

# **Faktoren für einen erfolgreichen Einsatz von Social Selling im B2B Bereich**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Autor: Richard Friedl, BA

Matrikelnummer 1610683011

Begutachter: Ing. Günther Wenzel, BA MA

Wien, Februar 2019

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Michael Fried". The signature is written in a cursive style with a large, sweeping initial 'M'.

14. Februar 2018

Unterschrift

# Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Social Selling im B2B (Business to Business) Bereich. Aktuell gibt es wenige Studien und Handlungsempfehlungen zu diesem Themenbereich. Es sollte erarbeitet werden, wie der Erfolg von AkteurInnen im Vertrieb und im Marketing wahrgenommen wird. Mittels persönlich durchgeführter Interviews mit zehn Personen aus Österreich und Deutschland wurde ein möglichst breites Spektrum an Meinungen und Sichtweisen zur Thematik eingeholt. Durch die qualitative Forschung sollen diese Wahrnehmungen der Theorie gegenübergestellt und diskutiert werden, mit dem Ziel Erkenntnisse zu vertiefen und neue Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis zu erlangen. Dabei zeigte sich, dass vor allem Einstellung und Verhalten von Vertriebs- und Marketingpersonal für den Erfolg von Social Selling entscheidend sind. Hier sind besonders Offenheit, Authentizität, Emotionalität und Wille und Fähigkeit, oft und intensiv zu kommunizieren, und vor allem vertrauensvoll und vertrauensbildend intern wie extern zu interagieren, zu erwähnen. Die Erstellung einer Strategie, umfangreiche Messungen, eine starke Konzentration auf Prozesse und der Einsatz von Business Intelligence Systemen und Social CRM (Customer Relationship Management) Systemen hingegen hatten weniger Einfluss auf den tatsächlichen oder zugeschriebenen Erfolg.

Schlüsselbegriffe: Social Selling, B2B, Business-to-Business, Social Media, Social Media Marketing, Social Networks, Social Selling Tools

## Abstract

This Master thesis deals with success factors for the usage of Social Selling in the B2B (Business to Business) area. Currently there are only few studies and recommendations regarding this topic. The goal was to find out how actors in marketing and sales departments perceive success. In total, 10 persons from Austria and Germany had been interviewed personally to ensure a preferably broad spectrum of opportunities and viewpoints. The qualitative approach should ensure that the perceptions are faced with the theoretical knowledge and are discussed in a way to gain insights and recommendations for the practical workspace, and also to deepen knowledge. It appeared that above all attitude and behavior of marketing and sales personnel would be predecessors for success of Social Selling. Among others there should be mentioned openness, authenticity, emotionality and the skills and the will to communicate intensively and repeatedly. Above all trustful and trust building interactions are necessary, both internally and externally. Setting up a strategy, extensive measurement, a strong emphasis on processes and the usage of Business Intelligence Systems and Social CRM (Customer Relationship Management) Systems, on the other hand, did not show that much influence on real or attributed success.

Keywords: Social Selling, B2B, Business-to-Business, Social Media, Social Media Marketing, Social Networks, Social Selling Tools

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage.....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>4</b>
2.1	Der Prozess von der Kundenfindung bis zur Nachkaufphase .....	4
2.1.1	Kundenfindung und Kaufentscheidung .....	5
2.1.2	Kundenzufriedenheit.....	7
2.1.3	Kundenbindung und Kundenloyalität .....	9
2.1.4	Die Nachkaufphase.....	12
2.2	Der Erfolg von Social Selling .....	15
2.2.1	Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich: Die Ebene „Mensch“ .....	16
2.2.2	Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich: Die Ebene „Prozesse“ .....	19
2.2.3	Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich: Die Ebene „Werkzeuge“ .....	27
2.2.4	Weitere Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich.....	31
2.2.5	Erfolgsmessung von Social Selling im B2B Bereich .....	32
2.3	Risiken durch Social Selling .....	35
2.3.1	Allgemeine Risiken .....	35
2.3.2	Auswirkungen der DSGVO auf Social Selling.....	36
2.4	Fallstudien .....	38
2.4.1	Ein erfolgreiches Pionierprojekt von IBM .....	38
2.4.2	SAP .....	39
2.4.3	InContact.....	39
2.4.4	LogMyCalls .....	39
<b>3</b>	<b>Methodik .....</b>	<b>40</b>

3.1	Dokumentation des Vorverständnisses .....	40
3.2	Begründung und Dokumentation der Erhebungsmethode .....	40
3.3	Begründung und Dokumentation des Samples .....	41
3.4	Durchführung der Erhebung .....	43
3.4.1	Kontaktaufnahme und Durchführung .....	43
3.4.2	Erfahrungen aus dem Ablauf .....	43
3.4.3	Interview-Form und Differenzierung.....	44
3.4.4	Transkription .....	46
3.5	Dokumentation der Auswertungsmethode .....	47
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>49</b>
4.1	Social Selling Strategie: Strategie und Richtlinien.....	51
4.2	Erfolgsmessung .....	53
4.2.1	Messung .....	53
4.2.2	Steuerung .....	55
4.3	Bedeutung von Social Media für das Unternehmen .....	56
4.3.1	Kundenfindung.....	57
4.3.2	Kundenbindung.....	59
4.3.3	Weitere Anwendungsfälle .....	60
4.4	Verkaufsprozesse .....	61
4.4.1	Reifegrad .....	61
4.5	Werkzeuge (Tools) .....	63
4.5.1	CRM und BI .....	63
4.5.2	Weitere Werkzeuge .....	65
4.6	Fähigkeiten .....	66
4.6.1	Fähigkeiten von VerkäuferInnen .....	66
4.6.2	Fähigkeiten von MitarbeiterInnen im Marketing .....	70
4.7	Risiken.....	73
4.7.1	Risiken für die Organisation.....	73

4.7.2	Risiken für Individuen.....	76
4.7.3	DSGVO als Risiko.....	77
4.8	Weitere Themen .....	78
4.8.1	Nutzung von Social Media durch KundInnen.....	78
4.8.2	Verwendbarkeit von Fallstudien.....	80
4.8.3	Zukunftsprognosen .....	81
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>83</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	83
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage .....	87
5.3	Auswirkungen für die Praxis .....	88
5.4	Reflexion der Arbeit.....	88
5.5	Empfehlungen für weitere Forschung zum Thema.....	90
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>91</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>104</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>105</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Soziale Netzwerke sind weithin bekannt und es gibt viele Studien zu den Vorteilen und Risiken von sozialen Netzwerken und Social Media (SM) für Einzelpersonen, insbesondere KonsumentInnen (unter anderem Fogel & Nehamad, 2009; Boyd & Ellison, 2007). Social Media sind heute wertvolle Werkzeuge zur Kundengewinnung und Kundenbindung (Langheinrich & Karjoth, 2010). Eine intensive Betrachtung der Einsatzmöglichkeiten von Social Media für die Förderung des Produkt- und Dienstleistungsvertriebs ist für anbietende Unternehmen von Interesse. Die Verwendung von Social Media liegt nahe: Die Technologie ermöglicht offene Kommunikation über viele Wege, und sie ist schnell und leistungsfähig (Arnaboldi & Coget, 2016). In der Welt des Business-to-Business-Vertriebs (B2B Sales) wird die Etablierung und Vertiefung von Verkaufsbeziehungen zwischen AkteurInnen im Unternehmenskontext im Jahr des Beginns der Erstellung dieser Arbeit, 2017, als relativ neue Idee bezeichnet (Itani, Agnihotri & Dingus, 2017).

Social Selling wird definiert als eine professionelle Vertriebspraktik, die auf der Verbindung aus Social Media und Social Enterprises basiert (Agnihotri, Kothandaraman, Kashyap & Singh, 2012, S. 341). Eine weitere Definition besagt, dass Social Selling die Fähigkeit sei, das Wissen über KundInnen und deren Netzwerke zu benutzen, um damit den Verkaufszyklus des eigenen Unternehmens zu steuern (Trainor, 2012, S. 324). Social Media kann aus einer technischen und aus einer Marketing- und Vertriebsperspektive beschrieben werden. Aus technischer Sicht bezeichnet Social Media eine Anzahl Internet-basierter Anwendungen, die auf den ideologischen und technologischen Grundlagen des Web 2.0 beruhen und das Erstellen und Austauschen von benutzergenerierten Inhalten ermöglichen (Kaplan & Haenlein, 2010, S. 61).

Zu Social Media zählen soziale Blogs, Micro-Blogs, Podcasts, Wikis und Social Networks wie XING, LinkedIn, Twitter, Facebook, Flickr, Pinterest und zahlreiche andere (Avlonitis & Panagopoulos, 2010).

Aus der Marketing- und Vertriebsicht kann Social Media als die technische Komponente bezeichnet werden, die Kommunikation, Austausch von Transaktionen und Beziehungser-schaffung und –Vertiefung zur gemeinsamen Wertschöpfung ermöglicht. (Andzulis, Panagopoulos & Rapp, 2012, S. 308). Im B2B-Sales Kontext nutzen EinkäuferInnen Social Media, um Produkte zu vergleichen, Marktforschung zu betreiben und Beziehungen mit VerkäuferInnen aufzubauen, während VerkäuferInnen Social Media in allen Schritten des Verkaufsprozesses nutzen können (Andzulis et al., 2012).

Eine Studie zeigt, dass Vertriebspersonal überwiegend der Meinung ist, dass Social Media wertvoll sei (PeopleLinx, 2015). Social Media Verwendung hilft Vertriebspersonal, Interessenten über Kulturen und Ländergrenzen hinweg zu finden (Quinton & Wilson, 2016). In einer 2013 in den USA durchgeführten Umfrage (n=3025) wird berichtet, dass 86% der befragten Marketingverantwortlichen Social Media für besonders wichtig halten (Social Media Marketing Industry Report, 2013, S. 5).

## **1.1 Problemstellung und Forschungsfrage**

Dennoch scheint es, dass die Verwendung von Social Media im Sinne der Definitionen von Social Selling im B2B Bereich nur langsam steigt (Moncrief, Marshall & Rudd, 2015). Hier stellt sich die Frage, welche anderen Faktoren neben dem Vorhandensein und der Nutzbarkeit von Social Media, sowie der Akzeptanz des Vertriebspersonals, Social Media zu verwenden, für die Nutzung notwendig sind. Im B2B Bereich gibt es im Vergleich zum B2C Bereich weniger Studien und Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Social Media als Marketinginstrument. Laut einer Studie des B2B Onlinemonitors nutzen 48% der befragten Unternehmen Social Media ohne die Grundlage einer Strategie und ohne Überprüfung des Nutzens (B2B-Onlinemonitor, 2013). 71% verzichten auf die Anreicherung ihrer Customer Relationship Management (CRM) Systeme mit den erhobenen Social Media Daten. Eine weitere Studie ergab, dass 52% der befragten Verantwortlichen Probleme haben, den Erfolg der Investition in Social Media nachzuvollziehen und 36% keine direkte Verbindung zu Verkäufen erkennen (B2B-Onlinemonitor, 2014, S. 28). Eine Umfrage unter deutschen Unternehmen (n=235) ergab, dass für 55% Social Selling im Tagesgeschäft keine Rolle spielt und nur 14% Social Selling für wertvoll erachten (Schmäh & Gutsche, 2017, S. 177).

Die Nutzung von Social Media kann sich auf Wachstum und Profitabilität auswirken (Judson, Devasagayam & Buff, 2012, S. 142). Es ist von Interesse, wann Social Selling Aktivitäten aus Sicht der Vertriebsorganisationen als erfolgreich bezeichnet werden können. Itani et al. (2017, S. 2) stellen eine Lücke in der akademischen Literatur fest, da die Mehrheit der vorhandenen Studien konzeptionell sei. Empirische Studien, die den Erfolg von B2B Vertriebspersonal durch die Nutzung von Social Media untersuchen, seien rar und überwiegend auf den US-amerikanischen Markt bezogen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Literaturrecherche für die vorliegende Arbeit.

Social Selling bedeutet Zeitaufwand für VerkäuferInnen, der durch Verkaufserfolge zu rechtfertigen ist. Social Selling enthält Risiken, so können beispielsweise Aktivitäten von VerkäuferInnen durch den Echtzeit-Effekt und die mögliche virale Verbreitung zu



negativer Publicity führen (Langheinrich & Karjoth, 2010). Die Untersuchung der Kriterien für die Zuschreibung von Erfolg und die Faktoren, die diesen ermöglichen, erfordern weitere Forschung, wie sie unter anderem von Schultz, Schwepker & Good (2012) angeregt wird.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Forschungsfrage:

*Wie wird der Erfolg von **Social Selling** im **B2B** Bereich wahrgenommen?*

Die Frage ist auf die Wahrnehmung von Personen von Vertriebsorganisationen eingegrenzt. Die Wahrnehmung von Bedarfsträgern in Kundenorganisationen würde im Umfang dieser Arbeit und im verfügbaren Zeitraum keinen Platz finden. Trotz dieser Eingrenzung werden bei der Literaturrecherche auch Quellen erkundet, die Social Selling kundenseitig betrachten, wenn dies zum Gesamtverständnis und in weiterer Folge zur Beantwortung der Forschungsfrage beiträgt.

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit soll für die beschriebene Problemstellung einen Beitrag zur Klärung der Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich leisten. Ausgehend vom theoretischen Hintergrund, der in Kapitel 2 beleuchtet wird, soll dies durch die Befragung von ExpertInnen über ihre Erwartungen und Erfahrungen in Form von qualitativen Interviews und die Verknüpfung der Erkenntnisse mit der Theorie erreicht werden.

Die Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. **Im ersten Kapitel** werden Ausgangslage und Problemstellung erläutert, um die praktische Relevanz des Themas und den Forschungsbedarf darzustellen. **Das zweite Kapitel** beschäftigt sich mit dem theoretischen Hintergrund und dem Stand der Forschung zur Social Media Nutzung zu Vertriebszwecken und mit der Erfolgsmessung von Social Selling im B2B Bereich. Zusätzlich zu den Erfolgchancen durch Social Selling soll das Thema „Risiken durch Social Selling“ betrachtet werden. Der Stand der Forschung dazu wird vorgestellt, ebenso wie neue Entwicklungen wie das Inkrafttreten der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) in der Europäischen Union. **Im Kapitel 3** wird die Vorgangsweise für die Erhebung und Analyse der Daten für diese Arbeit vorgestellt. **Das vierte Kapitel** enthält die Ergebnisse der Auswertung. Dort werden die Erkenntnisse mit den theoretischen Grundlagen verknüpft und die Forschungsfrage wird beantwortet. **Das Kapitel 5** enthält die Diskussion und kritische Hinterfragung der Ergebnisse dieser Arbeit. Ein Ausblick über weitere Forschungsfelder und sinnvolle an die Arbeit anschließende weitere Schritte schließt das Kapitel ab. Im Anhang ist der Gesprächsleitfaden zu finden.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Dieses Kapitel stellt das theoretische Fundament der vorliegenden Arbeit dar. An dieser Stelle werden wesentliche Begriffsdefinitionen und der Stand der Forschung vorgestellt. Im ersten Bereich (2.1) werden die theoretischen Grundlagen zu den Themen Kundenfindung und Kaufentscheidung (2.1.1), Kundenzufriedenheit (2.1.2), Kundenbindung und Kundenloyalität (2.1.3) und Nachkaufphase (2.1.4) aufbereitet. Der darauffolgende Abschnitt (2.2) behandelt die Grundlagen und den Stand der Forschung zum Erkennen und Erheben von Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich (2.2.1 bis 2.2.4) und für die Messung des Erfolges (2.2.5). Das Kapitel 2.3 behandelt Risiken durch Social Selling. Im Kapitel 2.4 werden Fallstudien für erfolgreiches Social Selling vorgestellt.

### **2.1 Der Prozess von der Kundenfindung bis zur Nachkaufphase**

Der Theoriebereich dieser Arbeit teilt sich in grundsätzliche Definitionen und die Verortung der Begriffe „Social Media“ und „Social Selling“, eine Wiedergabe des Erkenntnisstands zur Nutzung von Social Selling im B2B Bereich zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit und in den Stand der Forschung zu strategischen Erfordernissen, Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken von Social Selling im B2B Bereich.

Wie in der Einleitung erwähnt, kann Social Selling als eine professionelle Vertriebspraktik definiert werden. Eine weitere Definition besagt, dass Social Selling die Fähigkeit sei, das Wissen über KundInnen und deren Netzwerke zu benutzen, um damit den Vertriebszyklus des eigenen Unternehmens zu steuern (Trainor, 2012, S. 324).

Die Gesamtheit der offenen, interaktiven, partizipativen Dienste, die von anbietenden Unternehmen als Geschäftsmodell betrieben wird, inklusive aller digitalen Medien und Technologien, die es NutzerInnen ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte allein oder gemeinsam zu erstellen, wird als „Social Web“ bezeichnet. Social Media helfen Menschen, neue kreative Möglichkeiten zu nutzen, um gemeinsam Ziele zu erreichen (Saravanakumar & SuganthaLakshmi, 2012, S. 4451). Social Media Nutzung setzt den Zugang zum Internet voraus.

Das World Wide Web zeigte schon früh Ansätze der Nutzung als Social Web. Bedingt durch geringe Bandbreiten und den damaligen Fähigkeiten in Softwareentwicklung und IT-Architekturgestaltung war Kommunikation, wie sie heute über Social Media stattfindet, nicht möglich. Aus der Sicht von NutzerInnen war man passiv, man erhielt auf Webseiten Information und konnte über Formulare oder mittels E-Mail in Dialog treten. Das „Web

2.0“, entstand aus gestiegenen Bandbreiten und technischem und prozessuellem Fortschritt. Es wurde zu einer Plattform des Dialogs mit umfangreichen Kommunikationsmöglichkeiten (Ebersbach, Glaser & Heigl, 2008, S. 16). Eine Veränderung fand statt, vom Veröffentlichen von Content zum partizipativen Erstellen und Verändern von Inhalten. Personalisierte Webseiten, Wikis und Blogs ersetzen Lexika in Buchform. Ein Pionier der Social Media Plattformen war „SixDegrees“ (1997). Diese Online-Community enthielt viele Elemente von Social Networks und umfasste Funktionen von Vorläufern wie „Geocities“ (1994, ein Dienst für Erstellung und Hosting von Websites) und „ICQ“ (1996, ein Messenger-Dienst). Boyd und Ellison (2007) haben die Geschichte der Social Network Sites von 1997 bis 2007 dokumentiert.

Das Social Web auf der Basis des Web 2.0 bietet Unternehmen die Chance, in dynamische Dialoge mit MarktteilnehmerInnen zu treten und Communities zu gründen oder an solchen teilzunehmen (Schlinke & Crain, 2013, S. 86).

Die folgenden Unterkapitel zeigen eine Betrachtung der Themen Kundenfindung, Kaufentscheidungen, Kundenzufriedenheit, sowie Kundenbindung und Kundenloyalität im Kontext der heutigen Social Media Nutzung im B2B Bereich.

### **2.1.1 Kundenfindung und Kaufentscheidung**

Der Kaufentscheidungsprozess kann laut Balderjahn und Scholderer (2007) wie folgt beschrieben werden: Aus einem **Bedürfnis** (Antriebsebene) entsteht ein **Bedarf** (Objektausrichtung), darauf folgt die **Nachfrage** (Beschaffungsdisposition), dann erfolgt der **Kauf** (Transaktionsebene) und danach erfolgt die Bewertung der **Zufriedenheit** (Beziehungsebene). Das Internet im allgemeinen und Social Media im speziellen sind gut geeignete Plattformen, um extensiven Kaufentscheidenden Informationen zur Verfügung zu stellen. Oft stehen Links zu Rezensionen, sowie detaillierte Produktinformationen und Aspekte des Produkts und des Anbieters, welche die Kaufentscheidung fördern sollen, zur Verfügung.

Die Tabelle 1 enthält Arten von Kaufentscheidungen und deren Charakteristika. Einer der ersten Ansätze zu Kaufentscheidungstypen geht auf Katona (1960) zurück. Er beschrieb den Unterschied zwischen echten Entscheidungen und habituellem Verhalten. Howard und Sheth (1969) fügten diesem Ansatz den Typ der limitierten Entscheidung hinzu. Weinberg (1981) berücksichtigte zusätzlich noch Impulskäufe. Schneider (2007, S. 5-6) stellte die Unterscheidung von Kaufentscheidungen nach dem Grad kognitiver Beurteilungen dar. Extensive Kaufentscheidungen sind durch einen mehrphasigen und

umfangreichen Entscheidungsprozess gekennzeichnet. Limitierte Kaufentscheidungen erfordern nur reduzierten Entscheidungsaufwand und es wird auf bewährte Problemlösungsmuster und Entscheidungskriterien zurückgegriffen. Habituelle Kaufentscheidungen sind durch gewohnheitsmäßige Auswahl und einen stark verkürzten Entscheidungsprozess gekennzeichnet. Impulsive Kaufentscheidungen laufen schnell ab und unterliegen nur geringer kognitiver Steuerung.

Tabelle 1: Kaufentscheidungen

Art	Charakteristika
Extensiv	Mehrphasiger und umfangreicher Entscheidungsprozess Hohe kognitive Steuerung Große Bedeutung und Neuartigkeit des Kaufs
Limitiert	Reduzierter Entscheidungsaufwand Rückgriff auf bewährte Problemlösungsmuster und Entscheidungskriterien.
Habituell	Gewohnheitsmäßige Auswahl Stark verkürzter Entscheidungsprozess
Impulsiv	Schneller Ablauf Geringe kognitive Steuerung

Quelle: eigene Darstellung, nach Schneider (2007, S. 5)

Foscht, Swoboda und Schramm (2017, S. 168) bringen diese Typen mit emotionaler und kognitiver Beteiligung (Involvement) in Zusammenhang. Extensive Kaufentscheidungen erfordern hohes kognitives und emotionales Involvement und treten bei Käufen mit großer Wichtigkeit aus Sicht der/des Einkaufenden auf, oft gepaart mit wenig Information oder Erfahrung hinsichtlich des Produkts oder der Dienstleistung. Bei limitierten Kaufentscheidungen verlassen sich Menschen auf ihnen bereits bekannte Informationen und Erfahrungen. Produktkategorien sind bekannt, jedoch nicht alle angebotenen Marken. Habitualisierte Kaufentscheidungen sind durch geringes kognitives und emotionales Involvement gekennzeichnet. Produktkategorien und Marken sind EntscheiderInnen bekannt, und die Informationssuche entfällt. Impulsive Kaufentscheidungsprozesse laufen affektgesteuert ab und werden von Reizen während der Kaufsituation beeinflusst. Informationssuche findet hier nicht statt.

Die vorgestellte Typisierung ist auf Social Selling im B2B Bereich anwendbar. Oft haben Social Seller mit extensiven Kaufentscheidungen zu tun und sollten das hohe Involvement der InteressentInnen bedenken. Für informierte InteressentInnen, die vor einer limitierten Kaufentscheidung stehen, ist das Bewusstmachen der eigenen Marke durch Social Seller hilfreich. Habituelle Kaufentscheidungen sind durch Social Selling

Maßnahmen geringfügig beeinflussbar. Regelmäßiges posten von Informationen kann Marken im Bewusstsein der Interessentinnen halten. Impulsive Kaufentscheidungen sind im B2B Bereich seltener als jene der anderen Typen. Swani, Milne, Brown, Assaf & Donthu (2016, S. 2) begründen dies mit dem hohen Involvement und der rationalen Situation eines beruflichen Einkaufs. Ein Beispiel dazu aus dem B2B Online-Handel: Eine Person, die in einem Onlineshop ein Training buchen möchte, könnte durch eine eingeblendete Meldung auf eine rasch sinkende Anzahl an verfügbaren Kursplätzen hingewiesen werden. Dies könnte, Budgethoheit und Entscheidungsmacht vorausgesetzt, zu einem impulsiven Kauf führen. Die Unterstützung oder das Auslösen von impulsiven Käufen durch Social Selling Aktivitäten ist hingegen schwer vorstellbar.

### **2.1.2 Kundenzufriedenheit**

Kundenzufriedenheit drückt aus, ob eine gewählte Kaufalternative die Erwartungen einer Person erfüllt oder sogar übertrifft (Foscht & Swoboda, 2011, S. 238). Zufriedenheit wird als ein positives Gefühl definiert, das sich aus dem Ergebnis einer Entscheidung ergibt (Dick & Basu, 1994, S. 100). Die langfristige Beziehung zwischen KundInnen und anbietenden Unternehmen ist stark von der Zufriedenheit abhängig.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger (1957) stellt einen zentralen Zugang zum Konzept der Kundenzufriedenheit dar. Sie besagt, dass eine existierende Dissonanz, welche als unangenehm empfunden wird, Menschen dazu motiviert, diese zu reduzieren und Konsonanz zu erhalten. Neben dem Versuch, die Dissonanz zu reduzieren, wird in Zukunft auch versucht, jene Situationen und Informationen zu meiden, die diese Dissonanz möglicherweise erneut auslösen können. Zufriedene KundInnen befinden sich hinsichtlich ihrer Beziehung zum Unternehmen in einem psychischen Gleichgewicht und nehmen eine angenehme Konsonanz wahr. Diese wird beibehalten, indem sich KonsumentInnen dem anbietenden Unternehmen gegenüber loyal verhalten.

Laut der Assimilationstheorie (Mittal, Kumar & Tsiros, 1999) passen KonsumentInnen ihre Wahrnehmung oder Erwartung an, wenn sie eine Differenz zwischen wahrgenommener und erwarteter Leistung erleben. Auch hier ist das Ziel, Zufriedenheit herzustellen. Diese Anpassung kann ebenfalls von einer Beschwerde bis hin zur Abwanderung der KundInnen, wie bereits in der Theorie der kognitiven Dissonanz erläutert, führen.

Aus der Prospect Theory (Kahneman/Tversky, 1979) ist ableitbar, dass das Nicht-Erfüllen von Erwartungen in einem stärkeren Ausmaß zu Unzufriedenheit führt als die Übererfüllung der Erwartungen zu Zufriedenheit.

Die Assimilations-Kontrasttheorie (Sherif & Hovland, 1961) besagt, dass KonsumentInnen ihre Wahrnehmung an die Erwartung angleichen, solange nur eine geringfügige Differenz vorliegt. Wenn der eigene Toleranzbereich dieser Differenz jedoch überschritten wird, setzt der Kontrasteffekt ein. Je höher die Erwartung ist, desto schlechter wird die tatsächliche Leistung wahrgenommen und Unzufriedenheit wird dadurch verstärkt.

Einen anderen Ansatz als den Ausgleich zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung verfolgten Crott, Müller und Maus (1978). In ihrem Ansatz hängt Zufriedenheit von der Interpretation der „Gerechtigkeit“ bezüglich der investierten Kosten und dem Nutzen eines Kaufs ab.

Das Kano-Modell (Kano, 1984) besagt, dass Basisfaktoren („must have“) und Performancefaktoren („should have“) nur dazu beitragen, dass KonsumentInnen nicht unzufrieden sind. Zufriedenheit wird erst durch Begeisterungsfaktoren („nice to have“) ausgelöst, welche die Erwartungen massiv übertreffen.

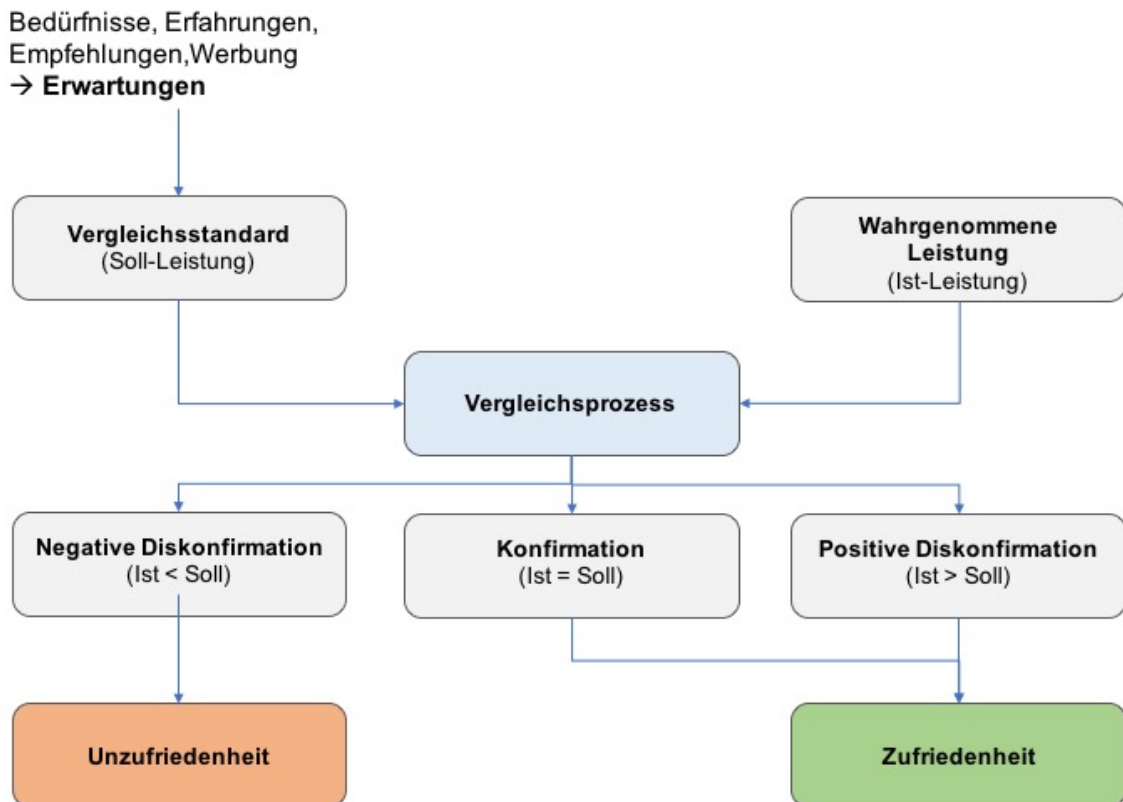
In der Literatur finden sich also viele verschiedene Ansätze, die Kundenzufriedenheit erklären. In der Praxis hat sich das Konstrukt der Confirmation/Disconfirmation durchgesetzt. Marktforschungsinstitute bauen oft ihre Kundenbefragungen darauf auf.

Das zentrale Element des Confirmation/Disconfirmation Paradigmas ist der Vergleichsprozess, der die Soll-Leistungen mit den Ist-Leistungen abgleicht. Streng genommen setzt dieses Modell zwei Messungen voraus, nämlich vor und nach der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung. In der Praxis werden trotzdem häufig nur die generellen Erwartungen oder Erfahrungen bzw. das subjektiv ideale Leistungsniveau als Vergleichsstandard (Soll-Leistung) herangezogen. Die Erwartungshaltung der Soll-Leistung kann in diverse Abstufungen gegliedert werden. „Predictions“ sagen ein wahrscheinliches Leistungsniveau voraus. Die Abstufung „Ideal“ drückt die gewünschte Idealleistung aus. Die Abstufung „Deserved Expectations“ dient zur Beschreibung der verdienten Leistung. Mit der Abstufung „Minimum Tolerable“ wird die Stufe des gerade noch Akzeptablen abgegrenzt.

Studien über Zufriedenheit sind schwer miteinander vergleichbar, da sie unterschiedliche Maßstäbe anlegen, woran Zufriedenheit gemessen wird (Foscht & Swoboda, 2011, S. 239). Die Ist-Leistung ist einfacher zu messen. Es wird lediglich zwischen der objektiven und der subjektiven Leistung unterschieden. Das tatsächliche Leistungsniveau, das für alle Kunden gleich ist, die objektive Leistung, wird von jeder Kundin/jedem Kunden den Erwartungen entsprechend wahrgenommen. Daraus resultiert die subjektive Leistung. Das Resultat des Vergleichsprozesses ist Confirmation (Erwartungen wurden bestätigt, Zufriedenheit tritt ein), positive Disconfirmation (Erwartungen wurden übertroffen,

Zufriedenheit tritt ein) oder negative Disconfirmation (Erwartungen wurden nicht erfüllt, Unzufriedenheit tritt ein). Die Folgen von Unzufriedenheit können Beschwerden, Abwanderung und negative Mundpropaganda sein. Konfirmation hingegen kann zu Wiederkauf und positiver Mundpropaganda führen. Positive Disconfirmation kann überdies niedrige Preissensibilität auslösen und Cross-Selling Chancen eröffnen. Abbildung 1 zeigt, wie ausgehend von Erwartungen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entsteht.

Abbildung 1: Confirmation/Disconfirmation Paradigma



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Homburg, Becker und Hentschel (2010, S. 115)

Ein wichtiger Aspekt für die verkaufende Partei ist, dass ein überschrittenes Sättigungsniveau der Erwartungen bei einer Erhöhung des Niveaus der Leistung keine höhere Zufriedenheit ergibt (Foscht & Swoboda, 2011, S. 240).

### 2.1.3 Kundenbindung und Kundenloyalität

Unter Kundenbindung versteht man ein Phänomen, das sich auf eine Geschäftsbeziehung zwischen einem Unternehmen und dessen KundInnen bezieht. Es kann aus angebotsbezogener und aus nachfragebezogener Sichtweise erklärt werden. Auch eine Unterscheidung in faktische und psychologische Kundenbindung sowie in Gebundenheit

und Verbundenheit ist möglich (Foscht & Swoboda, 2011, S. 251ff.). Peter (1997, S. 7) bezeichnet Kundenbindung als eine „nicht zufällige Folge von Markttransaktionen zwischen Lieferanten und Kunden“. KundInnen, die sich für das Unternehmen begeistern und diese Begeisterung dazu noch auf potenzielle neue KundInnen übertragen, sind besonders wertvoll für ein Unternehmen (Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 59).

Foscht und Swoboda (2011, S. 251ff.) unterteilen die Instrumente der Kundenbindung nach ihrem Fokus auf Wechselbarrieren, Zufriedenheit und Interaktion. Social Selling unterstützt Kundenbindung nicht durch produkt- oder preisbezogene Maßnahmen, wie Rabatte oder Value-Added-Services. Vielmehr können Wechselbarrieren durch nutzbringende Kommunikation der Social Seller abgebaut oder vermieden werden. Durch die persönliche Kommunikation und wiederkehrende Interaktion wird die emotionale Kundenbindung positiv beeinflusst, und die Zufriedenheit von KundInnen steigt oder bleibt zumindest gleich hoch.

Kommunikation ist ein bedeutender strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen, weil durch verstärkte Kommunikation eine erfolgreiche Markenabgrenzung zu Marken der Konkurrenz ermöglicht wird (Esch, 2011, S. 34ff.). Neben anderen Internet-basierten Medien sind Social Media hierbei von Bedeutung. Markenpräferenz der KundInnen reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Marke wechseln, Kundenbindung und Kundenloyalität werden durch die Kommunikation gesteigert (Thompson & Sinha, 2008) zitiert in Judson, Devasagayam & Buff, 2012, S. 133). Laut Schüller (2011, S. 10) ist die Stärkung der Kundenloyalität dem Bemühen um Kundenbindung vorzuziehen. Kundenloyalität geht von Kunden aus. Sie vergrößert den Erfolg von Unternehmen auf Basis von Zufriedenheit und Kundenbindungsmaßnahmen.

