

Studie zum B2B-Online-Vertrieb der Zukunft

Potenziale und Grenzen von Produktkonfiguratoren und
Online-Plattformen/-Marktplätzen im
Business-to-Business-Segment



© Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf & Juri Solloch, Juni 2019

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
2. Herausforderungen des B2B-Geschäfts.....	3
3. Forschungsziele und methodisches Vorgehen.....	6
4. Studienergebnisse.....	7
5. Diskussion, Resümee und Ausblick.....	18
6. Quellen	23
7. Anhang	25

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gründe für den Online-Einkauf von Unternehmen	1
Abbildung 2: Herausforderungen des B2B-Geschäfts	3
Abbildung 3: Stichprobe der untersuchten Produktkonfiguratoren	7
Abbildung 4: Stichprobe der untersuchten B2B-Online-Plattformen/-Marktplätze.....	7
Abbildung 5: Transaktionale Produktkonfiguratoren nach Branche.....	8
Abbildung 6: Integration von After-Sales-Services in Produktkonfiguratoren nach Branche	9
Abbildung 7: Transaktionale Online-Plattformen/-Marktplätze nach B2B-Anbieter-/Lieferantenanzahl.....	10
Abbildung 8: Online-Plattformen/-Marktplätze mit Preisindikation nach strategischer Ausrichtung.....	10
Abbildung 9: Produktorientierte Online-Plattformen/-Marktplätze mit Preisindikation	11
Abbildung 10: Ausrichtung der B2B-Online-Plattformen/-Marktplätze	11
Abbildung 11: Stichprobe der Interviewteilnehmer	12
Abbildung 12: Meistgenannte Potenziale von Produktkonfiguratoren	13
Abbildung 13: Meistgenannte Grenzen von Produktkonfiguratoren	14
Abbildung 14: Meistgenannte Potenziale von Online-Plattformen/-Marktplätzen.....	16
Abbildung 15: Meistgenannte Grenzen von Online-Plattformen/-Marktplätzen	17
Abbildung 16: Online-Produktauswahl/-kauf	20

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
ERP	Enterprise Resource Planning
E-Shop	Electronic-Shop
E-Teile	Ersatzteile
GEXSO	Global Excellence in Supply Chain Operations
Konfiguratoren	Produktkonfiguratoren
LCC	Life Cycle Costs
Plattformen	Online-Plattformen/-Marktplätze
UE	Umsatzerlöse
UX	User Experience
VR	Virtual Reality

Autoren



Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf

Professur für B2B-Marketing, Vertriebs- & Technologie-
management an der Fakultät für Betriebswirtschaft
Hochschule für angewandte Wissenschaften München
Kontakt: matthias.schlipf@hm.edu



Juri Solloch

Masterand an der
Fakultät für Betriebswirtschaft
Hochschule für angewandte Wissenschaften München
Kontakt: solloch@hm.edu

1. Einführung

Nach einer Schätzung von Frost & Sullivan erreicht der weltweite B2B-E-Commerce-Markt im Jahr 2020 ein Volumen von 6,7 Bio. US-\$, womit er mehr als doppelt so groß wie der Online-B2C-Markt sein wird (Frost & Sullivan, Inc., 2014, S. 1, 5). Neuere Studien gehen sogar von einer fünffachen Marktgröße aus (Statista GmbH, 2019, S. 9). Begünstigt wird diese Entwicklung durch die Globalisierung, die für Unternehmen einerseits zu einem erleichterten internationalen Marktzugang und andererseits zu einer gesteigerten Wettbewerbsintensität führt (Leonidou & Hultman, 2018, S. 102). Durch sie sind aber auch die Vertriebswege vieler Unternehmen länger, tiefer, breiter und komplizierter geworden, weshalb digitale, direkte und einstufige Vertriebswege zunehmend an Bedeutung gewinnen (Sänger & Zumstein, 2016, S. 82-83).

Das Beratungsunternehmen A.T. Kearney sieht B2B-Unternehmen zu einer Weiterentwicklung ihrer Vertriebspraktiken gezwungen, da die Ansprüche der Kunden steigen und sich verstärkt zu individuelleren Produkten und Lösungen orientieren, neue Wettbewerber mit disruptiven Geschäftsmodellen in den Markt eintreten und Kunden ihre Beschaffungskompetenz ausbauen (Gebhardt & Handschuh, 2016, S. 45-46). Die im Rahmen der weltweiten Studie „The Future of B2B Sales“ untersuchten Vorreiterunternehmen, die ihren Vertrieb erfolgreich digitalisiert haben, sind durchschnittlich doppelt so schnell wie ihre Wettbewerber gewachsen und konnten ihre Vertriebsproduktivität um das 2,3-fache erhöhen (ebd.). Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass im B2B-Geschäft eine zunehmende Digitalisierung der Vertriebsprozesse Einzug hält, die gravierende Auswirkungen auf etablierte Verkaufspraktiken hat (Singh et al., 2019, S. 2). So müssen Verkäufer in Zukunft u.a. neben Artificial Intelligence-Technologien koexistieren (Syam & Sharma, 2018, S. 135-136). Daneben lässt sich feststellen, dass Online-Verkaufskanäle inzwischen gleichberechtigt neben anderen Beschaffungskanälen stehen (Wittmann, Seidenschwarz & Pur, 2018, S. 4). Basierend auf einer aktuellen Umfrage von ibi research zeigt Abbildung 1 die Gründe für das Online-Kaufverhalten der B2B-Unternehmen auf.

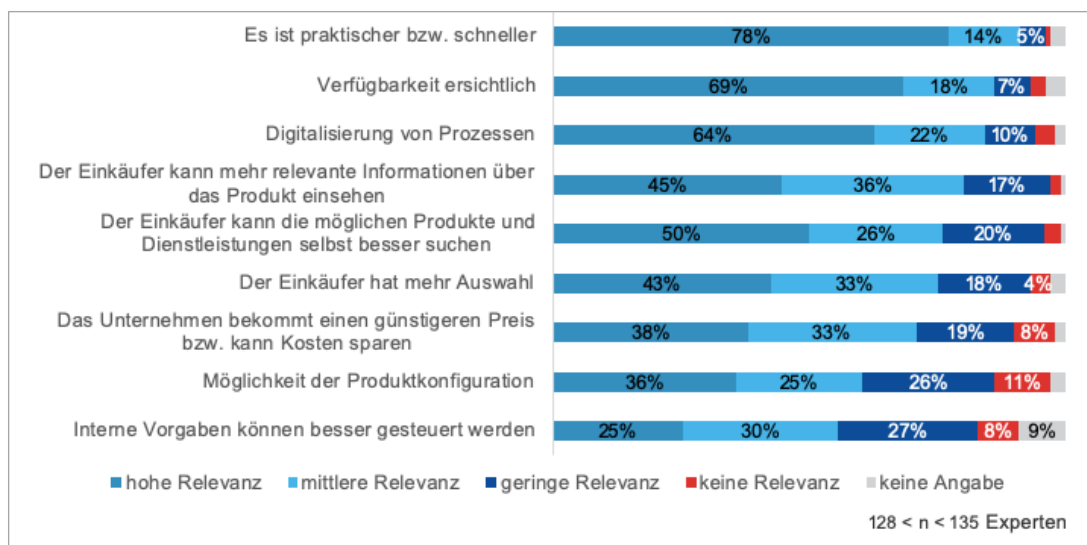


Abbildung 1: Gründe für den Online-Einkauf von Unternehmen in Anlehnung an Wittmann et al., 2018, S. 14

Es wird deutlich, dass ein schneller und komfortabler Einkauf, die Produktverfügbarkeit sowie die zunehmende Digitalisierung von Prozessen die primären Gründe für den Online-Einkauf im B2B-Segment darstellen. Auffällig ist, dass über die Hälfte der Befragten der Möglichkeit der Produktkonfiguration eine mittlere bis hohe Relevanz beimisst. Was mehrere Studien zum B2B-Vertrieb der Zukunft eint, ist, dass sie sowohl Produktkonfiguratoren (im Folgenden Konfiguratoren), welche den Trend zur Individualisierung von Produkten und zur Mass Customization aufgreifen, als auch digitale Vertriebskanäle wie Online-Plattformen/-Marktplätze (im Folgenden Plattformen), die Angebot und Nachfrage von vornehmlich standardisierten Produkten digital zusammenführen, zum Gegenstand haben (Fost & Eckardt, 2017, S. 37; Gandhi, Magar & Roberts, 2013, S. 2, 4-5). Beide verkaufsunterstützenden Technologien verfügen über das Potenzial, die Vertriebskosten zu senken und zu einer Rentabilitätserhöhung beizutragen (Loukis, Spinellis & Katsigiannis, 2011, S. 132; Salvador, Chandrasekaran & Sohail, 2014, S. 149).

Im Rahmen einer aktuellen Global Excellence in Supply Chain Operations (GEXSO)-Studie der Management- und Technologieberatung BearingPoint in Kooperation mit der Technischen Universität Darmstadt und dem Fachmagazin Logistik Heute wurden 79 Industrieunternehmen zum Themenbereich Produktkonfiguration befragt, wobei der Inhalt des folgenden Abschnitts auf dieser Studie basiert (Discher & Rohland, 2018, S. 3-5, 7, 10, 16, 20, 26-27, 30). Dabei kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass knapp 80% der befragten Industrieunternehmen Produktkonfiguration in zunehmendem Maße als Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit in der Unternehmensstrategie ansehen. Bei näherer Betrachtung der Zielsetzungen, welche die befragten Unternehmen mit dem Einsatz von Konfiguratoren verfolgen, wird deutlich, dass diese vorwiegend operativer Natur sind, während strategische Ziele wie die Erhöhung der Angebotserfolgsquote von den meisten Teilnehmern nicht vorrangig angestrebt werden. Mit einem Zustimmungsgrad von über 80% stehen stattdessen die Fehlerreduktion in der Auftragsabwicklung, die Erhöhung der Angebotsqualität, die Senkung von Angebotszeit und -kosten sowie die Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeiten im Vordergrund. Als weiteres Resultat hat die Studie gezeigt, dass Digitalisierungspotenziale (u.a. grafische dynamische 3D-Produktvisualisierungen, digitale Trends wie Augmented Reality und Virtual Reality (VR), systemgenerierte Produktempfehlungen/-vorschläge sowie Digital Twin-Technologien) weitgehend ungenutzt bleiben. Zudem eröffnen bislang nur 20% der befragten Unternehmen ihren Kunden die Möglichkeit, Konfiguratoren als Online-Self-Service zur autonomen Konfiguration der Produkte zu nutzen. Allerdings gehören Enterprise Resource Planning (ERP)-gestützte Konfigurations-Tools mit 61% zu den vorrangig genutzten Lösungen für Konfigurationsanwendungen, was für eine hohe Prozessintegration spricht. In Abgrenzung zur GEXSO-Studie, die in der Branche Maschinen- und Anlagebau neben den Zielsetzungen und Digitalisierungspotenzialen von Konfiguratoren auch das Management der Produktvarianten, den Einfluss weiterer Unternehmensbereiche und Auswirkungen auf unternehmensinterne Prozesse und Organisationsstrukturen untersucht, fokussiert sich die vorliegende Studie branchenübergreifend auf Funktionen, Trends, Potenziale, Grenzen und Herausforderungen von Konfiguratoren sowie Plattformen im B2B-Vertrieb. Insbesondere Letztere gewinnen zunehmend an Relevanz, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen.

Mit dem Ziel, die Vertriebseffizienz und den Customer Value zu steigern sowie die Vertriebskosten zu senken, ergänzen immer mehr B2B-Unternehmen ihre Vertriebsmannschaft um digitale Vertriebskanäle (Singh et al., 2019, S. 6-7). Neben eigenen Electronic-Shops (E-Shops), die B2B-Anbieter für Kunden als Online-Self-Service-Technologie zum Aufgeben von Bestellungen einführen, entstehen in vielen B2B-Branchen herstellerunabhängige Plattformen, in denen verschiedene Anbieter um Kunden konkurrieren. So nutzen bereits 28% der befragten Unternehmen Plattformen für den Verkauf ihrer Leistungen, wenngleich mit der Abwicklung schriftlicher Bestellungen (59%) und dem Direktverkauf durch den Außendienst (54%) die klassischen Verkaufskanäle stets dominieren (Wittmann et al., 2018, S. 9, 11, 39). Hinsichtlich der Beschaffung gaben hingegen nur 13% an, auf B2B-Marktplätze zurückzugreifen. Bemerkenswert ist zudem, dass ein Drittel der befragten Unternehmen vorgab, sich noch nicht mit dem Thema beschäftigt zu haben. Dies steht im Kontrast dazu, dass laut einer weiteren Studie 69% der befragten B2B-Unternehmen zustimmen, dass Plattformen, auf denen Preise und Leistungen von verschiedenen Anbietern verglichen werden können, interessant für sie sind (ECC Köln & SAP Hybris, 2016).

Charakteristisch für den aktuellen Wandel des B2B-Vertriebs ist, dass sich Zielgruppen von Unternehmen zunehmend in einem digitalen Umfeld bewegen und Fachabteilungen gewöhnlich am Einkaufsprozess beteiligt sind (Hahn, 2019, S. 5; Wittmann et al., 2018, S. 12). Mittlerweile informieren sich mehr als 60% der Einkäufer von Unternehmen online, was in Anbetracht dessen wenig verwunderlich ist, dass im Jahr 2018 bereits 50% der B2B-Einkäufer Millennials waren (Haller & Schwarz, 2018, S. 90-93). Diese stellen hohe Ansprüche an den geschäftlichen Online-Einkauf, die sie aus dem B2C-E-Commerce gewohnt sind (Minkmar, 2017). Auch zur Geschäftsanbahnung greifen Unternehmen verstärkt auf digitale Kundenkontaktpunkte zurück (Hahn, 2019, S. 5). Darüber hinaus haben Einkäufer zunehmend die Erwartung, Käufe online abzuschließen, was für einen hohen Digitalisierungsgrad der Customer Journey spricht und was Unternehmen konsequent bei der Festlegung ihrer Online-Strategie berücksichtigen sollten (Minkmar, 2017).

2. Herausforderungen des B2B-Geschäfts

Die Herausforderungen des B2B-Geschäfts wurden in Abbildung 2 zusammengetragen und werden anschließend detailliert beschrieben.

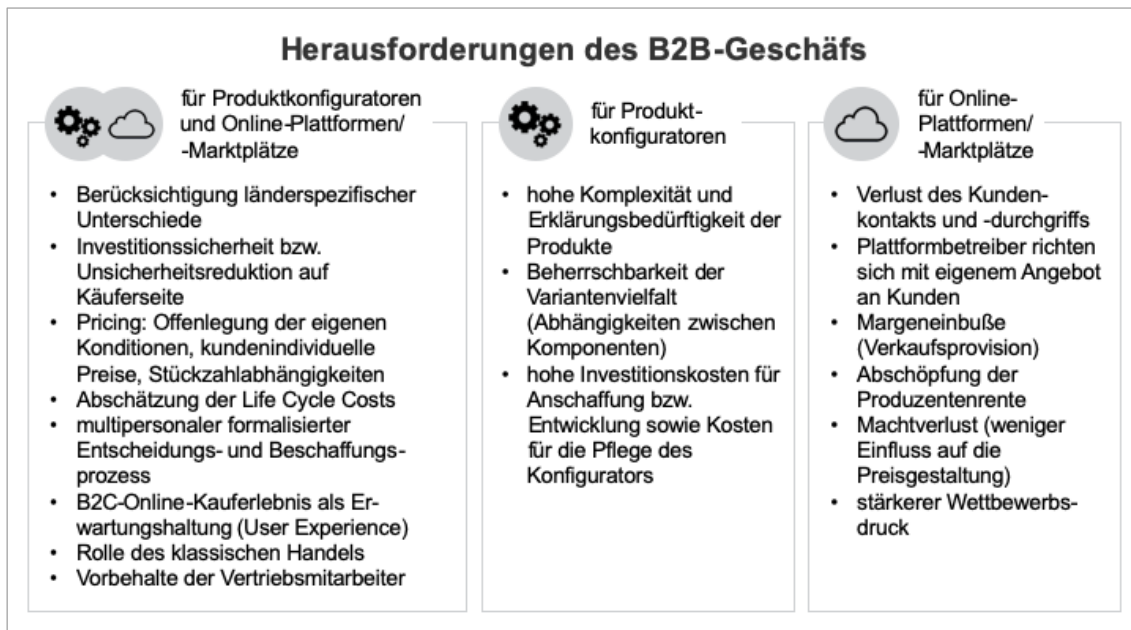


Abbildung 2: Herausforderungen des B2B-Geschäfts

Zunächst wird auf die Herausforderungen des B2B-Geschäfts eingegangen, mit denen Konfiguratoren und Plattformen gleichermaßen konfrontiert sind. Durch die Globalisierung wird die Intensität und Komplexität des globalen Wettbewerbs für alle Marktakteure verstärkt (Leonidou & Hultman, 2018, S. 102). Um den divergierenden internationalen Anforderungen gerecht zu werden, gilt es für Konfiguratoren und Plattformen auf länderspezifische Unterschiede (z.B. Produktpassungen) einzugehen. Während sich Inhalte schnell und unkompliziert übersetzen lassen, stellt es eine erhebliche Herausforderung dar, eine E-Commerce-Lösung mit etlichen Schnittstellen zu anderen Systemen und Services für die internationale Kundschaft performant zu machen (Lentz, 2017, S. 35).

Ferner benötigen B2B-Entscheider Investitionssicherheit für Produkte und Services, weshalb sie ihre Investitionen strategisch planen müssen, wobei sie für ihre Einschätzungen zur Produktstrategie und zum -lebenszyklus auf detaillierte Informationen angewiesen sind (Pohl & Hüggelmeier, 2012, S. 135). Im B2C-Bereich haben sich Kundenbewertungen im Sinne einer Word-of-Mouth-Kommunikation etabliert, die einen signifikanten Einfluss auf die Kaufentscheidung haben (Chevalier & Mayzlin, 2006, S. 354). Viele Unternehmen meiden dennoch die neue und offene Form der Kommunikation mit dem Kunden, da diese mehr Offenheit und Transparenz im gesamten Unternehmen voraussetzt (Busl & Haffa, 2012, S. 169-170). Vor diesem Hintergrund ist es fraglich, ob und wie Konfiguratoren und Plattformen im B2B-Geschäft, neben der Strahlkraft der Marke, zu einer Risikoreduktion auf Käuferseite beitragen können.

Ein sensibles Thema stellt das Pricing dar, wobei dem B2B-Geschäft eine Preisintransparenz unterstellt wird, welche u.a. in dem Anbieten individueller Leistungen und einem erschwerten Leistungsvergleich auf dem Markt begründet liegt (Fließ, 2015, S. 228). Viele B2B-Unternehmen tun sich grundsätzlich schwer damit, ihre Konditionen im Internet offenzulegen (Minkmar, 2017; Zunke, 2017, S. 29). Eine Preisindikation ist allerdings Voraussetzung für E-Commerce-Transaktionen, unabhängig davon, ob diese über den eigenen E-Shop, den Konfigurator oder eine Plattform generiert werden (Zunke, 2017, S. 29). Hinzu kommt, dass im B2B-Geschäft kundenindividuelle Preise verbreitet sind, die sogar bei ein und demselben Kunden von Projekt zu Projekt variieren können (ebd., S. 27, 29). Typisch sind zudem Großbestellungen, weshalb Stückzahlabhängigkeiten (Mengenrabatte) Berücksichtigung finden müssen. Shopsysteme sollten daher mit unterschiedlichen kundenspezifischen Preisstrukturen bis in die Articlebene umgehen können.

Einhergehend mit den beiden zuvor thematisierten Aspekten, ist für B2B-Entscheider eine verlässliche Abschätzung der Life Cycle Costs (LCC) von hoher Relevanz (Schlipf, Keller, Lutzenberger, Pfosser & Rathgeber, 2019, S. 355-356). Dies hängt damit zusammen, dass Produkte in B2B-Märkten über ihre jeweilige Lebensdauer stets an einen Service geknüpft sind und immer komplexer, langlebiger und kostenintensiver werden. Die Beurteilung der LCC hochkomplexer B2B-Produkte (z.B. Engineer to Order-Produkte) mit einer zum Teil jahrzehntelangen Laufzeit bedarf daher u.a. der Berücksichtigung von geplanten und ungeplanten Ausfallzeiten, logistischen Aspekten je nach Betriebsstandort sowie finanziellen Risiken und Länderrisiken (Schlipf et al., 2019, S. 356, 372). Sofern Konfiguratoren und Plattformen überhaupt über eine Preisindikation verfügen, bezieht sich diese vornehmlich auf die Anschaffungs- bzw. Investitionskosten, wodurch technische und finanzielle Risiken, die sich im Rahmen der Nutzung ergeben können, vernachlässigt werden.

Als weitere Besonderheit sind industrielle Kaufentscheidungen durch einen multipersonalen formalisierten Entscheidungs- und Beschaffungsprozess geprägt (Backhaus & Voeth, 2014, S. 9-10, 39-40). Während in einem B2C-Webshop Benutzer gleich Kunde gilt, ist im B2B-Bereich der Kunde ein ganzes Unternehmen, welches aus verschiedenen Mitarbeitern besteht, die unterschiedliche Kompetenzen haben und Genehmigungsprozesse einhalten müssen (Zunke, 2017, S. 26-27). Aus diesem Grund müssen die Prozessketten im B2B-Geschäft zwingend abgebildet werden und öffentliche transaktionale Konfiguratoren, die zum direkten Verkauf von Gütern führen, sowie Plattformen auf die unternehmensspezifische Einkaufsorganisation abgestimmt sein.

Darüber hinaus treten disruptive Player wie Amazon oder Alibaba, welche bereits das B2C-Plattformgeschäft dominieren, mit einer rasanten Geschwindigkeit, neuen Technologien und vermeintlich unbegrenzten Ressourcen in den Markt ein und revolutionieren damit die Art des Einkaufens im B2B-Geschäft (Minkmar, 2017). Gleichzeitig erhöhen sie den Digitalisierungsdruck auf B2B-Unternehmen (Fost & Eckardt, 2017, S. 38). Begünstigt werden diese Plattformen neben ihrer Bekanntheit durch die Tatsache, dass B2C- und B2B-E-Commerce zahlreiche Gemeinsamkeiten aufweisen (Lentz, 2017, S. 34). Ungeachtet ihrer Zugehörigkeit erwarten Nutzer schnelle Ladezeiten, detaillierte Artikelbeschreibungen und eine leistungsstarke Suchfunktion. Daneben wachsen, getrieben von dem bequemen und medienbruchfreien B2C-Online-Kaufenerlebnis, auch die Erwartungen der B2B-Einkäufer (Fost & Eckardt, 2017, S. 36-37).

Die am häufigsten vorherrschende Vertriebsform im B2B-Geschäft ist der Direktvertrieb, bei dem der Anbieter den Absatz von Leistungen in Eigenregie mit seinen unternehmenseigenen Vertriebsorganen übernimmt (Lippold, 2019, S. 29-30). Dies liegt u.a. in der Erklärungsbedürftigkeit der Produkte und dem hierdurch erforderlichen Produktwissen begründet. Von strategischer Bedeutung ist daher, das Online-Geschäft neben dem kostenintensiven Direktgeschäft erfolgreich zu positionieren (Fost & Eckardt, 2017, S. 38). Beim indirekten Vertrieb lässt sich hingegen beobachten, dass der Konkurrenzdruck Hersteller zunehmend vor die Frage stellt, ob und wie man Händler in die E-Commerce-Aktivitäten integriert (Saborowski, 2017). Aus diesem Grund ist es fraglich, welche Rolle der klassische Handel im B2B-Vertrieb der Zukunft übernehmen wird.

Eine weitere Herausforderung stellen Vorbehalte der Vertriebsmitarbeiter gegenüber Konfiguratoren als Vertriebs-Tool dar. Dabei ist zu beachten, dass die Benutzerfreundlichkeit die Akzeptanz eines Konfigurators maßgeblich beeinflusst (Liebisch, 2014, S. 16-17). Zu berücksichtigen ist allerdings auch die Technologieakzeptanz der eigenen Sales Force gegenüber Konfiguratoren und Plattformen als Vertriebskanal. Mit 85% hoher und mittlerer Zustimmung waren sich Teilnehmer einer Umfrage einig, dass eine B2B-E-Commerce-Lösung ohne die Akzeptanz der eigenen Mitarbeiter nicht oder nur sehr schwierig umsetzbar sei (Wittmann et al., 2018, S. 54). Gleiches gilt für die Kundenadoption, die stark von der Usability abhängt, wobei viele B2B-Marketer Themen wie User Experience (UX) noch heute vernachlässigen (Minkmar, 2017).

Im Weiteren werden die Herausforderungen, vor denen vornehmlich Konfiguratoren stehen, näher beleuchtet. Grundsätzlich lassen sich im B2B-Geschäft mit dem Produkt-, Projekt-/Anlagen-, System- und Integrationsgeschäft vier unterschiedliche Geschäftstypen unterscheiden, die spezifische Vermarktungsansätze erfordern (Backhaus & Voeth, 2014, S. 215-218). Investitionsgüter, insbesondere Individuallösungen, sind vielfach dadurch gekennzeichnet, dass sie eine hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit aufweisen, weshalb sämtliche Kommunikationsinhalte einem hohen Informationsgehalt bedürfen (Bruhn, 2015, S. 340). Da sich

die Customer Journey für komplexe Investitionsgüter zunehmend online abspielt, sollten B2B-Anbieter in den dem Produktkauf vorgelagerten Phasen digital sichtbar sein und den Informationsbedarf potentieller Kunden befriedigen (Fost & Eckhardt, 2017, S. 39-40). Daneben müssen Konfiguratoren stets an die Anforderungen des komplexen Produktes angepasst werden (SinnerSchrader Commerce GmbH, 2016).

Ferner sind B2B-Unternehmen aufgrund der kundenseitigen Nachfrage, zu erwartender steigender Erlöse und dem Erschließungspotenzial neuer Absatzmärkte dazu geneigt, im Rahmen ihres Variantenmanagements neue Produktvarianten anzubieten (Backhaus & Voeth, 2014, S. 617). Aus diesem Grund ist im B2B-Geschäft eine zum Teil große Variantenvielfalt anzutreffen, deren Beherrschbarkeit eine detaillierte Beschreibung und Bewertung der Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Komponenten bzw. Baugruppen voraussetzt (Schuh, Lenders & Nußbaum, 2012, S. 131, 144-145). Daher sind parallel zur Modularisierung des Produkts in einzelne Komponenten sämtliche existierenden technischen, kostenbedingten oder auch vertriebsrelevanten Abhängigkeiten zu erfassen (Liebisch, 2014, S. 14). Ferner sollte im Rahmen der Individualisierungsstrategie bei der Produktmodularisierung ein Hinausschieben des „Freezing Point“ (Punkt, ab dem die Varianten gebildet werden) erfolgen, um das kundenindividuelle Leistungsangebot vermarktbar und kosteneffizient zu gestalten (Backhaus & Voeth, 2014, S. 598, 616).

Des Weiteren sind die hohen Investitionskosten für die Anschaffung bzw. Entwicklung eines ausgefeilten Konfigurators sowie die Kosten für Wartung und Pflege nicht zu vernachlässigen (SinnerSchrader Commerce GmbH, 2016). In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die hohen Ansprüche bezüglich der UX (intuitive Bedienung, ansprechende Oberfläche) hingewiesen, deren Befriedigung sich grundsätzlich in höheren Realisierungskosten widerspiegelt (Ammann, 2005, S. 100-101).

Abschließend wird auf Problemstellungen, die sich in Verbindung mit dem Plattformgeschäft ergeben, eingegangen. Plattformbetreiber nutzen ihre Kundenkontakte für ihre Expansion, wodurch die Gefahr entstehen kann, dass es zu einem schwindenden Kundendurchgriff kommt (Kollmann & Schmidt, 2016, S. 85). Auf diese Weise verlieren anbietende Unternehmen wichtige Informationen über das Verhalten und die Wünsche ihrer Kunden (Huber, 2018, S. 46). Charakteristisch für Plattformbetreiber ist, dass diese zumeist mit einer sehr geringen Wertschöpfungstiefe starten, da der Fokus zunächst auf der Anbahnung des Kundenkontaktes liegt (Kollmann & Schmidt, 2016, S. 77-78). Anschließend werden die Geschäftsmodelle schrittweise um weitere Teile der Wertschöpfung erweitert. Für traditionell anbietende B2B-Unternehmen stellt dies eine Gefahr dar, denn während sie den Kundenkontakt verlieren, können Plattformanbieter Kunden immer tiefer durchdringen. Auf diese Weise können aus Anbietern Lieferanten werden (Huber, 2018, S. 47).

Zu berücksichtigen ist auch, dass für die erfolgreiche Vermittlung von Produkten über Plattformen im Regelfall eine Verkaufsprovision anfällt, die von der Produktkategorie, der abgesetzten Menge und dem jeweiligen Preis abhängig ist (Schmelter & Becker, 2017, S. 15). Diese erkaufte Reichweite wirkt sich entsprechend schmälern auf die Gewinnmarge des anbietenden Unternehmens aus. Daneben kommt es, zumeist bei größeren Plattformen, zu einem zunehmenden Abschöpfen der Produzentenrente, indem anbietende Unternehmen zu Preissenkungen veranlasst werden, um nachfragenden Unternehmen günstige Konditionen offerieren zu können (Kollmann & Schmidt, 2016, S. 79-80). Folglich können anbietende Unternehmen häufig weniger Einfluss auf die Preisgestaltung nehmen (Huber, 2018, S. 46). Trotz eines geringeren Gewinns tragen Anbieter bei einem Plattformverkauf vielfach das alleinige Risiko (Kollmann & Schmidt, 2016, S. 80). Ferner steigt durch das Plattformgeschäft der Wettbewerbsdruck auf Unternehmen, da Nachfrager einfach und transparent zwischen weltweiten Angeboten vergleichen können (Kollmann & Schmidt, 2016, S. 161; Minkmar, 2017).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die vielfältigen Herausforderungen des B2B-Geschäfts hohe Ansprüche an Konfiguratoren und Plattformen stellen. Gleichzeitig bilden sie die Basis für die Ableitung der Forschungsziele dieser Studie, die im folgenden Kapitel dargelegt werden.

3. Forschungsziele und methodisches Vorgehen

Die vorliegende Studie wurde an der Hochschule für angewandte Wissenschaften München im Fachgebiet Marketing Management (https://www.bwl.hm.edu/p/schlipf_1.de.html) durchgeführt. Das Forschungsziel der Studie bestand darin, die als B2B-Trends gehandelten Konfiguratoren und Plattformen zu untersuchen, bisherige Erkenntnisse auf diesem Gebiet zu erweitern und detailliert die Potenziale, Grenzen und Herausforderungen dieser verkaufsunterstützenden Technologien zu analysieren. Die zentrale Fragestellung, der im Rahmen der Studie nachgegangen wird, lautet daher:

Was können Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen/-Marktplätze im B2B-Geschäft heute leisten und worin liegen Potenziale und Grenzen dieser neuen Technologien?

Dabei können folgende Unterziele unterschieden werden:

- Funktionen und Leistungen von Konfiguratoren und Plattformen (Status quo)
- Trends, Potenziale, Grenzen und Herausforderungen dieser Technologien
- Entwicklung einer digitalen Vertriebsstrategie zur Online-Produktauswahl bzw. zum Online-Produktkauf
- Integrationsmöglichkeiten von Konfiguratoren auf Plattformen

Während sich bisherige Untersuchungen vorwiegend auf die Potenziale von Plattformen fokussiert haben, sind die Hürden bzw. Grenzen, die einer Partizipation von Unternehmen an Plattformen und der Realisierung ihres potenziellen Nutzens entgegenstehen, noch nicht vollständig identifiziert und verstanden (Loukis et al., 2011, S. 131). Ferner ist in Zusammenhang mit Konfiguratoren bislang unerforscht, inwieweit Empfehlungstechnologien in die Produktkonfiguration integriert werden können, sodass Kunden bei der Auswahl der Konfigurationsvariante unterstützt und in ihrer Entscheidung bestärkt werden (Zhang, 2014, S. 6388). Von der Literatur ebenfalls weitgehend unbehandelt ist bisher das Zusammenspiel von Konfiguratoren und Plattformen, da beide Technologien im Regelfall nebeneinander und voneinander losgelöst betrachtet werden (vgl. Wittmann et al., 2018, S. 9, 11, 14, 32). Aus diesem Grund wurde in dieser Studie auch eine potenzielle Integration von Konfiguratoren auf Plattformen untersucht.

Um den ersten Teil der Fragestellung beantworten zu können, wurden im Zeitraum von November 2018 bis Februar 2019 im Rahmen einer Websearch-Analyse 100 Konfiguratoren und 31 Plattformen, die nach dem Zufallsprinzip ausgewählt wurden und dem B2B-Geschäft zugerechnet werden können, auf ihre Funktionen und Leistungen hin untersucht. Die Ergebnisse wurden deskriptiv ausgewertet. Um Unterschiede innerhalb der Stichprobe offenzulegen, wurden bei der Auswertung entsprechende Filter, wie z.B. die Branchenzugehörigkeit, über die Daten gelegt. Zur Wahrung der Anonymität der Interviewpartner des qualitativen Forschungsteils dieser Studie, bei denen es sich im Wesentlichen um Repräsentanten jener Unternehmen handelt, deren Konfigurator untersucht wurde, werden die entsprechenden Konfiguratoren nicht aufgeführt. Eine Übersicht über die 31 analysierten Plattformen liefert Abbildung 10. Die Vorabrecherche erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, vielmehr stellt sie eine Momentaufnahme dar, was Konfiguratoren und Plattformen aktuell leisten können. Ferner diente sie als Diskussionsgrundlage für die sich anschließenden Interviews und die Erstellung der Interviewleitfäden.

Um Trends, Potenziale, Grenzen und Herausforderungen von Konfiguratoren und Plattformen als verkaufsunterstützenden Technologien näher zu beleuchten, wurden im Nachgang an die Websearch-Analyse 23 leitfadengestützte Interviews geführt. Die Interviews fanden dabei in der Zeit von Februar bis März 2019 statt und wurden überwiegend telefonisch durchgeführt. Die Interviewgruppe „Unternehmen“ bilden, wie bereits erwähnt, für Konfiguratoren zuständige Angestellte jener Unternehmen, die sich unter den 100 untersuchten Konfiguratoren der Vorabanalyse befinden sowie einen Konfigurator als internes Vertriebs-Tool verwenden und/oder Kunden online bereitstellen. Die zweite Interviewgruppe „Experten“, die vier Teilnehmer umfasst, setzt sich aus Experten bzw. Spezialisten zu Konfiguratoren (Unternehmensberater und Anbieter von Konfiguratoren) zusammen. Die Auswertung erfolgte kategorienbasiert sowie anonymisiert.

4. Studienergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Studie gliedern sich in einen quantitativen (Websearch-Analyse) und einen qualitativen Forschungsteil (leitfadengestützte Interviews).

Websearch-Analyse

Beginnend mit der Websearch-Analyse wird zunächst die Stichprobe näher beschrieben. Abbildung 3 zeigt dabei die entsprechenden Anteile der Konfiguratoren, untersucht nach Branchenzugehörigkeit des jeweiligen Unternehmens und durchschnittlicher Investitionsgröße des zu konfigurierenden Produkts.

