

Marketing Review St. Gallen



2 | 2020 **SPEKTRUM** Technologie als Teil des Menschen oder Mensch Teil der Technologie? • Kundenorientierung • Möglichkeiten der Customer-Education • Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Online-Vertrieb • Mythos Value-Based-Pricing • Meteo-dynamisches Pricing • Word-of-Mouth-Kommunikation in der Filmindustrie • Explainer-Videos aus Unternehmensperspektive **INSIGHTS** THE CIRCLE – Neue Destination am Flughafen Zürich

www.marketing-review.ch



Marketing-Management

Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Online-Vertrieb

Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen/-Marktplätze sind vielversprechende verkaufsunterstützende und -fördernde Technologien für den Vertrieb im B-to-B – sind jedoch nicht für alle Produkttypen geeignet und stellen die anbietenden Unternehmen vor diverse Herausforderungen. Basierend auf einer breiten Websearch-Analyse und Experteninterviews, wurden Potenziale und Grenzen der beiden Technologien identifiziert sowie eine Portfolio-Matrix abgeleitet, welche B-to-B-Anbietern vor dem Hintergrund von Wettbewerbsposition und Produktkomplexität hilft, das passende Online-Vertriebswerkzeug zu wählen.

Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf, Juri Solloch

Motivation, Herausforderungen & Zielsetzung

Nach Schätzungen von Frost & Sullivan (2014, S. 1, 5, 8) wird der weltweite B-to-B-E-Commerce-Markt im Jahr 2020 ein Volumen von 6,7 Bio. US-\$ haben, womit dieser mehr als doppelt so gross wie der Online-B-to-C-Markt sein wird. Neuere Studien von Statista (2019, S. 9) gehen sogar von einer fünffachen Marktgrösse aus. Was mehrere Studien zum B-to-B-Vertrieb der Zukunft eint, ist, dass sie sowohl Produktkonfiguratoren (im Folgenden Konfiguratoren genannt), welche den Trend zur Individualisierung von Produkten und zur Mass-Customization aufgreifen als auch digitale Vertriebskanäle wie Online-Plattformen/Marktplätze (im Folgenden Plattformen genannt), 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).

In einer Befragung von Industrieunternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau zum Themenbereich Produktkonfiguration (Discher & Rohland, 2018, S. 5, 10–11, 25–26) gaben knapp 80% an, dass Produktkonfiguration in zunehmendem Masse als Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit in der Unternehmensstrategie angesehen wird. Der Trend zu Konfiguratoren ist hierbei v.a. für Unternehmen, welche variantenreiche oder kundenindividuell projektierbare Produkte anbieten, zu beobachten. Konfiguratoren versprechen hier Vorteile bzgl. Zeit- und Kosteneinsparungen in Vertrieb und Produktion, Senkung der Fehlerrate während der Phasen Auftragspezifikation und abwicklung und eine Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeit.

Um auch für Standardprodukte die Vertriebseffizienz und den Customer-Value zu steigern sowie die Vertriebskosten zu senken, ergänzen immer mehr B-to-B-Unternehmen ihre Vertriebskanäle um digitale Werkzeuge (Singh et al., 2019, S. 6–7). Neben eigenen Electronic-Shops (E-Shops), die B-to-B-Anbieter für Kunden als Online-Self-Service-Technologie zum Aufgeben von Bestellungen einführen, entstehen in vielen B-to-B-Branchen herstellerunabhängige Plattformen, in denen verschiedene Anbieter um Kunden konkurrieren.

Beide verkaufsunterstützenden Technologien bieten also vielversprechende Möglichkeiten, die „Customer Journey“ im B-to-B-Segment online zu begleiten, zu steuern sowie einen Verkauf abzuwickeln und verfügen über das Potenzial, die Vertriebskosten zu senken und die Reichweite zu erhöhen (Loukis, Spinellis & Katsigiannis, 2011, S. 132; Salvador, Chandrasekaran & Sohail, 2014,

Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf

ist Professor für Investitionsgütermarketing & Technologiemanagement an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule für angewandte Wissenschaften München

matthias.schlipf@hm.edu
Tel.: +49 (0) 89 1265-2757
www.hm.edu oder www.bwl.hm.edu

Juri Solloch




war Masterand an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule für angewandte Wissenschaften München und ist aktuell Projektmanager & Customer Account bei der MTU Aero Engines AG

juri@solloch.de
www.mtu.de

S. 149). Konfiguratoren und Plattformen stellen die anbietenden Unternehmen dabei jedoch auch vor diverse Herausforderungen (siehe auch Abbildung 1) u.a.:

- Umgang mit der Transparenz des Pricings (Böger, Wecht & Stalder, 2019, S. 39; Fließ, 2015, S. 228): je komplexer und kundenindividueller die Produkte sind, umso weniger sind die Anbieter willens oder in der Lage, Preis- und Mengenkonditionen vorab offenzulegen.
- Abbildung der Komplexität der Produkte und des Beschaffungsprozesses (Hillmer, 2015, S. 23–24) bei gleichzeitig hohen Anforderungen an die Customer-Touchpoint-Gestaltung und Usability (Heinemann, 2010, S. 47–48): hier wird von den B-to-B-Kunden eine ähnliche einfache und attraktive Benutzerführung wie aus dem bekannten B-to-C-Online-Käuferlebnis mit dort jedoch weit einfacheren Produkten erwartet.
- Hoher Aufwand für die Implementierung und Pflege der digitalen Vertriebswerkzeuge (Ammann, 2005, S. 100–101): hier sind v.a. die Schnittstellen zu dem ERP (Enterprise-Resource-Planing)-System der anbietenden Unternehmen zu nennen.
- Mangelnde Akzeptanz der Vertriebsmannschaft (Spreer & Gutknecht, 2015, S. 36–37): Da ein Teil bis hin zum ganzen Prozess des bisherigen – oft persönlichen – Verkaufs digitalisiert wird, treffen die Online-Werkzeuge nicht überall auf Akzeptanz.
- Verlust des Kundenkontakts und -durchgriffs (Huber, 2018, S. 47; Kollmann & Schmidt, 2016, S. 85) und Umgang mit der Unsicherheit auf Käuferseite (Beck, 2014, S. 76; de Bellis, 2015, S. 65–66): Durch die Online-

