calls) sowie in die Subkategorie der „*indirekten visuellen Kommunikation*“ (z.B. Unternehmenswebseite oder soziale Netzwerke) differenziert werden.

Der Aspekt „**Phasen des Kaufentscheidungsprozesses**“ impliziert sämtliche Aussagen der Befragten, welche sich direkt auf eine bestimmte Phase des Kaufentscheidungsprozesses beziehen. Hier wurden somit die Subkategorien von der Problem- und Bedürfniserkennung bis zur Nachkaufphase sowie ergänzend die Neukundenakquise und der Beziehungsaufbau differenziert. Sie fokussieren dabei verschiedene phasenspezifische Aktivitäten sowie die dabei eingesetzten digitalen Möglichkeiten:

- Die Ergebnisse belegen, dass in der ersten Phase des Kaufprozesses, der „Problem- und Bedürfniserkennung“, primär eine persönliche verbale Kommunikation über das Telefonieren oder Video-Calls oder eine visuelle Kommunikation, d.h. über Unternehmenswebseiten oder Präsentationen stattfindet, was die Vertreter aller Unternehmen bestätigten.
- Hinsichtlich der „Informationssuche“ und „Alternativenbewertung“ weisen die Aussagen der Befragten darauf hin, dass der Kaufprozess hier überwiegend digitalisiert ist. Informationsbeschaffung und Informationsbereitstellung erfolgen überwiegend über Webseiten oder soziale Netzwerke wie LinkedIn, Xing und Facebook (Interview E) sowie über Informationsquellen wie Zeitschriften oder Plattformen für Statistiken (Interview B).
- Während der „Kaufentscheidungsphase“ sei der persönliche mündliche Kontakt im Hinblick auf Details und Verhandlungen notwendig.
- Die Ergebnisse der „Nachkaufphase“ zeigen, dass die Befragten diese Phase als kontinuierlichen Prozess verstehen, welcher einer Kommunikation auf verschiedenen Ebenen bedarf und

somit eine schriftliche sowie eine direkte persönliche Kommunikation notwendig ist (Interview C).

- Hinsichtlich der „Neukundenakquise“ betonten alle Beteiligten insbesondere die direkte schriftliche und die visuelle Kommunikation. Bezüglich des „Beziehungsaufbaus“ und der „Kundenbindung“ wurde außerdem die Notwendigkeit von direktem persönlichem Kontakt über das Telefonieren und Video-Calls sowie von Treffen vor Ort herausgestellt. Der Befragte aus der Logistikbranche betonte hier insbesondere den Vertrauensaufbau, welcher durch den persönlichen verbalen Kontakt sichergestellt werden müsse (Interview E).

Eine weitere, besonders zentrale Kategorie stellt die „**Vertriebsstrategie**“ dar:

- Die Befragten erläuterten, dass ein wichtiger Fokus hinsichtlich der Vertriebsstrategie auf der *langfristigen und intensiven Beziehung* läge.
- Der Vertreter der Logistikbranche erklärte weiterhin, dass er durch *Persönlichkeit* und *Fachwissen* überzeugen müsse (Interview E). Diesbezüglich betonte er zudem seine zunehmend *beratende Rolle*, was auf die Subkategorie „Beratungsorientierung“ abzielt. Der Befragte aus der Lebensmittelbranche bestätigte diesen Aspekt ebenfalls und erläuterte das *proaktive Informationsverhalten* als elementar für seine Tätigkeit (Interview B).
- Die Subkategorie „digitale Beratungsorientierung“ impliziert insbesondere den *Einsatz von E-Commerce*. Die Befragte aus der Textil-Branche hob diesbezüglich die *Selbstständigkeit des Kunden* durch die Nutzung von individuellen Onlineshops hervor (Interview C). Auch der Vertreter der Logistik-Branche demonstrierte die Möglichkeit des Kunden, selbstständig online zu agieren, da hier umfassende Informationen sowie verschiedene Funktionen für den Nutzer bereitgestellt werden (Interview E).
- Des Weiteren gaben alle Befragten an, dass bei der Vertriebsstrategie insbesondere die „Lösungsorientierung“ im Vordergrund stünde. Die Vertreterin aus der Non-Food-Branche betonte beispielsweise, dass grundsätzlich immer versucht werde, die *bestmögliche Lösung* für den Kunden zu finden (Interview A) und auch die Interviewpartnerin aus der Textil-Branche bestätigte, dass der Fokus immer auf den *individuellen Anforderungen* der Kunden liege (Interview C). Neben diesen Aspekten wurden weiterhin auch die notwendige *Flexibilität* (Interview A) sowie das Schaffen eines konkreten *Mehrwerts für den Kunden* betont (Interview B).
- Alle vier skizzierten Subkategorien der Vertriebsstrategien („Beziehungsorientierung“, Beratungsorientierung“, „digitale Beratungsorientierung“ und „Lösungsorientierung“) wurden mit einer besonders hohen Gewichtung markiert, da sie im weiteren Verlauf der Analyse hinsichtlich des axialen und selektiven Codierens von hoher Bedeutung sind.

Die Kategorie „**Entscheidungsverhalten des Kunden**“ impliziert die Subkategorien „rationale Entscheidungsfaktoren“, „emotionale Entscheidungsfaktoren“ sowie „Aufwand und Dauer der Phasen des Kaufentscheidungsprozesses“. Sie gibt Aufschluss über das Kundenverhalten sowie die *Entscheidungsgrundlage* im Zuge des Kaufentscheidungsprozesses. Hinsichtlich der *emotionalen* Entscheidungsfaktoren wird deutlich, dass der Kunde insbesondere *zu Beginn* des Kaufentscheidungsprozesses eine emotionale Ebene aufweist. Des Weiteren offenbaren die Interviews, dass ein weiterer emotionaler Aspekt in der *emotionalen Verbundenheit* des Einkäufers besteht. Unter anderem bestünde hier ein Vorteil gegenüber dem Wettbewerb, wenn man selbst der Bestandslieferant sei. Außerdem gaben die Interviewpartner an, dass während der Kaufentscheidung ganz viele Faktoren ineinandergreifen (Interview

E) und neben dem Preis auch die Qualität einen entscheidenden Aspekt darstelle (Interview D). Hinsichtlich der Dauer der Phasen meinten alle Befragten, dass insbesondere die Phasen der Informationssuche, der Alternativenbewertung sowie die Kaufentscheidung lange dauern würden.

Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage „Beeinflussung der Kaufentscheidung durch Digital Selling in B2B-Unternehmen“ werden die vier Kategorien „Einsatz digitaler Mittel“, „Phasen des Kaufentscheidungsprozesses“, „Vertriebsstrategie“ und „Entscheidungsverhalten des Kunden“ als die relevanten Kategorien für die weitere Analyse des Materials eingeordnet.

### **Analyseschritt 2: Axiales Codieren – Herausarbeiten von Phänomenen zur Erklärung von Zusammenhängen**

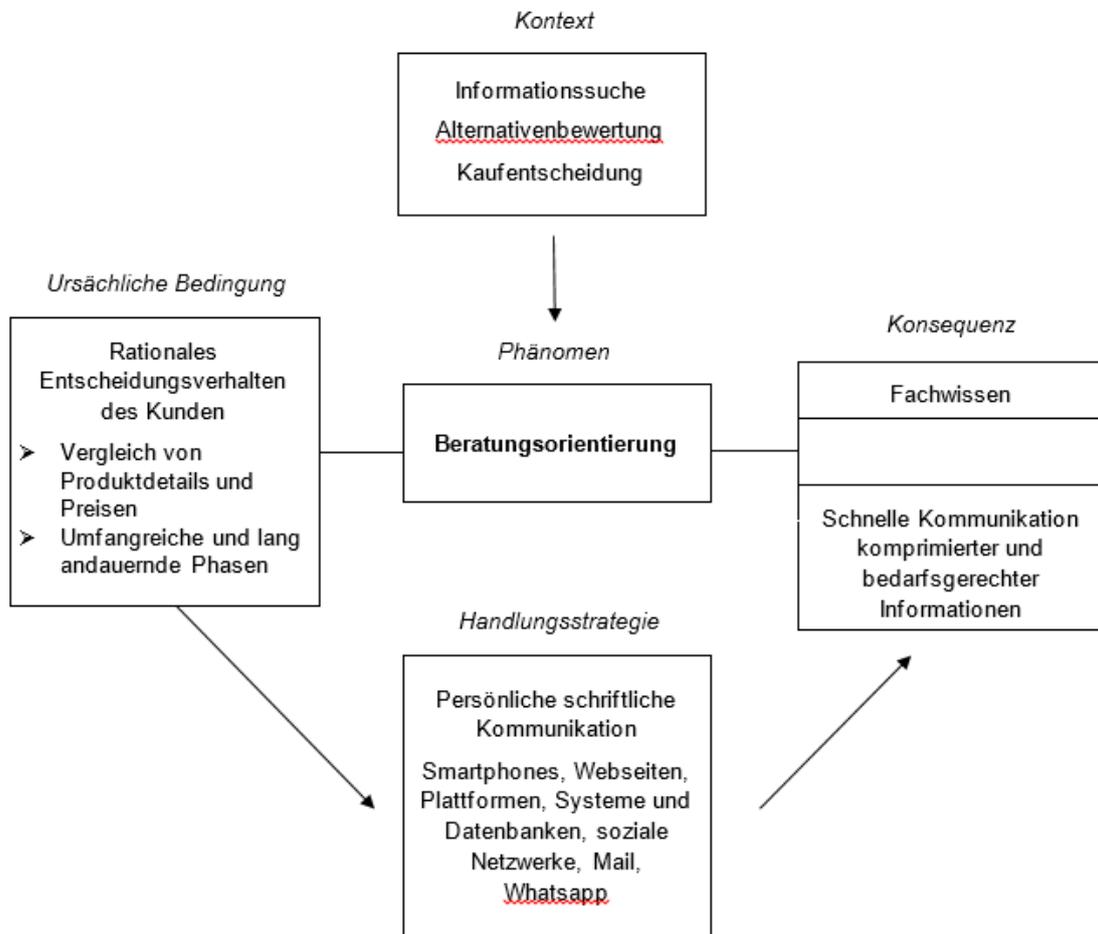
Im Rahmen des zweiten Analyseschrittes, dem axialen Codieren, werden Zusammenhänge zwischen den Subcodes hergestellt sowie einige Anpassungen und Ergänzungen der Codes und Kategorien vorgenommen. Zielsetzung in diesem Schritt ist es sog. Phänomene zu identifizieren, die als Kernaussagen zur Beantwortung der Forschungsfrage interpretiert werden können (Strauss und Corbin, 1990, S. 98).

Insgesamt wurden im axialen Codieren die vier Phänomene „Beratungsorientierung“, „Digitale Beratungsorientierung“, „Lösungsorientierung“ und „Beziehungsorientierung“ herausgearbeitet. Diese Phänomene dienen später als Grundlage für die im nachfolgenden dritten Analyseschritt genauer zu spezifizierenden Vertriebsrollen der Unternehmen.

Das Vorgehen, wie die vier Phänomene jeweils identifiziert wurden, wird exemplarisch anhand des Phänomens „**Beratungsorientierung**“ aufgezeigt (Abb. 4.). Zentral für dieses Phänomen sind Überzeugung und Beeinflussung des Kunden durch Fachwissen sowie die schnelle Bereitstellung und Kommunikation komprimierter und bedarfsgerechter Informationen („Konsequenz“). Dies steht insbesondere im Zusammenhang mit den Kaufprozessphasen der Informationssuche, Alternativenbewertung und Kaufentscheidung, die sich in Bezug auf dieses Phänomen als „Kontextinformationen“ identifizieren lassen. Als „Handlungsstrategie“ können hier die digitalen Tools der persönlich schriftlichen Kommunikation aufgedeckt werden. Weiterhin wurde hier als „ursächliche Bedingung“ für das Handeln des Vertriebs das in diesen Kaufphasen primär rationale Entscheidungsverhalten erkannt, was insbesondere auf den sehr langwierigen Entscheidungsprozess in diesen Phasen zurückzuführen ist.