Loyalität setzt sich aus einer intensiven positiven Einstellung und zugleich einer hohen Wiederkauftrate zusammen und stellt für anbietende Unternehmen den Idealfall dar (Foscht & Swoboda, 2011, S. 245). Ein hohe Wiederkauftrate bei niedriger positiver Einstellung bezeichnen Foscht und Swoboda (2011, S. 245ff.) als Pseudoloyalität. Zugrunde liegt oft Bequemlichkeit, beispielsweise weil ein Lieferantenunternehmen in einem elektronischen Bestellsystem bereits angelegt ist und die Beschaffung wenig Zeitaufwand auslöst, während andere Lieferantenunternehmen erst anzulegen wären. Pseudoloyale KundInnen sind stark abwanderungsgefährdet und greifen zu einer Alternative, sobald sie verfügbar ist. Social Selling kann hilfreich in der Erkennung von Pseudoloyalität sein, da mit pseudoloyalen KundInnen kaum Interaktionen zustande kommen.

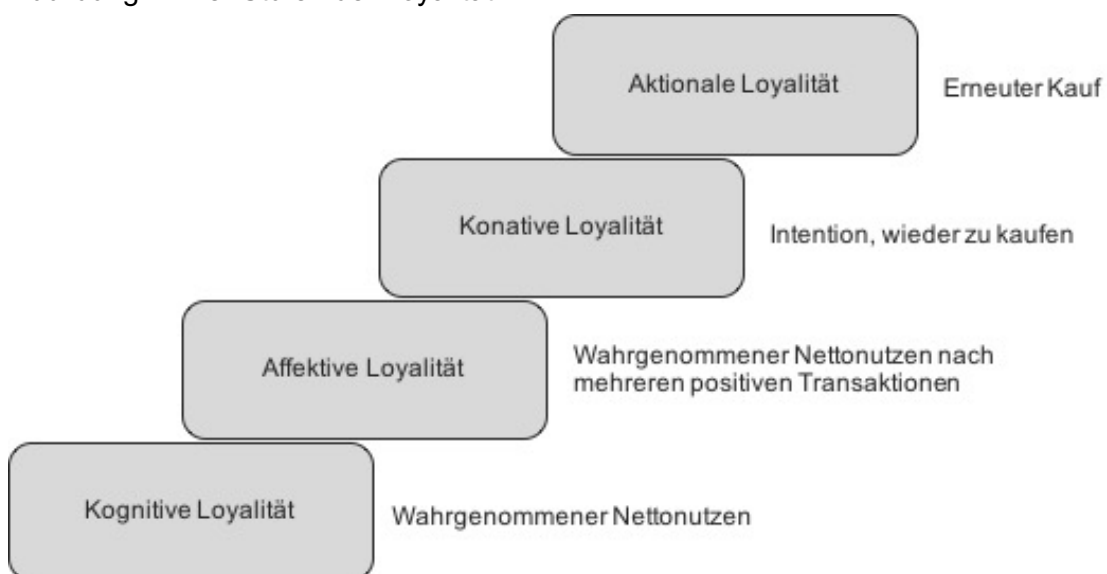
Kundenloyalität ist abhängig von vorhandener Kundenzufriedenheit. Der positive Zusammenhang ist im wissenschaftlichen Diskurs unbestritten, nicht jedoch der Verlauf.



Patterson, Johnson und Spreng (1996) führten eine Studie unter 128 KundInnen von Managementberatungsunternehmen durch. Diese ergab, dass die Kaufintention positiv von der Kundenzufriedenheit abhängt. Während es nur wenige ähnliche Studien im B2B Bereich gibt, ist die Zahl der Studien, die einen positiven Zusammenhang von Kundenzufriedenheit zu Kundenloyalität zeigen, hoch (Anderson & Sullivan, 1993; Biong, 1993; Halstead & Page, 1992; Peter, 1997). Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (1994) postulierten ebenso wie andere AutorInnen (Meyer & Dornach, 1996; Taher, Leigh & French, 1996) einen progressiven Zusammenhang von Zufriedenheit mit Kundenbindung. Dieser wurde empirisch nachgewiesen (Auh & Johnson, 1997). Einen sattelförmigen Verlauf postulierten, neben anderen, Coyne (1989), sowie Finkelman und Goland (1990). Empirisch wiesen dies unter anderem Müller und Riesenbeck (1991), sowie Oliva, Oliver und MacMillan (1992) nach.

Das in Abbildung 2 dargestellte Loyalitätsmodell von Oliver (1999, S. 36) zeigt vier aufeinanderfolgende Stufen der Loyalität. Die kognitive Loyalität bezeichnet auf der ersten Stufe einen höheren wahrgenommenen Nettonutzen durch KundInnen. Darauf folgt die affektive Loyalität, die nach mehrmaligen Transaktionen entsteht. Die beiden Stufen werden von Foscht und Swoboda (2011, S. 259) als relativ oberflächlich bezeichnet. Die dritte Stufe ist die konative Loyalität. KundInnen auf dieser Stufe haben die Intention, wieder beim selben Unternehmen zu kaufen. Die vierte Stufe ist die aktionale Loyalität, die Umsetzung der Verhaltensintention durch einen Kauf beim selben Unternehmen.

Abbildung 2: Vier Stufen der Loyalität



Quelle: Eigene Darstellung, nach Oliver (1999, S. 36)

Heskett et al. (1994, S. 166) gehen davon aus, dass Zufriedenheit durch die Beurteilung der Leistungen des Unternehmens in allen drei Kaufphasen (der Vorkauf-, Kauf- und

Nachkaufphase) entsteht und daraus die Basis für Loyalität geschaffen wird. Kundenloyalität ist ein zweidimensionales Konstrukt. Sie basiert einerseits auf dem bisherigen (loyalen) Verhalten von KundInnen, der Verhaltensdimension, und andererseits auf der (loyalen) Einstellung zur Geschäftsbeziehung, der Einstellungsdimension (Foscht & Swoboda, 2017, S. 241). Der Profit, der mit loyalen KundInnen erzielt wird, ist im Regelfall höher als jener, der mit nicht loyalen KundInnen erwirtschaftet werden kann (Heskett et al., 1994, S. 166).

#### **2.1.4 Die Nachkaufphase**

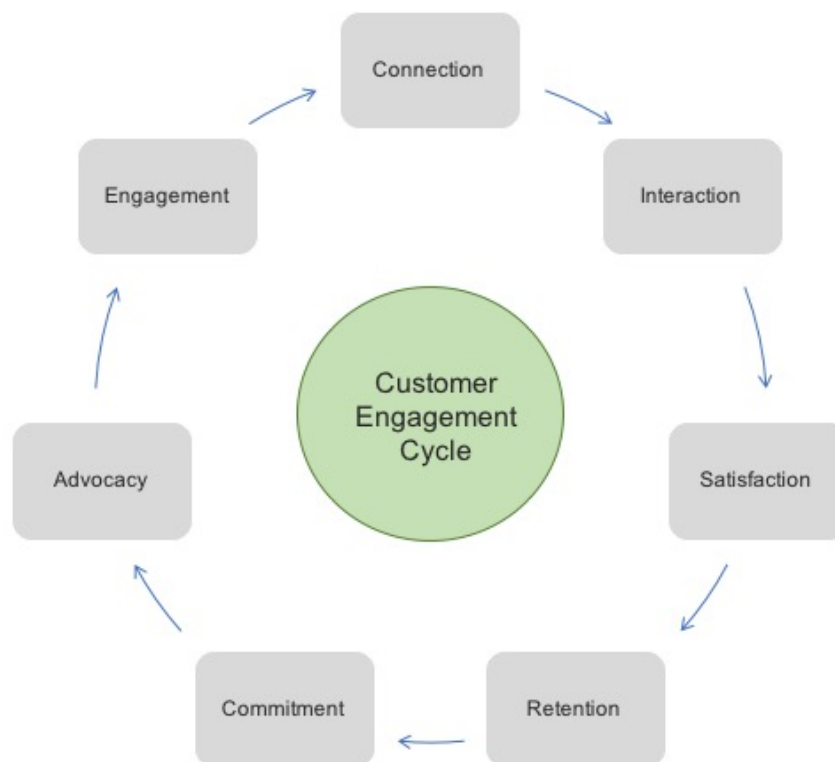
Das Nachkaufverhalten umfasst alle einem Kauf folgenden und mit diesem unmittelbar in Verbindung stehenden, psychischen und offenen Reaktionen von Konsumenten, die ihrerseits wieder das zukünftige Verhalten prägen (Foscht & Swoboda, 2011, S. 187). Die erfolgreiche Kundenbindung ist aus Sicht der Vertriebsorganisation essentiell, um KundInnen im Buying Circle von der Nachkaufphase in die nächste Vorkaufphase zu führen. Social Seller können in dieser Phase durch gezielte Kommunikation Beschwerden vorbeugen oder diese behandeln, KundInnen auf Kundenbindungsmaßnahmen wie Veranstaltungen oder Bonusprogramme hinweisen oder passende weitere Produkte oder Dienstleistungen empfehlen. Social Seller sollten auf Zeichen der Unzufriedenheit von KäuferInnen achten, denn in der Nachkaufphase treten eventuelle Diskrepanzen zwischen Erwartung und tatsächlich wahrgenommener Leistung auf. Je größer die Diskrepanz, desto größer ist die Dissonanz.

Die Nachkaufdissonanz ist das Gefühl von Unsicherheit bis Reue nach dem Kauf von Leistungen oder Produkten. Nachkaufdissonanzen sind motivationale Spannungen, die durch wahrgenommene Vorteile der ausgeschlagenen Alternativen und wahrgenommene Nachteile des gewählten Produktes ausgelöst werden können. Sie treten häufig bei extensiven oder irreversiblen Kaufentscheidungen auf, sowie bei der nachträglichen Wahrnehmung, dass eine nicht gewählte Alternative bessere Eigenschaften hätte (Foscht & Swoboda, 2011, S. 233). Social Seller können mittels proaktiver Kommunikation danach trachten, Nachkaufdissonanzen zu erkennen und diese, so vorhanden, als Chance zu erkennen. Je stärker die Dissonanz ist, desto größer ist die Motivation von KäuferInnen, diese zu reduzieren oder zu beheben (Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 648). Die Bestätigung der Entscheidung und somit die Reduktion oder Auflösung der Dissonanz kann durch Social Seller begünstigt werden, indem sie positive Informationen wie beispielsweise Referenzen zufriedener KundInnen nach dem Kauf desselben Produkts liefern.

Agnihotri, Trainor, Itani und Rodriguez (2017) untersuchten die Wirkung der Nutzung von Social Media als Moderator für den Erfolg von Geschäftsbeziehungen aus Kundensicht. Dabei stellten sie fest, dass die Nutzung von Social Media positive Moderatoreffekte auf die Vertiefung von Beziehungen und die Aufrechterhaltung von Beziehungen auch unter schwierigen Umständen hat (Agnihotri et al., 2017, S. 150).

Sashi (2012) schlägt vor, statt des traditionellen Sales Funnel den sogenannten „Sales Engagement Cycle“ zu benutzen. Dieser besteht, wie in Abbildung 3 zu sehen ist, aus den Phasen Connection (Verbindung), Interaction (Austausch), Satisfaction (Zufriedenheit), Retention (Beibehaltung), Commitment (starke Bindung), Advocacy (Fürsprache) und Engagement (Sashi, 2012, S. 260ff.).

Abbildung 3: Customer Engagement Cycle



Quelle: Eigene Darstellung, nach Sashi (2012, S. 261)

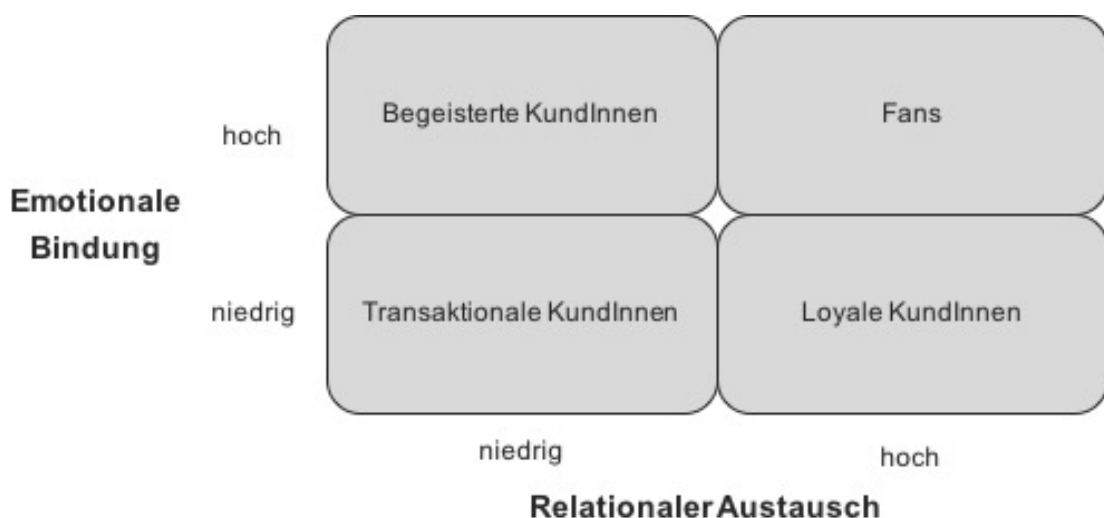
Social Media sollen dabei der Hebel für die Steigerung von Vertrauen und Commitment zwischen KundInnen und Vertriebspersonen sein. Saravanakumar & SuganthaLakshmi (2012, S. 4445) bezeichnen Social Media als einziges Marketinginstrument, das KundInnen in allen Phasen eines Kaufprozesses erreichen kann.

In der Phase „Connection“ können InteressentInnen Informationen durch bestehende KundInnen in sozialen Netzwerken erhalten. Social Media haben dazu geführt, dass zu den traditionellen Interaktionskanälen wie mündlichen Weiterempfehlungen,

Telefonaten oder Briefen, weitere Möglichkeiten gekommen sind. Wenn die Interaktionen für die beteiligten Personen zufriedenstellend sind (Phase „Satisfaction“), dann ist eine Weiterentwicklung der Beziehung möglich. Zufriedene KundInnen erreichen die Phase „Retention“ und bleiben längere Zeit dem verkaufenden Unternehmen treu. Commitment beschreibt ein Gefühl der Verpflichtung einer Person, einer bestimmten Marke, einem Produkt oder einer Vertriebsperson weiter verbunden zu bleiben und baut auf den vorhergehenden Phasen auf. Commitment ist die Voraussetzung dafür, dass KundInnen zu Fürsprechern der Vertriebsorganisation, der Marke oder des Produkts werden („Advocacy“). Dies setzt laut Sashi (2012, S. 264) bei loyalen KundInnen eine affektive Bindung voraus, ein rein kalkulatives Commitment würde nicht ausreichen. KundInnen, die zu FürsprecherInnen geworden sind, können laut Sashi (2012, S. 264) die nächste Stufe des Sales Engagement Cycle erreichen. Engagement bedeutet, dass kalkulatives Commitment, emotionales Commitment, Fürsprache und Vertrauen bei KundInnen vorliegen.

Sashi (2012, S. 265) bezeichnet engagierte KundInnen, solche mit hoher emotionaler Bindung und hohem relationalen Austausch, als „Fans“ und stellt den Zusammenhang zwischen relationalen Austausch und emotionaler Bindung in einer Matrix her, hier dargestellt in Abbildung 4. Hohe Bindung in Verbindung mit niedrigem Austausch ergibt begeisterte KundInnen. Hoher Austausch mit niedriger Bindung hingegen ergibt loyale KundInnen. Wenn beide Werte niedrig sind, wird von transaktionalen KundInnen gesprochen.

Abbildung 4: Customer Engagement Matrix



Quelle: Eigene Darstellung und Übersetzung, nach Sashi (2012, S. 265)

## 2.2 Der Erfolg von Social Selling

Die wissenschaftliche Literatur gibt keine eindeutige Antwort darüber, was „Erfolg“ im Kontext von Social Selling ist. Das Ziel von Social Selling sei, sich mithilfe sozialer Beziehungen als potenzielles Lieferantenunternehmen darzustellen und somit mehr **Umsatz** zu generieren (Schmäh, Meyer-Gossner, Schilling & Gruhn, 2017). Aus Studien geht hervor, dass VertriebsmitarbeiterInnen, die Social Selling anwenden, eine hohe **Kundenerneuerungsquote** (55%) erreichen, die **Verkaufsprognose** von höherer Ziel-sicherheit als bei Nicht-Social Sellers sei (54% zu 48%), die **Ziel-Verkaufsquoten** eher erreicht würden (46% zu 38%) und die **Team-Verkaufsquoten** wesentlich höher seien (64% zu 49%). Diese Zahlen stammen aus einer Umfrage der Aberdeen Group, welche auf den Antworten von 182 Personen beruht (Aberdeen Group, 2013). In ihrer Untersuchung der technischen Faktoren für Social Selling meinen die AutorInnen, dass ein „Social CRM“ System, das aus der Verknüpfung von traditioneller Customer-Relationship-Management (CRM) Software mit Social Media besteht, Unternehmen dabei unterstützt Kundenbeziehungen zu entwickeln und Kundenbeziehungen zu erweitern.

CRM-Systeme alleine bringen keinen Erfolg, sie müssen mit anderen Ressourcen und Prozessen kombiniert werden (Chang, Park & Chaib, 2010; Srinivasan & Moorman, 2005). Eine starke Kundenbeziehung beeinflusst Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (Hooley, Greenley, Cadogan & Fahy, 2005; Rapp, Trainor & Agnihotri, 2010).

Social Media werden auch zu anderen Zwecken als der Vertriebsunterstützung von Organisationen eingesetzt. Unternehmen, die Social Media verwenden, erwarten eine erhöhte Aufmerksamkeit auf ihre Marken, ein verbessertes Markenimage, reduzierte Marketingkosten und eine erhöhte Nutzung der unternehmenseigenen Plattformen und Repräsentationen im Internet (Ashley & Tuten, 2015; Bernoff & Li, 2008; Bianchi & Andrews, 2015). Eine weitere positive Folge von Social Selling ist die Senkung der Supportkosten (Hansen, 2012).

Social Media Nutzung könnte somit von Unternehmen auch dann als erfolgreich beurteilt werden, wenn das Social Selling Potenzial nicht oder nur geringfügig genutzt wird.

### **2.2.1 Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich: Die Ebene „Mensch“**

Die Erforschung psychologischer Grundlagen und Effekte spielt für die Beantwortung der Forschungsfrage eine wichtige Rolle, da Social Selling aus Interaktionen zwischen Menschen besteht. Prozesse und Werkzeuge werden dabei unterstützend und teilweise ermöglichend eingesetzt. Es ist daher zielführend, Eigenschaften und Verhalten von Verkäuferinnen und Verkäufern, die Social Selling betreiben, zu betrachten.

Ein konzeptionelles Modell zeigt erwartete Effekte von Einstellungen und Verhalten von Kaufverhalten auf die Sales Performance (Itani et al., 2017, S. 5). In ihrer Studie bestätigen die Autoren den Einfluss der Lernzielorientierung auf die Einstellung zur Nützlichkeit von Social Media und die tatsächliche Nutzung von Social Media für B2B-Vertriebszwecke. Die Nutzung von Social Media wiederum beeinflusst die Wettbewerbsforschung und ein angepasstes Verkaufsverhalten positiv. Das angepasste Verkaufsverhalten führt zu einer besseren Sales Performance (Itani et al., 2017, S. 5). Die Untersuchung wurde in Indien durchgeführt. Die Ergebnisse beruhen auf der Auswertung der Antworten von 120 Dyaden aus VerkäuferInnen und deren Vorgesetzten (Itani et al., 2017, S. 8). Die Lernziel-Orientierung wird von weiteren AutorInnen als kritischer Erfolgsfaktor genannt (Sujan, Weitz & Kumar, 1994; Silver, Dwyer & Alford, 2006).

Als Faktoren für Verkaufserfolg werden Kundenorientierung (Franke und Park, 2006), Leistungswille in Form einer positiven Einstellung zu harter Arbeit (Brown & Peterson, 1994; Silver et al., 2006) und technische Expertise (Plank & Reid, 2010; Verbeke, Dietz & Verwaal, 2010) genannt. Intrinsische Motivation wird in mehreren Studien als wichtiger Faktor für den Verkaufserfolg erwähnt (Oliver & Anderson, 1994; Bodla & Naeem, 2014).

Die Fähigkeit von VerkäuferInnen, Botschaften in Social Media so zu formulieren, dass sie geteilt werden, ist hervorzuheben (Swani, Brown & Milne, 2014; Wallace, Buil, de Chernatony & Hogan, 2014). Die Faktoren für Popularität in sozialen Netzwerken sind Zustimmungen („Likes“), Kommentare und das Teilen von Postings. Zustimmungen in Form von Likes sind intuitiv, reflexhaft, wenig involviert und erfordern wenig kognitiven Aufwand (Swani et al., 2016, S. 3). Dasselbe gilt für das Teilen ohne weiteres Kommentieren. Kahneman (2011) benutzt die Bezeichnung „System 1“ für dieses Denkverhalten. Das Kommentieren allerdings benötigt mehr Zeit, erfolgt reflektierend, rational, bewusst und mit hohem Involvement und erfolgt unter Benutzung des „System 2“ (Kahneman, 2011). Im B2B Kontext ist zu beachten, dass Personen häufig nach Informationen suchen, um ihnen bekannte Risiken zu entschärfen (Gilliland & Johnston, 1997). Anders ausgedrückt, sie suchen nach Lösungen für Probleme. Im Unterschied zum Verhalten

als Social Media NutzerIn im privaten Bereich wird bei der Durchsicht einer Liste von Postings oft mit dem System 2 gearbeitet. Wenn Menschen bei einer Aktivität das System 2 nutzen, tendieren sie eher dazu, für eine nachfolgende Aktivität System 1 zu nutzen (Kahneman, 2003). Das bedeutet, dass im B2B Kontext mit wenig Kommentaren zu Postings zu rechnen ist (Swani et al., 2016, S. 3).

Psychologische Motive, wie der Bedarf danach, Informationen zu teilen und damit die Unterstützung des Drangs nach Ausdruck der eigenen Identität, Einmaligkeit, Erfahrung, Gefühle und die Interessensbekundung für Andere, spielen als Motivatoren, um Zeit mit Social Media zu verbringen, eine Rolle. (Berger, 2014; Lovett, Peres & Shachar, 2013). Auch die Erhöhung des Selbstwerts, sowie erwartete wirtschaftliche und soziale Vorteile wirken motivierend für Vertriebspersonal, Social Selling zu betreiben (Swani et al., 2016). Wie motivierend eine Botschaft ist, um ein Teilen zu bewirken, hängt von der Situation und vom momentanen Umfeld der Lesenden ab (Gilliland & Johnston, 1997).

Baumeister & Leary (1995) meinen, dass Menschen nach sozialen Verbindungen und Zugehörigkeit streben. Wenn Menschen zufällige Ähnlichkeiten entdecken, kann dies zu vermehrtem kooperativen Verhalten führen (Burger, Messian, Patel, del Prado & Anderson, 2004). Das kann von VerkäuferInnen bei der Kommunikation in Social Media genutzt werden.

Die erwähnten Fähigkeiten und Verhaltensweisen können durch Training verbessert werden. Eine Studie (PeopleLinx, 2015, S. 2) zeigt, dass die Nutzung von Social Media durch das Vertriebspersonal nach formalen Trainingsmaßnahmen stark anstieg, von 28% auf 74%.

Einige Studien legen nahe, dass jüngere VerkäuferInnen eher technologische Hilfsmittel und Vertriebskanäle nutzen als ältere (Harris & Pike, 1996; Hunter & Perreault, 2006; Rapp, Ahearne & Forbes, 2007). Dem widerspricht das Ergebnis einer Studie, in der die Hypothese, dass B2B Social Media AnwenderInnen eher Millennials und Angehörige der Generation X seien als Baby Boomer, falsifiziert wurde (Schultz et al., 2012).

Nach Paul Adlers Framework, das die drei sozialen Formen Märkte, Hierarchien und Gemeinschaften (Communities) beschreibt, sind Vertrauen und Wohlwollen das Schmiermittel von Gemeinschaften (Adler, 2001). Der Autor schreibt, dass die Community Logik die effizienteste zur Regulierung sozialen Austausches sei, wenn Informationen im Fokus des Austausches stehen (Adler, 2001). Daraus kann abgeleitet werden, dass für die Vertriebsorganisationen, die traditionell nach der Logik des Marktes und der Hierarchien organisiert sind, Herausforderungen durch die Anwendung der Community

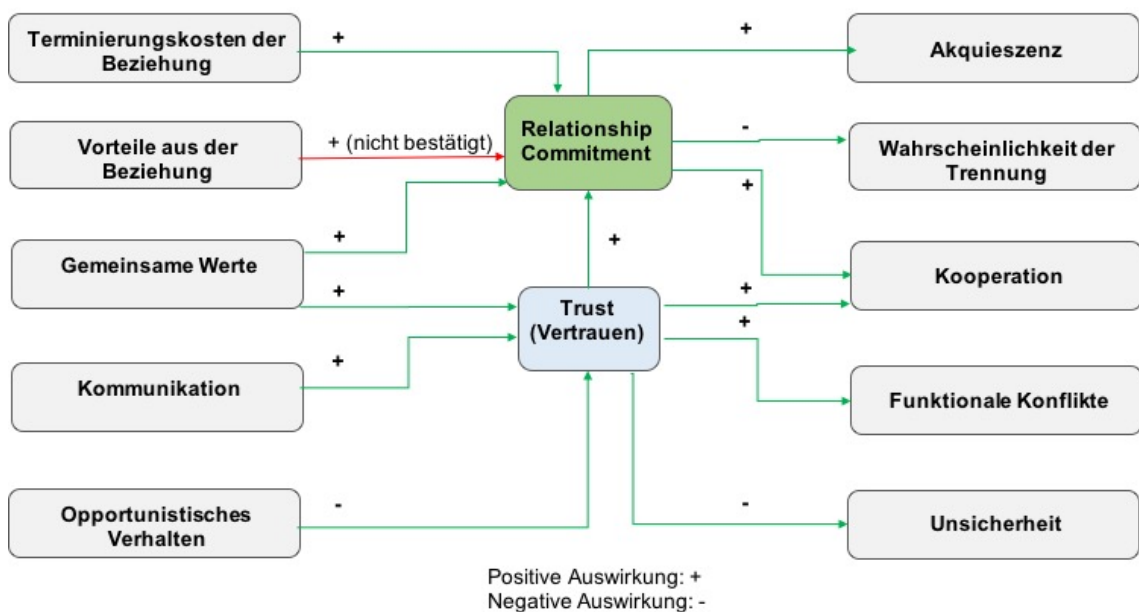
Logik bestehen (Arnaboldi & Coget, 2012). Vertrauen wird durch Moorman, Deshpande und Zaltman (1993, S. 82) folgendermaßen definiert:

*„Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence.“*

Rotter (1967, S. 651) bezeichnete Vertrauen als die generalisierte Erwartung eines Individuums, dass man sich auf das Wort eines anderen Individuums verlassen kann.

Die Commitment-Trust Theorie (Morgan & Hunt, 1994) besagt, dass Vertrauen die Basis für Commitment einer Beziehung („Relationship Commitment“) ist und von bestimmten Variablen beeinflusst wird. In ihrem KVM Modell, bei dem KVM für „key mediating variable“ steht, stellen sie die Zusammenhänge dar. Die Autoren testeten das Modell empirisch und konnten alle Annahmen, bis auf eine, bestätigen. Die vermutete positive Auswirkung von Vorteilen aus einer Beziehung auf das Relationship Commitment wurde nicht bestätigt. Das Modell ist in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: KVM Modell



Quelle: Eigene Darstellung, nach Morgan und Hunt (1994, S. 22)

Die Konstruktdefinition und die Struktur des Modells wurden in der Folge von anderen ForscherInnen übernommen und erweitert, und diese legten empirische Befunde für die Auswirkung von Vertrauen auf Kundenbeziehungen vor (Doney & Cannon, 1997; Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006; Doney, Barry & Abratt, 2007). Konflikte haben den größten negativen Effekt auf das Vertrauen (Palmatier et al., 2006, S. 142). Die stärkste positive Auswirkung haben laut den AutorInnen die Expertise und das



Kommunikationsverhalten von Personen der Anbieterseite. Dies geht konform mit den Erkenntnissen früherer Forschungsarbeiten (Crosby, Evans & Cowles, 1990, S. 71; Morgan & Hunt, 1994, S. 25).

Arne Floh (2008) stellte fest, dass bisher keine wissenschaftliche Quelle existiert habe, welche eine Messmethode für die Qualität von Geschäftsbeziehungen vorschlägt. Die eigene Recherche hat gezeigt, dass auch im Zeitraum von 2008 bis zur Erstellung der vorliegenden Arbeit nichts in der Art vorgelegt wurde. Floh (2008, S. 165) stellte mit dem BRCI (Business Relationship Closeness Inventory) eine Skala zur Messung der Erwartungen der Stakeholder der beiden Seiten einer langfristigen Geschäftsbeziehung vor. Sein Framework für die Qualitätsmessung von langfristigen Geschäftsbeziehungen baut auf dem RCI (Relationship Closeness Inventory) auf, das von Berscheid, Snyder & Omoto (1989) entwickelt wurde. Je ausgeglichener die Dominanz der beiden Seiten einer Beziehung demnach ist, desto näher liegt der BRCI-Wert bei 0. Werte nahe bei 0 zeigen „Commitment“ an. Commitment wird vom Autor im Sinne der von Morgan und Hunt (1994) verwendeten Begriffsbeschreibung verwendet.

Bestimmte Charakteristika von Vertriebspersonen wurden von Aydin, Koc und Kaya (2017) hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Verkaufserfolg untersucht. Dabei wurden 376 B2B-Verkaufspersonen türkischer Unternehmen befragt. Es wurden signifikante Auswirkungen von Lernorientierung, intrinsischer Motivation und Bereitschaft zu harter Arbeit festgestellt. Technische Expertise und Kundenorientierung hatten laut dieser Untersuchung keine signifikanten Auswirkungen (Aydin et al., 2017, S. 11). Dies steht bezüglich Kundenorientierung im Gegensatz zu Franke und Park (2006). Bezüglich technischer Expertise existieren ebenfalls gegenteilige Aussagen (Crosby et al., 1990; Morgan & Hunt, 1994; Plank & Reid, 2010; Verbeke, Dietz & Verwaal, 2010).

### **2.2.2 Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich: Die Ebene „Prozesse“**

Die Ebene „Prozesse“ wird in dieser Arbeit mit dem Schwerpunkt auf Verkaufsprozesse betrachtet. Das Wort „Prozess“ wird hier im Kontext der Ablauforganisation verwendet (nicht hingegen: kognitive Prozesse). Der Reifegrad des Verkaufsprozesses, der unter anderem die Klarheit über Verantwortung, Durchführung, Mitwirkung und Informationspflicht, ausdrückt, ist ein in dieser Arbeit betrachteter möglicher Faktor für den Erfolg von Social Selling. Viele Reifegradmodelle basieren zumindest in der Bewertung von Graden (stufenweise von 0 bis 5) auf dem „Capability Maturity Model for Software“ des SEI (Software Engineering Institute, Pittsburgh) zurück, das von Paulk, Curtis, Chrissis & Weber

(1993) verfasst wurde. Seither gab es eine Vielzahl an Arbeiten, die sich mit dem Reifegrad von Prozessen und jenem von Organisationen beschäftigten (Pritchard & Armistead, 1999; Kaplan, Norton & Davenport, 2004; Hammer, 2007; Harmon, 2010; Röglinger, Pöppelbuß & Becker, 2012).

Prozesse erfordern strategische Zielsetzungen und Richtlinien, diese können ebenfalls als potenzielle Faktoren zum Erfolg betrachtet werden. Organisatorische Richtlinien sind Dokumente, die Prinzipien zu einem bestimmten Sachgebiet präsentieren. Sie werden von der Unternehmensführung etabliert, um Erwartungen an die Aktivitäten des Personals hinsichtlich des Sachgebiets zu schärfen (Foote, Seipel, Johnson, & Duffy, 2005; Six & Sorge, 2008). Organisatorische Richtlinien enthüllen das vorherrschende Verständnis der Unternehmensführung zu Sachgebieten (Bassellier, Reich & Benbazat, 2001; Merand, 2006).

Jahn und Pfeiffer (2014) heben die Verantwortung von Geschäftsführung und Vorstand hervor, ohne deren strategische Unterstützung eine Digitalisierung von Verkaufsprozessen nicht erfolgreich sein könne. Dabei sollten weder autokratische noch anarchistische Ausprägungen entstehen, sondern es sollten Richtlinien auf Basis von Vision, Mission und Zielen unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur, der Ressourcen und externer Treiber, wie Gesetzen und Wettbewerb, erstellt werden (Felix, Rauschnabel & Hinsch, 2016, S. 3). Macnamara & Zerfass (2012) haben zwei Umfragen in Australien/Asien und Europa durchgeführt, gefolgt von qualitativen Interviews. Sie heben die Wichtigkeit der strategischen Kommunikation hervor, um eine Auflösung zwischen der teilweise nicht oder nur unzureichend kontrollierbaren Nutzung von Social Media durch MitarbeiterInnen und anders lautenden Vorgaben bezüglich Governance, Steuerung und Zielen zu finden. Allerdings bezieht sich diese Arbeit auf strategische Kommunikation im Sinne von Public Relations. Die Literaturrecherche ergab weitere Arbeiten über Richtlinien mit einem Public Relations Fokus und Arbeiten mit dem Fokus auf Richtlinien für Regierungen und andere Körperschaften (Bullock, 2018; Kelm, Dohle & Bernhard, 2017; Plowman & Wilson, 2018). Arbeiten, die Richtlinien bezogen auf Social Selling Aktivitäten behandeln, konnten nicht gefunden werden. Der Vorschlag von Hrdinova, Helbig & Peters (2010) für Regierungsstellen, in einer Social Media Richtlinie acht bestimmte Elemente zu berücksichtigen, kann auf den Kontext „Social Selling im B2B-Bereich“ transferiert werden. Die von den Autorinnen empfohlenen Elemente sind:

1. Regelung des Zugangs von MitarbeiterInnen zu Social Media
2. Regelung der Verwaltung der Benutzerzugänge
3. Definition des Zwecks der Nutzung, sowie der erlaubten Geräte und Zeiten

4. Dokumentierte Erwartungshaltung bezüglich des Verhaltens des Personals in Social Media und Konsequenzen beim Verstoß
5. Prozeduren für das Posten von Content
6. Sicherheitsprozeduren
7. Rechtliche Grundlagen für die Nutzung von Social Media
8. Umgang mit Content, der von BürgerInnen auf Social Media Sites der Regierungsstelle gepostet wird

Bei der Transformation auf Social Selling im B2B-Bereich soll Element 8 verstanden werden im Sinne von Content, den Unternehmensfremde (InteressentInnen, KundInnen, Mitbewerb, ...) auf Social Media Sites des Unternehmens oder Social Media Repräsentationen der Social Seller posten.