Abb. 1: Herausforderungen des B-to-B-Geschäfts an Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen

 Konfiguratoren und Plattformen	 Konfiguratoren	 Plattformen
<ul style="list-style-type: none"> · länderspezifische Unterschiede · Pricing: Offenlegung der eigenen Konditionen, kundenindividuelle Preise, Stückzahlabhängigkeiten · Angabe Life-Cycle-Costs · multipersonaler, formalisierter Entscheidungs- und Beschaffungsprozess · B-to-C-Online-Kaufenerlebnis als Erwartungshaltung · Vorbehalte der Vertriebsmitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> · hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte · Beherrschbarkeit der Variantenvielfalt (Abhängigkeiten zwischen Komponenten) · hohe Investitionskosten für Anschaffung bzw. Entwicklung sowie Kosten für die Pflege des Konfigurators 	<ul style="list-style-type: none"> · Verlust des Kundenkontakts und -durchgriffs · Margeneinbusse · Plattformbetreiber richten sich mit eigenem Angebot an Kunden · stärkerer Wettbewerbsdruck · „Plattformen schlagen Produkte“ · Einkäufer nutzen mehrere Plattformen gleichzeitig

Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

Vertriebstechnologien wird die direkte – oft persönliche – Kommunikation mit dem Kunden reduziert oder entfällt.

Diese vielfältigen Herausforderungen des B-to-B-Geschäfts stellen hohe Ansprüche an Konfiguratoren und Plattformen – gleichzeitig bilden sie die Basis für die Ableitung der Zielsetzung der vorliegenden empirischen Studie.

Zielsetzung war, die aktuellen Potenziale und Grenzen von Konfiguratoren und Plattformen aufzuzeigen sowie eine Methodik abzuleiten, welche B-to-B-Anbietern erlaubt, abhängig von deren Wettbewerbsposition und den Produkteigenschaften des zu verkaufenden Gutes, das passende Online-Vertriebsvorgehen und Online-Vertriebswerkzeug zu identifizieren.

Studiendesign

Dieser Zielsetzung Rechnung tragend, wurde eine empirische Studie über Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Segment im Zeitraum September 2018 bis März 2019 in den D/A/CH-Ländern (Deutschland, Österreich und Schweiz) durchgeführt. Im Rahmen einer Websearch-Analyse wurden 100 Konfiguratoren und 31 Plattformen aus dem B-to-B-Bereich (nach dem Zufallsprinzip) ausgewählt, auf ihre Funktionen und Leistungen hin untersucht und deskriptiv ausgewertet. Hierbei wurden Konfiguratoren aus den Branchen Kraft-, Nutzfahrzeuge & Baumaschinen (28%), Aufzüge & Maschinenbau (21%), Werkzeuge & Werkzeugmaschinen (19%), Klima & sonstige Investitionsgüter (19%) sowie Elektronik & Elektrotechnik (13%) mit Investitionssummen der zu konfigurierenden Produkte zwischen 100 € und 1 000 000 € ausgewählt. Unter den untersuchten Plattfor-

men waren sowohl generalistisch-orientierte (61%) als auch branchenfokussierte (39%) Plattformen zu finden bzw. produkt- (65%) und unternehmensorientierte (35%) Plattformen vertreten. Die produktorientierten Plattformen hatten im Schnitt ca. 37 Mio. Produkte im Angebot, die unternehmensorientierten Plattformen informierten durchschnittlich über etwa 390 000 Lieferantenfirmen.

Um die Frage nach Potenzialen und Grenzen von Konfiguratoren und Plattformen als verkaufsunterstützende Technologien beantworten zu können, wurden im Nachgang an die Websearch-Analyse 23 leitfadengestützte Interviews sowohl mit Unternehmens-Anwendern (n=19) als auch mit Experten bzw. Spezialisten zu Konfiguratoren und Plattformen (n=4) geführt. Die Auswertung erfolgte anonymisiert, deskriptiv bzw. kategorienbasiert aus den oben genannten B-to-B-Branchen.

Studienergebnisse und Empfehlungen zu Produktkonfiguratoren

Im Folgenden werden zuerst die Studienergebnisse der Websearch-Analyse über Konfiguratoren vorgestellt (siehe auch Abbildung 2). Anschliessend werden aus diesen empirischen Studienergebnissen und aus den leitfadengestützten Interviews die Potenziale und Grenzen von Konfiguratoren abgeleitet.