Anhand der Darstellung des Phänomens „Beratungsorientierung“ werden bereits erste Zusammenhänge hinsichtlich der in Analysephase 1 identifizierten Kategorien „Phasen des Kaufentscheidungsprozesses“, „Entscheidungsverhalten des Kunden“, „Einsatz digitaler Mittel“ und „Vertriebsstrategie“ deutlich. So lässt sich festhalten, dass die ursächliche Bedingung des Phänomens in diesem Fall immer das Entscheidungsverhalten des Kunden darstellt. Die Konsequenz besteht in der Überzeugung und Einflussnahme durch ein bestimmtes für das Phänomen typisches strategisches Handeln (Beeinflussungsstrategie des Vertriebsmitarbeiters), das wiederum auf dem Entscheidungsverhalten des Kunden basiert. Die Handlungsstrategie besteht dabei in der jeweiligen „Art der Kommunikation“ und den damit verbundenen eingesetzten digitalen Mitteln. Die Aussagen der Befragten gaben also auch Aufschluss darüber, welche digitalen Mittel in welcher Kaufentscheidungsphase bevorzugt werden sowie welches Entscheidungsverhalten in einer bestimmten Phase üblich ist, sodass die jeweiligen Phasen zugleich die Kontextfaktoren für das Phänomen bestimmen.

Abb. 4. Codierparadigma exemplarisch anhand des Phänomens „Beratungsorientierung“



Quelle: Eigene Ergebnisse.

Analog zur „Beratungsorientierung“ wurden drei weitere für das Digital Selling relevante Phänomene identifiziert: „Digitale Beratungsorientierung“, „Lösungsorientierung“ und „Beziehungsorientierung“.

### **Analyseschritt 3: Selektives Codieren - Zusammenfassende Darstellung der Erkenntnisse**

Im Rahmen des letzten Analyseschrittes, dem selektiven Codieren, werden die zuvor in den beiden Schritten aufgedeckten Kategorien weiter hinsichtlich bestimmter Zusammenhänge und Abhängigkeiten geprüft und die in Abb. 5 dargestellten vier Schlüsselkategorien identifiziert.

Demnach nimmt der B2B-Vertrieb im Kaufentscheidungsprozess unter Einbezug der verschiedenen digitalen Möglichkeiten vier unterschiedliche Rollen - in Abhängigkeit von Kaufphase und Entscheidungsverhalten der B2B-Kunden - ein:

- die aktiv beratende Rolle,
- die passiv-digital beratende Rolle,
- die lösungsorientierte Rolle und
- die beziehungsorientierte Rolle.

Wesentliche Ziele dieser Vertriebsrollen stellen dabei immer die strategische Überzeugung und Beeinflussung des Kunden durch den gezielten Einsatz bestimmter digitaler Mittel dar.

Abb. 5. Vier relevante Vertriebsrollen im B2B-Kaufentscheidungsprozess

	<b>Die aktiv beratende Rolle</b>	<b>Die passiv-digital beratende</b>	<b>Die lösungsorientierte Rolle</b>	<b>Die beziehungsorientierte Rolle</b>
<b>Relevante Kaufphasen (Kontext)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationssuche</li> <li>• Alternativenbewertung</li> <li>• Kaufentscheidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem / Bedürfniserkennung</li> <li>• Informationssuche</li> <li>• Alternativenbewertung</li> <li>• Kaufentscheidung</li> <li>• Nachkaufphase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem- / Bedürfniserkennung</li> <li>• Kaufentscheidung</li> <li>• Nachkaufphase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem- / Bedürfniserkennung</li> <li>• Kaufentscheidung,</li> <li>• Nachkaufphase</li> </ul>
<b>Primär angesprochene Denksysteme nach Kahneman (Ursächliche Bedingung)</b>	<b>Rationales</b> Entscheidungs-verhalten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfangreiche und lang andauernde Phasen</li> <li>• Vergleich von Produktdetails und Preisen</li> </ul>	<b>Rational und emotionales</b> Entscheidungsverhalten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsive und spontane Bedarfserkennung</li> <li>• Vergleich von Produktdetails und Preisen</li> </ul>	<b>Emotionales</b> Entscheidungsverhalten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Bedürfniserkennung und Kaufentscheidung bei Initiativangeboten</li> <li>• Emotionales und rationales Verhalten in Konfliktsituationen</li> </ul>	<b>Emotionales</b> Entscheidungsverhalten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwand der Lieferantenumstellung (Unlust)</li> <li>• Sicherheit bei Bestandslieferanten</li> <li>• Emotionale Bindung</li> </ul>
<b>Eingesetzte digitale Vertriebstools (Handlungsstrategie)</b>	<b>Persönliche schriftliche</b> Kommunikation: Smartphones, Webseiten, Plattformen, Social Media, Systeme und Datenbanken, Online Portale, Mail, Whatsapp	<b>Visuelle</b> Kommunikation: Online Shops, Social Media, Webseiten, Systeme und Datenbanken	<b>Persönliche verbale</b> Kommunikation: Smartphones, Microsoft Teams, Skype, Zoom	<b>Persönliche verbale und visuelle</b> Kommunikation: Smartphones, Microsoft Teams, Skype, Zoom, Soziale Netzwerke
<b>Beeinflussungsmöglichkeiten des Vertriebs (Konsequenz)</b>	Beeinflussung durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fachwissen</b></li> <li>• Schnelle Kommunikation <b>komprimierter</b> und <b>bedarfsgerechter</b> Informationen</li> </ul>	<b>Keine direkte, aktive Beeinflussung</b> möglich aufgrund selbstständigem Agieren des Kunden	Beeinflussung durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung und Befriedigung <b>individueller Kundenbedürfnisse</b> und <b>bestmögliche Lösungsfindung</b></li> <li>• Schaffen eines <b>Mehrwerts</b></li> </ul>	Beeinflussung durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kundenbindung</b></li> <li>• Aufbau langfristiger und intensiver <b>Kundenbeziehungen</b></li> </ul>

Quelle: Eigene Ergebnisse.