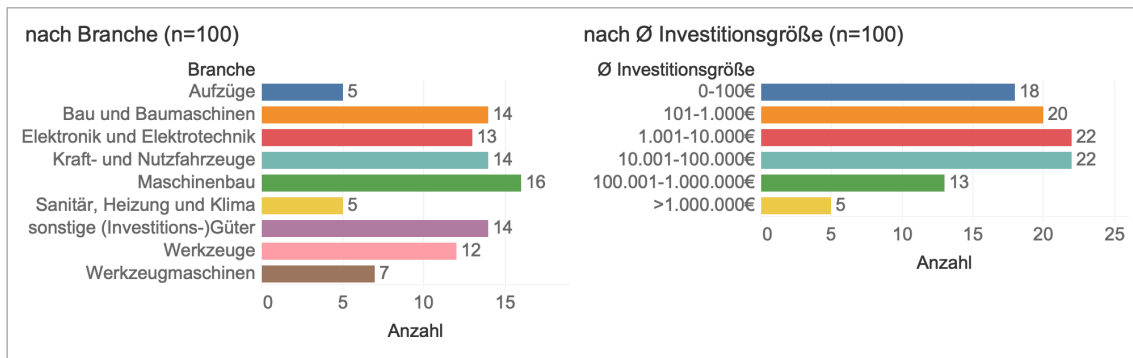


Abbildung 3: Stichprobe der untersuchten Produktkonfiguratoren

Bezüglich der Branchenzugehörigkeit ist zu erwähnen, dass die Branchen Aufzüge und Sanitär, Heizung und Klima mit jeweils fünf Unternehmen sowie Werkzeugmaschinen mit sieben Unternehmen in ihrer Fallzahl weniger stark repräsentiert sind. Bei der durchschnittlichen Investitionsgröße weisen lediglich fünf der zu konfigurierenden Produkte einen Investitionsbetrag von mehr als 1 Mio. € auf.

Die Plattformen wurden nach ihrer strategischen Ausrichtung in produktorientiert (Fokus liegt auf dem Produkt) und unternehmensorientiert (Fokus liegt auf dem Anbieterprofil) unterschieden. Bezüglich der Branchenorientierung lässt sich je nach angebotenen Produktkategorien zwischen generalistisch-orientierten (d.h. branchenübergreifenden) und branchenfokussierten Plattformen differenzieren. Weitere Unterscheidungsmerkmale stellten die Region, an die sich die Plattform richtet, die Produktanzahl sowie die B2B-Anbieter bzw. Lieferantenzahl auf der Plattform dar.

Abbildung 4 zeigt die Stichprobe der untersuchten Plattformen.

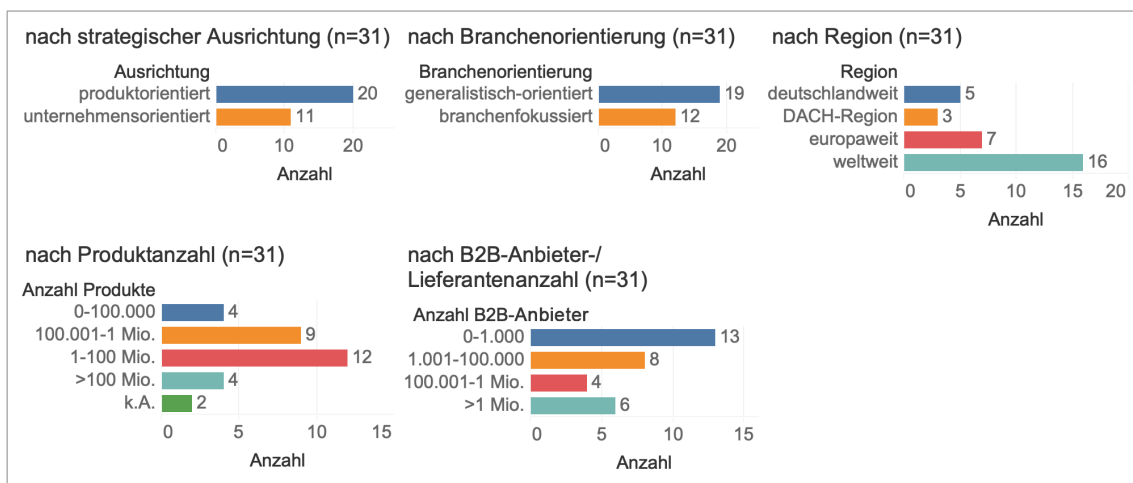


Abbildung 4: Stichprobe der untersuchten B2B-Online-Plattformen/-Marktplätze

Wie ersichtlich, sind jeweils zwei Drittel der Plattformen produktorientiert (20 von 31=65%) bzw. generalistisch-orientiert (19 von 31=61%). Mit 16 von 31 (=52%) richtet sich etwa die Hälfte der untersuchten Plattformen an ein weltweites Publikum. Bezüglich der Produktanzahl ist

anzumerken, dass Plattformen mit tendenziell wenigen Produkten (0-100.000) sowie sehr vielen Produkten (>100 Mio.) mit jeweils vier (=13%) weniger stark vertreten sind. Hinsichtlich der B2B-Anbieteranzahl ist zu erwähnen, dass sich mit 13 (=42%) die meisten der 31 untersuchten Plattformen in einem Bereich von 0 bis 1.000 befinden. Mit steigender Anbieteranzahl ist die Anzahl der Plattformen abnehmend, allerdings weisen mit sechs (=19%) Plattformen wieder zunehmend Plattformen über eine Million Anbieter auf.

Im Folgenden wird auf die wichtigsten Erkenntnisse, welche die Untersuchung von Funktionen und Leistungen von Konfiguratoren und Plattformen ergeben hat, eingegangen.

a) Ergebnisse der Websearch-Analyse zu Produktkonfiguratoren

Von den 100 untersuchten Konfiguratoren sind 87 öffentlich zugänglich, lediglich 13 stellen eine rein interne Lösung für den Vertrieb dar. Allerdings lässt sich keine Aussage darüber treffen, wie viele der öffentlichen Konfiguratoren nach erfolgter Implementierung zunächst nur intern genutzt wurden. Ferner wurde bei der Recherche der Fokus auf öffentliche Konfiguratoren gelegt, da zu diesen mehr Informationen zur Verfügung stehen.

Überraschend ist, dass nur 14 der 100 untersuchten Konfiguratoren einen direkten Verkauf der entsprechenden Güter anbieten (= transaktionale Konfiguratoren). Abbildung 5 zeigt hierfür die branchendifferenzierte Betrachtung hinsichtlich der transaktionalen Konfiguratoren. Weiterhin auffällig ist, dass sich unter den transaktionalen Konfiguratoren keine Konfiguratoren der Branchen Aufzüge, Kraft- und Nutzfahrzeuge sowie Sanitär, Heizung und Klima befinden.

Nur 14 der 100 untersuchten Konfiguratoren sind transaktional und führen zum direkten Verkauf von Gütern.

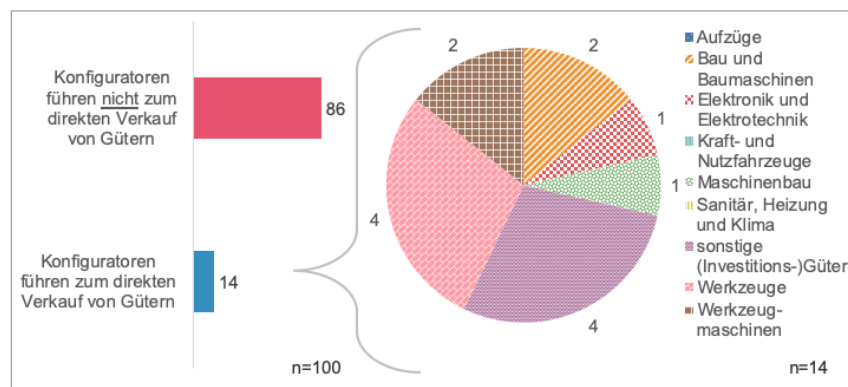


Abbildung 5: Transaktionale Produktkonfiguratoren nach Branche

Die geringe Anzahl an transaktionalen Konfiguratoren mag einerseits in der höheren Produktkomplexität und -individualisierung im B2B begründet sein und andererseits in der Scheu von B2B-Unternehmen, Preise und Preiskonditionen im Web offenzulegen. Die letzte These wird durch das Studienergebnisse, dass bei nur 52 der 100 untersuchten Konfiguratoren ein entsprechendes Angebot vom Anbieter angefordert werden kann und dass bei über der Hälfte der Konfiguratoren keinerlei Preisindikationen über das konfigurierte Produkte zur Verfügung steht, bestätigt.

Mit einer Anzahl von 57 der 100 untersuchten Konfiguratoren zeigen mehr als die Hälfte der Konfiguratoren keine Preise und Konditionen an.

Nur zwei der betrachteten 100 Konfiguratoren berücksichtigen Stückzahlabhängigkeiten (z.B. Mengenrabatte) und lediglich vier kundenindividuelle Preise.

Da bei den meisten B2B-Unternehmen v.a. im Industriegütersegment das Geschäftsmodell auf einem starken After-Sales-Geschäft fundiert, überrascht die Studie mit der Erkenntnis, dass nur 43 der 100 untersuchten Konfiguratoren den Cross- und Up-Selling-Aspekt von Ersatzteilen,

Reparaturen oder Serviceverträgen und -Dienstleistungen berücksichtigen. Abbildung 6 zeigt die Anzahl an Konfigurationen, die bereits After-Sales-Leistungen (u.a. Zubehör, E-Teile, Service- und Wartungsverträge) im Konfigurator integriert haben, nach Branche. Für die Branche Aufzüge ist bemerkenswert, dass nur einer von fünf Konfiguratoren After-Sales-Services anbietet, wobei es sich hierbei vornehmlich um Konfiguratoren zur Gestaltung der Aufzugskabinen handelt.

43 der 100 untersuchten Konfiguratoren decken zusätzlich zum Neuproduktgeschäft Bestandteile des After-Sales-Geschäfts ab.

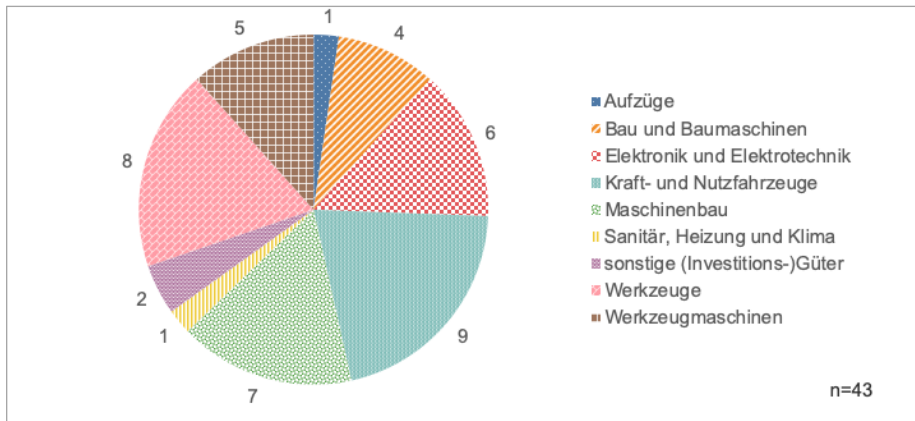


Abbildung 6: Integration von After-Sales-Services in Produktkonfiguratoren nach Branche

93 der 100 untersuchten Konfiguratoren sind Web-basiert, zwei stehen zusätzlich als App und acht als spezielle Software (davon fünf zwingend, da diese nicht zusätzlich Web-basiert sind) zur Verfügung. Von den letztgenannten acht übersteigen bei drei Konfiguratoren die zu konfigurierenden Güter eine Investitionsgröße von 10.001€. Aufgrund der Variantenvielfalt im B2B-Geschäft sind bei 48 von 100 Konfiguratoren entsprechende Produktfinder oder Filtermöglichkeiten vorgeschaltet.

Nur 12 der 100 untersuchten Konfiguratoren verfügen über keine Produktvisualisierung, wobei sich die Visualisierungsmöglichkeiten der einzelnen untersuchten Konfiguratoren erheblich in ihrer Komplexität unterscheiden.

Die Darstellung reicht von einer statischen 2D- (15 von 100) und 3D-Ansicht (68 von 100) des fertigen Produkts über eine dynamische 360°-Ansicht (19 von 100) bis hin zu Videos (7 von 100), einer Integration in eigene Fotoaufnahmen (5 von 100) und VR-Lösungen (2 von 100).

Anders als im B2C-Geschäft stellen nur 14 der 100 analysierten Konfiguratoren Logistikinformationen (z.B. Lieferzeiten) bereit.

Praktisch alle Konfiguratoren (98 von 100) verfügen über Schnittstellen zu anderen IT-Systemen, etwa ein Drittel (34 von 100) aller Konfiguratoren hat eine Anbindung an das ERP-System.

Dass 61 der 100 betrachteten Konfiguratoren in unterschiedlichen Sprachen verfügbar sind, unterstreicht die zunehmende Internationalisierung. Es ist weiter erwähnenswert, dass die Konfiguratoren vielfach einen eigenen Namen tragen bzw. gebrandet sind (77 von 100).

b) Ergebnisse der Websearch-Analyse zu Online-Plattformen/-Marktplätzen

Die 31 untersuchten Plattformen (siehe Abbildung 10) teilen sich bzgl. Ihrer Kernnutzung wie folgt auf: 15 (=48%) der Plattformen sind transaktional und führen zum direkten Verkauf von Produkten, während 16 (=52%) rein informativ sind und das Identifizieren von passenden Lieferantenfirmen erlauben. Auffällig ist, dass zwei Drittel der transaktionalen Plattformen eine

B2B-Anbieter-/Lieferantenanzahl unter 1.000 aufweisen (10 von 15=67%). Etwa drei Viertel dieser Plattformen mit tendenziell wenig Anbietern sind transaktional (10 von 13=77%) – siehe Abbildung 7.

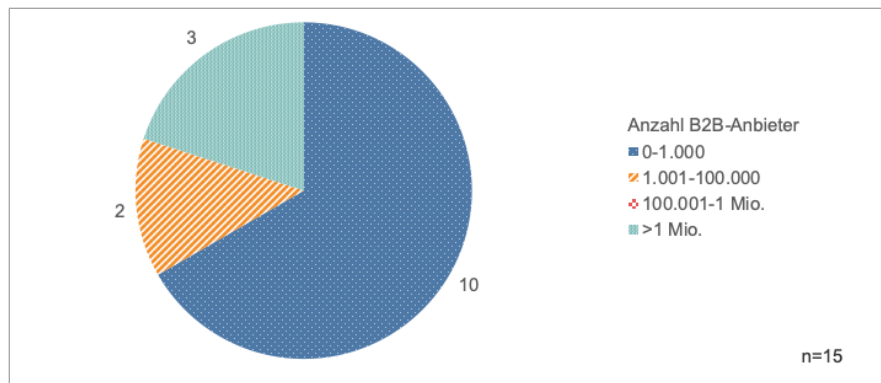


Abbildung 7: Transaktionale Online-Plattformen/-Marktplätze nach B2B-Anbieter-/Lieferantenanzahl

19 der 31 untersuchten Plattformen sind bezüglich ihrer angebotenen Leistungen generalistisch-orientiert, 12 sind branchenfokussiert.

14 der 31 (=45%) analysierten Plattformen sind für anbietende Unternehmen kostenlos nutzbar bzw. offerieren kostenlose Basispakete, 16 (=52%) bieten kostenpflichtige Zusatzleistungen an. 22 von 31 (=71%) Plattformen stehen allen anbietenden Unternehmen offen, bei neun (=29%) handelt es sich um private Plattformen, die sich in der Hand eines Unternehmens befinden. Alle 11 (=100%) unternehmens-orientierten und 19 (=100%) generalistisch-orientierten Plattformen sind offene Plattformen. Im Gegensatz zu den Konfiguratoren bieten sämtliche der untersuchten Plattformen After-Sales-Leistungen an.

Alle untersuchten Plattformen bieten After-Sales-Leistungen an.

Von 31 Plattformen handeln 29 (=94%) mit Neuprodukten, 15 (=48%) zusätzlich mit gebrauchten Produkten. Daneben haben sich drei (=10%) Plattformen auf Ersatzteile (E-Teile) spezialisiert.

23 der 31 (=74%) untersuchten Plattformen verfügen über eine Preisindikation, wobei die strategische Ausrichtung der jeweiligen Plattform von Relevanz ist, wie die Abbildungen 8 und 9 zeigen.

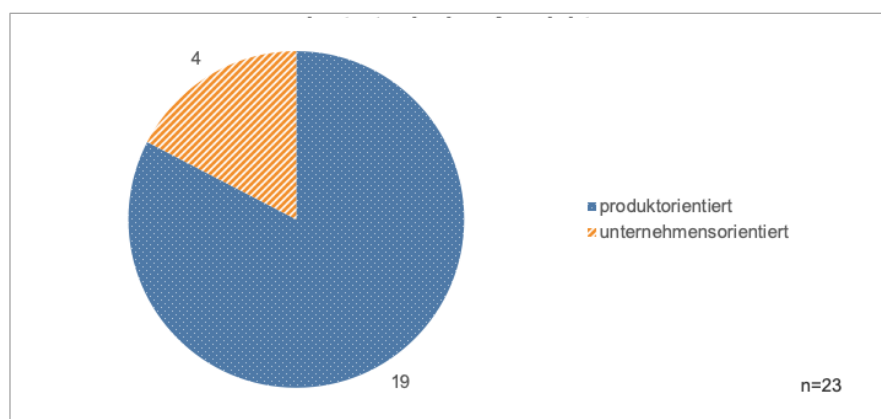


Abbildung 8: Online-Plattformen/-Marktplätze mit Preisindikation nach strategischer Ausrichtung

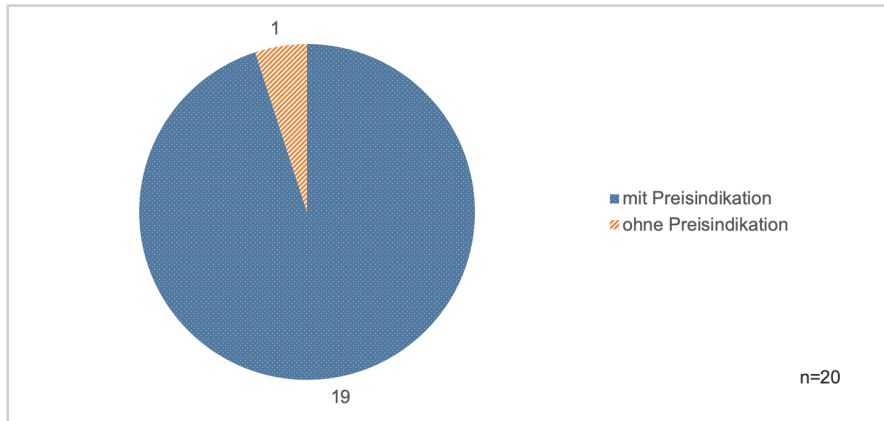


Abbildung 9: Produktorientierte Online-Plattformen/-Marktplätze mit Preisindikation

Insbesondere produktorientierte Plattformen zeigen fast ausnahmslos Preise an (19 von 20 =95%). In neun von 31 Fällen (=29%) erhält man den Preis teilweise nur auf Anfrage. 13 der 31 (=42%) betrachteten Plattformen berücksichtigen Stückzahlabhängigkeiten, vier (=13%) Plattformen kundenindividuelle Preise. Mit Ausnahme einer Plattform (=97%) verfügen alle 31 Plattformen über Schnittstellen, 14 (=45%) nachweislich über eine Integration mit dem ERP-System. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass sich hierunter auch die plattformeigene ERP-Anbindung jener B2B-Procurement-Marktplätze befindet, deren Geschäftsmodell auf den eigenen Handel mit Produkten (markenübergreifende Online-Shops) ausgerichtet ist. Während ein Checkout von 15 der 31 (=48%) Plattformen angeboten wird, kann bei 20 (=65%) eine Anfrage an den Anbieter gesendet werden. Daneben leiten 11 der 31 (=35%) analysierten Plattformen auf die Internetseite bzw. den E-Shop des Anbieters weiter. Alle 11 (=100%) unternehmensorientierten Plattformen führen nicht zum Checkout, ferner sind von 16 Plattformen ohne Checkout 13 (=81%) generalistisch-orientiert. Mit 18 (=58%) Plattformen stellen knapp drei Fünftel aller 31 untersuchten Plattformen Logistikinformationen bereit. Von 31 Plattformen sind 22 (=71%) multilingual und bei 11 (=35%) sind Preise in unterschiedlichen Währungen verfügbar. Dies betrifft überwiegend produktorientierte und größere Plattformen mit über 1 Mio. Produkten.

Bei näherer Betrachtung der Plattformen fällt auf, dass die Plattformen sich nach Branchenorientierung, ihrer strategischen Ausrichtung sowie ihrem Fokus auf Neuprodukte und E-Teile bzw. lediglich auf E-Teile in einem Portfolio darstellen lassen, welches Abbildung 10 zeigt.



Abbildung 10: Ausrichtung der B2B-Online-Plattformen/-Marktplätze

Von den 31 recherchierten Plattformen legen 11 (=35%) den Fokus auf das anbietende Unternehmen und sind bezüglich ihrer Branchenausrichtung generalistisch-orientiert. Hierzu zählen vorwiegend nationale und internationale Branchenverzeichnisse.

Auffällig ist, dass sich unter den analysierten Plattformen keine unternehmensorientierte und gleichzeitig branchenfokussierte Plattform befindet.

Betrachtet man die produktorientierten Plattformen, so sind acht (=40%) Plattformen generalistisch-orientiert. Hierunter befinden sich die großen namhaften Plattformen wie Amazon Business, Alibaba, eBay Business Supply, TradelIndia und Mercateo. Zu den produktorientierten und zugleich branchenfokussierten Plattformen zählen insgesamt 12 Plattformen. Erwähnenswert ist, dass sich mit Ausnahme von drei Plattformen (=90%), sämtliche Plattformen sowohl Neuprodukte als auch E-Teile anbieten. Bei den produktorientierten und branchenfokussierten Plattformen SmartEquip, TraceParts und SolidComponents liegt der Fokus hingegen auf E-Teilen.

Leitfadengestützte Interviews

Die Stichprobe der 23 Experteninterviews setzt sich wie folgt zusammen (Abbildung 11).

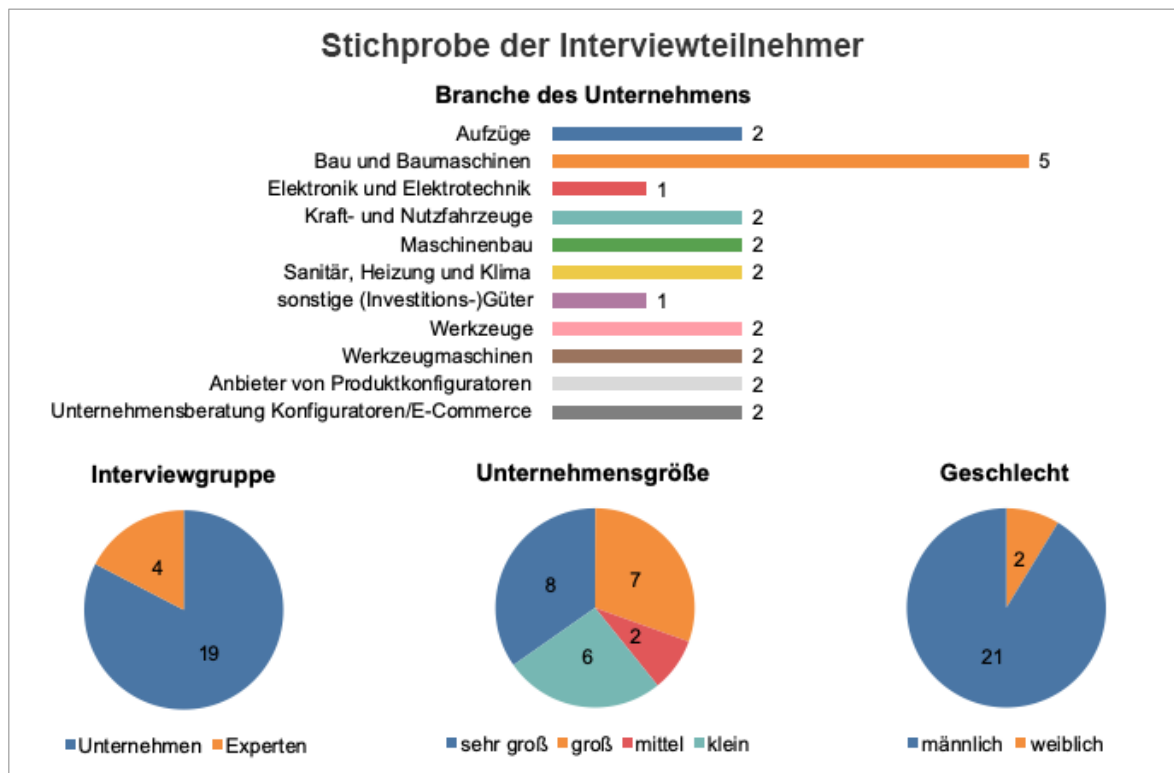


Abbildung 11: Stichprobe der Interviewteilnehmer

Anmerkungen: n=23. Für die Unternehmensgröße wurden Cluster gebildet. Diese richten sich nach § 267 HGB (Umschreibung der Größenklassen). Strenggenommen gelten die Größenklassen nur für Kapitalgesellschaften. Aus Vereinfachungsgründen wurden sie für Personengesellschaften adaptiert und die Kennzahlen Bilanzsumme und Arbeitnehmeranzahl vernachlässigt. Für eine noch feinere Abstufung wurden die Größenklassen bei Umsatzerlösen (UE) >1 Mrd. € um die Klasse „sehr groß“ ergänzt. Als Quelle dienten u.a. der Bundesanzeiger Verlag (bundesanzeiger.de), Geschäftsberichte, Pressemitteilungen sowie Firmenverzeichnisse, wobei stets die am aktuellsten verfügbaren Geschäftsjahresdaten herangezogen wurden.

Legende zur Unternehmensgröße: klein ≤12 Mio. € UE; mittel ≤40 Mio. € UE; groß >40 Mio. € bis ≤1 Mrd. € UE; sehr groß >1 Mrd. € UE

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde ein ausgewogenes Verhältnis hinsichtlich der jeweiligen Branchenzugehörigkeit der Unternehmen angestrebt, wenngleich die Branche Bau und Baumaschinen dominiert und die Branchen Elektronik und Elektrotechnik sowie sonstige (Investitions-)Güter nur von jeweils einem Unternehmen (=4%) repräsentiert werden. Darüber hinaus wurde die Unternehmensgröße berücksichtigt, die ausgewählten befragten Unternehmen reichen von KMUs bis hin zu DAX-Konzernen, wobei mittlere Unternehmen mit 2 von 23 (=9%) Unternehmen unterrepräsentiert sind. Von den 23 Interviewteilnehmern sind nur zwei (=9%) weiblich, was darauf hindeutet, dass das Thema Produktkonfiguration in den meisten Unternehmen von männlichen Angestellten betreut wird. Da sich diese Studie primär mit den Potenzialen und Grenzen von Konfiguratoren und Plattformen auseinandersetzt, fokussiert sich der Ergebnis- und Diskussionsteil hierauf. Die vollständigen Ergebnisse der kategorienbasierten Auswertung der Interviews befinden sich im Anhang dieser Studie.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrageteile zu Konfiguratoren und Plattformen dargelegt.

a) Umfrageteil zu Produktkonfiguratoren

Zunächst werden die Potenziale von Konfiguratoren näher beleuchtet, wobei die Antworten der Befragten 27 unterschiedliche Potenziale zum Vorschein gebracht haben. In Summe verteilten sich 134 Nennungen auf diese 27 Nutzenpotenziale. Abbildung 12 zeigt dabei die sieben meistgenannten Potenziale von Konfiguratoren.



Abbildung 12: Meistgenannte Potenziale von Produktkonfiguratoren

Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

Die Zeit- und Kosteneinsparnisse im Vertrieb sowie die Senkung der Fehlerrate bei Angeboten und Bestellungen wurden von jeweils 17 (=74%) Befragten angeführt und stellen damit die meistgenannten Potenziale von Konfiguratoren dar.

Im Zusammenhang mit fehlerfreien Angeboten merkte ein Experte an: „Also der meiste Bedarf, der entsteht eigentlich an der Stelle, weil Fehler passieren. Also das, was wir immer wieder hören, dass der Vertrieb draußen (...) dem Kunden das Blaue vom Himmel (verspricht). Also der macht dann halt irgendwas in Word oder in Excel, fummelt da irgendetwas zurecht mit irgendwelchen Preislisten oder manuell zusammengestellten Produktstrukturen, die dann in den Innendienst reinkommen. Und dort beginnt dann das Desaster. Da muss das dann irgendwie geprüft werden,

baubar gemacht werden.“. 15 (=65%) Befragte sehen in Konfiguratoren ein Tool zur Unterstützung des Vertriebs und 10 (=43%) wiesen auf verkürzte Auftragsdurchlaufzeiten hin. Jeweils acht (35%) Befragte gaben an, dass durch Konfiguratoren ein Umsatzsteigerungspotenzial sowie eine Reduktion der Komplexität realisiert werden könne. Als siebthäufigstes genanntes Potenzial fungiert der Konfigurator zur Unterstützung des Angebotsprozesses durch einheitliche Angebote und eine automatische Dokumentengenerierung. Auch wenn die Prozessintegration nur von 5 (=22%) Befragten thematisiert wurde und lediglich den neunten Rang der Potenziale belegt, wies ein Unternehmen explizit auf dieses Potenzial hin: „Dann war ganz klar, (...) dass wir die Prozesse, die wir momentan manuell abbilden, weitestgehend automatisieren. Ja, also dass wir das schaffen, ein kundenindividuelles Produkt zu verkaufen, was uns intern eigentlich keinen Mehraufwand bereitet im Vergleich zu unserem Serienprodukt. Das man wirklich dann sagt, (...) ich habe meinen Auftrag, ich habe meine Stückliste, ich habe meine Zeichnung, ich habe alles, was ich benötige, geht damit in die Fertigung, setzt das so zusammen, baut das alles fix und fertig und schickt es zum Kunden. Das ist so das Ziel, auf das wir hinarbeiten wollen. (...) Also der ganze durchgängige Prozess.“. Auffällig ist, dass Konfiguratoren vergleichsweise selten als Tool, die eigene Vertriebsmannschaft effizient zu trainieren (2 von 23=9%), und als Verkaufsinstrument für Up- und Cross-Selling (1 von 23=4%) gesehen werden.

Nur ein Interviewpartner (=4%) führte eine mögliche Integration des After-Sales-Geschäfts als Potenzial von Konfiguratoren an.

Hinsichtlich der unterschiedlichen Branchenherkunft der Befragten sticht heraus, dass Zeit- und Kosteneinsparungen im Vertrieb von der Branche Elektronik und Elektrotechnik nicht thematisiert wurden. Darüber hinaus hat die Branche Sanitär, Heizung und Klima das zweithäufigste genannte Potenzial, die Senkung der Fehlerrate bei Angeboten, nicht angeführt, wobei auf eine vorsichtige Deutung der Ergebnisse aufgrund der geringen Stichprobengrößen innerhalb der Branchen hinzuweisen ist.

Auf der konträren Seite haben die Interviewteilnehmer 25 unterschiedliche Grenzen von Konfiguratoren angeführt, auf die insgesamt 84 Nennungen entfielen. Die sieben am häufigsten genannten Grenzen von Konfiguratoren wurden in Abbildung 13 visualisiert.



Abbildung 13: Meistgenannte Grenzen von Produktkonfiguratoren

Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

Es wird deutlich, dass die hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte, die von 13 (=57%) Befragten genannt wurde, die größte Grenze von Konfiguratoren darstellt. Technologische Hürden wie eine Schnittstellenproblematik werden von neun (=39%) Befragten als zweitgrößte Herausforderung gesehen.

Ferner sind laut Meinung von acht (=35%) Interviewteilnehmern sehr komplexe kundenindividuelle Produkte nur schwierig abbildbar. Sieben (=30%) Befragte merkten hingegen an, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis passen muss. Sechs (=26%) Befragte thematisierten eine mangelhafte Usability, wodurch es zu Abbrüchen während des Konfigurationsprozesses kommen kann. Wiederum fünf (=22%) Befragte sehen die hohen Investitionskosten für die Entwicklung und Pflege des Konfigurators als einen nicht zu vernachlässigenden Faktor.

Das Thema Preisintransparenz im B2B-Geschäft spiegelt sich auch bei den Grenzen von Konfiguratoren wider. So gaben vier von 19 (=21%) Unternehmensvertreter an, dass die eigenen Konditionen nicht öffentlich preisgegeben werden sollen.

Interessant ist, dass ebenfalls vier (=17%) Befragte anmerkten, dass die Produktstruktur für Konfiguratoren ausgelegt sein muss. Die Notwendigkeit von Letzterem wurde von einem Experten herausgestellt: *„Also wenn Sie in Ihren Prozessen und in Ihrer Produktstruktur nicht eine Mindeststandardisierung hinkriegen und dann haben wir einen Wiederholeffekt, eine Wiederholrate, wird Ihr Konfigurator sterben.“*. Verstärkt wird diese Problematik durch die Beteiligung mehrerer Unternehmensbereiche mit divergierenden Interessen, wie ein Interviewpartner herausstellte: *„Und erfahrungsgemäß kenne ich das. Wenn ich das wirklich sauber durchgehend machen will, muss ich Vertrieb bzw. Kundensicht, Technik, Konstruktion und Produktion zusammenbringen. Das sind die Einheiten, die das Produkt haben. Und da haben Sie in den meisten Unternehmen schon die zwei Hauptkampfgräben aufgeführt, also Vertrieb-Technik und Technik-Produktion. Und das hängt aber so ein bisschen auch mit den Investitionen (...) zusammen, dass die sagen, das ist uns zu aufwendig, das zu managen.“*. Interessant ist, dass eine zu große Abhängigkeit einzelner Komponenten sowie ein mangelndes unternehmensinternes Know-how von jeweils nur einem (=4%) Befragten angeführt wurden und daher eher zu vernachlässigende Einschränkungen darstellen. Bei einer differenzierteren Betrachtung nach Branchenherkunft der jeweiligen Befragten fällt auf, dass die Branchen Kraft- und Nutzfahrzeuge und Maschinenbau sowie die Unternehmensberatungen keine Limitationen durch eine zu hohe Produktkomplexität sehen. Außerdem erscheinen technologische Hürden für die Branche Kraft- und Nutzfahrzeuge eher vernachlässigbar, da eine Nennung der Unternehmensvertreter dieser Branche ausblieb. Zudem wurde insbesondere von Unternehmensvertretern der Branche Werkzeugmaschinen eine mangelnde Usability von Konfiguratoren kritisch angemerkt (2 von 2=100%).

b) Umfrageteil zu Online-Plattformen/-Marktplätzen

Im Weiteren wird auf die Potenziale und Grenzen von Plattformen eingegangen. Insgesamt konnten die Interviewteilnehmer 27 Potenziale von Plattformen identifizieren, auf welche 51 Nennungen entfielen, wobei die sieben meistgenannten Potenziale von Plattformen in Abbildung 14 zusammengetragen wurden.