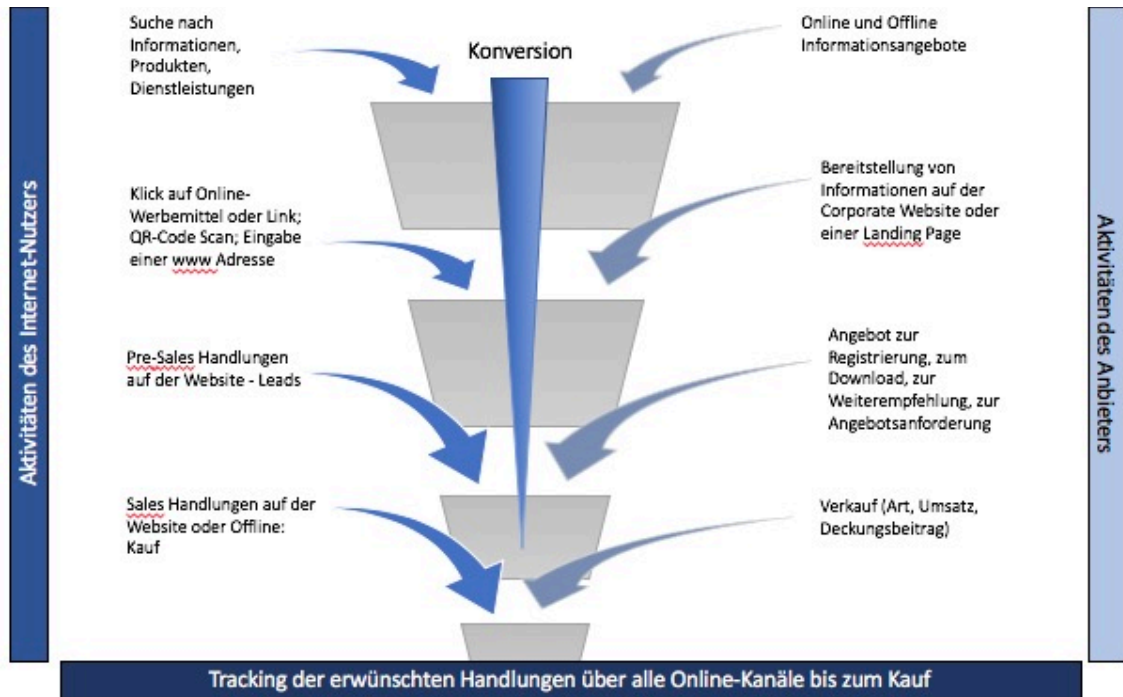
Vaast & Kaganer (2013) haben 74 Richtliniendokumente analysiert. Die Themen, die in den meisten Richtlinien angesprochen wurden, waren der Umgang mit der verwischten Grenze zwischen dienstlicher und privater Identität in Social Media, Anweisungen darüber, was nicht gepostet werden darf, editoriale Hinweise und der Verweis auf die Langlebigkeit von Content in Social Media.

Neben der Prozessreife und dem Vorhandensein und der Qualität von Richtlinien ist das Wissen über geplante und tatsächliche Prozesskosten für die Errechnung des Erfolgs von Social Selling hilfreich.

#### **2.2.2.1 Der Verkaufsprozess**

Mit dem Verkaufstrichter (auch: „Conversion Funnel“ oder „Sales Funnel“) können Aktivitäten von AnbieterInnen und KundInnen bezogen auf die Stufen des Verkaufsprozesses dargestellt werden. Die Konversionsschritte können analysiert werden, die Ergebnisse geben Auskunft über die Performance des Prozesses. Abbildung 6 zeigt, welche Aktivitäten von der Wahrnehmung bis zum Kauf seitens AnbieterInnen und KundInnen durchgeführt werden können. Im ersten Schritt suchen potenzielle KundInnen nach Informationen, Produkten oder Dienstleistungen während AnbieterInnen Online und Offline Informationsangebote stellen. Danach könnten potenzielle KundInnen auf Links oder Werbemittel klicken, eine Website ansteuern oder einen QR-Code scannen, je nachdem welche dieser Möglichkeiten als Zugang zu Informationen von der anbietenden Organisation auf der Corporate Website oder einer Landing Page bereitgestellt wird. Dann folgt ein Angebot zur Registrierung, zum Download, zur Weiterempfehlung oder zur Angebotsanforderung. Wenn dies wahrgenommen wird, konvertiert ein potenzieller Kunde zum Lead. In der Folge wird, wenn es im Sinne des anbietenden Unternehmens abläuft, eine Kaufhandlung gesetzt (online oder offline) und das Unternehmen erzielt Umsatz.

Abbildung 6: Conversion Funnel



Quelle: Eigene Darstellung, nach Kreuzer, Rumler und Wille-Baumkauff (2015, S. 47)

Auf Social Selling bezogen stellt die Vertriebsorganisation Informationsangebote bereit, indem VerkäuferInnen über Social Media diesen Content posten. Die Reaktion von InteressentInnen erfolgt in diesem Fall durch Klicken eines angebotenen Links, Kommentar oder „Like“-Funktion oder einer In-Line Nachricht an die Verkaufsperson (eine direkte Nachricht unter Verwendung des gleichen Social Media Kanals). In der dritten Phase versucht die verkaufende Person, einen Angebotswunsch bei der potenziellen Kundenschaft zu wecken und in der letzten Phase wird der Verkauf vollzogen. Im Unterschied zum abgebildeten Conversion Funnel besteht beim Social Selling die Möglichkeit, durch eine bestehende Social Media Vernetzung einer Verkaufsperson mit potenzieller Kundenschaft die Phase 1 zu überspringen und von Seiten interessierter Personen kontaktiert zu werden. Dies setzt ein gut gepflegtes Profil der Verkaufsperson auf der jeweiligen Social Media Plattform voraus, damit beim Suchen nach Fachausdrücken der Kontakt in Ergebnislisten aufscheint.

Die Conversion Funnel Analyse wird üblicherweise dazu verwendet, festzustellen, bei welchen Schritten AnwenderInnen Websites verlassen. Die Analyse und die damit verbundenen Begründungen können zum Großteil auf Social Selling angewendet werden.

Die Website [onlinemarketing-praxis.de](http://onlinemarketing-praxis.de) nennt vier Gründe dafür (Conversion Funnel Analyse, 2018). Fehler bei der Leadgenerierung können durch unpassende Werbemittel oder der Ansprache einer nicht gewünschten **Zielgruppe** entstehen. Hierbei ist die Auswahl der passenden Werbepattform entscheidend. Auf Social Selling bezogen bedeutet

dies, dass für jede Zielgruppe das passende Medium verwendet werden sollte. Fehlt InteressentInnen das **Vertrauen** in einen Online-Shop, wird der Konversionspfad verlassen. In Bezug auf Social Selling ist zu beachten, dass sowohl das Unternehmen wie auch die Verkaufsperson das Vertrauen potenzieller KäuferInnen braucht, um erfolgreich zu sein. Werden InteressentInnen in Online-Shops nicht zielgerichtet zu einer Anfrage oder Bestellung geleitet, kann das zum Verlassen des Konversionsprozesses führen. Diese klare **Zielrichtung** ist im Social Selling notwendig, ist aber mit anderen Mitteln als der bloßen Angabe eines Links zu einem Shop anzustreben. Abbrüche im Konversionspfad sind häufig darauf zurückzuführen, dass Anfrageprozesse und Bestellprozesse auf Webseiten und Online-Shops nicht nutzerfreundlich gestaltet sind. Informationsgestaltung im Sinne einer guten **Usability** ist demnach auch im Social Selling bedeutsam.

Der klassische Verkaufstrichter zeigt dem Vertriebspersonal den Verkaufsprozess bis zum Abschluss. Die Betrachtung des Prozesses erfolgt in dieser Art von Sales Funnels ausschließlich aus Sicht des anbietenden Unternehmens. Im Beispiel, das in Abbildung 7 visualisiert wurde, beschreibt ein definierter Prozess die Marketing- und Sales-Aktivitäten, mit denen eine künftige Kundschaft von einer Rolle zur nächsten zu transferieren ist. Diese Rollen lauten „Lead“, „Marketing qualified“, „Sales qualified“, „Opportunity“ und „Client“.

Abbildung 7: Klassischer Sales Funnel



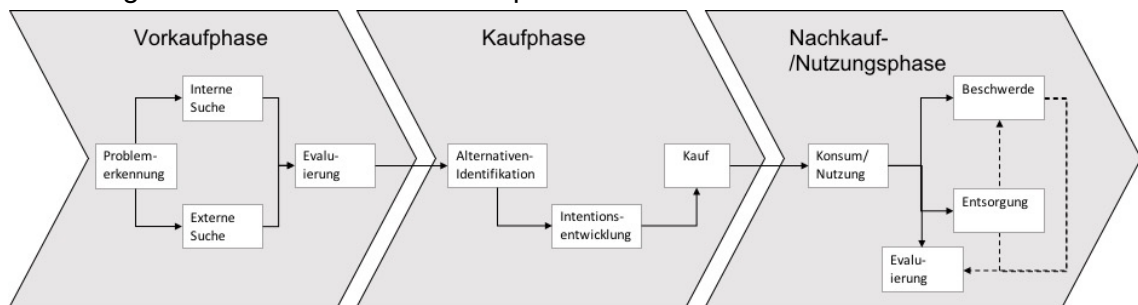
Quelle: Eigene Darstellung

### 2.2.2.2 Der Kaufprozess

Wenn KundInnen im Mittelpunkt von Betrachtungen stehen, ist es möglich, die gesamte Beziehung darzustellen, wie im Konzept des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. Andererseits erscheint es naheliegend, den Prozess einer Kundenbeziehung in einzelne Phasen zu unterteilen (Foscht & Swoboda, 2011, S. 185). Wie in Abbildung 8 ersichtlich ist,

können Prozessaktivitäten drei Phasen zugeordnet werden. In der Vorkaufphase führt die Problemerkennung zu interner und/oder externer Suche und in Folge zur Evaluierung. Dies ist der Übergang in die Kaufphase. Hier erfolgt die Identifikation möglicher Alternativen, die Intention entwickelt sich und der Kauf erfolgt. In der folgenden Nachkauf- oder Nutzungsphase erfolgt die Nutzung. Aus der Nutzung könnte eine Beschwerde, die Entsorgung des Produkts oder eine Evaluierung entstehen. Eine Evaluierung kann auch Folge einer Beschwerde oder Entsorgung sein. Die Entsorgung kann eine Beschwerde nach sich ziehen.

Abbildung 8: Die drei Phasen des Kaufprozesses

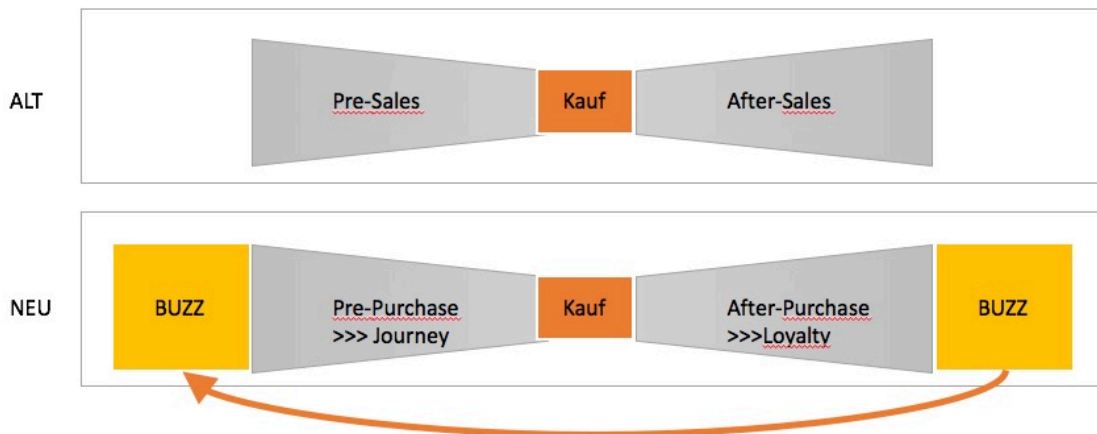


Quelle: eigene Darstellung, nach Foscht und Swoboda (2011, S. 185)

Bei der konkreten Evaluation des Kaufverhaltens sind Variationen dieses Prozesses anzunehmen. Dennoch ist es möglich, die in der jeweiligen Phase besonders relevanten Determinanten des Kaufverhaltens, wie die Kaufentscheidungstypen, zu betrachten. Je nach Kaufsituation können in den drei Phasen alle psychischen Prozesse, weitere Determinanten wie Persönlichkeitsmerkmale, Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht oder kultureller Hintergrund, Marketing-Instrumente oder Kaufentscheidungstypen relevant sein.

Das Management der kommunikativen Berührungspunkte mit KundInnen sollte laut Schüller (2013, S. 19ff.) für Unternehmen, deren Geschäft maßgeblich im Social Web stattfindet oder dadurch unterstützt wird, im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten stehen. Die Abbildung 9 zeigt den Unterschied zum klassischen Sales Funnel Ansatz, bei dem der Kauf dem Pre-Sales folgt und dem After-Sales vorangeht. Besonders wichtig sind laut Schüller (2013, S. 19ff) Mundpropaganda durch KundInnen und Weiterempfehlungen. Dieser sogenannte „Buzz“ steht am Beginn und am Ende jedes Verkaufsprozesses und ermöglicht Social Sellers, die Entstehung oder Förderung von Kundenloyalität zu beeinflussen. Die Phase vor dem Kauf bezeichnet Schüller (2013) als Pre-Purchase, hier findet die „Journey“ statt. Nach dem Kauf, in der Phase des After-Purchase kann Loyalität entstehen.

Abbildung 9: Klassischer Sales Funnel vs. Touchpoint Management



Quelle: Eigene Darstellung, nach Schüller (2012, S. 20)

Anne M. Schüller (2013, S. 19ff.) schlägt vor, die „Touchpoint Journey“ der KundInnen als Marketingwerkzeug zu verwenden. Berührungspunkte sollen dokumentiert und aus einer Kundensicht bewertet werden. Jeder dieser „Touchpoints“ kann ein Verkaufspotenzial darstellen.

### 2.2.2.3 Marketingprozesse

In der Marketing-Theorie wird der Begriff „Social Media Marketing“ für die Bezeichnung einer Teildisziplin des Online-Marketings verwendet. Online-Marketing enthält Maßnahmen, um die Aufmerksamkeit der AnwenderInnen auf eine bestimmte Internetpräsenz zu lenken, um dort Geschäfte anzubahnen und durchzuführen (Lammenett, 2014, S. 26). Das Deutsche Institut für Marketing sieht die Hauptaufgabe des Online-Marketing darin, die Auffindbarkeit und Reichweite von Websites, Plattformen und anderer Online-Angebote eines Unternehmens zu gewährleisten, zielführend zu steigern und so die Konversionsraten am Markt zu erhöhen (Online Marketing, 2017). Social Media Marketing strebt Branding-Ziele und Vertriebsziele durch Aktivitäten in Social Media Netzwerken an. Immer mehr Menschen verwenden heute sowohl für die Informationsfindung als auch für den Kauf das Internet. Seit ungefähr zehn Jahren konzentriert sich das Onlinemarketing mehr auf den Inbound Aspekt, also das Anziehen von KundInnen durch Content auf den eigenen Webseiten, in Blogs oder auf Social Media Accounts. Durch die Optimierung des Inhalts der eigenen Seite auf die Wünsche der potenziellen Kundschaft soll organischer Traffic generiert werden. Neukundenakquise kann so für beide Seiten hilfreich sein, ohne dass sich potentielle KundInnen durch aggressive Marketingmaßnahmen gestört fühlen (Halligan & Shah, 2009). Die folgende Abbildung 10 stellt die Inbound Marketing Methodik als Prozess in 4 Schritten dar (Hubspot, 2017):

Abbildung 10: Inbound-Marketing-Methodik



Quelle: Eigene Darstellung, nach Hubspot (2017)

Der Bezug zu Social Selling stellt sich wie folgt dar.

**Anziehen:** Wesentlich ist nicht einfach nur das Erzeugen von Traffic sondern das Anziehen der richtigen Zielpersonen durch „Social Media Publishing“, also die Veröffentlichung informativer Blogs und Postings auf Social Media Plattformen. Die Botschaften können vorher festgelegte Schlüsselwörter („Keywords“) enthalten, um die Nachverfolgung und Zuordnung zu erleichtern.

**Konvertieren:** Die Konversion der BesucherInnen des Social Media Accounts einer Verkaufsperson zu Leads führt über In-Line Messages, die E-Mail-Adresse oder über die telefonische Kontaktmöglichkeit. Für die freiwillige Bereitstellung dieser Kontaktdaten werden im herkömmlichen Online-Marketing oft Informationen, E-Books oder Vorlagen angeboten. Diese werden durch eine „Call-to-Action“, wie beispielsweise einen Download Link, ausgetauscht. Im Social Selling ist zwischen den folgenden Möglichkeiten zu unterscheiden: Eine interessierte Person erstellt auf der entsprechenden Landing Page eine Kontaktanfrage, füllt ein Formular aus, oder InteressentInnen kontaktieren die Verkaufsperson über In-Line Message, E-Mail oder Telefon. Eine andere Möglichkeit ist es, wenn der Inhalt des Postings mit einem Link versehen wird, der zu einer Call-to-Action führt.

**Abschließen:** Hier ist CRM Software hilfreich. CRM Software kann die Qualität gewonnener Leads analysieren und vorgesehene Marketingmaßnahmen vorschlagen oder auslösen. Dafür müssen Abläufe (Workflows) vorbereitet werden. Steht keine CRM Software zur Verfügung, können die Möglichkeiten zur Kontaktverwaltung genutzt werden, die in E-Mail Software vorgesehen sind.



**Begeistern:** Allen Gruppen, wie BesucherInnen, Leads und tatsächliche KundInnen, soll gleichermaßen Beachtung geschenkt werden. Es soll der jeweils passende Content angeboten werden. Wenn passender Content dynamisch erstellt wird, spricht man von „Smart Content“. Umfragen und Social Media Monitoring können benützt werden, um herauszufinden, ob BesucherInnen, Leads und KundInnen Verhaltensweisen zeigen, die als Ausdruck der Begeisterung ausgelegt werden können.

Inbound Marketing ist für Social Seller eine Möglichkeit, von potenziellen KundInnen gefunden zu werden.

#### **2.2.2.4 Weitere relevante Prozesse**

Prozesse, die den Umgang mit Informationssicherheit regeln, sind von entscheidender Bedeutung hinsichtlich der Vermeidung von Risiken und Verminderung von Risikokosten.

Social Seller im B2B Bereich sollten tagsüber in Social Media posten, um ihre Zielgruppen zu erreichen (Schlinke & Crain, 2013, S. 88). Kontinuität und ein Aufrechterhalten des Austausches mit KundInnen trägt dazu bei, dass diese leichter von der Qualität angebotener Produkte und Dienstleistungen überzeugt sind (Grabs & Bannour, 2012, S. 46ff.).

### **2.2.3 Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich: Die Ebene „Werkzeuge“**

Auf der Ebene „Werkzeuge“ sind CRM-Systeme und die vom Vertriebspersonal benutzten Social Media Plattformen zu erwähnen, sowie die erwähnte Kombination dieser Anwendungswelten. „CRM“ steht für Customer Relationship Management und somit für die Verwaltung der Kundenbeziehungen. Ebenso ist eine BI-Architektur für Unternehmen hilfreich, um die Erreichung strategischer Vertriebsziele mit Werkzeugen effizient und effektiv zu unterstützen. „BI“ steht für Business Intelligence und bezeichnet das Sammeln von Daten und den Erkenntnisgewinn aus der Verknüpfung der Daten. Außerdem existiert eine Vielzahl an Apps und Cloud-Diensten zur Unterstützung von Marketing und Sales.

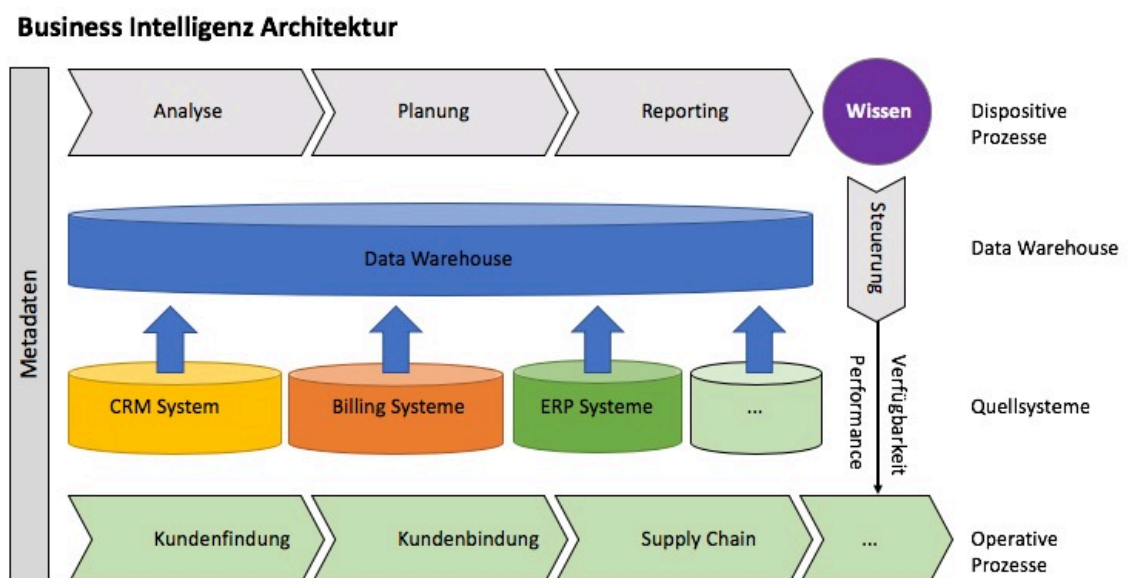
#### **2.2.3.1 CRM- und BI-Systeme**

Entscheidungsträger erwarten von BI Systemen Unterstützung bei Entscheidungen. CRM Systeme enthalten Daten über KundInnen. In einer niedrigen Ausbaustufe dieses Systems sind Kontaktdaten von Personen, wie KundInnen und InteressentInnen, und

deren Zugehörigkeit zu Unternehmen gespeichert. Die Daten können angereichert werden, zum Beispiel durch das Speichern und Verknüpfen von schriftlicher Kommunikation wie E-Mails, Gesprächsprotokollen und Beschwerden. Das Hauptziel von Unternehmen ist, über alle potentiellen KundInnen aktuelle, korrekte Daten zu haben, um den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen zu fördern und Marketingmaßnahmen abzustimmen. CRM-Systeme werden oft mit Fakturierungs-Software verbunden und somit um Informationen wie Angebote, Bestellungen und Zahlungsmoral angereichert. Wenn in CRM-Systemen auch Daten aus Social Media gespeichert werden (Hobbies, Tweets und ähnliches), dann spricht man von „Social CRM“.

Mit der BI-Architektur beschreibt ein Unternehmen, wie die IT-Systeme zusammenarbeiten, um Business Intelligence sinnvoll nutzen zu können. In einer typische BI-Architektur dient ein Data Warehouse als Sammelort für Daten aus operativen Prozessen, das sind Daten aus Quellsystemen wie CRM Systemen (vor allem gefüllt mit Daten aus der Kundenfindungsphase), Billing Systemen (Abrechnungssysteme, vor allem mit Daten aus der Kundenbindungsphase befüllt, mit Daten aus ERP-Systemen (befüllt mit Daten aus der Supply Chain, also den Phasen der Lieferung und Leistung) und Daten aus weiteren Systemen. Metadaten unterstützen die Verknüpfungen und Zuordnungen in den Phasen der dispositiven Prozesse (Analyse, Planung und Reporting), so dass Wissen generiert werden kann. Dieses Wissen ist die Grundlage für die Steuerung von Verfügbarkeit und Performance (Leistungsfähigkeit) der operativen Prozesse.

Abbildung 11: Typische BI-Architektur



Quelle: Eigene Darstellung, nach Business-Intelligence24.com (2017)

Der Ausdruck „Billing“ bezeichnet IT-Systeme für die Erstellung und das Management des Lebenszyklus von Angeboten, Aufträgen, Rechnungen und Mahnungen. „ERP“

steht stellvertretend für Verarbeitungssysteme für Produktion, Dienstleistungen und Lieferketten (beispielsweise Produkte des Herstellers SAP).

Das „Data Warehouse“ ist eine, meist zentrale, Sammelstelle für Daten aus den vorgenannten Systemen (Mucksch & Behme, 2000, S. 3ff.). Unter Metadaten versteht man Daten über die gesammelten Daten, wie beispielsweise, dass die Entität „Firma“ im CRM-System „A“ der Entität "Unternehmen" im Billing-System „B“ entspricht. „Wissen“ steht für den Erkenntnisgewinn auf Basis der Informationen aus der BI-Architektur. Die Erkenntnisse sind die Grundlage faktenbasierter Entscheidungen. Business Intelligence ist als Erweiterung zum Data Warehouse zu sehen, da die Anwendung und die anwendungsseitigen Prozesse im Vordergrund stehen. Es gehört vor allem die Auswertung dieser Daten dazu und nicht die bloße Sammlung, wie es beim Data Warehouse der Fall ist. Daten sind nicht mehr das Ziel, sondern in Form von Informationen das Mittel zum Zweck.

Die Datensätze aus den zitierten Quellen, die theoretisch für eine Management-Entscheidung bei mittleren und großen Unternehmen zur Verfügung stehen, sind zu viele, um von Menschen in Rohform rational verarbeitet zu werden. Man spricht von „Big Data“. Big Data bezeichnet Datensätze, die zu groß sind, um mit konventionellen Speichermetoden oder Analyse-Technologien verarbeitet zu werden. Der Begriff wird in Praxis und Forschung auch in Bezug auf die laufend wachsende Menge, Vielfalt, Geschwindigkeit und Genauigkeit von Daten angewendet (Debortoli, Müller & vom Brocke, 2014, S. 289). Durch Big Data können Unternehmen mehr und besser messen, mehr über das Geschäft erfahren, bessere Entscheidungen treffen und dadurch letztendlich eine bessere Performance erzielen (McAfee, Brynjolfsson & Davenport, 2012, S. 4). Dieser Mehrwert ist auch im Marktwert von Facebook, Twitter und vielen anderen sozialen Netzwerken und digitalen Vorreitern ablesbar, welcher in erster Linie auf die umfangreichen und wertvollen Datensätze, die diese Unternehmen sammeln und auswerten, zurückzuführen ist (Provost & Fawcett, 2013, S. 55).

Für den Nutzen von Big Data für Social Selling ist insbesondere die Rolle von CRM-Systemen innerhalb einer BI-Architektur von Interesse. Ein CRM-System liefert aktuelle Daten über Kunden an das Data Warehouse. Die Daten werden mit den Daten aus den anderen Quellsystemen sinnvoll verknüpft und in Form von Berichten (Reports) als Entscheidungsunterstützung zur Verfügung gestellt. Ein Report könnte zum Beispiel aussagen, dass Kundenorganisation A konstante Umsätze bringt (Quelle: Billing System) und ein neuer Einkaufsleiter eingestellt wurde (Quelle: CRM System). Diese Person ist ein begeisterter Motorradfahrer (Quelle: Social Media wie LinkedIn oder XING, und von dort ins CRM System übertragen). Wenn ein Verkäufer mit dem gleichen Hobby die Person

anspricht und auf die gemeinsame Leidenschaft zu sprechen kommt, erhöht das seine Chancen für einen Abschluss (vgl. Burger et al., 2004, S. 35ff.).

### **2.2.3.2 Integration mit anderen Systemen**

Da die meisten für den B2B Gebrauch genutzten sozialen Netzwerke für die NutzerInnen nicht manipulierbar sind, sondern von Dritten betrieben werden, ist eine technische Integration mit CRM-Systemen und BI-Systemen kompliziert. Die Kombination erfolgt daher meist über zusätzliche Anwendungen, die beispielsweise die Freundesliste einer Verkaufsperson in Facebook mit der Follower-Liste in Twitter vergleichen und Vorschläge zum Hinzufügen von Kontakten unterbreiten. Eine für das Unternehmen nützliche Schnittstelle ist die automatische, halbautomatische oder händische Übertragung von Informationen über Kunden in das unternehmenseigene CRM-System.

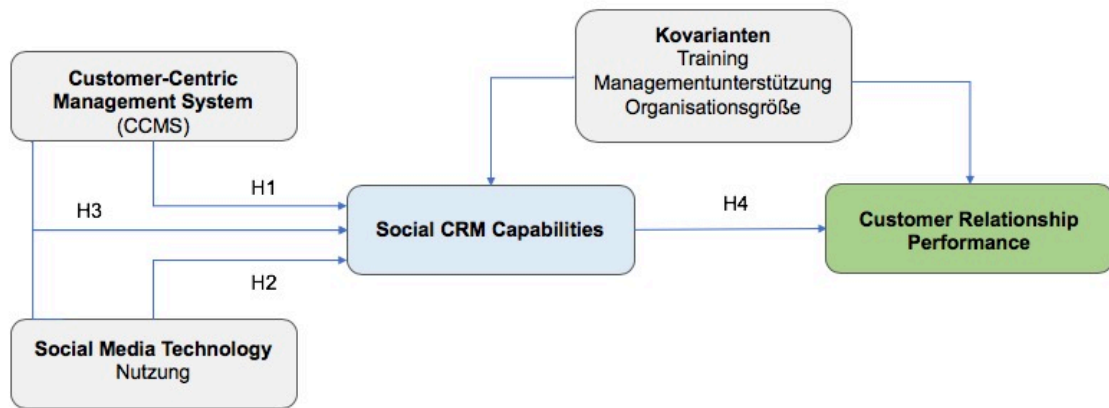
Die Social Media Welt, bezogen auf die Anzahl von Plattformen, Netzwerken und anbietenden Unternehmen, wächst seit Jahren stark. Das „Social Media Prisma“ (Ethority, 2018) bildet für den deutschsprachigen Markt grafisch die Social Media Landschaft ab. In der Version 2017/2018 werden über 250 Social Media Networks, Apps, Tools, Cloud-Dienste und Plattformen gezeigt.

Aus der Vielzahl an Werkzeugen und Diensten sind für Social Seller jene besonders nützlich, die Arbeitsaufwand vermindern (zum Beispiel Onlinedienste wie „tweetdeck“, „Hootsuite“ oder „Buffer“, die helfen, Aktivitäten zeitsparend zu organisieren), die Qualität und Quantität erhöhen (Social Bookmarking Dienste zur Sammlung und Kuratierung von Content) und jene, die für ausreichende Sicherheit sorgen.

### **2.2.3.3 Social CRM**

Die erste empirische Studie zur Auswirkung der Nutzung von CRM-Systemen und Social Media auf Kundenloyalität wurde 2014 veröffentlicht (Trainor, Andzulis, Rapp & Agnihotri, 2014). In ihrem hypothetischen Framework, visualisiert in der Abbildung 13, betrachteten die Autoren CRM-Systeme (als „Customer-Centric Management Systems“ bezeichnet) und Social Media Technologie als Faktoren für Social CRM Fähigkeiten (capabilities). Diese Fähigkeiten würden mit der Customer Relationship Performance (als Maß für Kundenloyalität) positiv assoziiert sein. Dabei wurden Training, Unterstützung durch das Management und Organisationsgröße als Kovarianten einbezogen.

Abbildung 12: Hypothetisches Framework zu Social CRM Fähigkeiten



- H1: CCMS haben einen positiven Zusammenhang mit Social CRM Fähigkeiten.  
H2: Die Nutzung von Social Media Technologien hat einen positiven Zusammenhang mit Social CRM Fähigkeiten.  
H3: CCMS und Social Media Technologien interagieren mit einer positiven Auswirkung auf Social CRM Fähigkeiten.  
H4: Social CRM Fähigkeiten haben einen positiven Zusammenhang mit Customer Relationship Performance.

Quelle: Eigene Darstellung, nach Trainor et al. (2014, S. 1202)

Die Hypothesen wurden nicht falsifiziert. Die Autoren schlossen daraus, dass die Betrachtung und Nutzung von Social Media Technologie als zusätzliche Ressourcen zu Customer-Centric Systemen die Social CRM Fähigkeiten im B2B Bereich und in weitere Folge die Customer Relationship Performance signifikant erhöhen (Trainor et al., 2014, S. 1206).

Bei jeglicher Verwendung von Werkzeugen, mit Hilfe derer Daten gespeichert und verarbeitet werden, sind jedenfalls neben wirtschaftlichen Fragen alle rechtlichen Fragen zu klären. In dieser Arbeit wird in Folge vor allem die Bedeutung der in der Europäischen Union seit 25.5.2018 umzusetzenden Datenschutzgrundverordnung eingegangen.

## 2.2.4 Weitere Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich

Einige weitere Faktoren, wie Markenimage, sowie Qualität und Quantität des vom Vertriebspersonal in Social Media erstellten Content, sollen hinsichtlich ihrer Bedeutung ebenfalls untersucht werden. Social Media Monitoring ist ein Erfolgsfaktor für Social Media Marketing (Rauschnabel, 2014). Das ist relevant, weil erfolgreiches Social Media Marketing die Basis für erfolgreiches Social Selling ist. Social Media Monitoring bezeichnet laut Rauschnabel (2014, S. 7):

*„Die systematische, kontinuierliche, themenspezifische Suche, Erhebung, Aufbereitung, Analyse, Interpretation und Archivierung von Inhalten aus sozialen Medien zu managementrelevanten Themen. Es zielt darauf ab, einer Organisation einen kontinuierlichen Überblick über Markttrends im eigenen und in angrenzenden Märkten zu geben – sowohl*

*in Bezug auf das eigene Unternehmen, als auch auf Marktteilnehmer im horizontalen und vertikalen Wettbewerb.“*

Für Unternehmen ist wichtig zu wissen, in welchen Social Networks sich KundInnen aufhalten (Grabs & Bannour, 2012, S. 74). Walaski (2013, S. 40) rät dazu, ein Konzept zu entwickeln, das beschreibt in welcher Form Social Media verwendet werden sollen und welche Kanäle dazu genutzt werden sollen.