Deutlich wird, dass die **aktiv beratende Rolle** insbesondere in der Informationssuche, der Alternativenbewertung und der Kaufentscheidung eingenommen werden sollte. Das Ziel dieser Rolle besteht darin, den Kunden auf *rationaler* Ebene zu beeinflussen. Folglich wird hier primär System 2 tangiert. Der Fokus liegt daher auf der Nutzung von digitalen Möglichkeiten wie Webseiten, sozialen Netzwerken, Systemen und Datenbanken sowie auf relevanten Onlineportalen. um den Kunden durch die schnelle Kommunikation von komprimierten und bedarfsgerechten Informationen sowie Fachwissen über kurze schriftliche Kommunikationswege, insbesondere über das Smartphone, zu beeinflussen

Im Gegensatz dazu kann die **passiv-digital beratende Rolle** sowohl System 1 als auch System 2 beeinflussen und in allen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses strategisch herangezogen werden. Charakteristisch für diese Rolle sind der Einsatz von Onlineshops, die dem Kunden eine selbstständige und möglichst flexible Abwicklung des Prozesses ermöglichen. Darüber hinaus verlangt diese Rolle das Bereitstellen von relevanten Informationen über soziale Netzwerke, Unternehmenswebseiten sowie über Ausschreibungsportale. In der ersten Phase kann dabei insbesondere KI im Rahmen von Onlineshops eingesetzt werden, um Cross-Selling-Potenziale auszuschöpfen und System 1 anzusprechen. In Bezug

auf die Informationssuche, die Alternativenbewertung und die Kaufentscheidung bietet diese Rolle insbesondere eine Möglichkeit hinsichtlich der Beeinflussung von System 1. Des Weiteren stellt die passiv-digital beratende Rolle in der Nachkaufphase einen Vorteil dar, indem mittels KI automatisch generierte Mails bezüglich der Zufriedenheit oder Newsletter nach dem Kauf an den Kunden gesandt werden. In diesem Zusammenhang wird auch die langfristige Kundenbindung, der sog. Loyalty-Loop, hervorgehoben, welcher insbesondere für den Wiederkauf verantwortlich ist. Weiterhin kann diese Vertriebsrolle in Bezug auf System 2 das Einholen von Feedback ermöglichen, welches darüber hinaus für die Verbesserung oder Reaktion auf den Kunden genutzt werden kann. Zentrale Aspekte dieser Vertriebssituation sind Flexibilität und Selbstständigkeit des Kunden, welche gleichzeitig auch dazu führen, dass der *Vertrieb nur wenig Einfluss* ausüben kann.

Die **lösungsorientierte Rolle** bietet hingegen Potenzial System 1 der B2B-Kunden zu aktivieren. Denn sie ermöglicht insbesondere in den Phasen der Problem- und Bedürfniserkennung, der Kaufentscheidung und der Nachkaufphase das direkte *Einwirken auf den Kunden*. Hier geht es um die Einflussnahme durch die *Identifizierung und Befriedigung individueller Kundenbedürfnisse* und bestmöglichen Lösungsfindung sowie um das Schaffen eines *Mehrwerts*. Dabei findet eine *persönliche verbale Kommunikation über digitale Kanäle* wie Microsoft Teams, Skype oder Zoom statt, um wichtige Angelegenheiten im Rahmen von Konfliktsituationen zu lösen und besonders in der ersten Phase des Kaufprozesses im Rahmen von Initiativangeboten auf den Kunden einzuwirken.

Die **beziehungsorientierte Rolle** fokussiert das *emotionale* Entscheidungsverhalten der Kunden und somit direkt System 1. Ausschlaggebend dafür sind unter anderem die Relevanz von *emotionaler Bindung* sowie der *Sicherheitsaspekt* hinsichtlich bestehender Geschäftsbeziehungen sowie der Aufwand von Lieferantenumstellungen während der Kaufentscheidung und der Nachkaufphase. Unter Einbezug dieser Rolle strebt der Vertrieb durch eine *persönliche verbale Kommunikation*, insbesondere über virtuelle Meetings, den Aufbau langfristiger und intensiver Beziehungen an.

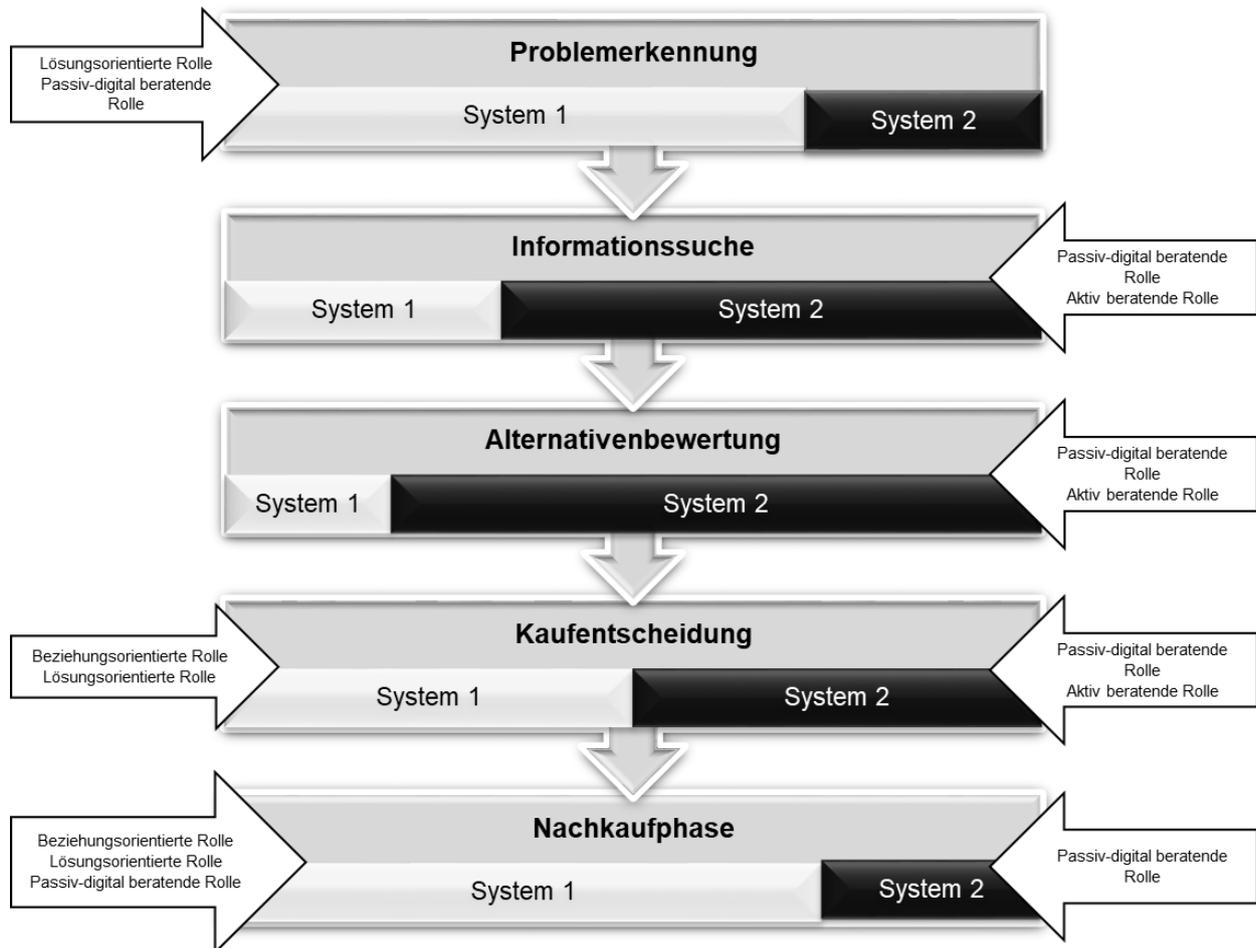
## Implikationen für die Praxis: Anwendung verschiedener Vertriebsrollen im Digital Selling