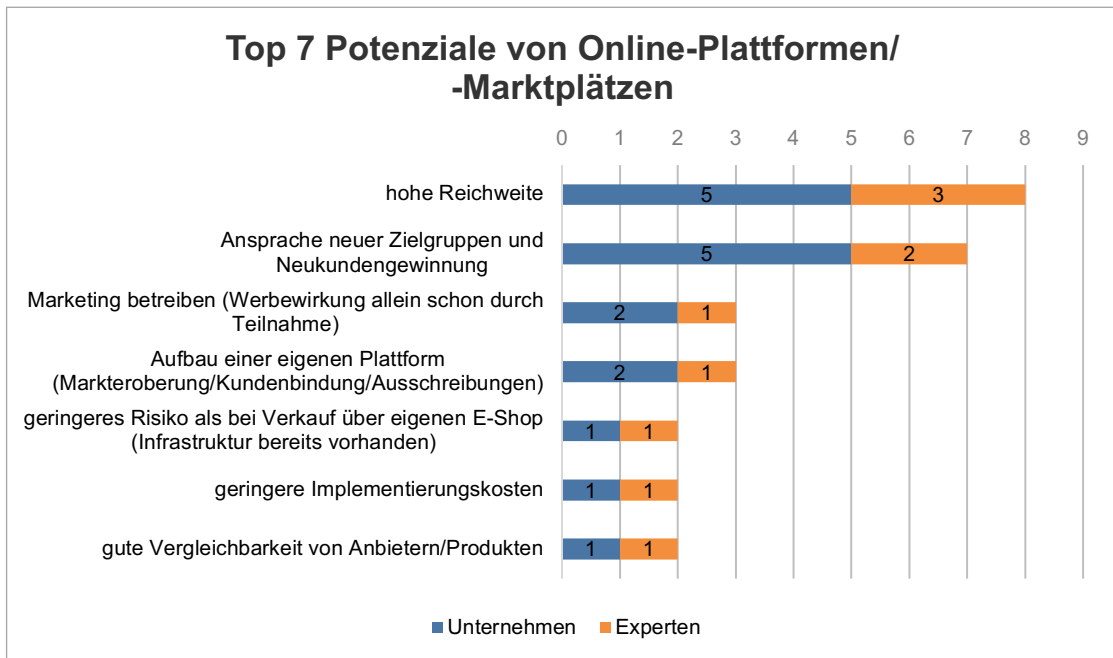


Abbildung 14: Meistgenannte Potenziale von Online-Plattformen/-Marktplätzen

Anmerkungen: n=15 (nur Unternehmen auf Plattformen, Unternehmen nicht auf Plattformen [Beitritt geplant bzw. grundsätzlich vorstellbar] und Experten), Mehrfachnennung möglich

Eine hohe Reichweite wurde von acht (=53%), die Ansprache neuer Zielgruppen und Neukundengewinnung von sieben (=47%) sowie das Betreiben von Marketing durch die Präsenz auf Plattformen von drei (=20%) der 15 Interviewteilnehmer, die zu den Potenzialen von Plattformen befragt wurden, als größte Potenziale von Plattformen angeführt.

Interessant ist, dass ebenfalls drei (=20%) Befragte auf das Potenzial des Aufbaus einer eigenen Plattform hinwiesen. Ein Experte für E-Commerce sieht das Für und Wider von Plattformen wie folgt: „Also wenn ich ein Markenhersteller bin (...), dann würde ich eigentlich eher versuchen, mich so weit zu professionalisieren, dass ich es in Führungszeichen nicht nötig habe. Und wenn ich es nötig habe, dann würde ich darauf achten, sehr viel bei mir zu halten, also jetzt kein Zulieferer von einem Amazon zu werden (...), sondern immer selbst der Agierende zu sein, der den Preis in der Hand hat. Also und dann eher dafür zu sagen, weiter eine Marke zu werden und mein Markenprodukt zu entwickeln. (...) Warum mich das dann trotzdem in Zeiten der Not dahintreiben könnte, ist natürlich die Reichweite, logisch. (...) Also ich kann auch die Strategie fahren, konsequent zu sagen, ich baue mir den ganzen Sumpf nicht auf, ich verkaufe alles bei Amazon und spezialisiere mich darauf. Aber das ist halt gefährlich (...), ein zweischneidiges Schwert.“ Ein geringeres Risiko als beim Verkauf über den eigenen E-Shop, da auf eine bereits vorhandene Infrastruktur zurückgegriffen werden kann, geringere Implementierungskosten sowie eine gute Vergleichbarkeit von Leistungen wurden jeweils von zwei (=13%) Befragten genannt. Auffällig ist, dass trotz der internationalen Ausrichtung vieler Plattformen nur eine (=7%) Person eine Erleichterung des internationalen Warenverkaufs durch Plattformen sieht. Ferner wurde das Abbilden der Customer Journey durch Plattformen von nur einem (=7%) Befragten als Potenzial genannt. Auch Skalen- und Netzwerkeffekte, die in der Literatur häufig im Zusammenhang mit Plattformen genannt werden, wurden von nur einem (=7%) Interviewpartner angeführt (vgl. Kollmann & Schmidt, 2016, S. 78-79). Branchendifferenzierend hervorzuheben sind die Branche Bau und Baumaschinen sowie die Unternehmensberatungen, welche vorwiegend die hohe Reichweite (3 von 5=60% bzw. 2 von 2=100%), Ansprache neuer Zielgruppen (2 von 5=40% bzw. 2 von 2=100%) und die Werbewirkung von Plattformen (2 von 5=40% bzw. 1 von 2=50%) genannt haben. Die Erleichterung des internationalen Warenverkaufs wurde einzig von der Branche Elektronik und Elektrotechnik adressiert. Insgesamt führten die Branchen Bau und Baumaschinen (17 von 51=33%) sowie Kraft- und Nutzfahrzeuge (9 von 51=18%) die meisten Nutzenpotenziale an.

Hinsichtlich der mit Plattformen verbundenen Risiken haben die Interviewpartner 26 unterschiedliche Grenzen von Plattformen geäußert, die insgesamt 84 Nennungen auf sich vereinten. Abbildung 15 spiegelt die sieben am häufigsten genannten Grenzen von Plattformen wider.

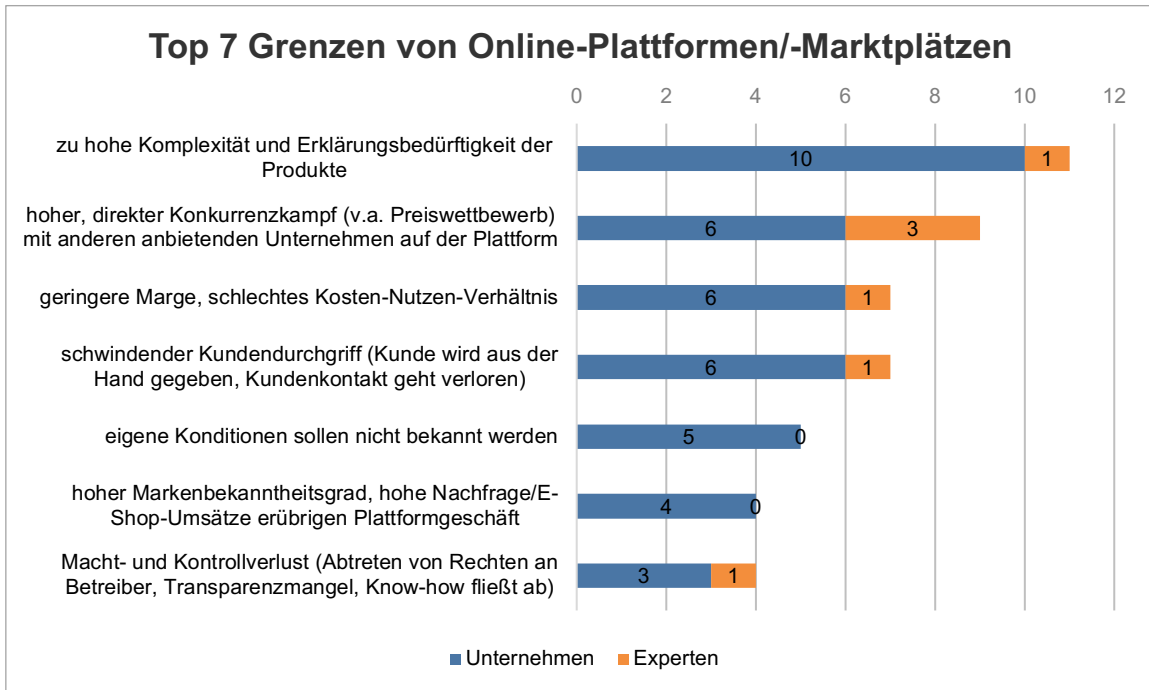


Abbildung 15: Meistgenannte Grenzen von Online-Plattformen/-Marktplätzen

Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

Eine zu hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte wurde von 11 (=48%) Befragten als bedeutendste Grenze von Plattformen angegeben, gefolgt von einem hohen direkten Konkurrenzkampf (9 von 23=39%) und einer geschmäleren Marge sowie einem schwindenden Kundendurchgriff (jeweils 7 von 23=30%).

Zur Produktkomplexität gab ein Interviewpartner zu bedenken: „(E)ine Frage, die man sich halt immer stellen muss, ist, (...) wie schaut die Customer Journey aus? (...) Mein Gefühl ist, da gibt es Wenige, die dann zwingend immer auf die Herstellerseite gehen und sich das dann nochmal alles durchlesen, weil die meisten Informationen schon bei Amazon konsolidiert draufstehen. Ich sehe jetzt gerade bei konfigurierbaren Produkten, die richtig (...) highly-customized sind, wo ich Tausende von Optionen habe alleine bei einem einzelnen Produkt. Ich glaube, da ist es schwierig, dass im Prinzip (...) über eine Online-Plattform in entsprechendem Maße zugänglich zu machen.“ Ein Unternehmensvertreter relativierte mit seinem Statement eine etwaige verschlechterte Rentabilität durch das Plattformgeschäft, die von 7 (=30%) Befragten thematisiert wurde: „Also Thema Marge ist da eine Sache, aber ich sag mal, die Provision, ob das jetzt ein Großhändler macht oder halt eben ein Amazon, ich glaube, das kommt auf das Gleiche drauf raus.“

Als am fünfthäufigsten genannter Grund spiegelt sich die Preisintransparenz in den Antworten wider, da fünf von 19 (=26%) Unternehmen angaben, dass die eigenen Konditionen nicht bekannt werden sollen. Hinsichtlich eines Macht- und Kontrollverlustes, den vier (=17%) Befragte anführten, merkte ein Unternehmen kritisch an: „Möchte man sich dann so einem Konzern wie Amazon eben vollkommen öffnen? Und ich glaube, also es gab schon mal Kontakt zu Amazon. Also man muss sich fast (...) bis auf die Unterhose ausziehen, um dann dort mit denen Geschäfte machen zu können. Und ja, möchte man das wirklich?“. Interessanterweise wurde der Umstand, dass Lebenszyklus- und Wiederbeschaffungskosten bei Plattformen häufig außer Acht gelassen werden, sowie eine mangelhafte Prozessintegration von lediglich zwei (=9%) Befragten genannt. Auch das Abbilden eines multipersonalen formalisierten Entscheidungs- und Beschaffungsprozesses wird eher unproblematisch gesehen, da es nur von einem Teilnehmer

(=4%) angeführt wurde. Je nach Branchenherkunft der Befragten lassen sich zum Teil Unterschiede feststellen. So wird die hohe Produktkomplexität von den Branchen Aufzüge und Maschinenbau (jeweils 2 von 2=100%) als Grenze von Plattformen angesehen. Die Branche Bau und Baumaschinen (3 von 5=60%) und die Anbieter von Konfiguratoren (2 von 2=100%) sehen insbesondere den Konkurrenzkampf kritisch. Die Problematik, dass bei Plattformen Lebenszyklus- und Wiederbeschaffungskosten vielfach vernachlässigt werden, ist ausschließlich von Unternehmen der Branche Bau und Baumaschinen genannt worden.

5. Diskussion, Resümee und Ausblick

Die mit Abstand am meisten genannten Potenziale von Konfiguratoren entfallen auf Zeit- und Kosteneinsparungen im Vertrieb, eine Senkung der Fehlerrate bei Angeboten und Bestellungen sowie ein Tool zur Unterstützung des Vertriebs. Analog zur eingangs erwähnten GEXSO-Studie verfolgen die meistgenannten Potenziale operative Zielsetzungen, während mit dem Umsatzsteigerungspotenzial erst als fünfhäufigstes genanntes Potenzial eine strategische Zielsetzung angesprochen wird (vgl. Discher & Rohland, 2018, S. 26). Außerdem hat die Websearch-Analyse gezeigt, dass Digitalisierungspotenziale wie VR-Lösungen nur sehr vereinzelt genutzt werden, was an der technischen Komplexität und/oder dem fehlenden emotionalen Bezug der Kunden zum Industrieprodukt liegen könnte, wengleich das organisatorische Einkaufsverhalten neben rationalen Faktoren auch durch emotionale Einflüsse geprägt ist (ebd., S. 6, 30; Haußmann, 2016, S. 731). Bei den Experteninterviews hingegen stellt diese Visualisierungsform die am häufigsten genannte Weiterentwicklung von Visualisierungsmöglichkeiten bei Konfiguratoren dar.

Ein Trend für Konfiguratoren ist die Optimierung der Produkt- bzw. Dienstleistungsvisualisierung während der Konfiguration und als Konfigurationsergebnis (z.B. als CAD-Daten).

Die größten Grenzen von Konfiguratoren liegen zum einen im Produkt selbst, dessen Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit im Investitionsgütergeschäft zum Teil sehr hoch ist, zum anderen in technologischen Hürden wie einer Schnittstellenproblematik, die wiederum eine Anforderung an die IT darstellt. Darüber hinaus führten die Befragten als Grenze an, dass sehr kundenindividuelle Produkte nur schwierig abzubilden seien.

Die Autoren empfehlen (dennoch) auch bei kundenindividuellen Produkten Konfiguratoren einzusetzen, da die „Purchaser Journey“ zunehmend ihren Ursprung im Web hat, und ansonsten schon unmittelbar am Anfang unterbrochen wird bzw. nicht stattfindet. Dies gilt analog für den Fall, dass ein Produkt nicht bis zum Ende konfiguriert werden kann.

Als weitere Grenze von Konfiguratoren wurde genannt, dass die eigenen Konditionen nicht bekannt werden sollen, was die Preisintransparenz im B2B-Geschäft unterstreicht. Wie bereits angesprochen, stellt eine Preisindikation allerdings eine Grundvoraussetzung für E-Commerce-Transaktionen dar. Zudem bietet die Transparenz des Internets vielfältige alternative Vergleichsmöglichkeiten von Angeboten.

Mittelfristig wird empfohlen, eine Integration des Pricings (v.a. Listenpreise) inklusive Preisdifferenzierungsmaßnahmen (z.B. Mengenrabatte und kundenindividuelle Preise) in den Konfiguratoren vorzunehmen. Dies kann z.B. durch einen internen Kundenlogin-Bereich realisiert werden, ohne dass dabei die Konditionen im Internet für Jedermann/-frau publik werden.

Die Integration des Pricings erlaubt, dass Konfiguratoren verstärkt transaktional genutzt werden können, wodurch Vertriebs- und Prozesskosten reduziert werden. Daneben bietet man den Kunden-Einkaufsorganisationen einen zusätzlichen digitalen Vertriebskanal.

Die Websearch-Analyse ergab, dass nur ein Bruchteil der Konfiguratoren Logistikinformationen über die Bestellung und/oder Leadtime bereitstellt, wohingegen die Interviewteilnehmer diesen Informationen einen hohen Stellenwert beimessen. Daher empfehlen die Autoren, Angaben zu Lieferzeiten und -konditionen in die Konfiguratoren zu integrieren.

Allgemein zeigte sich, dass die Befragten mit einer Differenz von 50 Nennungen deutlich mehr Potenziale als Grenzen von Konfiguratoren anführten, was als Zuspruch dieser verkaufsunterstützenden Technologie gewertet werden kann.

Wenig überraschend ist, dass die hohe Reichweite das meistgenannte Potenzial von Plattformen darstellt, was im Einklang mit den Ergebnissen einer anderen Studie steht (Wittmann et al., 2018, S. 39). Auf der anderen Seite fällt auf, dass, wie schon bei den Konfiguratoren, die hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte die am häufigsten genannte Grenze von Plattformen darstellt. Dies steht in Kontrast zu den Erkenntnissen der vorgenannten Studie, wonach eine zu starke Abhängigkeit vom Marktplatzbetreiber das größte Risiko von Plattformen darstellt (ebd.). Dass die Befragten in der vorliegenden Studie vorrangig die hohe Produktkomplexität als Grenze von Plattformen sehen, könnte damit zusammenhängen, dass sie einen Bezug zu Konfiguratoren und damit zu individualisierten Produkten aufweisen. Ein weiterer Grund könnte auch der Tatsache geschuldet sein, dass die meisten Plattformen gegenwärtig noch keine kundenindividuellen Produkte in ihrem Produktportfolio anbieten.

Schwindender Kundenkontakt sowie Macht- und Kontrollverlust werden als meistgenannten Grenzen von Plattformen genannt. Plattformbetreiber müssen daher maximale Transparenz gegenüber den Anbietern wahren – nur auf diese Weise können Plattformbetreiber das Vertrauen von anbietenden Unternehmen gewinnen und ihr Image verbessern.

Anders als bei den Konfiguratoren, überwiegen bei den Plattformen die möglichen Grenzen gegenüber den Potentialen aus Sicht der anbietenden Unternehmen. 84 Nennungen zu Grenzen stehen 51 Potenzialnennungen gegenüber. Somit lässt sich folgern, dass die Befragten Plattformen als verkaufsunterstützender Technologie grundsätzlich eher zurückhaltend bzw. ablehnend gegenüberstehen. Hierin spiegelt sich wider, dass die Teilnahme an Plattformen für Industrieunternehmen nach Ansicht einiger Autoren grundsätzlich eher nur die zweite Wahl darstellen sollte (vgl. Huber, 2018, S. 46). Für das After-Sales-Geschäft bieten Plattformen einen zusätzlichen digitalen und risikoarmen Vertriebskanal.

Unternehmen sollten in Betracht ziehen, Plattformen als zusätzlichen digitalen Vertriebskanal für das After-Sales-Geschäft zu nutzen und von der bereits vorhandenen Infrastruktur zu profitieren.

Dass sich, wie in der Vorabrecherche zu Plattformen ermittelt, unter den untersuchten Plattformen keine unternehmensorientierte und gleichzeitig branchenfokussierte Plattform befindet, könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich Anbieter und Nachfrager innerhalb einer Branche im Regelfall bereits kennen und ggf. keine Notwendigkeit gesehen wird, sich auf etwaigen Plattformen als Anbieter zu präsentieren. Unterstützt wird diese These dadurch, dass die branchenübergreifenden Plattformen eine höhere Reichweite erzielen und über entsprechende Such- und Filtermöglichkeiten verfügen, um die Suchergebnisse einzugrenzen.

Die mangelnde Branchenspezialisierung stellt eine Marktlücke für Plattformen dar, da mehr als zwei Drittel (=74%) der befragten Unternehmen branchenfokussierte Plattformen bevorzugen.

Basierend auf den Erkenntnissen der Studie haben die Autoren ein Portfolio zur Online-Produktauswahl bzw. zum Online-Produktkauf aus B2B-Anbieter-/Herstellersicht entwickelt, welches als mögliche digitale Vertriebsstrategie unter Berücksichtigung des Produkts und der Reichweite des jeweiligen Unternehmens dienen kann (Abbildung 16).

Die Ordinate spiegelt dabei den relativen Marktanteil bzw. die Markenbekanntheit des jeweiligen anbietenden Unternehmens wider. Ein identifizierter Kundenkreis liegt vor, wenn das anbietende

Unternehmen seinen Kunden kennt. Für den anonymen Kundenkreis ist charakteristisch, dass der Anbieter seinen Kunden nicht identifizieren kann. Auf der Abszisse hingegen wird die Produktkomplexität und ob es sich um ein Standardprodukt oder um ein kundenindividuelles Produkt handelt aufgetragen.

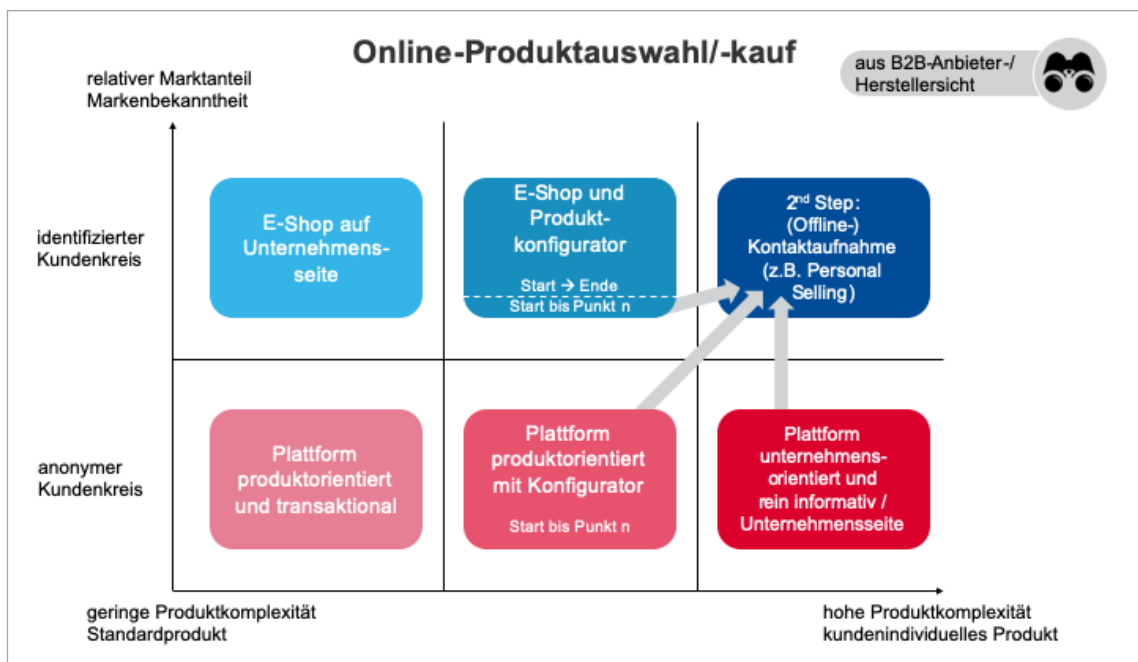


Abbildung 16: Online-Produktauswahl/-kauf

Für Anbieter mit einem geringen Marktanteil bzw. einer geringen Markenbekanntheit und Standardprodukte respektive Produkte mit einer geringen Produktkomplexität eignet sich die produktorientierte Plattform, auf der Produkte im Fokus stehen und transaktional verkauft werden. Die Plattform dient in diesem Zusammenhang einer Reichweitenerhöhung. Bei gleichbleibenden Produkten, aber einem hohen Marktanteil bzw. einer hohen Markenbekanntheit bietet es sich an, das Produkt über den eigenen E-Shop auf der Unternehmensseite zu vertreiben, um den Kunden im eigenen Handelsspektrum zu behalten und das Anfallen einer Verkaufsprovision zu vermeiden. Bei Produkten mittlerer Komplexität mit einem kundenindividuellen Anteil und dem Vorliegen eines identifizierten Kundenkreises ist es ratsam, einen E-Shop nebst Konfigurator auf der eigenen Unternehmensseite einzusetzen. Die Komplexität des Produktes entscheidet u.a. darüber, ob das Produkt bis zum Ende konfiguriert werden kann oder lediglich bis zu einem vorab definierten Punkt. Ist Letzteres der Fall, erfolgt eine Kontaktaufnahme beim Anbieter, die unter Umständen in ein Beratungsgespräch (z.B. Personal Selling) mündet. Bei mittlerer Produktkomplexität und anonymen Kundenkreis hingegen, ist eine produktorientierte Plattform, die einen Konfigurator integriert hat, in Betracht zu ziehen. So haben bereits einige Plattformen eine Integration von Konfiguratoren realisiert, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass Plattformen zukünftig neben Standardprodukten auch verstärkt Individualprodukte vertreiben werden (Tyler, 2018). Charakteristisch für diese Plattformen ist ebenfalls, dass sich das Produkt im Regelfall nicht bis zum Ende konfigurieren lässt, weshalb anschließend eine Kontaktaufnahme durch den Kunden erfolgt. Bei hochkomplexen bzw. kundenindividuellen Gütern und einem anonymen Kundenkreis zugleich kommen unternehmensorientierte Plattformen, die den Fokus auf das Anbieterprofil legen und rein informativ sind, sowie die eigene Unternehmensseite für weiterführende Informationen infrage. Handelt es sich bei gleichbleibend hoher Produktkomplexität wiederum um einen identifizierten Kundenkreis, so findet der Verkauf im Rahmen eines persönlichen Verkaufs statt. Die Ergebnisse des qualitativen Teils der Studie stützen das Portfolio, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen.

7 von 14 (=50%) der befragten Unternehmen, die ihre Markenbekanntheit als sehr hoch einschätzen, sind bislang nicht auf Plattformen vertreten.

Auf die Frage, ob man beabsichtige, zukünftig Plattformen beizutreten, nannte ein Unternehmen ungestützt, d.h. ohne vorherige Nennung durch den Interviewer, dass ein hoher eigener Bekanntheitsgrad das Plattformgeschäft hinfällig mache, wie das folgende Zitat zeigt: „(B)ei so

einem hohen Bekanntheitsgrad (...) ist das auch nicht das Thema von Bekanntheit erhöhen, weil die Kunden, die Schneidelösungen suchen, die kommen zu uns.“ Unterstützt wird diese These von vier Anwendern von Konfiguratoren der 23 Befragten (=17%), die gestützt bei den Risiken bzw. Grenzen von Plattformen nannten, dass ein hoher Markenbekanntheitsgrad, eine große Nachfrage bzw. hohe E-Shop-Umsätze das Plattformgeschäft erübrigen. Dies stellte die am sechsthäufigsten genannte Grenze von Plattformen dar.

Vier von 9 (=44%) Unternehmen, die bereits auf Plattformen präsent sind, äußerten bei der Frage nach einer möglichen Ausweitung des Plattformgeschäfts die Absicht, eine eigene Plattform zu betreiben.

Dies steht im Einklang dazu, dass Industrieunternehmen den Aufbau einer eigenen Plattform, ggf. gemeinsam mit Partnerunternehmen, forcieren sollten, um den Kundendurchgriff und die Kontrolle über die Preissetzung nicht zu verlieren und durch die Plattform ein eigenes Eco-System und damit Wechselbarrieren aufzubauen (Huber, 2018, S. 46). Ferner ist die hohe Reichweite, welche von acht der 15 (=53%) Befragten hervorgehoben wurde, das größte Potenzial von Plattformen, weshalb sich Plattformen insbesondere für Unternehmen anbieten, die ihre Produkt-/Markenbekanntheit steigern wollen (Bolz, Stahl & Wittmann, 2015, S. 20). Gleichzeitig stellten die hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte sowohl bei den Konfiguratoren (13 von 23=57%) als auch bei den Plattformen (11 von 23=48%) die meistgenannte Grenze dieser verkaufsunterstützenden Technologien dar. Allerdings ist es fraglich, ob Plattformen mit ihren Ressourcen und Know-how als Online-Pure-Player nicht eine entsprechende Lösung bereitstellen können, um zukünftig auch konfigurierbare Produkte in ihr Produktportfolio aufzunehmen und sich dieses Geschäft nicht entgehen zu lassen, zumal sich bereits erste E-Commerce-Softwareanbieter auf eine Integration von Konfiguratoren auf Plattformen spezialisiert haben (vgl. brickfox GmbH, 2019).

Die Studie ergab, dass die Möglichkeit der Produktkonfiguration bereits von zwei der 31 (=6%) untersuchten Plattformen realisiert wird.

Es handelt sich hierbei um die Plattformen Maschinenring und SolidComponents. In diesem Kontext bestätigten zudem 11 (=48%) Interviewteilnehmer, dass es grundsätzlich interessant sei, wenn Plattformen eine Integration des eigenen Konfigurators unterstützen würden.

Zusammenfassend kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass Konfiguratoren als verkaufsunterstützende Technologie im Vergleich mit Plattformen einen höheren Stellenwert bzw. eine größere Akzeptanz aufweisen und zu einem höheren Nutzen aus Anbietersicht beitragen.

Hierin liegt auch begründet, dass die Befragten Konfiguratoren als Trend sehen und angaben, die Versionsstände der Konfiguratoren kontinuierlich weiterzuentwickeln bzw. Inhalte zu pflegen (u.a. Aufnahme weiterer, zum Teil sehr komplexer kundenindividueller Produkte, eine stärkere Integration von After-Sales-Services, Optimierung der Produktvisualisierungsmöglichkeiten, effizientere Prozessintegration sowie internationalere Ausrichtung).

Die Integration von Life Cycle-Aspekten – wie z.B. Serviceverträge oder After-Sales-Pakete – in die Konfiguratoren ist ein Zukunftstrend.

Der B2B-Vertrieb der Zukunft wird nach Ansicht von zwei Drittel (=70%) der Befragten weiter in Richtung des Online-Handels tendieren, was dazu führen wird, dass sich die Rolle des Vertriebs und des klassischen Handels grundsätzlich verändern wird. Konsens herrschte aber auch darüber, dass die Beratung und der persönliche Kontakt weiterhin ein Erfolgsfaktor bleiben wird. Nichtsdestotrotz neigt die Customer Journey im B2B-Segment dazu, sich verstärkt online abzuspielen. Plattformen, welche diese zum Teil vollumfänglich abbilden, kommen hierfür als potenzielle Lösung infrage. Im B2C-Bereich beginnt bereits jede dritte Produktsuche direkt bei Amazon (Hollerbach, 2018). Es wird sich zeigen, ob sich diese Entwicklung bei B2B-Einkäufen wiederholt, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Grenzen von B2B und B2C zunehmend aufweichen und das Privat- und Geschäftsleben sowie die Technologien, die beides antreiben, immer stärker ineinander verwoben sind (Minkmar, 2017).

Abschließend möchten sich die Autoren herzlich bei den Firmenvertretern, Experten und Firmen für die Teilnahme an der Studie bedanken.

Autoren:

Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf &

Juri Solloch

matthias.schlipf@hm.edu

solloch@hm.edu



6. Quellen

- Ammann, P. (2005). *E-Business im Vertrieb von Industriegütern*. Dissertation, Universität St. Gallen - Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), St. Gallen.
- Backhaus, K. & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing: Grundlagen des Business-to-Business-Marketings* (10. Aufl.). München: Vahlen.
- Bolz, T., Stahl, E. & Wittmann, G. (2015). *Online-Marktplätze als Vertriebskanal: Status quo und Bewertung aus Händlersicht*. In ibi research an der Universität Regensburg GmbH (Hrsg.). Zugriff am 04. Juni 2019 unter <https://www.ecommerce-leitfaden.de/studien/item/online-marktplaetze-als-vertriebskanal>
- brickfox GmbH. (2019). *brickfox Produkt-Konfigurator für Onlinemarktplätze: Vertrieb konfigurierbarer Produkte auf Onlinemarktplätzen am Beispiel der Schiebetüren vom Schiebetüren-Profi*. Zugriff am 15. Mai 2019 unter <https://www.brickfox.de/portfolio/produkt-konfigurator-fuer-marktplaetze/>
- Bruhn, M. (2015). Kommunikationspolitik für Industriegüter - ein Überblick. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing* (2. Aufl., S. 337-363). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Busl, R. & Haffa, A. (2012). Public Relations. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung* (2. Aufl., S. 161-176). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Chevalier, J. A. & Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews, *Journal of Marketing Research*, 43 (3), 345-354.
- Discher, A. & Rohland, L. (2018). *Produktkonfiguration als Erfolgsfaktor im Maschinen- und Anlagenbau*. In BearingPoint GmbH (Hrsg.). Zugriff am 26. April 2019 unter <https://www.bearingpoint.com/de-de/downloadformular/?item=9803&module=496822>
- ECC Köln & SAP Hybris. (2016). ECC-Cross-Channel-Studie B2B 2016. In IFH Köln GmbH (Hrsg.), *B2B-Marktplätze: Eine Übersicht relevanter Player und ihrer Eigenschaften* (2017, S. 3). Zugriff am 10. Dezember 2018 unter https://www.ifhkoeln.de/nc/downloadbereich/?tx_hmifhdownloads_registration%5Bcontrollerr%5D=Registration&tx_hmifhdownloads_registration%5Baction%5D=new&tx_hmifhdownloads_registration%5Bdownload%5D=249&cHash=b73e1bc8ab0b78da48a59baa2b87b831
- Fließ, S. (2015). Kundenintegration. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing* (2. Aufl., S. 223-247). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fost, M. & Eckardt, R. (2017). The Big Shift - Disruption durch B2B-Marktplätze. *Zukunftsthemen im E-Commerce*, Nr. 09/2017, 36-40.
- Frost & Sullivan, Inc. (2014). *Future of B2B Online Retailing*. Zugriff am 03. Mai 2019 unter <http://docplayer.net/13931321-Future-of-b2b-online-retailing.html>
- Gandhi, A., Magar, C. & Roberts, R. (2013). *How Technology Can Drive the Next Wave of Mass Customization*. In McKinsey & Company, Inc. (Hrsg.). Zugriff am 30. Mai 2019 unter https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/bto/pdf/mobt32_02-09_masscustom_r4.ashx
- Gebhardt, C. & Handschuh, M. (2016). Wie die Digitalisierung den B2B-Vertrieb verändert. *Sales Management Review*, Nr. 01/2016, 44-55.
- Hahn, T. (2019). Die Vorteile eines digitalen Vertriebs. In heyrise, vertreten durch die netz98-Beteiligungs-GmbH (Hrsg.), *Die Digitalisierung des B2B-Vertrieb: Warum sich der Mittelstand auf die veränderten Anforderungen ihrer B2B-Kunden einstellen muss* (S. 5-6). Zugriff am 29. Mai 2019 unter <https://heyrise.com/wp-content/uploads/2019/04/heyrisewhitepaper.pdf>
- Haller, T. & Schwarz, O. (2018, 11. Oktober). Am Kunden vorbei digitalisiert? *Die Wirtschaft*, Nr. 07/2018, 90-93.
- Haußmann, A. (2016). Rationality versus Emotionality in Organizational Purchasing Behavior: The Role of Brands in Classic and Contemporary Management Theory. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour & Decision Sciences*, 2 (1), 721-733.
- Hollerbach, M. (2018). *Wie deutsche Händler von der Anti-Amazon-Allianz profitieren*. Zugriff am 03. Mai 2019 unter <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/deutsche-haendler-anti-amazon-allianz-profitieren-1572903.html>
- Huber, W. (2018). *Industrie 4.0 kompakt - Wie Technologien unsere Wirtschaft und unsere Unternehmen verändern. Transformation und Veränderung des gesamten Unternehmens* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Vieweg.