## **2.2.5 Erfolgsmessung von Social Selling im B2B Bereich**

In einer zeitlichen Betrachtung lassen sich die Zuschreibungen für Erfolg wie folgt darstellen: Zielverkaufsquoten und Verkaufsprognosen stehen zeitlich am Beginn. Aktivitäten von Vertriebspersonal in Social Media führen im Erfolgsfall zur Entwicklung neuer Kundenbeziehungen (Neukundenquote), zur Vertiefung bestehender Kundenbeziehungen, zu stärkerer Kundenloyalität, zu höherer Kundenzufriedenheit, zu höheren Verkaufsquoten und somit zu einer Steigerung des Umsatzes. Bezogen auf eine einzelne Verkaufstransaktion ermöglicht Social Selling möglicherweise eine Senkung der Supportkosten und eine größere Chance auf einen erneuten Kauf der KundInnen (Kundenerneuerungsquote).

Diese Arbeit soll auch Klarheit darüber bringen, ob PraktikerInnen noch weitere Kriterien für die Zuschreibung von „Erfolg“ des Social Selling kennen. Die Messung von Umsatz, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, Kundenerneuerungsquote, Neukundenquote, Supportkosten und Verkaufsquoten ist verbreitet, die Messung der Vertiefung von Kundenbeziehungen hingegen ist vermutlich im B2B Kontext unüblich. Daher wird untersucht, ob und welche Ergebnisse in der Praxis gemessen werden.

### **2.2.5.1 Kennzahlen**

Es existiert eine Vielzahl an Messinstrumenten zur Erfolgsmessung. Je nach Größe und Komplexität des Unternehmens können einzelne, ausgewählte Kennzahlen, sogenannte Key Performance Indicators (KPI) gemessen werden. Zusätzlich können auf Basis dieser KPI ganze Kennzahlensysteme aufgebaut und ausgewertet werden. Die Auswahl passender KPI hängt von den Zielen eines Unternehmens ab. Neben den klassischen Unternehmenszielen wie Wachstum und Gewinnmaximierung gibt es bereichsspezifische Kennzahlen. Für den Bereich des E-Commerce gibt es Kennzahlen, um die Besonderheiten des Geschäftssystems, insbesondere „Attraction, Acquisition, Retention“ zu berücksichtigen (Heinemann, 2015, S. 158). In der Gruppe Attraction nennt Heinemann (2015, S. 158) die KPI Visits (Seitenbesuche), Visitors (SeitenbesucherInnen),

Conversion Rate und Aufenthaltsdauer. Die Literaturrecherche für diese Arbeit brachte keine Erkenntnisse, ob diese Kennzahlen auf Social Selling im B2B angewendet werden oder angewendet werden sollen. Es liegt jedoch nahe, dass Visits und Visitors der Social Media Profile von Social Sellern durchaus Rückschluss auf deren Erfolgspotenzial geben können.

Zur KPI-Gruppe der „Acquisition“ zählen laut Heinemann (2015, S. 158) im Online-Handel die Anzahl „echter“ Neukunden, Cost-per-order (CPO) und Cost-per-new-customer (CNC). Auch hier ist anzunehmen, dass für die Erfolgsmessung von Social Selling im B2B Bereich die Anzahl der durch Social Selling Maßnahmen gewonnenen KundInnen und die Kosten für deren Akquisition von Interesse wären. Eine Evidenz für das tatsächliche Herausrechnen eines Social Selling Anteils ist in der Literatur nicht auffindbar. Anteilige Kennzahlen aus den Gruppen Umsatzleistung, Warenleistung und Ergebnisleistung (hier vor allem Personalkosten im Sinne von Zeitaufwand für Social Selling Aktivitäten) sind laut Literaturrecherche für Social Selling im B2B Bereich nicht auffindbar. Es scheint, als würden trotz der in der verfügbaren Literatur beschriebenen positiven Auswirkung von Social Selling auf die Sales Performance im B2B Bereich explizite Messungen durch Unternehmen nicht stattfinden.

### **2.2.5.2 Social Buying**

Insofern ist es sinnvoll, die „andere Seite“ zu betrachten und dem Stand der Forschung hinsichtlich KPI zum Social Buying im B2B Bereich, also von Seiten der KundInnen gesehen, nachzugehen. Social Buyer suchen Lösungen, keine bloßen Produkte. Ihre Erwartungshaltung an Social Seller ist daher hoch (Grewal et al., 2015, S. 199). Grewal et al. (2015, S. 193ff.) unterteilen B2B KäuferInnen in die Segmente „traditional buyers“ und „social buyers“. Jene verwenden extensiv Social Media und Online Communities während des Beschaffungsprozesses. Für komplexe Güter und Dienstleistungen wurde beobachtet, dass 60% des Beschaffungsprozesses bereits durchgeführt wurden, bevor eine Verkaufsperson erstmalig kontaktiert wird (Marketing Leadership Council, 2012). Bei einer Umfrage gaben 77% der Social Buyers im B2B Bereich an, dass sie mit einer Verkaufsperson erst sprechen würden, wenn sie ihre eigenen, unabhängigen Nachforschungen unter Benutzung digitaler Technologien abgeschlossen hätten (Demand Gen Report, 2012). Eine Umfrage unter B2B BeschaffungsentscheiderInnen internationaler Unternehmen (n=526) ergab, dass 74% mehr als die Hälfte Ihrer Nachforschungen online durchführen (Forrester, 2014).

Das Ergebnis der Literaturrecherche: Es konnten keine Arbeiten gefunden werden, die KPI für Social Buying vorschlagen oder in der Praxis vorgefundene KPI kommentieren.

Es kann geschlossen werden, dass der Erfolgsanteil von Social Selling einerseits und der Erfolg des Social Buying andererseits von den meisten Unternehmen derzeit nicht explizit gemessen wird.

### **2.2.5.3 Exkurs: Der Social Selling Index (SSI) von LinkedIn**

Die Plattform LinkedIn hat den Social Selling Index (SSI) entwickelt, mit dessen Hilfe BenutzerInnen eine Bewertung ihres persönlichen Social Selling Potenzials ermitteln können (LinkedIn, 2017). Der Wert soll laut Empfehlung des Plattformbetreibers wöchentlich geprüft werden. Unter Bezugnahme auf selbst erhobene Daten behauptet der Anbieter der Plattform, dass für Verkaufspersonen, die LinkedIn benutzen, eine um 51% größere Wahrscheinlichkeit erreichter Verkaufquoten bestehen würde. Der Index reicht von 0 bis 100 (höchster erreichbarer Wert). Er ist aus vier gleich gewichteten Kategorien zusammengesetzt. Punkte erhält man im Wesentlichen, wenn man die Tools von LinkedIn verwendet und auf der Plattform aktiv ist. Obwohl die Kriterien teilweise qualitativ klingen (beispielsweise „sharing of relevant professional content“), erfolgt die Bewertung quantitativ. Dem SSI fehlt jegliche Aussage über tatsächlichen Verkaufserfolg. Er misst die Entwicklung eines Potenzials. Für Unternehmen, die in ihrer Social Media Strategie auf LinkedIn setzen, weil sie dort ihr Zielpublikum erreichen, kann der SSI (pro Verkaufsperson und durchschnittlich) und dessen Entwicklung in Kombination mit anderen Kennzahlen, die den Verkaufserfolg darstellen, sinnvoll sein.

Die Empfehlungen zur Verbesserung des SSI Score könnten abgewandelt auch für andere Social Media Networks befolgt werden. Die erste Empfehlung lautet:

*„Establish your professional brand“* (LinkedIn, 2017)

Es wird dazu geraten, ein vollständiges Nutzerprofil zu erstellen und Arbeitsbeispiele und Referenzen einzutragen. Eine weitere Empfehlung lautet:

*“Find the right people”* (LinkedIn, 2017).

Man soll Suchwerkzeuge der Plattform verwenden, sich über bestehende Kontakte empfehlen lassen, Gruppen beitreten und regelmäßig überprüfen, wer das Profil angesehen hat. Die dritte Empfehlung lautet

*“Engage with insights”* (LinkedIn, 2017)

Hier wird empfohlen, Informationen zu teilen, die für die Kontakte relevant sind, aktuelle Brancheninformationen zu kommentieren und zu teilen, sowie an Diskussionen mit konstruktiven Beiträgen teilzunehmen. Die vierte Empfehlung lautet:

*“Build relationships”* (LinkedIn, 2017)



Es wird dazu geraten, Kontakte zu erweitern, sich auf EntscheidungsträgerInnen zu fokussieren, mit den eigenen KollegInnen auf der Plattform zu verknüpfen und Kontaktpflege durch regelmäßige Interaktionen zu betreiben.

## **2.3 Risiken durch Social Selling**

Langheinrich & Karjoth (2010, S. 51) merken an, bezogen auf Social Selling die im B2B Bereich entstandenen Risiken, die beim traditionellen Verkaufsansatz nicht vorliegen, dass viel Literatur über Risiken der Nutzung sozialer Netzwerke durch KonsumentInnen vorliegt, aber wenig zum B2B Bereich.

### **2.3.1 Allgemeine Risiken**

Die Möglichkeit der viralen Verbreitung von Botschaften kann zu nachteiligen Effekten führen, unter anderem Vertrauensverlust oder Verlust von Kundenbeziehungen. Die Kontrollmöglichkeiten der Unternehmen sind stark begrenzt, weil ein Großteil der Kommunikation, vor allem Dialoge, in Echtzeit stattfindet (Langheinrich & Karjoth, 2010, S. 52).

Die Zeit, die VerkäuferInnen in sozialen Netzwerken verbringen, kann unproduktiv sein. Es besteht auch die Gefahr, dass Headhunter auf sie aufmerksam werden und sie abwerben (Langheinrich & Karjoth, 2010, S. 53). Wenn VerkäuferInnen Kontaktanfragen von ihnen persönlich nicht bekannten Menschen annehmen, könnte es sich auch um MitarbeiterInnen der Konkurrenz handeln, die Informationen sammeln oder aktiv durch Kommentare Schaden zufügen wollen.

Wenn entschieden wird, eine Community im Social Web zu gründen oder wenn Social Seller einer bestehenden Community beitreten, dann sollte die jeweilige Plattform laut Weinberg (2011, S. 350ff.) nicht zur reinen Produktwerbung verwendet werden, weil dies Mitglieder der Community abschrecken kann. Aktivität in Social Media und eine positive Grundhaltung sind wichtig, denn Passivität und negative Kommentare wirken sich erfolgsmindernd aus (Weinberg, 2011, S. 350).

Unternehmen sollten ihr Vertriebspersonal auf diese Risiken aufmerksam machen. Die Empfehlungen der European Network and Information Security Agency (ENISA) können hilfreich für das Risikomanagement sein (Hogben, 2007). Unter anderem wird Unternehmen empfohlen, das Bewusstsein des Personals für Risiken durch die Nutzung von Social Media durch Schulungen zu schärfen, die Gesetzeslage in periodischen

Abständen zu prüfen und zu interpretieren und Transparenz bezüglich der Datenverarbeitung zu schaffen. Zutrittskontrollen und Authentifizierungsprozesse sollten optimiert werden, um die Nutzung von Benutzerkonten der MitarbeiterInnen in Social Media vor Missbrauch zu schützen (Hogben, 2007, S. 19). Den MitarbeiterInnen sollten grundlegende Privacy Einstellungen ihrer Benutzerkonten vorgegeben werden (Hogben, 2007, S. 20).

### **2.3.2 Auswirkungen der DSGVO auf Social Selling**

Die europäische Datenschutzgrundverordnung (in Folge mit DSGVO abgekürzt) ist eine für alle Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU) geltende Regulierung der Datenschutzbestimmungen. Im englischen Text der Verordnung wird diese „General Data Protection Regulation“ (Abkürzung: GDPR) genannt (Europäische Kommission, 2016). Die Verordnung trat am 25.5.2018 in Kraft und steht seither über allen nationalen Gesetzen zum Datenschutz. Sie gilt auch für alle Unternehmen außerhalb der EU, wenn diese Waren oder Dienstleistungen in der EU anbieten oder Daten von EU-BürgerInnen speichern. Die DSGVO regelt den geschäftlichen Umgang mit Daten, der private Umgang ist davon ausgenommen.

Die DSGVO bezieht sich auf personenbezogene Informationen zu identifizierbaren oder identifizierten natürlichen Personen (Europäische Kommission, 2016). Artikel 4 der Verordnung enthält Begriffsdefinitionen. Die aus der Sicht des Autors wichtigsten für das Thema dieser Arbeit sollen hier kommentiert werden.

Personenbezogene Daten („personal data“) sind demnach Informationen zu einer Person wie Name, Identifizierungsnummern, Lokationsdaten, ebenso Informationen zur physischen, physiologischen, genetischen, mentalen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Identität einer natürlichen Person.

„Profiling“ bezeichnet die automatische Verarbeitung und den Gebrauch solcher Daten mit der Absicht, Analysen oder Vorhersagen über Arbeitsperformance, wirtschaftliche Situation, Gesundheit, persönliche Vorlieben, Interessen, Zuverlässigkeit, Verhalten, Aufenthaltsort (auch: Bewegungsdaten) durchzuführen. Profiling darf nur unter ausdrücklicher Einwilligung („consent“) der betroffenen Person durchgeführt werden. Die Einwilligung ist nur dann gegeben, wenn sie explizit erfolgt ist und der Person bekannt ist, wie mit den personenbezogenen Daten verfahren wird (Europäische Kommission, 2016, Artikel 28).

Wenn Unternehmen Daten über Personen im Internet recherchieren und strukturiert speichern, fällt dies unter den Anwendungsbereich der DSGVO (Details dazu siehe Anhang).

Die Verwendung eines Social CRM, wie von Trainor et al. (2014) beschrieben, ist durch die DSGVO für Unternehmen schwierig geworden. Die Erweiterung des traditionellen CRM, das nur Stammdaten enthält, für deren Speicherung und Verarbeitung eine Einwilligung der betroffenen Personen mit wenig Aufwand verbunden ist, um weitere Ressourcen und Daten, zum Beispiel aus sozialen Netzwerken (vgl. Chang et al., 2010; Srinivasan & Moorman, 2005) wird durch die DSGVO stark eingeschränkt und für bestimmte Anwendungsfälle überhaupt praktisch unmöglich gemacht (beispielsweise die laufende Verknüpfung von aktuellen Tweets einer Person mit den in einem CRM gespeicherten Daten über diese Person). Eine Einwilligung zu Verknüpfungen von Informationen, die Social Seller über Personen in sozialen Netzwerken erhalten mit CRM-Daten ist wohl theoretisch einholbar, aber praktisch ist mit dieser Einwilligung nicht zu rechnen, unter anderem wenn Personen darin keinen Nutzen für sich erkennen können. Die Befragung von ExpertInnen im Rahmen dieser Arbeit soll Erkenntnisse darüber bringen, wie mit dieser Herausforderung praktisch umgegangen wird.

Je nach Strenge der bisherigen nationalen Datenschutzbestimmungen von EU-Mitgliedsstaaten stellt die DSGVO aus nationaler Sicht eine Verbesserung oder Verschlechterung dar. Ein wesentlicher Unterschied der DSGVO zu den meisten der bisherigen nationalen Regelungen ist die Höhe des möglichen Strafausmaßes von 4% eines Vorjahresumsatzes, gedeckelt mit 20 Millionen Euro.

Die Novelle der österreichischen Regelung zum Datenschutzgesetz (Datenschutzgesetz, BGBl. I Nr. 165/1999, zuletzt geändert durch das Datenschutz-Anpassungsgesetz 2018, BGBl. I Nr. 120/2017), enthält Erleichterungen für Unternehmen (Details siehe Anhang). Erstmalige Verstöße werden mit Verwarnungen geahndet und der Strafrahmen ist niedriger als in der DSGVO vorgesehen. Das Auskunftsrecht gilt nicht bei Gefahr der Offenlegung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen

Zusammenfassend ergeben sich im Hinblick auf Social Selling durch die DSGVO unter Berücksichtigung des Datenschutz-Deregulierungs-Gesetzes die nachfolgend beschriebenen Implikationen für Unternehmen, die Kundendaten sammeln, speichern, verarbeiten oder weitergeben. „Opt-Out“-Verfahren bei der Erfassung von Personendaten müssen durch „Double-Opt-In“-Verfahren ersetzt werden: Personen müssen aktiv der Datenverwendung zustimmen können, Formulare dürfen daher nicht mehr standardmäßig

vorab angeklickte Einverständnis-Kästchen aufweisen. Bei Newsletter-Anmeldungen muss das Einverständnis durch die Nutzer nochmals bestätigt werden.

Alle Einwilligungserklärungen müssen vom Unternehmen gespeichert werden, da sie im Zweifel unter Beweispflicht stehen (ausgenommen im Fall von Betriebsgeheimnissen)

Personen müssen im Sinne der DSGVO über die Datenverwendung zeitgerecht informiert werden. Nur die notwendigen Daten für die angegebenen Zwecke dürfen als verpflichtend markiert werden, Abfragen für optionale Daten müssen deutlich gekennzeichnet sein. Personen können trotz Einwilligung zur Datenverarbeitung jederzeit die Löschung ihrer Daten beauftragen.

Unternehmen sind verpflichtet, bei der Umsetzung organisatorischer und technischer Maßnahmen zur Befolgung der DSGVO den Stand der Technik zu berücksichtigen (Bartels & Backer, 2018, S. 214).

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit gibt es noch keine Studien, die zeigen, wie sich die DSGVO auf Unternehmen, die Social Selling einsetzen, ausgewirkt hat und welche konkreten Maßnahmen solche Unternehmen zum Risikomanagement ergriffen haben.

## **2.4 Fallstudien**

In diesem Abschnitt sollen beispielhafte Erfahrungen von Unternehmen mit Social Selling im B2B Bereich wiedergegeben werden.

### **2.4.1 Ein erfolgreiches Pionierprojekt von IBM**

Der Konzern führte 2011 ein lokal begrenztes Pilotprojekt für Social Selling im B2B Bereich im Bereich „Cloud Computing“ durch (Chief Marketer, 2012). Gestartet wurde mit Social Media Monitoring, um herauszufinden, was über welche Kanäle über Cloud Computing gesprochen wird. Für sieben Sales MitarbeiterInnen wurden persönliche Accounts in Twitter und LinkedIn angelegt. Zusätzlich wurde im Webseitenbereich der IBM für diese Personen jeweils eine persönliche Landing Page mit Kontaktmöglichkeiten, Verlinkung zu Social Media Profilen und der Möglichkeit eines Video-Chat angelegt. Dann wurde Content bei IBM und anderen anbietenden Unternehmen untersucht und zu Artikeln und möglichen Postings und Nachrichten verarbeitet und mit nachverfolgbaren Links ausgestattet. Diese Inhalte standen dann den sieben Personen zur Verwendung, damit sie über Social Media Kanäle, in Chats, per E-Mails oder Direktnachrichten

ausgespielt werden konnten. Nach sechs Monaten konnte gemessen werden, dass die durchschnittliche Zahl der Follower auf LinkedIn von 535 auf 3500 Personen gestiegen war und somit auch die potenzielle Reichweite. Der zuordenbare Umsatz stieg um 400%.

#### **2.4.2 SAP**

SAP, ebenso wie IBM eines der umsatzstärksten globalen IT-Unternehmen, investierte in Schulungen und Coaching für das Vertriebspersonal und in Software zur Erweiterung der LinkedIn Funktionalitäten. Eine Umsatzsteigerung von 32% wurde auf diese Maßnahmen zurückgeführt (Pink, 2018).

#### **2.4.3 InContact**

Das US-amerikanische Software-Unternehmen wählte einen anderen Zugang als IBM und SAP und führte einen A/B Vergleich durch. Eine Gruppe von VerkäuferInnen erhielt Ausbildung in der Nutzung von LinkedIn und eine Vergleichsgruppe sollte ohne die Nutzung von LinkedIn arbeiten. Der Umsatz pro Verkaufstransaktion der Social Seller Gruppe stieg um 122%. (Pink, 2018).

#### **2.4.4 LogMyCalls**

Das Dienstleistungsunternehmen startete eine Content-Initiative, die „150 Blog Posts in 50 Days“ genannt wurde. Das Ziel war, durch die hohe Frequenz kurzer Artikel Aufmerksamkeit und Leads zu bekommen. Nach Angaben des Unternehmens wurde die Anzahl der Leads nach 90 Tagen um 400% erhöht (Pink, 2018).

### **3 Methodik**

Dieses Kapitel dokumentiert den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit. Einleitend wird das Vorverständnis des Autors erläutert, gefolgt von der Dokumentation und Begründung von Erhebungsmethode und Sample. Die Durchführung der Erhebung und die Auswertungsmethode sind ebenfalls hier dokumentiert.

#### **3.1 Dokumentation des Vorverständnisses**

Das Vorverständnis des Autors wurde durch die durchgeführte Literaturrecherche und durch eigene Erfahrungen als Geschäftsführer eines Unternehmens, das Social Selling betreibt, erlangt.

#### **3.2 Begründung und Dokumentation der Erhebungsmethode**

Die Entscheidung für die qualitative Forschung als Basis für die Behebung beruht auf den für die Bearbeitung der Forschungsfrage maßgeblichen Stärken dieses Verfahrens, nämlich die Erkundung von Handlungs- und Systemlogiken in sozialen Systemen, die Beleuchtung der Gründe für die Entwicklung spezifischer Handlungsweisen in einem sozialen Umfeld sowie die Erkennung spezifischer Dynamiken der Strukturierung komplexer Systeme (Froschauer & Lueger, 2003, S. 7). Wenn soziale Phänomene empirisch analysiert werden, stehen zwei Fragestellungen im Mittelpunkt, nämlich welche Erkenntnisse über die Welt erlangt werden können und wie eine eigene Sicht auf die Welt dargestellt werden kann. Da die Sichtweisen in Handlungsweisen eingehen, und umgekehrt, ist die Trennung der Fragestellungen nicht möglich. Wahrnehmungen der Personen, die Interviews durchführen, werden nicht bloß interpretiert, sondern reichern eigene Erfahrungen und Meinungen an. Das Verständnis eines Themengebiets kann dadurch präzisiert werden und relativ enttäuschungsfest gestaltet werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 179).

Das qualitative Interview ist hauptsächlich anwendbar, wenn eine Anpassung an die Individualität von InterviewpartnerInnen sinnvoll ist. Durch die ausgedrückte Anpassung entsteht eine Vertrauensbeziehung, die sich positiv auf die Bereitswilligkeit für Aussagen auswirken kann. Dadurch können vielfältige Einsichten in die Empfindungsweisen, Denkweisen und Handlungsmuster von InterviewpartnerInnen erlangt werden (Aghamanoukjan, Buber und Meyer, 2009, S. 419).

### 3.3 Begründung und Dokumentation des Samples

Mit dem in der Literaturrecherche erlangten Vorverständnis als Grundlage wurde entschieden, mittels gezieltem Sampling Personen als GesprächspartnerInnen zu finden. Dazu musste die Auswahl auf Personen begrenzt werden, die im B2B Bereich tätig sind. Bezüglich der Branchenzugehörigkeit wurde eine möglichst große Vielfalt angestrebt. Dabei wurde berücksichtigt, nur Personen aus marktwirtschaftlich agierenden Organisationen zu befragen. Ein Kriterium war die berufliche Rolle, da Kenntnisse über die Marketingstrategie und existente Verkaufsprozesse eine höhere Ergebnisqualität der Befragung versprechen.

Es wurde entschieden, Personen mit und ohne Führungs- und Management-Verantwortung in das Sample aufzunehmen, um eventuelle unterschiedliche Ansichten zu Erfolgsfaktoren und Risiken zu erkennen. Eine möglichst gleiche Verteilung nach Geschlechtern und eine Diversität nach Unternehmensgrößen wurde angestrebt.

Als Anhaltspunkt für die Zuordnung der Unternehmen nach ihrer Größe wurde die "Empfehlung betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen" der EU-Kommission herangezogen. Die Empfehlung nennt insgesamt vier Kriterien, nämlich Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Bilanzsumme und Eigenständigkeit. Unternehmen werden demnach als Kleinstunternehmen (bis 9 MitarbeiterInnen, Umsatz kleiner/gleich 2 Mio. Euro, Bilanzsumme kleiner/gleich 2 Mio. Euro, Anteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz unter 25%), Kleinunternehmen (bis 49 MitarbeiterInnen, Umsatz kleiner/gleich 10 Mio. Euro, Bilanzsumme kleiner/gleich 10 Mio. Euro, Anteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz unter 25%), Mittlere Unternehmen (bis 249 MitarbeiterInnen, Umsatz kleiner/gleich 50 Mio. Euro, Bilanzsumme kleiner/gleich 43 Mio. Euro, Anteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz unter 25%) oder Großunternehmen bezeichnet (ab 250 MitarbeiterInnen, Umsatz über 50 Mio. Euro, Bilanzsumme über 43 Mio. Euro).

Ein wichtiges Kriterium im Hinblick auf die Ergebnisqualität war die Verwendung von Social Media als Marketinginstrument. In einer Vorerhebung wurden persönliche Kontakte und Weiterempfehlungen dieser Kontakte nach diesen Kriterien gefiltert. Dadurch ergaben sich über 30 potenzielle GesprächspartnerInnen, von denen nach einer ersten unverbindlichen Anfrage grundsätzlich 13 für ein Interview bereit gewesen wären. Um eine ausreichende Anzahl an Meinungen zu erhalten und dennoch den Zeitplan einzuhalten und die Ausgewogenheit des Samples nach den gewählten Kriterien zu erhalten, wurde entschieden, mit zehn Personen (davon vier weiblich und sechs männlich)

Interviews zu führen. Ein Gesprächspartner brachte seine Kollegin mit, da er sich nicht imstande fühlte, das Themengebiet alleine abdecken zu können.

Im Rahmen der Terminanfrage bekamen die ExpertInnen die Forschungsfrage und das Arbeitsthema mitgeteilt, ebenso eine Zeitschätzung von ca. einer Stunde. In der ersten Spalte der Tabelle 2 sind in anonymisierter Weise die TeilnehmerInnen der Untersuchung ersichtlich. Für einen besseren Lesefluss wurde in der Darstellung der Ergebnisse mit „B01“ bis „B10“ abgekürzt. „B04A“ und „B04B“ bezeichnen die beiden Personen, die gemeinsam am Gespräch teilnahmen. Tabelle 2 zeigt zu jeder befragten Person die Rolle im Unternehmen, die Unternehmensgröße und die Branche.

Tabelle 2: Darstellung des Samples für die Interviews

Befragte Person	Rolle	Unternehmensgröße	Branche
B01	Key Account Manager	groß	Software-Vertrieb
B02	Content Marketing & PR Assistant	mittel	IT-Dienstleistungen
B03	Geschäftsführer/Sales	klein	Eventmanagement
B04A und B04B	Geschäftsführer/Sales Leiterin Business Services	klein	Bau- und Energieberatung
B05	Social Media Manager	groß	Software-Erzeugung
B06	Entrepreneur, Experte für Social Media	kleinst	Online-Medien Beratung
B07	Account Managerin	mittel	Werbung und PR
B08	Marketing Manager	mittel	Technologie
B09	Social Media Koordinatorin	groß	Industrie
B10	Social Media Managerin/Head of Marketing	kleinst	Weiterbildung

Quelle: eigene Darstellung

*Anmerkungen:* Die Unternehmensgrößen wurden anhand der Empfehlung betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen, mittleren und großen Unternehmen angegeben.

Da drei InterviewpartnerInnen dem Forschenden persönlich bekannt sind, war es wichtig, dass Verzerrungen in der Auswertung, die durch soziale Erwünschtheit ausgelöst werden könnten, vermieden werden. Daher wurde mit diesen Personen ein Zeitpuffer für



die kommunikative Validierung vereinbart, die im Anschluss an das Gespräch stattfinden sollte.

### **3.4 Durchführung der Erhebung**

Hier wird die Durchführung der Erhebung beschrieben, sowie über Erfahrungen aus der Durchführungsphase und der Transkriptionsphase berichtet.

#### **3.4.1 Kontaktaufnahme und Durchführung**

In der Zeit zwischen 9. Juli 2018 und 21. August 2018 wurden die Gespräche durchgeführt. Die ausgewählten GesprächspartnerInnen standen ohne Ausnahme zu den vereinbarten Terminen bereit. Drei Gespräche wurden in Besprechungsräumen am Arbeitsplatz der GesprächspartnerInnen durchgeführt. Weitere drei Interviews fanden auf Wunsch der InterviewpartnerInnen im Meeting-Raum des Büros des Autors statt. Für vier Gespräche wurde Skype als Videokonferenz-Methode verwendet, da sich die Personen in Deutschland befanden. Um technische Risiken zu minimieren, wurde jedes Gespräch mit zwei Geräten synchron aufgezeichnet.

#### **3.4.2 Erfahrungen aus dem Ablauf**

Auf Basis der Hinweise zur Gesprächsführung (Froschauer & Lueger, 2003, S. 51ff.) und der Grundlagen qualitativer Forschungsgespräche (Froschauer & Lueger, 2003, S. 15ff.) wurden die Interviews persönlich durch den Autor geführt. Die befragten Personen erklärten sich alle mit der Tonaufzeichnung einverstanden. Sämtliche Gespräche wurden unmittelbar danach transkribiert. Die Empfehlungen von Aghamanoukjan et al. (2009, S. 429ff.) bezüglich des Theoriebezugs, Offenheit und Zurückhaltung, Respekt vor den Befragten, Nachvollziehbarkeit, Technik, Ökonomie, rechtlicher Aspekte und Konkretisierung der Erwartungen wurden bestmöglich berücksichtigt.

Die Interviewten wurden vor den Gesprächen über die Zielsetzung informiert, und es wurde ihnen Anonymität und Diskretion versichert (Döring & Bortz, 2006, S. 41). Die Grundlage eines jeden Interviews war der Gesprächsleitfaden. Dies ermöglichte Vergleichbarkeit durch die Struktur bei gleichzeitiger Offenheit für freie Erzählungen, Assoziationen und dem Autor vorher unbekanntes Sichtweisen.

Als Erhebungsinstrument dienten Interviews mit ExpertInnen auf Basis eines Gesprächsleitfadens (siehe Anhang). Der Leitfaden wurde vom Autor auf Grundlage einer Literaturrecherche und Vorgesprächen mit erfahrenen Marketing- und Sales-Verantwortlichen erstellt. Ebenso wurden die Anforderungen an Frageformulierungen und Fragestil in Interviewleitfäden gemäß Kruse (2011, S. 68f.) berücksichtigt. Um die Gespräche dynamisch zu gestalten, wurden unterschiedliche Fragearten, wie direkte, zirkuläre und hypothetische Fragen verwendet.

Erst wurde jeweils das Ziel des Interviews erklärt, der Titel der Arbeit und die Forschungsfrage wurden nochmals mitgeteilt, der Zeitrahmen wurde angegeben und es wurde Ungestörtheit zugesichert. Die Anonymität und Diskretion wurden zugesichert und die explizite Zustimmung zur nun startenden Tonaufzeichnung wurde eingeholt. Auch die Möglichkeit der Unterbrechung auf Wunsch der befragten Person wurde erwähnt. Danach startete die Befragung mit einigen allgemein gehaltenen Eröffnungsfragen. Dies ermöglichte den Personen einen freien Zugang zum Thema. Im Hauptteil wurden konkrete Fragen unterschiedlicher Art gestellt und im letzten Abschnitt wurde vor allem nach weiteren Gedanken oder Ideen gefragt.

Bei allen Interviews herrschte nahezu von Beginn an eine aufgelockerte Atmosphäre und ein von beiden Seiten als angenehm empfundenen Gesprächsklima. Der vorgesehene Zeitrahmen reichte bei allen Gesprächen aus. Der Leitfaden stellte sich als geeignetes Instrument zur Unterstützung der Gesprächsführung heraus. Die Einladung nach weiteren Gedanken oder Fragen am Ende des Gesprächs wurde nur von wenigen wahrgenommen. Alle Gespräche verliefen ungestört.

Nach Beendigung eines jeden Gesprächs wurden die Tonaufnahmen hinsichtlich Aufnahmequalität und Vollständigkeit kontrolliert. Dabei konnte festgestellt werden, dass es bei keinem Interview technische Probleme gab. Eine kommunikative Validierung wurde in drei Fällen durchgeführt, da die InterviewpartnerInnen dem Forschenden persönlich gut bekannt sind. Beim gemeinsamen Anhören der Gesprächsaufzeichnung wurde hinterfragt, ob die Meinung der jeweils interviewten Person aus deren Sicht klar genug ausgedrückt worden ist. Keine der GesprächspartnerInnen verlangte nach einer Änderung.

### **3.4.3 Interview-Form und Differenzierung**

Bezüglich der Interview-Form und der Dimensionen zur Differenzierung (vgl. Lamanek, 2005, S. 331) gilt folgende Beschreibung des verwendeten Leitfadens:

Die Intension des Interview war „ermittelnd“, die Standardisierung ist „Halb-Standardisiert“, die Struktur der zu Befragenden bestand aus 9 Einzelinterviews und einem Interview mit zwei Personen desselben Unternehmens, die Form der Kommunikation war mündlich, der Stil der Kommunikation war neutral, die Art der Fragen war, bezogen auf die Hauptfragen, offen, die Kommunikationsmedien waren Face-to-Face und Videokonferenz.

Der Leitfaden, dessen Aufbau in Tabelle 3 dargestellt ist, wurde unverändert in allen Gesprächen verwendet. Die Bereiche eins (Allgemeines und Vorstellung) und zehn (Verabschiedung) dienten dem organisatorischen Rahmen der Gespräche. Die Bereiche zwei bis acht (Verkaufsprozesse im Unternehmen, verwendete Werkzeuge, Social Selling Strategie, Bedeutung von Social Media im Unternehmen, Fähigkeiten von VerkäuferInnen und Organisation, Erfolgsmessung und Risiken) dienten zur Erhebung der für dies Arbeit maßgeblichen Daten. Der Bereich neun (abschließende Fragen und Anmerkungen) diente dazu, weitere Meinungen und Ideen einzuholen, die durch die anderen Bereiche nicht abgedeckt wurden.

Tabelle 3: Aufbau des Gesprächsleitfadens

Bereich	Thema
1	Allgemeines (Vorstellung)
2	Verkaufsprozesse im Unternehmen
3	Verwendete Werkzeuge
4	Fragen zu Social Selling Strategie
5	Bedeutung von Social Media im Unternehmen
6	Fähigkeiten von VerkäuferInnen und Organisation
7	Erfolgsmessung
8	Risiken
9	Abschließende Fragen und Anmerkungen. Weitere Themen.
10	Verabschiedung

Quelle: eigene Darstellung

Die Bereiche zwei bis neun enthalten offene Fragen und Detailfragen und entsprechen einer Kategorisierung, die für die Auswertung verwendet wird. Die Tabelle 4 zeigt die Zuordnung der Themen des Gesprächsleitfadens zu Kategorien und den Verweis auf Inhalte des Theoriekapitels dieser Arbeit.