87% der untersuchten Konfiguratoren sind öffentlich zugänglich, lediglich 13% stellen eine rein interne Lösung für den Vertrieb dar. Bemerkenswert ist, dass nur 14% der untersuchten Konfiguratoren einen direkten Verkauf der entsprechenden Güter anbieten (= transaktionale Konfiguratoren). Die geringe Anzahl an transaktionalen Konfiguratoren liegt einerseits in der höheren Produktkomplexität und

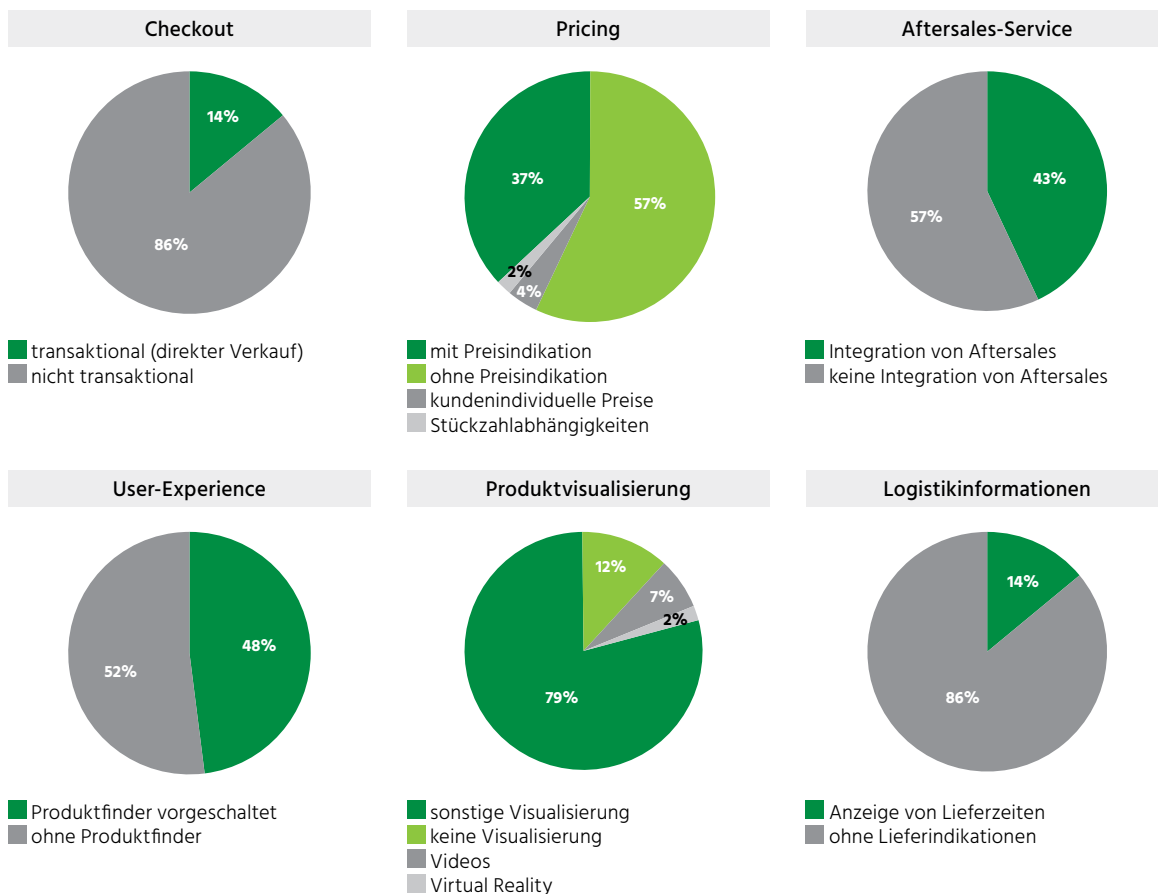
-individualisierung im B-to-B begründet und andererseits in der Scheu vieler B-to-B-Unternehmen, Preise und Preiskonditionen im Web offenzulegen.

Die letzte These wird durch die Studienergebnisse, dass bei 52% der untersuchten Konfiguratoren ein entsprechendes Angebot vom Anbieter angefordert werden kann und bei über der Hälfte der Konfiguratoren keinerlei Preisindikation über das konfigurierte Produkt zur Verfügung steht, bestätigt. Mehr als die Hälfte der untersuchten Konfiguratoren (= 57%) zeigen keine Preise und Konditionen an. Nur 2% der Konfiguratoren berücksichtigen Stückzahlabhängigkeiten (z.B. Mengenrabatte) und lediglich vier kundenindividuelle Preise.

Da bei den meisten B-to-B-Unternehmen, v.a. im Industriegütersegment, das Geschäftsmodell auf einem starken After-Sales-Geschäft fundiert, überrascht die Studie mit der Erkenntnis, dass nur 43% der untersuchten Konfiguratoren den Cross- und Up-Selling-Aspekt von Ersatzteilen, Reparaturen oder Serviceverträgen und -dienstleistungen berücksichtigen.

Aufgrund der Variantenvielfalt im B-to-B-Geschäft sind bei fast der Hälfte der Konfiguratoren (48%) entsprechende Produktfinder oder Filtermöglichkeiten vorgeschaltet. Nur 12% der untersuchten Konfiguratoren bieten keine Produktvisualisierung, wobei sich die Visualisierungsmöglichkeiten der einzelnen Konfiguratoren erheblich in ihrer Kom-

Abb. 2: Key-Findings der Websearch-Analyse zu Konfiguratoren (n=100)



Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

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

Anders als im B-to-C-Geschäft stellen nur 14% der analysierten Konfiguratoren Logistikinformationen (z.B. Lieferzeiten) bereit. Praktisch alle Konfiguratoren (98%) verfügen dagegen über Schnittstellen zu anderen IT-Systemen, etwa ein Drittel (34%) aller Konfiguratoren hat eine Anbindung an das ERP-System des anbietenden Unternehmens.