- Kollmann, T. & Schmidt, H. (2016). *Deutschland 4.0. Wie die Digitale Transformation gelingt* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lentz, C. (2017). Neue Wege - der B2B E-Commerce und sein Potential. *Zukunftsthemen im E-Commerce*, Nr. 09/2017, 34-35.
- Leonidou, C. N. & Hultman, M. (2018). Global Marketing in Business-to-Business Contexts: Challenges, Developments, and Opportunities. *Industrial Marketing Management*, 78 (2019), 102-107.
- Liebisch, M. (2014). *Aspektorientierte Datenhaltung in Produktkonfiguratoren - Anforderungen, Konzepte und Realisierung*. Dissertation, Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Lippold, D. (2019). *Neue Perspektiven für das B2B-Marketing. Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen effizient gestalten* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Loukis, E., Spinellis, D. & Katsigiannis, A. (2011). Barriers to the Adoption of B2B e-Marketplaces by Large Enterprises: Lessons Learned From the Hellenic Aerospace Industry. *Information Systems Management*, 28 (2), 130-146.
- Minkmar, B. (2017). *B2B-Marketingtrends 2018: B2B vs. B2C war gestern*. Zugriff am 03. Mai 2019 unter <https://t3n.de/news/b2b-marketingtrends-2018-882843/>
- Pohl, J. & Hüggeleier, J. (2012). B2B-Dienstleistungsmarketing. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung* (2. Aufl., S. 131-150). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Saborowski, N. (2017). *E-Commerce-Vertriebskanäle als Hersteller: Der Marktplatz Teil 2*. Zugriff am 16. Mai 2019 unter <https://www.handelskraft.de/2017/01/e-commerce-vertriebskanale-als-hersteller-der-marktplatz-teil-2/>
- Sänger, U. & Zumstein, D. (2016). Digitalisierung stärkt den Direktvertrieb. *Marketing+Kommunikation*, Nr. 05/2016, 82-83.
- Salvador, F., Chandrasekaran, A. & Sohail, T. (2014). Product Configuration, Ambidexterity and Firm Performance in the Context of Industrial Equipment Manufacturing. *Journal of Operations Management*, 32 (4), 138-153.
- Schlipf, M., Keller, C., Lutzenberger, F., Pfosser, S. & Rathgeber A. (2019). Measuring Life Cycle Costs for Complex B2B Products: A Novel, Integrated and Practical Methodology across Disciplines for Pricing Maintenance Contracts. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 25 (2), 355-375.
- Schmelter, M. & Becker, G. (2017). *B2B-Marktplätze: Eine Übersicht relevanter Player und ihrer Eigenschaften*. In IFH Köln GmbH (Hrsg.). Zugriff am 10. Dezember 2018 unter https://www.ifhkoeln.de/nc/downloadbereich/?tx_hmifhdownloads_registration%5Bcontroller%5D=Registration&tx_hmifhdownloads_registration%5Baction%5D=new&tx_hmifhdownloads_registration%5Bdownload%5D=249&cHash=b73e1bc8ab0b78da48a59baa2b87b831
- Schuh, G., Lenders, M. & Nußbaum, C. (2012). Produktarchitekturgestaltung. In G. Schuh (Hrsg.), *Innovationsmanagement: Handbuch Produktion und Management 3* (2. Aufl., S. 115-160). Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh K., Malshe, A., Mullins, R. & Onyemah, V. (2019). Sales Profession and Professionals in the Age of Digitization and Artificial Intelligence Technologies: Concepts, Priorities, and Questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39 (1), 2-22.
- SinnerSchrader Commerce GmbH. (2016). *Produktkonfiguratoren sind digitale Beratungsgespräche*. Zugriff am 17. Mai 2019 unter <https://sinerschradercommerce.com/de/news/produktkonfiguratoren/>
- Statista GmbH. (2019). *In-depth: B2B eCommerce 2019. Statista Digital Market Outlook*. Zugriff am 24. April 2019 unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/44436/dokument/statista-report-b2b-e-commerce/>
- Syam, N. & Sharma, A. (2018). Waiting for a Sales Renaissance in the Fourth Industrial Revolution: Machine Learning and Artificial Intelligence in Sales Research and Practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135-146.
- Tyler, H. (2018). *Warum Sie B2B-Marktplätze als zusätzlichen Vertriebskanal nutzen sollten*. Zugriff am 15. Mai 2019 unter <https://blog.noveldo.com/de/warum-sie-b2b-marktpl%C3%A4tze-als-zus%C3%A4tzlichen-vertriebskanal-nutzen-sollten>
- Wittmann, G., Seidenschwarz, H. & Pur, S. (2018). *Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce 2018. Ergebnisse einer Expertenbefragung von ibi research an der Universität Regensburg, Arithnea, Creditreform und SIX Payment Services*. In ibi research an der Universität Regensburg GmbH (Hrsg.). Zugriff am 19. Februar 2019 unter <https://www.ecommerce-leitfaden.de/studien/item/online-kaufverhalten-im-b2b-e-commerce-2018>
- Zhang, L. L. (2014). Product Configuration: A Review of the State-of-the-Art and Future Research. *International Journal of Production Research*, 52 (21), 6381-6398.
- Zunke, K. (2017). Kein Stein bleibt auf dem anderen. *Acquisa*, Nr. 06/2017, 24-29.

7. Anhang

Kategorienbasierte Auswertung der leitfadengestützten Interviews

Umfrageteil zu Produktkonfiguratoren

Fragenkatalog

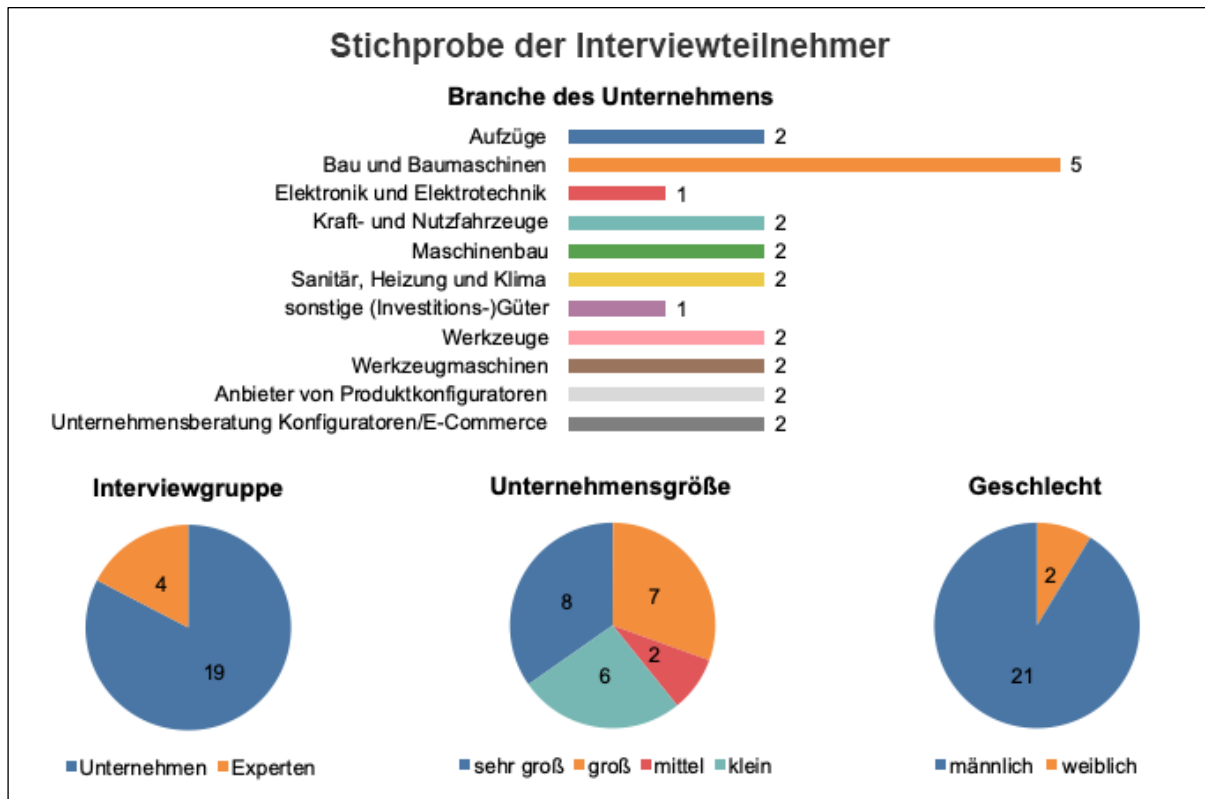
Code	Frageninhalt	Stichprobengröße
FU01/E01	Vorstellung der Interviewpartner	n=23
FU02	Umsatzanteil E-Commerce	n=19
FU03/E02	Konfiguratoren als Trend	n=23
FU04/E03	Potenziale von Konfiguratoren	n=23
FU05/E04	Hürden/Grenzen von Konfiguratoren	n=23
FU06/E05	Herausforderung der Implementierung	n=23
FU07/E06	Nutzung zunächst nur im Vertrieb	n=23
FU08	Abdeckung Produkte im Konfigurator	n=19
FU09	Ausweitung Produkte und kundenindividuelle Produkte	n=19
FU10	Einsatz als Vertriebs-Tool	n=19
FU11/E07	Offline-Verfügbarkeit	n=23
FU12/E8	Kundennutzung und Tracking	n=23
FU13/E9	Mobile Applikation	n=23
FU14/E10	Gründe kontra Checkout	n=23
FU15/E11	Preisintransparenz B2B-Geschäft	n=23
FU16/E12	Stückzahlabhängigkeiten und kundenindividuelle Preise	n=23
FU17	After-Sales-Potenzial	n=19
FU18/E13	digitale Lösung für Ersatzteile	n=23
FU19/E14	Produktfinder/Filtermöglichkeiten	n=23
FU20/E15	Produktvisualisierung	n=23
FU21/E16	Logistikinformationen	n=23
FU22/E17	Schnittstelle zum ERP-System	n=23
FU23/E18	internationale Ausrichtung	n=23
FU24/E19	Retargeting	n=23
FU25/E20	Vertrauen/Unsicherheitsreduktion	n=23

Anmerkungen: Die unterschiedliche Nummerierung der Fragen resultiert aus den differierenden Leitfadenversionen für die beiden Interviewgruppen Unternehmen und Experten. Die Anordnung der Fragen entspricht der Reihenfolge der Fragen im jeweiligen Leitfaden.

Legende zur Codierung der Fragen: F=Frage; U=Unternehmen; E=Experten

FU01/E01: Vorstellung der Interviewpartner

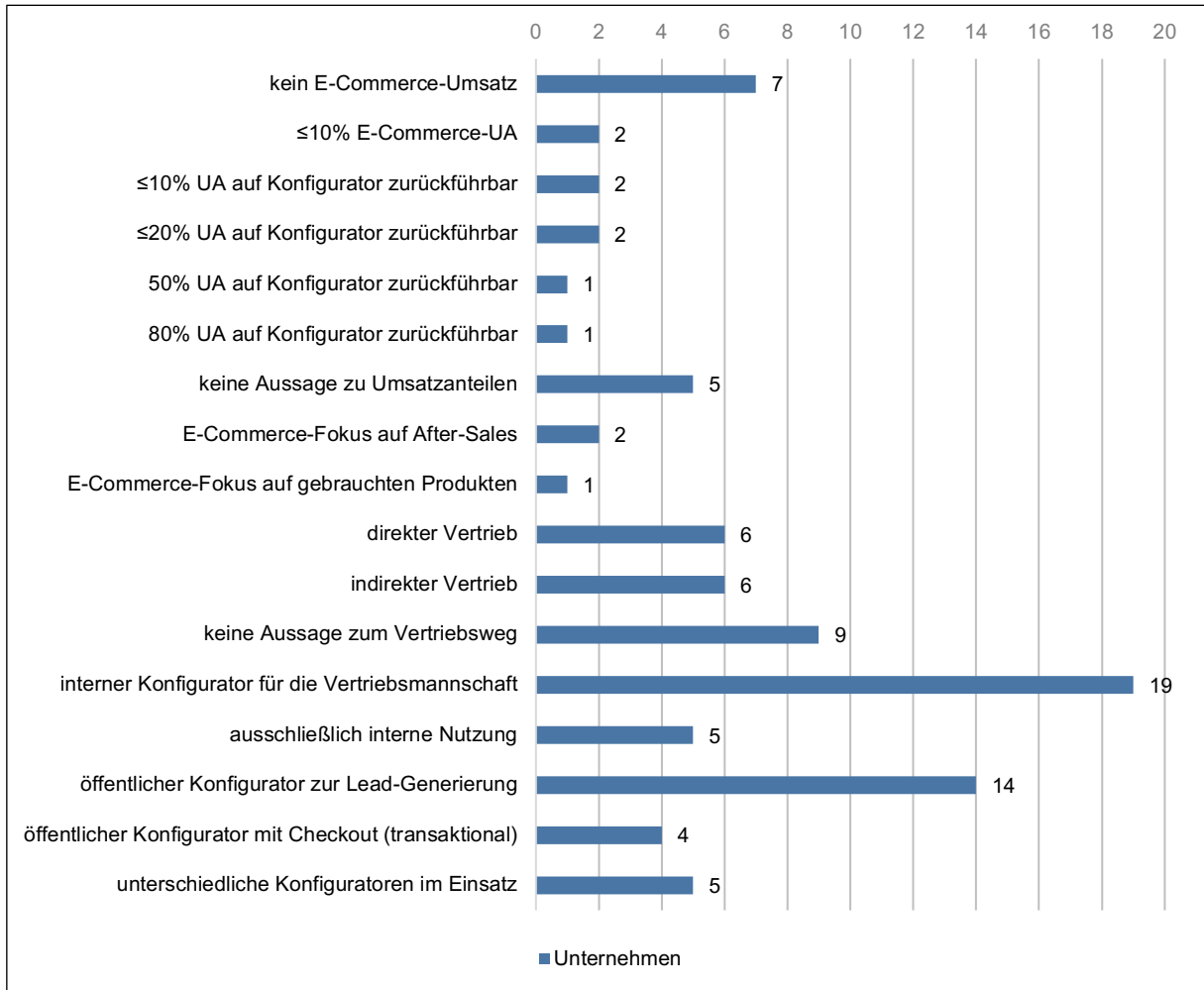
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Bitte stellen Sie sich einleitend kurz vor. In welchem beruflichen Kontext stehen Sie zu Konfiguratoren?



Anmerkungen: n=23. Für die Unternehmensgröße wurden Cluster gebildet. Diese richten sich nach § 267 HGB (Umschreibung der Größenklassen). Strenggenommen gelten die Größenklassen nur für Kapitalgesellschaften. Aus Vereinfachungsgründen wurden sie für Personengesellschaften adaptiert und die Kennzahlen Bilanzsumme und Arbeitnehmeranzahl vernachlässigt. Für eine noch feinere Abstufung wurden die Größenklassen bei Umsatzerlösen (UE) >1 Mrd. € um die Klasse „sehr groß“ ergänzt. Als Quelle dienten u.a. der Bundesanzeiger Verlag (bundesanzeiger.de), Geschäftsberichte, Pressemitteilungen sowie Firmenverzeichnisse, wobei stets die am aktuellsten verfügbaren Geschäftsjahresdaten herangezogen wurden.
 Legende zur Unternehmensgröße: klein ≤12 Mio. € UE; mittel ≤40 Mio. € UE; groß >40 Mio. € bis ≤1 Mrd. € UE; sehr groß >1 Mrd. € UE

FU02: Umsatzanteil E-Commerce

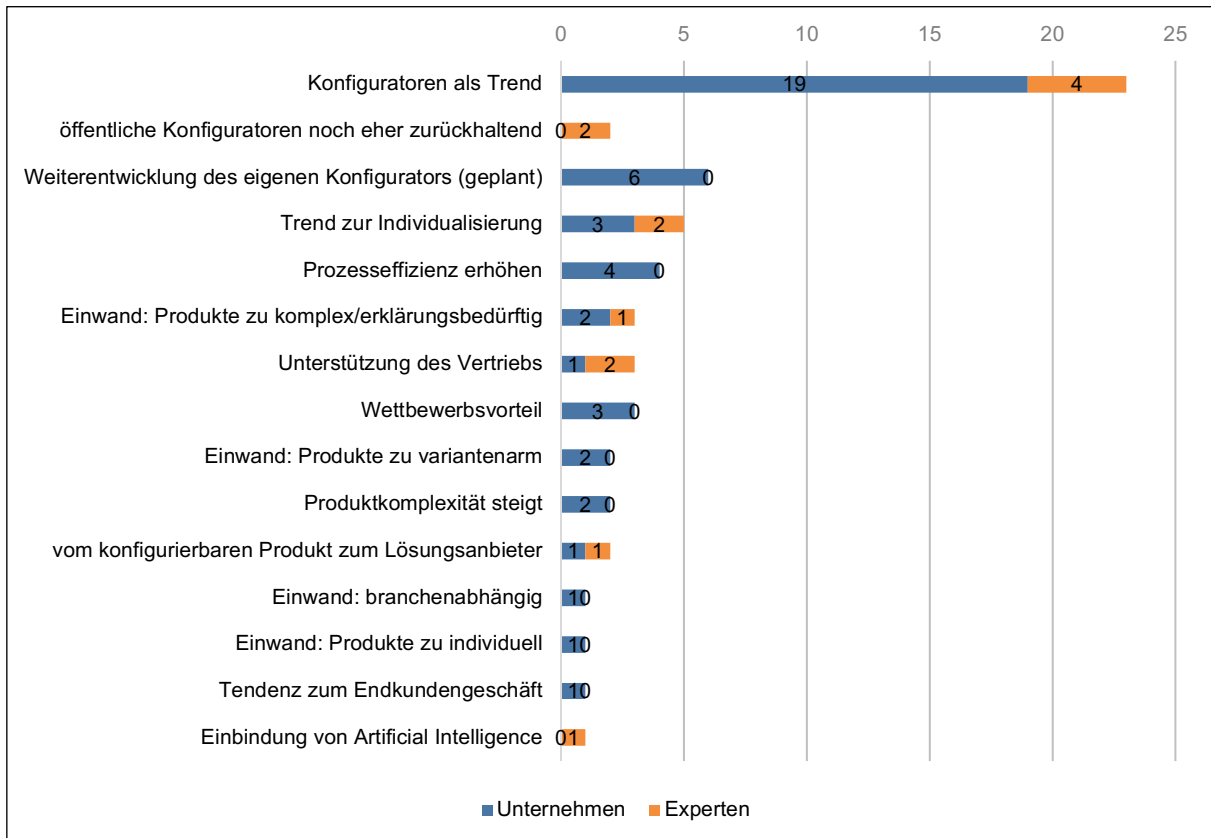
Fragestellung (Unternehmen): Bitte geben Sie den ungefähren prozentualen Anteil des Gesamtumsatzes Ihres Unternehmens an, welchen Sie durch den Verkauf im E-Commerce erwirtschaften.



Anmerkungen: n=19 (nur Unternehmen), Mehrfachnennung möglich

FU03/E02: Konfiguratoren als Trend

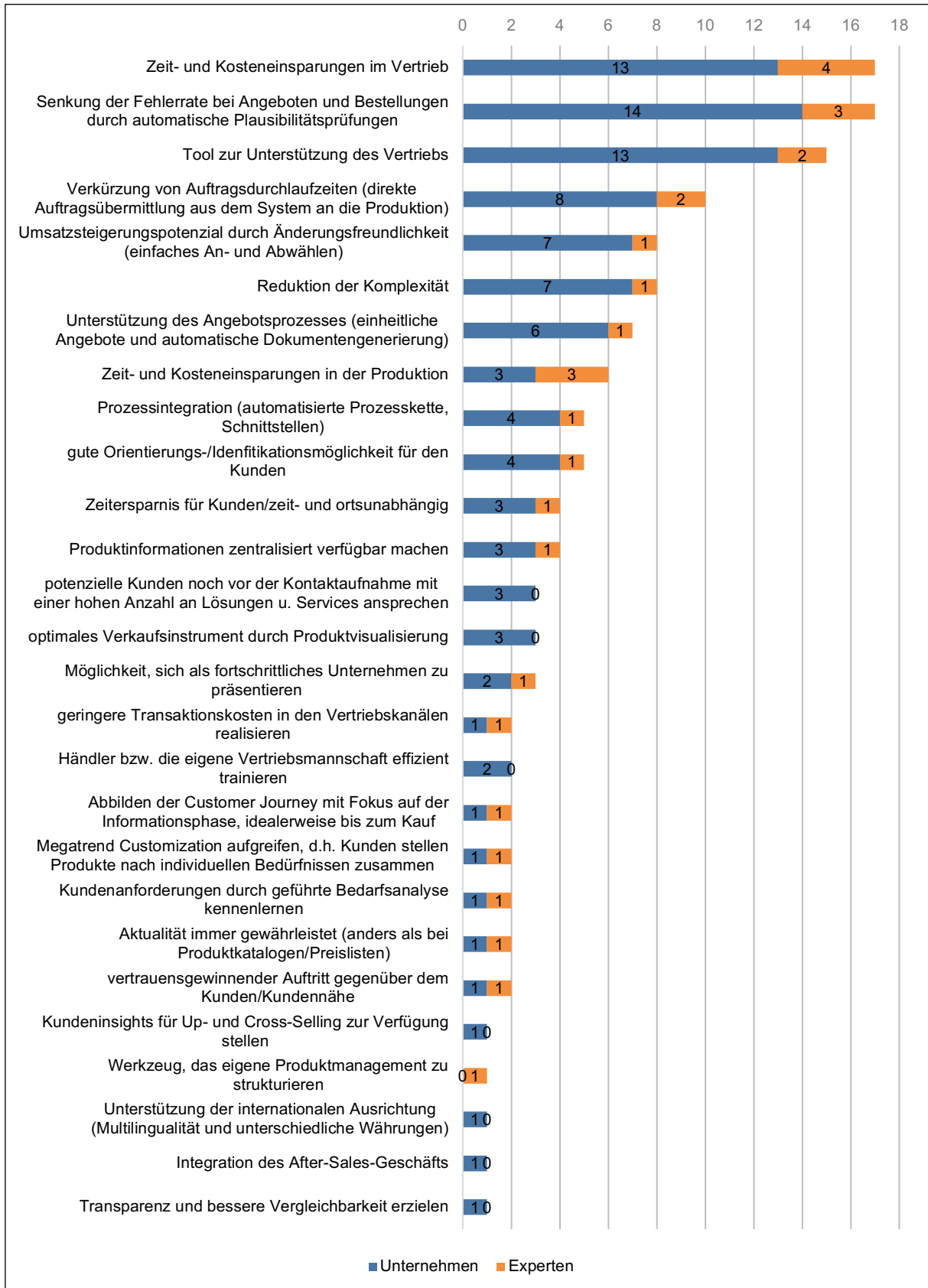
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Laut einer aktuellen Studie bieten bisher nur 19% der befragten B2B-Unternehmen einen Produktkonfigurator als Funktion in ihrem Electronic-Shop (im Folgenden E-Shop) an (Wittmann, Seidenschwarz & Pur, 2018, S. 32). Ihr Unternehmen hat sich bewusst für einen Konfigurator entschieden. Denken Sie, dass in Zukunft weitere Unternehmen folgen werden?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU04/E03: Potenziale von Konfiguratoren

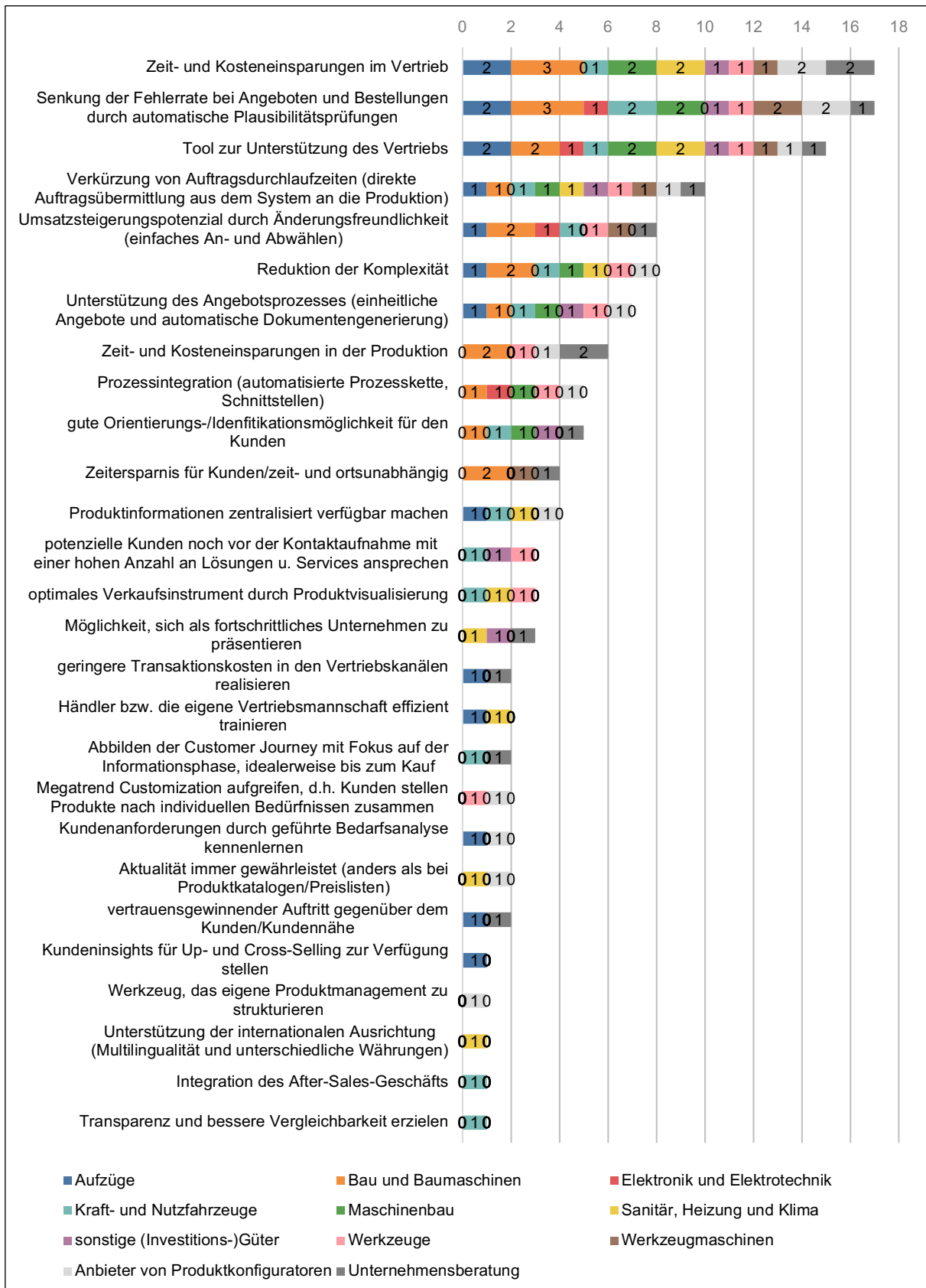
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Worin sehen Sie die größten Potenziale von Konfiguratoren und wie können diese erfolgreich genutzt werden?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU04/E03: Potenziale von Konfiguratoren (nach Branche)

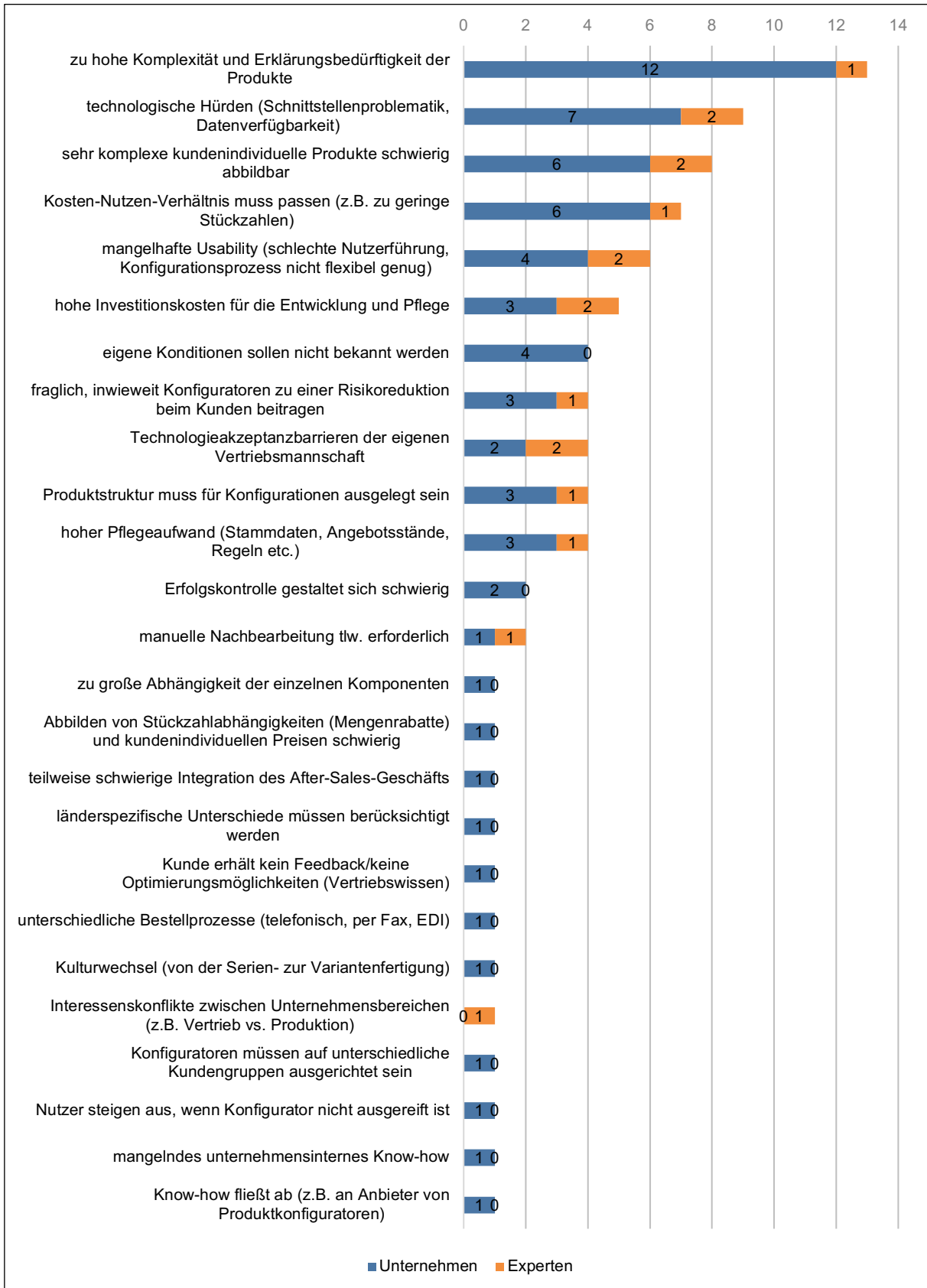
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Worin sehen Sie die größten Potenziale von Konfiguratoren und wie können diese erfolgreich genutzt werden?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU05/E04: Hürden/Grenzen von Konfiguratoren

Fragestellung (Unternehmen und Experten): Was sind Hürden bzw. Grenzen von Konfiguratoren und wie können diese ggf. überwunden werden?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU05/E04: Hürden/Grenzen von Konfiguratoren (nach Branche)

Fragestellung (Unternehmen und Experten): Was sind Hürden bzw. Grenzen von Konfiguratoren und wie können diese ggf. überwunden werden?

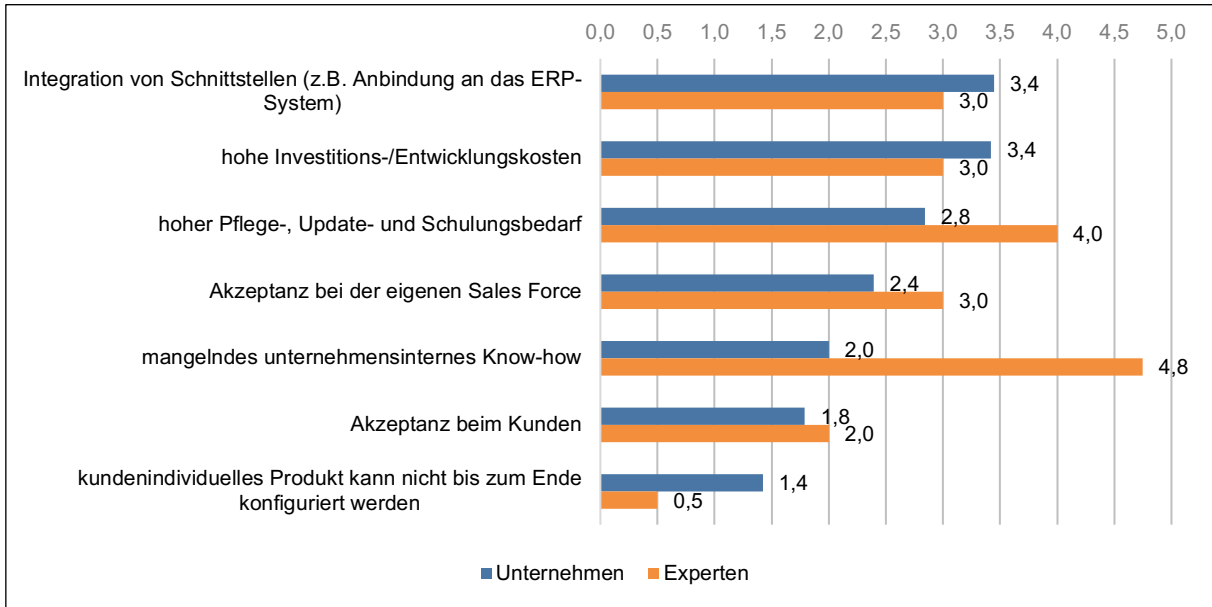


Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU06/E05: Herausforderung der Implementierung

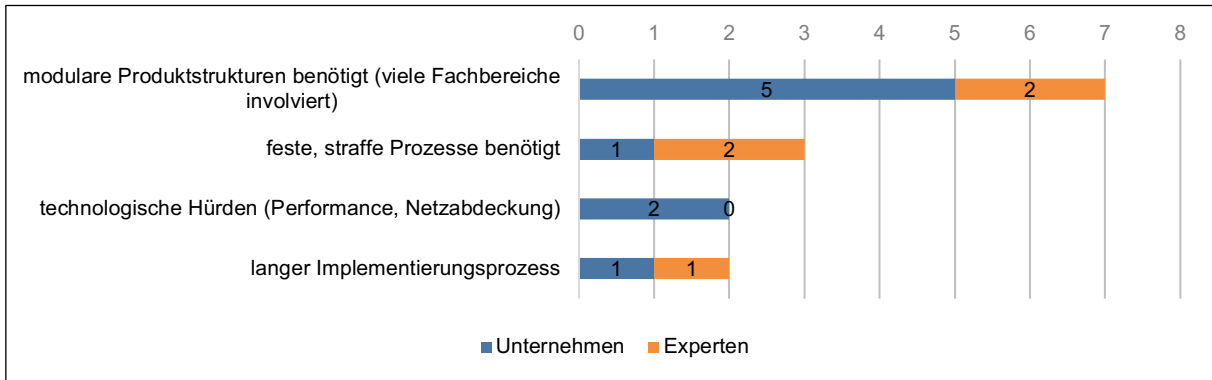
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Implementierung von Konfiguratoren für B2B-Unternehmen? Bitte priorisieren Sie aus folgenden Vorüberlegungen und ergänzen Sie diese gerne.

a) Priorisierung vorgegebener Antwortmöglichkeiten (Mittelwertbildung)



Anmerkungen: n=23, Priorisierung vorgegebener Antwortmöglichkeiten durch Mittelwertbildung, Skalierung von 0=keine Herausforderung bis 7=große Herausforderung (hohe Mittelwerte entsprechen einer großen Herausforderung)

b) weitere Nennungen

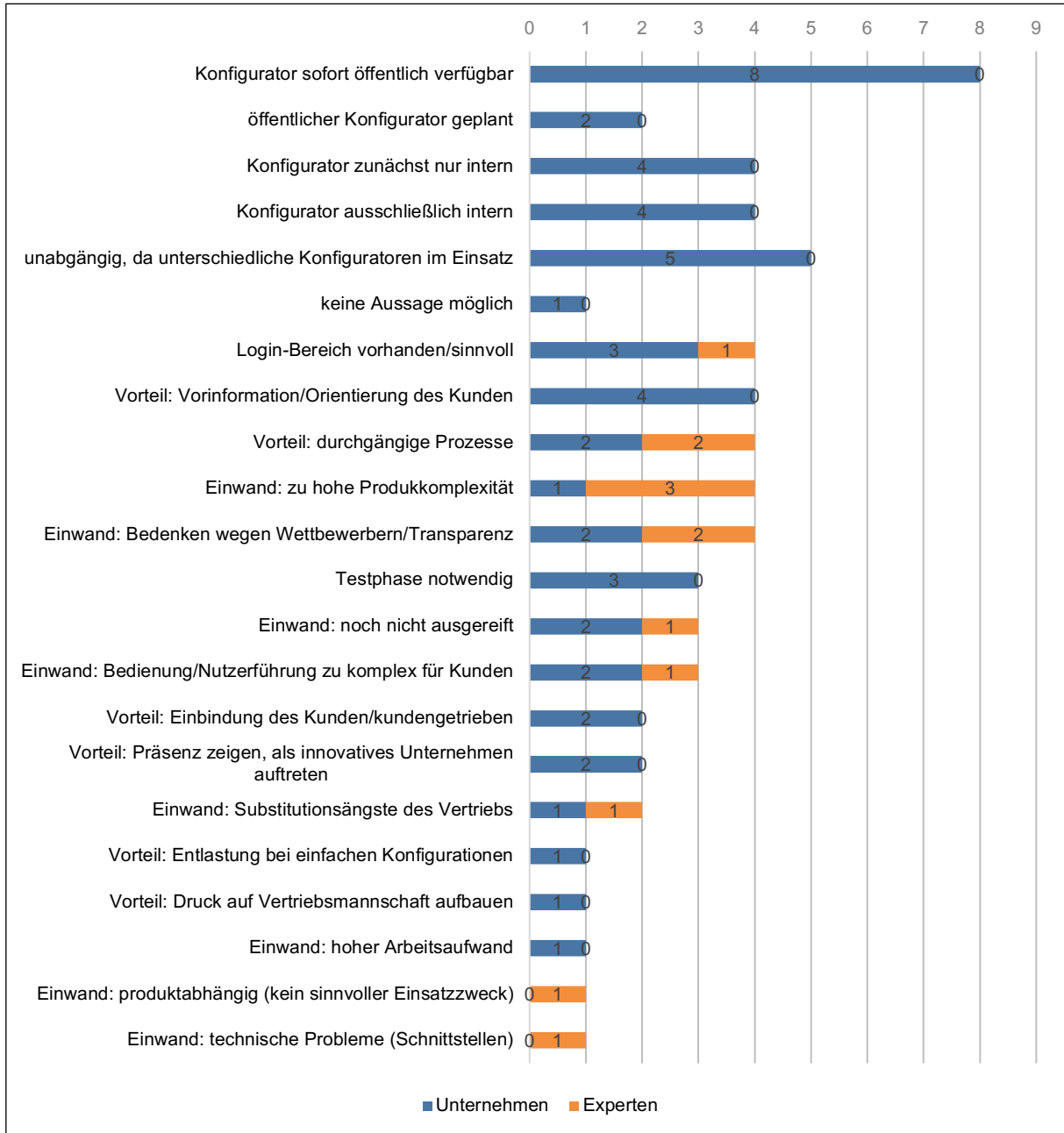


Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU07/E06: Nutzung zunächst nur im Vertrieb

Fragestellung (Unternehmen): Als Ihr Unternehmen den Konfigurator eingeführt hat, war dieser zuerst nur dem Vertrieb zugänglich? Welche Gründe führten zu der Entscheidung, den Konfigurator Kunden öffentlich bereitzustellen bzw. weiterhin lediglich intern zu nutzen?