Tabelle 4: Kategorisierung

Bereich	Kategorie	Subkategorie	Kapitel (Theorie)
2	Verkaufsprozesse	Reifegrad	2.2.2
		Aktivitäten	2.2.2
3	Werkzeuge	CRM und BI	2.2.3
		Social Media	2.1
		Weitere Werkzeuge	2.2.3
4	Social Selling Strategie	Strategie und Richtlinien	2.1.3.; 2.2.2
5	Bedeutung von Social Media	Kundenfindung	2.1.1
		Kundenbindung	2.1.3
		Weitere Anwendungsfälle	
6	Fähigkeiten	Fähigkeiten von VerkäuferInnen	2.2.1
		Fähigkeiten von Werkzeugen	2.2.3
		Weitere Fähigkeiten	
7	Erfolgsmessung	Messung	2.2.5
		Steuerung	2.2.5
8	Risiken	Risiken für die Organisation	2.3; 2.2.2; 2.2.3
		Risiken für Individuen	2.3; 2.2.1
		DSGVO als Risiko	2.3.2
		Weitere Risiken	2.3.1
		Beurteilung Chancen vs. Risiken	2.1
9	Weitere Themen		

Quelle: eigene Darstellung

Es wird erwartet, dass die Auswertung eine Anpassung oder Erweiterung der Kategorien ergeben wird.

### 3.4.4 Transkription

Die Tonaufnahmen wurden zum Zweck der Sicherstellung und Auswertung transkribiert. Die Tonaufzeichnung wurde dem Gedächtnisprotokoll vorgezogen, da eine größere Datenmenge mit höherer Zuverlässigkeit zur Verfügung steht. Laut Mayring (2002, S. 89ff.) kann wörtlich, kommentiert oder inhaltsanalytisch transkribiert werden. Für die vorliegende Arbeit wurde die Form der wörtlichen Transkription gewählt. Aus jedem Interview wurde eine vollständige Textdatei erstellt. Dabei wurde die Methode „Übertragung in normales Schriftdeutsch“ verwendet. Sie ermöglicht es, Dialekte anzupassen, ebenso

Stil, Satzbau und Grammatik. Dadurch kann falsches und somit störendes Textmaterial entfernt werden (Mayring, 2002, S. 89ff.). Wenn manifeste Inhalte im Fokus einer Analyse stehen, sollen einfache Regeln zur Transkription angewendet werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159).

### **3.5 Dokumentation der Auswertungsmethode**

Die Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2003) wurde als Auswertungsmethode verwendet. Damit konnte ein Überblick erstellt werden, Kernaussagen wurden zusammengefasst, und der Kontext von Aussagen gleicher und unterschiedlicher InterviewpartnerInnen konnte erkannt werden. In der Themenanalyse sind das Textreduktionsverfahren und das Codierverfahren beschrieben. Für die vorliegende Arbeit wurde das Textreduktionsverfahren angewendet, um die gesammelten Transkripte mengenmäßig zu reduzieren. Auf ein nachgelagertes Codierverfahren wurde verzichtet, weil die Suche nach latenten Inhalten keinen relevanten Erkenntnisgewinn versprach.

Die Textreduktion wird in fünf Schritten durchgeführt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159ff.):

1. Unterschiedliche Themen identifizieren und passende Textstellen zuordnen.
2. Herausarbeiten wichtiger Eigenschaften eines jeden Themas.
3. Vom Gesprächsleitfaden abhängig ist die Abfolge der Themen zu beachten (oder nicht). Für strukturiert ablaufende Interviews entfällt dieser Schritt.
4. Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb der Themenbereiche werden analysiert.
5. Das Zusammenwirken der Themen wird betrachtet und mit der Forschungsfrage in Zusammenhang gebracht.

Mit dem Verfahren wurden in den transkribierten Texten wichtige Themen und deren Charakteristika erkannt. Innerhalb der Themen wurden die Textinhalte zusammengefasst, wobei die Argumente der Interviewten erhalten blieben. Zusammenhänge und Unterschiede traten in den gekürzten Texten hervor und wurden in den Kontext der Forschungsfrage eingebracht. Im Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Analyse vorgestellt.

Die Qualitätssicherung ist ein Kernelement der Interpretationsarbeit. Daher wurden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit anhand der Ausführungen von Froschauer und Lueger (2003, S. 167ff.) zu Qualitätssicherung und Ergebnisaufbereitung erstellt. Das zu interpretierende Material ist demnach systematisch zu strukturieren, damit die Untersuchung in einem Bericht oder einer Präsentation einfließen können, welche die

Qualitätsansprüche der Sozialforschung einhalten. Dies führt zu verständlichen Inhalten für LeserInnen. Aus forschungsstrategischen Gründen lassen sich qualitative Studien nicht mit quantitativ orientierten Gütekriterien wie Validität, Objektivität und Reliabilität bewerten, deshalb müssen andere Möglichkeiten zur Qualitätssicherung verwendet werden. Validität ist ein unzureichendes Kriterium wegen des undefinierbaren, emergenten Charakters der interpretativen Forschung. Hermeneutik misst nichts, und deshalb ist Reliabilität kein geeignetes Kriterium. In der interpretativen Sozialforschung wird nicht auf die wirkliche Verfasstheit der Forschungsobjekte bestanden, auch nicht auf Situationsindependenz, und daher kann Objektivität kein angemessener Anspruch und somit auch kein Kriterium sein. Eine Qualitätssteigerung kann durch Maßnahmen auf drei Ebenen erzielt werden. Auf der verfahrenstechnischen und methodologischen Ebenen können Strategien wie Dekonstruktion, Systematisierung von Zweifel, extensive und sequentielle Sinnauslegung angewandt werden, ebenso die Berücksichtigung von belanglosem und Anomalien und die Trennung des Generierens von Handlungswissen und Analysewissen.

Auf der Ebene des Forschungsprozesses ist zur Qualitätssteigerung eine zyklische Organisation des Prozesses hilfreich. Reflexionsphasen, systematische Variationen und prüfende Interventionen sind ebenso wie eine am theoretischen Sampling orientierte Auswahl an Forschungsmaterialien nützlich.

Auf der Ebene des Wissenschaftssystems sind qualitätssichernde Maßnahmen die genauen Angaben zur Studie, die Beschreibung der Relevanz der Studie für die Wissenschaft, eine exemplarische Darstellung von sensiblen Forschungselementen und die Umsetzung anschlussfähiger Strukturen. Alle Maßnahmen dienen dazu, das gesamte Konzept nachvollziehbar zu machen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 170).

Kommunikative Validierung, Triangulation, die Validierung von Interviewsituationen und Authentizität sind geeignete Kriterien für die Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. Für die vorliegende Arbeit wurde nach Froschauer und Lueger (2003) vorgegangen.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die aus den Interviews erhaltenen Ergebnisse dargestellt und interpretiert, mit dem Ziel die Forschungsfrage zu beantworten. Die Themenbereiche wurden aus dem Gesprächsleitfaden abgeleitet. Die Subthemenbereiche wurden durch das Verfahren der Textreduzierung bis auf nachstehende Ausnahmen bestätigt und um drei Subthemen erweitert, die unter „Weitere Themen“ am Ende der Auflistung erscheinen.

Die angesprochenen Ausnahmen: Die Antworten auf die Fragen nach „Fähigkeiten von Werkzeugen“ wurden in die Kategorie Werkzeuge integriert. Für die Frage nach weiteren Fähigkeiten und Voraussetzungen wurde keine Subkategorie erstellt, da alle diesbezüglichen Antworten in andere Kategorien passten. Die Fragen nach der Beurteilung von Chancen vs. Risiken wurden in der Hauptkategorie „Risiken“ behandelt. Die Antworten auf die Fragen nach weiteren Risiken wurden in die passenden Subkategorien eingefügt.

Außerdem wurde erkannt, dass im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage eine Veränderung der Reihenfolge der Kategorien im Vergleich zur Reihenfolge im Gesprächsleitfaden sinnvoll ist. In der Tabelle 5 werden alle Kategorien aufgelistet, wobei den Hauptthemen Subthemen zugeordnet werden. Aus der Auflistung ist ersichtlich, welche Themenbereiche betrachtet wurden und welche zusätzlichen Themen aus den Daten hervorgingen. Die Grundlage der Textreduktion war der Gesprächsleitfaden. Dazu wurde das Dokument adaptiert und die wesentlichen Passagen aus den Transkripten wurden in einen Auswertungsbogen übertragen und zugeordnet. Themen, die von den GesprächspartnerInnen angesprochen wurden und nicht in der Struktur des Gesprächsleitfadens vorhanden waren, wurden am Ende des Auswertungsbogens dokumentiert.

Tabelle 5: Angepasste Kategorisierung

Kategorie	Subkategorie
Social Selling Strategie	Strategie und Richtlinien
Erfolgsmessung	Messung Steuerung
Bedeutung von Social Media	Kundenfindung Kundenbindung Weitere Anwendungsfälle
Verkaufsprozesse	Reifegrad
Werkzeuge	CRM und BI Social Media Weitere Werkzeuge
Fähigkeiten	Fähigkeiten von VerkäuferInnen Fähigkeiten von MitarbeiterInnen im Marketing
Risiken	Risiken für die Organisation Risiken für Individuen DSGVO als Risiko Weitere Risiken Beurteilung Chancen vs. Risiken
Weitere Themen	Nutzung von Social Media durch KundInnen Verwendbarkeit von Fallstudien Zukunftsprognosen

Quelle: eigene Darstellung



## 4.1 Social Selling Strategie: Strategie und Richtlinien

Eine Strategie gibt Orientierung, und Richtlinien schaffen Klarheit über das erwünschte Vorgehen. Wenn man davon ausgeht, dass von Social Selling auch Risiken ausgehen, sind strategische Vorgaben und die Kontrolle darüber, ob sie eingehalten werden, wesentliche risikovermeidende oder risikomindernde Maßnahmen von Unternehmen. Im Zuge dieser Arbeit wurden Fragen nach der Existenz einer Strategie und dem tatsächlichen oder gewünschten Inhalt gestellt.

Von einer vorhandenen, dezidierten Strategie für Social Selling berichtete nur ein Gesprächspartner (B05, Z.87). Die Strategie gibt Pflichten und Rechte für Marketing- und Vertriebspersonal vor. Sie liefert auch die Begründung des Nutzens von Social Selling. Die MitarbeiterInnen sollen als ExpertInnen am Markt positioniert werden (B05, Z. 101-102). Es wird vorgegeben, dass MitarbeiterInnen deutlich als Angestellte des Konzerns erkennbar sein müssen (B05, Z. 189-129). Auch eine Sprachregelung, „Convent of voice“, existiert (B05, Z. 135-136).

B06, der als Einzelunternehmer keine Strategie benötigt, aber sie für seine KundInnen für notwendig hält, meinte, dass Ziele und Erwartungshaltung strategisch vorzugeben seien, ebenso eine Definition von „Erfolg“ im Sinne von Kennzahlen (B06, Z. 189). B09 zählt konkrete Inhalte einer geplanten, noch zu erstellenden Strategie auf (B09, Z. 29-32). Sie soll erklären, warum im Unternehmen Social Media genutzt werden sollen, was damit erreicht werden soll, welche Kanäle für wichtig gehalten werden, welche internen und externen Zielgruppen es gibt und wie Marketing die Zielgruppen und den Vertrieb unterstützt.

Die Strategie sollte laut B09 festlegen, welches Verhalten und welche Inhalte Social Media tauglich sind (B09, Z. 113-116). Es sollte über Gefahren gewarnt werden (B09, Z. 120-121). B10 ist Marketingverantwortliche eines Kleinstunternehmens und würde in einer Strategie für Social Selling folgende Inhalte erwarten: Ziel, Zuständigkeiten, Erfolgsdefinition, Risiken, Umgang mit „Shitstorms“, Vorgaben über Kommunikationsinhalte und die Einforderung von Authentizität (B10, Z. 98-103).

B01 sieht in der Vorgabe von zu verwendenden Tools (Software) einen sinnvollen Inhalt einer Strategie (B01, Z. 90-91).

Im Unterschied zu den in dieser Arbeit vorgestellten theoretischen Erkenntnissen wurden Sicherheitsthemen von den Befragten nicht angeführt. Dies könnte an deren Rollen liegen, die im Marketing- und Vertriebsbereich angesiedelt sind und nicht in einem technischen oder rechtlichen Bereich. Oft genannt wurden inhaltsbezogene Vorgaben (was,

und was nicht gepostet werden soll, Identität, editoriale Themen). Dies deckt sich mit wissenschaftlichen Auswertungen existierender Strategiedokumente.

B01 ist Mitarbeiter eines Konzerns, in dem vieles strategisch vorgegeben wird. Allerdings kennt er keine Strategie, die sich auf Social Media Nutzung im Vertriebskontext bezieht. Er wünscht sich mehr Unterstützung durch Vorgaben (B01, Z. 88).

B09 ist Social Media Koordinatorin in einem großen Industrieunternehmen und erzählte vom Vorhaben einer Strategie:

*„Es ist geplant, dass wir eine Strategie für Social Selling entwickeln. Weil wir das Potenzial erkannt haben und es ist für uns sehr wichtig, da unser Marketingaktivitäten auch unsere Vertriebskollegen unterstützen, das heißt es geht nicht darum nur rein Werbung zu machen, sondern wir wollen, dass unsere Marketingaktivitäten auch eines Tages konkrete Ergebnisse liefern.“* (B09, Z.101-104)

B08 teilte mit, dass die Strategie seines Unternehmens einfach zusammenzufassen sei: Sie wollen es machen (B08, Z.130).

Es zeigte sich, dass die MitarbeiterInnen von mittleren, kleinen und kleinsten Unternehmen überwiegend berichteten, dass keine Strategien und auch keine geplanten Strategien vorhanden sind (B02, B04A & B04B, B07, B08, B10). B04A und B10 würden eine Strategie für das eigene Unternehmen befürworten (B04A, Z.143; B10, Z. 95-96). B06 sieht mehr Bedarf für strategische Vorgaben bei größeren Unternehmen als bei kleineren (B06, Z. 204-205). Für B07 ist die Absenz einer Social Selling Strategie gewollt, passend zur generellen strategischen Ausrichtung des Unternehmens, einer Marketingagentur:

*„Wir kommen nicht ganz ohne Social Media aus, weil wir die Projekte schon auch auf Social Media teilen. Aber wir sind bewusst sehr zurückhaltend, genau deswegen, weil wir uns auch in unserer ganzen Identität ein bisschen mehr zurücknehmen wollen, damit wir eben die Identitäten von anderen Unternehmen stärker in den Fokus setzen, und eben genau das quasi auch dann unser Prinzip dahinter ist: Die Unternehmen, die zu uns kommen, sollen sich entfalten, und wir nehmen uns zurück.“* (B07, 145-150)

B02 erzählte von einer Social Media Strategie und bedauerte, dass keine Social Selling Strategie existiert (B02, Z. 41-42).

B06 ist Einzelunternehmer, der hauptsächlich kleine und mittlere Unternehmen berät. Er bezog die Frage auf seine Kunden und meinte, dass diese in der Regel keine Strategie für Social Selling hätten (B06, Z. 184).

B03, der Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens ist, setzt stark auf Social Selling und meinte, die Strategie hätte sich durch das Tun ergeben. Er sieht Social Selling als Differenzierungsinstrument, weil die Mitbewerberunternehmen die Zeichen der Zeit nicht erkannt hätten (B03, Z.116-119). Es existiert eine Richtlinie, die VertriebsmitarbeiterInnen vorgibt, zumindest einmal pro Tag in Social Media zu posten (B03, Z. 110-111). Sie sind auch dazu verpflichtet, ihr eigenes Netzwerk zu pflegen (B03, Z. 120-121). Dadurch, dass er als Geschäftsführer sieht, welche Blogbeiträge des Marketing von Vertriebsleuten gepostet werden, könne er sein eigenes Netzwerk erweitern (B03, Z. 344-348).

Alle GesprächspartnerInnen sahen Vorteile in der Existenz von strategischen Vorgaben. Solche Vorgaben können subjektiv betrachtet allerdings negativ aufgenommen werden. So könnten sich VerkäuferInnen durch Quotenvorgaben wie im Unternehmen von B03 zu starker Leistungsorientierung gedrängt fühlen. Vorgaben, wie zu kommunizieren ist und welche Beiträge zu posten sind, könnten von manchen als Einschränkung der persönlichen Freiheit gesehen werden. Es war auffällig, dass keine/r der GesprächspartnerInnen sich in diesem Sinne über Strategie und Richtlinien besorgt zeigte, auch jene nicht, die im Vertrieb tätig sind. Möglicherweise fehlen in dieser Arbeit solche Stimmen, weil die Auswahl der GesprächspartnerInnen attraktiver war für Personen, die dem Thema gegenüber aufgeschlossen sind als für kritische Personen.

## 4.2 Erfolgsmessung

Die GesprächspartnerInnen wurden gefragt, ob und was sie messen, um über Erfolg oder Scheitern von Social Selling in ihren Unternehmen Bescheid zu wissen und was mit den Messergebnissen passiert.

### 4.2.1 Messung

*„Es gibt keine Kennzahlen, es gibt keine Vorgaben, es gibt keine Messung. Im Endeffekt: Gemessen wird, ob du erfolgreich bist oder nicht.“ (B01, Z. 223-224)*

Dieses Zitat fasst die Antworten beinahe aller GesprächspartnerInnen zusammen. Selbst in den Unternehmen, die eine Strategie umsetzen, wird nicht umfassend gemessen. Dies geht konform mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche. Es scheint theoretisch wie praktisch nur wenig Beschäftigung mit der Erfolgsmessung von Social Selling zu geben. Dennoch gibt es Kennzahlen und Messungen. Der Verkaufserfolg wird mit traditionellen Vertriebskennzahlen gemessen (B03, Z. 243; B01, Z. 223-226). Im

Unternehmen von B02 wird der Erfolg von Social Media Aktivitäten gemessen, wie Klickzahlen, Verweildauer, Anzahl von Seitenaufrufen, wiederkehrende Besucher, Anmeldungen zu Events und Teilnahmen an Events (B02, Z. 191-196). Allerdings ist das nicht durchgängig, und die Eintragungen im CRM-System sind manchmal unvollständig (B02, Z. 202-204). B08 findet Messungen aus der Marketingperspektive, wie Verbreitung von Inhalten und Follower-Anzahl, nützlich (B08, Z. 354-356).

Im Unternehmen von B05 werden CallToActions in LinkedIn gemessen (B05, Z. 276-277), ebenso Tracking Links in Postings (B05, Z. 291-293) und Event-Anmeldungen (B05, Z. 97-100). B05 begründet das Fehlen eines umfangreichen Messmodells mit der Unternehmenskultur, die aus viel Vertrauen und wenig Kontrolle bestünde (B05, Z. 320-321). Er nennt auch zu hohen Zeitaufwand (B05, Z. 308-310) und Komplexität als Gründe (B05, Z. 275-276). Er meint, eine vollständige Messung sei nicht möglich (B05, Z. 271-272). Derselben Meinung ist B09, die das Messen von Kundenloyalität und der Qualität der Kundenbeziehung für sinnvoll erachten würde (B09, Z. 288-289; Z. 299-300), dies aber für schwer umsetzbar hält (B09, Z. 294).

Das folgende Zitat von B06 bringt das Thema „Vertrauen“ ins Spiel:

*„Vertrauen ist wirklich für mich die wichtigste Währung im Internet, aber ist halt ein qualitatives Ziel, kein quantitatives Ziel.“* (B06, Z. 230-231).

Kundenloyalität und Vertrauen als Basis für Commitment zu einer Beziehung erscheinen als interessante Messobjekte. Hier bedarf es einer genauen Betrachtung und weiterer wissenschaftlicher Arbeit, um sinnvolle Zielwerte und tatsächlich durchführbare Messaktivitäten zu erkennen.

Im Unternehmen von B09, wo gerade eine Social Selling Strategie entwickelt wird, möchte man sich erst auf die Entwicklung guter Praktiken konzentrieren und dann mit Praxiserfahrung das Thema Messen und Steuern angehen (B09, Z. 235-240).

B03 und B10, beide in Kleinstunternehmen tätig, wo Social Selling angewendet wird, aber keine strategischen Vorgaben existieren, sehen für ihre Organisationen keinen Sinn im spezifischen Messen von auf Social Selling bezogenen Werten. B03 sieht das gesamte Personal als „Social Seller“ (B03, Z. 234). Für ihn war die Frage früher spannend, als Social Selling für ihn eine Alternative darstellte. Mit dem Erfolg von Social Selling hat das Unternehmen jegliche andere Vertriebspraktik eingestellt (B03, Z. 238-240). Die traditionellen KPI für Marketing und Sales sind für ihn direkt auf Social Selling beziehbar. B10 sieht in der Überschaubarkeit der eigenen Unternehmenszahlen die Möglichkeit, den Erfolg direkt an Umsatzsteigerungen ablesen zu können (B10, Z. 247-250), was explizites Messen von Social Selling KPI obsolet machen würde.

B04A bezweifelt generell die Wirkung von Social Media als Erfolgsfaktor:

*„Wir haben keinen einzigen Auftrag jemals gekriegt, weil wir eine schöne Homepage haben. Wir haben keinen einzigen Auftrag jemals gekriegt, weil wir auf Social Media sind.“* (B04A, Z. 332-334)

Die Aussage sollte im Kontext des gesamten Gesprächs gesehen werden. Die KundInnen und Interessentinnen des Unternehmens sind mehrheitlich nicht in Social Media präsent und wenig internetaffin. Möglicherweise lagen cognitive biases bei B04A vor. Die Einschätzung könnte von einem fundamentalen Attributionsfehler, dem Availability Bias und dem Hindsight Bias (oder einer Kombination) begründet sein.

#### **4.2.2 Steuerung**

B03 und B05 gaben an, dass die erhobenen Kennzahlen zur Steuerung verwendet werden (B03, Z. 245). B05, in dessen Unternehmen Eigenverantwortung und Motivation gefördert werden sollen, erzählt über die Verwendung des SSI (LinkedIn Social Selling Index) zur Steuerung:

*„Ab SSI Wert 70 ist man bei uns Top Seller. Ziel ist aber, dass mindestens jeder 60 hat bei uns, wo wir dieses Jahr sogar auf 65 erhöhen. Also der Durchschnitt ist schon, von der Company gewünscht, einen SSI von 65 zu haben.“* (B05, Z. 367-369)

Der SSI soll MitarbeiterInnen helfen, Schwächen zu erkennen und anzugehen (B05, Z. 337-338). Jedes Monat werden die 5 MitarbeiterInnen mit dem höchsten SSI im Intranet bekannt gegeben, sie werden „Social Selling Heroes“ genannt (B05, Z. 335-336). Interessanterweise wird nicht gemessen, ob der SSI Wert mit der Verkaufperformance der Person korreliert.

*„Wie viel er liked, wie viel er kommentiert, ob er was teilt, das ist jedem wirklich selber freigestellt.“* (B05, Z. 138-139)

B06 vermutet, dass trotz der Möglichkeiten zur Steuerung seine Kunden nach Bauchgefühl steuern. (B06, Z. 239-242).

Abschließend lässt sich zum Themenkomplex „Strategie – Messung – Steuerung“ feststellen: Die Praxis, die sich aus den Interviews darstellt, scheint für kleine Unternehmen passend zu sein. Mittlere und große Unternehmen sind beim Thema Social Selling im Blindflug unterwegs. Sie können von bekannten Praktiken aus den

Wirtschaftswissenschaften profitieren, um den Erfolg von Social Selling planbar, messbar und steuerungsfähig zu gestalten.

### 4.3 Bedeutung von Social Media für das Unternehmen

*„Social Selling aus Vertriebsicht würde heißen, dass ich wirklich meinen LinkedIn Account z.B. verwende um damit neue Kunden oder Bestandskunden bei Laune zu halten, zu generieren, was auch immer.“ (B08, Z. 277-279)*

Die Frage nach der Verwendung von Social Media im Unternehmen geht über die Betrachtung der Bedeutung von Social Selling hinaus. Social Selling baut auf der Verwendung von Social Media auf, egal ob diese durch eine Strategie und Richtlinien geregelt ist oder nicht. Die Frage wurde von manchen GesprächspartnerInnen auf sich persönlich bezogen, andere verstanden die Frage auf das Unternehmen bezogen. Fast alle Befragten benutzen XING und LinkedIn (B01, Z. 112-113; B02, Z. 43; B03, Z. 106-107; B05, 228-230; B07, Z. 365; B08, 136-137; B09, Z. 62-63, B10, Z. 80). Die Ausnahmen sind hier B04A und B06, die sich auf Facebook konzentrieren. B06 begründet das dadurch, dass mit einem geringen Werbe-Etat eine große Anzahl an Menschen in Facebook erreicht werden kann (B06, Z. 123-126). Er vermutet, dass Menschen nicht mehr so häufig auf ihren Profilen Dinge teilen, sondern dies verstärkt in geschlossenen Räumen, wie Facebook- oder WhatsApp-Gruppen tun (B06, Z. 77-79). B09 sieht die Werbekosten von Facebook als kostentechnisch nicht optimal (B09, 70-74). Sie hat aus ihrer beruflichen Vorerfahrung allerdings mit Facebook im Business-Kontext (allerdings B2C) gute Erfahrungen gemacht (B09, Z. 70-74).

Es zeigte sich, dass zu Facebook als einziger Social Media Plattform kontroverse Aussagen getätigt wurden. Während die Unternehmen von B04A und B06 nahezu ausschließlich auf Facebook setzen, ist B09 grundsätzlich positiv eingestellt, aber derzeit aus Kostengründen dort nicht aktiv. Für einige GesprächspartnerInnen ist Facebook eine Plattform ausschließlich für private Zwecke (B01, Z. 123; B06, Z. 365) oder wird reduziert auf eine relativ statische Unternehmensseite (B06, Z. 145-150; B10, Z. 86-87).

B10 erklärte, warum Facebook darüber hinaus vom Unternehmen nicht genutzt wird:

*„Aus Datenschutzgründen. Und auch, weil völlig unklar ist was sie tun. Das heißt, ich kann mich nicht auf dieses Tool verlassen, weil heute funktioniert es so, und heute kann ich eine Werbung so machen, das kann morgen schon ganz anders sein, weil die auf einmal die Regeln ändern - aber nicht ideal kommunizieren. Es gibt für kleine Unternehmen z.B. nicht wirklich Ansprechpartner, und sie können dir Werbung sperren, sie können dir dein Profil eine Zeit sperren, und du kannst als kleines Unternehmen nichts dagegen tun. Darum: das läuft bei uns ein bisschen mit, weil man halt auch auf Facebook ist, aber es ist keine bevorzugte Plattform.“ (B10, Z. 408-414)*

### **4.3.1 Kundenfindung**

*„Man darf nicht mit der Tür ins Haus fallen.“ (B05, 397-398)*

Einige GesprächspartnerInnen nutzen Social Media zur Recherche nach Personen. (B01, Z. 115-116; B01, Z. 118-121; B02, Z. 43-44; B03, Z. 83-84; B05, B10, Z- 123-125). B10 hinterfragt, ob es klug ist, auch den Erstkontakt über Social Media zu knüpfen (B10, Z. 125-126). B03 führt in ähnlicher Weise aus:

*„Im Vertrieb ist es ja so, dass alle Studien bestätigen, dass man von einen persönlich bekannten oder bekannten Menschen leichter kauft also von jemanden, von den man noch nie was gehört hat. Das liegt ja auf der Hand. Und so kontaktiere ich manche Menschen einfach nicht in Verkaufsabsicht, sondern nur in der Absicht einmal in eine Beziehung zu treten.“ (B03, Z. 84-88)*

Er meinte überdies, das für sein Unternehmen in den Nachbarländern Deutschland und Schweiz ohne Social Media das Finden von Kunden gar nicht möglich gewesen wäre. (B03, Z. 143-147). Er spricht damit als einziger Gesprächspartner die Vorteile von Social Media für die Kundenfindung in entfernten Märkten an.

B09 hält es wie B03 und B05 für wichtig, nicht mit der Tür ins Haus zu fallen:

*„Du musst ganz gezielt die Leute kontaktieren mit genau dieser Information, die wir auch leben wollen und nicht mit einer klassischen Vertriebsanfrage wie zum Beispiel: ‚Brauchen Sie derzeit Schmierstoff?‘“ (B09, Z. 141-143)*

Gefragt nach Beispielen für den Nutzen von Social Media zur Kundenfindung, erzählte B03, dass in LinkedIn und XING gezielt nach Ansprechpartnern gesucht werde und sieht das als so etwas wie eine neue Form des „Cold Call“ (B03, Z. 54-57). Er meint, das

Unternehmen soll auf allen Plattformen präsent sein, ebenso die MitarbeiterInnen, um überhaupt den Zugang zu EntscheidungsträgerInnen erhalten zu können (B03, Z. 51-54).

*„Wenn du dich verbinden lassen willst, und du kennst den Namen nicht, bist du immer schon am verlorenen Posten.“* (B03, Z. 61-62)

Das Unternehmen von B04A und B04B hat entschieden, Neuigkeiten ausschließlich auf Facebook zu posten, in der Absicht, InteressentInnen zu finden (B04A, Z. 97-98). Die Chance, Umsatz zu generieren, hält B04A für gering, weil die tatsächlichen AuftraggeberInnen mehrheitlich nicht auf den Plattformen vertreten seien (B04A, Z. 73-79). Er räumt jedoch ein, dass er und seine KollegInnen, begründet durch mangelnde personelle Ressourcen, wahrscheinlich gar nicht alle Möglichkeiten zur Kundenfindung über Social Media kennen (B04A, Z. 117-121).

B05 stützt die Vermutung des in der Baubranche tätigen B04A, dass das Zielpublikum nicht in Social Media ansprechbar sei, mit der Aussage:

*„Mit jedem Kunden muss man anders interagieren und anders umgehen natürlich, weil ein klassisches Bauunternehmen ist anders als ein modernes IT-Unternehmen.“* (B05, Z. 26-28)

Das Unternehmen von B05 nutzt Social Media Kanäle, um Awareness zu schaffen (B05, Z. 52-54). Dies wird mit Webinaren und Download-Angeboten gemacht, und es wird nachverfolgt, welche InteressentInnen über Social Media auf Inhalte zugreifen (B05, Z. 56-58). Das Unternehmen fokussiert dabei auf LinkedIn, weil hier die Möglichkeiten über Call-to-Actions und Tracking vorhanden sind (B05, Z. 67-70). Aus Sicht von B05 sind Social Media der Hauptkanal für die Kommunikation von Botschaften an InteressentInnen.

*„Wir machen in Österreich eigentlich sonst keine Werbung.“* (B05, Z. 141-143)

B09 sieht Social Media als Möglichkeit, eher Awareness für die Marke als für Produkte zu schaffen. Die Unique Selling Proposition der Marke, das Bekenntnis zur Wichtigkeit der KundInnen und die eigene Expertise werden in den Vordergrund gerückt (B09, Z. 132-136). So war man zum Beispiel mit einem lustigen, kurzen Video erfolgreicher als mit einem fachlichen Whitepaper (B09, Z. 330-331). B10 findet es ebenfalls wichtig, die Marke bekannt zu machen (B10, Z. 135-138).



Folgendes Bild ergab sich nach den Interviews: LinkedIn und XING sind die bevorzugten Social Media Plattform zur Kundenfindung, Die Vorzüge von LinkedIn liegen in den Möglichkeiten der direkten Kommunikation und des Tracking. XING wird bevorzugt für die Bewerbung von Events eingesetzt und als Plattform zur Präsentation des Unternehmens eingesetzt. Facebook wird für die Verwendung durch Unternehmen kontrovers gesehen. Twitter und Instagram werden in den Unternehmen der Befragten nur geringfügig verwendet. Andere Social Media Kanäle wurden in den Gesprächen nicht genannt.

Eine Beschäftigung der GesprächspartnerInnen mit Entscheidungsprozessen von InteressentInnen war in den Interviews nicht erkennbar. Es entstand beim Interviewer der Eindruck, dass die Betrachtung des Themas Kundenfindung stark unternehmenszentriert war. Botschaften werden gesendet, durchaus in der Absicht KundInnen zu finden, aber (passend zu den Erkenntnissen aus den Fragen zu Strategie, Messungen und Steuerung) ohne dezidierte Zielsetzungen.

Subjektiven Zuschreibungen von Erfolg durch Social Media (B03, B05) stehen Zweifel gegenüber (B04A, B07).

### **4.3.2 Kundenbindung**

Die Verwendung von Social Media, insbesondere LinkedIn und XING zum Finden von NeukundInnen wird von den meisten GesprächspartnerInnen als sinnvoll und nützlich erachtet. Kundenbindung, und in weiterer Folge Kundenloyalität, sind laut den theoretischen Grundlagen, die für diese Arbeit in Betracht gezogen wurden, durch die Möglichkeiten persönlicher, zielgerichteter Kommunikation mittels Social Media in einer vertrauensbildenden Weise möglich.

*„Dass da eine Bindung entsteht, das würde ich nicht unterschätzen.“ (B04A, Z. 163-164)*

*„Meiner Meinung nach muss man die Kontakte schon ein bisschen bei Laune halten, also man sollte mindestens regelmäßig ein bisschen was posten, etwas das aber auch dann die Zielgruppe adressiert.“ (B08, Z. 288-290)*

B01 meinte, dass persönliche Ansprache in Social Media relevant sei und auch zur Kenntnis genommen wird (B01, Z. 276-279). Dennoch sieht er Social Media nicht als gut geeignete Instrumente zur Kundenbindung (B01, Z. 157). Er zeigt sich davon überzeugt, dass Kundenbindung nur durch persönlichen Kontakt in Form von physischen Begegnungen entstehen könne. Ähnlich wird das im Unternehmen von B02 gesehen. Hier vermutet die Gesprächspartnerin, dass die VerkäuferInnen Kundenbindung über E-Mail-

Kommunikation erreichen wollen (B02, Z. 79). Aus Marketingsicht gibt es Newsletter und kleinere Aktionen, diese sieht sie aber nicht als Instrumente zur Kundenbindung (B02, Z. 80-83). Ihr Unternehmen bewirbt Events über Social Media Plattformen (B02, Z. 44-46). Die Gesprächspartnerin vermutet, dass in zwei bis drei Jahren eine Aussage darüber getroffen werden kann, ob Menschen mit hoher Social Media Affinität auf solche Werbung ansprechen (B02, Z. 228-229).

Die VertreterInnen der Unternehmen, die am meisten vom Nutzen des Social Selling überzeugt sind (B03, B05 und B10), sehen Social Media als unerlässlich, um Kundenbindungen zu verstärken. So meinte B03:

*„Was du im Social Selling schaffst, ist jemanden ein Angebot zu machen, das er sich auch wirklich anschaut, weil er weiß du bist relevant für ihn.“* (B03, Z. 193-194)

*„Ein Teil unseres Vertriebs passiert ja auch dadurch, dass Kunden unsere Beiträge liken, kommentieren und teilen.“* (B03, Z. 337-338)

B03 setzt dazu auf positive Inhalte in der Kommunikation (B03, Z. 190-192).