Dass 61% der 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 (in 77% der Fälle).

Als Potenziale und Grenzen für Konfiguratoren aus Anbietersicht wurden aus der Websearch-Analyse und den leitfadengestützten Interviews festgehalten (siehe Tabelle 1).

Die mit Abstand am meisten genannten Potenziale von Konfiguratoren entfallen auf die Senkung der Fehlerrate bei Angeboten und Bestellungen und die Zeit- und Kosteneinsparungen im Vertrieb. Somit werden über den Einsatz von Konfiguratoren vor allem operative Zielsetzungen verfolgt, wohingegen das Umsatzsteigerungspotenzial erst anschließend als strategische Zielsetzung ausgesprochen wird (vgl. auch Discher & Rohland, 2018, S. 26). Hierin sehen die Autoren ein grosses Potenzial: durch die Integration von After-Sales-Bestandteilen – wie Ersatzteilpakete, Wartungs- und Serviceverträge etc. – können Konfiguratoren zu einer Umsatzsteigerung bei reduzierten Vertriebskosten führen.

Die Websearch-Analyse zeigte zudem, dass Digitalisierungspotenziale wie VR- oder Augmented-Reality-(AR)-Lösungen nur sehr vereinzelt genutzt werden, was an der

Zusammenfassung

Im Rahmen einer Websearch-Analyse wurden über 130 Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen in der D/A/CH-Region aus dem B-to-B-Bereich untersucht, um Trends, Potenziale, Grenzen und Herausforderungen der beiden verkaufsunterstützenden Technologien aufzuzeigen und zu diskutieren. Basierend auf den Ergebnissen von leitfadengestützten Interviews mit Unternehmens-Anwendern und Experten von Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen, wurde aus B-to-B-Herstellersicht ein Portfolio zur Auswahl des passenden Online-Vertriebsvorgehens und Vertriebskanals abgeleitet. Der passende B-to-B-Online-Vertriebsansatz wird hierbei massgeblich von der Produktkomplexität und der aktuellen Wettbewerbsposition bzw. Marktdurchdringung des anbietenden Unternehmens beeinflusst.

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 (Discher & Rohland, 2018, S. 6, 30; Haußmann, 2016, S. 731). Bei den Experteninterviews hingegen stellt die VR-Visualisierungsform die am häufigsten genannte Weiterentwicklung von Visualisierungsmöglichkeiten bei Konfiguratoren (sowohl für New- als auch Aftersales) dar.

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

Tabelle 1: Potenziale und Grenzen für Konfiguratoren aus Anbietersicht

Rang	Potenziale von Konfiguratoren	Grenzen von Konfiguratoren
1	Senkung der Fehlerrate bei Angeboten und Bestellungen durch den Vertrieb.	Produktbasierte Hürden: zu hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte.
2	Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeit und damit Senkung der Abwicklungskosten.	Technologische Hürden: IT-Schnittstellen, modulare Produktstruktur und Datenverfügbarkeit.
3	Verkürzung der Angebotszeit und damit Senkung der Vertriebskosten.	Finanzielle Hürden: Aufwand für Entwicklung, Anschaffung und Pflege des Konfigurators.
4	Tool zur vielfältigen Unterstützung des Vertriebs: Produktinformationen, Angebotsprozess, internes Pricing etc.	Mangelhafte Usability: schlechte Benutzerführung und unflexibler Konfigurationsprozess.
5	Umsatzsteigerungspotenzial durch einfaches Anwählen von Optionen und Up- & Cross-Selling.	Eigene Konditionen sollen nicht bekannt werden.

Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

einer Schnittstellenproblematik, die wiederum eine Anforderung an die IT darstellt. 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 B-to-B-Geschäft unterstreicht. Eine solche Preisintransparenz ist zusammen mit einer Informationsasymmetrie zwischen Anbietern und Nachfragern ein Kennzeichen des B-to-B (v.a. bei komplexen Produkten). B-to-B-Anbieterfirmen scheuen sich oft, Preise und Konditionen öffentlich zugänglich zu machen, da sie (kommerzielle) Nachteile fürchten, wenn die Preise für Konkurrenten oder andere Kunden transparent sind. Eine Preisindikation stellt allerdings eine Grundvoraussetzung für E-Commerce-Transaktionen dar. Zudem bietet die Transparenz des Internets vielfältige alternative Vergleichsmöglichkeiten von Angeboten. Die Autoren empfehlen daher, eine Integration des Pricings (v.a. Listenpreise) inklusive Preisdifferenzierungsmaßnahmen (z.B. Mengenrabatte und kundenindividuelle Preise) in die Konfiguratoren vorzunehmen. Dies kann über mehrere Möglichkeiten erfolgen, wie z.B. durch einen internen Kundenlogin-Bereich, ohne dass dabei die Konditionen im Internet für jedermann/-frau publik werden oder der öffentlichen und transparenten Anzeige eines UVP im Internet und nach einem Kundenlogin der Anzeige des effektiven jeweiligen Kundenpreises. Die Integration des Pricings erlaubt zudem, 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. Genau solche Logistikinformationen – wie Verfügbarkeit und Lieferzeit – sind jedoch oft Schlüsselkriterien beim Kauf von B-to-B-Gütern, was auch die Interviewteilnehmer bestätigten und den Logistikinformatoren daher einen hohen Stellenwert beimessen. Daher empfehlen die Autoren, (zumindest grobe bzw. diskrete) 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.