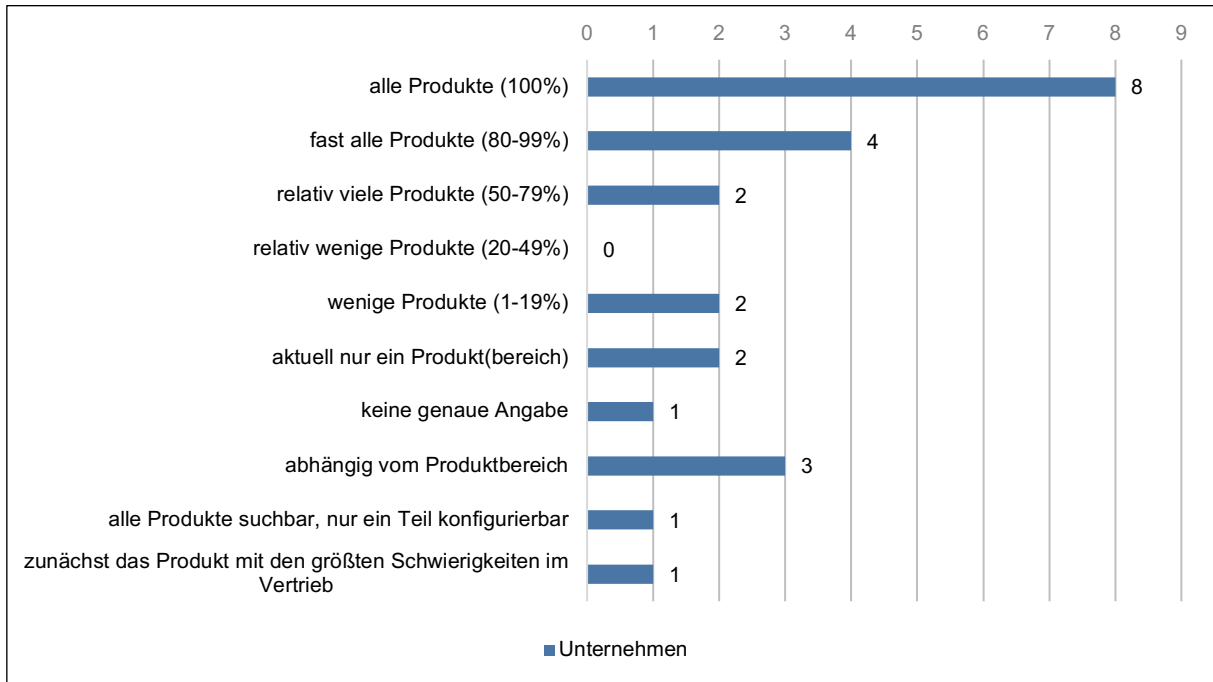
Fragestellung (Experten): Welche Gründe könnten Unternehmen haben, den Konfigurator Kunden öffentlich zugänglich zu machen oder ihn als rein interne Lösung für den Vertrieb zu nutzen?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU08: Abdeckung Produkte im Konfigurator

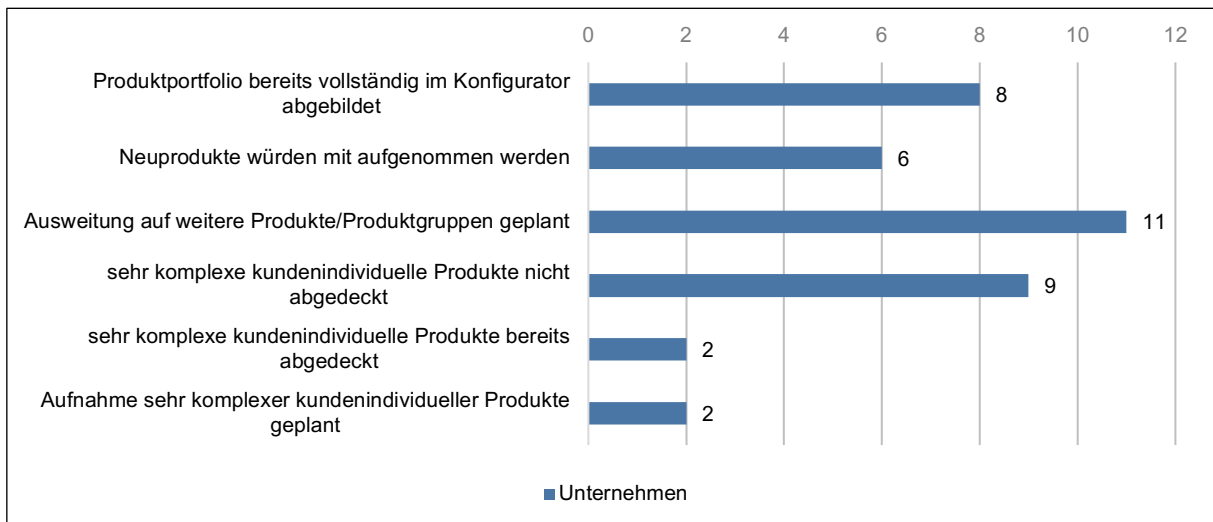
Fragestellung (Unternehmen): Wie viele Produkte Ihres Unternehmens werden durch den Konfigurator abgedeckt?



Anmerkungen: n=19 (nur Unternehmen), Mehrfachnennung möglich

FU09: Ausweitung Produkte und kundenindividuelle Produkte

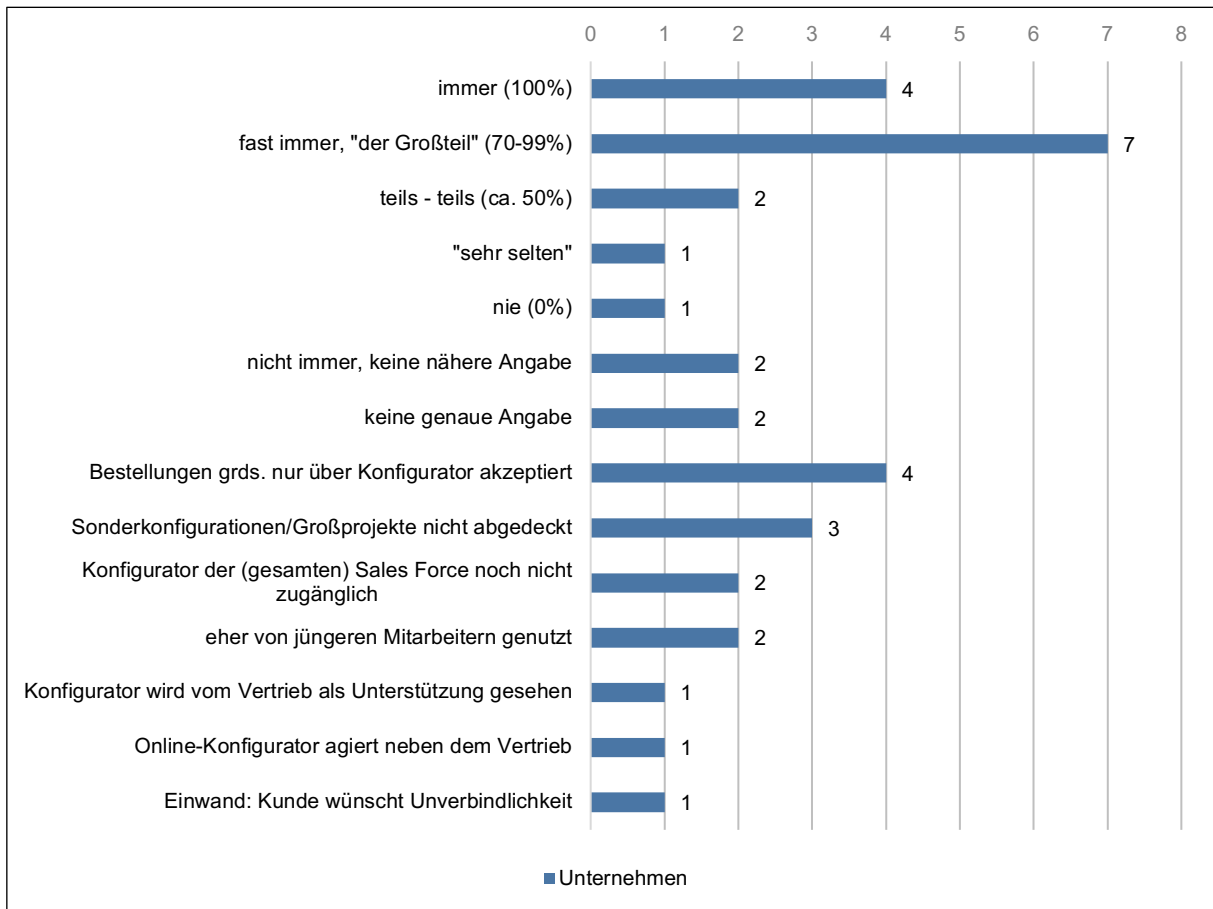
Fragestellung (Unternehmen): Erwägen Sie, den Konfigurator auf weitere Produkte und Produktgruppen auszudehnen? Ist es auch geplant, einen Konfigurator für komplexe kundenindividuelle Produkte einzusetzen?



Anmerkungen: n=19 (nur Unternehmen), Mehrfachnennung möglich

FU10: Einsatz als Vertriebs-Tool

Fragestellung (Unternehmen): Bei wie viel Prozent Ihrer verkauften Neuprodukte, die grundsätzlich modular zusammenstellbar bzw. individualisierbar sind, kommt der Konfigurator als Vertriebs-Tool bei Ihren Vertriebsmitarbeitern zum Einsatz?

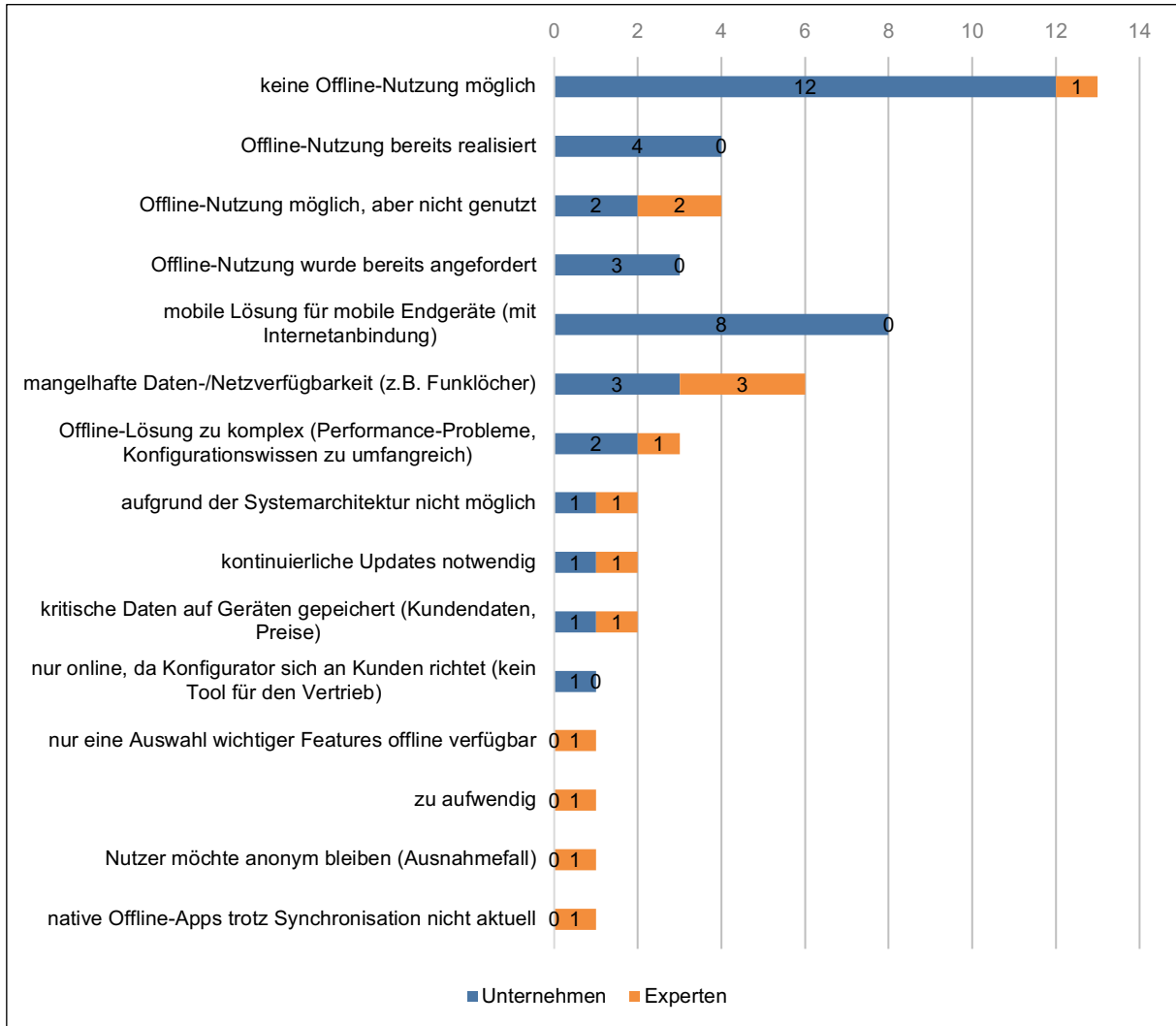


Anmerkungen: n=19 (nur Unternehmen), Mehrfachnennung möglich

FU11/E07: Offline-Verfügbarkeit

Fragestellung (Unternehmen): Steht Ihr Konfigurator Ihren Vertriebsmitarbeitern auch offline zur Verfügung (z.B. für ein auswärtiges Verkaufsgespräch beim Kunden)?

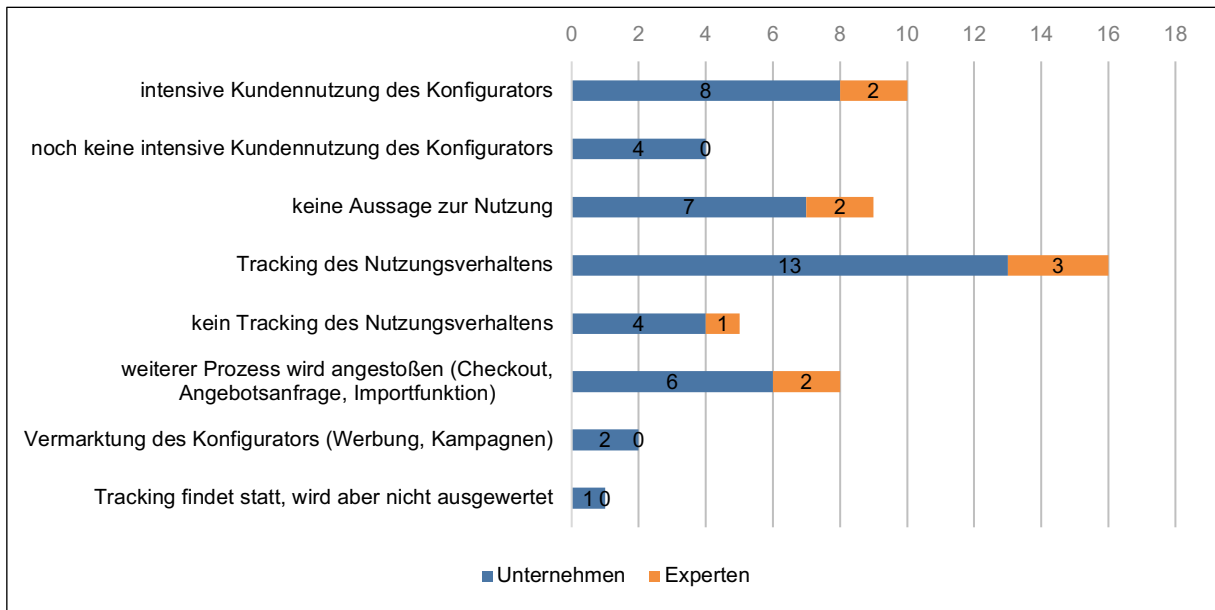
Fragestellung (Experten): Werden Konfiguratoren im Regelfall auch für die Offline-Nutzung programmiert, sodass Sie auswärts beim Kunden verwendet werden können?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU12/E8: Kundennutzung und Tracking

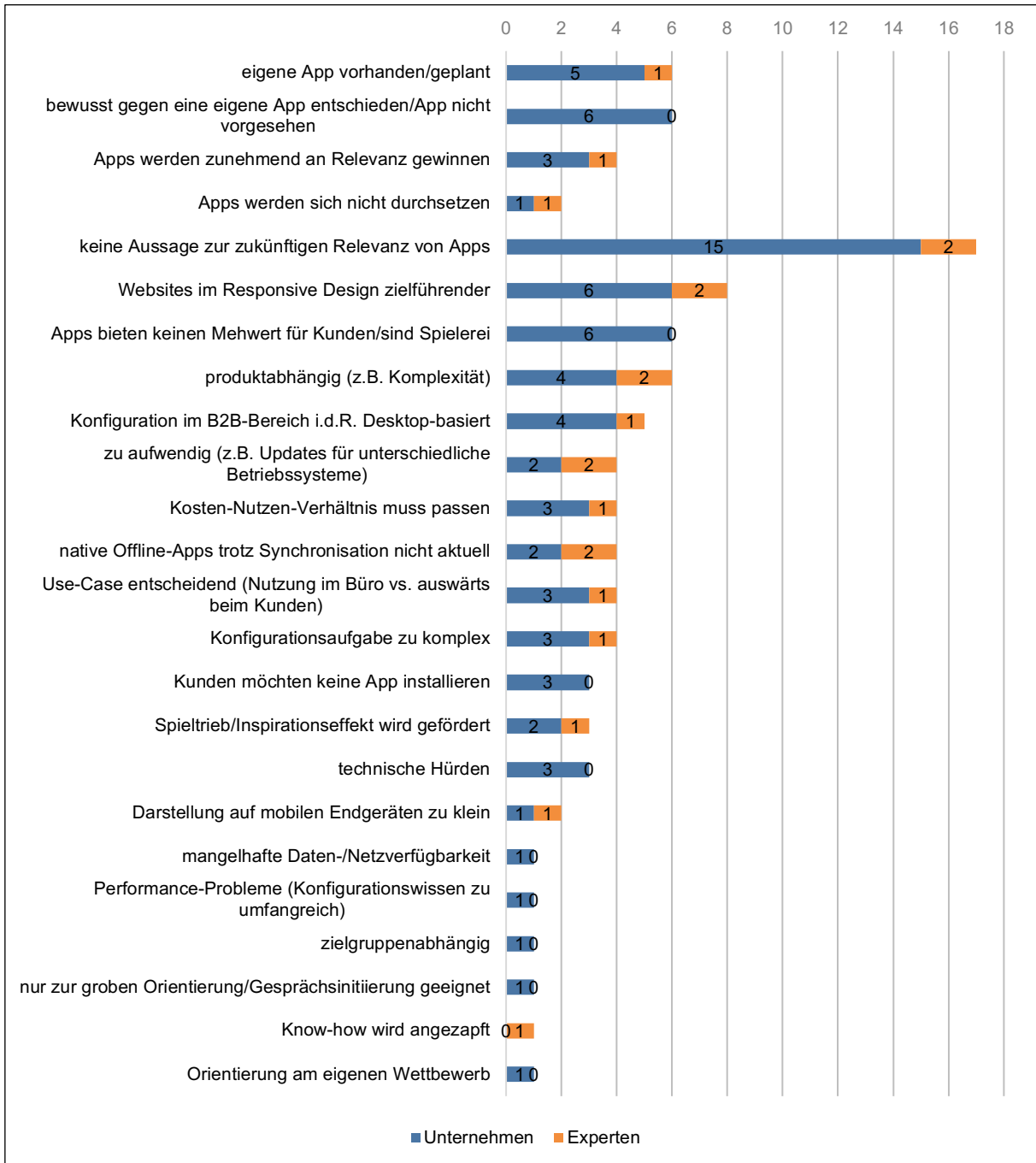
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Was ist Ihr Eindruck, nutzen Kunden bzw. Interessenten Ihren Konfigurator im Vorfeld, um sich zu informieren und auf ein Gespräch mit Ihrem/dem Vertrieb vorzubereiten? Wird das Nutzungsverhalten getrackt?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU13/E09: Mobile Applikation

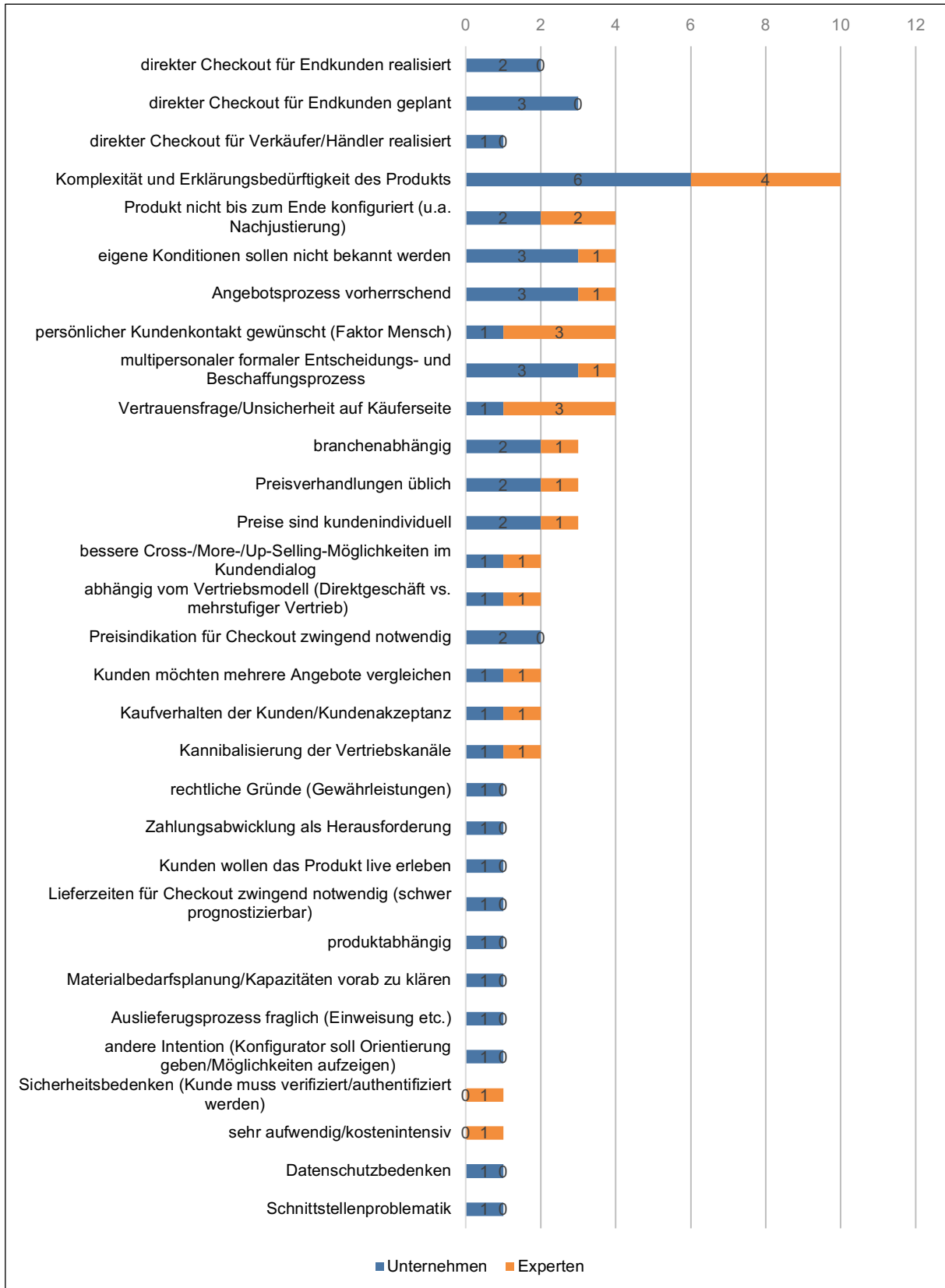
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Im Zeitalter der Digitalisierung ist verwunderlich, dass lediglich 2 Konfiguratoren auch als App bereitstehen. Wie beurteilen Sie dies?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU14/E10: Gründe kontra Checkout

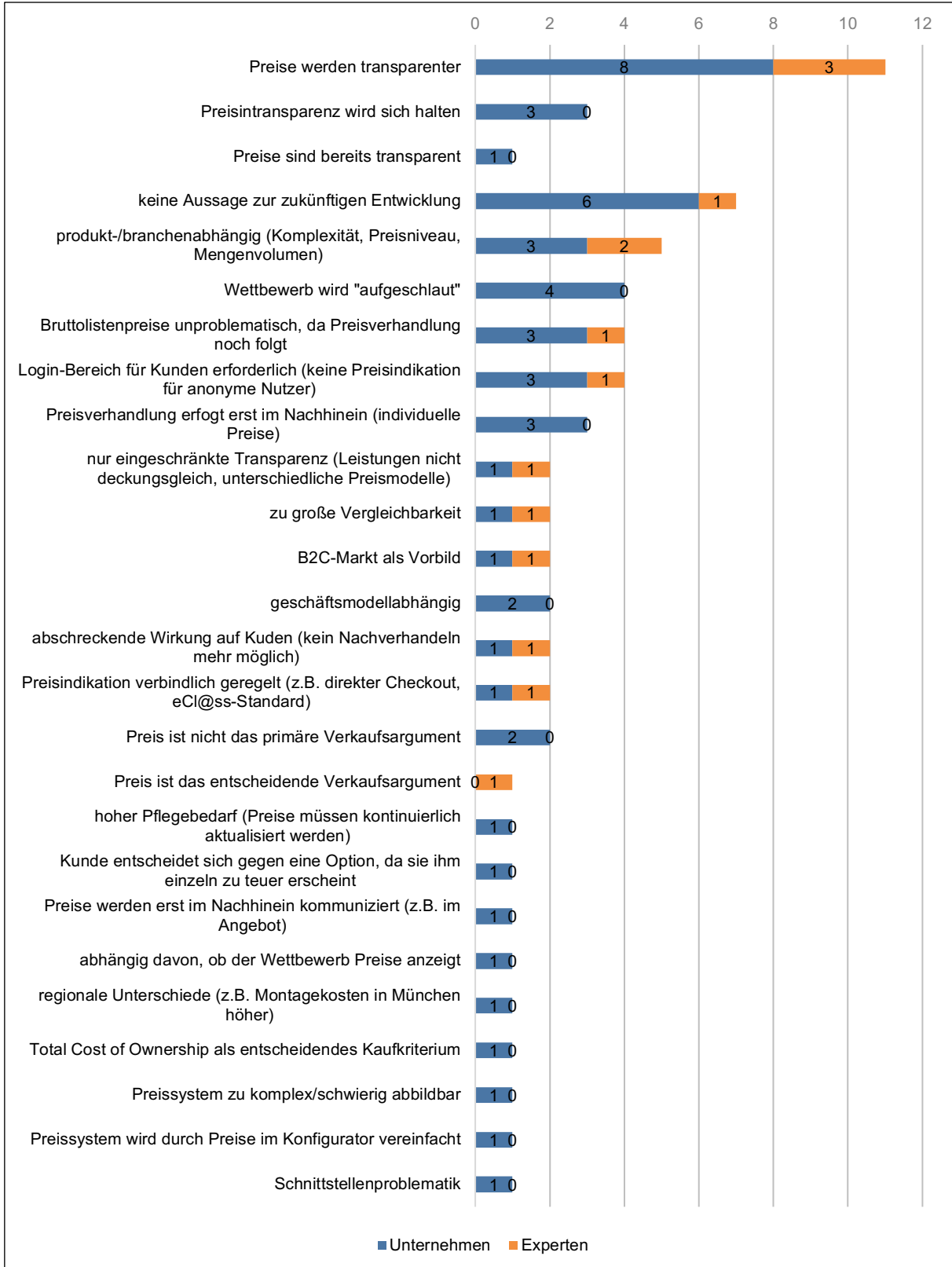
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Die Recherche hat ergeben, dass nur 14% der untersuchten Konfiguratoren zum Checkout, d.h. zum direkten Verkauf von Produkten, führen. Was könnten Ihrer Ansicht nach Gründe hierfür sein?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU15/E11: Preisintransparenz B2B-Geschäft

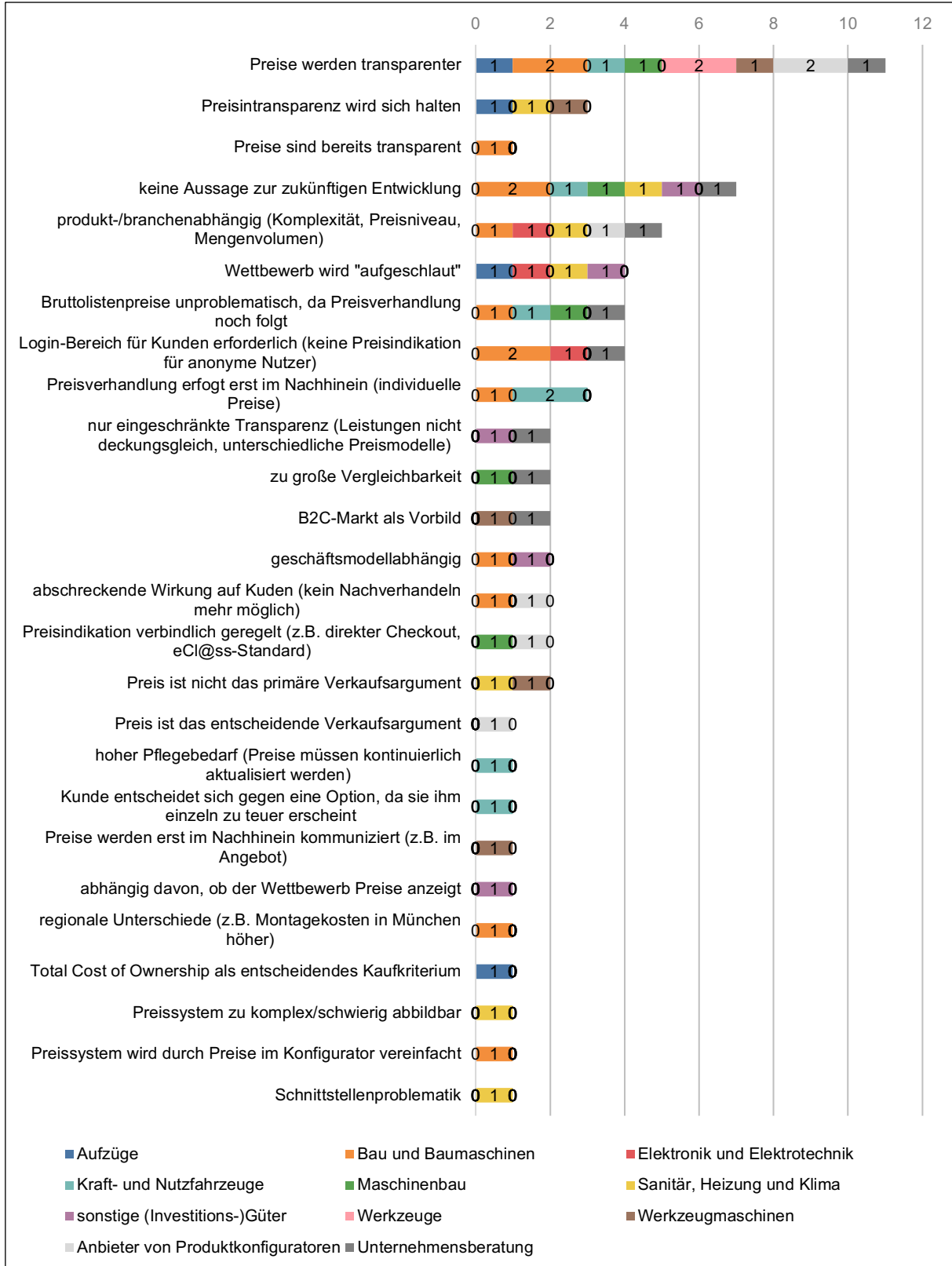
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Außerdem führen mit 57% mehr als die Hälfte der untersuchten Konfiguratoren keine Preise an, was die These unterstreicht, dass im B2B-Geschäft stets eine Preisintransparenz vorherrscht. Wie beurteilen Sie dies und wird sich Ihrer Meinung nach in Zukunft etwas daran ändern?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU15/E11: Preisintransparenz B2B-Geschäft (nach Branche)