Basierend auf den theoretisch abgeleiteten Überlegungen hinsichtlich der Beteiligung der beiden Systeme 1 und 2 im B2B-Kaufentscheidungsprozess sowie der im Rahmen des Forschungsprozesses entwickelten Vertriebsrollen können für das Digital Selling mittelständischer Unternehmen diverse Potenziale, Herausforderungen sowie Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

### POTENZIALE DES DIGITAL SELLING ENTLANG DES B2B-KAUFPROZESSES

Die Erkenntnisse zeigen, dass an allen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses sowohl System 1 als auch System 2 beteiligt sind. Lediglich in der Alternativenbewertung wurde tendenziell System 2 als wesentlicher Akteur identifiziert. Basierend auf diesen Annahmen bestehen im Rahmen des Digital Selling verschiedene Möglichkeiten, die in den jeweiligen Phasen aktiven Bewusstseinsysteme mithilfe der aktiv beratenden Rolle, der passiv-digital beratenden Rolle, der lösungsorientierten Rolle sowie der beziehungsorientierten Rolle anzusprechen (Abb. 6).

Abb. 6. Anwendung der vier Vertriebsrollen im B2B-Kaufentscheidungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung.

Bezüglich der ersten Phase des Kaufprozesses, der **Problemerkennung**, stellen insbesondere die *lösungsorientierte* und die *passiv-digital beratende Vertriebsrolle* ein hohes Potenzial dar. Der Vertrieb kann an dieser Stelle die lösungsorientierte Vertriebsrolle einnehmen, um neue Produkte und Innovationen vorzustellen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, durch die passiv-digital beratende Rolle Kundenbedürfnisse unter Einbezug von sozialen Netzwerken oder Onlineshops zu wecken und das impulsive System 1 anzusprechen.

Diese passiv-digital beratende Vertriebsrolle bietet darüber hinaus ein großes Potenzial in der Phase der **Informationssuche**, indem Informationen über Onlineshops, soziale Netzwerke und Unternehmenswebseiten bereitgestellt werden und somit insbesondere das System 2 in seinem rationalen Verhalten im Zuge dieser besonders lang andauernden Phase beeinflussen.

In der Phase der **Alternativenbewertung** ist primär System 2 im Rahmen des Vergleichens der Produktdetails und Preise beteiligt. Analog der Phase der Informationssuche bieten insbesondere die passiv-digital beratende Rolle sowie die aktiv beratende Rolle Potenzial, um auf die hier überwiegend rational und bewusst agierende Haltung des Kunden einzuwirken. Zudem stellt die aktiv beratende Rolle in Bezug auf den Einsatz von Ausschreibungsportalen ein wesentliches Potenzial im Rahmen des Digital Selling dar.

Ein besonders hohes Potenzial besteht weiterhin im Einsatz von Digital Selling in der Phase der **Kaufentscheidung**. Hier können durch die Anwendung verschiedener Vertriebsrollen sowohl System 1 als auch System 2 im Hinblick auf die Überzeugung einer positiven Kaufentscheidung beeinflusst werden. Abb.6 verdeutlicht diesbezüglich, dass in dieser Phase die beziehungsorientierte sowie die lösungsorientierte Rolle von hoher Relevanz sind. Das emotionale Entscheidungsverhalten des Kunden basiert in dieser Phase insbesondere auf dem zu befürchtenden Aufwand einer Lieferantenumstellung sowie der wahrgenommenen Sicherheit des Einkaufs in Bezug auf bestehende Lieferanten. Weiterhin wurde die emotionale Bindung des Einkäufers zum Lieferanten als besonders relevant für die Kaufentscheidung eingestuft. Um hinsichtlich dieser Aspekte System 1 positiv zu beeinflussen, sind aus Vertriebsicht insbesondere der Aufbau von langfristigen und intensiven Beziehungen sowie die damit einhergehende Kundenbindung im Rahmen der beziehungsorientierten Rolle von Bedeutung. Die persönliche verbale Kommunikation sollte daher in den Vordergrund gestellt werden. Diesbezüglich kann zum einen das Smartphone eine jederzeitige Erreichbarkeit für den Kunden gewährleisten. Zum anderen bieten virtuelle Meetings über Microsoft Teams, Skype und Zoom die Möglichkeit des besseren Kennenlernens und der Vertrauensbildung, was den Aufbau einer intensiven und langfristigen Kundenbeziehung begünstigt. Darüber hinaus besteht in dieser Phase Potenzial in der lösungsorientierten Rolle. Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews zeigen, dass es in Verhandlungen immer wieder zu Konflikten und Differenzen zwischen Vertrieb und Einkauf kommt, an welchen primär das emotionale System 1 beteiligt ist. Somit stellen virtuelle Meetings eine Möglichkeit dar, die Konflikte auf persönlicher Basis zu bewältigen und gegebenenfalls Missverständnisse aufzuklären. Dabei kann der Vertrieb durch den direkten Austausch weiterhin das konkrete Anliegen des Kunden identifizieren, um die bestmögliche Lösung im Hinblick auf die individuellen Anforderungen des Kunden zu generieren. Im Hinblick auf das Überprüfen der von System 1 getroffenen Entscheidung sowie das gegebenenfalls erneute Abwägen der Alternativen durch System 2 können in dieser Phase außerdem erneut die aktiv beratende Rolle sowie die passiv-digital beratende Rolle eingenommen werden. Im Rahmen der aktiv beratenden Rolle sind beispielsweise das Eingehen auf Rückfragen oder auch das Unterbreiten von Verbesserungsvorschlägen möglich. Des Weiteren erzielt die passiv-digital beratende Rolle in dieser Phase ein besonders selbstständiges und flexibles Handeln des Kunden, sodass der Kauf über den Onlineshop abgewickelt werden kann, sobald eine Entscheidung getroffen wurde.