Studienergebnisse und Empfehlungen zu Online-Plattformen & -Marktplätzen

Die 31 untersuchten B-to-B-Plattformen sind in Abbildung 3 nach den angebotenen Leistungen in generalistisch-orientiert (61%) oder branchenfokussiert (39%) und dem Plattforminhalt in unternehmens- (35%) oder produktorientiert (65%) aufgetragen. Bzgl. der im vorigen Absatz für die Konfiguratoren behandelten Kriterien Verkaufsabschluss, Pricing, After-Sales-Leistungen, Logistikinformatoren und internationale Anwendbarkeit zeigte die Websearch-Analyse folgende Ergebnisse:

Knapp die Hälfte der Plattformen (48%) ist transaktional und führt zum direkten Verkauf von Produkten, während 52% rein informativ sind und das Identifizieren von passenden Lieferantenfirmen erlauben. Drei Viertel (= 74%) der untersuchten Plattformen verfügen dabei über eine Preisindikation. Insbesondere produktorientierte Plattformen zeigen fast ausnahmslos Preise an (19 von 20 = 95%). 42% der betrachteten Plattformen berücksichtigen Stückzahlabhängigkeiten, 13% der Plattformen kundenindividuelle Preise.

Im Gegensatz zu den Konfiguratoren bieten sämtliche der untersuchten Plattformen After-Sales-Leistungen an. Von 31 Plattformen handeln 29 mit Neuprodukten, 15 zusätzlich mit gebrauchten Produkten. Daneben haben sich drei Plattformen rein auf Ersatzteile spezialisiert.

Kernthesen

1. Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen/-Marktplätze sind schon heute und v.a. zukünftig entscheidende verkaufsunterstützende und fördernde Technologien für den B-to-B-Vertrieb.
2. Aus Sicht der B-to-B-Hersteller- und Anbieterfirmen stossen Produktkonfiguratoren im Vergleich zu Plattformen auf eine höhere Akzeptanz und Anwendung.
3. Selbst bei kundenindividuellen und sehr komplexen Produkten sollten B-to-B-Firmen Konfiguratoren anbieten (Konfiguration bis Punkt n), da die Purchaser-Journey in den überwiegenden Fällen zumindest ihre Anfangsphase im Web hat.
4. B-to-B-Herstellerfirmen verwenden vor allem dann Plattformen für den Vertrieb ihrer Produkte, wenn eine niedrige Produktkomplexität vorliegt und die aktuelle Vertriebsreichweite limitiert ist.
5. Der passende B-to-B-Online-Vertriebsansatz wird massgeblich von der Produktkomplexität und der aktuellen Wettbewerbsposition bzw. Marktdurchdringung des anbietenden Unternehmens beeinflusst.

Fast 60% der untersuchten Plattformen stellen Logistikinformationen (wie Verfügbarkeit, Lieferdatum etc.) bereit.

Von den untersuchten Plattformen sind 71% multilingual und bei 35% sind Preise in unterschiedlichen Währungen verfügbar. Dies betrifft überwiegend produktorientierte und grössere Plattformen mit über einer Million Produkten.

Bei näherer Betrachtung der Plattformen fällt auf, dass die Plattformen sich nach Branchenorientierung, ihrer strategischen Ausrichtung sowie ihrem Fokus auf Neuprodukte und Ersatzteile bzw. lediglich auf Ersatzteile in einem Portfolio darstellen lassen, welches Abbildung 3 zeigt. Auffällig hierbei ist, dass sich unter den analysierten Plattformen keine unternehmensorientierte und gleichzeitig branchenfokussierte Plattform befindet.

Als Potenziale und Grenzen für Plattformen aus Anbietersicht wurden aus der Websearch-Analyse und den leitfadengestützten Interviews festgehalten (siehe Tabelle 2).

Wenig überraschend ist, dass die hohe Reichweite zusammen mit dem (empfundene) geringeren Risiko und einem reduzierten Aufwand für die Implementierung die meistgenannten Potenziale von Plattformen gegenüber einem direkten Ver-

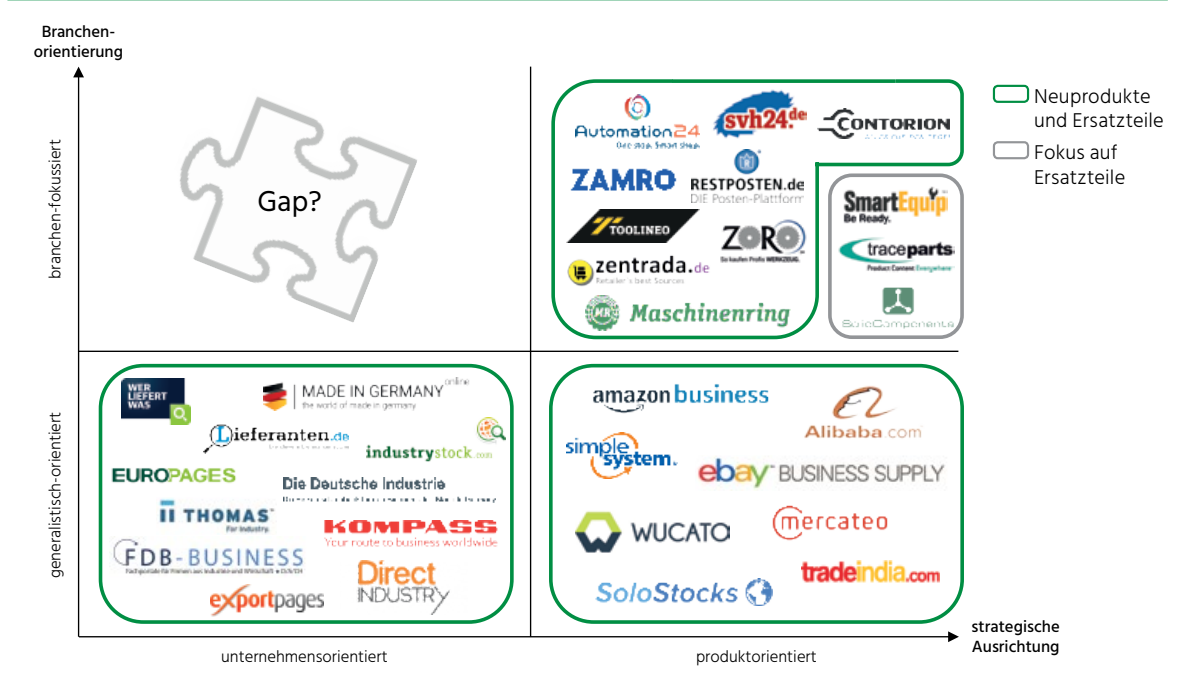
triebskanal darstellen (siehe auch Wittmann, Seidenschwarz & Pur, 2018, S. 39). Bemerkenswert ist die Nennung des Potenzials, dass aus Sicht der B-to-B-Anbieter der Verkauf über (externe) Plattformen den Vorteil bietet, Erfahrung zu sammeln, um ggf. zukünftig über eine eigene Plattform bzw. einen eigenen Online-Marktplatz die eigenen Produkte anzubieten.