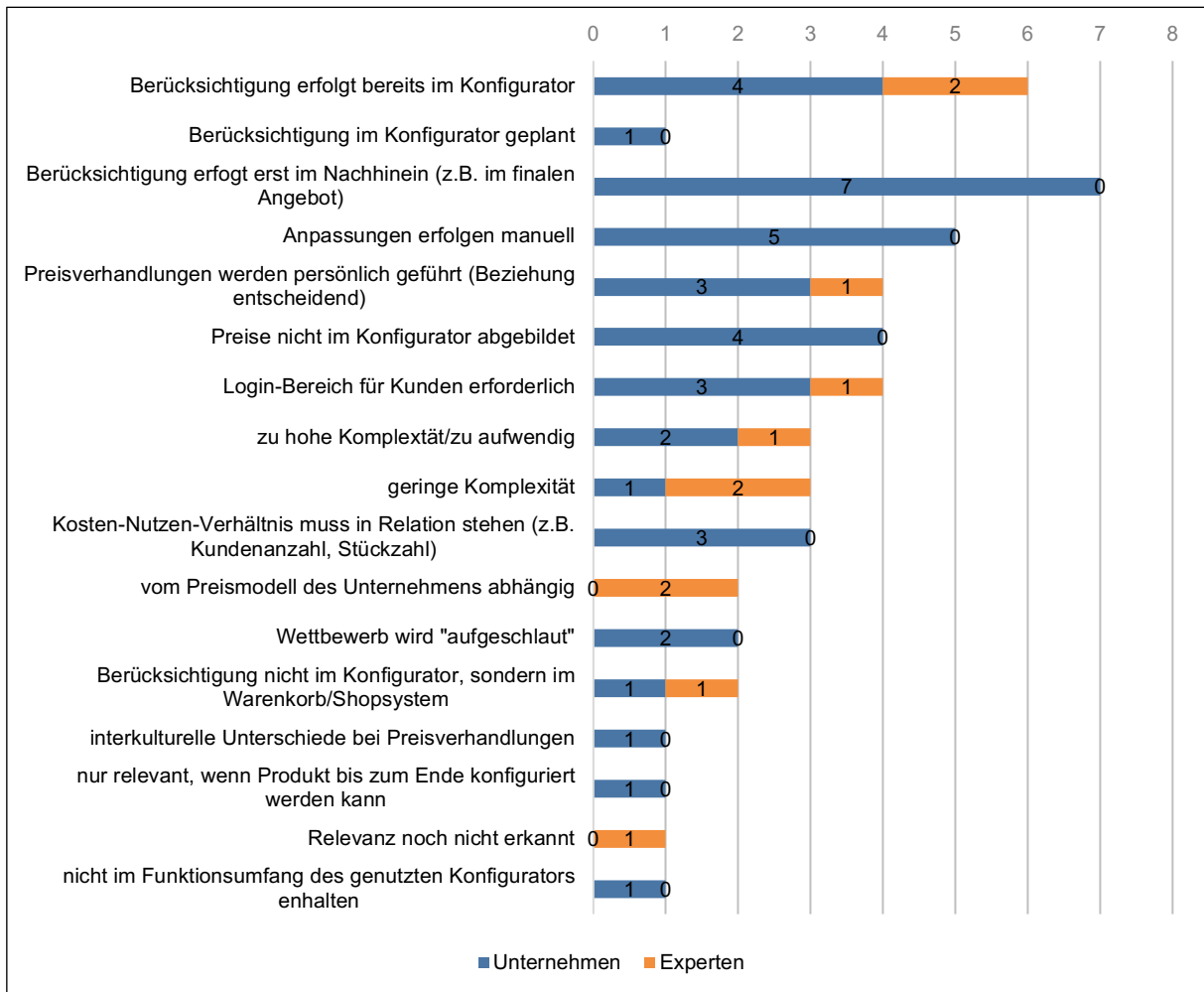
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Außerdem führen mit 57% mehr als die Hälfte der untersuchten Konfiguratoren keine Preise an, was die These unterstreicht, dass im B2B-Geschäft stets eine Preisintransparenz vorherrscht. Wie beurteilen Sie dies und wird sich Ihrer Meinung nach in Zukunft etwas daran ändern?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU16/E12: Stückzahlabhängigkeiten und kundenindividuelle Preise

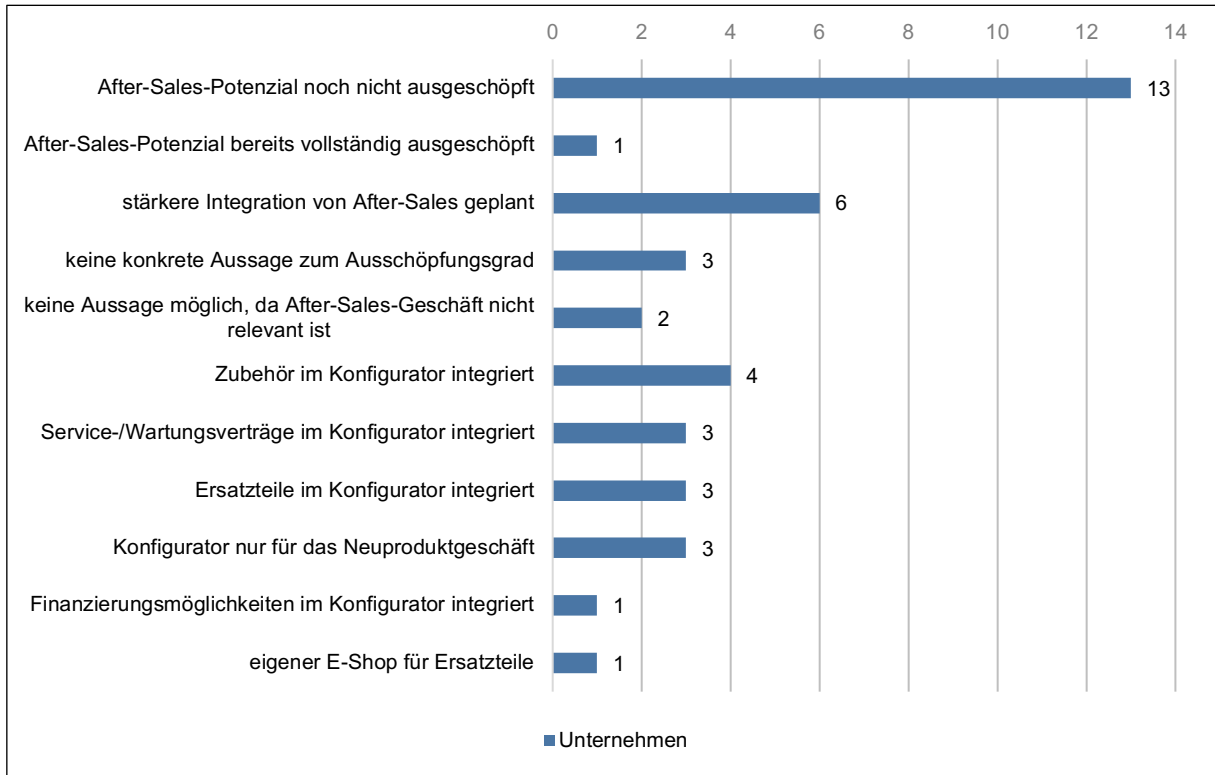
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Nur 2 Konfiguratoren berücksichtigen Stückzahlabhängigkeiten (z.B. Mengenrabatte) und nur 4 kundenindividuelle Preise. Was sind Ihrer Meinung nach Gründe dafür, dass dies nur in wenigen Fällen Berücksichtigung findet?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU17: After-Sales-Potenzial

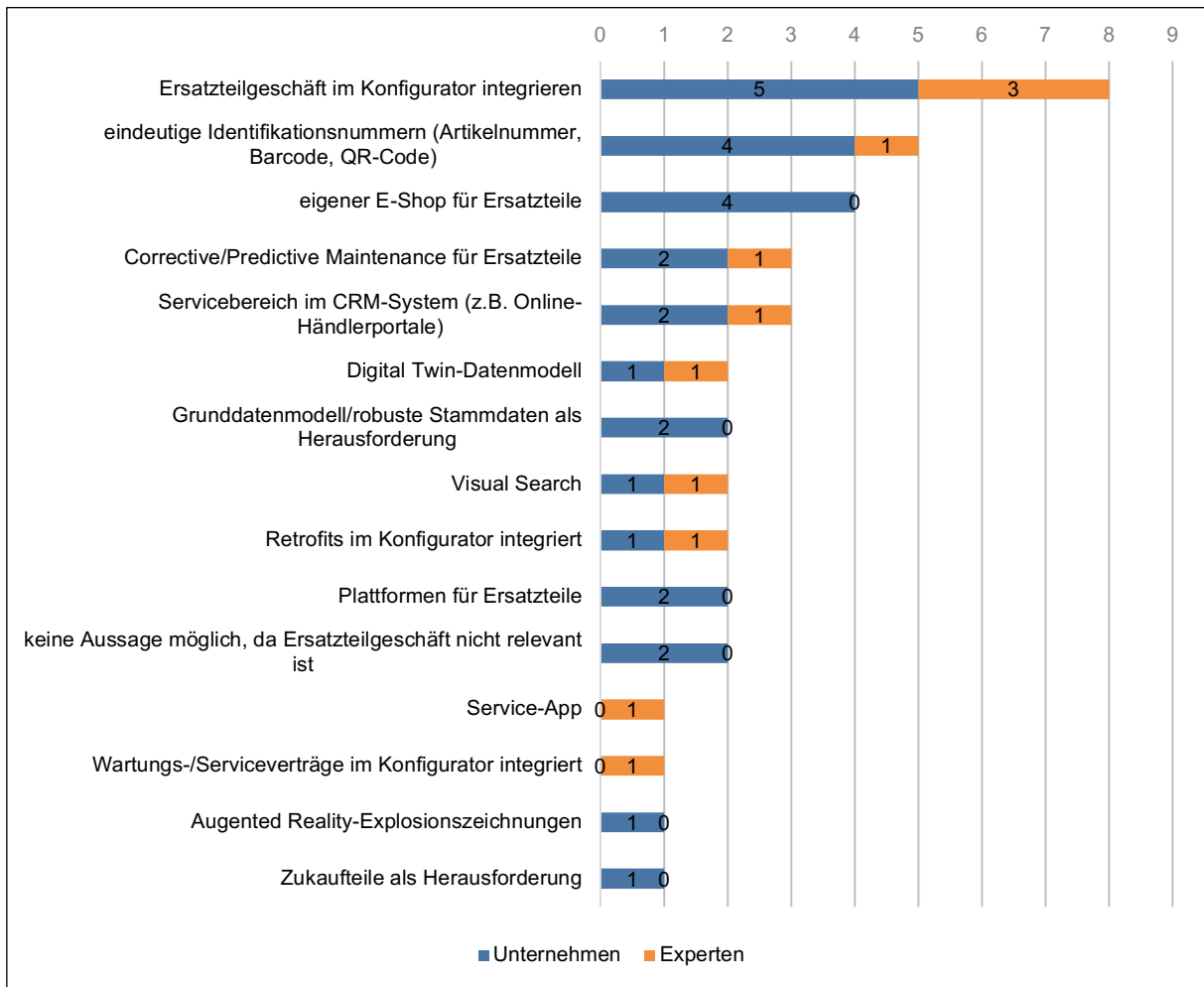
Fragestellung (Unternehmen): 43 Konfiguratoren decken zusätzlich zum Neuprodukt-geschäft auch das After-Sales-Geschäft ab. Wenn Sie an Ihren eigenen Konfigurator denken, würden Sie sagen, Sie schöpfen das After-Sales-Potenzial bereits vollständig aus?



Anmerkungen: n=19 (nur Unternehmen), Mehrfachnennung möglich

FU18/E13: digitale Lösung für Ersatzteile

Fragestellung (Unternehmen und Experten): Das Ergebnis von Konfiguratoren sind i.d.R. Neuprodukte. Wie könnte eine digitale Lösung für Ersatzteile (im Folgenden E-Teile) aussehen?

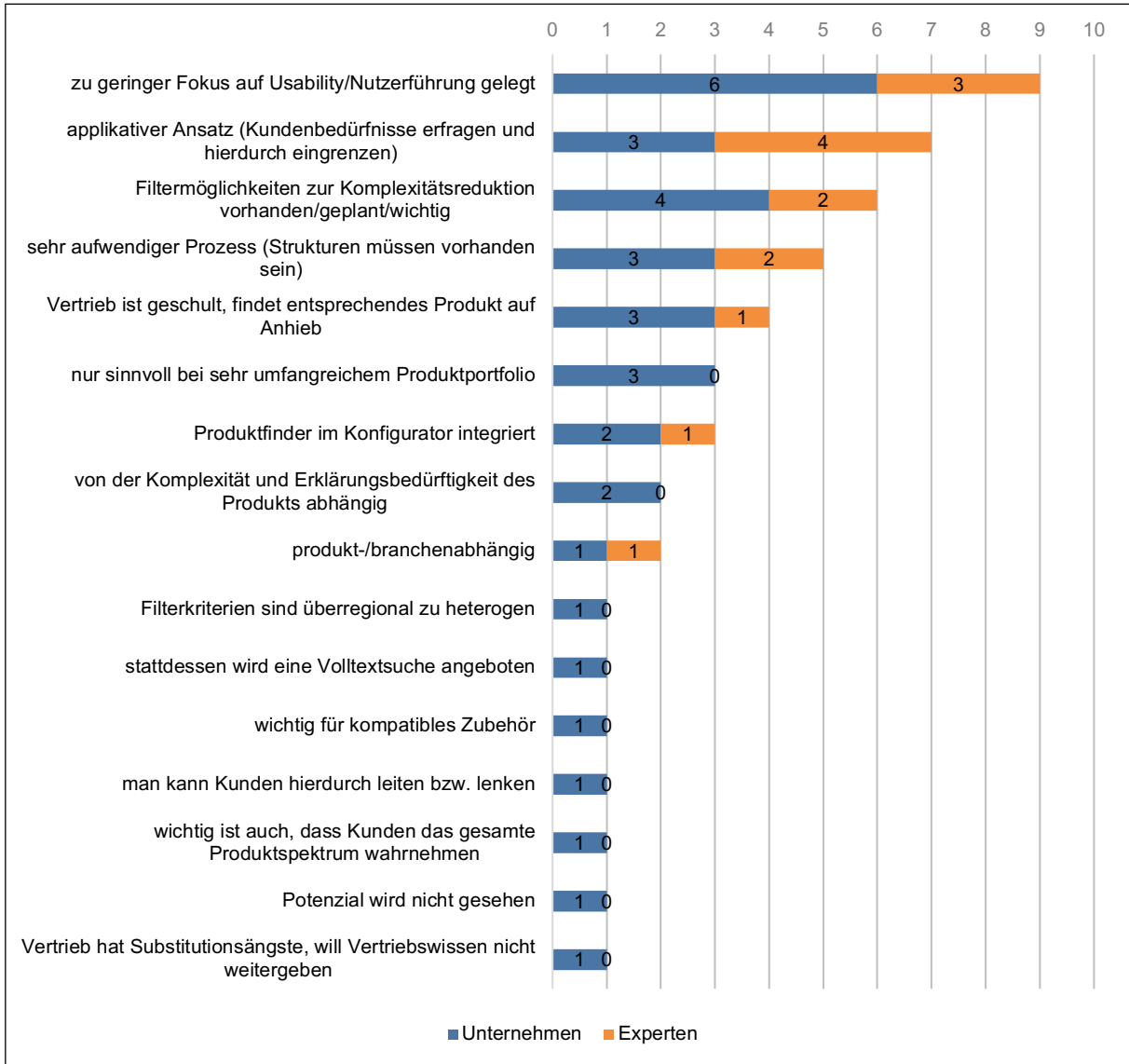


Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU19/E14: Produktfinder/Filtermöglichkeiten

Fragestellung (Unternehmen): Bekanntlich gibt es im B2B-Geschäft eine große Variantenvielfalt. Weniger als die Hälfte der Konfiguratoren (48%) setzt sogenannte Produktfinder (z.B. Filtermöglichkeiten) ein, die dem Konfigurator vorgeschaltet sind. Falls Sie sich dagegen entschieden haben, was sind die Gründe dafür?

Fragestellung (Experten): ... Was könnten Gründe dafür sein, dass Unternehmen dies nicht tun?

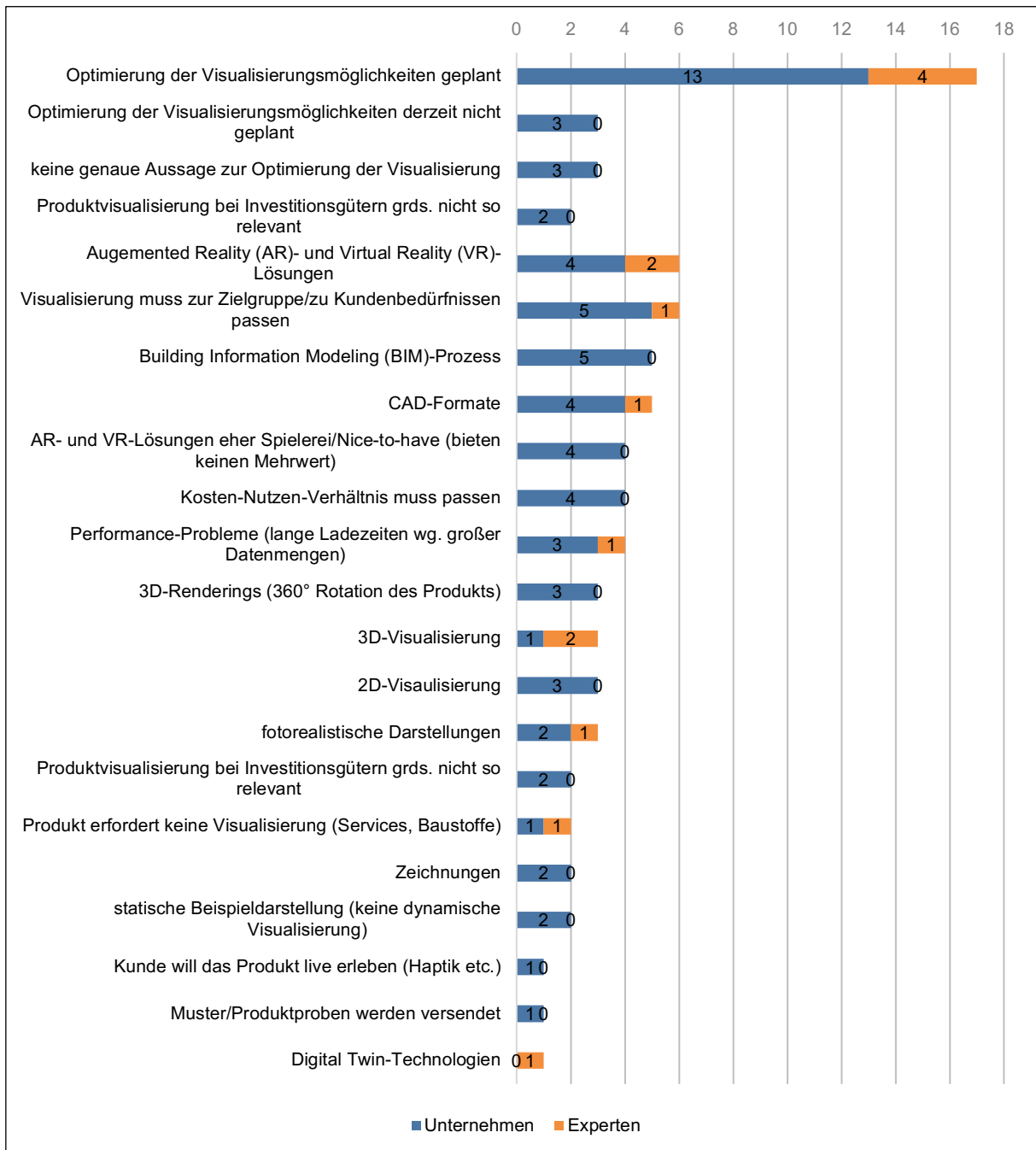


Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU20/E15: Produktvisualisierung

Fragestellung (Unternehmen): Die Produktvisualisierung bei Konfiguratoren ist ein Must-have, unterscheidet sich allerdings stark in ihrer Komplexität. Plant Ihr Unternehmen die Visualisierungsmöglichkeiten in Zukunft zu optimieren (z.B. Bereitstellung unterschiedlicher CAD-Formate, Augmented Reality oder Virtual Reality (VR)-Lösungen)?

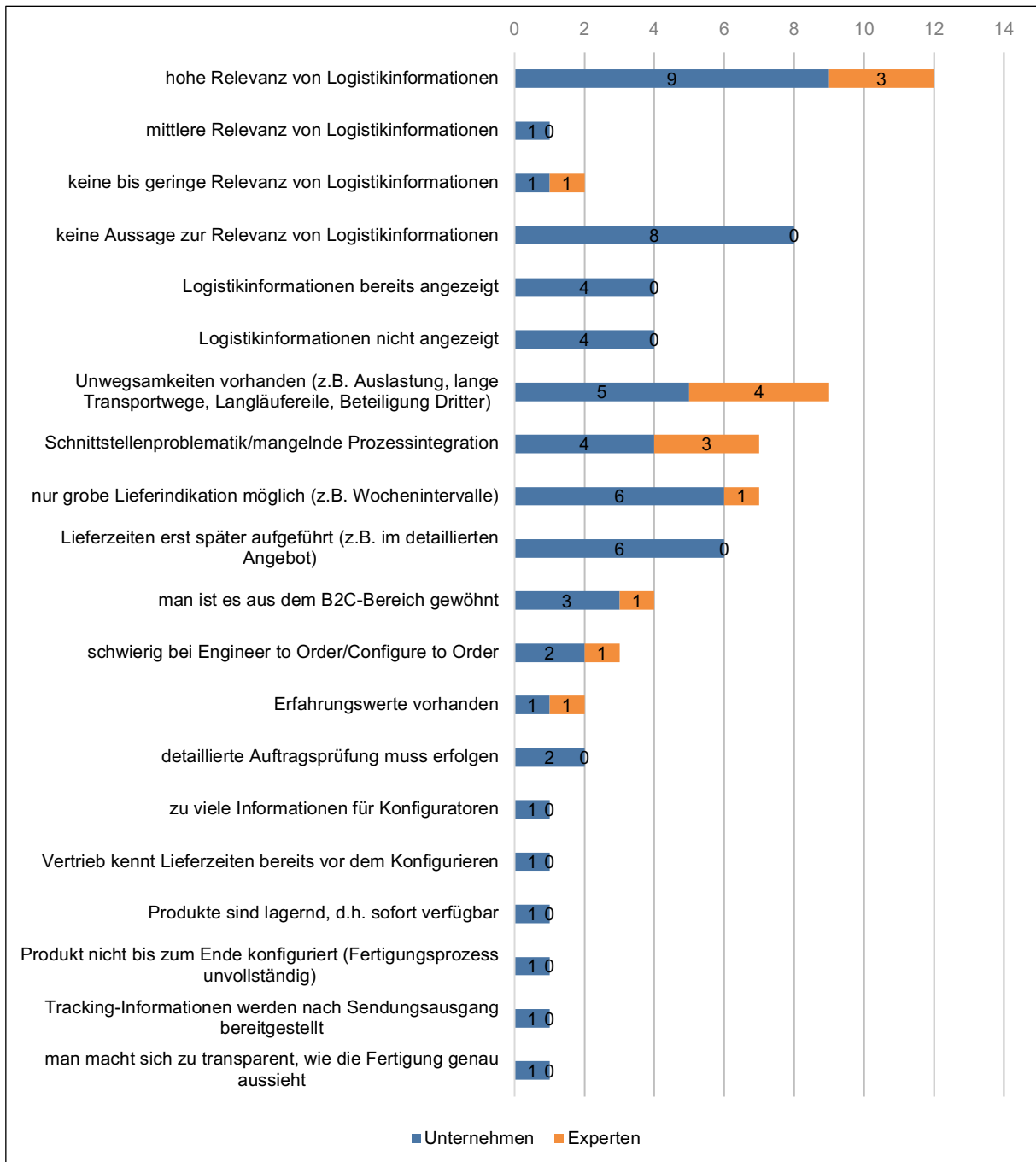
Fragestellung (Experten): ... Denken Sie, dass sich die Visualisierungsmöglichkeiten im B2B-Bereich in naher Zukunft weiterentwickeln werden (z.B. Bereitstellung unterschiedlicher CAD-Formate, Augmented Reality oder Virtual Reality (VR)-Lösungen)?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU21/E16: Logistikinformationen

Fragestellung (Unternehmen und Experten): Im Gegensatz zum B2C-Geschäft, wo Lieferzeiten im E-Commerce stets angegeben werden, tun dies nur 14 der analysierten Konfiguratoren. Wie beurteilen Sie die Relevanz von Logistikinformationen?

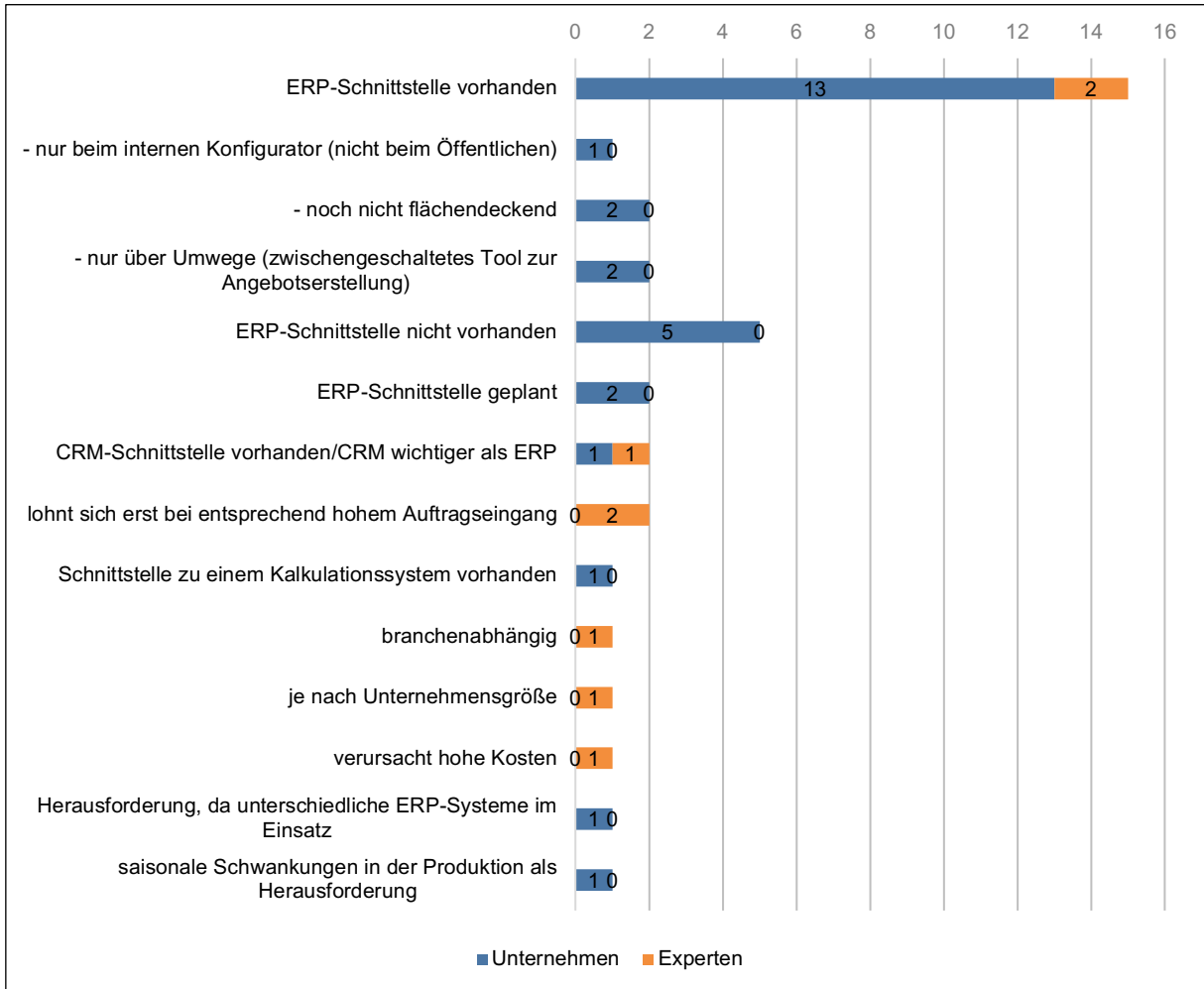


Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU22/E17: Schnittstelle zum ERP-System

Fragestellung (Unternehmen): Eine schnelle Logistik ist auch abhängig von schnellen Prozessen. Verfügt Ihr Konfigurator über eine Schnittstelle zum ERP-System?

Fragestellung (Experten): ... Welchen Stellenwert hat eine Anbindung des Konfigurators an das ERP-System?

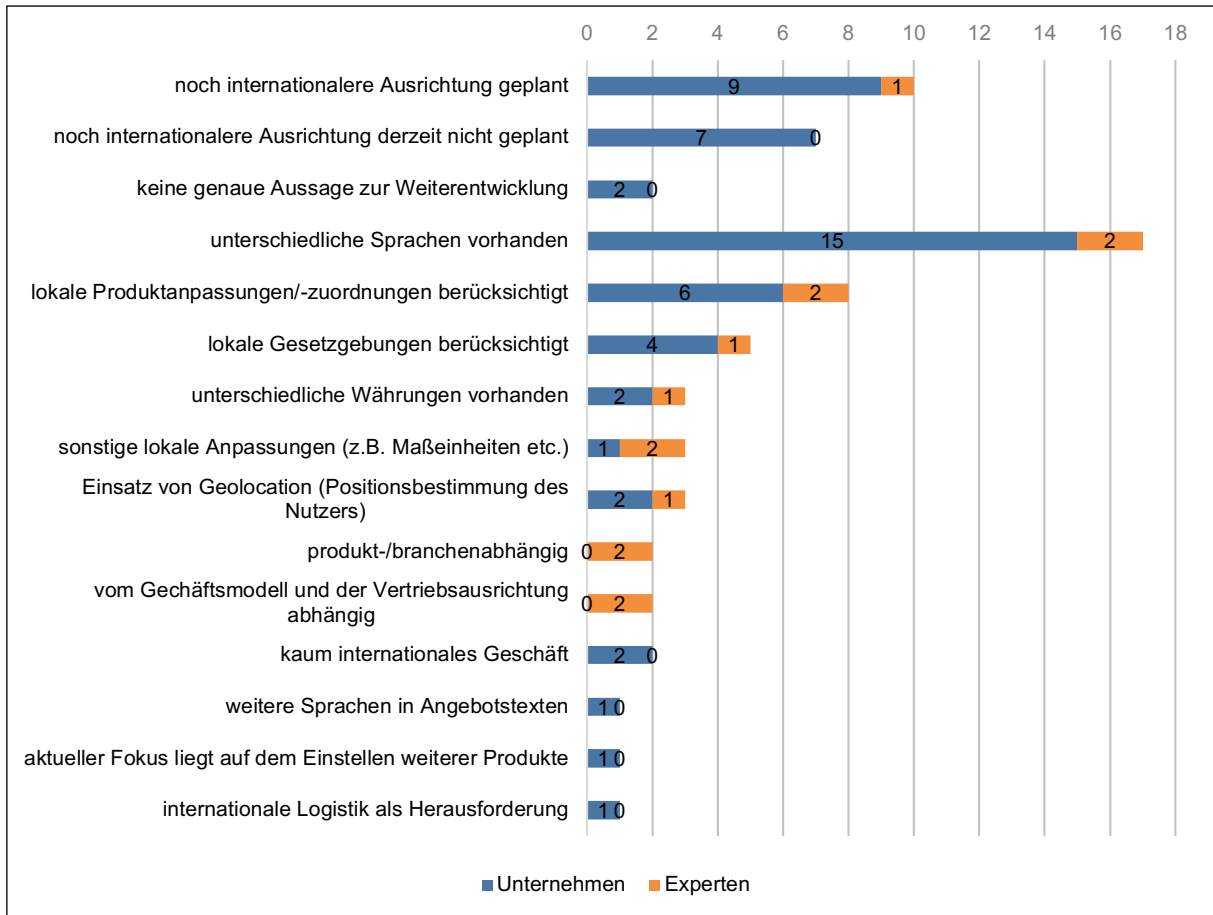


Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU23/E18: internationale Ausrichtung

Fragestellung (Unternehmen): 3 von 5 Konfiguratoren (61%) sind in unterschiedlichen Sprachen verfügbar, einige (11%) haben ihr Angebot sogar spezifisch an die lokalen Gegebenheiten unterschiedlicher Märkte angepasst. Werden Sie Ihren Konfigurator zukünftig ebenfalls noch internationaler ausrichten?