Im Rahmen der **Nachkaufphase** kann die beziehungsorientierte Vertriebsrolle insbesondere über den Einsatz von virtuellen Meetings die Beziehung fördern, Vertrauen aufbauen und somit auch im Hinblick auf den Wiederkauf System 1 beeinflussen. Diesbezüglich ist die Investition in Kundenbindungsmaßnahmen besonders relevant, sodass bei Zufriedenheit des Kunden der Bestandslieferant im Hinblick auf den Wiederkauf bevorzugt wird. Im Rahmen der Ergebnisse wurde diesbezüglich auch das Sicherheitsgefühl des Kunden bei der Wahl der Bestandslieferanten herausgestellt. Außerdem bietet die lösungsorientierte Rolle weiterhin das Potenzial, durch den Einsatz von virtuellen Meetings im Rahmen eines persönlichen Gesprächs zu einer Lösung des Problems beizutragen. Ebenfalls kann in der Nachkaufphase die Künstliche Intelligenz im Zuge der passiv-digital beratenden Rolle eingesetzt werden, um beispielsweise über automatisch generierte Mails oder Newsletter mit dem Kunden weiterhin regelmäßig in Kontakt zu treten und so einen Wiederkauf anzustreben und in Bezug auf System 2 die Möglichkeit der Abgabe eines Feedbacks zu bieten.

Zusammenfassend wird also deutlich, dass in den einzelnen Phasen des Kaufprozesses verschiedene Rollen seitens des B2B-Vertriebs eingenommen werden sollten, die in unterschiedlicher Weise in Bezug auf Digital Selling den Kunden in seinem Entscheidungsverhalten unter Beachtung der Systeme 1 und 2 beeinflussen.

## Herausforderungen des Digital Selling entlang des B2B-Kaufprozesses

Neben den genannten Potenzialen bestehen hinsichtlich der Beeinflussung des Kunden im Kaufentscheidungsprozess im Rahmen des Digital Selling auch einige Herausforderungen.

Zunächst kann in Bezug auf die ersten beiden Phasen des Kaufprozesses, die **Problem- und Bedürfniserkennung** und die **Informationssuche**, der beschränkte Einfluss des Vertriebs aufgrund des nur begrenzten Einbezugs in diesen Phasen hervorgehoben werden. Dieser Aspekt wird insbesondere durch den Einsatz von Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systemen unterstützt, die eine ausschließlich rationale Bedarfsermittlung vornehmen. ERP-Systeme werden für die Ressourcen- und Bedarfsplanung eingesetzt (Biesel & Hame, 2018, S. 154).

Des Weiteren ist hinsichtlich der *passiv-digital beratenden Rolle* zu verdeutlichen, dass diese generell dahingehend eingeschränkt ist, dass kein aktiver Einfluss seitens der Vertriebsmitarbeiter ausgeübt werden kann, da der Fokus dieser Rolle im E-Commerce-Bereich liegt.

In Bezug auf die umfassenden Informationsmöglichkeiten muss der Vertrieb außerdem mit der hohen Informationsflut umgehen, um im Rahmen der *aktiv beratenden Rolle* eine komprimierte und bedarfsgerechte Zusammenfassung von Informationen für den Kunden darstellen zu können. Außerdem selektiert das System 1 bei einem zu hohen Informationsaufkommen unbewusst und intuitiv nach der subjektiven Relevanz der Informationen sowie der persönlichen Quellen (Schreier & Held, 2019, S. 72), was die Beeinflussung durch die aktiv beratende Rolle, welche primär System 2 anspricht, ebenfalls limitiert.

Darüber hinaus wurde anhand der Interview-Ergebnisse deutlich, dass persönliche Treffen nicht vollkommen durch die digitalen Mittel ersetzt werden können, da beispielsweise somit die Chance für kurzfristige Produktvorstellungen oder ein spontanes Interesse an einem Angebot auf der Basis vorgestellter Muster bei persönlichen Meetings nicht realisiert werden können.

In der **Informations- und Alternativenbewertung** ist primär System 2 beteiligt, was dazu führt, dass lediglich die beiden Vertriebsrollen der *passiv-digital beratenden* und der *aktiv beratenden Rolle* eingenommen werden können. Insbesondere im Hinblick auf die Angebotsabgabe über Ausschreibungsportale ist außerdem darauf hinzuweisen, dass die Gefahr von Missverständnissen besteht, was folglich auch zu Konflikten führen kann. Die Potenziale der *passiv-digital beratenden Rolle* können lediglich dann realisiert werden, wenn das Knowhow in Bezug auf den Umgang mit diesen digitalen Mitteln sowie die Akzeptanz von automatischen Prozessen auf allen Seiten gegeben ist.

Des Weiteren besteht eine große Herausforderung in der Phase der **Kaufentscheidung**. Anhand der Interview-Ergebnisse wurde deutlich, dass System 1 in dieser Phase insbesondere Faktoren wie den Aufwand der Lieferantenumstellung, das Sicherheitsgefühl bei Bestandslieferanten sowie die emotionale Bindung zum Lieferanten heranzieht. Es kann folglich davon ausgegangen werden, dass Bestandsliefe-

ranten bei einer guten Performance und Beziehung bevorzugt werden und der Einfluss der beziehungsorientierten und lösungsorientierten Rolle somit hinsichtlich neuer Kunden und Geschäfte begrenzt ist. Darüber hinaus verdeutlichen die Interview-Ergebnisse, dass insbesondere bei großen Ausschreibungen eine überwiegend multipersonale Entscheidung getroffen wird, was die beziehungsorientierte Rolle in ihrem Einfluss auf System 1 einschränken könnte, da mehrere Beteiligte zusammenwirken.

In Bezug auf die **Nachkaufphase** stellen insbesondere die fehlenden persönlichen Treffen hinsichtlich der Erreichung eines Wiederkaufs sowie die langfristige Kundenbindung eine Herausforderung dar. Die Interview-Ergebnisse zeigen, dass persönliche Treffen besonders wichtig für die Kundenbindung sind und weiterhin der rein digitale Aufbau langfristiger und vertrauensvoller Beziehungen eine Herausforderung darstellt. Auch an dieser Stelle ist also die beziehungsorientierte Rolle durch den ausschließlichen Einsatz digitaler Mittel eingeschränkt. Im Hinblick auf den Wiederkauf besteht weiterhin eine Herausforderung in dem deutlich höheren Wettbewerb, welcher den Vertrieb fordert, die Rollen so einzusetzen, dass einerseits eine hohe Aufmerksamkeit sowie andererseits eine deutliche Differenzierung vom Wettbewerb erzielt wird.

## Handlungsempfehlungen für den B2B-Vertrieb

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus der qualitativen Studie wird deutlich, dass das Entscheidungsverhalten der B2B-Kunden entlang der Phasen des Kaufentscheidungsprozesses im unterschiedlichen Ausmaß von den Systemen 1 und 2 nach Kahneman beeinflusst werden. Folglich sollte immer eine Beeinflussung beider Systeme angestrebt werden, indem verschiedene strategische Marktbearbeitungsansätze innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses eingesetzt werden. Basierend auf den vier entwickelten Vertriebsrollen ist daher zu empfehlen, in jeder einzelnen Phase des Kaufentscheidungsprozesses eine Vertriebsrolle einzunehmen, die System 1 tangiert, sowie eine weitere Rolle, welche das System 2 beeinflusst. Daraus resultiert, dass während des Verkaufsprozesses, abhängig vom jeweiligen Entscheidungsverhalten des Kunden, verschiedene Vertriebsrollen kombiniert werden sollten, um ein möglichst großes Potenzial des Digital Selling hinsichtlich der Beeinflussung der Kaufentscheidung auszuschöpfen. Dabei können insbesondere die beziehungsorientierte sowie die lösungsorientierte Vertriebsrolle im Hinblick auf die Beeinflussung des Systems 1 sowie die aktiv beratende Rolle bezüglich der Beeinflussung von Systems 2 eingesetzt werden. Die passiv-digital beratende Rolle kann abhängig von der Phase beide Systeme ansprechen und bietet insbesondere im E-Commerce-Bereich für standardisierte Produkte, welche einen geringen persönlichen Beratungsbedarf aufweisen, eine geeignete Option.

Um im Rahmen des Digital Selling die beratungsorientierte und beziehungsorientierte Rolle strategisch umfassend zu nutzen sollten Unternehmen einen besonderen Fokus auf die Selbstdarstellung über soziale Netzwerke und auf die Präsentation der eigenen Webseite setzen. Im Hinblick auf die passiv-digital beratende Vertriebsrolle bietet E-Commerce mittelständischen Unternehmen zudem viel Potenzial, um die Kaufentscheidung zu ihren Gunsten zu beeinflussen und die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Persönliche Treffen werden für den B2B-Vertrieb weiterhin essenziell für die Kundenbeziehung sein, sodass Unternehmen diese auch im Rahmen des Digital Selling weiterhin verfolgen sollten. Auch Maechler et al. (2017, S.8) betonen, dass die richtige Balance zwischen der digitalen Customer-Journey und dem persönlichen direkten Kontakt hergestellt werden muss, was die hier angeführte Argumentation und die Erkenntnisse hinsichtlich der Kombination der verschiedenen Vertriebsrollen noch einmal

bestätigt. Bezogen auf die entwickelten Vertriebsrollen bedeutet dies folglich, dass insbesondere im Hinblick auf die beziehungsorientierte Rolle immer eine Kombination mit persönlichen Treffen stattfinden sollte. Ausgehend von der weiter oben getroffenen Annahme, dass letztendlich in der Phase der Kaufentscheidung System 1 ausschlaggebend ist, sollte außerdem ein besonderer Fokus auf der beziehungsorientierten Rolle des Vertriebs liegen, um die Potenziale dahingehend zu nutzen und somit das System 1 positiv zu beeinflussen.

## Kritische Würdigung

In Bezug auf die dargestellten Vertriebsrollen und den darauf abgeleiteten Handlungsempfehlungen ist zu beachten, dass die gewonnenen Erkenntnisse aufgrund der angewandten Methodik als hypothesengenerierend zu verstehen sind und daher keine allgemeine Gültigkeit für mittelständische B2B-Handelsunternehmen besitzen. Hierfür müssten die auf Basis der fünf Experteninterviews explorierten Erkenntnisse zum Digital Selling mittels einer repräsentativen Studie validiert werden. Zudem sollte der Untersuchungsgegenstand auch in anderen Branchen sowie in etablierten Unternehmen und Start-ups untersucht werden, um weitumfassendere Einblicke in die verschiedenen (digitalen) Vertriebsstrategien und -rollen zu erlangen.

Dennoch lassen sich bereits auf Basis der dargestellten Vertriebsrollen entlang des B2B-Kaufentscheidungsprozesses für mittelständische Unternehmen erfolgsversprechende Erkenntnisse ableiten, die jedes Unternehmen für sich im Einzelnen prüfen und daraufhin gegebenenfalls seine Vertriebsrollen anpassen sollte.

Schlussendlich sollte auch der viel diskutierte Aspekt der Dominanz von System 1 bei B2B-Kaufentscheidungen hinsichtlich der dort stattfindenden Heuristiken und Biases noch tiefergehender erforscht werden.

## Literaturverzeichnis:

Alheit, P. (1999). *Grounded Theory. Ein alternativer methodologischer Rahmen für qualitative Forschungsprozesse*, 1-19 Georg-August-Universität Göttingen. [http://www.fallarchiv.uni-kassel.de/wp-content/uploads/2010/07/alheit\\_grounded\\_theory\\_ofas.pdf](http://www.fallarchiv.uni-kassel.de/wp-content/uploads/2010/07/alheit_grounded_theory_ofas.pdf)

B2B International (2019). *Die ‚State of B2B‘ Studie 2019. Winning with Emotion: Wie Emotionen die Kundenbindung verbessern*. <https://www.b2binternational.de/2019/07/08/state-of-b2b-studie-2019/>

B2B International (2021). *Superpowers 2.0. Die neue Form der Superkräfte für ein erfolgreiches B2B Kundenerlebnis*. <https://www.merkle.com/thought-leadership/white-papers/b2b-superpowers-2021>

Backhaus, K. & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing: Grundlagen des Business-to-Business-Marketings* (10. Auflage). Vahlen Verlag.