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. In der Tat ist für komplexe und kundenindividuelle Produkte der Vertrieb über Plattformen nicht zielführend. Aus Autorensicht bieten sich hierfür die genannten Konfiguratoren als geeignetere Online-Vertriebswerkzeuge an, welche dann ggf. auf Plattformen eingebunden werden können, um von dem Vorteil der erhöhten Reichweite zu profitieren.

Als weitere Grenzen wurden schwindender Kundenkontakt sowie Macht- und Kontrollverlust durch das Anbieten über 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.

Abb. 3: Key-Findings der Websearch-Analyse zu Konfiguratoren (n=100)

 **B-to-B-Plattformen**



Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

Aus Sicht der Autoren bietet das After-Sales-Geschäft auf Plattformen einen zusätzlichen digitalen und risikoarmen Vertriebskanal an. 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.

Anders als bei den Konfiguratoren überwiegen bei den Plattformen die Grenzen gegenüber den Potenzialen aus Sicht der anbietenden Unternehmen. 84 Nennungen zu Grenzen stehen 51 Potenzialnennungen gegenüber. Somit lässt sich folgern, dass die befragten B-to-B-Unternehmen und Experten Plattformen als verkaufsunterstützender Technologie grundsätzlich eher zurückhaltend gegenüberstehen. Die mangelnde Branchenspezialisierung sehen die Autoren als eine Marktlücke für Plattformen an, da mehr als zwei Drittel (= 74%) der befragten Unternehmen branchenfokussierte Plattformen bevorzugen.

Welches Online-Vertriebswerkzeug ist das passende?

Basierend auf den Erkenntnissen der empirischen Studie von über 130 Konfiguratoren und Plattformen und den Experteninterviews, wurde aus B-to-B-Anbieter- bzw. Herstellersicht ein Portfolio zur Auswahl des passenden Online-Vertriebsvorgehens und Online-Vertriebskanals abgeleitet (siehe Abbildung 4). Der B-to-B-Online-Vertriebsansatz wird hierbei massgeblich von den Produkteigenschaften und der aktuellen Wettbewerbsposition bzw. Marktdurchdringung beeinflusst.

Dementsprechend spiegelt die Ordinate des Portfolios die Wettbewerbsposition bzw. Marktdurchdringung des anbietenden Unternehmens wider. Diese kann über den (relativen) Marktanteil, die Bekanntheit des jeweiligen Produkts des anbietenden Unternehmens oder die aktuell erzielte Reichweite des Produkts abgebildet werden.

Auf der Abszisse wird als entscheidende Produkteigenschaft die Produktkomplexität (z.B. Standardprodukt vs. kundenindividuelles Produkt) aufgetragen. Standardprodukte – im Extremfall genormte Produkte (z.B. Schrauben oder Pumpen nach DIN oder ISO) – bergen wenig Komplexität in der Auswahl, dem Beschaffungsprozess und der (logistischen) Abwicklung und eignen sich für einen Online-Vertrieb über Plattformen oder firmeneigene E-Shops. Bei höherer Produktkomplexität unter Verwendung einer modularen Produktarchitektur können selbst variantenreichste Produktgruppen und -familien (z.B. Getriebemotoren und -antriebe) über Konfiguratoren abgebildet, vermarktet und vertrieben werden. Grundsätzlich sei erwähnt, dass eine Packa-

Tabelle 2: Potenziale und Grenzen für Plattformen aus Anbietersicht

Rang	Potenziale von Plattformen	Grenzen von Plattformen
1	Hohe Reichweite.	Zu hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte.
2	Ansprache neuer Zielgruppen.	Hoher und direkter Konkurrenzkampf mit anderen Anbietern auf der Plattform.
3	Aufbau einer eigenen Plattform.	Geringere Margen und schlechtes Kosten / Nutzenverhältnis.
	Geringeres Risiko als bei Verkauf über eigenen E-Shop.	Schwindender Kundenkontakt.
5	Geringe Implementierungskosten.	Ein hoher Markenbekanntheitsgrad erübrigt das Plattformgeschäft.