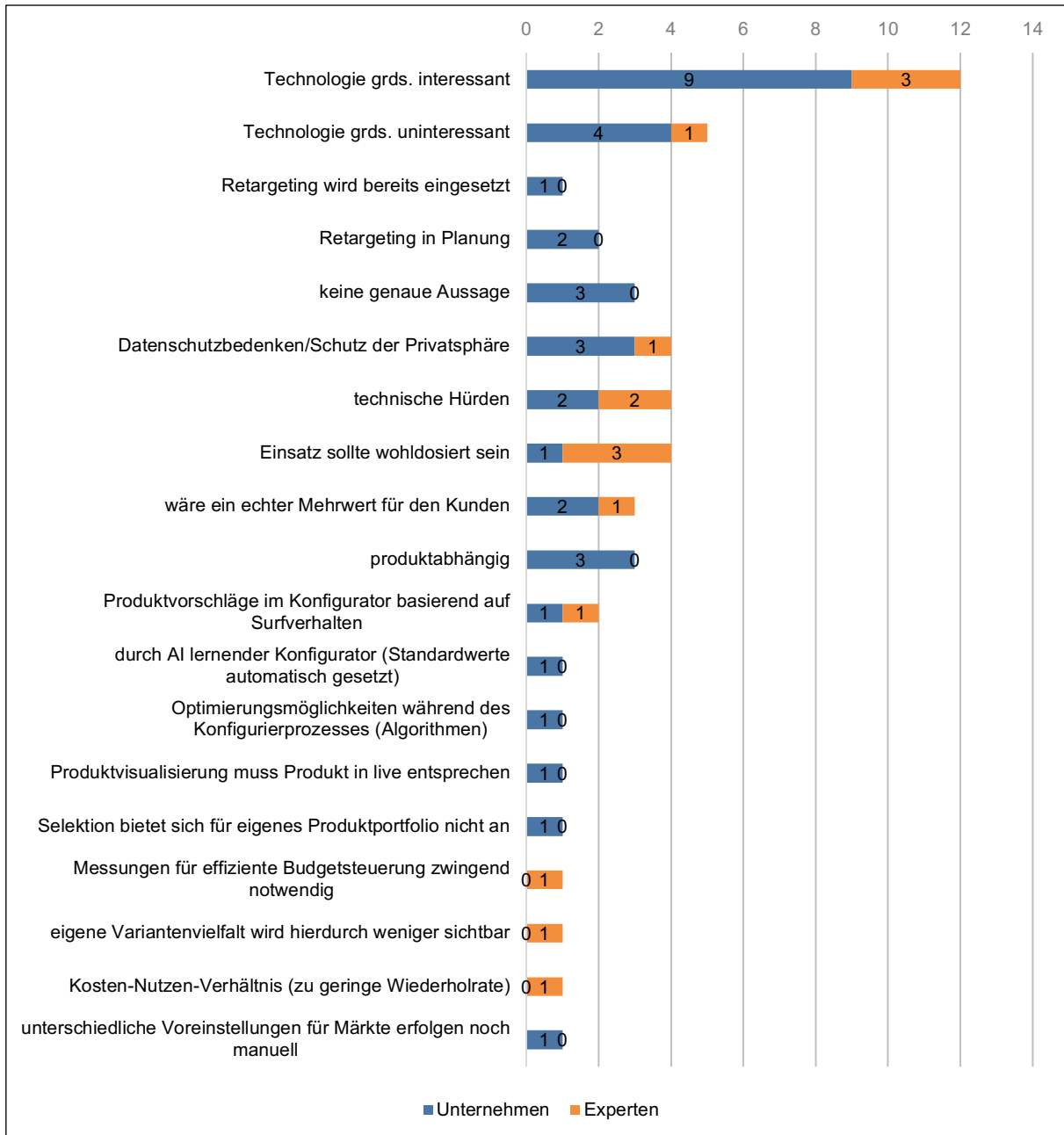
Fragestellung (Experten): ... Werden Konfigurator Ihrer Ansicht nach in Zukunft noch internationaler ausgerichtet sein?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU24/E19: Retargeting

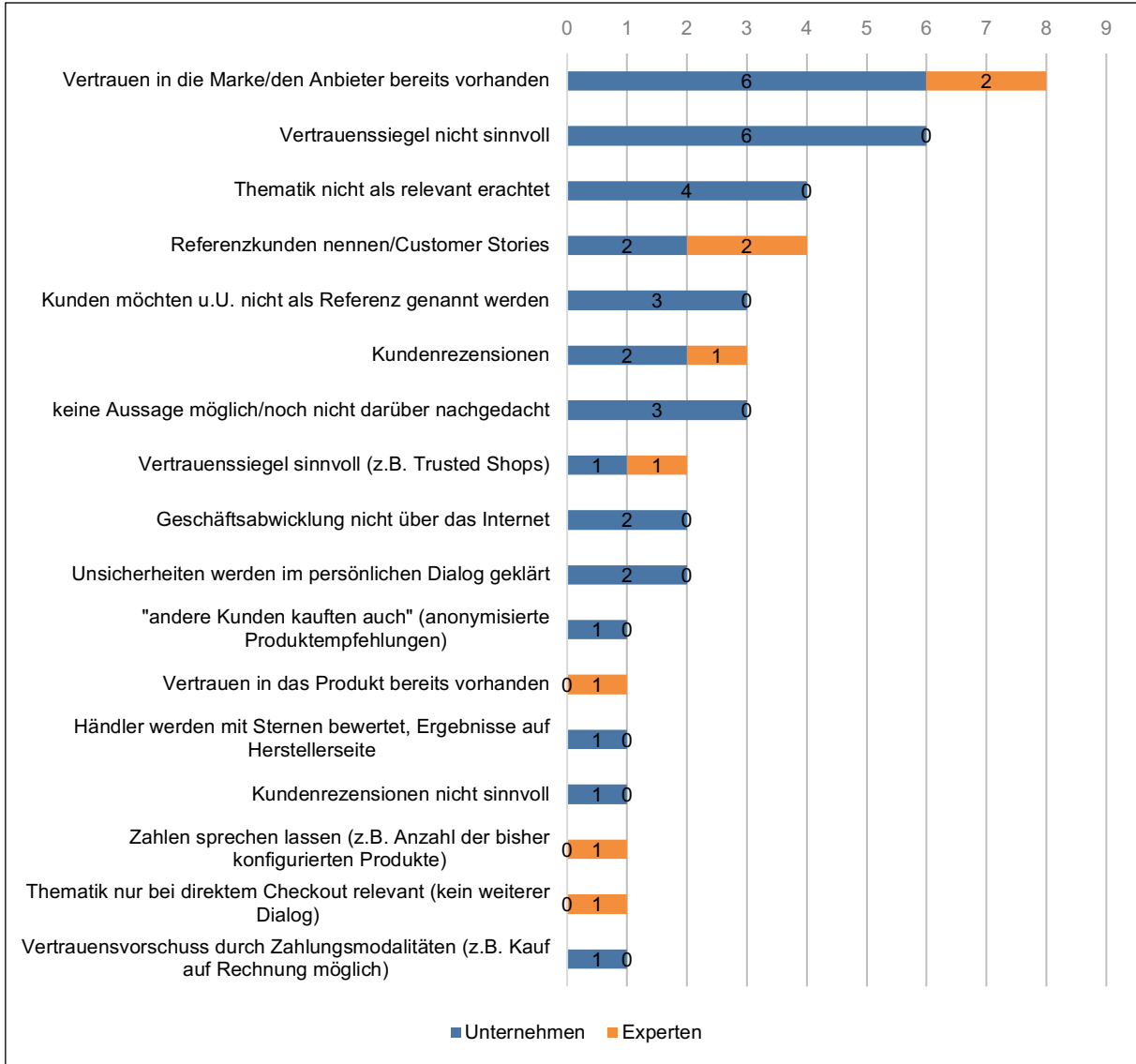
Fragestellung (Unternehmen und Experten): Retargeting als Online-Marketing-Instrument eröffnet völlig neue Möglichkeiten. So ist es beispielsweise möglich, dass bei Kunden mit einer Vorliebe für rote Autos das Fahrzeug im Konfigurator bereits von Beginn an in dieser Farbe dargestellt wird. Denken Sie, im B2B-Bereich werden auf Kunden maßgeschneiderte Konfiguratoren eine Rolle spielen?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU25/E20: Vertrauen/Unsicherheitsreduktion

Fragestellung (Unternehmen und Experten): Bei größeren Investitionen geht es natürlich auch darum, Unsicherheiten auf Käuferseite zu reduzieren. Im B2C-Bereich werden vielfach Kundenrezensionen und Vertrauenssiegel (z.B. Trusted Shops) eingesetzt. Wie könnte diese Thematik bei Konfiguratoren adressiert werden?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

Umfrageteil zu Online-Plattformen/-Marktplätzen

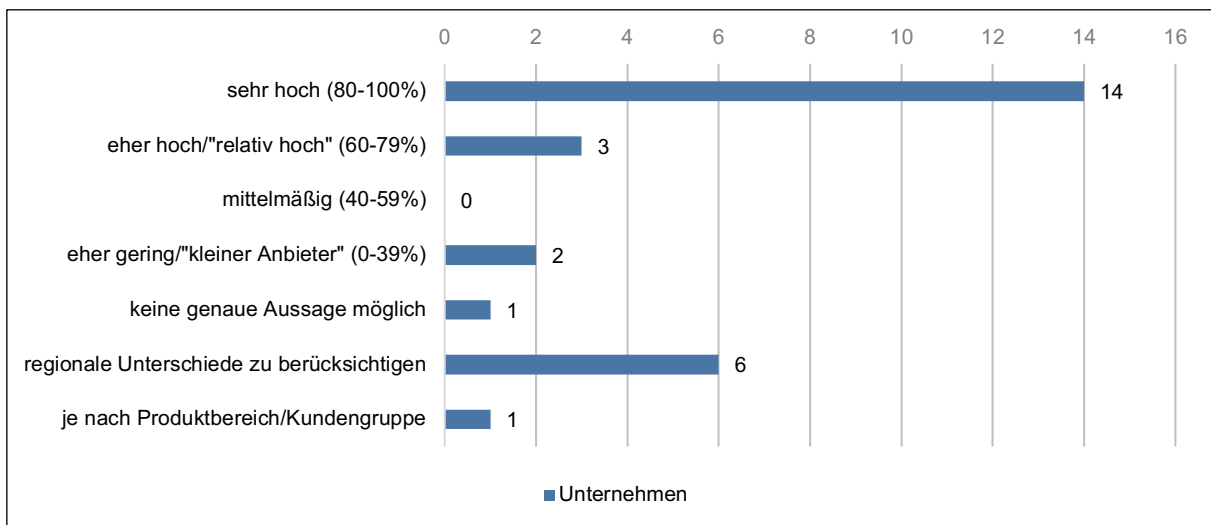
Fragenkatalog

Code	Frageninhalt	Stichprobengröße
FU26	Markenbekanntheit	n=19
FU27	Präsenz auf Plattformen	n=19
FUP28a	aktiv genutzte Plattformen	n=9
FUP29	Auswahl Produkte und Marktanteil	n=9
FUP31/E23	Ausweitung und Attraktivität	n=13
FUnP39	Beitritt geplant	n=10
FUP28b/UnP28b/E2	Potenziale von Plattformen	n=15
FUP30/UnP40/E22	Grenzen/Risiken von Plattformen	n=23
FUP32/UnP41/E24	generalistisch-orientiert vs. branchenfokussiert	n=23
FUP33/UnP42/E25	offen vs. privat	n=23
FUP34/UnP43/E26	Zahlungsbereitschaft	n=23
FUP35/UnP44/E27	produktorientiert vs. unternehmensorientiert	n=23
FUP36/UnP45/E28	transaktionaler Verkauf vs. Angebot anfragen	n=23
FUP37/UnP46/E29	gebrauchte Produkte und Ersatzteile	n=23
FUP38/UnP47	national vs. international	n=19
FU48/E30	Konfigurator auf Plattform	n=23
FU49/E31	B2B-Vertrieb der Zukunft	n=23

Anmerkungen: Die unterschiedliche Nummerierung der Fragen resultiert aus den differierenden Leitfadenversionen für die beiden Interviewgruppen Unternehmen und Experten. Ferner verfolgte der Fragebogen für die Unternehmen unterschiedliche Pfade in Abhängigkeit davon, ob das jeweilige Unternehmen bereits auf Plattformen vertreten ist oder nicht und im Falle Letzteren, ob ein Plattformbeitritt in Zukunft geplant bzw. grundsätzlich vorstellbar ist. Die Reihenfolge der Auswertung der Fragen weicht in Ausnahmefällen zum Zwecke einer logischeren Darstellung von der Abfolge der Fragen im jeweiligen Leitfaden ab. Die ursprüngliche Nummerierung der Fragen wurde beibehalten. Legende zur Codierung der Fragen: F=Frage; U=Unternehmen; UP=Unternehmen auf Plattformen; UnP=Unternehmen nicht auf Plattformen; E=Experten

FU26: Markenbekanntheit

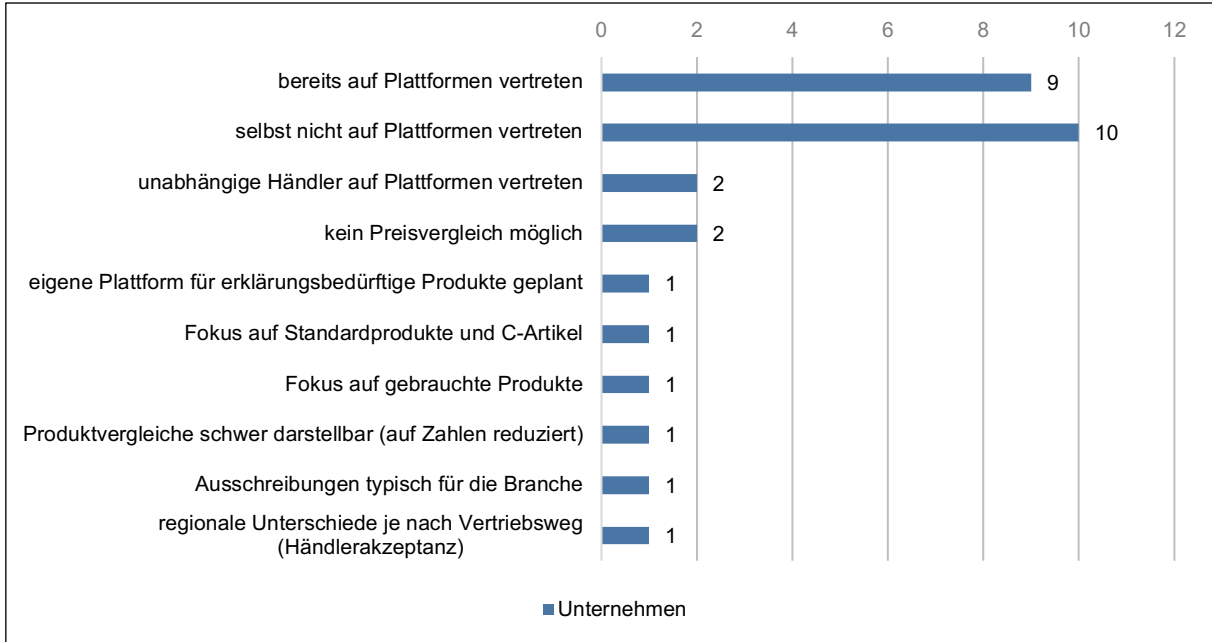
Fragestellung (Unternehmen): Was würden Sie pauschal sagen, wie viel Prozent Ihrer Zielgruppe kennen Sie als Anbieter?



Anmerkungen: n=19 (nur Unternehmen), Mehrfachnennung möglich

FU27: Präsenz auf Plattformen

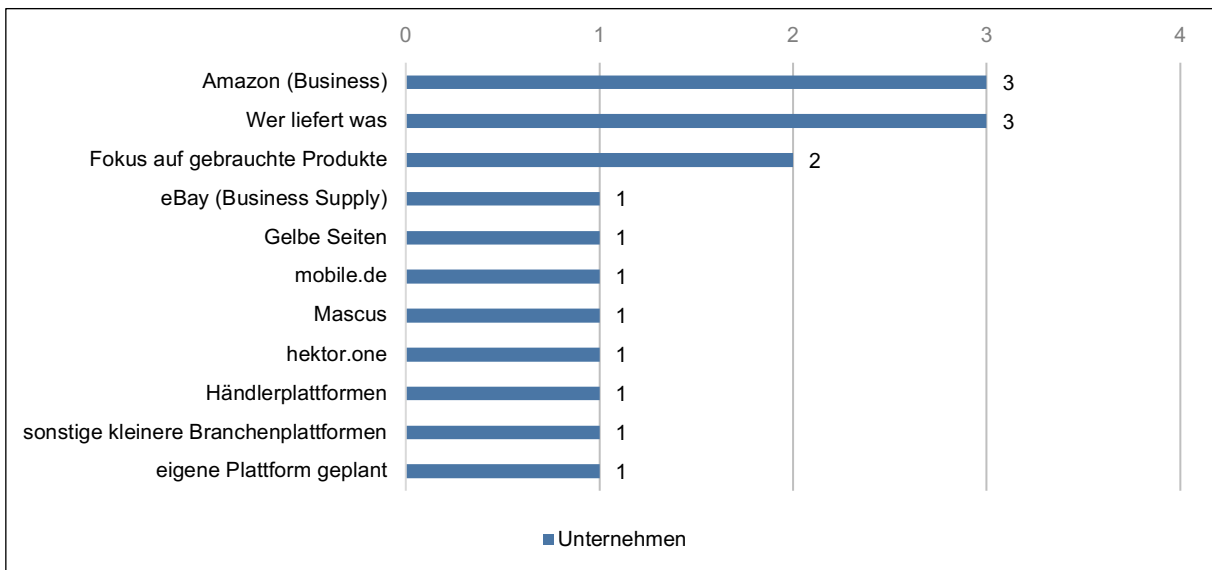
Fragestellung (Unternehmen): Laut einer Studie stimmen 69,3% der befragten B2B-Unternehmen zu, dass Online-Marktplätze, auf denen Preise und Leistungen von verschiedenen Anbietern verglichen werden können, interessant für sie sind (ECC Köln & SAP Hybris, 2016). Vermarkten Sie sich und/oder Ihre Produkte bereits auf Plattformen, wie z.B. Amazon Business oder Wer liefert was?



Anmerkungen: n=19 (nur Unternehmen), Mehrfachnennung möglich

FUP28a: aktiv genutzte Plattformen

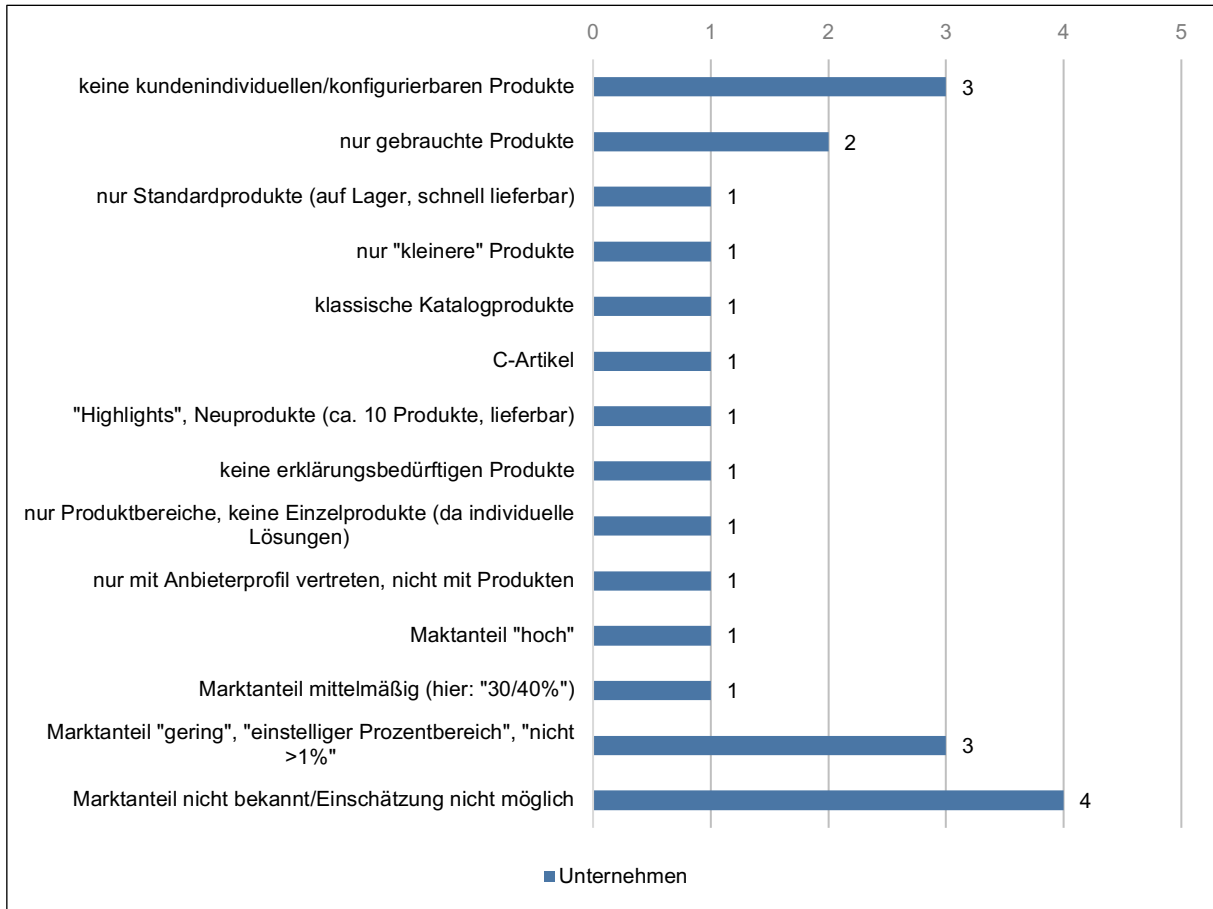
Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Auf welchen Plattformen sind Sie bereits aktiv und was hat Sie dazu bewogen?



Anmerkungen: n=9 (nur Unternehmen auf Plattformen), Mehrfachnennung möglich

FUP29: Auswahl Produkte und Marktanteil

Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Sind Sie mit allen Produkten oder nur mit bestimmten Produkten auf Plattformen vertreten (falls Letzteres, mit welchen Produkten)? Wie schätzen Sie jeweils den Marktanteil der Produkte ein?

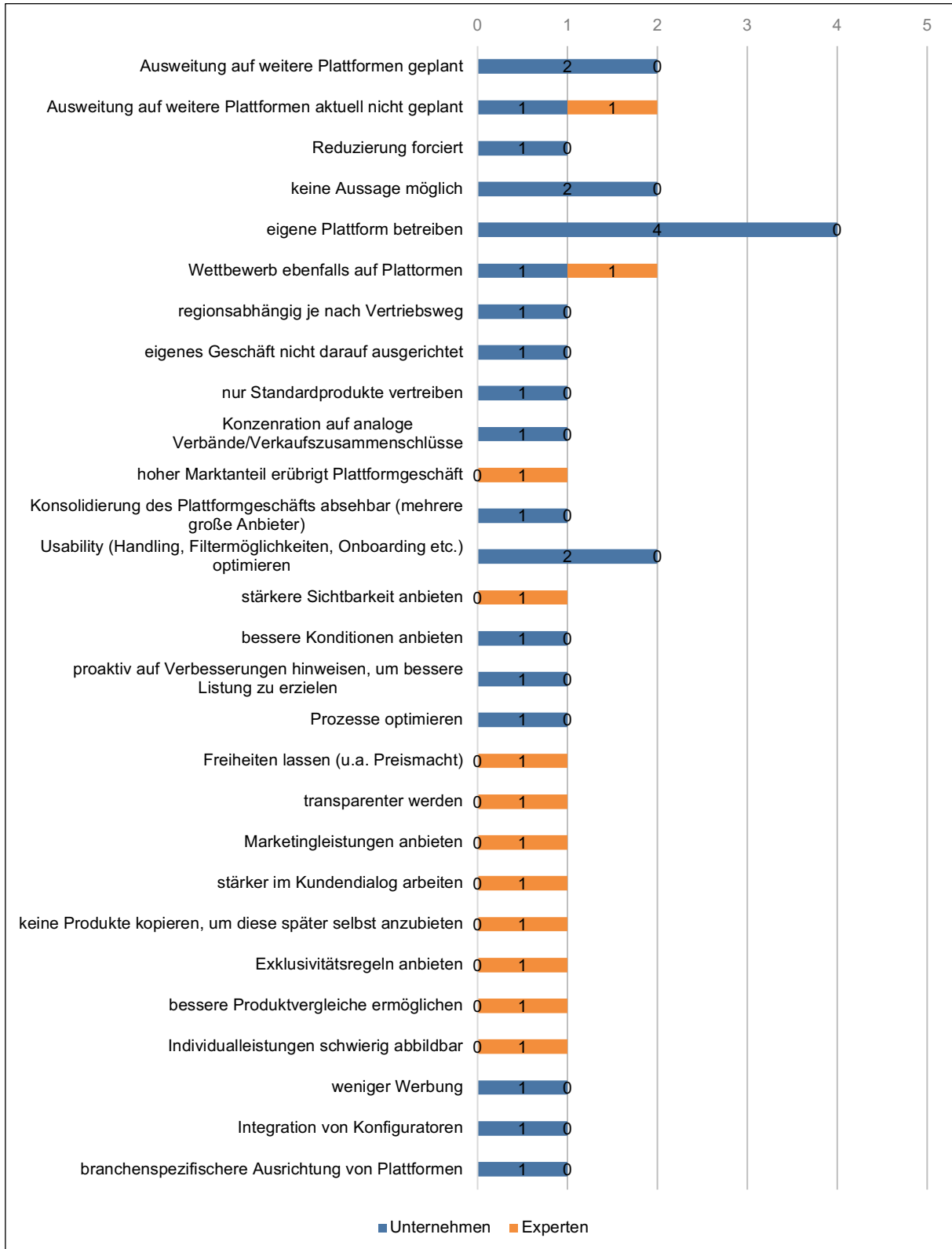


Anmerkungen: n=9 (nur Unternehmen auf Plattformen), Mehrfachnennung

FUP31/E23: Ausweitung und Attraktivität

Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Planen Sie, Ihr Geschäft auf weitere Plattformen auszuweiten? Was könnten Plattformen anbieten, um noch attraktiver zu werden?

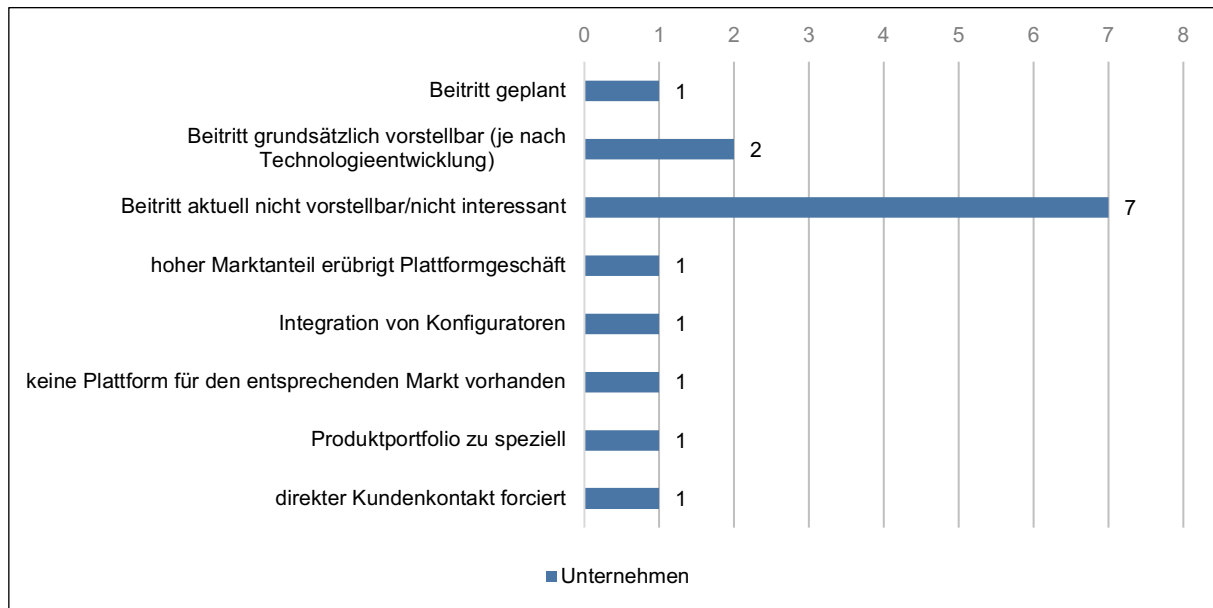
Fragestellung (Experten): Was könnten Plattformen anbieten, um noch attraktiver für anbietende Unternehmen zu werden?



Anmerkungen: n=13 (nur Unternehmen auf Plattformen und Experten), Mehrfachnennung möglich

FUnP39: Beitritt geplant

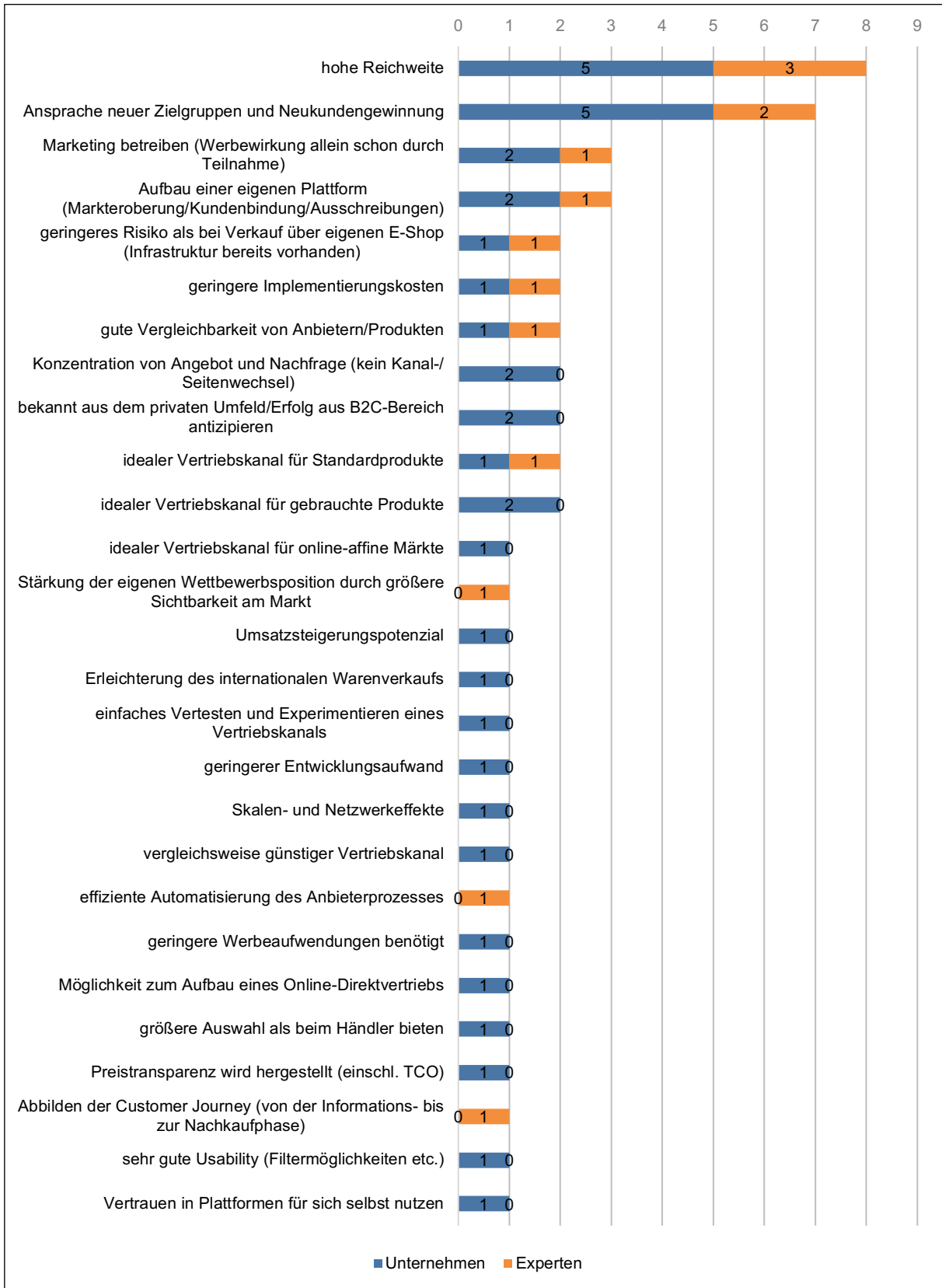
Fragestellung (Unternehmen nicht auf Plattformen): Beabsichtigen Sie, sich und Ihre Produkte zukünftig auch auf Plattformen zu platzieren?



Anmerkungen: n=10 (nur Unternehmen nicht auf Plattformen), Mehrfachnennung möglich

FUP28b/UnP28b/E21: Potenziale von Plattformen

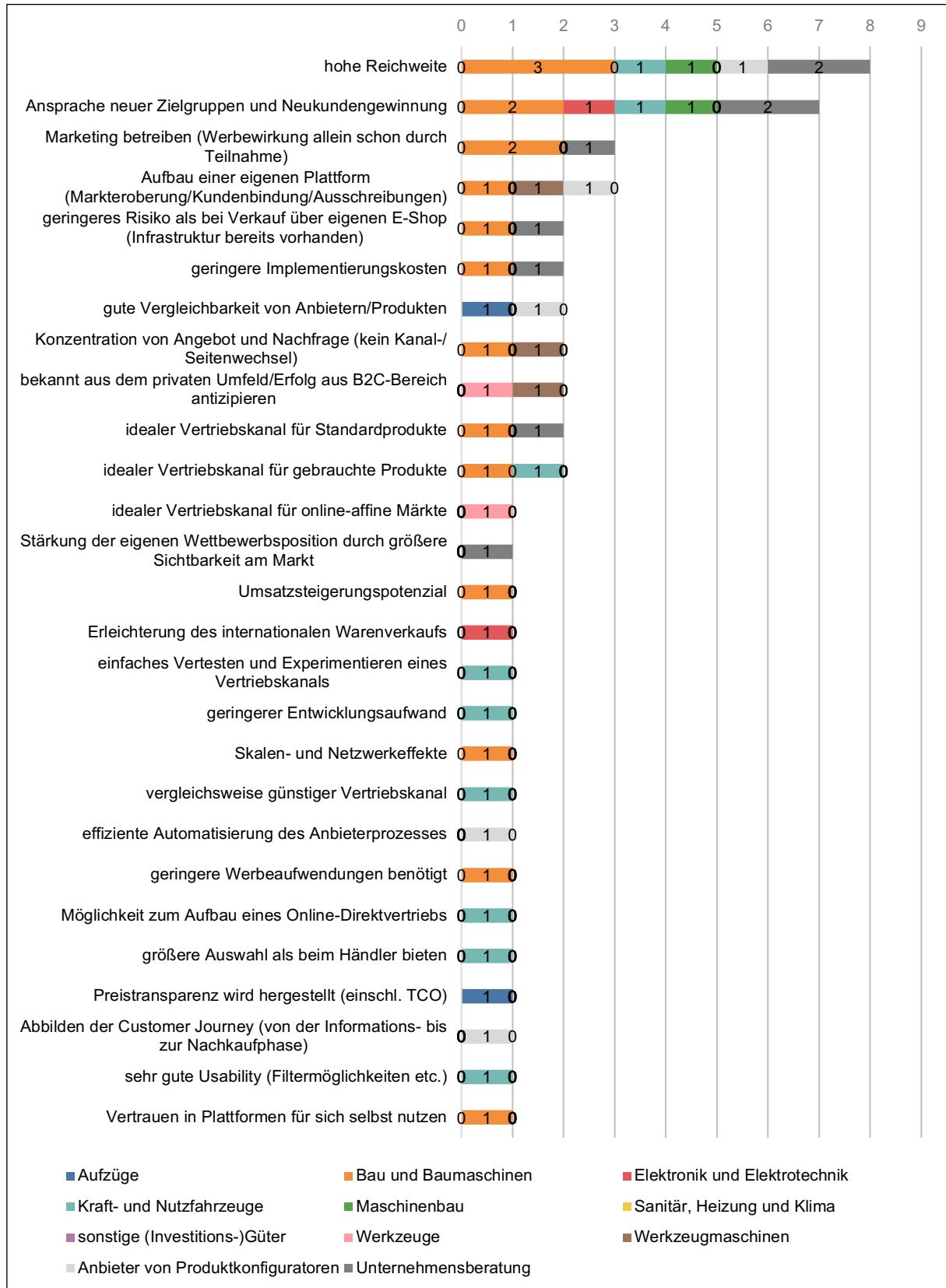
Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen, Unternehmen nicht auf Plattformen [Beitritt geplant/grds. vorstellbar], Experten): Worin liegen die grundsätzlichen Potenziale von Plattformen?



Anmerkungen: n=15 (nur Unternehmen auf Plattformen, Unternehmen nicht auf Plattformen [Beitritt geplant bzw. grundsätzlich vorstellbar] und Experten), Mehrfachnennung möglich

FUP28b/UnP28b/E21: Potenziale von Plattformen (nach Branche)

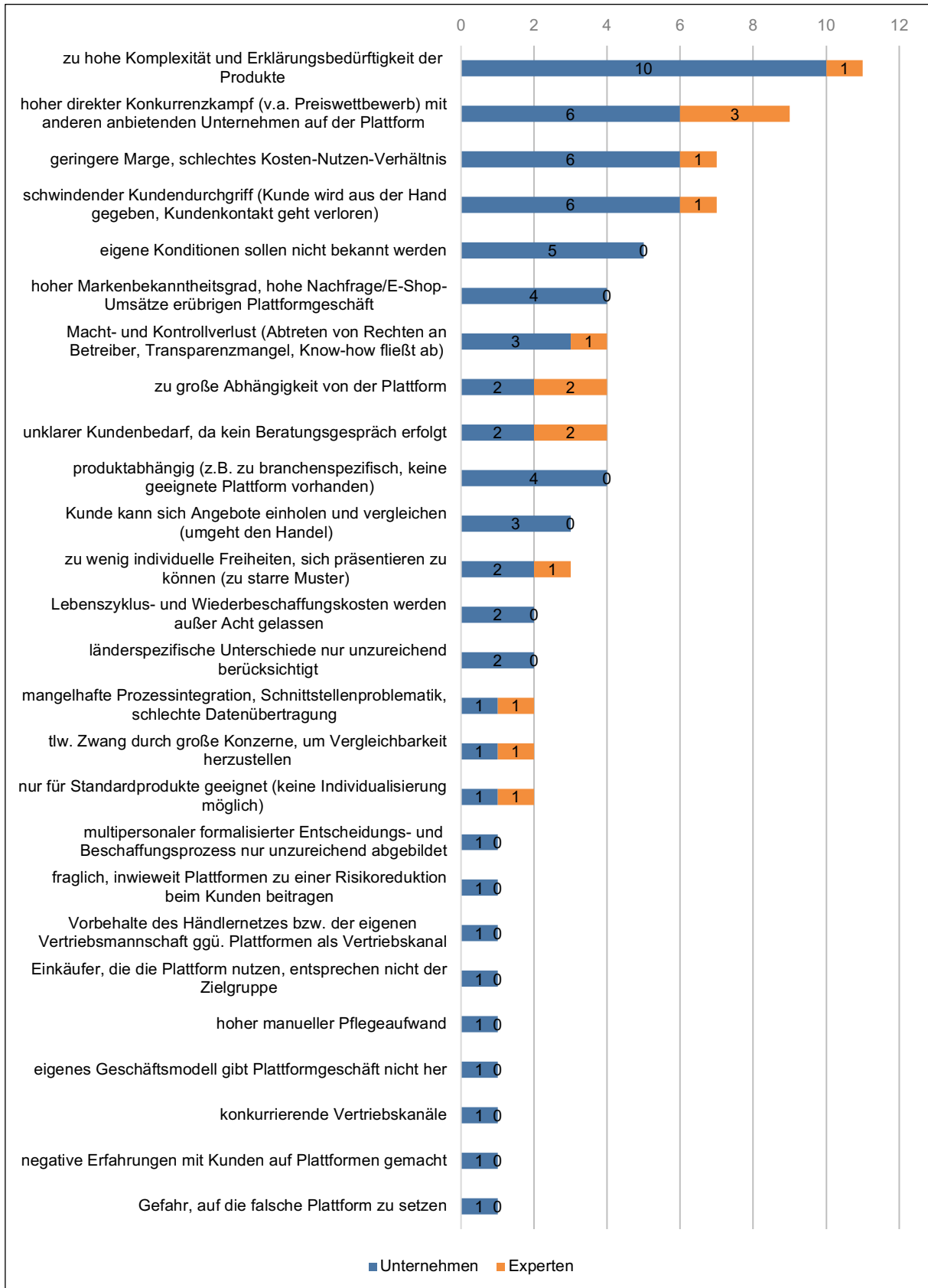
Fragestellung (Unternehmen auf Plattf., Unternehmen nicht auf Plattf. [Beitritt ge-plant/grds. vorstellbar], Experten): Worin liegen die grundsätzlichen Potenziale von Plattformen?