- Biesel, H. & Hame, H. (2018). *Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt: So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis*. Springer Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17532-0>
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Springer. [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2841557&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2841557&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm)
- Breuer, F., Muckel, P., Dieris, B. & Allmers, A. (2019). *Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis* (4. Auflage). Springer VS.
- De Brabandt, C. (2019). Verhandeln für Jedermann. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Zukunft: Was Führungskräfte von morgen brauchen* (S. 23–45). Springer Gabler Verlag.
- Donchak, L., McClatchy, J. & Stanley, J. (2022). *The future of B2B sales is hybrid*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-b2b-sales-is-hybrid>
- Dresing, T. & Pehl, T. (Hrsg.). (2011). *Praxisbuch Transkription: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen* (6. Auflage). Dresing und Pehl GmbH.
- Flick, U. (1995). Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In Flick, U. (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Auflage., S. 147–173). Beltz Psychologie-Verl.-Union.
- Foscht, T., Swoboda, B. & Schramm-Klein, H. (2017). *Käuferverhalten: Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen* (6. Auflage). Springer Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17465-1>
- F4x. (2022): (URL: <https://www.audiotranskription.de/> [letzter Zugriff: 30.04.2022])
- Gorich, E. R. (2019). Vertrieb 2030 – Quo vadis? Wie Verkäufer im digitalen Zeitalter überleben? In Buchenau, P. (Hrsg.), *Chefsache. Chefsache Zukunft: Was Führungskräfte von morgen brauchen* (S. 139–158). Springer Gabler.
- Grewl, R. & Lilien, G. L. (2012). Business-to-business marketing: looking back, looking forward. In Lilien, G.L. & Grewal, R. (Hrsg.), *Handbook of business-to-business marketing* (S. 3–14). Edward Elgar.
- Groß, C. & Pfennig, R. (2019). *Digitalisierung in Industrie, Handel und Logistik: Leitfaden von der Prozessanalyse bis zur Einsatzoptimierung* (2. Auflage). Springer Gabler Verlag.

- Hopf, C. (1995). Befragungsverfahren. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Auflage), S. 177–188). Beltz Psychologie-Verl.-Union.
- IntelliShop & ECC Köln. (2021). Customer Journey im B2B: Digitale services gewinnen an Bedeutung. (URL: <https://b2b-ecommerce-index.de/b2b-customer-journey/> [letzter Zugriff: 06.05.2022]).
- IntelliShop & ECC Köln. (2022). Content is King: Überzeugt Content Marketing auch im B2B-Handel? (URL: <https://b2b-ecommerce-index.de/content-marketing-b2b-handel/> [letzter Zugriff: 06.05.2022]).
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral Economics. *The American Economic Review*, 93(5), 1449-1475. DOI: 10.1257/000282803322655392
- Kahneman, D. (2014). *Schnelles Denken, langsames Denken* (1. Aufl.). Pantheon Verlag.
- Kaiser, R. (2014): *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer VS Verlag.
- Katzengruber, W. & Pförtner, A. (2017). *Sales 4.0: Strategien und Konzepte für die Zukunft im Vertrieb*. Wiley-VCH Verlag.
- Kilian, D. & Mirski, P. (Hrsg.). (2016). *Digital Selling: Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb*. Linde international.
- Knod, C. & Wieghardt, J. (2019). Emotionales Business: B2B-Kaufprozesse und Customer Journey: rationale und emotionale Faktoren. *Research & Results*, 8(7), 26–27. <https://www.b2binternational.de/wp-content/uploads/2020/01/ResearchResults-7-2019-B2B-Kaufprozesse-Emotionen-B2B-International.pdf>
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & Piercy, N. (2016). *Grundlagen des Marketing* (6. Auflage). Pearson Deutschland GmbH.
- Kovac, M.; Chong, M.; Umbeck, T.; Ledingham, D. (2015). *Bought not sold: Marketing and selling to digitally empowered business customers*. Bain & Company. (URL: <https://www.bain.com/insights/bought-not-sold-marketing-and-selling-to-digitally-empowered-business-customers/> [letzter Zugriff: 30.03.2022]).

- Lehmann, J. (2021). Der Chatbot-Guide: Von der Idee zur erfolgreichen Implementierung von virtuellen Assistenten. In Detscher, S. (Hrsg.), *Digitales Management und Marketing: So nutzen Unternehmen die Marktchancen der Digitalisierung* (S. 305-323). Springer Gabler.
- MAXQDA. (2022). (URL:<https://www.maxqda.de/> [letzter Zugriff: 30.04.2022]).
- Maechler, N., Poenaru, A., von Coolenberg, T. R. & Schulze, P. (2017). *Finding the right digital balance in B2B customer experience*. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Finding%20the%20right%20digital%20balance%20in%20B2B%20customer%20experience/Finding-the-right-digital-balance-in-B2B-customer-experience.pdf> [letzter Zugriff: 21.10.2022]
- Niehaus, A. & Emrich, K. (2015). Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien. In Binckebanck, L. & Elste, R. (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 47–62). Springer Verlag.
- Rainsberger, L. (2021). *Digitale Transformation im Vertrieb: So machen Sie aus einem Buzzword gelebte Vertriebspraxis – Eine Anleitung in 21 Schritten*. Springer Gabler Verlag.
- Spreer, P. (2021). *PsyConversion®. 117 Behavior Patterns für eine noch bessere User Experience und höhere Conversion-Rate im E-Commerce* (2. Auflage). Springer Gabler Verlag.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32255-7>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Schmäh, M. & Gutsche, J. (2017). Digital value selling: Status quo and opportunities. In A. Rossmann & A. Zimmermann (Hrsg.), *Digital Enterprise Computing* (S. 171–181). Gesellschaft für Informatik e.V.  
<https://dl.gi.de/handle/20.500.12116/483;jsessionid=4757997A735B84C7273B52D839B7919A>
- Scheier, C. & Held, D. (2019). Die Neuro-Logik erfolgreicher Markenkommunikation. In Häusel, H. G. (Hrsg.), *Neuromarketing: Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf* (4. Auflage, S. 65–96). Haufe Group.
- Tschandl, M. & Kogleck, R. (2018). Controller als Innovatoren: Von der Digitalisierungs-Roadmap zum neuen Geschäftsmodell. In Gleich, R. & Tschandl, M. (Hrsg.), *Digitalisierung & Controlling: Technologien, Instrumente, Praxisbeispiele* (S. 27-48). Haufe Verlag.
- Wilson, D. F. (1998). Why divide consumer and organizational behaviour. *European Journal of Marketing*, 34(7), 780–796. <https://doi.org/10.1108/03090560010331207>