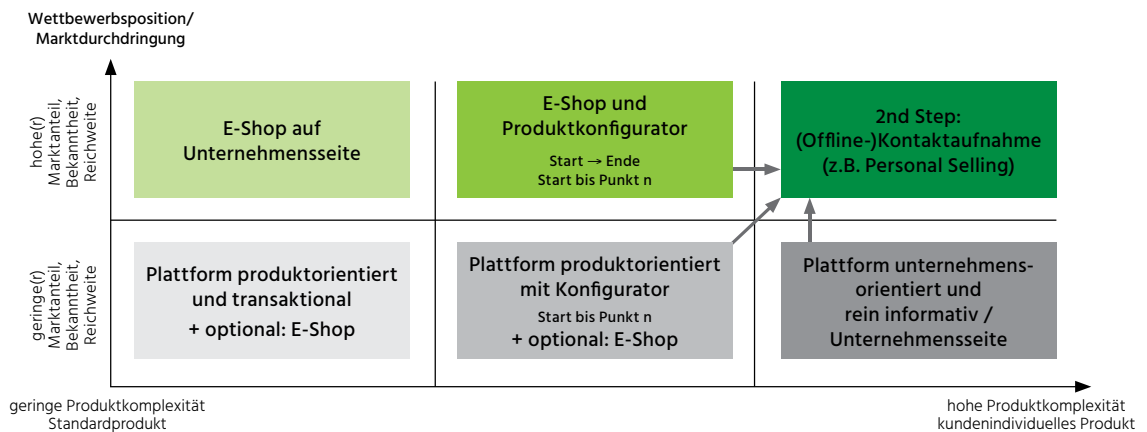
Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

Handlungsempfehlungen

1. Potenziale und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten für B-to-B-Produktkonfiguratoren liegen in der Optimierung von Produktvisualisierung und Benutzerführung, der Integration von Logistik- und Preisinformationen und der Realisierung von Up-Selling-Potenzial für Aftersales-Produkte und Dienstleistungen.
2. Plattformbetreiber im B-to-B müssen maximale Transparenz gegenüber den Anbietern wahren – ansonsten scheuen B-to-B-Anbieter den Verkauf über Online-Marktplätze aufgrund des schwindenden Kundenkontakts sowie des Macht- und Kontrollverlustes im Vertriebsprozess.
3. Die mangelnde Branchenspezialisierung der Online-Marktplätze bietet aktuell eine Marktlücke, da fast drei Viertel der befragten Unternehmen branchenorientierte Plattformen bevorzugen.
4. Die Integration von Konfiguratoren in Plattformen ermöglicht zukünftig einen Multi-Channel-Vertrieb mit Reichweitensteigerung für modulare und variantenreiche Produkte.

ge-to-Order-Modularisierung aufgrund der geringeren Komplexität und der späteren Variantenbildung entlang der Wertschöpfung leichter umzusetzen ist als eine Assemble-to-Order- oder gar Machining-to-Order-Modularisierung. Sobald in einem Fertigungs-, Montage- oder Komponentenbereitstellungsschritt jedoch eine kundenindividuelle – also wirklich einzigartige und einmalige – Produkthanforderung entsteht (z.B. kundenindividuelle Werkzeugmaschine oder Dampfturbine) muss vom automatisierten E-Commerce- oder Konfigurationsprozess in einen manuellen Produktgestaltungs- und -verkaufsprozess (z.B. persönliche Kommu-

Abb. 4: Portfolio zum B-to-B-Online-Vertriebsprozess mit entsprechender Werkzeugauswahl



Quelle: Eigene Herleitung von Schlipf & Solloch, basierend auf den Experteninterviews.

nikation und Verkauf) übergegangen werden. Zusammenfassend geht eine höhere Produktkomplexität dabei in den meisten Fällen mit einer höheren Erklärungsbedürftigkeit, einer längeren Verkaufsphase und einer höheren Investitionssumme für das gegebene Verkaufsgut einher.

Für Anbieter von Standardprodukten mit einem geringen (relativen) Marktanteil bzw. einer geringen Markenbekanntheit eignet sich die produktorientierte Plattform (Feld unten links), welche den Fokus hat, Produkte transaktional zu verkaufen. Die Plattform dient in diesem Zusammenhang v.a. einer Reichweiterehöhung mit dem Nachteil, in den meisten Fällen eine Provision an den Plattformbetreiber entrichten zu müssen. Optional kann ein eigener E-Shop des Anbieters ergänzend zum Vertrieb über eine oder mehrere Plattformen eingesetzt werden, um eine breite Verfügbarkeit des Standardprodukts nach dem Multi-Channel-Vertriebsansatz zu gewährleisten.

Bei Standardprodukten mit einem hohen (relativen) Marktanteil bzw. einer hohen Markenbekanntheit (Feld oben links) bietet es sich an, das Produkt über einen 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 hoher Marktdurchdringung (Feld oben mittig) ist es ratsam, einen E-Shop nebst Konfigurator auf der eigenen Unternehmensseite einzusetzen. Die Komplexität des Produkts 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 online via Chat oder direkt vor Ort) mündet.

Bei mittlerer Produktkomplexität und geringer Marktdurchdringung hingegen (Feld unten mittig) ist eine produktorientierte Plattform, die einen Konfigurator integriert hat, in Betracht zu ziehen (mit der Option, zusätzlich den Konfigurator im anbiereigenen E-Shop zu platzieren, um zumindest bei einem Teil der Kunden keine Verkaufsprovisionen an Plattformbetreiber entrichten zu müssen). 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 (siehe auch 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 geringer Marktdurchdringung (Feld unten rechts) 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 um den Fall eines Produkts mit hoher Marktdurchdringung und hoher Komplexität (Feld oben rechts), so findet der Vertriebsprozess vornehmlich im Rahmen eines persönlichen Verkaufs statt.