Dies sieht B10 ebenso:

*„Ja, ist es auf jeden Fall ein hervorragendes Medium, und zwar alle Social Media Kanäle. Solange man einen Content hat, der den Kunden gefällt.“* (B10, Z. 128-129)

B03 sieht die Regeln des Networking auf Social Selling anwendbar und meint damit einen Fokus auf Kundenbindung, nicht auf Vertrieb:

*„Networking ist nicht: Ich will dir auf Teufel komm raus irgendwas andrehen.“* (B03, Z. 80-82)

Die Gesprächsinhalte, die sich um „Kundenbindung“ drehten, brachten insgesamt weniger Antworten als jene zum Thema „Kundenfindung“. Social Selling wird von den GesprächspartnerInnen, die wenig praktische Erfahrung damit haben, möglicherweise stärker der Kundenfindungsphase zugeordnet. Jene mit positiven Erfahrungen sehen Stärken von Social Selling in beiden Bereichen. Interessant ist, dass „Selling“ von diesen Personen eher als gewünschter Effekt gesehen wird, nicht als gezielte Aktivität.

### **4.3.3 Weitere Anwendungsfälle**

B03 erzählte, dass die Social Selling Aktivitäten und die dafür notwendigen Skills mittlerweile zu einer Dienstleistung seines Unternehmens avanciert wären.

*„Das nächste z.B. ist, dass wir, sobald ein Kunde bei uns abschließt, den auch über die Social Networks promoten. Was wiederum in deren Sinne ist (...) und auf der anderen Seite kaufen unsere Kunden mittlerweile auch unsere Social Selling Skills. Weil sie selber noch nicht so weit sind und dann z.B. unseren Blog nutzen für ihre aktuellen Themen, um Awareness zu schaffen für Dinge, wo sie selber noch nicht die Reichweite haben.“ (B03, Z. 124-130)*

B03 möchte durch die Vernetzung mit Schlüsselpersonen aus den Zielbranchen erreichen, dass durch kluges Kommentieren, Liken und Posten sein Unternehmen als Teil der Branche gesehen wird, statt nur als Dienstleister. Dies sei ein Unterscheidungskriterium zum Wettbewerb (B03, Z. 137-141).

Eine wie hier beschriebene Rückkoppelung auf das Dienstleistungsportfolio durch Erfahrungen und Reife im Social Selling konnte bei der Literaturrecherche nicht aufgefunden werden.

## **4.4 Verkaufsprozesse**

Social Selling wird in der Literatur unter anderem als professionelle Vertriebspraktik definiert. Traditionelle Vertriebspraktiken mit geringer oder keiner Nutzung von Social Media sind im B2B-Bereich etabliert und in vielen, vor allem großen, Unternehmen ausgereift. Vor den Gesprächen stellte sich die Frage, ob bei Unternehmen, die Social Selling nutzen, traditionelle Prozesse adaptiert wurden oder Verkaufsprozesse neu erschaffen wurden.

*„Der Verkauf ist natürlich das Ziel, aber Social Selling ist der lange Weg dorthin.“ (B05, Z. 391-392)*

### **4.4.1 Reifegrad**

Tatsächlich sehen nur drei GesprächspartnerInnen die Verkaufsprozesse in ihrem Unternehmen als gut geregelt, eine Aktualisierung im Hinblick auf Social Selling sieht B09 trotzdem als notwendig (B03, Z. 30; B09, Z. 43). Im Unternehmen von B05 gibt es eine

umfangreiche Definition und Dokumentation der Verkaufsprozesse, aber bei der Anwendung wird dem Vertriebspersonal viel Freiraum gelassen (B05, Z. 31-33).

Zu den GesprächspartnerInnen, welche die Verkaufsprozesse als teilweise geregelt sehen, zählen B01 (Z. 226-227), B02 (Z. 8-9), B07 (Z. 32-33), und B08 (Z. 49).

Die AnsprechpartnerInnen der Klein- bzw. Kleinst-Unternehmen B04 und B10 haben keine Prozesse definiert (B04B, Z. 29; B10, Z. 27). B04A zeichnete dazu das Bild eines archetypischen kleinen Unternehmens, dessen Gesellschaftergeschäftsführer für Sales hauptverantwortlich ist:

*„Es ist so, dass unsere Branche sehr personenbezogen und personenfixiert ist. Das heißt zu 99% findet der Verkauf durch mich statt, wobei wir zum Teil Stammkunden haben, die durchaus auch die Mitarbeiter direkt ansprechen. Aber im Regelfall läuft das alles über mich und ausschließlich über mich.“* (B04, Z. 35-38)

B03, dessen Unternehmen stark auf Social Selling setzt, sieht dennoch Pipelinemanagement als sinnvolles Steuerungsinstrument für die Sales Performance (B03, Z. 30-31). Neuere Ansätze wie „Customer Engagement Cycle“ oder „Customer Journey“ wurden von niemandem in den Interviews genannt.

Der Unternehmensberater B06 meinte, dass Online Unternehmen, die er kennt, zumindest mit Sales Funnels arbeiten und zu den aus seiner Sicht fortgeschrittenen Zielgruppen gehören (B06, Z. 31-34), während die anderen Kunden des B06 mehrheitlich keine Verkaufsprozesse definiert hätten und nach seiner Ansicht erhoffen, dass sich diese mit der Verwendung von Social Media ergeben würde (B06, Z. 48-49).

Absenz und geringer Reifegrad von Verkaufsprozessen sind beobachtbar, wo strategischen Zielsetzungen fehlen oder nicht stringent sind. Bei einer subjektiven Selbsteinschätzung wird der Reifegrad höher angegeben, als aus den Interviewantworten ableitbar wäre. Auf einer Skala von Null (chaotisch) bis fünf (optimal) wurden die in der folgenden Tabelle 5 dokumentierten Reifegrade genannt. Vier Personen schätzten einen Reifegrad von mindestens 4, zwei schätzten den Reifegrad auf 3 oder 3 bis 4 und eine Person schätzte 1 bis 2.

Tabelle 6: Reifegrad der Verkaufsprozesse (Selbsteinschätzung)

Person	Reifegrad	Verbale Beschreibung (Auszüge)
B01	4	Sehr ausgereift, sehr stark (Z. 46-53)
B03	3-4	Sehr gut. Organisatorisch 3, bei Effektivität 4 (Z. 43-45)
B04A	4	Übergang zwischen Akquisitions- und Ausführungsphase nicht optimal (Z. 47-48)
B05	4	MitarbeiterInnen haben die Freiheit, den Prozess an sich anzupassen (Z. 31-33)
B08	3	...ziemlich gut (Z. 80)
B09	4-5	Auf jeden Fall zwischen 4 und 5 (Z. 39)
B10	1-2	Gar nicht (Z. 27)

Quelle: eigene Darstellung

Moderne Ansätze für Prozessmanagement von Sales Prozessen waren im Kreis der Befragten nicht bekannt. Ein Grund könnte sein, dass in der Literatur wenig Empirie bezüglich der erfolgreichen Anwendung solcher Ansätze existiert. Wenn wir uns dazu noch vergegenwärtigen, dass die Definition von Erfolg und dessen Messung nicht existent sind, darf folgendes vermutet werden: Verkaufsprozesse werden, wenn überhaupt, in einer Art verwaltet, wie man sie aus dem traditionellen Verkauf ohne Social Media kennt. Über die Sinnhaftigkeit dieser Transformation wird nicht reflektiert.

## 4.5 Werkzeuge (Tools)

Social Media beruhen auf der Verwendung von Informationstechnologie. Auf den bekannten Plattformen stehen viele Werkzeuge zur Verfügung. Ebenso bedeutend für die Unterstützung des Verkaufserfolgs ist die Verwaltung von Kundendaten in einem CRM-System. Für die vorliegende Arbeit war die Fragestellung interessant, welche Social Media Tools in den Unternehmen der GesprächspartnerInnen verwendet werden, ob und wie CRM-Systeme genutzt werden, ob CRM-Systeme mit Informationen im Sinne eines Social CRM verknüpft werden und welche weiteren Werkzeuge in Verwendung oder in Planung sind.

### 4.5.1 CRM und BI

In 7 Unternehmen aus dem Kreis der Befragten werden professionelle CRM-Systeme eingesetzt. Die Unternehmensgröße ist dabei kein Faktor, sehr wohl aber für die Preisklasse der Tools. Die weltmarktführende CRM-Lösung auf Cloud-Technologiebasis,

salesforce.com wird von zwei Unternehmen eingesetzt (B01, Z. 56; B02, Z. 14-15). Im Unternehmen von B05 wird die firmeneigene Lösung Dynamics CRM verwendet (B05, Z. 39). Im Kleinstunternehmen von B10 wird Hubspot in der Gratisversion eingesetzt (B10, Z. 61).

In zwei Unternehmen wird eine einfache Datenbanklösung statt eines CRM-Systems verwendet (B04A, Z. 58-61; B08, Z. 105). Nur eine Ansprechperson hat kein Werkzeug zur Verwaltung von Kundendaten (B06, Z. 56-59). Dieser Gesprächspartner erzählte über seine Kunden:

*„Dafür sind meine Kunden zu klein, dass sie ein CRM-System hätten. Das sind viele selbständige, kleine Unternehmen, die brauchen keine CRM-Software, also heute vielleicht schon aber haben sie in der Regel nicht, weil ich glaube das wäre zu komplex für sie. Die benutzen E-Mail-Marketing Software vielleicht als CRM-Tool.“* (B06, Z. 56-59)

Zum Thema Social CRM gab es unterschiedliche Ansichten. So räumte B03 ein, dass das CRM-System nicht auf Höhe der Zeit bezüglich der Aktualität der Inhalte sei. Die eigentliche Verkaufsbeziehung spiele sich in Social Networks ab (B03, Z. 99-103). Im Gegensatz dazu wird das CRM-System im Unternehmen von B02 durch Daten aus Social Media angereichert (B02, Z. 27-30), dies passiert manuell (B02, Z. 32). Im Unternehmen von B10 sind die Daten im CRM reduziert auf die für die Geschäftsbeziehung notwendigen. Die Gesprächspartnerin sieht sinngemäß die Beziehung zwischen Verkaufsperson und InteressentIn/Kunde/Kundin als 1:1 Beziehung, die in ihrer Tiefe nicht dokumentarisch abbildbar sei (B10, Z. 382-389).

Die meisten GesprächspartnerInnen kennen das Konzept „Social CRM“ nicht.

Nur in zwei der drei großen Unternehmen (und keinem der anderen Unternehmen) sind BI-Tools im Einsatz (B01, Z. 69-71; B05, Z. 81-85). Bemerkenswert ist, dass das Unternehmen von B02 BI-Software und BI-Beratung anbietet, aber die eigenen Lösungen nicht bei sich einsetzt.

Die Komplexität und Kosten von effizienten on-premise (also im Rechenzentrum des Unternehmens betriebenen) BI-Systemen machen verständlich, warum mittlere und kleine Unternehmen sie nicht einsetzen. Es gibt Anbieter von Cloud-Lösungen, die zu geringeren Kosten und mit weniger Komplexität ausgestattet kleine und mittlere Unternehmen anziehen wollen. Die Wichtigkeit und Sensibilität der Daten erfordern allerdings viel Vertrauen des Managements potenzieller Kundenorganisationen in die Zuverlässigkeit der Anbieter.

#### 4.5.2 Weitere Werkzeuge

Der Markt für Social Media Marketing und Sales Tools ist sehr groß und sehr dynamisch. Eine qualitative Arbeit kann kein repräsentatives Bild für eine Branche oder einen solchen Markt geben. Dennoch konnten aus den Aussagen der GesprächspartnerInnen interessante Erkenntnisse erlangt werden.

Der Gesprächspartnerin B10 sind von ihr als gut eingeschätzte Werkzeuge zwar bekannt, aber zu teuer (B10, Z. 75-77). B05, dessen Unternehmen mit wesentlich größeren Marketing- und Sales-Budgets arbeitet, setzt vor allem auf LinkedIn Sales Navigator (B05, Z. 68), sowie auf das umfassende Portfolio von Microsoft Dynamics CRM Produkten (B05, Z. 39-43). B06 ist auf Messenger-Marketing spezialisiert (B06, Z. 77). Er hat Chatbots entwickelt, die auf Facebook-Seiten eingesetzt werden und mit anderen Facebook-Werkzeugen verlinkt werden können (B06, Z. 152-155). Im Unternehmen von B02 wird Active Campaign eingesetzt (B02, Z. 17). Die Gesprächspartnerin beschreibt das Werkzeug als Webtracking-Tool mit Vertriebsfokus (B02, Z. 24). Im Unternehmen von B09 wird Marketo eingesetzt, um Bewegungen von Personen von Social Media zur Website aufzuzeichnen und auszuwerten (B09, Z. 56-60). Im Konzern von B01 wird auf Basis der BI-Tools ein Vorhersagewerkzeug eingesetzt (B01, Z. 47-48).

Im Unternehmen von B05 wird LinkedIn PointDrive verwendet (B05, Z. 280-281). Damit können VertriebsmitarbeiterInnen für KundInnen Content bereitstellen und nachverfolgen, ob und wann Inhalte abgerufen wurden. Die Basis für PointDrive ist in diesem Unternehmen eine interne Kommunikationsplattform. Hier präsentiert der Social Media Manager neue Inhalte und stellt sie dem Vertriebspersonal zur Verfügung (B05, Z. 519-520). Im Unternehmen von B01 gibt es so etwas nicht, B01 würde sich Vorlagen für die Verwendung in Social Media wünschen, hier ist ihm die Nutzbarkeit auf mobilen Geräten erwähnenswert (B01, Z. 204-206).

B10 überlegt, ob das im Unternehmen verwendete Projektmanagementwerkzeug „Trello“, das auf Kanban Boards beruht, für das Management von Social Selling Content verwendet werden sollte. Tools, die Content zentral zur Verfügung stellen (wie HootSuite), möchte sie nicht nur aus Kostengründen vermeiden. Die MitarbeiterInnen wären verleitet, das gleiche zu posten, was sie wiederum nicht authentisch erscheinen ließe (B10, Z. 185-190).

B01 meinte, dass künstliche Intelligenz („KI“) aus seiner Sicht in jeglichem Business nützlich sei, nicht aber in der B2B-Welt mit ihren komplexen Verkaufsprozessen (B01, Z. 412-413).

Für B09 ist LinkedIn als Anbieter von Werkzeugen unter anderem deshalb attraktiv, weil das Unternehmen von B09 von einem LinkedIn Account Manager sehr aktiv unterstützt wird (B09, Z. 261-262).

## **4.6 Fähigkeiten**

Mit den Fragen nach Fähigkeiten von Vertriebspersonal und Marketingpersonal sollten wesentliche Erfolgsfaktoren aus Sicht der GesprächspartnerInnen erfragt werden. Wie im vorigen Abschnitt erwähnt, sind Werkzeuge ein immanenter Bestandteil von Social Media. Allerdings müssen sie von den richtigen Menschen auf zielführende Weise benutzt werden. Wichtiger als die Werkzeugnutzung ist die Kommunikation. Verkaufsfördernde Kommunikation benötigt Voraussetzungen bei den handelnden Personen auf beiden Seiten und zusätzlich noch bei jenen, die unterstützend tätig sind, hier vor allem das Marketingpersonal.

### **4.6.1 Fähigkeiten von VerkäuferInnen**

Dieser Themenkomplex brachte umfangreiche Ergebnisse und Erkenntnisse. Im Einklang mit den Ergebnissen der Literaturrecherche stehen die Erwähnungen über die Wichtigkeit von Einstellungen:

*„Ich glaube, das ist beim Social Selling auch ganz wichtig, dass man nicht mit einem rein vertrieblichen Zugang die Menschen kontaktiert, sondern vor allem im Sinne von einer positiven Kontaktaufnahme auf sie zugeht.“ (B03, Z. 67-69)*

B09 zählte Fähigkeiten auf, die sie als für den Vertrieb üblich bezeichnete. Dazu gehörten Offenheit, Kommunikationsfähigkeit und somit die Fähigkeit, eine Beziehung mit KundInnen zu schaffen (B09, Z. 193-195). B10 nannte ebenfalls die Fähigkeit, kommunikativ zu sein und hielt schnelle Reaktionsfähigkeit für angemessen (B10, Z. 154-155). Laut B05 sollten Social Seller nicht introvertiert sein (B05, Z. 160), Verkaufspersonen seien generell extrovertierte Persönlichkeiten (B05, Z. 161). B04A subsummierte seine Gedanken zu Fähigkeiten mit dem Begriff „soziale Kompetenz“ (B04a, Z. 211-217). Er hält das Übermitteln von Emotionen für wichtiger als das ausnützen fachlicher Expertise (B04A, Z. 198-200). Daher sei es nicht sinnvoll, technische Details zu posten (B04, Z. 223-224).



In diesem Sinne argumentierte auch B05:

*„Wenn man zuerst Kundenbindung aufbaut, Geschichten erzählt und den Nutzen darstellt, vor allem, dann kann man bei Social viel Schönes darstellen.“* (B05, Z. 395-396)

Ähnlich wie B04A, der Emotionalität ansprach, vermutete B07, dass Social Seller im Umgang mit Kommentaren eine „gewisse sensible Ader“ haben sollten (B07, Z. 199-200).

In einigen Studien wird die notwendige Fähigkeit von VerkäuferInnen erwähnt, attraktive Botschaften in Social Media zu formulieren. In diesem Sinn argumentierten einige der GesprächspartnerInnen:

*„Ein bisschen ein Gespür haben für die Sprache.“* (B05, Z. 157)

*„Es soll schon immer eine Sprache des Mitarbeiters sein. (...) Es muss immer Authentizität sein. Alles, was so künstlich aufgesetzt wird, wird irgendwann enttarnt oder wird anders wahrgenommen als es sollte.“* (B05, Z. 122-126)

*„Du musst überhaupt texten können.“* (B05, Z. 271-272)

B06 meinte, erfolgreiche Social Seller sollten computeraffin sein und viel Spaß im Umgang mit Onlinetools haben (B06, Z. 268-269). B08 vermutete, dass Begabung notwendig ist, um interessante Beiträge zu liefern (B08, Z. 320-321).

Eine Gesprächspartnerin sah extrinsische Motivation in Form von Prämierungen als Erfolgsfaktor.

*„Es braucht entsprechende interne Prozesse, z.B. auch Incentives, also Belohnungsverfahren, um so alte eingesessene Kollegen dazu zu bewegen, diese neuen Aktivitäten auch zu nutzen.“* (B02, Z. 100-102)

Das sieht B03 gegenteilig. Er hält Prämien beim traditionellen Vertrieb und bei Social Selling nicht für motivierend (B03, Z. 200-201).

In jenem Teil des Gesprächs war für den Interviewer Unzufriedenheit mit der Situation in ihrem Unternehmen herauszuhören. Sie meinte, dass einige Verkäufer ausschließlich über klassische Kanäle arbeiten (B02, Z. 97-99).

Sie bezeichnete solche Fälle als „hoffnungslos“:

*„Also manchmal ist es, meistens einfach hoffnungslos und dann müssen einfach neue Leute her, die entweder mit den neuen Tools schon Erfahrung haben oder die einfach aufgeschlossen sind. Aber jemand, der noch nie damit gearbeitet hat und auch da keine Lust darauf hat das zu ändern, das ist schwierig.“ (B02, Z. 111-114)*

B10 zeigt für solche Fälle Verständnis:

*„Aus meiner Erfahrung beschäftigt sich nicht jeder gleich stark mit Social Media. Also viele wissen nicht, was die alle können, was man dort alles machen kann.“ (B10, Z. 208-210)*

*„Es ist nicht jeder gleich veränderungswillig. Und wenn jemand Schwierigkeiten damit hat, dann muss man halt den Punkt finden, der demjenigen hilft.“ (B10, Z. 236-237)*

Den ersten Schritt in die Welt des Social Selling sieht B05 als den schwierigsten:

*„Die größte Gefahr, die ich immer bei den Ganzen sehe, ist: Die Leute haben Angst zu beginnen damit.“ (B05, Z. 164-165)*

B01, ein Verkäufer mit jahrzehntelanger Erfahrung, zeigte sich im Gespräch stark verbunden mit dem für ihn Bewährten:

*„Ich bin ein großer Fan von dem Zeug, aber man muss schon wissen wann man dann sagt ‚Jetzt ist Schluss mit diesem Medium, ich gehe wieder zum persönlichen Kontakt.‘“ (B01, Z. 176-178)*

Er sprach in diesem Zusammenhang die Vermutung aus, dass die Nutzung von Social Media im Vergleich zum traditionellen Selling mittels Telefonaten und Besuchen durch Bequemlichkeit zu erklären sei:

*„Ich glaube, dass es viele Leute gibt in unserer Branche, vor allem die Jüngeren, die glauben, dass sich dadurch ein persönlicher Kontakt erübrigt.“ (B01, Z. 171-172)*

B05, in dessen Unternehmen Social Selling intensiv angewendet wird, zeichnet ein Bild von anstrengender Arbeit, dass dem widerspricht:

*„Social Selling braucht Zeit, also das ist nichts was vom Baum fällt und so nebenbei mal in fünf Minuten gemacht wird, sondern für Social Selling muss man sich wirklich Zeit nehmen, jeden Tag am besten. Das sind halt 15, 20, 30 Minuten dann, aber die muss man bewusst machen. Stattdessen telefoniert man nicht mit dem Kunden, sondern schreibt mit Kunden.“* (B09, Z. 167-171)

Im Unternehmen von B03, ebenso wie in jenem vom B05, wird die Beschäftigung mit Social Media als notwendig gesehen, die Formulierung lässt sich nicht mit „bequem“ assoziieren:

*„Ich würde auch sagen jeder meiner Vertriebsmitarbeiter und auch die Marketingleute haben im Prinzip den ganzen Tag irgendein Social Network offen.“* (B03, Z. 109-110)

Einige GesprächspartnerInnen sehen VerkäuferInnen, die mit Social Media seit Beginn vertraut sind oder damit aufgewachsen sind, für eher in der Lage, erfolgreich im Social Selling zu sein (B04A, Z. 197-198; B09, Z. 190-192; B10, Z. 233-234).

Die Literaturrecherche ergab, dass Lernzielorientierung und das Angebot von Trainings förderlich für den Erfolg von Social Selling seien. In diesem Sinn argumentierten mehrere GesprächspartnerInnen. B09 fand folgende Erklärung für die Notwendigkeit von Schulungen:

*„Man muss auch lernen immer auf den Laufenden zu bleiben und ich glaube früher war es nicht so. Früher hat sich alles mit einem eher langsamere Tempo verändert, und da hat man nicht unbedingt die Notwendigkeit gehabt sich weiterzubilden.“* (B09, Z.202-205)

B05 und B10 halten Schulungen für sehr wichtig (B05, Z. 110; B10, Z. 204). Im Unternehmen von B05 werden dem Vertriebspersonal Best Practice Beispiele gezeigt (B05, Z. 112) und ein Leitfaden vermittelt (B05, Z. 120-121).

B03 sieht einen Wettkampf der Arbeitgeberorganisationen um die besten VerkäuferInnen, und meint, dass das Angebot von Schulungen wichtig ist, um im Recruiting die Besten anziehen zu können (B03, Z. 197-199).

Als einziger Gesprächspartner sprach B05 aus, dass das Management in der Pflicht stünde, voran zu gehen und Social Media zu nutzen (B05, Z. 532-534).

*„Social Selling braucht immer Vorbilder in einem Unternehmen.“ (B05, Z. 524)*

Schließlich hob B10 die Fähigkeit von VerkäuferInnen hervor, authentisch aufzutreten (B10, Z. 162-164).

Viele der auf den Menschen bezogenen Leistungsfaktoren, die in der Theorie genannt werden, wurden von den GesprächspartnerInnen genannt: Extraversion, Interesse für andere Menschen, Emotionalität, Offenheit für neue Technologien, intrinsische Motivation, Formulierungsfähigkeiten, Lernzielorientierung, Training und die Vorbildwirkung des Managements.

Diese Arbeit bringt keine wesentlichen Erkenntnisgewinn bei den in bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten unterschiedlich beurteilten Faktoren „Kundenorientierung“ und „technische Expertise“. Diese Faktoren wurden nicht explizit genannt. Dies sollte nicht zu stark gewertet werden, denn einerseits ist die subjektiv als wichtig eingeschätzte Kundenorientierung aus einigen Gesprächen implizit hervorgegangen, und andererseits handelt es sich bei dieser Arbeit um keine quantitative Studie, die statistische Signifikanz in Aussagen darlegen könnte. Der Faktor „technische Expertise“ schien in den Gesprächen tatsächlich nicht bzw. nicht als wichtig auf.

Ein weiterer in der Literatur erwähnter Erfolgsfaktor ist „Leistungswille“. Dieser Faktor wurde in den Gesprächen nicht explizit genannt. Die GesprächspartnerInnen erschienen ohne Ausnahme als hart arbeitende Menschen, die in ihren Aussagen über VerkäuferInnen fast durchgängig Leistungswillen als selbstverständlich unterstellten.

„Vertrauen“ und „Commitment“ wurden ebenfalls von den GesprächspartnerInnen nicht explizit als Erfolgsfaktoren genannt, implizit war dies in den Interviews zumindest mit den Menschen, die in Unternehmen mit Social Selling Erfahrung arbeiten, herauszuhören.

#### **4.6.2 Fähigkeiten von MitarbeiterInnen im Marketing**

Marketing kann VerkäuferInnen, die mit Social Selling erfolgreich sein wollen, unterstützen. Mit dem Mitteln des Produktmarketing wird der Boden bereitet. Die Produkte und Dienstleistungen sind attraktiv beschrieben und dem Vertriebspersonal stehen im besten Fall interessante Links, Informationsmaterial, Bilder und Textbausteine zur Verfügung, die in Postings und Kommentaren in Social Networks verwendet werden können. Im Marketing kann eine Koordination der dezentralen Social Selling Bemühungen erfolgen. Hier kann gemessen werden, mit welchem Content zum Beispiel mehr Verkaufserfolge

zu erzielen waren. Eine weitere Unterstützung kann in beratender Form erfolgen, darüber was gepostet werden, wann und in welcher Frequenz.

*„Im Grunde ist Social Media nicht viel anders: Man erzählt dort auch Geschichten und komprimiert sie auf drei Zeilen. Die Fähigkeit hat jeder in sich drinnen. Woran viele Personen oft scheitern: Sie wissen nicht was sie erzählen sollen. Das ist oft, wo das Marketing helfen kann.“* (B05, Z. 242-245)

So wie der oben zitierte B05 sieht auch B03 einen Erfolgsfaktor darin, dass vom Marketing passender Content zur Verfügung gestellt wird:

*„Ich glaube, dass Content Marketing in Social Media und Social Selling zusammenpassen.“* (B03, Z. 227-228)

Auch im Unternehmen von B02 wird Content erstellt und die Social Media Kanäle werden bespielt (B02, Z. 173-176):

*„Wir stellen den Kollegen, wenn es um eine Kampagne geht, Produkt- oder Eventkampagnen, Social Posts zur Verfügung, also diese Visual Textlinks, Pics. Weil wir das es als essenziell sehen. Einfach verschiedene Textvarianten für diese Posts.“* (B02, Z. 160-163)

B03 strich heraus, dass zusätzlich zu relevantem Content Reichweite erforderlich sei (B03, Z. 131-132). Für B08 ist große Reichweite ebenfalls ein wichtiges Marketingziel (B08, Z. 354-356).

Daraus ergäbe sich ein Idealbild wie das folgende:

*„Wichtig ist das, was man als Content Marketing bezeichnen kann. Das heißt sobald ich mal in Kontakt bin, komme ich gar nicht mit einem vertrieblichen Wunsch oder ich möchte dir was verkaufen, sondern ich zeige dir einfach nur was ich gemacht habe. Das sind Inhalte, die massiv auf diese Zielgruppen zugeschnitten sind und so habe ich die Aufmerksamkeit. Und irgendwann rufen die Kunden dann mich an, weil sie wissen, wenn es um das Thema geht, sind das die kompetenten Ansprechpartner.“* (B03, Z. 90-95)

Für B10 ist es wichtig, dass ein Pool an Content zur Verfügung steht. Die Inhalte können auch von den Fachleuten erstellt werden, das Marketing sieht sie in der redaktionellen Verantwortung. Die Beachtung des Corporate Design sieht sie dann gewährleistet, wenn Vorlagen, Vorgaben, Training und Unterstützung vom Marketingpersonal für das Vertriebspersonal erfolgen (B10, Z. 175-180). B03 sieht Marketing als Kompetenz-Hub für

Social Media Wissen (B03, Z. 215-216). Als Beispiel für Content nannte er Bilder, die dem Vertriebspersonal zur Verfügung gestellt werden (B03, Z. 220-221).

Die Bewerbung von Produkten und Dienstleistungen ist aus Sicht einiger GesprächspartnerInnen eine gute Unterstützung für Social Selling (B06, Z. 275-276; B08, Z. 264-265). B06 zählte in diesem Zusammenhang die Ansprüche an die Rolle „Social Media Manager“ auf:

*„Als Social Media Manager muss man alles können: Bildbearbeitung, Texten, Werbeanzeigen, Netzwerke verstehen, Strategien entwickeln, auswerten, optimieren und dann noch zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen im Unternehmen kommunizieren.“* (B06, Z. 281-283)

Im Unternehmen von B05 werden Empfehlungen darüber ausgesprochen, auf welchen Plattformen zu posten ist (B05, Z. 234-237). Er sieht darin auch ein Risiko:

*„Man muss halt schauen, dass Mitarbeiter nicht das Gefühl bekommen, sie sind jetzt der kostenlose Marketingkanal.“* (B05, Z. 547-548)

B04B hält es für schwierig, MitarbeiterInnen vorzuschreiben, was gepostet werden darf. Ihr Kollege B04A würde den Personenkreis, der im Namen des Unternehmens posten darf, beschränken. Das Risiko, dass manche Informationen somit nicht zu KundInnen kämen, ist ihm bewusst (B04A, Z. 256-270).

Diese Aussage lässt eine interessante Rückkoppelung zur Theorie zu. Vertrauen und Wohlwollen sind laut Adler (2001) wichtige Grundlagen für das Funktionieren von Gemeinschaften. Vertrauen erfordert Zuversicht. Mangelndes Vertrauen, wie von B04A ausgedrückt, kann von MitarbeiterInnen als mangelnde Zuversicht empfunden werden. Hier droht die Gefahr, dass eine Spirale entsteht: Das Management erlaubt oder verbietet Social Selling für bestimmte MitarbeiterInnen, diese fühlen Misstrauen, dies führt zu Unsicherheit und möglicherweise zu funktionalen Konflikten. Die Beziehung zwischen ManagerIn und MitarbeiterIn leidet, Commitment wird nicht entstehen und die Wahrscheinlichkeit der Trennung steigt. Die Trennung könnte vom Management als Bestätigung gesehen werden: Einer Person, die das Unternehmen verlässt, zu vertrauen, wäre rückblickend nicht klug gewesen. Die Praxis der Restriktion würde fortgesetzt werden und jedes weitere gleichartige Erlebnis würde die Überzeugung festigen, richtig gehandelt zu haben.

## 4.7 Risiken

Die Literaturrecherche ergab nicht viele Erkenntnisse zum Thema „Risiko“. Es scheint, als läge der Schwerpunkt der Forschung, die ohnehin nur wenig Output zum Thema Social Selling im B2B-Kontext liefert, auf Chancen.

### 4.7.1 Risiken für die Organisation

Die Antworten der GesprächspartnerInnen zeigten, dass diese Menschen aus der Praxis sich intensiv mit Risiken auseinandersetzen. Oft genannt wurde die Gefahr, Fehlinformation zu veröffentlichen.

*„Das größte Risiko ist, dass Falsches erzählt wird.“ (B05, Z. 400)*

*„Falsche Informationen können ein Risiko sein.“ (B10, Z. 323)*

*„Wenn es nicht ganz genaue Strukturen, Strategien, Policies gibt, kann das natürlich schnell auch überlaufen und irgendwie werden falsche oder unverständliche Informationen gepostet.“ (B02, Z. 237-238)*

*„... dass jeder, (...) schon ein bisschen darüber nachdenken soll, wann er was schreibt, ob das vielleicht auch von der Firmenseite her oder von Kundenseite her falsch wahrgenommen werden könnte.“ (B04A, Z. 268-271)*

Ähnlich gefährlich wie falsche Informationen ist für einige Befragte das Verraten von Betriebsgeheimnissen:

*„Natürlich ist alles, was ich da bekanntgebe, visible für die Konkurrenz.“ (B01, Z. 249-250)*

*„... dass der Mitarbeiter Dinge erzählt, die noch geheim sind.“ (B05, Z. 401-402)*

*„... dass halt schon jemand Dinge postet, die definitiv nicht an die Öffentlichkeit gehören oder auch teilweise seinen Frust über das Unternehmen in Social Media ablässt und nicht intern klärt.“ (B10, Z. 321-323)*

B04A sieht die Gefahr in der schnellen und nahezu nicht kontrollierbaren Verbreitung von Nachrichten in den Social Media:

*„Ich glaube, dass das Risiko in Social Media Kanälen extrem ist, weil sich das Ganze schnell verbreiten kann.“ (B04A, Z. 370-371)*

B03 sieht die Gefahren durch die rasche Verbreitung gelassen:

*„Viele haben Angst vielleicht vor einem Shitstorm, solange man nicht jetzt wirklich im Handel oder im Online Geschäft ist, sehe ich das Risiko überschaubar.“ (B03, Z. 249-250)*

*„Ich glaube, dass das massiv überschätzt wird, erstens der Shitstorm ist gleich vorbei und zweitens, wir wissen alle, dass die Empfehlungen, die auf Social Networks gegeben werden, also die Sterne auf Amazon, die Statements bei Google, dass die alle auch nur bis zu einen gewissen Grad glaubwürdig sind beziehungsweise für mich anwendbar.“ (B03, Z. 253-257)*

Auch B06 sieht Shitstorms als geringes Risiko (B06, Z. 352). Er meint, dass man vor dem Aussenden polarisierender Information sich Gedanken über die Auswirkungen machen könnte und Antworten vorbereiten sollte (B06, Z. 213-215).

Es kann auch riskant sein, richtige Informationen auszusenden, wenn die Menge zu groß ist.

*„Zu viel Information, die keinen Menschen interessiert (wird ausgesendet).“ (B01, Z. 274)*

*„Und da sehe ich das Problem für Social Selling in den nächsten Jahren. Warum funktioniert Telefon und E-Mail nicht mehr? Weil es zu viele machen, weil das Pool und die Aufmerksamkeit des Kunden zu massiv ist und das nicht mehr relevant rüberkommt, sondern nur als Belästigen. Was macht man um die Aufmerksamkeit des Kunden trotzdem zu gewinnen? Man schreit lauter, was den Kunden noch derrischer macht. Der will das noch weniger hören, und im Social Network passiert halt dasselbe. Am Anfang waren wir quasi alleine, jetzt kommt jeder.“ (B03, Z. 179-185. Anmerkung: „derrisch“ ist wienerisch für „taub“)*

B03 kennt auch eine wirksame Gegenmaßnahme, die Erhöhung der Relevanz (B03, Z. 189). Dennoch nannte er ein Szenario, das ihm Sorgen bereitet:

*„Wo ich wirklich ein bisschen, wo ich ein Szenario Richtung Social Networks sehe, ist vielleicht das Employer Branding. Weil du einfach dich von Mitarbeitern im schlechten trennst, ist ein Problem da und wenn das auf Social Media aufpoppt, würde wäre es unter Umständen unangenehm im Recruiting dann.“ (B03, Z. 259-262)*



B04A würde eine Inflation an Postings als negativ für das Unternehmensimage sehen:

*„Ich würde auch nicht wollen, dass da ein Wettbewerb entsteht. Also das würde ich auch nicht wollen. So quasi der eine postet jeden Tag zehn Mal, und der andere postet einmal im Monat. Abgesehen davon, dass dann möglicherweise sich die Leute fragen: Ist der nur mehr im Facebook? Hat der nichts anderes zu tun?“ (B04A, Z. 276-279)*

Auch B09 meinte, dass Social Selling Überlegungen dazu erfordert, was sinnvoll zu posten.

*„Der User merkt: Okay, das ist reine Werbung, das ist reines Marketing, die wollen mir nur was verkaufen oder die machen einfach irgendwas, weil es gerade aktuell ist oder trendig ist. Die haben aber nicht Gespür dafür, warum das gut ist und die User sind dann ziemlich schnell genervt, und dann können wir auch potenzielle Kunden schneller verlieren als offline, als im echten Leben.“ (B09, Z. 356-360)*

Wie sehen die GesprächspartnerInnen Risiken, die durch den Wettbewerb bestehen: Das könnte die mögliche Abwerbung von auffälligen Social Sellern sein, oder die Abwerbung von KundInnen, auf die man den Wettbewerb aufgrund reger Social Selling Aktivitäten aufmerksam gemacht hat. B05, schätzt das Risiko, KundInnen zu verlieren, als gering ein, weil MitbewerberInnen für KundInnen offensichtliche NachahmerInnen sind.

*„Ich sehe da schon den Kunden als intelligent genug an, dass er das im richtigen Kontext halt wahrnimmt. Also minimales Risiko gibt es natürlich immer dadurch.“ (B05, Z. 412-416)*

B04A sieht das Risiko, dass er möglicherweise nicht weiß, dass MitbewerberInnen auf Social Media sehr aktiv sind und seinem Unternehmen Umsatzeinbußen einbringen könnten:

*„Wir haben keine Mitbewerberanalyse laufen, speziell auch was diesen Bereich betrifft. Mir persönlich ist eigentlich niemand aufgefallen, aber wenn wir nicht richtig vernetzt sind, sehen wir das vielleicht nicht.“ (B04A, Z. 338-340)*

B03 meinte sinngemäß, dass es nicht zu verhindern sei, dass MitbewerberInnen die regen Social Selling Aktivitäten bemerken:

*„Du kannst nicht immer deine Kontakte nur steigern und glauben, dass mein Konkurrent nicht dann Deine Kontakte hat, die Angst haben wir am Anfang auch gehabt, aber das war Unsinn. Wer sich zu sehr fürchtet, der hat ein Problem.“ (B03, Z. 174-177)*

Über die Gefahr, dass Mitbewerberunternehmen Social Seller abwerben, sagte B10:

*„Jemand der so ist, dass er im Social Selling sehr aktiv ist, ist prinzipiell ein sehr kommunikativer Mensch und würde uns auf jeden Fall abgehen, da ist jetzt nicht nur Social Selling, der fehlt ja allgemein in so einer kleinen Firma.“* (B10, Z. 344-346)

B03 möchte Abgänge durch Maßnahmen zur Bindung der MitarbeiterInnen verhindern:

*„Jeder Vertriebler hat sein Netzwerk. Also das ist natürlich nur unterstützend dabei, dadurch dass wir Content zur Verfügung stellen, dadurch dass wir jetzt Know-How zur Verfügung stellen, unterstützen wir sie dabei, das auch ohne uns zu machen. Also es wird Mitarbeiterloyalität, Mitarbeiterbindung, wird dadurch natürlich ein bisschen wichtiger als es bisher war.“* (B03, Z. 289-293)

Einige der GesprächspartnerInnen sprachen darüber, dass Glaubwürdigkeit und Vertrauensbildung wirksame Maßnahmen zur Risikovermeidung seien (B05, Z. 403-405; B07, Z. 278-281; B07, Z. 287-290; B09, Z. 352-353; B10, Z. 319-320). B06 warnte vor der Erwartungshaltung, dass Social Media ein direkter Vertriebskanal sein sollen (B06, Z. 345-346). Dem kann entgegengewirkt werden, wenn man dem Vorschlag von B10 folgt, zur Risikovermeidung klar intern zu kommunizieren, wie das Unternehmen nach außen wirken soll (B10, Z. 313-314).

B08 sieht es als wichtig an, dass man sich bewusst macht, dass VertragspartnerInnen in Social Media vielen Einflüssen ausgesetzt seien. Man hat aus der Vertriebsposition heraus wenig Kontrolle (B08, Z. 384-387). Ähnliches sagte B09, die es für ein Risiko hält, wenn Zielgruppen nicht verstanden werden und in Folge eine falsche Art von Beziehung aufgebaut wird (B09, Z. 319-320).

Mit einem kraftvollen Zitat soll die Beschreibung und Interpretation der Ansichten über Social Selling Risiken abgeschlossen werden:

*„Vertrauen aufzubauen dauert sehr lange, Vertrauen verlieren geht in fünf Sekunden.“* (B05, Z. 407-408)

#### **4.7.2 Risiken für Individuen**

Die GesprächspartnerInnen wurden befragt, welche Risiken sie bezogen auf Menschen, wahrnehmen.

Wer viel postet und kommentiert, könnte als „Spammer“ wahrgenommen werden (B03, Z. 189-179; B01, Z. 287). B09 kennt Beispiele aus dem eigenen Unternehmen, wo

VertriebsmitarbeiterInnen zu vieles und zu wenig authentisch posten (B09, Z. 339-340). B10 sorgt sich, dass eine zu starke Leistungsorientierung dazu führen könnte, dass MitarbeiterInnen zu viel Zeit mit Content-Suche und dem Posten verbringen (B10, Z. 278-281).

B05 erzählte ähnliches:

*„Die Gefahr natürlich, dass eine Blase sich entwickelt ist wie mit jeder Technologie da, dass es Leute überschätzen und das voll auslasten und bis zum Exzess betreiben.“* (B05, Z.506-507)

B03 meinte, dass manche Menschen aus Angst, sich zu transparent zu zeigen, nicht mehr in Social Media präsent seien (B03, Z. 173-174). So meint auch B08, dass man darauf achten sollte, mit wem man Kontakt knüpft und welche Informationen man dann austauscht. Nicht jede/r hätte ehrbare Absichten, und mit steigender Anzahl an Kontakten steigt auch das Risiko (B08, Z. 407-410).

Ein weiser Satz von B04A soll daran erinnern, dass trotz aller Bemühungen, Gefahren vorherzusehen, unerwünschte Auswirkungen eintreten können:

*„Es gibt sicher Risiken, an die man nicht denkt.“* (B04A, Z. 379)

### **4.7.3 DSGVO als Risiko**

Die Datenschutzgrundverordnung war im Zeitraum der Interviews seit einigen Monaten in Kraft und wurde zu jener Zeit in den Medien diskutiert. Die realen Auswirkungen der DSGVO sahen die GesprächspartnerInnen unterschiedlich. Einige sahen die E-Mail Marketingaktivitäten betroffen, weil die Anzahl der EmpfängerInnen mangels Einverständniserklärungen stark zu reduzieren war (B03, Z. 326; B08, Z. 452-454; B09, Z. 375-376).

B03 sieht das gleichzeitig als Chance für Social Selling (B03, Z. 326-329). Hier sind Personen durch das Akzeptieren der Geschäftsbedingungen der Plattformbetreiber damit einverstanden, angeschrieben zu werden. B09 nennt als positives Beispiel hierfür LinkedIn. Dem Unternehmen von B09 sei zugesichert worden, dass alle Marketing- Recruitment- und Sales-Maßnahmen in LinkedIn DSGVO-konform seien (B09, Z. 370-374).

B05 will bemerkt haben, dass KundInnen nunmehr vorsichtiger im Umgang mit ihren Daten wären (B05, Z. 444). Als Hemmschuh für Social Selling sieht er die DSGVO nicht (B05, Z. 448-449).

Die meisten GesprächspartnerInnen erklären ihre Gelassenheit mit dem Argument, dass man auch bisher schon datenschutzkonform agiert habe und zweifelhafte Aktivitäten wie die Verknüpfung von Social Media Informationen über Menschen nicht mit internen Systeme verknüpfen würde (B03, Z. 99, B04A, Z. 387-389; B10, Z. 366).

Zwei GesprächspartnerInnen sahen kein Problem, begründeten dies aber nicht (B01, Z. 313; B07, Z. 331-332). B06 und B10 erklärten, dass die ersten Urteile abzuwarten seien (B06, Z. 479-480; B10, Z. 367-370).

Tatsächlich sind Ende 2018, vier Monate nach Abschluss der Interviews und sechs Monate nach Inkrafttreten der DSGVO, keine relevanten Anzeigen bekannt geworden.

Für die GesprächspartnerInnen sind die Chancen durch Social Selling jedenfalls das Eingehen von Risiken wert (B01, Z. 294; B01, Z. 296-298; B02, Z. 242; B03, Z. 278-279).

## **4.8 Weitere Themen**

Einige interessante Aussagen und Anregungen der GesprächspartnerInnen waren den Kategorien nicht zuordenbar. Deshalb wurden in diesem Kapitel drei Subkategorien als Unterkapitel angelegt.

### **4.8.1 Nutzung von Social Media durch KundInnen**

In der Literaturrecherche wurde auch der Kaufprozess betrachtet, ebenso Social Selling aus Sicht der Kunden: „Social Buying“ (Kap. 2.2.5.2). KundInnen suchen in der Rolle als Social Buyer nicht einfach nur Produkte, sondern Lösungen und haben eine hohe Erwartungshaltung an die Lösungskompetenz von Social Sellers. Wenn ein Unternehmen eine Social Selling Strategie, oder zumindest eine Social Media Strategie, qualitativ hochwertig umgesetzt hat und Social Media in einer verkaufsfördernden Art nutzt, dann ist es im Vorteil bei KundInnen, die extensiv Social Media zur Entscheidungsfindung nutzen. Mit den Fragen zu diesem Thema wurde erhoben, welcher Wissensstand von anbietenden Unternehmen vorhanden ist und welche Wahrnehmungen die GesprächspartnerInnen bezüglich des Verhaltens ihrer KundInnen haben.

B01 wäre grundsätzlich daran interessiert, zu erfahren, wie die KundInnen zu Social Selling stehen (B01, Z. 443-444). B10 kennt das Verhalten Ihrer KundInnen aus der IT Branche bis zu einem gewissen Grad:

*„Unsere Kunden arbeiten hauptsächlich mit Desktopgeräten. Das sehe ich an der Auswertung, und das ist teilweise wirklich dreiviertel der Leute, die auf die Homepage zugreifen, die E-Mails öffnen. Was ich auch sehe ist, wenn sie außerhalb der Arbeitszeiten etwas öffnen, ist es mehr als die Hälfte mittlerweile am Tablet oder am Handy. Also es sind die Leute nicht länger in der Arbeit, aber sie beschäftigen sich offensichtlich auch in der Freizeit mit der Arbeit. Und das war früher nicht so.“ (B10, Z. 301-306)*

*„Ich verfolge, wann meine Newsletter geöffnet werden, ich verfolge wann meine Facebook Postings geliked werden, ich sehe keine Zeitpunkte mehr, die mehr sind als andere. Es ist so verteilt über den Tag und so unterschiedlich von Kunde zu Kunde, dass ich den Eindruck habe es kommt immer mehr in der Normalität an. Das ist nichts mehr, was man nur zu bestimmten Zeiten macht.“ (B10, Z. 293-297)*

B05 sieht die Verbreitung von Social Buying unterschiedlich, in Abhängigkeit zu Branchen und deren Reifegrad in der Digitalisierung (B05, Z. 199-200)

*„Es gibt halt ein paar Branchen, die noch sehr wenig digital unterwegs sind in Österreich natürlich. Also gerade, wenn man jetzt hernimmt, z.B. den Education Bereich.“ (B05, Z. 192-193)*

B10 sieht es als Aufgabe der anbietenden Unternehmen, zu erforschen, wie stark die Nutzung von Social Media in den jeweiligen Zielgruppen ist.

*„Ich bin recht häufig bei Trainings anwesend und spreche unsere Kunden darauf an, wie sie auf Social Media vertreten sind und höre immer wieder, dass sie es ablehnen oder von der Firma aus nicht dürfen. Insofern müsste man zuerst einmal herausfinden, ob unsere Kunden wirklich dort sind, erreiche ich sie dort, wo ich anwesend sein kann.“ (B10, Z. 114-117)*

Einige GesprächspartnerInnen waren der Meinung, dass jüngere Menschen Social Media eher zu Vertriebszwecken nutzen würden als ältere. Dies sieht B05 auch auf der Käuferseite so, wie dieses Beispiel illustriert:

*„Wenn einer ein 65-jähriger Geschäftsführer ist, dem werde ich wahrscheinlich in einem Gespräch eher binden, als wenn ich ihm jetzt über LinkedIn anschreibe wo er wahrscheinlich einmal im Monat online ist als einen 35-jährigen voll digitalisierten Geschäftsführer, der jeden Tag eine Stunde auf LinkedIn unterwegs ist.“ (B05, Z. 213-216)*

B09 sieht einen Generationswechsel und meint:

*„Social Media ist enorm wichtig, dadurch dass sich auch die Generation ändert und die Entscheidungsträger heutzutage und die Entscheidungsträger von der kommenden Generation, das sind alles Leute, die digital sind. Die sind digital unterwegs und die sind auch sehr informiert, die haben Zugang zu so viel Informationen online und für diese Entscheidungsträger ist es wichtig, dass sie selber sich informieren und dass sie selber entscheiden ob sie derzeit Bedarf haben, ob sie derzeit kontaktiert werden möchten oder nicht.“ (B09, Z. 147-153)*

Sie sieht es als wichtig an, dass Social Buyer das Gefühl haben können, die Kontrolle über die Informationen zu erhalten, die sie bekommen (B09, Z. 153-155).

B04B drückte als einzige Gesprächspartnerin die Vermutung aus, dass es so etwas wie Social Buyer im B2B-Bereich nicht gibt:

*„Ich glaube B2B ist aus dem Grund her schwer, weil auf Social Media Plattformen eher immer die zusammenkommen, die verkaufen wollen. Der, der einkauft, ist nicht der, der auf Social Media unterwegs ist. Es ist nicht der geeignete Ansprechpartner da, aus Firmensicht.“ (B04B, Z. 435-438)*

Ihr Unternehmen findet tatsächlich kaum AnsprechpartnerInnen in Social Media. Es könnte sein, dass B04B aus der eigenen Erfahrung heraus generalisiert.

#### **4.8.2 Verwendbarkeit von Fallstudien**

Derzeit sind nicht viele Fallstudien für Social Selling im B2B-Bereich auffindbar. Die existierenden Studien berichten ergänzend zu Umfragen vom Erfolgspotenzial durch Social Selling. Einige GesprächspartnerInnen äußerten im Verlauf der Interviews ihren Wissensstand und ihre Haltung zu Fallstudien. B05 vermisst Studien vom österreichischen Markt (B05, Z. 478). Er kennt viele Fallstudien und wünscht sich eine Clusterung nach Branchen (B05, Z. 482-483).

B02 hat erlebt, dass KollegInnen Fallstudien misstrauisch aufnehmen und hat Verständnis dafür:

*„Ansonsten sind die Kollegen immer sehr misstrauisch und auch irgendwie zurecht, weil ich kann ehrlich gesagt auch die ganzen Facebook Selling-Geschichten, ich kann das auch alles nicht mehr hören.“ (B02, Z. 118-120)*

Sie meinte auch, dass keine vergleichbaren Geschichten zu finden sind. Auch auf Konferenzen und in Workshops seien ihr bislang keine brauchbaren Beispiele begegnet (B02, Z. 123-126).

B07 brachte das Beispiel des Social Media Auftritts von Sixt, den sie für dynamisch, unterhaltsam und wirksam hält. Sie sieht ein Problem darin, wenn solche Beispiele zwar aufgegriffen werden, aber in der Umsetzung nur halbherzig oder zu langsam vorgegangen wird (B07, Z. 296-306).

### 4.8.3 Zukunftsprognosen

Alle GesprächspartnerInnen, die Prognosen abgaben, waren vom Steigen der Bedeutung des Social Selling überzeugt (B02, Z. 358; B03, Z. 370-371; B04A, Z. 422-423; B04B, Z. 419-421; B05, Z. 504-505; B06, Z. 517-518; B07, Z. 353-354; B08, Z. 488; B09, Z. 407). Zu jenen GesprächspartnerInnen, die eine revolutionäre Entwicklung erwarten, gehört B02:

*„Ich hatte ja auch über diese ‚Mobile Revolution‘ ja auch immer gelacht, irgendwann ist mir das Lachen vergangen, das ging ja auch mit einem Ruck, wirklich. Alle jahrelang immer nur ‚es wird wichtig‘ und in der Folge ist es unverzichtbar. Es gibt Leute, die können keinen Computer mehr bedienen, denn sie machen Wischbewegungen am Tablet. Die gehen jetzt noch in die Schule, aber die sind irgendwann erwachsen. Und das wird (...) eher revolutionär als evolutionär.“*  
(B02, Z. 352-358)

Auch B04A erwartet eine revolutionäre Entwicklung (B04A, Z. 422-423).

Eine etwas langsamere Entwicklung sieht B03. Er rechnet mit einem Ansteigen der Verwendung von Social Selling in den nächsten zehn Jahren (B03, Z. 370-371). B06 sieht aufgrund der Marktreife der Social Media Plattformen und Tools ein evolutionäres Ansteigen (B06, Z. 517-518). B09 begründet ihre Prognose eines eher langsamen Bedeutungszuwachses mit der Notwendigkeit der Änderung von Unternehmenskulturen (B09, Z. 417; B09, Z. 425-426).

B07 begründet einen Anstieg mit der immer stärkeren Vernetzung und damit, dass die DSGVO nicht bremst (B07, Z. 353-354). Eine revolutionäre Entwicklung erwartet sie nicht, weil aus ihrer Sicht immer noch viele Menschen Social Media gegenüber skeptisch seien (B07, Z. 384-387). B10 sieht es ähnlich und drückt das so aus:

*„Es kann sein, dass es den Leuten zu viel wird, es kann sein, dass sich manche Leute von gewissen Plattformen fernhalten, und es gibt relativ viele Verweigerer mittlerweile.“* (B10, Z. 439-441)

B08 sieht einen Antrieb zu Steigerung der Anwendung von Social Selling bei den Unternehmen, wenn sie erkennen, dass positive Berichte von MitarbeiterInnen in Social Media das Image des Unternehmens heben (B08, Z. 496-498). Die Digitalisierung ist für B06 und B08 ein weiterer Faktor für den Anstieg (B06, Z. 520-522; B08, Z. 531-532). B04B drückt das sehr konkret aus:

*„Da sind wir wieder bei Big Data, dass unstrukturierte Daten irgendwie in Auswertungen etc. mit einbezogen werden. Von dem her glaube ich schon, dass, wenn die dahinter liegenden Algorithmen geschaffen wurden, auf Kurs kommen wird“* (B04B, Z. 419-421)

B03 vermutet, dass der Verzicht auf Social Selling einen Verlust an Relevanz für ein Unternehmen bedeuten wird (B03, Z. 161-162). Er zeichnet ein deutliches Bild der Zukunft:

*„Es wird die nächsten Jahre den gesamten B2B-Bereich umfassen. Weil die Relevanz aller anderen sich durchsetzt. Und wenn der letzte eiserne Verkäufer am Telefon abgewimmelt und per E-Mail keine Antwort mehr kriegt, dann wird er auch versuchen, die Social Networks sich zu greifen.“* (B03, Z. 279-282)

B09 nennt als deutlich sichtbare zukünftige Veränderung aus ihrer Sicht das Verschwinden der klassischen Marketing- und Sales-E-Mail (B09, Z. 163). Die Gründe sieht sie in Geschwindigkeit und Aktualität von Social Media (B09, Z. 166-168).

Social Selling: Das bedeutet Authentizität, Persönlichkeit, Gesichter und Geschichten statt trockener Fakten über Produkte und Preise. Das ist laut B09 notwendig, um KundInnen ein Gefühl von Unabhängigkeit zu ermöglichen:

*„Die User auf Social Media kennen sich gut aus, sie wissen wie sie schnell Informationen beschaffen können und sie schätzen auch ihre Unabhängigkeit. Unabhängigkeit vom Marketing, Unabhängigkeit von lästigen Vertrieblern, Unabhängigkeit von Werbung und diese Mauer durchzubrechen, und durch diese Unabhängigkeit zu geben, mit der wir User letztendlich erreichen, dafür brauchen wir Social Selling, dafür brauchen wir Authentizität, dafür brauchen wir Persönlichkeit, dafür brauchen wir Gesichter, die Geschichten erzählen, die nicht nur trockene Fakten über Produkte und Preise.“* (B09, Z. 407-414)



## **5 Diskussion und Ausblick**

Dieses Kapitel enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden Forschungsarbeit. Die Forschungsfrage wird beantwortet, Auswirkungen auf die Praxis werden diskutiert und die Arbeit wird kritisch reflektiert. Ein Ausblick auf mögliche weitere Forschungsfelder beschließt das Kapitel.

### **5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Faktoren für einen erfolgreichen Einsatz von Social Selling im B2B Bereich. In der Literatur sind unterschiedliche Definitionen für „Social Selling“ zu finden, die in dieser Arbeit möglichst umfassend in der Planung und Durchführung der qualitativen Studie berücksichtigt werden sollten. Social Selling wurde als Vertriebspraktik auf der Grundlage der Nutzung von Social Media betrachtet, ebenso als die Fähigkeit, das Wissen über KundInnen zur Steuerung des Verkaufszyklus zu nutzen. Es wurden sowohl die technische Perspektive, als auch die Marketing- und Vertriebsperspektive betrachtet.

Die Gespräche ergaben zum Themenblock „Strategie und Richtlinien“, dass größere Unternehmen eher Strategien für Social Selling erzeugen als kleinere. Die Mehrheit der GesprächspartnerInnen hält eine Strategie für sinnvoll. Den Inhalt einer Social Strategie betreffend werden einige Bereiche, die in der Literatur behandelt werden, in der Praxis der GesprächspartnerInnen nicht berücksichtigt oder zumindest nicht besprochen. In der Theorie werden Sicherheitsthemen, wie die Regelung des Zugangs von MitarbeiterInnen zu Social Media, die Verwaltung der Benutzerzugänge, erlaubte Zeiten und Geräte und generell Sicherheitsprozeduren genannt und Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Die tatsächlich existenten oder für notwendig erachteten Inhalte von Richtlinien sind auf Basis der Interviews reduziert auf Themen wie das erwünschte Verhalten in Social Media, erwünschte Posting-Inhalte, definierte Plattformen und Kanäle, Zielgruppen, Marketingunterstützung und Risiken.

Die Notwendigkeit der Definition von „Erfolg“ und damit korrelierend die Festlegung von Kennzahlen und Messaktivitäten wurden nur von wenigen GesprächspartnerInnen genannt. Somit erstaunt es nicht, dass sich zum Thema „Messung“ ein folgerichtiges Bild ergab: Unternehmen, die Social Selling bereits verwenden, messen punktuell, aktionistisch und nur kurzfristig zielgerichtet. Kleine Unternehmen wollen über den Erfolg von Social Selling indirekt entscheiden, indem sie Umsatzveränderungen messen und auf Social Media- und Social Selling-Aktivitäten zurückführen. Erwähnenswert scheint dem

Verfasser, dass selbst in einem Unternehmen mit reifen Verkaufsprozessen und gut etablierten Social Selling Praktiken (einschließlich der Messung von Social Selling Capabilities des Vertriebspersonals) eine naheliegende und technisch machbare Koppelung mit den Messergebnissen zu tatsächlicher Verkaufperformance nicht erfolgt.

Es scheint, als würde alleine die Anwendung von Social Selling aus Sicht der Befragten den Erfolg sozusagen in sich tragen. Das geht konform mit Studienergebnissen, die besagen, dass Vertriebspersonal die Verwendung von Social Media überwiegend für nutzbringend erachtet (obwohl der tatsächliche Nutzen oft nicht gemessen wird). Bei Umfragen ist zu beachten, dass starke regionale Unterschiede in den Ergebnissen zu beobachten sind. Die umfangreiche Repräsentanz von Social Media macht eine Beschäftigung mit diesen Medien für die meisten Unternehmen heute unumgänglich. Viele Unternehmen sehen Social Media als kostengünstige Möglichkeit, Produkte und Marken zu präsentieren und zu fördern. Möglicherweise färbt diese positive Beurteilung auf die Beurteilung des Social Selling Potenzials ab.

Wer nicht klare Ziele vorgibt, und wer dementsprechend nicht zielgerichtet Performance und Zielerreichung misst, der kann auch nur schwer strategisch steuern. Die Frage nach dem Steuern auf Basis von Kennzahlen brachte daher durchwegs keine positiven Antworten. In weiterer Folge wurde allerdings offenbar, dass allen GesprächspartnerInnen die Risiken des Social Selling durchaus bewusst waren. Dies erweckte dennoch nicht den Wunsch nach besserer Steuerung, zumindest nicht im Kreis der Befragten.

Um die Sicht auf Potenziale für Social Selling in den jeweiligen Unternehmen besser zu verstehen, wurde nach der Bedeutung von Social Media für die Unternehmen gefragt. Dabei ergab sich, dass ganz im Einklang mit den Ergebnissen der Literaturrecherche LinkedIn und XING die hauptsächlich verwendeten Social Media Plattformen sind. Facebook wurde kontrovers diskutiert und wird mehrheitlich von den Organisationen der GesprächspartnerInnen nicht im geschäftlichem Kontext verwendet.

Die meisten GesprächspartnerInnen sehen den Schwerpunkt des Nutzens von Social Selling in der Kundenfindung. Der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen steht dabei im Mittelpunkt. Die GesprächspartnerInnen der Unternehmen, die schon länger und intensiver sich mit Social Selling auseinandersetzen, nutzen eine Vielzahl an Tools und verbinden Marketing und Sales in einer Weise, die nur auf Basis von Social Media Nutzung möglich ist. Aus den Gesprächen war erkennbar, dass wenig über die Ansichten, Wünsche und das Verhalten von potenziellen KundInnen gesprochen wurde. Analog zur mäßigen Verbreitung der Definition von Richtlinien und Kennzahlen wurde auch nicht über Zielvorgaben für die Kundenfindung berichtet.

Social Media eignen sich dafür, in allen Phasen eines Verkaufsprozesses Kontakt mit Interessentinnen und KundInnen zu knüpfen oder zu pflegen. Die GesprächspartnerInnen der Social-Selling-affinen Unternehmen berichteten von den Vorteilen der Social Media Nutzung zur Vertiefung der Kundenbindung. GesprächspartnerInnen von Unternehmen ohne Social Selling Erfahrung sahen dieses Potenzial überwiegend nicht. „Selling“ ist laut einigen InterviewpartnerInnen unbedingt als erwünschte und positive Folge von gutem Networking, dem Ausspielen von relevanten Content, authentischem und persönlichen Auftreten und dem Aufzeigen von Relevanz für die Zielgruppen zu sehen. Niemals sollte man „mit der Tür ins Haus fallen“ und Social Selling als moderne Form der Telefon-Kaltakquise nutzen.

Eine besonders interessante Erkenntnis war der Bericht eines Interviewpartners, der mittlerweile die Social Selling Skills seiner MitarbeiterInnen als Dienstleistung vermarktet.

In der Befragung wurde erhoben, ob Verkaufsprozesse in den Unternehmen vorhanden sind, wie deren Reife beurteilt wird und ob die in der Literaturrecherche gefundenen neuen Ansätze wie der Customer Engagement Cycle oder die Touchpoint Journey bekannt sind oder angewendet werden. Die großen Unternehmen und jene mit ausgeprägten Social Selling Aktivitäten haben definierte Verkaufsprozesse. Diese werden mit dem traditionellen Sales Funnel dargestellt, moderne Ansätze sind nicht bekannt. Kleine Unternehmen verzichten auf Prozesse, was aufgrund der mäßig ausgeprägten Arbeitsteilung nicht überrascht. Die befragten Personen beurteilen fast durchwegs die Reife ihrer Prozesse höher, als ein neutraler Experte dies aufgrund der verbale Beschreibungen tun würde. Dies könnte erklären, warum man nicht neue Wege sucht, um die Prozessdefinition, Prozessdokumentation und vor allem Performancemessung und Steuerung mit Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse und der Möglichkeiten durch Werkzeuge zu verbessern. Das Wissen über den Zusammenhang zwischen reifen Prozessen und verbesserten Ergebnissen scheint bei den GesprächspartnerInnen nicht vorhanden zu sein. Dies kann mit deren Rollen und Erfahrungen begründet werden. Während aus den Gesprächen ableitbar ist, dass Marketing und Sales bei starker Nutzung von Social Media zusammenrücken, so ist ein Zusammenwachsen von Prozessmanagement und Marketing/Sales nicht ersichtlich.

Für diese Arbeit war relevant, mehr über die praktische Verwendung von Informationstechnologie zur Unterstützung oder Ermöglichung von Social Selling zu erfahren. Dabei konnten einige interessante Erkenntnisse erlangt werden. Das klassische CRM System ist von Social Media in den Kriterien Aktualität und Flexibilität abgelöst worden und wird in den meisten der befragten Unternehmen als Dokumentationswerkzeug ohne

Anspruch auf Aktualität verwendet. Der Einsatz von Business Intelligence findet bei den befragten Unternehmen im Kontext des Arbeitsthemas nicht statt, ebenso wenig wird ein „Social CRM“, wie es in der Literatur beschrieben steht, eingesetzt. Wer Social Selling mehr verwendet, nutzt auch mehr Tools. Hier wurden vor allem Tools der großen Social Media Plattformbetreiber LinkedIn und XING genannt, aber auch eine Anzahl ergänzender Hilfsmittel. Die Existenz einer Toolarchitektur, wie sie in anderen Bereichen wie zum Beispiel ERP (Enterprise Resource Planning) oder im Monitoring (Überwachung von IT-Systemen) üblich ist, war bei keiner der befragten Organisationen erkennbar. Die Gespräche hinterlassen beim Interviewer den Eindruck, als würde auch von den Erfahrenen sehr viel „probiert“, aber wenig strategisch gearbeitet. Das könnte dadurch begünstigt sein, dass die jeweiligen Early Adopter in ihren Branchen durch Social Selling ihre Vertriebsfolge so stark steigern, dass eine Notwendigkeit strategischer Arbeit noch nicht gesehen wird.

Wesentlicher als die Werkzeuge sind für den Erfolg von Social Selling die Menschen, die sie nutzen. Zu „Fähigkeiten des Vertriebspersonals“ fiel den GesprächspartnerInnen viel ein. Beinahe alles Gehörte ging konform mit dem Stand der Wissenschaft zu diesem Thema. Im folgenden Kapitel (Beantwortung der Forschungsfrage) erfolgt eine Betrachtung der von den InterviewpartnerInnen genannten und beschriebenen Fähigkeiten im Hinblick auf deren Eignung als mögliche Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B-Bereich.

Die Menschen im Marketingbereich sind in der Welt des Social Selling wichtige UnterstützerInnen und ErmöglicherInnen von Social Selling Erfolg. Die GesprächspartnerInnen sehen als wichtige Aufgaben des Marketing, Content für Postings vorzubereiten, Produkte und Marken zu positionieren und koordinierend zu wirken. Dies erfordert wohl unternehmensintern ein Klima des Vertrauens, denn es soll vermieden werden, dass das Vertriebspersonal sich nur als ausführender Arm des Marketing sieht. Tatsächlich lässt sich aus den Gesprächen ableiten, dass bei den mit Social Selling erfolgreichen Unternehmen Marketing- und Sales-Leute vertrauensvoll und gut zusammenarbeiten.

Bei der Betrachtung von Risiken brachten die Interviews dem Autor dieser Arbeit wesentlich mehr Erkenntnisse als die Ergebnisse der Literatursuche. Die GesprächspartnerInnen sehen Risiken darin, falsche oder vertrauliche Informationen auszusenden und zu transparent zu werden. Die Auswirkungen von „Shitstorms“ werden von den Erfahrenen als eher gering eingestuft. Die DSGVO, die während der Erstellung des Gesprächsleitfadens kurz vor dem Inkrafttreten war und während der Interviews einige Monate folgewirksam Rechtsgültigkeit erlangt hatte, stellte für die meisten der Befragten kein großes Risiko dar. Man hätte bisher schon die Datenschutzgesetze eingehalten gehabt. Der

bewusste Verzicht auf die Verknüpfung von Personendaten im Sinne eines Social CRM erspare ebenfalls Probleme. Auch hat man in diesem Kreis wenig Sorge, positiv auffällige MitarbeiterInnen an den Mitbewerb zu verlieren. Die Gefahr, dass man Mitbewerberunternehmen sozusagen zeigt, welche Kundenkontakte man hat, wird ebenfalls als mit geringer Auswirkung behaftet beschrieben. In der Welt der Social Media zähle es vor allem, Erste/r zu sein mit der Mitteilung einer neuen oder interessanten Botschaft. Die meisten GesprächspartnerInnen meinten, dass Authentizität, Persönlichkeit, Gesichter und Geschichten so stark wirken, dass der Erfolg vorhersagbar sei. Die Chancen seien auf jeden Fall alle genannten Risiken wert.

## 5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage lautet:

*Wie wird der Erfolg von **Social Selling** im **B2B** Bereich wahrgenommen?*

Auf Grundlage dieser Arbeit lässt sich feststellen, dass der Erfolg von Social Selling dadurch wahrgenommen wird, dass eine positive Entwicklung klassischer, betriebswirtschaftlicher, auf den Absatz bezogener Kennzahlen beobachtet wird, nicht jedoch Kennzahlen ermittelt werden, die den Erfolg von Social Selling direkt darstellen.

In Unternehmen, die erfolgreich Social Selling anwenden, ist eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen im Marketing mit jenen im Vertrieb wahrnehmbar.

Erfolgreiche Unternehmen werden von Ihren KundInnen als relevant wahrgenommen, ihren Postings und Kommentaren wird vertraut.

VertriebsmitarbeiterInnen haben eine hohe Lernzielorientierung und bekommen ein umfangreiches Ausbildungsangebot.

Sie sind in der Lage, gut und glaubhaft emotional zu formulieren, sie erzählen kurze Geschichten, verwenden die vom Marketing vorbereiteten Posting-Inhalte, interessieren sich für die Meinungen und Bedürfnisse anderer und wirken auf KundInnen authentisch.

Sie zeigen kaum opportunistisches Verhalten und stellen die Beziehung zu KundInnen über kurzfristige Verkaufserfolge.

Sie verwenden oft und gerne Social Media und sind neuen Technologien gegenüber aufgeschlossen. Neben den Social Media Plattformen und verbundenen Tools ist allerdings Technologie in Form eines Social CRM-Systems, BI-Systemen, KI-Systemen oder

einer umfassenden Toolarchitektur für Social Selling zumindest in den untersuchten Unternehmen nicht wahrnehmbar und somit auch kein wahrnehmbarer Erfolgsfaktor.

Verkaufsprozesse werden in erfolgreichen Prozessen als reif eingestuft, entsprechen aber nicht dem aktuellen Stand der Wissenschaft.

### **5.3 Auswirkungen für die Praxis**

Die vorliegende Arbeit lässt den Schluss zu, dass Einstellung und Verhalten von Marketingpersonal, Vertriebspersonal und des Managements wesentliche Erfolgsfaktoren für Social Selling sind. Eine Implikation ist daher für das Recruiting gegeben.

Diese Arbeit könnte ManagerInnen von Unternehmen unterstützen, die vor der Entscheidung stehen, in Social Selling zu investieren. Die Ergebnisse zeigen, dass das Investment sich zumindest in den untersuchten Branchen lohnt.

Die Verbreitung der Social Media ist in den meisten Branchen und für einen Großteil der im tertiären Sektor Beschäftigten in Industrieländern ein Faktum. Somit wird jedes Anbieterunternehmen von einer Vielzahl von potenziellen InteressentInnen und KundInnen wahrgenommen, und sei es, dass nur die Abwesenheit wahrgenommen wird. Es lässt sich behaupten, dass ohnehin jedes dieser Unternehmen in einer zumindest geringen und vielleicht unbeabsichtigten und unkontrollierten Weise Social Selling betreibt. Die Postings und Kommentare einer einzigen Vertriebskraft können bereits Wirkung zeigen. Das sollte Unternehmen dazu anregen, das ohnehin Unausweichliche bewusst anzugehen. Obwohl die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit wenig Evidenz für Strategie, Richtlinien, Messung und Steuerung zeigen, sollten diese Faktoren von Unternehmen ernst genommen werden. Die Tatsache, dass Unternehmen heute mit Social Selling ohne den intensiven Einsatz dieser Faktoren erfolgreich sind, ist möglicherweise nur dem Umstand geschuldet, die Konkurrenz noch weniger investiert. In diesem Sinn könnten die angesprochenen Faktoren in Zukunft wichtig sein, um mit Social Selling im B2B Bereich erfolgreich zu sein.

### **5.4 Reflexion der Arbeit**

Die Ergebnisse der Arbeit sind stark vom ausgewählten Sample abhängig. Trotz intensiver Bemühungen ist es dem Verfasser nicht gelungen, eine größere Anzahl an GesprächspartnerInnen zu finden, die mit Social Selling erfolgreich sind. Interessant wäre auch gewesen, die Meinungen einer Person einzuholen, die mit der Anwendung von

Social Selling gescheitert ist. Die vielen Gespräche und (passenderweise über Social Media geführten) Diskussionen mit möglichen oder gewünschten GesprächspartnerInnen haben gezeigt, dass Social Selling als Begriff im deutschsprachigen Raum nicht sehr bekannt ist und der Kreis möglicher InterviewpartnerInnen mit der Eingrenzung auf B2B noch kleiner wurde. So ergaben sich aus über 50 Kontakten die 10 Interviews.

Trotz dieser Schwierigkeiten war der Erkenntnisgewinn für den Verfasser durchaus akzeptabel. Die Literaturrecherche ergab (im Vergleich zum B2C Kontext) wenig Auswertbares. Dennoch war beispielsweise die Beschäftigung mit der Commitment-Trust Theorie hilfreich in der Vorbereitung der Gespräche und die Ergebnisse zeigen, dass diese Theorie den wahrgenommenen Erfolg von Social Selling im B2B Bereich gut erklärt.

Der Gesprächsleitfaden sah keine dezidierten Fragen bezüglich erwarteter Vorteil im Hinblick auf Senkung der Marketingkosten und Supportkosten vor. In den Gesprächen wurde dieses Thema von den TeilnehmerInnen auch nicht aktiv angesprochen. In der Nachbetrachtung wäre es vorteilhaft gewesen, für diesen Fall eine geschlossene Frage vorzubereiten und dann zu stellen. Es ist nicht sehr wahrscheinlich, dass keine/r aus dem Kreis der GesprächspartnerInnen potenzielle Kostensenkungen für nicht relevant hielt.

Die Gespräche fanden durchwegs in einer äußerst angenehmen Atmosphäre statt und die GesprächspartnerInnen waren, manchmal nach einem etwas reservierten Beginn, sehr auskunftsfreudig und engagiert. Leider ist es nicht immer gelungen, bei interessanten Aussagen nachzuhaken. Dem Verfasser fehlten bei zumindest zwei Interviews die Mittel, den Redefluss des Gegenübers besser zu steuern. Die Textreduktion weckte den Wunsch, in einer zweiten Runde den GesprächspartnerInnen manche Aussagen anderer Personen vorzulegen und deren Meinung einzuholen. Dies war aus methodischen und vor allem aus zeitlichen Gründen nicht möglich. Das Textreduktionsverfahren brachte schließlich eine Vielzahl an verwendbaren Zitaten und Ergebnissen. Vieles konnte erfolgreich mit der Theorie in Verbindung gebracht werden.

Nachträglich wäre eine tiefergehende Beschäftigung mit der KundInnenseite für die Ergebnisqualität dieser Arbeit vorteilhaft gewesen. Dies hätte möglicherweise auch zu einem anderen Sample geführt. Das Thema Customer Journey wurde im Kapitel 2 nur oberflächlich behandelt, mit dem Stichwort „Customer Experience“ hätte sich eine größere Anzahl an interessanten Forschungsarbeiten angeboten. Allerdings hätte diese Vertiefung den Umfang der Arbeit wesentlich erhöht, was wiederum im Kontext mit der begrenzten Ressource „Zeit“ wohl die Qualität der Ergebnisdokumentation vermindert hätte.

## 5.5 Empfehlungen für weitere Forschung zum Thema

Die meisten aus der Theorie ableitbaren Erfolgsfaktoren für Social Selling im B2B Bereich fanden sich in den Interviews wieder. Am Beispiel des von den GesprächspartnerInnen nicht erwähnten Faktors „technische Expertise“ lässt sich der Bedarf nach einer quantitativen Untersuchung unter „Social Buyers“ ableiten. Es ist von Interesse, wie wichtig den einkaufenden Menschen technische Expertise der AnsprechpartnerInnen auf Anbieterseite ist. Die Gespräche zeigten ein für den Autor als in der Gesamtmenge sehr gering geäußertes Interesse der GesprächspartnerInnen für die Sichtweise der anderen Seite. Insofern wäre eine qualitative Studie mit Social Buyers, sozusagen eine Spiegelung der vorliegenden Arbeit von Interesse, die sich mit der Frage beschäftigt, wie der Erfolg von Social Buying im B2B Bereich wahrgenommen wird.

Eine Anregung mehrerer GesprächspartnerInnen war die Erhebung von Fallstudien in Österreich. In der vorliegenden Arbeit lernte der Verfasser drei Unternehmen verschiedener Größe kennen, die interessante Forschungsobjekte dafür wären.

Anzahl und Ausprägung der technischen Hilfsmittel wären laut der Ergebnisse dieser Arbeit keine wesentlichen Erfolgsfaktoren. Dies könnte am Sample liegen und sollte daher weiterverfolgt werden. Hierzu existieren Studien über den Einfluss von Technologie auf den Verkaufserfolg, die Designs dieser Studien könnten leicht abgewandelt dafür verwendet werden.

Die Arbeit von Floh (2008) über die Messung von Commitment sollte aufgegriffen oder weitergeführt werden. Die Erforschung empirischer Belege wäre von Interesse für das Themengebiet Social Selling im B2B-Bereich.



## Literaturverzeichnis

- Adler, Paul S. (2001). Market, Hierarchy and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In Renate Buber/Hartmut Holzmüller (Hrsg.) *Qualitative Marktforschung* (S. 415-436). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Agnihotri, Raj/Kothandaraman, Prabakar/Kashyap, Rajiv/Singh, Ramendra (2013). Bringing "Social" Into Sales: The Impact of Salespeople'S Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333-348.
- Agnihotri, Raj/Trainor, Kevin J./Itani, Omar S./Rodriguez, Michael (2017). Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. *Journal of Business Research*, 81, 144-154.
- Anderson, Eugene W./Sullivan, Mary W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Andzulis, James M./Panagopoulos, Nikolaos G./Rapp, Adam (2012). A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 3, 305-316.
- Arnaboldi, Michaela/Coget, Jean-Francois (2016). Social media and business. *Organizational Dynamics*, 1(45), 47-54.
- Ashley, Christy/Tuten, Tracy (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15-27.
- Auh, Seigyoung/Johnson, Michael D. (1997). The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty for Automobiles. In: Michael D./Johnson/Andreas Herrmann/Frank Huber/Anders Gustafsson (Hrsg.). *Customer Retention in the Automotive Industry*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Avlonitis, George J./Panagopoulos, Nikolaos G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1045-1048.
- Aydin, Samet/Koc, Erdogan/Kaya, Nihat (2017). The Influence of Critical Success Factors on B2B Sales Performance and the Mediating Role of Social Intelligence. *Business Management and Strategy*, 8(2), 1-25.

- Balderjahn, Ingo/Scholderer, Joachim (2007). *Konsumentenverhalten und Marketing*. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bartels, Karsten/Backer, Merlin (2018). Die Berücksichtigung des Stands der Technik in der DSGVO. *Datenschutz und Datensicherheit*, 42(4), 214-219.
- Bassellier, Geneviève/Reich, Blaize H./Benbazat, Izak (2001). Information technology competence of business managers: A definition and research model. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 159–182.
- Baumeister, Roy F. /Leary, Mark R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(5), 497-529.
- Berger, Jonah (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586-607.
- Bernoff, Josh/Li, Charlene (2008). Harnessing the power of the oh-so-social web. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 36-42.
- Berscheid, Ellen/Snyder, Mark/Omoto, Allen M. (1989). The Relationship Closeness Inventory: Assessing the closeness of interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 792-807.
- Bianchi, Constanza/Andrews, Lynda (2015). Investigating marketing managers' perspectives on social media in Chile. *Journal of Business Research*, 68(12), 2552-2559.
- Biong, Harald (1993). Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade. *European Journal of Marketing*, 27(7), 21-38.
- Bodla, Mahmood A./Naeem, Basharat (2014). Creativity as mediator for intrinsic motivation and sales performance. *Creativity Research Journal*, 26 (4), 468-473.
- Boyd, Danah M./Ellison, Nicole B. (2007). Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brown, Steven P./Peterson, Robert A. (1994). The effect of effort on sales performance and job-satisfaction. *Journal of Marketing*, 1994, 70-80.
- Bullock, Karen (2018). (Re)presenting 'order' online: the construction of police presentational strategies on social media. *Policing and Society*, 28(3), 345-359.
- Burger, Jerry M./Messian, Nicole/Patel, Shebani/del Prado, Alicia/Anderson, Carmen (2004). What a Coincidence: The Effects of Incidental Similarity on Compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(1), 35-43.

- Chang, Woojung/Park, Jeong E./Chaiky Seoil (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855.
- Coyne, Kevin (1989). *Beyond Service Fads - Meaningful Strategies for the Real World*. *Sloan Management Review*, 30, 69-76.
- Crosby, Lawrence A./Evans, Kenneth R./Cowles, Deborah (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- Crott, Helmut/Müller, Günter F./Maus, Eugen (1978). The influence of a partner's strategy on punishment behavior within dyadic bargaining situations. *Archiv für Psychologie*, 131(1), 39-47.
- Debortoli, Stefan/Müller, Oliver/vom Brocke, Jan (2014). Comparing business intelligence and big data skills. *Business & Information Systems Engineering* 6(5), 289.
- Dick, Alan S./Basu, Kunal (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22(2), 99–113.
- Doney, Patricia M./Cannon, Joseph P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Doney, Patricia M./Barry, James M./Abratt, Russell (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096-1116.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Ebersbach, Anja/Glaser, Markus/Heigl, Richard (2008). *Social Web*. Konstanz: UVK.
- Esch, Franz R. (2011). *Strategie und Technik der Markenführung*. 7. Auflage. München: Verlag Vahlen.
- Felix, Reto/Rauschnabel, Philipp A./Hinsch, Chris (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Festinger, Leon (1957). *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Finkelstein, Daniel P./Goland, Anthony R. (1990). How Not to Satisfy Your Customers. *The McKinsey Quarterly*, 2(4), 2-12.
- Floh, Arne (2008). A Framework for Measuring the Quality of Long-Term Business Relationships. *Der markt*, 2006(4), 163-168.

- Fogel, Joshua/Nehamad, Elham (2009). Internet social network communities; risk taking, trust, and privacy concerns. *Computers in Human Behavior*, 25(1), 153-160.
- Foote, David A./Seipel, Scott J./Johnson, Nancy B./Duffy, Michelle K. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decision*, 43(2), 203–219.
- Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2011). *Käuferverhalten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2017). *Käuferverhalten Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Franke, George R./Park, Jeong-Eun (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. 1. Auflage Wien: WUV (UTB Soziologie, 2418).
- Gerrig, Richard J./Zimbardo, Philip G. (2008). *Psychologie*. München: Pearson Studium.
- Gilliland, David I./Johnston, Wesley J. (1997). Toward a model of business-to-business marketing communications effects. *Industrial Marketing Management*, 26(1), 15-29.
- Grabs, Anne/Bannour, Karim-Patrick (2012). *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co*. Bonn: Galileo Press.
- Grewal, Rajdeep/Lilien, Gary L./Bharadwaj, Sundar/Jindal, Pranav/Kayande, Ujwal/Lusch, Robert F./Mantrala, Murali/Palmatier, Robert W./Rindfleisch, Aric/Scheer, Lisa K./Spekman, Robert/Sridhar, Shrihari (2015). Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs and Solutions*, 2(3), 193-208.
- Halligan, Brian/Shah, Dharmesh (2009). *Inbound Marketing. Get found using Google, Social Media and Blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Halstead, Diane/Page, Thomas J. Jr. (1992). The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intentions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 1-11.
- Hammer, Michael (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111-119.
- Harmon, Paul (2010). The scope and evolution of business process management. *Handbook on business process management 1*. Springer: Berlin, Heidelberg, 37-81.

- Harris, Kim/Pike, John (1996). Issues concerning adoption and use of sales force automation in the agricultural input supply sector. *Agribusiness*, 12(4), 317-326.
- Heinemann, Gerrit (2015). *Der neue Online-Handel, Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce*. 6. Auflage, Springer Fachmedien: Wiesbaden, 158-159.
- Heskett, James L./Jones, Thomas O./Loveman, Gary W./Sasser, Earl W./Schlesinger, Leonard A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hogben, Giles (2007). Security Issues and Recommendations for Online Social Networks. ENISA Position Paper 1, 17-24.
- Homburg, Christian/Becker, Annette/Hentschel, Friederike (2010). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.) *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 111-144). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hooley, Graham J./Greenley, Gordon E./Cadogan, John W./Fahy, John (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Howard, John A./Sheht, Jagdish N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley.
- Hrdinová, Jana/Helbig, Natalie/ Peters, Catherine S. (2010) *Designing social media policy for government: Eight essential elements*. Albany, NY: Center for Technology in Government, University at Albany.
- Hunter, Gerry K./Perreault Jr., William D. (2006). Sales technology orientation, information effectiveness and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 95-113.
- Itani, Omar S./Agnihotri, Raj/Dingus, Rebecca (2017). Social media use in B2B sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, 66, 64-79.
- Jahn, Benedikt/Pfeiffer, Markus (2014). Die digitale Revolution — Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neue Kommunikation. *Marketing Review St. Gallen*, 31(1), 79-93.
- Judson, Kimberly M./Devasagayam, P. Raj/ Buff, Cheryl L. (2012). Self-Perceived Brand Relevance of and Satisfaction with Social Media. *Marketing Management Journal* 22 (2), 131-144.

- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica* 47(2), 263-292.
- Kahneman, Daniel (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93, 1449-1475.
- Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Strauß und Giroux.
- Katona, George (1960). *The powerful consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, Andreas M./Haenlein, Michael (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53 (1), 59-68.
- Kaplan, Robert S./Kaplan, Robert E./Norton, David P./Davenport, Thomas H. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kelm, Ole/Dohle, Marco/Bernhard, Uli (2017). Social Media Activities of Political Communication Practitioners: The Impact of Strategic Orientation and In-Group Orientation. *International Journal of Strategic Communication* 11(4), 306-323.
- Kotler, Philip/Keller, Kevin L./Bliemel, Friedhelm (2007). *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*. München: Pearson Studium.
- Kreutzer, Ralf T./Rumler, Andrea/Wille-Baumkauf, Benjamin (2015). *B2B-Online-Marketing und Social Media. Ein Praxisleitfaden*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Kruse, Jan (2011). *Reader. Einführung in die Qualitative Interviewforschung*. Freiburg: Institut für Soziologie.
- Lamanek, Siegfried (2005). *Qualitative Sozialforschung*. 4. Auflage. Basel: Weinheim.
- Lammenet, Erwin (2014). *Praxiswissen Online-Marketing*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Langheinrich, Marc/Karjoth, Günter (2010). Soziale Netzwerke als Risiko für Unternehmen. *Digma – Zeitschrift für Datenrecht und Informationssicherheit*, 2010(2), 50-55.
- Lovett, Mitchell J./Peres, Renana/Shachar, Ron (2013). On brands and word of mouth. *Journal of Marketing Research*, 50(4), 427-444.
- Macnamara, Jim/Zerfass, Ansgar (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308.
- Mayring, Philipp A. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage, Weinheim: Beltz Studium.

- McAfee, Andrew/Brynjolfsson, Erik/Davenport, Thomas. H. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90(10), 4.
- McCrae, Robert R./Costa, Paul T. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81.
- Merand, Frédéric (2006). Social representations in the European Security and Defense Policy. *Cooperation and Conflict*, 41(2), 131–152.
- Meyer, Anton/Dornach, Frank (1996): Das Deutsche Kundenbarometer 1996 - Qualität und Zufriedenheit. In: *Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1996*, Deutsche Marketing-Vereinigung e. V. und Deutsche Post AG (Hrsg.). München.
- Mittal, Vikas/Kumar, Pankaj/Tsiros, Michael (1999). Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing* 63 (2), 88-101.
- Moncrief, William C./Marshall, Greg W./Rudd, John M. (2015). Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force. *Business Horizons*, 58 1), 45-55.
- Moorman, Christine/Deshpande, Rohit/Zaltman, Gerald (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *The Journal of Marketing*, 81-101.
- Morgan, Robert M./Hunt, Shelby D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Mucksch, Harry/Behme, Wolfgang (2000). *Das Data Warehouse-Konzept*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Müller, Wolfgang/Riesenbeck, Hans-Joachim (1991). Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden. *Harvard manager*, 13(3), 67-79.
- Oliva, Terence A./Oliver, Richard L./MacMillan, Ian C. (1992). A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *Journal of Marketing*, 56(7), 83-95.
- Oliver, Richard L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing* 63, 33-44.
- Oliver, Richard L./Anderson, Erin (1994). An empirical test of the consequences of behaviour- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- Palmatier, Robert W./Dant, Rajiv P. /Grewal, Dhruv/Evans, Kenneth R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136-153.

- Patterson, Paul J./Johnson, Lester W./Spreng, Richard A. (1996). Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to Business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 4-17.
- Paulk, Mark C./Curtis, Bill/Chrissis, Mary B./Weber, Charles V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE software*, 10(4), 18-27.
- Peter, Sybille I. (1997). *Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Plank, Richard E./Reid, David A. (2010). The interrelationships of empathy, trust and conflict and their impact on sales performance: An exploratory study. *The Marketing Management Journal*, 20(2), 119-139.
- Plowman, Kenneth D./Wilson, Christopher (2018). Strategy and Tactics in Strategic Communication: Examining their Intersection with Social Media Use. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2) 125-144.
- Pritchard, Jean-Philip/Armistead, Colin (1999) Business process management—lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35.
- Provost, Foster/Fawcett, Tom (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big Data*, 1(1), 55.
- Quinton, Sarah/Wilson, Damien (2016). Tensions and ties in social media networks: Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. *Industrial Marketing Management*, 54(4), 15-24.
- Rapp, Adam/Ahearne, Michael/Forbes, Lukas P. (2007). Sales force technology adoption and performance: The role of career stages. *Academy of Marketing Science* 5, 24-26.
- Rapp, Adam/Trainor, Kevin J./Agnihotri, Raj (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*. 63(11), 1229-1236.
- Rauschnabel, Philipp A. (2014). Monitoring als Erfolgsfaktor im Social Media Marketing. In: *Handbuch Webmonitoring 1.*, Nadine Hochstötter(Hrsg.), Berlin: AKA Verlag.
- Rotter, Julian B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust 1. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Röglinger, Maximilian/Pöppelbuß, Jens/Becker, Jörg (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346.



- Saravanakumar, Murugesan/SuganthaLakshmi, T. (2012). Social Media Marketing. *Life Science Journal* 9(4), 4444-4451.
- Sashi, C.M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253-272.
- Schlinke, Jennette/Crain, Stephanie (2013). Social Media from an Integrated Marketing and Compliance Perspective. *Journal of Financial Service Professionals* 3, 85-92.
- Schmäh, Marco/Meyer-Gossner, Martin/Schilling, Patrick/Gruhn, Sebastian (2017). Social selling: A study of the status quo in Germany. *Marketing Review St. Gallen*, 34(3), 76-84.
- Schmäh, Marco/Gutsche, Jörg (2017). Digital value selling: Status quo and opportunities. *Digital Enterprise Computing*. 171-182.
- Schneider, Willy (2007). *Marketing*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Schultz, Roberta J./Schwepker, Charles H./Good, David J. (2012). An exploratory study of social media in Business-to-Business selling: Salesperson characteristics, activities and performance. *Marketing Management Journal*, 22(2), 76-89.
- Schüller, Anne M. (2011). *Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten*. 3.Auflage. Zürich: Orell Füssli
- Schüller, Anne M. (2013). *Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Sherif, Muzafer/Hovland, Carl I. (1961). *Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. Oxford, England: Yale Univer. Press.
- Silver, Lawrence S./Dwyer, Sean/Alford, Bruce (2006). Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 27-38.
- Six, Frédérique/Sorge, Arndt (2008). Creating a high-trust organization: An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies*, 45(5), 857–884.
- Srinivasan,Raji/Moorman, Christine (2005). Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing. *Journal of Marketing*, 9(4), 193-200.

- Sujan, Harish/Weitz, Barton A./Kumar, Nirmalya (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(7), 39-52.
- Swani, Kunal/Brown, Brian P./Milne, George R. (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? an analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 873-881.
- Swani, Kunal/ Milne, George R./Brown, Brian P./Assaf, George A./Donthu, Naveen (2016). What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management*, 2016.
- Taher, Ahmed/Leigh, Thomas W./French, Warren A. (1996). Augmented Retail Services: The Lifetime Value of Affection. *Journal of Business Research*, 35(3), 217-228.
- Thompson, S.A./Sinha, R.K. (2008). Brand communities and new product adoption: the influence and limits of oppositional loyalty. *Journal of Marketing*. 72, 65-80.
- Trainor, Kevin J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 317-331.
- Trainor, Kevin J./Andzulis, James/Rapp, Adam/Agnihotri, Raj (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.
- Vaast, Emmanuelle/Kaganer, Evgeny (2013). Social media affordances and governance in the workplace: an examination of organizational policies. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 78–101.
- Verbeke, Willem/Dietz, Bart/Verwaal, Ernst (2010). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Walaski, Pamela (2013). Social Media – Powerful Tools for SH & E Professionals. *Journal of Professional Safety*, 4, 40-49.
- Wallace, Elaine/Buil, Isabel/de Chernatony, Leslie/Hogan, Michael (2014). Who „likes“ you... and why? A typology of Facebook fans. *Journal of Advertising Research*, 54(1), 92-109.
- Weinberg, Peter (1981). *Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten*, Paderborn-München-Wien-Zürich: UTB.

Weinberg, Tamara (2011). Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co. 2. Auflage. Köln: O'Reilly.

## Online-Quellen

Aberdeen Group: Social Selling: Leveraging the power of user-generated content to optimize sales results (2013). Online: [www.aberdeen.com/launch/report/checklist/10390-CL-social-relationship-selling.asp](http://www.aberdeen.com/launch/report/checklist/10390-CL-social-relationship-selling.asp) [Abruf am 8.11.2017].

Business-Intelligence24.com (2017). Online: <http://www.business-intelligence24.com/business-intelligence-definition/business-intelligence-layer-architektur> [Abruf am 9.10.2017].

Chief Marketer (2012). Online: <http://www.chiefmarketer.com/ibms-social-selling-the-computer-giant-finds-b2b-leads-in-social-media/> [Abruf am 23.05.2018].

Conversion Funnel Analyse (2018). Online: <https://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/konversionspfad-analyse-funnel-analyse-trichter-analyse> [Abruf am 23.06.2018].

Demand Gen Report (2012). Online: <http://www.demandgenreport.com/industry-topics/industry-news/1786-demand-gen-report-unveils-third-annual-b2b-buying-survey-showing-preferences-built-prior-to-sales-engagement.html#.VM-HKGfwwIW> [Abruf am 30.06.2018].

Die Firma GmbH (2013). B2B Online Monitor 2013. Neueste Erkenntnisse aus der Online-Wissenschaft. Online: [http://www.diefirma.de/themen/b2b\\_online\\_monitor/](http://www.diefirma.de/themen/b2b_online_monitor/) [Abruf am 01.06.2018].

Die Firma GmbH (2014). B2B Online Monitor 2014. Neueste Erkenntnisse aus der Online-Wissenschaft. Online: [http://www.diefirma.de/themen/b2b\\_online\\_monitor/](http://www.diefirma.de/themen/b2b_online_monitor/) [Abruf am 01.06.2018].

Ethority (2018). Social Media Prisma 2017/2018. Online: <https://ethority.de/social-media-prisma/> [Abruf am 03.07.2018].

- Europäische Kommission (2016). Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr [...] (Datenschutz-Grundverordnung). Online: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=DE>. [Abruf am 03.06.2018].
- Forrester Consulting (2014). Building the B2B Omni-Channel Commerce Platform of the Future. Online: [https://www.accenture.com/us-en/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_1/Accenture-Building-Omni-Channel-Commerce-Platform-Future.pdf](https://www.accenture.com/us-en/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Building-Omni-Channel-Commerce-Platform-Future.pdf) [Abruf am 03.07.2018].
- Hansen L. (2012). Social media for B2B: A beginner's guide. Ebook, Radian6 Technologies Community, Online: [www.radian6.com](http://www.radian6.com) [Abruf am 22.11.2017]
- Hubspot (2017). Die Inbound-Methodik. So machen Sie aus Unbekannten Kunden und Fürsprecher Ihres Unternehmens. Online: <https://www.hubspot.de/inbound> marketing [Abruf am 22.06.2018]
- LinkedIn (2017). You're on your way to social selling stardom. Online: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/the-social-selling-index-ssi#> [Abruf am 22.12.2017].
- Marketing Leadership Council (2012) The digital evolution in B2B marketing, The Corporate Executive Board Company. Online: <http://www.mlc.executiveboard.com> [Abruf am 21.06.2018].
- Online Marketing (2017). Online: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/was-ist-online-marketing-definition/> [Abruf am 02.06.2018].
- PeopleLinx. The state of social selling: 2015 survey results, (2015). Online: <http://www.peoplelinx.com/social-selling-survey> [Abruf am 21.05.2018].
- Pink, Anders (2018): 6 Case Studies of Social Selling Success. Online: <https://blog.anderspink.com/2017/05/6-case-studies-of-social-selling-success/> [Abruf am 8.4.2018].
- Social Media Marketing Industry Report (2013). Online: <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2013.pdf> [Abruf am 12.05.2018].

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Confirmation/Disconfirmation Paradigma .....	9
Abbildung 2: Vier Stufen der Loyalität .....	11
Abbildung 3: Customer Engagement Cycle .....	13
Abbildung 4: Customer Engagement Matrix .....	14
Abbildung 5: KVM Modell.....	18
Abbildung 6: Conversion Funnel.....	22
Abbildung 7: Klassischer Sales Funnel .....	23
Abbildung 8: Die drei Phasen des Kaufprozesses.....	24
Abbildung 9: Klassischer Sales Funnel vs. Touchpoint Management.....	25
Abbildung 10: Inbound-Marketing-Methodik .....	26
Abbildung 11: Typische BI-Architektur.....	28
Abbildung 12: Hypothetisches Framework zu Social CRM Fähigkeiten.....	31

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Kaufentscheidungen .....	6
Tabelle 2: Darstellung des Samples für die Interviews .....	42
Tabelle 3: Aufbau des Gesprächsleitfadens .....	45
Tabelle 4: Kategorisierung .....	46
Tabelle 5: Angepasste Kategorisierung .....	50
Tabelle 6: Reifegrad der Verkaufsprozesse (Selbsteinschätzung).....	63

# Anhang

## Gesprächsleitfaden

Datum und Uhrzeit (Beginn und Ende):

Ort:

Interviewer:

Namen der befragten Person:

Geschätztes Alter:

Unternehmen:

Unternehmensgröße (Kleinst/Klein/Mittel/Groß):

Rolle im Unternehmen:

### Allgemeines

- Ziel des Interviews erklären (Titel der Arbeit, Forschungsfrage)
- Zeitrahmen angeben und Ungestörtheit zusichern (lassen)
- Zusicherung der Anonymität
- Tonaufzeichnung ankündigen und Zustimmung einholen (auch Möglichkeit der Unterbrechung erwähnen)

### Interview

## Einleitende Fragen

Offene Frage(n)	Detailfrage(n)
Können Sie kurz über Ihre berufliche Tätigkeit erzählen?	Welche Rolle haben Sie? Wo liegen konkrete Verantwortungsgebiete?
Wie sind in Ihrem Unternehmen die Verkaufsprozesse geregelt?	Auf einer Skala, die von „0“ (chaotisch) bis zu „5“ (optimal) reicht, wie schätzen Sie die Prozesse ein?



	<p>Gibt es bei der von Ihnen eingeschätzten Prozessreife Unterschiede zwischen den definierten und den gelebten Prozessen? Wenn ja, welche?</p> <p>Falls nein:</p> <p>Welche Aktivitäten sollten Ihrer Meinung nach prozesshaft ablaufen, also definiert, steuerbar und überprüfbar sein?</p>
<p>Welche Werkzeuge, vor allem Software, werden in Ihrem Unternehmen zur Unterstützung der Verkaufstätigkeit verwendet?</p>	<p>Verwenden Sie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM-Software?</li> <li>• BI-Tools zur Auswertung von Kunden- und Marktdaten?</li> <li>• Social Media?</li> </ul> <p>Welche anderen Werkzeuge?</p>

### Hauptfragen

Offene Frage(n)	Detailfrage(n)
<p>Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Strategie für Social Selling?</p>	<p>Falls ja:</p> <p>Was wird durch die Strategie vorgegeben?</p> <p>Welche Grenzen setzt sie?</p> <p>Was wird vom Vertriebspersonal eingefordert?</p> <p>Falls nein:</p> <p>Würden Sie eine Strategie befürworten? Was sollte in diesem Fall eine Strategie regeln?</p>
<p>Wie wichtig sind Social Media für den Erfolg Ihrer Tätigkeit bzw. Ihrer Organisation?</p>	<p>Verwenden Sie Social Media zur Kundenfindung?</p>

	<p>Verwenden Sie Social Media zur Kundenbindung?</p> <p>Können Sie einen typischen Anwendungsfall von Social Selling beschreiben?</p>
<p>Welche Fähigkeiten von VerkäuferInnen und Organisationen sind für den Erfolg von Social Selling notwendig?</p>	<p>Welche Fähigkeiten sollen VerkäuferInnen haben?</p> <p>Welche Fähigkeiten sollten MitarbeiterInnen im Marketing haben?</p> <p>Welche Fähigkeiten sollen Werkzeuge haben?</p>
<p>Wie wichtig ist für Ihre Organisation die Messung des Erfolgs von Social Selling?</p>	<p>Wird die Zeit gemessen, die im Verkauf für Social Selling verwendet wird?</p> <p>Wird die Zeit gemessen, die im Marketing und im Management für die Erstellung und Überprüfung von Social Selling Strategien und die Auswertung von Kennzahlen verwendet wird?</p> <p>Gibt es konkrete Kennzahlen, die gemessen werden? Welche?</p> <p>Werden Kennzahlen zur Steuerung der Performance eingesetzt? Zur Berichterstattung? Zur Verbesserung der Prozesse?</p>
<p>Welche Risiken sehen Sie im Social Selling?</p>	<p>Sehen Sie Risiken für die Organisation? Welche?</p> <p>Sehen Sie Risiken für sich selbst? Welche?</p> <p>Sehen Sie Risiken für Kunden? Welche?</p> <p>Was wären die Folgen, wenn diese Risiken eintreten würden?</p>

	Zusammengefasst: Sind für Sie die Chancen, die im Social Selling liegen, die Risiken wert?
Wirkt sich die DSGVO auf Ihre Social Selling Aktivitäten aus?	Falls ja, wie genau? Falls nein, warum nicht?

### Schlussfragen

Offene Frage(n)	Detailfrage(n)
Haben Sie das Gefühl, das Social Selling medial und im wissenschaftlichen Diskurs ausreichend gewürdigt wird?	In welchem Bereich wünschen Sie sich mehr Information?
Wird aus Ihrer Sicht Social Selling durch technologische Entwicklungen in seiner Bedeutung steigen oder sinken?	Welche Veränderungen erwarten Sie konkret? Rechnen Sie mit einer evolutionären oder revolutionären Entwicklung?
Welche für Sie interessanten Themen zu Social Selling haben wir im Rahmen dieses Interviews nicht besprochen?	

### Abschluss

- Bedanken
- Verabschieden