Anmerkungen: n=15 (nur Unternehmen auf Plattformen, Unternehmen nicht auf Plattformen [Beitritt geplant bzw. grundsätzlich vorstellbar] und Experten), Mehrfachnennung möglich

FUP30/UnP40/E22: Grenzen/Risiken von Plattformen

Fragestellung (Unternehmen und Experten): Welche Risiken bzw. Grenzen sehen Sie im Hinblick auf Plattformen?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FUP30/UnP40/E22: Grenzen/Risiken von Plattformen (nach Branche)

Fragestellung (Unternehmen und Experten): Welche Risiken sehen Sie im Hinblick auf Plattformen?



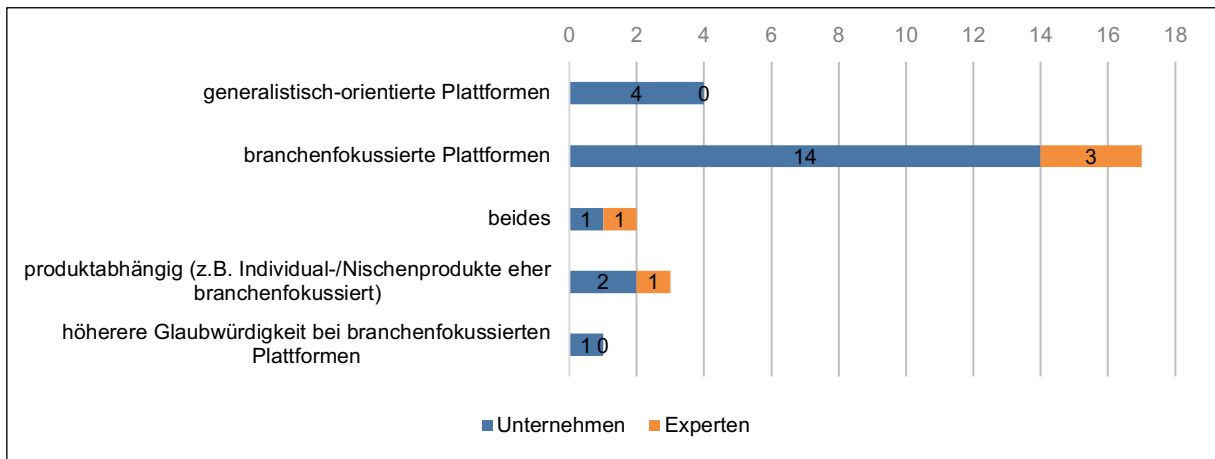
Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FUP32/UnP41/E24: generalistisch-orientiert vs. branchenfokussiert

Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Bevorzugen Sie tendenziell eher generalistisch-orientierte (branchenübergreifende) oder branchenfokussierte Plattformen?

Fragestellung (Unternehmen nicht auf Plattformen): Angenommen Sie beabsichtigen einer Plattform beizutreten, würden Sie tendenziell eher generalistisch-orientierten (branchenübergreifenden) oder branchenfokussierten Plattformen den Vorzug geben?

Fragestellung (Experten): Versetzen Sie sich bitte in die Rolle eines anbietenden B2B-Unternehmens. Angenommen Sie beabsichtigen einer Plattform beizutreten, würden Sie tendenziell eher generalistisch-orientierten (branchenübergreifenden) oder branchenfokussierten Plattformen den Vorzug geben?



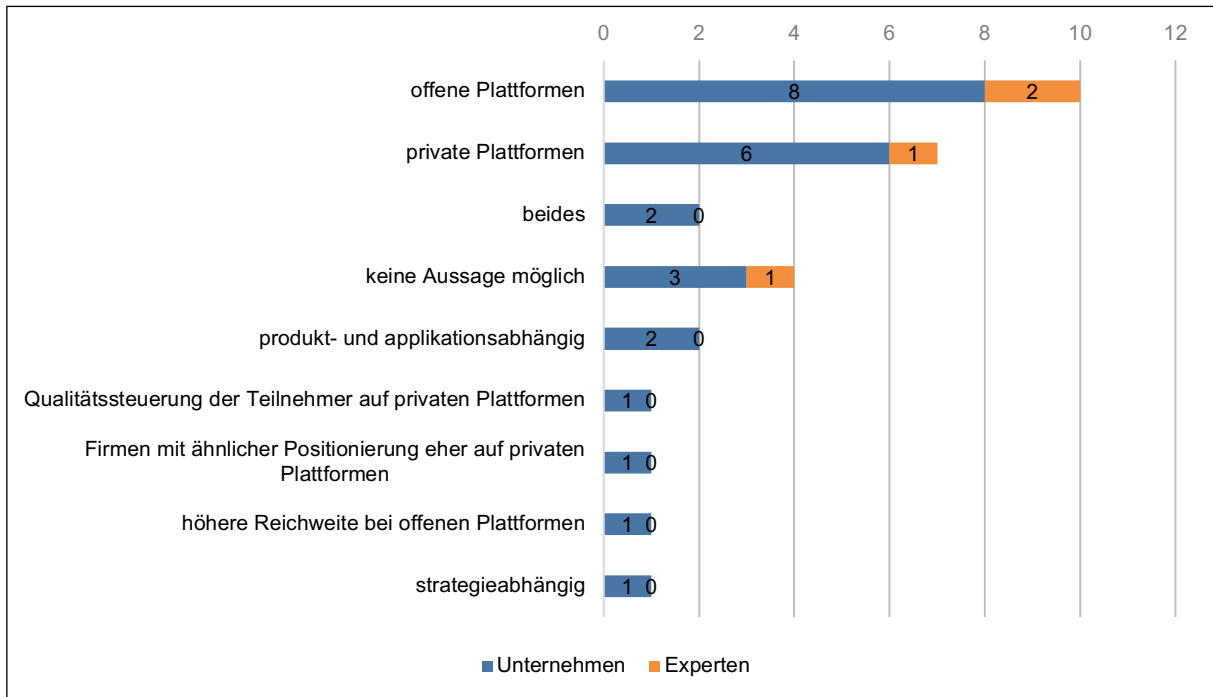
Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FUP33/UnP42/E25: offen vs. privat

Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Haben Sie sich Plattformen angeschlossen, die allen anbietenden Unternehmen offenstehen oder favorisieren Sie private Plattformen?

Fragestellung (Unternehmen nicht auf Plattformen): Würden Sie sich eher Plattformen anschließen, die allen anbietenden Unternehmen offenstehen oder bevorzugen Sie private Plattformen?

Fragestellung (Experten): Versetzen Sie sich bitte in die Rolle eines anbietenden B2B-Unternehmens. Würden Sie sich eher Plattformen anschließen, die allen anbietenden Unternehmen offenstehen oder bevorzugen Sie private Plattformen?



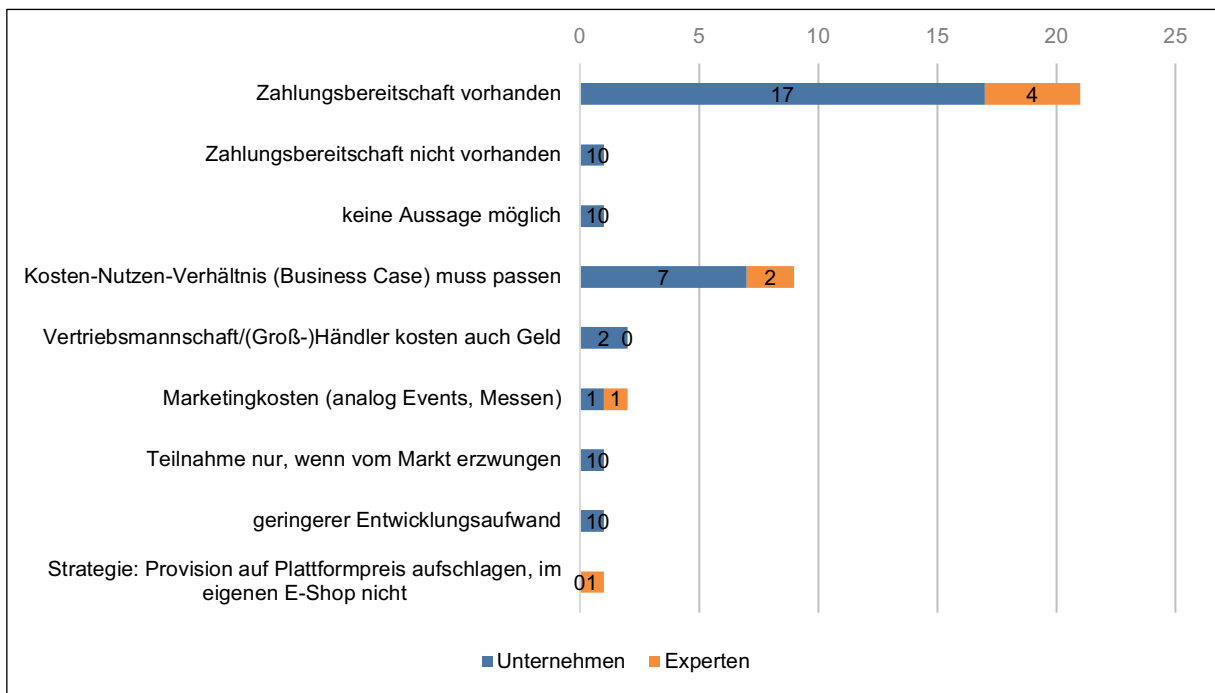
Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FUP34/UnP43/E26: Zahlungsbereitschaft

Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Die Geschäftsmodelle von Plattformen unterscheiden sich mitunter stark. Viele werben mit kostenlosen Basispaketen. Sind Sie bereit, eine kostenpflichtige Plattform zu nutzen bzw. für Zusatzleistungen zu bezahlen?

Fragestellung (Unternehmen nicht auf Plattformen): Die Geschäftsmodelle von Plattformen unterscheiden sich mitunter stark. Viele werben mit kostenlosen Basispaketen. Wären Sie bereit, eine kostenpflichtige Plattform zu nutzen bzw. für Zusatzleistungen zu bezahlen?

Fragestellung (Experten): Versetzen Sie sich bitte in die Rolle eines anbietenden B2B-Unternehmens. Die Geschäftsmodelle von Plattformen unterscheiden sich mitunter stark. Viele werben mit kostenlosen Basispaketen. Wären Sie bereit, eine kostenpflichtige Plattform zu nutzen bzw. für Zusatzleistungen zu bezahlen?



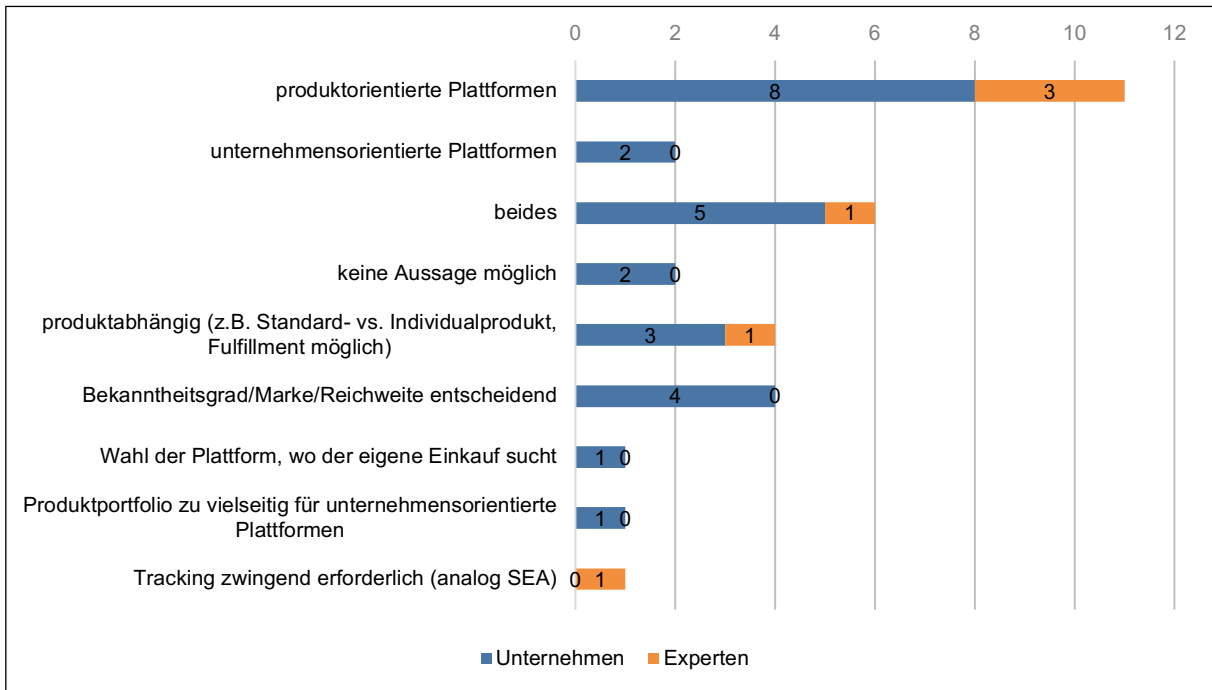
Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FUP35/UnP44/E27: produktorientiert vs. unternehmensorientiert

Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Setzen Sie den Fokus bei der Wahl entsprechender Plattformen auf das zu vermarktende Produkt (produktorientierte Plattform) oder auf Ihr Unternehmen als Anbieter (unternehmensorientierte Plattform)?

Fragestellung (Unternehmen nicht auf Plattformen): Würden Sie bei der Wahl entsprechender Plattformen den Fokus auf das zu vermarktende Produkt (produktorientierte Plattform) oder auf Ihr Unternehmen als Anbieter (unternehmensorientierte Plattform) legen?

Fragestellung (Experten): Versetzen Sie sich bitte in die Rolle eines anbietenden B2B-Unternehmens. Würden Sie bei der Wahl entsprechender Plattformen den Fokus auf das zu vermarktende Produkt (produktorientierte Plattform) oder auf Ihr Unternehmen als Anbieter (unternehmensorientierte Plattform) legen?



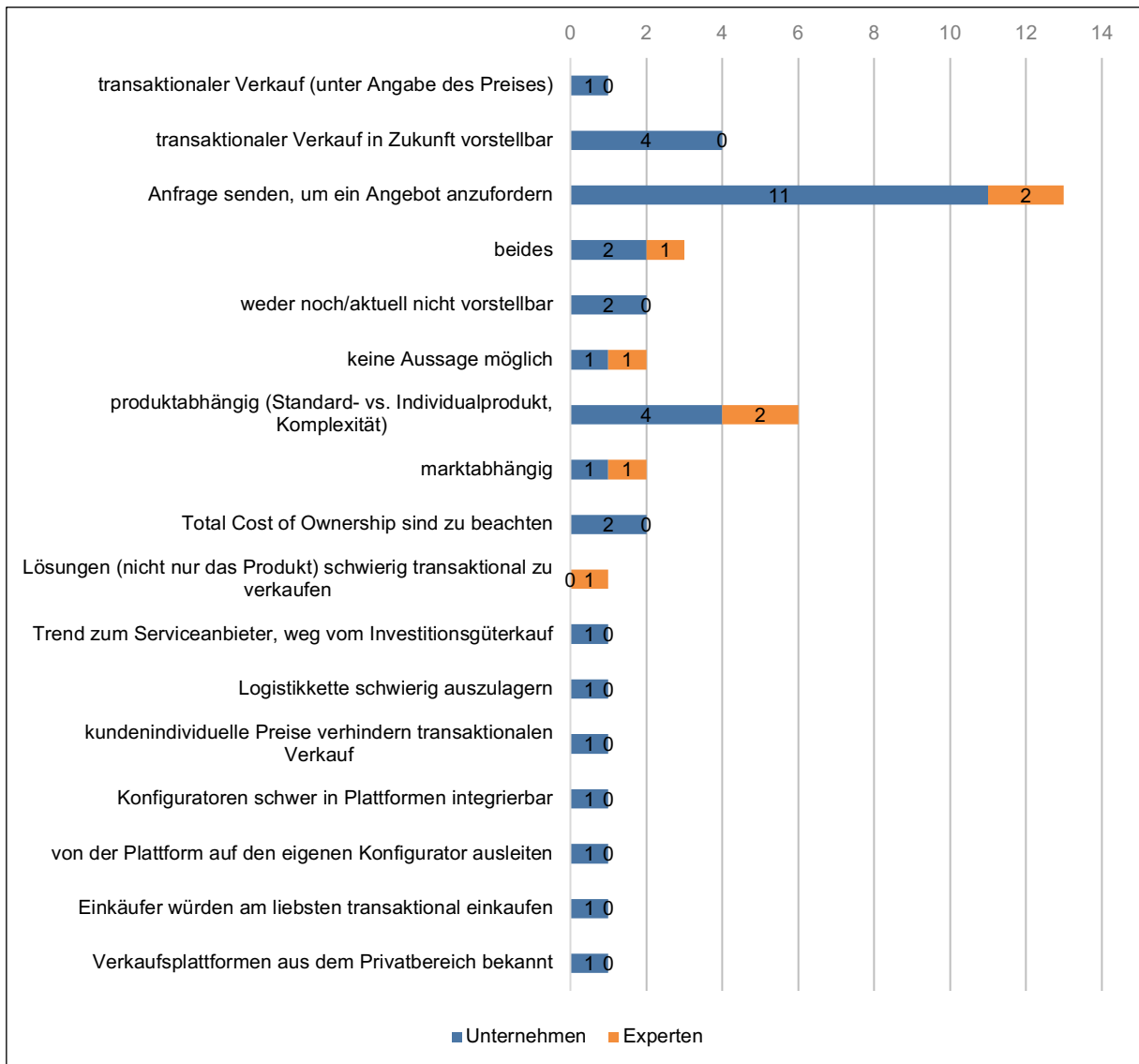
Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FUP36/UnP45/E28: transaktionaler Verkauf vs. Angebot anfragen

Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Verkaufen Sie Ihre Produkte auf Plattformen transaktional unter Angabe des Preises oder können Kunden Ihnen lediglich eine Anfrage senden (z.B. um ein Angebot anzufordern)?

Fragestellung (Unternehmen nicht auf Plattformen): Würden Sie Ihre Produkte auf Plattformen transaktional unter Angabe des Preises verkaufen oder Kunden lediglich eine Anfrage an Sie senden lassen (z.B. um ein Angebot anzufordern)?

Fragestellung (Experten): Versetzen Sie sich bitte in die Rolle eines anbietenden B2B-Unternehmens. Würden Sie Ihre Produkte auf Plattformen transaktional unter Angabe des Preises verkaufen oder Kunden lediglich eine Anfrage an Sie senden lassen (z.B. um ein Angebot anzufordern)?



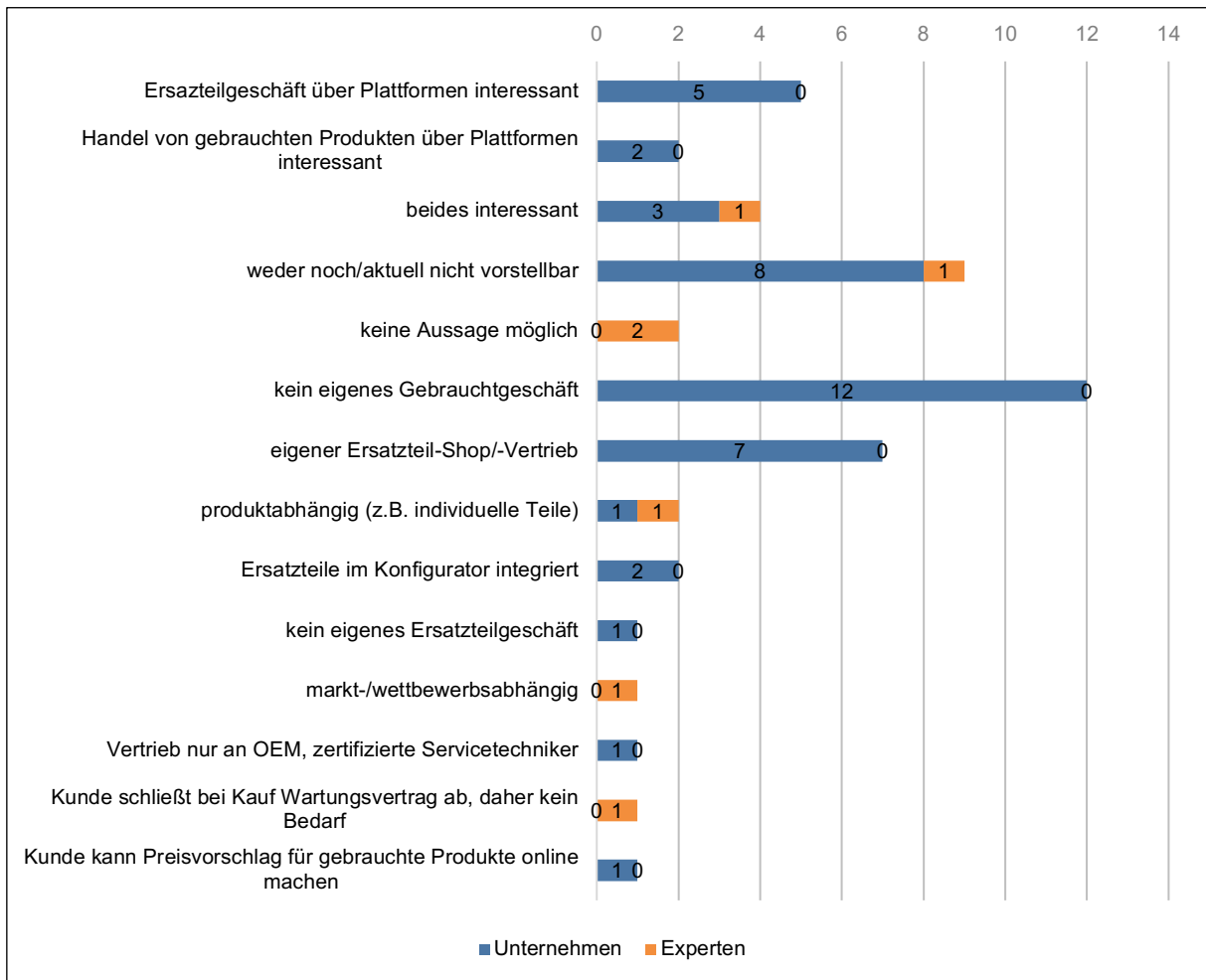
Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FUP37/UnP46/E29: gebrauchte Produkte und Ersatzteile

Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Rund die Hälfte der untersuchten Plattformen (15) handelt zusätzlich mit gebrauchten Produkten und sämtliche Plattformen mit E-Teilen. Ist dies für Sie ebenfalls von Interesse?

Fragestellung (Unternehmen nicht auf Plattformen): ... Wäre dies für Sie ebenfalls interessant?

Fragestellung (Experten): ... Eigenen sich Plattformen Ihrer Meinung nach für gebrauchte Produkte und E-Teile?

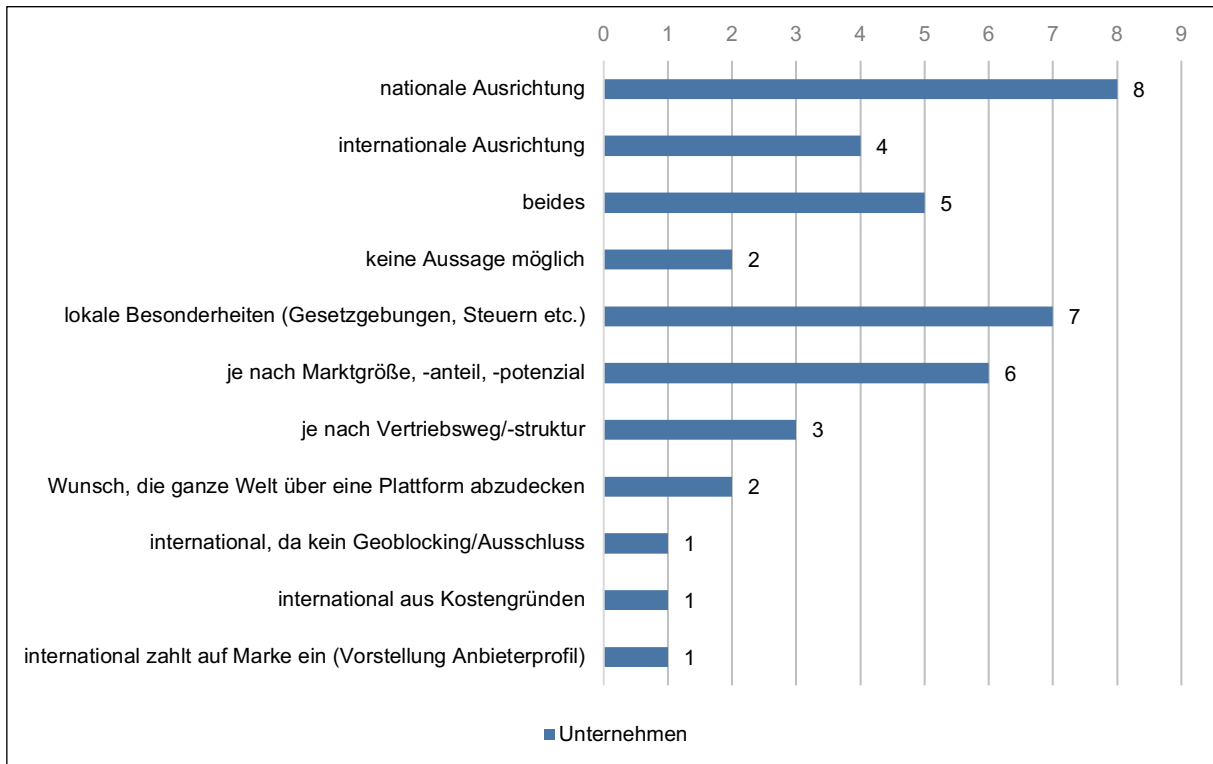


Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FUP38/UnP47: national vs. international

Fragestellung (Unternehmen auf Plattformen): Erfordert es Ihr Geschäft, dass Plattformen eher national oder international ausgerichtet sind?

Fragestellung (Unternehmen nicht auf Plattformen): Erfordert es Ihr Geschäft, dass etwaige Plattformen eher national oder international ausgerichtet sein sollten?

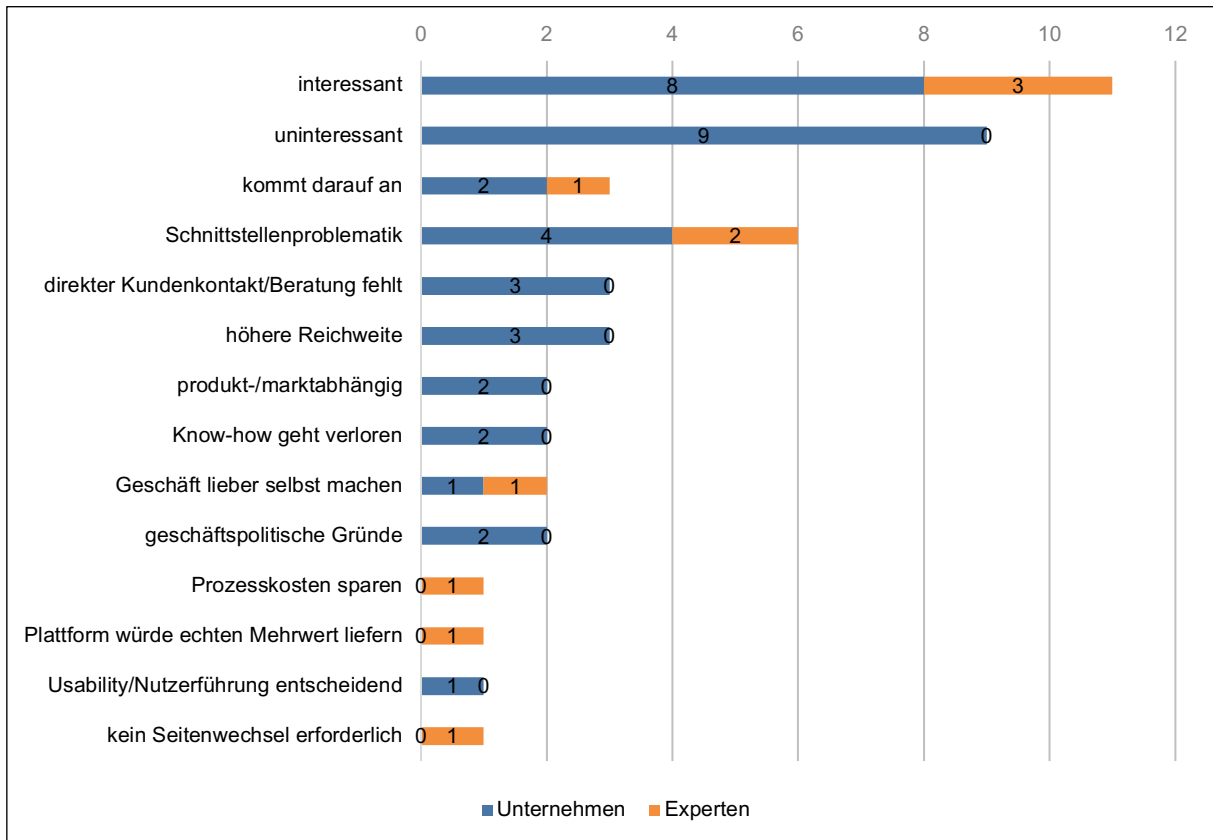


Anmerkungen: n=19 (nur Unternehmen), Mehrfachnennung möglich

FU48/E30: Konfigurator auf Plattform

Fragestellung (Unternehmen): Angenommen, Ihr eigener Konfigurator könnte auf einer Plattform integriert werden, wäre dies für Sie von Interesse?

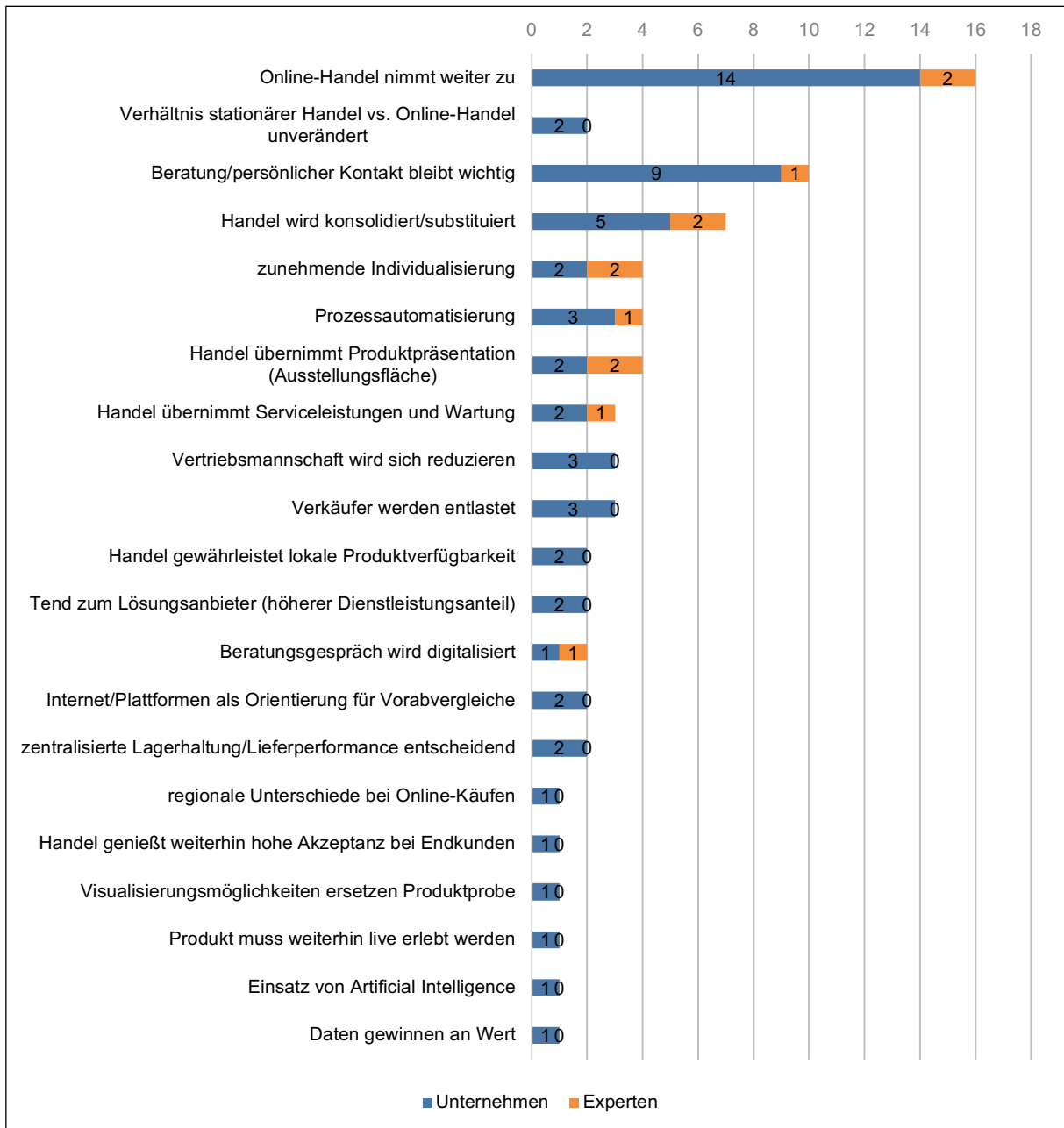
Fragestellung (Experten): Denken Sie, dass Konfiguratoren zukünftig auf Plattformen integriert sein werden?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich

FU49/E31: B2B-Vertrieb der Zukunft

Fragestellung (Unternehmen und Experten): Wenn wir heute das Jahr 2030 schreiben würden, was denken Sie, welche Form des Vertriebs sich durchgesetzt hat und welche Rolle der klassische (stationäre) Handel ausfüllt?



Anmerkungen: n=23, Mehrfachnennung möglich