Fazit

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass für die betrachteten B-to-B-Unternehmen Konfiguratoren als verkaufunterstützendes Online-Werkzeug im Vergleich zu Plattformen einen höheren Stellenwert bzw. eine grössere Akzeptanz aufweisen. Bzgl. Plattformen herrschen aus B-to-B-Anbietersicht Bedenken im Hinblick auf den Verlust des Kundenkontakts und schwindende Margen. Allerdings zeigt die Studie auch, dass sich Konfiguratoren selten an Kunden als Online-Self-Service richten bzw. als durchgängiger digitaler Vertriebskanal fungieren. After-Sales-Leistungen werden nur selten in die Konfiguratoren integriert, wodurch ein mögliches Up- und Cross-Selling-Potenzial nicht realisiert werden kann. Ferner werden digitale Trends wie AR- und VR-Lösungen bisweilen kaum aufgegriffen. Daneben sind sowohl Konfiguratoren als auch Plattformen hinsichtlich ihres Informationsgehalts (z.B. Angaben über Preise, Konditionen und Lieferindikationen) noch relativ weit von der Transparenz im B-to-C-E-Commerce entfernt. Die hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit von Produkten im B-to-B werden als grösste Grenze sowohl von Konfiguratoren als auch von Plattformen genannt.

Aus B-to-B-Anbietersicht sind als grösste Nutzenpotenziale von Konfiguratoren die Zeit- und Kostenersparnisse im Vertrieb gemeinsam mit einer Senkung der Fehlerquote bei Angeboten und Bestellungen zu nennen, während der grösste Nutzen von Plattformen in einer hohen Reichweite liegt. Mehr als die Hälfte der Befragten bestätigte, dass es von Interesse sei, wenn Konfiguratoren auf Plattformen integriert werden könnten, um neben standardisierten Produkten und Bestandteilen des After-Sales-Geschäfts zukünftig auch Individualprodukte über Plattformen vertreiben zu können. Dies könnte einen integralen Bestandteil des B-to-B-Online-Vertriebs der Zukunft darstellen, zumal bereits heute erste Plattformen entsprechende Möglichkeiten realisiert haben.

Obgleich der B-to-B-Vertrieb der Zukunft nach Ansicht von zwei Drittel der Befragten weiter in Richtung des Online-Handels tendiert, herrscht Konsens, dass die Beratung und der persönliche Kontakt weiterhin Erfolgsfaktoren beim Vertrieb hochkomplexer und erklärungsbedürftiger Güter bleiben werden, wenngleich die Beratungsleistung, u.a. durch den Einbezug von Konfiguratoren, in zunehmendem Masse digital unterstützt werden wird. Die vorgeschlagene Portfolio-Matrix kann dabei B-to-B-Anbietern als Hilfestellung dienen, um abhängig von Wettbewerbsposition und Produktkomplexität das passende Online-Vertriebsvorgehen und Vertriebswerkzeug zu wählen. 

Literatur

- 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.
- Beck, L. (2014). Der Preis der Freundschaft – Soziale Interaktion in Produktkonfiguratoren. *Marketing Review St. Gallen*, 31(5), 73–83.
- Böger, M., Wecht, C. H. & Stalder, C. (2019). Hybrid Business Platforms – Marketplaces of the Future. *Marketing Review St. Gallen*, 36(2), 38–44.
- de Bellis, E. (2015). Die 3-K-Erfolgsfaktoren von Mass Customization. *Marketing Review St. Gallen*, 32(2), 62–69.
- Discher, A. & Rohland, L. (2018). Produktkonfiguration als Erfolgsfaktor im Maschinen- und Anlagenbau. In Bearing-Point GmbH (Hrsg.). Abgerufen von <https://www.bearingpoint.com/de-de/downloadformular/?item=9803&module=496822>
- Fließ, S. (2015). Kundenintegration. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing*, (2. Aufl., 223–247). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fost, M. & Eckardt, R. (2017). The Big Shift – Disruption durch B2B-Marktplätze. *Zukunftsthemen im E-Commerce*, 9, 36–40.
- Frost & Sullivan, Inc. (2014). Future of B2B Online Retailing. Abgerufen von <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.). Abgerufen von https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/bto/pdf/mobt32_02-09_masscustom_r4.ashx
- 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.
- Heinemann, G. (2010). Web-Exzellenz als Schlüsselfaktor im Online-Handel. *Marketing Review St. Gallen*, 27(3), 44–49.
- Hillmer, U. (2015). Kochen ohne Rezept – Wie der digitale B-to-B-Kundendialog trotzdem glückt. *Marketing Review St. Gallen*, 32(3), 22–29.
- 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.
- 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.
- 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.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R.S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., et al. (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.
- Spreer, P. & Gutknecht, K. (2015). Technologieakzeptanz von Verkäufern als Herausforderung. *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), 36–43.
- Statista GmbH (2019). In-depth: B2B eCommerce 2019. Statista Digital Market Outlook. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/studie/id/44436/dokument/statista-report-b2b-e-commerce/>
- Tyler, H. (2018). Warum Sie B2B-Marktplätze als zusätzlichen Vertriebskanal nutzen sollten. Abgerufen von <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.). Abgerufen von <https://www.ecommerce-leitfaden.de/studien/item/online-kaufverhalten-im-b2b-e-commerce-2018>

Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch