

**Vertriebsherausforderung Innovation - Explorative Befunde und konzeptionelle
Grundlagen am Fallbeispiel der Elektromobilität**

DISSERTATION
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Philipp Ramspeck

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Wolfgang Jenewein

und

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Dissertation Nr. 4847

Rosch-Buch, Scheßlitz, 2019

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 23. Oktober 2018

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Für Sarah und Constantin

Vorwort

Die vorliegende Dissertation stellt den letzten Meilenstein eines anspruchsvollen sowie sehr abwechslungsreichen Etappenlaufs über die letzten dreieinhalb Jahre dar. Neben herausfordernden Anstiegen war die Zeit jedoch auch durch viele spannende und überaus lehrreiche Momente geprägt. Entlang des Pfades wurden mir vielseitige Einblicke gewährt und nicht selbstverständliche Privilegien zu Teil, meinen Horizont zu erweitern sowie mich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln. – Es schließt sich für mich hiermit ein prägendes Kapitel meines Lebens, bei dessen Ko-Autoren ich mich an dieser Stelle bedanken möchte.

Besonderer Dank gebührt dabei meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang Jenewein, der mir mit großem Vertrauen und Freiräumen die Möglichkeit gegeben hat, mich auf diese aufregende Reise zu begeben. Zudem danke ich ihm, für seine verständnisvolle, unterstützende und nicht zuletzt inspirierende Art. Gleichmaßen möchte ich mich auch bei meinem Ko-Referenten Prof. Dr. Torsten Tomczak bedanken, der mit wertvollen Impulsen und Denkanstößen dazu beigetragen hat, stets den Weitblick bei gleichzeitigem Fokus auf das Wesentliche zu wahren. Ein großes Dankeschön geht auch an Dr. Dennis Vogt für seine kontinuierliche Unterstützung als Betreuer dieser Arbeit und Bereitschaft, langwierige Fachdiskussionen mit mir zu führen.

Auch möchte ich mich bei all den Menschen bedanken, die das Institut für Customer Insight zu dem Ort gemacht haben, den er für mich über die letzten Jahre dargestellt hat – Ein Ort der Erkenntnis, der Freu(n)de, der Vielseitigkeit und Chance.

Besonders und hervorgehoben, ist meiner Familie zu danken, die mir stets das starke Gefühl von Rückhalt und Zuversicht gibt, über mich hinaus wachsen zu können und neue Herausforderungen zu meistern. Vielen Dank speziell auch an Dr. Stefanie Henkel und Prof. Dr. Sven Henkel für eure stets wertvollen Ratschläge und große Hilfsbereitschaft.

Abschließend gebührt meine größte Dankbarkeit jedoch meiner wundervollen Frau Sarah Ramspeck für die Liebe und Kraft, die sie mir seit vielen Jahren schenkt. Deine verständnisvolle, bedingungslos aufrichtige und liebevolle Art machen dich zum wertvollsten Bestandteil meines Lebens.

Zusammenfassung

Märkte sind zunehmend durch den technologischen Wandel, sich verkürzende Produktlebenszyklen und volatile Kundenbedürfnisse geprägt. Organisationen reagieren auf diese Veränderungen, indem sie große Summen in die kontinuierliche Entwicklung innovativer Neuprodukte investieren, um die aktuellen Marktgegebenheiten zu antizipieren. Der überwiegende Teil der hervorgebrachten Innovationen kann sich jedoch nicht erfolgreich am Markt etablieren. Nicht zwingend ist dabei die Beschaffenheit des Produkts ausschlaggebend, vielmehr stellt meist der Vertrieb den Engpassfaktor für die erfolgreiche Kommerzialisierung eines Neuprodukts dar. Es ist der persönliche Verkaufsprozess an direkten Kundenkontaktpunkten, wo Innovationen und Kunden aufeinandertreffen, den der Verkäufer meistern muss. Die Praxis zeigt jedoch, dass der Verkauf innovativer Produkte mit vielschichtigen Herausforderungen einhergeht und etablierte Routinen auf die Probe stellt. Die vorliegende Arbeit greift damit einen konkreten Forschungsbedarf auf und setzt sich tiefgründig mit der Frage auseinander, welchen Herausforderungen der persönliche Vertrieb von Innovationen ausgesetzt ist und wie sich der erfolgreiche Umgang damit in der Praxis darstellt. Zur Ableitung relevanter Erkenntnisse erfolgt die Forschungsstudie im Kontext der Automobilindustrie mit dem Fokus auf die Vermarktung hoch innovativer Elektroautos, die sich aufgrund ihrer umfassenden Neuartigkeit und ihres Nischendaseins bei dennoch hoher gesellschaftlicher Relevanz als geeigneter Forschungsgegenstand erweisen. Im Rahmen einer Forschungsk Kooperation mit einem weltweit führenden Hersteller für Elektrofahrzeuge wird dem Forscher dabei der Zugang zu einem einzigartigen Forschungsumfeld und exklusiven Daten gewährt. Als Ergebnis einer deutschlandweiten explorativen Fallstudie unter Berücksichtigung hoher Methodentriangulation wird ein konzeptionelles Modell abgeleitet, das die komplexe Problemstellung greifbar macht und relevante Erkenntnisse kategorisiert sowie systematisch strukturiert. Das Modell setzt sich dabei aus multidimensionalen Konzepten und aggregierten Kategorien zusammen und stellt diese phasenübergreifend/-spezifisch in einen kausalen Zusammenhang zum persönlichen Verkaufsprozess von Innovationen, um den daraus resultierenden Verkaufserfolg zu ergründen. Die erzielten Ergebnisse und daraus abgeleiteten Implikationen leisten sowohl für die Praxis als auch die Wissenschaft einen wertvollen Beitrag. Sie schaffen Orientierung in einem erfolgskritischen sowie bisher ungenügend verstandenen Themenfeld und bieten eine Grundlage für anknüpfende interdisziplinäre Forschungsprojekte und Praxisinitiativen zur Überarbeitung individueller Vermarktungsansätze.

Summary

Markets are increasingly affected by the speed of technological change, shortened product lifecycles, and volatile customer needs. As a consequence organizations respond to these changes by investing large sums of money in the continuous development of innovative new products to anticipate the current market conditions. However, the vast majority of developed innovations cannot be successfully established in the market and therefore fail. But the cause does not consequently lie in the nature of the product itself, but rather sales is usually the bottleneck for the successful commercialization of a new product. It is the personal sales process at direct customer touchpoints that sales representatives have to master, where innovations and customers come together. However, practical experience shows that selling innovative products implies complex challenges and puts established routines to the test. For this reasons, this dissertation addresses a definite need for research and deals in depth with the question of which challenges in the personal selling process of innovations occur and how practice handles them to ensure the successful sale of new products.

In order to derive relevant findings, the research study is conducted in the context of the automotive industry with the focus on the marketing of highly innovative electric cars, which prove to be a suitable research subject due to their comprehensive novelty and their niche existence yet having a high social relevance. Within a research collaboration with a world leading manufacturer of electric vehicles the researcher is provided with access to a unique research environment and exclusive data. As a result of a Germany-wide explorative case study with a high degree of methodological triangulation, a conceptual model is derived that makes the complex research phenomenon more tangible and categorizes as well as systematically structures the relevant empirical evidence. The model is composed of various multidimensional concepts and aggregated categories and puts them in causal relationships to the personal sales process of innovations in order to understand the resulting sales success in the end. The results obtained and the implications derived from the comprehensive qualitative analysis make a valuable contribution to both practice and science. They provide orientation in a field of operation that is critical to success, as well as insufficiently understood and therefore provide a basis for interdisciplinary research projects and practical initiatives to revise individual innovation sales approaches.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Summary	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Einführung in die Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen der Dissertation.....	4
1.3 Struktureller Aufbau der Dissertation	5
2 Theoretisch-konzeptioneller Rahmen	8
2.1 Konzeptionelle Grundlagen des persönlichen Verkaufsprozesses	8
2.1.1 Definitorisches Konzept des persönlichen Verkaufsprozesses	8
2.1.2 Der Verkäufer im persönlichen Verkaufsprozess	12
2.1.3 Der Käufer im persönlichen Kaufprozess	14
2.2 Konzeptionelle Grundlagen in Bezug auf Innovationen.....	17
2.2.1 Klassifizierung von Innovationen.....	17
2.2.2 Innovationswahrnehmung des Käufers	19
2.2.3 Innovationswahrnehmung des Verkäufers	22
2.3 Zusammenführung der Theoriestränge und Forschungsrahmen	24
2.3.1 Der Kommerzialisierungsprozess von Innovationen	25
2.3.2 Die Bedeutung des Verkäufers im Verkaufsprozess von..... Innovationen	26
2.3.3 Die Bedeutung des Käufers im Verkaufsprozess von Innovationen	29
2.3.4 Kategorisches Raster zur Erfassung des Kommerzialisierungs- erfolgs von Innovationen im persönlichen Verkaufsprozess	31

3	Inhaltliche Präzisierung des Forschungskontexts	33
3.1	Das Konzept Elektromobilität.....	33
3.1.1	Determinanten der Elektromobilität	36
3.1.1.1	Gesetzliche Einflussfaktoren	37
3.1.1.2	Ökologische Einflussfaktoren.....	37
3.1.1.3	Demografische und psychologische Einflussfaktoren.....	38
3.1.1.4	Wettbewerb & Innovationsdruck.....	39
3.2	Das Produkt Elektroauto als radikale Innovation	40
3.3	Organisationsformen des Automobilhandels	45
3.3.1	Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme	46
3.3.1.1	Direkter Vertrieb.....	47
3.3.1.2	Indirekter Vertrieb	48
3.3.1.3	Mischformen des Vertriebs.....	49
4	Forschungsmethodik	51
4.1	Theoretischer Hintergrund qualitativer Sozialforschung.....	51
4.1.1	Erkenntnistheoretische Basis.....	51
4.1.2	Definition qualitativer Sozialforschung	54
4.1.3	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	57
4.2	Die Methodik der Fallstudie	58
4.2.1	Einführung.....	58
4.2.2	Kategorien von Fallstudien.....	59
4.2.3	Fallstudien Design	61
4.2.3.1	Einzelfallstudien	62
4.2.3.2	Mehrfallstudien.....	64
4.3	Anwendung der Methodik im Rahmen der Forschung.....	65
4.3.1	Fallauswahl.....	66
4.3.2	Datenquellen.....	70
4.4	Analyse der Daten.....	79

4.4.1	Analyse qualitativer Daten zur Theoriebildung	80
4.4.2	Güte der Untersuchung.....	83
5	Empirische Befunde der Fallstudie.....	85
5.1	Phasenübergreifende Einflussfaktoren.....	85
5.1.1	Kategorisierung personenbezogener Einflussfaktoren (Käufer)	85
5.1.1.1	Neuartigkeit des Kunden	85
5.1.1.2	Heterogenität der Kundentypologie.....	89
5.1.1.3	Vielschichtigkeit der Kaufmotive.....	92
5.1.2	Kategorisierung personenbezogener Einflussfaktoren (Verkäufer). 94	
5.1.2.1	Heterogenität der Verkäufertypologie	95
5.1.2.2	Einstellung gegenüber der operativen Aufgabe.....	97
5.1.2.3	Eigenwirksamkeit	100
5.1.2.4	Dysfunktionales Verhalten	103
5.1.3	Kategorisierung kommunikationsbezogener Einflussfaktoren	104
5.1.3.1	Aspekte interner Kommunikation.....	105
5.1.3.2	Aspekte externer Kommunikation.....	107
5.1.4	Kategorisierung organisationaler Einflussfaktoren	110
5.1.4.1	Finanzielle Rahmenbedingungen.....	110
5.1.4.2	Komplexitäten.....	114
5.1.5	Kategorisierung kontextueller Einflussfaktoren.....	116
5.1.5.1	Infrastrukturelle Abhängigkeit.....	116
5.1.5.2	Heterogene Nutzungsvoraussetzungen	118
5.1.5.3	Zugriff auf Neukunden	119
5.2	Phasenspezifische Aktivitäten.....	121
5.2.1	Pre-Sales-Phase	121
5.2.1.1	Aufbau holistischer Kompetenzen.....	121
5.2.1.2	Erhöhung der multidimensionalen Präsenz	125
5.2.1.3	Verlagerung des örtlichen Kontexts	129

5.2.2	Sales-Phase	131
5.2.2.1	Bildung zweckgerichteter Argumentationsketten	131
5.2.2.2	Verkürzung kognitiver Distanzen.....	135
5.2.2.3	Gestaltung multisensorischer Lernerlebnisse	140
5.2.3	After-Sales-Phase	144
5.2.3.1	Positionierung als regionaler Kompetenzträger	144
5.2.3.2	Aktives Community Management.....	148
5.2.3.3	Prägung nachhaltiger Beziehungen	151
6	Schlussbetrachtung.....	155
6.1	Zusammenfassung und Beurteilung der Ergebnisse	155
6.2	Theoretische Implikationen.....	170
6.3	Praktische Implikationen.....	173
6.4	Grenzen der Forschung und weiterer Forschungsbedarf	178
7	Fazit.....	181
8	Literaturverzeichnis	182
9	Appendix.....	215
9.1	Übersicht zu den Details der Interviewpartner	215
9.2	Transkripte und Codes	216
9.3	Leitfäden der qualitativen Interviews	217
9.4	Schmatisches Raster für wissenschaftliche Beobachtungen.....	229
10	Curriculum Vitae.....	230

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Struktur der Dissertation.....	6
Abbildung 2: Persönlicher Verkaufsprozess.....	10
Abbildung 3: S-O-R Modell des Käuferverhaltens	15
Abbildung 4: Typologie Innovationen.....	19
Abbildung 5: Hauptdeterminanten der Innovationswahrnehmung.....	20
Abbildung 6: Raster zur Erfassung des Verkaufserfolgs von Innovationen.....	32
Abbildung 7: Treiber der Elektromobilität	40
Abbildung 8: Elektroautos im Verlauf der Zeit	41
Abbildung 9: Übersicht Vertriebssystem Automobilwirtschaft	47
Abbildung 10: Wirklichkeit-Modell des Theorieverständnisses	55
Abbildung 11: Basistypen Design Einzelfallstudie	64
Abbildung 12: Basistypen Mehrfallstudien Design.....	65
Abbildung 13: Auswahlkriterien des zu untersuchenden Konzerns.....	68
Abbildung 14: Geografische Verteilung Datenerhebung Phase 1	75
Abbildung 15: Übersicht Dokumenten Typen.....	77
Abbildung 16: Prozess der Datenanalyse	82
Abbildung 17: Überblick Kundentypen.....	91
Abbildung 18: Kontinuum kaufentscheidungsrelevanter Dimensionen.....	93
Abbildung 19: Spektrum der Kompetenzbildung.....	122
Abbildung 20: Grundtypen der Verkaufsargumentation	133
Abbildung 21: Argumentationsschwerpunkte	135
Abbildung 22: Instrumente der Produkttangibilisierung	142
Abbildung 23: Facetten des aktiven Community Managements.....	150
Abbildung 24: Herausforderungen im persönlichen Verkaufsprozess	162
Abbildung 25: Treiber im persönlichen Verkaufsprozess von Innovationen.....	167
Abbildung 26: Konzeptionelles Modell zur Erklärung des Verkaufserfolgs von Innovationen	169

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einflussgrößen der internen Innovationswahrnehmung	23
Tabelle 2: Hauptkategorien Forschungsparadigmen nach Gephart	54
Tabelle 3: Gütekriterien qualitativer Forschung	58
Tabelle 4: Erläuterung Auswahlkriterien für Einzelfallstudie	67
Tabelle 5: Überblick Datenquellen	71
Tabelle 6: Aspekte Neuartigkeit des Kunden	87
Tabelle 7: Übersicht Verkäufertypologie	96
Tabelle 8: Aspekte in der Beurteilung des operativen Aufgabenfelds	98
Tabelle 9: Aspekte der Eigenwirksamkeit	102
Tabelle 10: Teilaspekte Dysfunktionales Verhalten	104
Tabelle 11: Aspekte interner Kommunikation	106
Tabelle 12: Aspekte externer Kommunikation	108
Tabelle 13: Aspekte der Komplexität	115
Tabelle 14: Übersicht weiterführender Marketing Aktivitäten	126
Tabelle 15: Verkaufsinstrumente zur Demonstration des Produkts	137
Tabelle 16: Aspekte der lokalen Verkäuferprofilierung	146

Abkürzungsverzeichnis

AR	Augmented Reality
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BEV	Battery Electric Vehicle
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CCS	Combined Charging System
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CRM	Customer Relationship Management
E-Mobility	Electro Mobility
et al.	et alii
EU	Europäische Union
f.	folgende
FF	Forschungsfrage
ff.	fortfolgende
ggü.	gegenüber
IEA	International Energy Agency
kWh	Kilowattstunde
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
p.	Page
PHEV	Plug-In Hybrid Electric Vehicle
PKW	Personenkraftwagen
POS	Point of Sale
PVP	Persönlicher Verkaufsprozess
S.	Seite
s.	sieh / -e
u.a.	unter anderem
USP	Unique Selling Proposition
VE	Vertriebsexperte
VP	Verkaufspersonal
VPP	Virtual Product Presenter
VR	Virtual Reality
z.B.	Zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Einführung in die Problemstellung

„Auch muss man bedenken, dass kein Vorhaben schwieriger in der Ausführung, unsicherer hinsichtlich seines Erfolges und gefährlicher bei seiner Verwirklichung ist, als eine neue Ordnung einzuführen; denn wer Neuerungen einführen will, hat alle zu Feinden, die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen, und hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten.“

Niccoló Machiavelli (1513)

Bereits 1513 brachte der berühmte Philosoph Niccoló Machiavelli zum Ausdruck, dass die Einführung von etwas Neuem sowie die damit verbundene Neuordnung bestehender Strukturen oftmals durch eine Vielzahl von negativen Einflüssen gebremst wird und nur mit umfassender Unterstützung ermöglicht werden kann. Diese Aussage hat auch heute noch Gültigkeit und lässt sich im weiteren Sinne auf viele Situationen der Gegenwart übertragen. Besonders sichtbar werden derartige Widrigkeiten im Kontext innovativer Neuprodukte (Athaide, Meyers, & Wilemon, 1996; Meyers & Tucker, 1989; Rogers, 1995). Die Einführung neuer Produkte ist eine der wichtigsten Aufgaben von Organisationen, um neue Einnahmequellen zu erschließen und zukünftiges Wachstum sowie Profitabilität sicherzustellen (Danneels & Kleinschmidt, 2001). Die Ausgaben für die Erforschung und die Entwicklung innovativer Neuprodukte belaufen sich alleine im Jahr 2015 auf weltweit über 680 Mrd. US-Dollar und unterliegen kontinuierlichen Steigerungsraten (Statista, 2017; The Industrial Research Institute, 2017). Diese Investitionen materialisieren sich in einer Vielzahl neuartiger Produkte, Services und Prozesse, von denen sich jedoch nur eine geringe Anzahl am Markt etabliert und eine Mehrzahl dementsprechend fehlschlägt (Aschhoff et al., 2006; Chiesa & Frattini, 2011). Für die hohen Misserfolgsraten sind allerdings selten die Produkte allein ausschlaggebend, die in vielen Fällen Vorgängerprodukten sogar technisch und funktionell überlegen sind. Das Problem liegt oftmals darin, dass Organisationen nur selten in der Lage sind, ihre Innovationen erfolgreich zu kommerzialisieren (Cierpicki, Wright, & Sharp, 2000; Schilling, 2016; White, 2006). So stellt das zweirädrige Fortbewegungsmittel „Segway“ in diesem Zusammenhang ein bekanntes Beispiel dar, da es sich trotz eines innovativen und vielfältig einsetzbaren Konzepts nicht nachhaltig am Markt positionieren konnte (Sloane, 2012). Angesichts steigender

Marktunsicherheiten, immer kürzer werdender Produktlebenszyklen und dem schnelllebigen technologischen Wandel sehen sich relevante Marktteilnehmer somit einer sich kontinuierlich verschärfenden Herausforderung gegenüber (Kuester, Homburg, & Hess, 2012). Die Kommerzialisierung von Innovationen stellt für Firmen nicht nur einen maßgebenden Erfolgsfaktor, sondern auch eine große unternehmerische Herausforderung dar (Ahearne, Rapp, Hughes, & Jindal, 2010; Fu, Richards, Hughes, & Jones, 2010). Zudem liegt das größte Risiko im Hinblick auf den Verkauf von Innovationen für die meisten Organisationen im Kommerzialisierungsprozess, da unter hohem Einsatz von Kapital, Zeit und Aufmerksamkeit nicht immer sichergestellt werden kann, dass die Innovation erfolgreich an den Kunden vermittelt wird (Leslie & Holloway, 2006; Moore, 2007). In diesem Zusammenhang stellt vor allem der Verkäufer im persönlichen Verkaufsprozess das wertvollste Kommunikationsinstrument im Einführungs- und Vermarktungsprozess von neuartigen Innovationen dar. Denn auf bilateraler Ebene ist er der Intermediär zwischen der Innovation und dem Kunden und hat einen maßgeblichen Einfluss auf dessen Adoption und Kaufentscheidung (Atuahene-Gima, 1998; Rowland & Thomas, 1989). So ist es, wie es Ahearne et al. (2010) zum Ausdruck bringen, überraschend, dass in diesem Forschungsfeld nur sehr wenige gesicherte Erkenntnisse vorliegen. Einschlägige Forschungsbeiträge fokussieren sich dabei überwiegend auf den Endkunden und liefern kaum Antworten auf die Frage, welche Rolle das Verkaufspersonal für den Erfolg einer Innovation spielt und mit welcher Herangehensweise sie die erfolgreiche Kommerzialisierung sicherstellen. Darüber hinaus betrachten die zur Verfügung stehenden Studien überwiegend die Bedeutung des Verkaufspersonals im Zusammenhang mit etablierten Produkten (Atuahene-Gima, 1997; Franke & Park, 2006; Hultink & Atuahene-Gima, 2000; Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005; Wieseke, Homburg, & Lee, 2008). Die Forschung gibt hier jedoch den klaren Hinweis, dass sich der Verkauf von neuen Produkten deutlich von der Kommerzialisierung etablierter Produkte unterscheidet und es auf verschiedensten Ebenen einer Organisation zu umfassenden Abweichungen von Routinen im Verkaufsprozess kommen kann (Rackham & DeVincentis, 1999). So gibt es wiederum zwar relevante Forschungsbeiträge, die sich vornehmlich mit strategischen und taktischen Fragestellungen in Bezug auf den Verkauf von Innovationen auseinandersetzen, jedoch aber den Aspekt des Operativen weitgehend außer Acht lassen (Page & Schirr, 2008). Doch sind es aber oftmals operative Herausforderungen und Handlungsansätze, wie die Entwicklung eines Verkaufsansatzes, die Konzeption von Verkaufstrainings und vor allem die Vorbereitung effektiver Verkaufspräsentationen, die für die erfolgreiche

Vermarktung radikaler Innovationen entscheidend sind (Biemans, 2010; Leslie & Holloway, 2006). Aufgrund der Tatsache, dass die Disziplin des persönlichen Neuproduktverkaufs noch unzureichend verstanden wird und der aktuelle Stand der Forschung ebenfalls wenig Orientierung in diesem Themenfeld bietet, erscheint eine breit angelegte systematische Analyse dieses Forschungsgegenstands als notwendig, um einen grundlegenden Überblick über relevante Aspekte zu geben und weitere Forschungslücken zu identifizieren.

Angesichts der weltweit steigenden Bedeutung der Kommerzialisierung von Innovationen und der hohen Fehlinvestitionsquoten stellt der persönliche Verkauf von Innovationen zunehmend ein wichtiges Handlungsfeld für eine Vielzahl spezialisierter Branchen dar (Chandy & Tellis, 2000; Talke & Hultink, 2010). Die praktische Relevanz dieses Umstands ist entsprechend auch im Rahmen des Vertriebs von Elektroautos zu beobachten, der als Kontext dieser Arbeit dient. Das Elektroauto ist aufgrund seiner technischen Beschaffenheit und dem großen Einfluss auf verhaltensbasierte Routinen als radikale Innovation zu verstehen (Dudenhöffer, 2013). Konzern X, der im Rahmen dieser Dissertation als Fallbeispiel bearbeitet wird, befindet sich in Mitten der Ausweitung der Vermarktungsaktivitäten seiner Elektroautos. In diesem Zusammenhang und auch branchenübergreifend zeigt sich, dass diese Entwicklung weitreichende Auswirkungen auf den Handel hat und sich dahingehend erschwerte Bedingungen abzeichnen (Kraus, 2011; Kuhnert & Mehl, 2013). Bisher fachfremde Verkäufer werden nun mit einer neuen Aufgabe betraut und sehen sich aufgrund der Neuartigkeit der Materie nur bedingt in der Lage, diese Herausforderung zu meistern. Das hat wiederum zur Folge, dass die Verkaufsleistung, Vermarktungsbemühungen sowie das Käuferlebnis an den Verkaufspunkten eine hohe Inkonsistenz aufweisen (Biemans, 2010; Leslie & Holloway, 2006). Somit ist es auch von großer praktischer Relevanz zu ergründen, welche Herausforderungen mit dem Verkauf eines innovativen Neuprodukts einhergehen und wie der erfolgreiche Umgang damit in der Praxis gestaltet wird.

Angesichts der großen theoretischen und praktischen Relevanz des operativen Prozesses der Innovationsvermarktung und der Tatsache, dass nur sehr wenige einschlägige Erkenntnisse über spezifische Aspekte in diesem Zusammenhang vorliegen, erscheint die tiefgründige Analyse dieses Forschungsgegenstands als ratsam. Der folgende Abschnitt gibt dabei Aufschluss, welches Ziel diese Arbeit verfolgt und durch welche Forschungsfragen die empirische Analyse geleitet ist.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen der Dissertation

Ausgehend von der Relevanz der oben beschriebenen Problemstellung verfolgt die vorliegende Dissertation das Ziel, grundlegende Zusammenhänge und Mechanismen im persönlichen Verkaufsprozess von radikalen Innovationen zu ergründen sowie die wesentlichen Erkenntnisse daraus in einem konzeptionellen Modell zusammenzufassen. Den übergeordneten Zweck des Forschungsvorhabens stellt das theoretische sowie praktische Verständnis des vorliegenden Phänomens (s. Kapitel 1.1) dar sowie die darauf basierende Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für den Umgang mit innovativen Neuprodukten im persönlichen Verkaufsprozess.

Die Forschungsfragen dienen dabei als richtungsweisendes und strukturgebendes Element im gesamten Forschungsprozess und sind von zentraler Bedeutung für den Erkenntnisgewinn im Rahmen des Forschungsprojekts (Blaikie, 2000, S. 58; Dubé & Paré, 2003, S. 607). Darüber hinaus erhöhen die Forschungsfragen den Fokus und die Zielorientierung des Forschers, indem der Gegenstand des Forschungsvorhabens im Folgenden klar adressiert wird und sie an dieser Stelle bereits als Wegbereiter zur Formulierung der Forschungsziele fungieren (Bryman & Bell, 2007, S. 69; Punch, 2005, S. 38; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, S. 600). Basierend auf den in Kapitel 1.1 adressierten Forschungslücken werden in einem iterativen Prozess die folgenden drei Forschungsfragen abgeleitet.

Forschungsfrage 1: Welchen Herausforderungen ist der Vertrieb radikaler Produktinnovationen im persönlichen Verkaufsprozess ausgesetzt?

Die erste Forschungsfrage greift die eingangs beschriebene Problemstellung auf und zielt darauf ab, die erschwerten Umstände im Vermarktungsprozess radikaler Innovationen aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang steht explizit die Identifikation der Herausforderungen im Vordergrund, die sich hinderlich auf den persönlichen Verkaufsprozess auswirken. Anhand dieser Erkenntnisse soll Verständnis dafür geschaffen werden, welche Einflussfaktoren und Geschäftsabläufe im Kontext der Vermarktung von Innovationen erfolgskritisch sind. Mittels einer explorativen Vorgehensweise werden hier konkrete Ansatzpunkte für die Theorie und Praxis abgeleitet sowie grundlegende Wirkungszusammenhänge aufgezeigt.

Forschungsfrage 2: Wie begegnen Verkäufer den Herausforderungen im persönlichen Verkaufsprozess radikaler Produktinnovationen und mit welchen Mitteln stellen sie deren Verkaufserfolg sicher?

Neben der Identifikation hinderlicher Einflussfaktoren auf den persönlichen Verkaufsprozess strebt die umfassende Analyse des eingangs definierten Forschungsproblems auch den Erkenntnisgewinn über den reaktiven Umgang mit diesen Umständen an und versucht zu ergründen, mit welchen Verkaufsansätzen oder Mitteln der Verkaufserfolg in dieser Situation sichergestellt werden kann. Forschungsfrage 2 zielt demnach darauf ab, anhand einer induktiv explorativen Vorgehensweise konkrete praktische Ansätze herauszuarbeiten und den übergeordneten Zweck diesbezüglich zu abstrahieren. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird das Verständnis für verkaufsfördernde Vermarktungsansätze im Rahmen der Innovationsvermarktung geschaffen.

Forschungsfrage 3: Wie lassen sich die aus Forschungsfrage 1 und 2 gewonnenen Erkenntnisse in einen konzeptionellen Zusammenhang mit dem persönlichen Verkaufserfolg von Innovationen stellen?

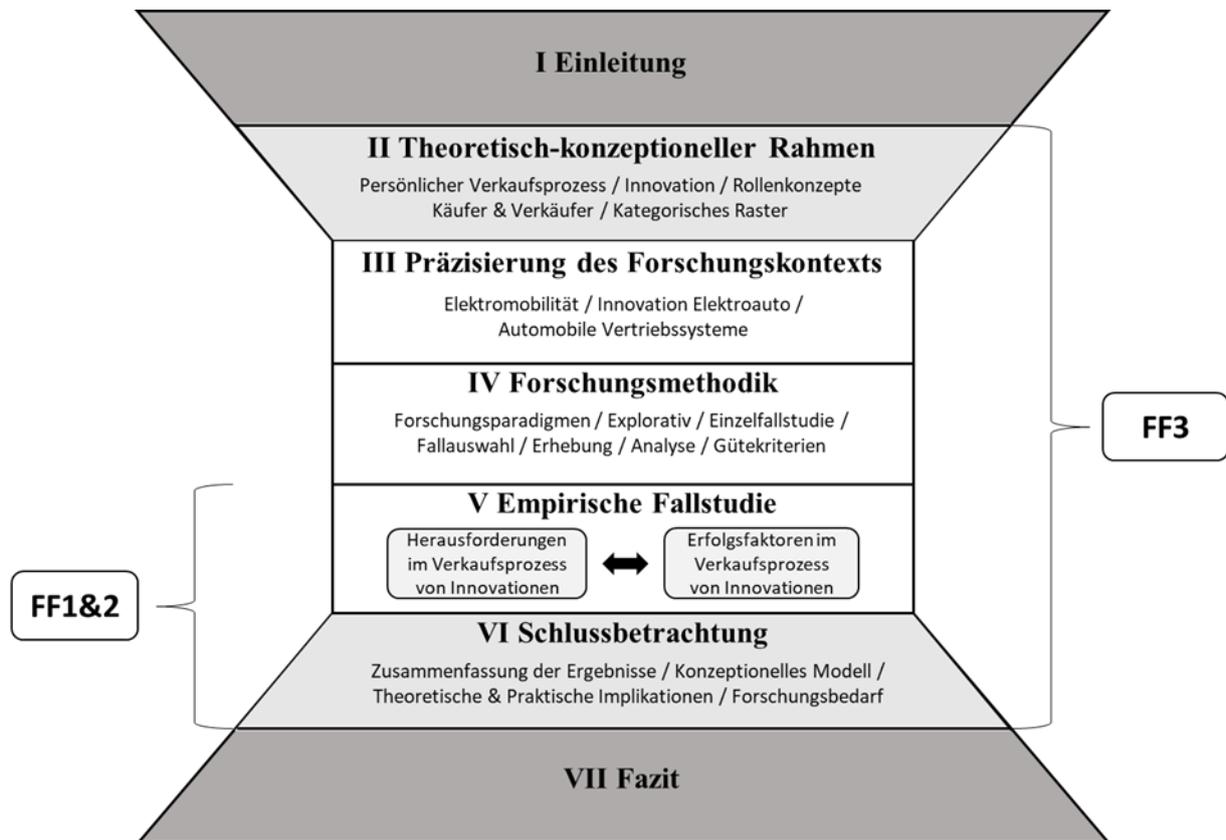
Basierend auf den theoretischen Vorannahmen dieser Arbeit (s. Kapitel 2) sieht Forschungsfrage 3 vor, die empirischen Ergebnisse aus Forschungsfrage 1 und 2 in einem konzeptionellen Modell zusammenzufassen und diese in Bezug zum Verkaufserfolg von Innovationen zu setzen. Mit dem Modell wird somit zum einen ein umfassender Einblick in die Komplexität des persönlichen Verkaufsprozesses von Innovationen gegeben und zum anderen aufgezeigt, welche Handlungsfelder in diesem Zusammenhang erfolgskritisch sind. Auf diese Weise wird das nur schwer greifbare und vielschichtige Forschungsphänomen auf abstrakter Ebene verständlich gemacht und strukturiert dargestellt.

1.3 Struktureller Aufbau der Dissertation

Basierend auf den im vorangegangenen Kapitel ausgeführten Forschungsfragen wird nun der strukturelle Aufbau der vorliegenden Dissertation vorgestellt. Anhand der Erläuterung der wesentlichen Bestandteile der Arbeit soll dem Leser verständlich gemacht werden, wie sich diese inhaltlich zusammensetzt und wie die einzelnen Teile in den Gesamtkontext eingebettet sind. Abbildung 1 gibt in diesem Zusammenhang einen schematischen Überblick über die inhaltliche Struktur der Dissertation. Der prinzipielle Aufbau der Dissertation folgt der Logik, dass zu Beginn (Kapitel 1-2) auf einer höheren und theoretischen Ebene die Einführung in die thematischen Inhalte des Forschungsprojekts erfolgt. Kapitel 3–5 stellen das Kernstück der Arbeit dar und setzen sich überwiegend auf praktischer Ebene im Rahmen einer explorativen Fallstudie mit dem Forschungsproblem auseinander. Kapitel 6 und 7 wiederum diskutieren die

wesentlichen Inhalte der Dissertation abschließend auf einem abstrakteren Niveau. Zur Beantwortung der Forschungsfragen 1 und 2 werden speziell die Erkenntnisse aus Kapitel 5 und 6 herangezogen. Die Beantwortung der dritten Forschungsfrage bezieht sich hingegen umfassend auf die Inhalte und Vorüberlegungen aus Kapitel 2-6.

Abbildung 1: Aufbau und Struktur der Dissertation



Quelle: Eigene Darstellung

Kapitel 1 liefert die thematische Einleitung in die Problemstellung der wissenschaftlichen Arbeit und stellt die Ausgangsbasis für die weitere Vorgehensweise im Forschungsprozess dar. Neben der Erläuterung der theoretischen und praktischen Relevanz des Forschungsthemas erfolgen hier die präzise Herleitung der drei Forschungsfragen (FF 1-3) sowie deren zugrundeliegenden Prämissen. **Kapitel 2** beschreibt den theoretisch-konzeptionellen Rahmen der Dissertation und liefert das grundlegende Vorwissen zur Steigerung des Verständnisses des Lesers für den Kontext der wissenschaftlichen Problemstellung. Konkret setzt sich dieser Teil der Arbeit mit dem persönlichen Verkaufsprozess, deren Hauptakteuren (Käufer & Verkäufer) sowie dem Themenkomplex „Innovation“ auseinander und führt diese Inhalte in einem kategorischen Raster zur Erfassung relevanter Einflussfaktoren auf den Verkaufsprozess von Innovationen zusammen. **Kapitel 3** dient der inhaltlichen Präzisierung des

Forschungskontexts und thematisiert die Elektromobilität sowie Grundtypen von Vertriebssystemen in der Automobilindustrie, die den praktischen Rahmen der Fallstudie zur Beantwortung der Forschungsfragen bilden. **Kapitel 4** setzt sich gezielt mit der methodischen Vorgehensweise der Arbeit auseinander. Ausgehend von den erkenntnistheoretischen Hintergründen qualitativer Forschung beschreibt dieser Abschnitt relevante Details (z.B. Fallauswahl, Datenquellen, Analyseverfahren, Gütekriterien) der explorativen Fallstudie sowie die konkrete Anwendung der Methodik im Hinblick auf die vorliegenden Fragestellungen. **Kapitel 5** präsentiert die wesentlichen Erkenntnisse aus der explorativen Fallstudie und bereitet diese kategorisch auf. In diesem Zusammenhang werden erfolgskritische Herausforderungen und Verkaufsansätze im Rahmen des persönlichen Verkaufsprozesses detailliert diskutiert sowie zur Theoriebildung abstrahiert. **Kapitel 6** bildet den Abschluss der Arbeit und gibt die Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen in einem konzeptionellen Modell wieder. Darüber hinaus liefert der letzte Abschnitt der Dissertation sowohl theoretische Implikationen zur Anknüpfung anschließender Forschungsprojekte sowie auch praktische Handlungsempfehlungen zur Überarbeitung des Vermarktungsprozesses von innovativen Neuprodukten. Des Weiteren werden an dieser Stelle die Limitationen und zukünftigen Forschungspotentiale kritisch hinterfragt. **Kapitel 7** liefert abschließend das Fazit der Dissertation.

2 Theoretisch-konzeptioneller Rahmen

Die folgenden Unterkapitel dienen dem Entwurf eines theoretisch-konzeptionellen Rahmen und sind darauf ausgelegt, intuitive Vorannahmen über komplexe Phänomene der Realität mit Hilfe gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse zu strukturieren, um so die Ableitung gegenstandsbezogener Hypothesen inhaltlich zu unterstützen. Auf Basis der Erörterung relevanter theoretischer Konzepte kann somit die Entwicklung anknüpfender Erklärungsansätze in Form eines konzeptionellen Modells erfolgen (Funk, 2005). Die Inhalte der folgenden Abschnitte schaffen für den Leser der Arbeit schrittweise das grundlegende Verständnis für die zentralen theoretischen Bezugspunkte und bilden die Wissensbasis zur weiteren inhaltlichen Einordnung der komplexen Thematik. So schafft Kapitel 2.1 das grundlegende Verständnis für den persönlichen Verkaufsprozess sowie für die Rollen, die die beiden Hauptakteure (Käufer & Verkäufer) innerhalb des Prozesses einnehmen. Kapitel 2.2 hingegen setzt sich mit dem Begriff der Innovation auseinander und beschreibt darüber hinaus, wie die beiden zuvor genannten Personengruppen diese wahrnehmen. Kapitel 2.3 führt die beiden Theoriestränge (Persönlicher Verkauf & Innovation) zusammen und schafft die Ausgangsbasis zur Entwicklung eines konzeptionellen Modells zur Erklärung des Verkaufserfolgs von Innovationen.

2.1 Konzeptionelle Grundlagen des persönlichen Verkaufsprozesses

Der erste Teil dieses Abschnitts gibt Aufschluss über die grundlegenden definitorischen Aspekte des **persönlichen Verkaufsprozesses** und stellt das Verständnis für die wesentlichen Abläufe innerhalb des Prozess sicher. Das folgende Unterkapitel geht auf die **Funktion des Verkäufers** ein und beschreibt, mit welchen Verhaltensabsichten er potentiellen Käufern begegnet. Das letzte Teilkapitel nimmt wiederum Bezug auf die **Rolle des Käufers** im persönlichen Verkaufsprozess und erörtert grundlegende Mechanismen des Käuferverhaltens. So wird verständlich gemacht, in welchem Kontext die Analyse stattfindet und welche Akteure darin näher betrachtet werden.

2.1.1 Definitorisches Konzept des persönlichen Verkaufsprozesses

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass das Verkaufen als berufliche Tätigkeit eine weitreichende Historie aufweist und bereits in der Antike seine Anfänge findet. Der Verkaufsberuf hat aber vor allem in der Neuzeit an Wichtigkeit hinzugewonnen und ist gegenwärtig dabei, sich in seiner Bedeutung noch weiter zu entfalten (Anderson, 1996; Hawes, Rich, & Widmier, 2004; Powers, Koehler, & Martin, 1988). Die Retrospektive

verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass die Bedeutung des Verkaufsprozesses unter der Berücksichtigung der ökonomischen Rahmenbedingungen in einer direkten Beziehung zur allgemeinen wirtschaftlichen Lage und dem Entwicklungsstand des Marketings steht (Wotruba, 1991). So fällt es potentiellen Käufern in einer Welt, die durch enormen Wettbewerbsdruck, einer Flut von Produktangeboten und entsprechender Werbeeinflüsse geprägt ist, oftmals schwer, sich zu orientieren und das für sie am besten geeignete Produkt ohne fremde Hilfe zu finden (Iyengar & Lepper, 2000; Scheibehenne, Greifeneder, & Todd, 2010).

Vor diesem Hintergrund ist anzumerken, dass jede absetzende Organisation Vorteile aus dem persönlichen Verkaufsprozess (PVP) ziehen kann. Futrell (1992) definiert das persönliche Verkaufen als “persönliche Kommunikation von Informationen, um einen potentiellen Kunden davon zu überzeugen, etwas zu kaufen – eine Ware, einen Service, eine Idee oder etwas anderes”. Der direkte Kontakt im Verkaufsprozess von Angesicht zu Angesicht zwischen dem Verkaufspersonal und den potentiellen Käufern führt gegenüber einer klassischen Werbekampagne oder einem TV-Spot nachweislich zu einer erhöhten Aufmerksamkeit des Kunden für die kommunizierten Inhalte (Bernstein, 2014, S. 262). Der PVP ist darüber hinaus in der frühen Phase des Kaufentscheidungsprozesses des Käufers eines der effektivsten Werkzeuge, um die Bildung von Präferenzen und Überzeugungen gegenüber Produkten maßgeblich zu beeinflussen. (Babin, Babin, & Boles, 1999; Goff, Boles, Bellenger, & Stojack, 1997). Die direkte Kommunikation mit den potentiellen Kunden ist somit erfolgskritisch und hat einen direkten Einfluss auf die Verkaufsleistung sowie den Erfolg eines Neuprodukts (Hultink & Atuahene-Gima, 2000).

In der einschlägigen Literatur lassen sich eine Vielzahl von näheren Beschreibungen des persönlichen Verkaufsprozesses finden, doch ist die Stufeneinteilung und Definition von Dubinsky und Rudelius (1981) eine der am häufigsten zitierten und am meisten angewendeten. Gemäß der beiden Forscher lässt sich der PVP in 7 unterschiedliche Prozessteilschritte einteilen.

Abbildung 2 zeigt in diesem Zusammenhang eine Übersicht über die allgemeinen Aktivitäten in dem Prozess und ordnet diese drei übergeordneten Phasen (Pre-Sales/ Sales/ After-Sales) zu.

Abbildung 2: Persönlicher Verkaufsprozess



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Dubinsky & Rudelius, 1981; Hite & Bellizzi, 1985)

Pre-Sales-Phase

Prospects: Dieser Teilschritt des PVPs beschreibt Vorgänge und Aktivitäten, die darauf ausgelegt sind, neue Kunden ausfindig zu machen und ihr individuelles Kaufpotential zu bestimmen. Entscheidend ist hierbei zu wissen, wo neue Kunden zu finden sind und festzumachen, ob es sich nur um einen Lead oder einen qualifizierten potentiellen Kunden handelt. Ein qualifizierter Neukunde wird grundsätzlich anhand seiner Bedürfnisse, Kauffähigkeit, Kaufvollmacht und generellen Eignung näher beschrieben (Dubinsky & Rudelius, 1981).

Pre-Approach: Zur Vorbereitung der ersten Kontaktaufnahme anhand eines Telefonats oder Vorabgesprächs werden Informationen über den potentiellen Kunden eingeholt, um das Kaufpotential noch detaillierter zu bestimmen und einzuschätzen (Dubinsky & Rudelius, 1981).

Approach: Dieser Schritt im Verkaufsprozess kennzeichnet einen erfolgskritischen Zeitpunkt im PVP. Es handelt sich hierbei um den ersten Eindruck, den der Verkäufer beim Kunden hinterlässt. In diesem Moment gilt es, die Aufmerksamkeit und das Interesse des Kunden zu gewinnen, um in die Präsentationsphase des Produkts übergehen zu können (Dubinsky & Rudelius, 1981).

Sales-Phase

Sales Presentation: Die Verkaufspräsentation stellt das Kernstück des persönlichen Verkaufsprozesses dar. In diesem Prozessschritt werden dem potentiellen Kunden die Funktionen und Vorteile des beworbenen Produktes oder Services vorgestellt. Ziel dieser Maßnahme ist es, auf Seiten des Käufers das Verlangen nach dem Angebot zu wecken (Dubinsky & Rudelius, 1981).

Handling Objections / Rejections: Sollte es im Verlauf der Verkaufspräsentation zu Einwänden auf Seiten des Kunden kommen, so ist der Verkäufer angehalten, entsprechend darauf zu reagieren. Meist tut er dies, indem er die relevantesten Produktvorteile noch einmal hervorhebt und somit versucht, die Kaufentscheidung zu seinen Gunsten zu beeinflussen (Dubinsky & Rudelius, 1981).

After-Sales-Phase

Closing: Dieser Prozessschritt zielt darauf ab, den Verkaufsprozess in Richtung eines Verkaufsabschlusses zu lenken. Dabei versucht der Verkäufer unter Einsatz spezieller Verhandlungsmethoden die Kaufentscheidung des Käufers aktiv herbeizuführen (Dubinsky & Rudelius, 1981).

Post Sales Follow Up: Der letzte Teilschritt im persönlichen Verkaufsprozess fokussiert sich auf die Aufrechterhaltung einer positiven Beziehung zum Kunden. Nach dem das Produkt erfolgreich vermittelt worden ist, steht der Verkäufer für die Lösung nachgelagerter Fragen oder Probleme bereit (Dubinsky & Rudelius, 1981).

Die Reihenfolge des Ablaufs der einzelnen Teilschritte sowie die fixe Zuordnung zu den übergeordneten Phasen sind jedoch nicht festgeschrieben und können in der Praxis von der theoretischen Vorgabe abweichen. Auch verhält sich jeder Verkäufer unterschiedlich im Rahmen des Prozesses und wendet währenddessen wiederum individuell entwickelte Techniken an (Dwyer, Hill, & Martin, 2000, S. 152).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der persönliche Verkaufsprozess gegenüber alternativen Verkaufsansätzen einige besondere Aspekte aufweist. So ermöglicht der PVP eine lebendige, unmittelbare und vor allem interaktive Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen. Im Rahmen dieser Interaktion ist es möglich, die Bedürfnisse sowie verkaufsrelevanten Merkmale des Gegenübers genau zu erfassen und notwendige Verhaltensanpassungen unmittelbar vorzunehmen. Diese Vorgehensweise führt langfristig zu einer höheren Verkaufserfolgsrate ggü. klassischen Werbemaßnahmen (Hite & Bellizzi, 1985). Der persönliche Kontakt schafft darüber hinaus die

Voraussetzung, enge geschäftliche oder sogar freundschaftliche Beziehungen zu Kunden aufzubauen und zu kultivieren. Diese Vorgehensweise ist jedoch meist nur Mittel zum Zweck, um die potentielle Kundschaft bei gleichzeitiger Wahrung ihrer langfristigen Bedürfnisse gezielt zum Kauf zu bewegen (Crosby, Evans, & Cowles, 1990). Zudem führt der PVP dazu, dass der Kunden so in eine Situation gebracht wird, in der er sich zu Teilen verpflichtet fühlt, auf die Kommunikation des Verkäufers zu reagieren und eine Antwort darauf zu formulieren (McElroy, Morrow, Eroglu, 2013). Das persönliche Verkaufen gehört zwar zu den teuersten Kundenkontakt-Maßnahmen, doch überwiegen bei genauer Ausplanung und gezieltem Einsatz dessen Vorteile die damit verbundenen Kosten deutlich (Moncrief & Marshall, 2005).

2.1.2 Der Verkäufer im persönlichen Verkaufsprozess

Historisch betrachtet, spielt der Verkäufer für die meisten Organisationen in unterschiedlichsten Branchen schon immer eine Schlüsselrolle, wenn es um wirtschaftliches Wachstum, Weiterentwicklung, Profitabilität oder den Einfluss auf den Kunden geht (Noonan, 2010, S. 3). Verkäufer sind das primäre Vehikel einer Organisation, um vor allem komplexe und differenzierte Angebote an potentielle Kunden zu kommunizieren und Informationen mit ihnen darüber auszutauschen. Doch wird oftmals mit der Rolle des Verkäufers nur dessen Hauptfunktion, der reine Abschluss eines Verkaufsgeschäfts, verbunden (Lilien & Grewal, 2012, S. 417). Im Gegensatz dazu ist die Arbeit des Verkäufers jedoch durch erhebliche Komplexität geprägt, da sie oftmals einer Reihe von Regeln folgt, spezielle Techniken und besondere persönliche Fähigkeiten voraussetzt und darüber hinaus ein breites Spektrum an unterschiedlichen Nebenaufgaben abdeckt (Jobber, Lancaster, & Jamieson, 2011, S. 2; Noonan, 2010, S. 4).

Die wesentlichen Aspekte der Rolle des Verkäufers fasst die einschlägige Literatur anhand konkreter Attribute und praktischer Merkmale zusammen. So wird dem Verkäufer ein verhandlungsorientierter und konfrontierender Charakter zugesprochen, der darauf fokussiert ist, den Kunden vom Kauf der Erzeugnisse eines Herstellers zu überzeugen. Die Bedeutung des Verkäufers wird dabei oft auf den Kontext einzelner Verkäufe reduziert ohne die Tatsache genügend zu berücksichtigen, dass Verkäufer die direkte Beziehung zwischen dem Hersteller und den Kunden auch langfristig aufrechterhalten (Wotruba, 1991). Marketers sehen im Verkäufer überwiegend ein taktisches Werkzeug, um unter der Berücksichtigung der vier P's (Price/ Product/ Place/ Promotion) verkaufsfördernde Aktivitäten auszuführen zu lassen. In diesem

Zusammenhang wird der strategischen Wichtigkeit der Rolle des Verkäufers jedoch eine zu geringe Bedeutung beigemessen (Wilson, Speare, & Reese, 2002).

Trotz aufwendiger und genauestens geplanter Marketingbemühungen können die Absatzgeschäfte einer Organisation scheitern, wenn die Vertriebsmitarbeiter ineffektiv arbeiten (Hultink & Atuahene-Gima, 2000). In den meisten Firmen stellen die Verkäufer die wichtigste Schnittstelle zum Kunden dar, was nicht selten auch dazu führt, dass der Verkäufer sogar als die entsprechende Firma selbst wahrgenommen wird, in dessen Namen er Leistungen vertreibt. Aus diesem Grund wenden Organisationen große Summen auf, um ihren Vertriebskräften die Kunst des persönlichen Verkaufens näher zu bringen und sie darin auszubilden (Jobber et al., 2011, S. 2). Verkaufsmitarbeiter üben als Intermediär zum Kunden dabei unterschiedliche Rollen aus, die allesamt darauf ausgelegt sind, den Kunden in der Kaufentscheidung bestmöglich zu unterstützen. In diesem Zusammenhang identifiziert Wotruba (1991) vier typische Rollen, die Verkäufer im Rahmen des Vermarktungsprozesses einnehmen. Diese Erkenntnisse werden anhand ausgewählter Literaturbeiträge inhaltlich ergänzt, um ein möglichst umfassendes und für diese Arbeit relevantes Bild aufzuzeigen:

(1) Der Informant

Der Verkäufer kann innerhalb der Verkaufsorganisation als Wissensvermittler verstanden werden. Auf der einen Seite hält er das Management sowie Kollegen über bedeutende Entwicklungen in seinem Arbeitsbereich anhand von Reports oder Feedbacks informiert und auf der anderen Seite liefert er seinen Kunden im Informationsbeschaffungs- und Kaufprozess als Unterstützung genaue Informationen über relevante Produktleistungen. Er analysiert sowohl die Bedürfnisse seiner Kunden als auch aktuelle Markttrends, um entsprechende Verbindungen herzustellen. Der Verkäufer ist somit auch im Zeitalter der Digitalisierung einer der relevantesten Kontaktpunkte im Kaufentscheidungsprozess (Wotruba, 1991; Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2010).

(2) Der Überzeuger

Die Hauptaufgabe eines Verkäufers ist verkaufsfördernd zu agieren und dementsprechend potentielle Kunden dazu zu bringen, vorrangig die eigenen Produkte und Leistungen anstatt die der Konkurrenz zu kaufen. In der Regel wird hier auf bewährte Ansätze zurückgegriffen, um den Kunden von seinem individuellen Bedürfnis nach den Produkten des Herstellers zu überzeugen. Der Verkäufer nimmt gezielt Einfluss auf den Kunden, indem er ein breites Spektrum

an Verkaufs- und Verkaufsabschlussstechniken sowie ein vorbereitetes Repertoire an Antworten auf mögliche Einwände zum Einsatz bringt (Wotruba, 1991; McFarland, Challagalla, & Shervani, 2006).

(3) Der Problemlöser

Oftmals wird dem Verkäufer nachgesagt, dass seine Rolle als Problemlöser nur so zu verstehen ist, als das er sich um den direkten Absatz der Produkte und Services des Herstellers bemüht. Doch versucht der Verkäufer auch anderen Problemstellungen auf den Grund zu gehen, in dem er zum Beispiel ergründet, warum Kunden öfters eine Marke wechseln oder besondere Loyalität gegenüber einer bestimmten Marke zeigen. Um langfristige Erlöse zu erwirtschaften und eine Beziehung zum Kunden aufzubauen, bedarf es einer soliden Vertrauensbasis, die durch kreative Problemlösungsansätze geschaffen werden kann. Der Verkäufer, der es schafft, die Bedürfnisse seiner Kunden bestmöglich zu befriedigen und gleichzeitig sämtliche Barrieren im Kaufentscheidungsprozess abzubauen, sichert auch langfristig Verkaufserfolge (Wotruba, 1991; Weitz & Bradford, 1999, S. 250).

(4) Der Nutzenschaffer

Im Zuge der zunehmenden Umgestaltung klassischer produktorientierter Geschäftsmodelle hin zu dienstleistungsorientierten Angeboten verändert sich kontinuierlich auch die Rolle des Verkäufers. Als Kommunikator konzentriert sich der Verkäufer zunehmend unter Nutzung aller verfügbaren Ressourcen der Organisation auch auf die Schaffung klarer Mehrwerte für den Kunden über das Produkt hinaus. Das geschieht zum Beispiel durch die Anreicherung des Produkts mit ergänzenden Services oder durch das Angebot einer individuellen Lösung mit Hilfe unterschiedlicher Produkte und Services (Wotruba, 1991; Tanner, Fournier, Wise, Hollet, & Poujol, 2008, S. 3). Somit steht nicht mehr ausschließlich das Produkt im Vordergrund, sondern dass der Verkäufer den Nutzen des Produkts entweder durch die Schaffung von Vorteilen oder durch die Senkung der mit dem Produkt verbundenen Kosten erhöht (de Rose, 1991).

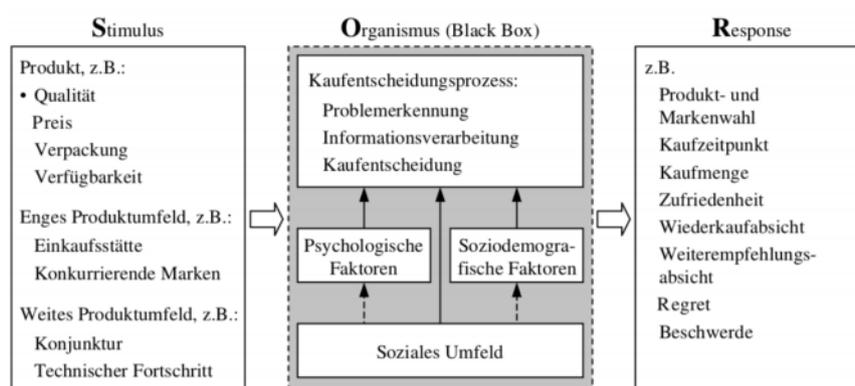
2.1.3 Der Käufer im persönlichen Kaufprozess

Wie bereits in vorangegangenen Abschnitten erwähnt, versteht die interdisziplinäre Absatzforschung unter dem persönlichen Verkauf einen sozialen Interaktions- bzw. Kommunikationsprozess. Die wechselseitigen Beeinflussungen innerhalb dieser sozialen Beziehung finden zwischen dem Verkäufer und dem Käufer statt und gelten

wiederum als bedeutende Determinante des Verkaufserfolgs (Schoch, 1970, S. 97). Das Verhalten des Kunden in diesem Prozess wurde im Forschungsfeld des Behaviorismus bereits aus unterschiedlichsten Perspektiven näher beleuchtet. Grundlegend wird davon ausgegangen, dass das Käuferverhalten dabei einem klaren Schema folgt. Ein angebotenes Produkt wirkt in verschiedenster Weise auf den Kunden ein (Stimulus), was ihn wiederum dazu veranlasst, das Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer bestimmten Menge an einem bestimmten POS (Point of Sale) zu kaufen (Response) (Bagozzi, 1980; Belk, 1975; Sherman & Smith, 1987).

Im Rahmen dieser kausalen Wirkungskette werden jedoch nicht die Überlegungen, Stimmungen und Gefühle berücksichtigt, die während des Kaufentscheidungsprozesses auf Seiten des Käufers entstehen. Es handelt sich hierbei um überwiegend komplexe, unsichtbare oder auch unzugängliche Phänomene (Bagozzi, 1986; Eroglu, Machleit, & Davis, 2001). Aus diesem Grund widmete sich die Forschung in der Vergangenheit zunehmend diesem Sachverhalt und ergänzt derartige Aspekte als eigenständigen Beobachtungsgegenstand (Organismus) in dem etablierten Stimulus-Organismus-Response-Modell zur Erklärung des Käuferverhaltens (Gelbrich, Wünschmann, & Müller, 2008). Abbildung 3 zeigt in diesem Zusammenhang nicht nur das Spektrum möglicher Reize und sichtbarer Reaktionen darauf, sondern illustriert auch die im Organismus nicht offensichtlich ablaufenden Phasen und Determinanten des Kaufentscheidungsprozesses.

Abbildung 3: S-O-R Modell des Käuferverhaltens



Quelle: (Gelbrich et al., 2008)

Der Kaufentscheidungsprozess, der innerhalb des Organismus (Kunde) abläuft, beinhaltet in der Regel eine Reihe von Teilschritten bis der Käufer den Kauf einer Leistung zufriedenstellend vollzieht (Balderjahn & Scholderer, 2007, S. 53).

Evolutionsbedingt wird der Mensch (Kunde) durch innere Antriebskräfte gesteuert und empfindet ein Bedürfnis oder Mangelzustand (Solomon, 2004, S. 296). Wird dieser Mangel als unangenehm empfunden und besteht das Bedürfnis diesen Zustand umzukehren, so kann von einem konkreten Bedarf gesprochen werden. Unter der Voraussetzung, dass der Käufer über die notwendige Kaufkraft und -bereitschaft verfügt, lässt sich der Bedarf in Nachfrage transformieren. Im nächsten Schritt kommt es dann zum tatsächlichen Kauf der Leistung bei anschließender Beurteilung durch den Kunden, ob sein Bedürfnis mit dem Kauf auch zur vollen Zufriedenheit befriedigt wurde (Kuß & Tomczak, 2007, S. 112; Solomon, 2004).

Im Hinblick auf die Ungewissheit über die Konsequenzen einer Kaufentscheidung und das damit empfundene Kaufrisiko nehmen Kunden einen enormen Rechercheaufwand in Kauf, um eine kognitiv kontrollierte Kaufentscheidung zu treffen (Kuß & Tomczak, 2007, S.112). In einer Welt, die durch eine Flut von Stimuli aller Art geprägt ist und in der Reizüberflutung droht, schützt der potentielle Käufer seine Sinnesorgane dabei durch das Prinzip der selektiven Wahrnehmung (Gelbrich et al., 2008; Jacoby, Speller, & Kohn, 1974). Demnach werden Umweltreize ausgeblendet, die nicht mit relevanten Bedürfnissen in Einklang stehen. An dieser Stelle stellt der Verkäufer einen entscheidenden Einflussfaktor des sozialen Umfelds dar, da er dem Kunden anhand gezielter Informationen und seiner Expertise das starke Gefühl der Zuversicht in Bezug auf die Kaufentscheidung geben kann. Dieser Effekt tritt vor allem dann ein, wenn es sich dabei nicht um Gewohnheits-, Impulskäufe oder limitierte Kaufentscheidungen handelt, sondern um extensive Kaufentscheidungen, mit denen ein geringes Maß an kognitiver Steuerung und ein hoher Informationsbedarf einhergeht. (Gelbrich et al., 2008; Kuß & Tomczak, 2007, S. 111 ff.).

Eines der vorrangigen Ziele eines Verkäufers ist der Aufbau einer soliden Beziehung zu seinen Kunden (Swan, Bowers, & Richardson, 1999, S. 93). Damit erhöht der Verkäufer nachweislich seine Verkaufschancen und der Käufer gerät in eine Art Abhängigkeitsverhältnis. So kann sich der Käufer in seiner Kaufentscheidung bekräftigt fühlen, wenn ihm zum Beispiel der Verkäufer sympathisch erscheint oder er eventuell denselben Geschmack hat und ihn aus diesem Grund als vertrauenswürdig wahrnimmt. Enge Beziehungen führen zudem dazu, dass das Selbstvertrauen des Kunden gesteigert und die Kaufentscheidung erleichtert wird (Lewis & Soureli, 2006; Swan et al., 1999).

Es ist festzuhalten, dass der Käufer den Kaufentscheidungsprozess eigenständig erfolgreich durchlaufen kann, so lange die Entscheidung seine kognitiven Fähigkeiten nicht übersteigt. Leistungen, die der Kunden aufgrund von Gewohnheit, ihrer geringen

Komplexität oder mit nur geringem Aufwand kognitiv erfassen kann, stellen in der Regel keine große Herausforderung dar und bedürfen auch nicht zwingend der Beratung durch Fachpersonal. Das ist wiederum überwiegend nur dann der Fall, wenn es sich um weniger innovative Produkte handelt. Somit ist davon auszugehen, dass umso innovativer ein Produkt ist, desto wichtiger wird die Rolle des Verkäufers (Balderjahn & Scholderer, 2007; Solomon, 2004).

2.2 Konzeptionelle Grundlagen in Bezug auf Innovationen

Zur Erweiterung des theoretischen Kontexts der Arbeit, schafft der vorliegende Abschnitt in seinem ersten Unterkapitel das definitorische Fundament für den Begriff der Innovation und stellt grundlegende klassifikatorische Unterschiede von Innovationstypen heraus. Im weiteren Verlauf wird Aufschluss darüber gegeben, wie sich der Prozess der Innovationswahrnehmung bei potentiellen Käufern darstellt und welche wesentlichen Kriterien sie bei der Beurteilung einer Innovation ansetzen. Ergänzend erörtert das letzte Unterkapitel, welche Unterschiede sich demgegenüber bei der Innovationswahrnehmung des Verkäufers ergeben und wie dessen Motivation davon abhängt.

2.2.1 Klassifizierung von Innovationen

Der Begriff „Innovation“ ist vielschichtig und wird in der einschlägigen Literatur aus verschiedensten Perspektiven beleuchtet. Eine allgemein gültige Definition des Begriffs ist demnach nur schwer möglich, dennoch gibt es einige wenige Aspekte im Hinblick auf die Klassifizierung, über die in der Literatur Konsens herrscht. Der Begriff Innovation steht in der Regel für etwas Neues und umfasst überwiegend Produkte und Verfahren, die innerhalb einer Organisation und zugleich innerhalb einer Branche erstmalig eingeführt werden (Hauschildt & Salomo, 2011, S. 3–6). In diesem Zusammenhang unterscheidet die Forschung grundlegend zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen, um den Neuigkeitsgrad einer Innovation anzugeben (Cooper, 2002; Dahl & Hoeffler, 2004; Zhao, Hoeffler, & Dahl, 2012).

Inkrementelle Innovationen werden auch als evolutionär oder kontinuierlich beschrieben und orientieren sich überwiegend an bereits bestehenden Lösungen. Es handelt sich dabei meist um Aktualisierungen, Verbesserungen oder Produktlinienerweiterungen, die weder bahnbrechende Technologiesprünge noch völlig neue Vorteile mit sich bringen (Veryzer, 1998a; Zhao, Hoeffler, & Dahl, 2009). Darüber hinaus werden inkrementelle Innovationen meist auf bereits bestehenden Märkten

vertrieben und mit einem geringen Risiko in Verbindung gebracht (Vahs & Brem, 2015). Für Kunden stellen Neuheiten, die sich ausschließlich durch Adaptionen, Verfeinerungen oder Erweiterungen bereits etablierter Produkte auszeichnen, keine große Herausforderung dar, da sie diesbezüglich auf Erfahrungswerte zurückgreifen können und in der Regel leicht nachzuvollziehen sind (Veryzer, 1998b; Zhao et al., 2012).

Im starken Kontrast zu inkrementellen Innovationen stehen radikale Innovationen. Derartige Neuheiten stehen oftmals im Zusammenhang mit der Entwicklung eines komplett neuen Produkts oder Prozesses, die einen besonders hohen Neuigkeitsgrad sowie neuartige Vorteile aufweisen (Henderson & Clark, 1990). Darüber hinaus sind sie in der Lage, neue Produktkategorien zu begründen, neue Kundengruppen zu erschließen oder bestehende Angebote komplett zu substituieren (Leifer et al., 2002). Das Maß an Radikalität geht in diesem Zusammenhang aber auch mit einem gesteigerten Unsicherheits- und Risikoempfinden einher, was nicht zuletzt auch durch den gesteigerten Zeit- bzw. Kostenaufwand hervorgerufen wird, den radikale Innovationen im Vergleich zu inkrementellen in der Regel bedingen (Hauschildt & Salomo, 2011; Leifer et al., 2002; Rogers, 2003, S. 13).

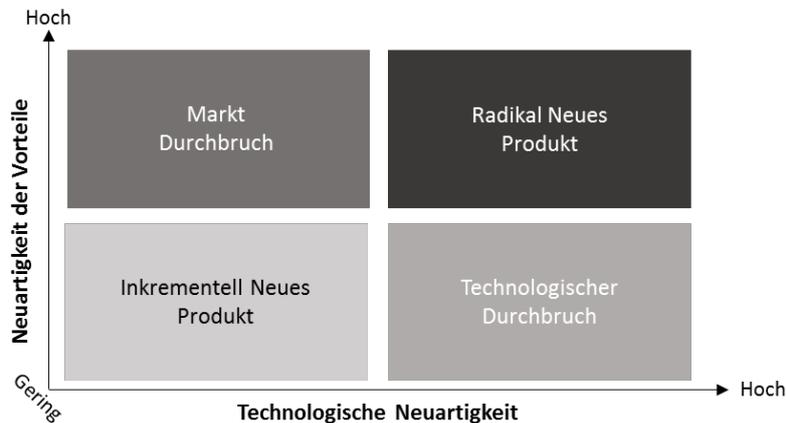
Ausgehend davon, dass rund ein Drittel aller unternehmensbezogenen Einnahmen durch innovative Produkte erwirtschaftet werden, ermöglichen radikale Innovationen in diesem Zusammenhang Verkaufswachstum und schaffen die Ausgangslage dafür, die Marktposition weiter auszubauen und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern (Ahearne et al., 2010; Cooper, 2000; Fu & Elliott, 2013; Kuester et al., 2012).

Es zeigt sich, dass sich die Literatur über die Wichtigkeit der Kategorisierung von Innovationen in inkrementelle und radikale einig ist (Chandy & Tellis, 2000; Meyers & Tucker, 1989; Song & Montoya-Weiss, 1998). Abgesehen davon, muss jedoch auch festgehalten werden, dass nicht alle Innovationen gleich sind und sich gemäß der oben beschriebenen Kategorisierungslogik einteilen lassen. So können inkrementelle und radikale Innovationen auf unterschiedlichste Weise und auch in Abhängigkeit davon, wie hoch der jeweilige Innovationsgrad bewertet wird, definiert werden (Garcia & Calantone, 2002, S. 120). Allerdings bietet die Wissenschaft derzeit kein einheitliches und objektives Messverfahren für den Neuigkeitsgrad einer Innovation an (Chandy & Tellis, 2000, S. 1).

Aus diesem Grund existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Erklärungsansätze, die sich mit dieser Problematik auseinandersetzen und alternative Typologien vorschlagen, um

den Grad der Neuartigkeit einer Innovation zu bestimmen (Freeman, 1994; Robertson, 1967). In diesem Zusammenhang und passend zum Kontext der vorliegenden Arbeit (vgl. Kapitel 3.2.) bieten Chandy und Tellis (2000) folgende Typologie zur Einordnung von Innovationen an (s. Abbildung 4).

Abbildung 4: Typologie Innovationen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Chandy & Tellis, 2000)

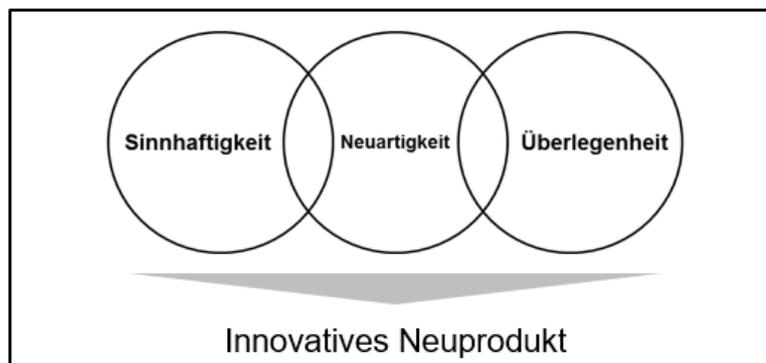
Gemäß der von Chandy und Tellis (2000) vorgenommenen Klassifizierung von Innovationen werden zwei Kriterien zu deren Bestimmung herangezogen. Neben der technologischen Neuartigkeit berücksichtigen sie auch die Neuartigkeit der Vorteile, die eine Innovation bietet. Als Resultat existieren neben den beiden Extremausprägungen (inkrementell ggü. radikal) noch zwei weitere Innovationstypen. So bezeichnen „Technologische Durchbrüche“ Innovationen, die gegenüber existierenden Alternativen zwar eine substantiell andere Technologie zum Einsatz bringen, jedoch dem Kunden keine neuen Vorteile bieten (Chandy & Tellis, 1998, S. 476). Die Wissenschaft spricht in diesem Zusammenhang auch von technologisch diskontinuierlichen Innovationen (Veryzer, 1998a). „Marktdurchbrüche“ hingegen zeichnen sich durch den Einsatz von Kerntechnologien bei der jeweiligen Innovation aus, die bereits in existierenden Angeboten zu finden sind, im Gegensatz dazu aber völlig neue Vorteile für den Kunden bieten und demnach kommerziell diskontinuierliche Innovationen darstellen (Chandy & Tellis, 1998; Veryzer, 1998a).

2.2.2 Innovationswahrnehmung des Käufers

Bezugnehmend auf das Stimulus-Organismus-Response Modell (s. Kapitel 2.1.3) ist davon auszugehen, dass der potentielle Käufer durch einen bestimmten Stimulus auf eine Innovation aufmerksam wird und von deren Existenz erfährt (Gelbrich et al., 2008). Unabhängig davon, ob der Stimulus durch das Lesen einer Werbeanzeige, das Hören

eines Werbespots oder das reine Reflektieren über ein Produkt vom potentiellen Käufer verarbeitet wird, führt die Anzahl an Wiederholungen dieses Stimulus dazu, dass Assoziationen mit dem Produkt entstehen (Keller, 1993, 2013). Dabei spielen bestimmte Aspekte eine entscheidende Rolle, wie der Kunde eine Innovation wahrnimmt und anschließend beurteilt. In diesem Zusammenhang stellt Abbildung 5 als Ergebnis einer einschlägigen Literaturrecherche die Hauptdeterminanten der Innovationswahrnehmung dar und beschreibt diese in den folgenden Abschnitten. Hierbei ist darauf zu achten, dass es in der theoretischen Definition der unterschiedlichen Konzepte durchaus Überschneidungen gibt, die auch in der Praxis nicht trennscharf voneinander behandelt werden (Calantone, Chan, & Cui, 2006).

Abbildung 5: Hauptdeterminanten der Innovationswahrnehmung



Quelle: Eigene Darstellung

Die wahrgenommene Neuartigkeit einer Innovation drückt sich durch den Grad aus, zu dem sie von bisherigen Routinen abweicht (Amabile, 1982; Andrews & Smith, 1996). Hierbei ist jedoch die Neuartigkeit nicht notwendigerweise dadurch beschrieben, dass erweiterte Produktvorteile vorliegen, sondern Diskontinuitäten bspw. in den Bereichen der Erfahrung oder des Marketings (Garcia & Calantone, 2002; Kleinschmidt & Cooper, 1991). Produktvorteile sind demgegenüber mit dem Aspekt der Überlegenheit ggü. existierenden Alternativen in Verbindung zu bringen (Calantone et al., 2006). Generell bringt die einschlägige Literatur „Neuartigkeit“ mit einem bisher geringen Erfahrungsstand oder einem Mangel an Vertrautheit gegenüber einer Sache in Verbindung. Dieser Umstand hat nicht selten zur Folge, dass Kunden Innovationen im ersten Moment als unerwartet, atypisch, unklar, missverständlich oder komplex beschreiben (Förster & Dannenberg, 2010). Die Neuartigkeit einer Innovation wird subjektiv wahrgenommen und kann entweder im positiven Sinne aus Interesse oder Neugierde als Chance oder im negativen Sinne als Bedrohung oder Sicherheitsbedenken

aufgefasst werden (Förster & Dannenberg, 2010; Loewenstein, 1994; Rogers, 1995). Oftmals führen Wissenslücken auf Seiten des Kunden anfänglich dazu, dass er sich unwohl fühlt. Auf der anderen Seite tritt aber auch der Effekt auf, dass potentielle Kunden das Bedürfnis verspüren, neues Wissen aufzubauen (Loewenstein, 1994; Scherer, 2001). Die Wahrnehmung der Neuartigkeit ist dementsprechend nicht objektiv bestimmt, sondern kann auch durch kontextuelle Faktoren oder durch bestimmte motivationale Treiber beeinflusst werden (Förster, Liberman, & Shapira, 2009).

Die wahrgenommene Sinnhaftigkeit eines Neuprodukts drückt sich gemäß ihrer formellen Definition durch das Verlangen danach sowie dessen einfacher Anwendbarkeit durch den Nutzer aus (Arts, Frambach, & Bijmolt, 2011). Umso besser die Innovation diese beiden Determinanten in der subjektiven Wahrnehmung des Kunden erfüllt, desto positiver fällt seine Reaktion darauf aus (Trope & Liberman, 2003). Wird die Ausprägung der beiden Determinanten jedoch als nicht ausreichend beurteilt, so wird die Innovation als nicht sinnhaft angesehen und abgelehnt (Rogers, 1995). Das Verlangen nach einem Neuprodukt hängt vorrangig von den Vorzügen einer Innovation ab, die sie in der praktischen Anwendung gegenüber existierenden Alternativen aufweist. Diese Vorzüge kommen dabei sowohl auf funktioneller, hedonistischer oder symbolischer Ebene zum Tragen (Smith & Colgate, 2007). Die wahrgenommene Einfachheit der Anwendbarkeit einer Innovation hingegen wird durch die zu erwartenden Kosten oder andere mit dem Kauf verbundenen Einbußen zum Ausdruck gebracht (Arts et al., 2011; Smith & Colgate, 2007). In diesem Zusammenhang erweisen sich vor allem ökonomische sowie psychologische Kosten als auch das wahrgenommene Risiko als maßgebliche Einflussgrößen (Smith & Colgate, 2007). In der Regel sind Innovationen zu bevorzugen, die ein günstiges PreisLeistungsverhältnis aufweisen, Lernkosten sowie auch psychologische Kosten durch einfache Handhabung begrenzen und keinen Anstieg des empfundenen Risikos zur Folge haben (Rogers, 1995).

Die Überlegenheit einer Innovation ist für den potentiellen Käufer dann gegeben, wenn das Neuprodukt relativ gesehen zu anderen Wettbewerbsangeboten als besser beurteilt wird (Gatignon & Xuereb, 1997; Montoya-Weiss & Calantone, 1994). Diese Vorteilhaftigkeit zeigt sich in überlegenden Besonderheiten, Funktionen, Attributen oder Merkmalen der Innovation (Woodruff, 1997). Dies kann auch dazu führen, dass das Produkt als qualitativ hochwertiger beurteilt wird (Sethi & Sethi, 2009). Darüber hinaus weisen überlegende Produkte nicht nur funktionale Vorteile, sondern auch eine

gesteigerte Leistungsfähigkeit auf oder zeigen dem Kunden die Möglichkeit auf, völlig neue Dinge zu tun (Dahl & Hoeffler, 2004; Norman, 2004).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der potentielle Kunde im Hinblick auf die Einführung innovativer Produkte bewusst oder unbewusst Stimuli wahrnimmt und diese auf eine mögliche Kaufentscheidung hin evaluiert. Er entscheidet anhand der oben beschriebenen Oberkategorien (s. Abb. 5), ob eine Innovation in seinen Augen eine lohnenswerte Investition darstellt. Im Umkehrschluss kann davon ausgegangen werden, dass die Verkaufsmitarbeiter genau an der Betonung dieser Aspekte ansetzen sollten.

2.2.3 Innovationswahrnehmung des Verkäufers

Im Hinblick auf die Adoption von innovativen Produkten gibt es nur wenige wissenschaftliche Beiträge, die sich vorrangig mit internen Kundengruppen und potentiellen internen Engpassfaktoren auseinandersetzen, die die Etablierung einer Innovation beeinflussen (Atuahene-Gima, 1997). Die Adoption eines innovativen Produktes durch die Verkaufsmitarbeiter, die prinzipiell als erste Kundschaft zu verstehen sind, stellt wiederum eine erfolgskritische Determinante für die Adoption durch den Endkunden dar (Atuahene-Gima, 1998; Di Benedetto, 1999). So hängt die Annahme einer Innovation vorrangig davon ab, wie die Innovation wahrgenommen wird und wie sich der Ausgang der anschließenden Meinungsbildung darüber darstellt (Rogers, 2003). Grundsätzlich unterscheidet sich der Wahrnehmungsprozess eines Vertriebsmitarbeiters nicht wesentlich von dem eines Endkunden, da auch er zu einem bestimmten Zeitpunkt mit der Innovation in Kontakt kommt und darauf mit einer individuellen Verhaltensanpassung reagiert (Bagozzi, 1980; Belk, 1975). Doch wirken auf Verkaufsmitarbeiter im Gegensatz zum Endkunden zusätzliche Stimuli ein, die überwiegend nur dessen Innovationswahrnehmung beeinflussen. Tabelle 1 führt diesbezüglich als Resultat einer gezielten Recherche maßgebende Einflussgrößen auf. Neben den aufgeführten Aspekten existieren gewiss weitere Faktoren auf individueller Ebene, doch gibt diese Übersicht die für den Kontext der Arbeit relevanten Inhalte wieder.

Tabelle 1: Einflussgrößen der internen Innovationswahrnehmung

Innerbetriebliche Einflussgrößen der Innovationswahrnehmung	Kurzbeschreibung	Quelle
Preis/ Leistung/ Qualität	Ein qualitativ hochwertiges Produkt, das über ein ausgewogenes Preis-/Leistungsverhältnis verfügt, erscheint attraktiv für den Verkauf	(Chaudhuri, 2002; Smith & Park, 1992)
Verkaufsziele	Die Höhe eines Verkaufsziels für ein innovatives Produkt suggeriert dem Verkäufer eine gewisse Erfolgserwartung	(Chung & Narayandas, 2017; Rouziès et al., 2005)
Anreizsysteme	Gezielte Anreizsysteme lassen innovative Produkte und deren Verkauf für den Verkäufer lohnenswert erscheinen	(Brown, Evans, Mantrala, & Challagalla, 2005; Wieseke et al., 2008)
Betriebliche Ausgaben	Ausgaben für innovative Geschäftsfelder stellen einen starken Hebel zu Steigerung der Verkaufsmotivation/-leistung dar	(Cooper & Edgett, 2008; Cooper & Kleinschmidt, 2007)
Verhalten der Führungskraft	Das innovationsförderliche Verhalten eines Vorgesetzten hat einen positiven Einfluss auf die Innovationswahrnehmung untergeordneter Mitarbeiter	(Ajzen & Madden, 1986; Bandura, 1971)
Erwartete Kundennachfrage	Anhand von Erfahrungswerten mit bestehenden Kunden schätzen Verkäufer die Attraktivität und die Nachfrage eines innovativen Produkts ein	(Schatzel & Calantone, 2006; Wieseke et al., 2008)
Wettbewerbsposition	Starker Wettbewerbsdruck kann Verkäufer dazu bewegen, offener gegenüber Innovationen zu sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben	(Jelinek, Ahearne, Mathieu, & Schillewaert, 2006; Robertson & Gatignon, 1986)
Interne Kommunikation	Interne Marketingaktivitäten haben einen direkten Einfluss auf die Innovationswahrnehmung u.a. auch von Verkaufsmitarbeitern	(George, 1990; Wieseke et al., 2008)
Mitarbeiterweiterentwicklung	Trainings steigern neben der Aufmerksamkeit für eine Innovation auch die tiefgründige Auseinandersetzung damit	(Clegg, Carey, Dean, Hornby, & Bolden, 1997; Igarria, 1993)

Quelle: Eigene Darstellung

Wie bereits in Abschnitt 2.1.3 erwähnt und in Abbildung 3 illustriert, wirken diverse Stimuli auf den Kunden ein, die die Evaluierung einer Innovation maßgeblich beeinflussen. Der potentielle Kunde prüft die Eindrücke eines Neuproduktes und beurteilt, inwiefern die Innovation die vorrangigen Kriterien der Sinnhaftigkeit,

Neuartigkeit und Überlegenheit erfüllt. Dieser Vorgang erfolgt jedoch auch unter Berücksichtigung psychologischer und soziodemografischer Faktoren, die wiederum durch das soziale Umfeld des Betreffenden beeinflusst werden (Gelbrich et al., 2008; Rogers, 2003; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Dieser soziale Einfluss gibt dabei an, zu welchem Grad der potentielle Kunde glaubt, dass wichtige soziale Kontakte (wie z.B. Freunde, Familie oder Kollegen) der Nutzung der Innovation auch positiv gegenüberstehen (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012). Diese Mechanismen gelten dabei sowohl für den Privatkunden als auch den Verkäufer. Der angestellte Verkäufer befindet sich darüber hinaus in einem Arbeitsverhältnis und dort in einem Umfeld, das durch eine Vielzahl an Stimuli geprägt ist, denen der Privatkunde nicht ausgesetzt ist. Für den Verkäufer ist der Prozess der Innovationswahrnehmung bei genauerer Betrachtung demnach komplexer. Neben gängigen Einflussfaktoren prägen zum Beispiel das Verhalten des Vorgesetzten, die interne Kommunikation oder potentielle Verkaufs- oder Verdienstchancen die Einstellung des Verkäufers gegenüber der Innovation (s. Tabelle 1). Er nimmt das Neuprodukt aus einer anderen Perspektive wahr und wird darüber hinaus meist durch funktionelle oder finanzielle Treiber motiviert, wohingegen der Endkunde neben funktionellen auch hedonistische und symbolische Vorteile in seine Überlegungen zur Beurteilung einer Innovation mit einbezieht (Smith & Colgate, 2007; Weitz, Sujana, & Sujana, 1986; Zhao et al., 2012).

2.3 Zusammenführung der Theoriestränge und Forschungsrahmen

Im Gegensatz zu eingängigen und gewohnten Produkten, stellen innovative Neuprodukte für potentielle Kunden extensive Kaufentscheidungen dar und lösen oftmals natürliche Kaufwiderstände aus. Basierend auf den Kenntnissen über den PVP und das übergeordnete Themenfeld der Innovation kann angenommen werden, dass die Kommerzialisierung von innovativen Produkten alternativer Vorgehensweisen und gesteigerter Bemühung durch den Verkäufer bedarf. Das erste Unterkapitel geht dabei auf die Aspekte der Vermarktung ein, die speziell in Bezug auf radikale Neuprodukte auftreten. Daran anknüpfend wird auf die Bedeutung des Verkäufers im Hinblick auf die Vermarktung von Innovation eingegangen, um dessen Relevanz im Prozess herauszustellen. Ergänzend wird darüber hinaus die Bedeutung des Käufers im Kommerzialisierungsprozess näher beleuchtet, um zu verdeutlichen, vor welchen Barrieren er im Hinblick auf die Kaufentscheidung für ein radikal innovatives Produkt steht. Abschließend wird auf Basis einer einschlägigen Literaturrecherche und daraus resultierender Überkategorien ein Untersuchungsraaster für die Beantwortung der

Forschungsfragen aufgestellt, welches nach Abschluss der empirischen Fallstudie mit relevanten Ergebnissen befüllt wird.

2.3.1 Der Kommerzialisierungsprozess von Innovationen

Um ein Unternehmen fortwährend erfolgreich gegen die Konkurrenz am Markt zu positionieren und dem Wettbewerbsdruck standzuhalten, bedarf es einer leistungsorientierten Ausrichtung. Ein entscheidender Schlüssel zur Steigerung des Unternehmenserfolges liegt in diesem Zusammenhang in der kontinuierlichen Entwicklung und erfolgreichen Etablierung innovativer Produkte (Cooper, 1990, S. 413). Sie stellen das Lebenselixier vieler Organisationen dar, doch manifestiert sich ihr wahrer Wert erst in der erfolgreichen Kommerzialisierung (Schendel & Hill, 2007). Die Kommerzialisierung beschreibt dabei den Prozess, kommerzielle Erträge durch Kapitalrenditen, Lizenzgebühren und vor allem durch den Verkauf der neuen Produkte zu erzielen (Datta, Reed, & Jessup, 2013). Die Kommerzialisierung von Innovationen ist einem Transformationsprozess gleichzusetzen, bei dem die anfängliche Vorstellung eines innovativen Produkts sukzessive materialisiert und letztlich in Wohlstand für Organisationen sowie für die Gesellschaft umgewandelt wird (Capozzi, Gregg, & Howe, 2010). Die erfolgreiche Vermarktung ist demnach von großer strategischer Relevanz für Firmen und stellt deren Zukunftsfähigkeit sicher (Fu & Elliott, 2013). Der Kommerzialisierungsprozess von Innovationen ist auch finanziell von großer Bedeutung, da er die teuerste Phase des Innovationsprozesses darstellt und aufgrund der damit verbundenen hohen kumulierten Kosten im Vergleich zu vorangegangenen Phasen (vgl. Forschung & Entwicklung) als „Brückenkopfphase“ verstanden wird (Boutellier & Lach, 2000, S. 11; Crawford, 1992, S. 198).

Die Schwierigkeit und Komplexität dieser Aufgabe zeigt sich meist erst in der praktischen Umsetzung der Vermarktung (Cooper & Kleinschmidt, 1994, S. 381). So unterscheidet sich der Verkauf von innovativen Neuprodukten deutlich von der Kommerzialisierung konventioneller Produkte, da deren Neuartigkeit weitreichende Implikationen auf etablierte Prozesse und Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation hat (Rackham & DeVincentis, 1999). Besonders deutlich zeigen sich diese Unterschiede meist am Ende des Vermarktungstrichters an den direkten Verkaufspunkten (Fu et al., 2008). Die Praxis weist dementsprechend große Unterschiede in der Geschwindigkeit auf, mit der einzelne Verkaufsstandorte die Herausforderung erfolgreich bewältigen, neue Produkte zu adoptieren, neue Prozesse sowie Verhaltensweisen zu implementieren und ihre Administration entsprechend anzupassen (Kuester et al., 2012; Rogers, 1995). Oftmals sind Unzulänglichkeiten im

Bereich der Marketing- bzw. Vertriebsmaßnahmen der Grund für das Scheitern von Innovationen (Cooper, 2002, S. 23). Schätzungen besagen in diesem Zusammenhang, dass von 3.000 innovativen Neuentwicklungen lediglich ein Produkt erfolgreich vermarktet wird (Stevens & Burley, 1997). Daraus lässt sich schließen, dass die erfolgreiche Vermarktung von Innovationen nicht unter denselben Bedingungen wie die von konventionellen Produkten erfolgt. Auch in Zeiten der Digitalisierung stellt der persönliche Verkauf einen erfolgskritischen Vermarktungsansatz dar, komplexe Sachverhalte zu vermitteln und Widerständen entgegenzuwirken (Babin et al., 1999; Goff et al., 1997). Der Vertrieb übernimmt darüber hinaus alle Entscheide und Aktivitäten, mögliche Distanzen zwischen potentiellen Kunden und dem Produkt zu überwinden (Weinhold-Stünzi 1994, S. 2). Aufgrund des Umstands, dass die wissenschaftliche Literatur die Relevanz des persönlichen Innovationsverkaufs zwar erkannt hat, aber bisher noch keine umfassenden Beiträge dazu liefert, nähert sich diese Arbeit dem Thema an, indem sie in den folgenden Abschnitten zunächst die Rolle beider Hauptakteure im persönlichen Kommerzialisierungsprozess von Innovationen erläutert.

2.3.2 Die Bedeutung des Verkäufers im Verkaufsprozess von Innovationen

In einem Marktumfeld, das zunehmend von Unsicherheiten und sich rapide verändernden Technologien geprägt ist, sehen sich die einzelnen Marktteilnehmer steigenden Herausforderungen gegenüber (Hultink & Atuahene-Gima, 2000). So stellt neben der Entwicklung vor allem die Kommerzialisierung von Innovationen einen maßgebenden Erfolgsfaktor in diesem Umfeld dar und die Verkaufskräfte vor eine zunehmend herausfordernde Vertriebsaufgabe (Ahearne et al., 2010; Fu et al., 2010). Im Forschungsfeld der Diffusion von Innovationen liegt der Fokus oftmals auf der Adoption und den Gründen der Ablehnung von Produktneuheiten auf Seiten des Kunden (Gatignon & Robertson, 1989; Rogers, 2003). Demnach liefert die Literatur zwar viele wertvolle Beiträge mit dem Fokus auf den Endkunden, jedoch vernachlässigt sie dabei die Schlüsselrolle des Handels, der wiederum die direkte Schnittstelle zum Kunden darstellt. So befindet sich das theoretische Verständnis über die Determinanten der Neuproduktverkaufsleistung und über den Vertrieb von Innovationen im persönlichen Verkaufsprozess erst in der Aufbauphase (Ahearne et al., 2010; Atuahene-Gima, 1997; Fu et al., 2010).

Der Erfolg eines neuen Produktes hängt aber maßgebend von der Leistung der Verkaufsmitarbeiter ab, da sie mit den potentiellen Kunden direkt interagieren und ihre Bedürfnisse nachvollziehen bzw. befriedigen können. Sie bilden demnach die Brücke zwischen dem Unternehmen (Produkt) und dem Endkunden, indem sie

Beratungsleistung anbieten, werbend tätig sind und ungewohnte Produkte sowie Services persönlich verkaufen (Fu et al., 2010; O'Hara, 1993). Das hat wiederum aber auch zur Folge, dass Verkaufsmitarbeiter einen direkten Einfluss darauf haben, wie der Kunde eine Produktinnovation wahrnimmt und beurteilt (Wieseke et al., 2008). Umso schneller Kunden Vor- und Nachteile einer Innovation verstehen, desto wahrscheinlicher ist auch deren Adoption (Elliott & Fu, 2008). In diesem Zusammenhang deuten einige Studien darauf hin, dass Unternehmen mehr Ausgaben und Ressourcen für die Entwicklung ihrer Verkaufskräfte aufwenden als für klassische Werbung. Unternehmen ist die Wichtigkeit der Verkaufsleistung von Neuprodukten demnach bewusst und viel daran gelegen, dass der Vertrieb in einem schnelllebigen Umfeld effizient und effektiv arbeitet, um den teils überforderten Kunden bei der Implementierung von High-Tech Produkten unterstützend zur Seite zu stehen (Ahearne et al., 2010; Tellis, Yin, & Niraj, 2009; Thompson, 2009; Zoltners & Sinha, 2005).

Zur Sicherstellung der Diffusion einer Innovation an den Endkunden müssen Organisationen jedoch im Vorfeld sicherstellen, dass die Adoption auch bei den Vertriebskräften stattfindet, da diese in Regel die ersten Kunden eines Neuprodukts darstellen (Atuahene-Gima, 1997; Atuahene-Gima, 1998; Di Benedetto, 1999). Als erste Kundschaft haben Vertriebsmitarbeiter jedoch einen entscheidenden Nachteil gegenüber dem tatsächlichen Endkunden. Während der Kunde die freie Wahl hat, welche Produkte er in Erwägung zieht, so ist der Verkaufsmitarbeiter aufgrund der strategischen Portfolioplanung oder von Verkaufszielen des Unternehmens angehalten, sich mit bestimmten Produkten auseinanderzusetzen und diese in seinen Verkaufsplan mit aufzunehmen (Cho & Chang, 2008).

Hinzu kommt, dass gerade der Vertrieb in der Einführungsphase oftmals einen Engpassfaktor darstellt. So kann nicht davon ausgegangen werden, dass Vertriebsmitarbeiter den Verkauf innovativer Produkte unmittelbar und ohne Vorlaufkosten angehen (Crawford, 1992, S. 198). Mitarbeiter benötigen eine gewisse Anlauf- bzw. Entwicklungsphase und müssen darüber hinaus auf das entsprechende Produkt geschult werden, um den Verkaufsprozess mit dem Kunden erfolgreich zu durchlaufen (Di Benedetto, 1999). Bei Innovationen, die bis dato völlig fremd und ungewohnt sind, bedarf es dementsprechend auch einer gewissen Zeitspanne, bis die Verkaufsmitarbeiter eine geeignete Verkaufstechnik gefunden und entsprechende Fähigkeiten aufgebaut haben (Hultink & Atuahene-Gima, 2000). Diese Umstellung und Einstellung auf neue Kunden sowie der damit verbundene Lernaufwand wird jedoch

durch Verkaufskräfte überwiegend als mühsam und unangenehm empfunden (Kauppila, Rajala, & Jyrämä, 2010).

Der Grund dafür ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass die erhöhten Verkaufsanstrengungen für stark erklärungsbedürftige Produkte das Zeitbudget reduzieren, das sonst für den Verkauf etablierter und gewohnter Produkte zur Verfügung steht (Ahearne et al., 2010). Diese Herausforderung wird angesichts der zunehmenden Anzahl an Innovationen, mit denen der Vertrieb konfrontiert wird, noch verschärft. So ist vor allem in der Automobilindustrie die reine Anzahl und Komplexität von Produkten und Services in den letzten Jahren drastisch angestiegen. Damit einhergehend steigt wiederum die Erwartungshaltung auf Seiten des Kunden, dass der Verkaufsmitarbeiter mit sämtlichen Einzelheiten und Funktionen vertraut und somit in der Lage ist, alle möglichen Fragen diesbezüglich zufriedenstellend zu beantworten (Jones, Brown, Zoltners, & Weitz, 2005, S. 106; Sturgeon, Van Biesebroeck, & Gereffi, 2008, S. 308).

Oftmals sind Verkaufsmitarbeiter mit dem Verkauf des gesamten Produktportfolios beauftragt, was zu Spannungen führen kann, ob etablierte Produkte an bekannte Kundengruppen oder neuartige Produkte an ungewohnte Kundengruppen unter dem Einsatz neuer Methoden und Verkaufstechniken verkauft werden (Kauppila et al., 2010). In diesem Zusammenhang schätzen Verkaufsmitarbeiter auch vor dem Hintergrund von Unsicherheiten über die tatsächliche Marktgröße, Produktvorteile und Kundennachfrage ihre Verkaufschancen genau ein und ziehen es demnach oftmals vor, etablierte Produkte auf die gewohnte Art und Weise zu verkaufen (Ahearne et al., 2010; Micheal, Rochford, & Wotruba, 2003). Hier zeigt sich, wie groß der Einfluss der Verkäufer auf die Erfolgchancen eines Neuprodukts ist. Aus diesem Grund sehen sich einige Vertriebsleiter veranlasst, spezielle Steuerungsmechanismen zu etablieren, um die Verkaufsleistung neuer Produkte zu kontrollieren (Ditillo, 2012; Evans, Landry, Li, & Zou, 2007).

Im Hinblick auf die Digitalisierung und die Integration unterschiedlicher Verkaufskanäle sowie der damit verbundenen Informationsflut wird der persönliche Kontakt zwischen dem Kunden und dem Verkäufer immer wichtiger (Fu et al., 2010). Kunden können sich zwar über alternative Vertriebskanäle mit Informationen versorgen, doch bleibt der Verkaufsberater die Hauptschnittstelle für die Beratung und das Konfigurieren komplexer Produktinnovationen (Eun-Ju, Lee, & Schumann, 2002; Fu et al., 2010). Der persönliche Verkaufsprozess erlaubt eine individuell auf den Kunden zugeschnittene Vorgehensweise und bietet die Basis für den Aufbau vertrauensvoller Beziehungsverhältnisse, die vor allem im Verkaufsgeschäft von

innovativen Produkten von größter Wichtigkeit sind (Ahearne et al., 2010; Weitz et al., 1986).

2.3.3 Die Bedeutung des Käufers im Verkaufsprozess von Innovationen

Bezugnehmend auf den Kommerzialisierungsprozess von Innovationen (s. Abschnitt 2.3.1) sehen sich Organisationen einer Vielzahl von Herausforderungen und Widerständen gegenüber. Scheint die entscheidende Hürde der internen Innovationsakzeptanz unter den Vertriebsmitarbeitern überwunden, so sind es im Endeffekt die Kunden, die durch ihren Widerstand gegenüber einem Neuprodukt, das Innovationsvorhaben zu Scheitern bringen können (Atuahene-Gima, 1997; Meyers & Tucker, 1989). Die Diffusion einer Innovation beim Kunden wird dabei von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren beeinflusst, die den Prozess erleichtern oder auch behindern. Neben individuellen sowie sozialen tragen vor allem auch produktbezogene Faktoren dazu bei, ob eine Innovation angenommen oder abgelehnt wird (Fu & Elliott, 2013).

Der Kunde ist in erster Linie daran interessiert, dass ein neues Produkt einen relativen Vorteil gegenüber bestehenden Alternativen aufweist. Darüber hinaus sollte das jeweilige Produkt einen gewissen Grad an Kompatibilität bieten, der wiederum zum Ausdruck bringt, inwiefern die Innovation als konsistent in Bezug auf bestehende Werte und bisherige Erfahrungen beurteilt wird sowie mit den Bedürfnissen des Kunden in Einklang steht (Rogers, 1995, 2002). In diesem Zusammenhang ist auch entscheidend, wie hoch der Grad der Komplexität im Hinblick auf die Innovation ausfällt. Er gibt dabei an, als wie schwer zu verstehen und zu nutzen ein Neuprodukt wahrgenommen bzw. beurteilt wird (Tornatzky & Klein, 1982). Als weitere kritische Größe der Innovationsadoption wird auch die Erprobbarkeit eines Neuprodukts angesehen (Rogers, 1995). Gerade bei hochpreisigen und wenig verbreiteten Nischenprodukten wie bspw. einem Elektroauto, ist für den Kunden nur selten die Gelegenheit geboten, ein derartiges Produkt in seinem gewohnten Umfeld zu testen (Lieven, Mühlmeier, Henkel, & Waller, 2011). Darüber hinaus determiniert die Beobachtbarkeit einer Innovation die Adoptionsbereitschaft potentieller Kunden. Sie gibt an, inwiefern und wie leicht sich die relativen Vorteile bzw. die daraus resultierenden Ergebnisse auch durch weitere Personengruppen nachvollziehen und beurteilen lassen (Rogers, 1995).

Oftmals bestehen zwischen radikal innovativen Produkten und den potentiellen Kunden im Gegensatz zu inkrementell innovativen Produkten enorme Distanzen, die zu großen Teilen in einem Mangel an Gewohnheit, Vorstellungskraft und Erfahrung begründet

sind (Castaño, Suján, Kacker, & Suján, 2008; Escalas, 2004). So wurde bereits wissenschaftlich nachgewiesen, dass die Schwierigkeit, sich eine Innovation vorstellen zu können einen direkten Einfluss darauf hat, wie diese letztendlich vom Kunden beurteilt wird. Wie zu vermuten ist, werden Innovationen, deren Vorteile für den Kunden nur schwer vorstellbar sind, eher negativ beurteilt oder gar abgelehnt (Wänke, Bohner, & Jurkowitsch, 1997). In diesem Zusammenhang ist es ratsam, die Aufmerksamkeit des Kunden nur auf eine begrenzte Auswahl an Vorteilen zu lenken, um dessen Vorstellungskraft nicht zu überfordern (Zhao et al., 2012). Auf diese Weise ist es dem potentiellen Nutzer leichter möglich, sich mental damit auseinander zu setzen, wie er die Innovationen mit ihren Funktionen in seine alltäglichen Routinen verankern kann, ob er überhaupt fähig ist, damit erfolgreich umzugehen und welchen Nutzen ihm die Innovation unter realen Bedingungen stiftet (Escalas, 2004; Thompson, Hamilton, & Rust, 2005).

Besteht ein Mangel an Vorstellungskraft oder Informationen bezüglich einem neuartigen Produkt fällt es dem Kunden zudem schwer, neben den Vorteilen auch mögliche Risiken abzuschätzen (Ostlund, 1974; Ram & Sheth, 1989). Oftmals ist dem Kunden nicht klar, ob die Innovation leistungsbezogene Risiken hinsichtlich ihrer Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit birgt oder es gar verschwendete Zeit sein könnte, sich mit dem Neuprodukt auseinanderzusetzen. Der Effekt der Skepsis und das Zögern steigen auf Seiten des Kunden sogar, wenn das Neuprodukt eine Verhaltensänderung seinerseits voraussetzt (Castaño et al., 2008; Fu & Elliott, 2013). Daneben befürchten potentielle Adopter¹ einer Innovation nicht selten auch finanzielle, soziale, psychologische oder physische Risiken (Rijsdijk & Hultink, 2003). In diesem Zusammenhang ist zusätzlich davon auszugehen, dass die Markt- und Technologierisiken einer Innovation mit dem Grad an Radikalität steigen (Gassmann & Kobe, 2006).

Insgesamt ist festzuhalten, dass der natürliche Widerstand gegenüber innovativen Neuprodukten eine zentrale Rolle für den Erfolg der Diffusion spielt und auf theoretisch wissenschaftlicher Basis, subjektiv kognitive, affektive und verhaltensorientierte Dimensionen umfasst (Ellen, Bearden, & Sharma, 1991). Diskontinuierliche Innovationen sind gegenüber kontinuierlichen Innovation mit einem hohen Maß an Unsicherheiten verbunden, was im Umkehrschluss zu einer hohen Wahrscheinlichkeit

¹ „Potenzielle Kunden, die mit unterschiedlicher Innovationsfreudigkeit bzw. Risikobereitschaft neue Produkte in einer bestimmten Zeit annehmen (adoptieren) und damit ihre Verbreitung (Diffusion) im Markt fördern.“ (Gabler, 2017a).

für eine Ablehnung des Produkts führt (Talke & Hultink, 2010). Gerade im Hinblick auf eine anstehende Kaufentscheidung überwiegt die subjektiv wahrgenommene Unsicherheit oftmals die zu erwartenden Vorteile des Produkts (Castaño et al., 2008). In den frühen Phasen des Kaufentscheidungsprozess führen vor allem diese Unsicherheiten dazu, dass der Kunde eine aktive und intensive Informationsbeschaffung hinsichtlich des Produkts betreibt (Kuß & Tomczak, 2007, S. 111; Urbany, Dickson, & Wilkie, 1989). Auch vor dem Hintergrund, dass sich radikale Innovationen oft durch technologische Neuerungen auszeichnen und nicht für jedermann auf Anhieb verständlich sind, bedarf es spezialisiertem Verkaufspersonal, um den Kaufentscheidungsprozess von hoch innovativen Produkten positiv zu beeinflussen (Gatignon & Robertson, 1985).

2.3.4 Kategorisches Raster zur Erfassung des Kommerzialisierungserfolgs von Innovationen im persönlichen Verkaufsprozess

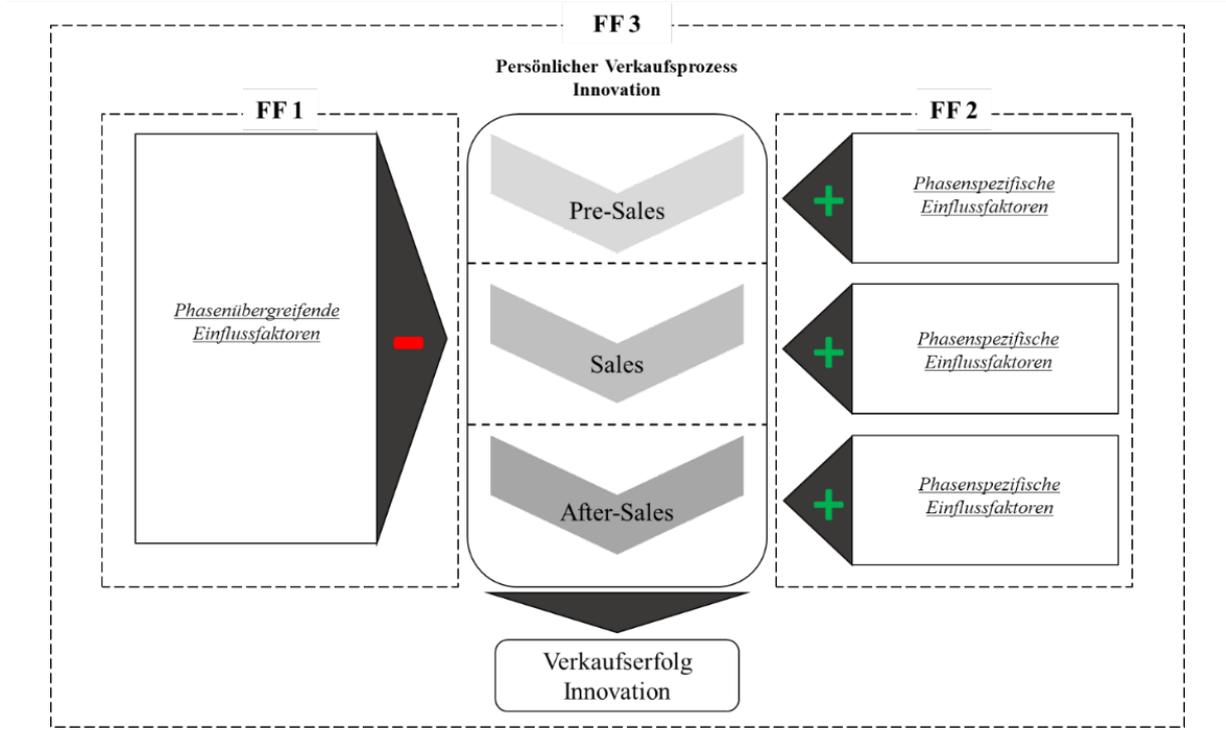
Anknüpfend an die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, die darauf abgestimmten Forschungsfragen (s. Kapitel 1.2) sowie der eingangs beschriebenen Relevanz des Themas (s. Kapitel 1.1) wird an dieser Stelle ein nur fragmentiert und bisher unzureichend geklärtes Forschungsproblem gezielt adressiert. Es existiert zwar eine Vielzahl etablierter Beiträge, die sich u.a. auf die Steuerung, Motivation sowie Adoption von Verkaufskräften im Rahmen der Vermarktung innovativer Neuprodukte konzentriert und wiederum einem weiten Spektrum an Forschungsbeiträgen als Basis dient, die erfolgreiche Etablierung neuartiger Produkte zu ergründen (Ahearne et al. 2010; Fu et al. 2010; Hultink and Atuahene-Gima 2000). Allerdings vernachlässigen die angesprochenen Beiträge dabei die Klärung der Frage, durch welche Umstände der Verkauf von Neuprodukten geprägt ist und wie sich spezialisierte Umgangsformen damit darstellen. Der diesbezügliche Anspruch der vorliegenden Dissertation ist es, einen integrativen Erklärungsansatz zu liefern, der relevante Erkenntnisse systematisch kategorisiert und strukturiert.

Zu diesem Zweck wird an dieser Stelle ein schematisches Raster konstruiert, das im ersten Schritt darauf ausgelegt ist, die empirischen Befunde aus der explorativen Fallstudie (s. Kapitel 5) mittels Abstraktion zu reduzieren und entsprechend ihrer Wirkung auf den Verkaufsprozess von Innovationen zu klassifizieren. Anhand dieses Vorgangs und unter den Gesichtspunkten der methodischen Vorgehensweise dieser Arbeit (vgl. Kapitel 4.4 f.) werden darüber hinaus die wesentlichen Erkenntnisse in einen kausalen Zusammenhang zum persönlichen Verkaufsprozess von Innovationen und in der Endkonsequenz zum Verkaufserfolg von Innovationen gebracht.

Das kategorische Schema basiert in seiner Grundlogik auf der Annahme, dass ein unbeeinflusster Durchlauf des persönlichen Verkaufsprozesses in der Konsequenz nach einer gewissen Zeitspanne zu einem erfolgreichen Verkaufsabschluss führt. Entgegen der theoretischen Annahme muss aber davon ausgegangen werden, dass dieser Prozess unter praktischen Bedingungen entweder durch Störfaktoren negativ, Treiber positiv oder andersartige Effekte in nicht vorherzusehender Weise beeinflusst wird. Zur weiteren Einordnung der Ergebnisse wird innerhalb des kategorischen Schemas zwischen überlagerten Faktoren, die den persönlichen Verkaufsprozess phasenübergreifend negativ beeinflussen (s. FF 1) und Einflussfaktoren, die phasenspezifisch auf Teilschritte des Gesamtprozesses positiv einwirken (s. FF 2), differenziert. So bildet das Raster zur umfassenden Erklärung des erfolgreichen Verkaufsprozesses von Innovationen sowohl eine Makro-Perspektive auf Gesamtprozessebene sowie auch eine Mikro-Perspektive auf Teilprozessebene ab (s. FF 3).

Abbildung 6 stellt den schematischen Grundaufbau des Rasters dar und zeigt, wie dessen einzelne Bestandteile für die Beantwortung der eingangs aufgestellten Forschungsfragen herangezogen werden. Das Raster dient demnach auch als Orientierungshilfe im Forschungsprozess und wird nach Abschluss der qualitativen Analyse mit den relevanten Erkenntnissen befüllt.

Abbildung 6: Raster zur Erfassung des Verkaufserfolgs von Innovationen



Quelle: Eigene Darstellung

3 Inhaltliche Präzisierung des Forschungskontexts

Die folgenden Unterkapitel tragen dazu bei, den Kontext der Forschung inhaltlich zu präzisieren und das praktische Umfeld, in dem die empirische Analyse durchgeführt wird, näher zu beschreiben. Die eingehende Betrachtung des persönlichen Verkaufsprozesses von Innovationen wird demnach im Branchenumfeld des Automobilvertriebs von Elektrofahrzeugen durchgeführt. Kapitel 3.1 thematisiert das automobiler Konzept der Elektromobilität und beschreibt, welche Einflussfaktoren diesen technologischen Wandel treiben. Kapitel 3.2 setzt sich mit dem Produkt Elektroauto auseinander, das als zentraler Bestandteil der wissenschaftlichen Beobachtung fungiert und als radikal innovatives Produkt im analysierten Verkaufsprozess zu verstehen ist. Abschließend wird mit Kapitel 3.3 das grundlegende Verständnis über den Automobilvertrieb und dessen Organisationsformen geschaffen.

3.1 Das Konzept Elektromobilität

Vor allem der ansteigende CO₂-Ausstoß, der auch in Deutschland zu großen Teilen von verbrennungsmotorischen Fahrzeugen verursacht wird, bietet Anlass dafür, sich zukünftig umweltfreundlicher fortzubewegen und die negativen Folgen für die Bevölkerung dadurch zu reduzieren² (Umweltbundesamt, 2017a). Auch der unlängst aufgedeckte Abgasskandal der Volkswagen Gruppe verstärkt die Forderung nach sauberen und ökologisch nachhaltigen Formen der Individualmobilität (BMVI, 2017). Das Konzept der Elektromobilität steht in diesem Zusammenhang für die umfassende Verbesserung der umweltbezogenen Effizienz. Darauf aufbauend strebt die Bundesregierung Deutschland eine stetige technologische Weiterentwicklung elektrischer Antriebsformen für Fahrzeuge verschiedenster Art an. So wurden bereits Meilensteine festgelegt, die auf deutschen Straßen mittelfristig bis 2020 einen Fahrzeugbestand von einer Million Elektrofahrzeugen und langfristig bis 2050 eine vorwiegende Abwicklung des urbanen Verkehrs mittels regenerativer Energieträger festlegen (BMUB, 2015). Gleichzeitig besteht die Hoffnung, dass es dadurch zu einem Innovationsschub in der Automobilbranche kommt, der von den weltweit führenden deutschen Automobilherstellern als Ausgangsbasis genutzt werden kann, um sich in Zukunft als Leitanbieter für Elektromobilität zu positionieren (BMUB, 2015). Ein weiteres Ziel besteht darin, sich sukzessive der Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen

² Das Umweltbundesamt ermittelte in der letzten Aktualisierung der Daten für die Quellkategorie Straßenverkehr/übriger Verkehr einen Anteil von 18,3% am gesamten CO₂ Ausstoß in Deutschland (Umweltbundesamt, 2017).

wie dem Erdöl zu entziehen sowie in den Ballungsräumen eine Entlastung hinsichtlich Lärm-, Feinstaub-, Schwefel- und Stickstoffoxidbelastung zu erreichen. Eine Voraussetzung für das Gelingen dieses Vorhabens liegt darin, den Strom für die innovative Antriebsform aus regenerativen Energiequellen zu gewinnen, um so die Umweltbilanz im Gleichgewicht zu halten. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass bereits viele marktreife Konzepte existieren, die zum Beispiel aus Wind-, Sonnen- und Wasserkraft Strom erzeugen (Donner, Adolphs, & Maigrè, 2010, S. 1). Darüber hinaus kann Elektromobilität als fixer Bestandteil des Verkehrssystems viele Arbeitsplätze schaffen und im Hinblick auf die Neuordnung der inländischen Wertschöpfungskette auch die Exportvolumina der in Deutschland gefertigten Teile, Komponenten und fertiger Elektroautos erhöhen (Dallinger, Doll, & Gnann, 2011, S. 2).

In weiten Kreisen der Forschung wird demnach in Bezug auf Elektromobilität von einem nachhaltigen Systemwechsel gesprochen. Das bedeutet jedoch auch, dass erst bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um den Erfolg der Elektromobilität zu ermöglichen. Die Automobilbranche sieht sich zukünftig einer Vielzahl verschiedenster Anpassungsmaßnahmen gegenüber, um auf die Veränderungen des Mobilitätsmarktes strategisch reagieren zu können (Matthies, Stricker, & Traenckner, 2010, S. 8). Durch die geplante Neuordnung der Mobilität müssen große Teile beteiligter Industrien, wie zum Beispiel die Automobilbranche oder auch Energiebranche, neu koordiniert und integriert werden, um auch hier eine geeignete Grundlage für Deutschland zu schaffen, eine führende Position im Bereich Elektromobilität einzunehmen. Der angestrebte Technologiesprung bringt mit großer Wahrscheinlichkeit in vielerlei Hinsicht komplett neue Geschäftsmodelle hervor und setzt demnach in manchen Fällen sogar die Kooperation verschiedenster Unternehmen und Anbieter voraus. Das Konzept der Elektromobilität schafft so neuen Unternehmenssinn, da tiefgreifende Veränderungen oftmals auch potentielle Chancen schaffen (Arnold, Kuhnert, & Kurtz, 2010, S. 6). Der Einfluss des Systemwechsels auf die gesamte volkswirtschaftliche Wertschöpfungskette bietet die Möglichkeit, kreative und innovative Lösungen zu entwickeln, um sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei ist davon auszugehen, dass in Zukunft noch weitere Hersteller in den Markt der Elektromobilität eintreten und auch zusätzliche Marktsegmente entstehen, um so dem Kunden ein noch differenzierteres Angebot zu unterbreiten (Petry & Krainer, 2010, S. 9). Mit einem ganzheitlichen Mobilitätskonzept hat sich hierbei bspw. die Firma „Tesla Motors“ des Unternehmers Elon Musk hervorgetan, die seinen Kunden neben Heimspeicher- und Solarsystemen auch verschiedenste vollelektrische Fahrzeuge anbietet, die wiederum über die unternehmenseigene Ladeinfrastruktur geladen werden

können (Tesla, 2017). Grundsätzlich lassen sich durch die Konzentration auf elektrische Antriebssysteme positive externe Effekte erzielen, indem das ökologische Image der Elektrofahrzeuge zu einer Verbesserung der Reputation der beteiligten Akteure beiträgt (Kortlücke & Pieprzyk, 2010, S. 11; Rennhak & Nufer, 2011, S. 10).

Das Konzept der Elektromobilität umfasst sehr viele Facetten und erscheint auf den ersten Blick komplex. In vereinfachter Form lässt es sich mit der Elektrifizierung der bekannten Mobilitätsvarianten in Verbindung bringen sowie der Errichtung der entsprechenden Infrastruktur. Elektromobilität steht dabei vor allem für die Bewegung mit Hilfe jeglicher Fortbewegungsmittel des Individualverkehrs³, sofern sie über einen elektrisch betriebenen Antrieb verfügen (Dallinger et al., 2011; Nationale Plattform Elektromobilität (NPE), 2012, S. 3). Hierunter werden sowohl rein elektrisch betriebene Fahrzeuge als auch Elektrofahrzeuge mit Reichweitenverlängerung (range-extender) und Plug-In-Hybride⁴ verstanden. Die beiden letztgenannten Typen stellen im Bereich der Elektroautos Mischformen dar, da sie eine Kombination aus elektrischen und mechanischen Antriebsquellen nutzen (Donner et al., 2010).

Zur Speicherung der benötigten elektrischen Energie werden nach heutigem Stand der Technik zwei verschiedene Speichermedien genutzt. Zum einen werden in Elektrofahrzeugen Batterien bzw. Akkumulatoren verschiedenster Art eingesetzt, die wenn nötig, ausgetauscht oder aufgeladen werden. Zum anderen zählt in diesem Zusammenhang Wasserstoff als weiterer Energieträger, aus dem im Rahmen einer chemischen Reaktion in einer im jeweiligen Fahrzeug befindlichen Brennstoffzelle Strom erzeugt und wiederum in den Elektromotor eingespeist wird (BMVBS, 2011, S. 10). Diese Arbeit umfasst mit dem Begriff Elektromobilität Fahrzeuge des alltäglichen Straßenverkehrs und steht dabei für die Elektrifizierung von Personenkraftwagen. Das bedeutet jedoch nicht, dass das Konzept grundsätzlich nur PKWs aufgreift. Darüber hinaus zählen „powered two-wheelers“, Quads und Nutzfahrzeuge sowie verschiedene andere Fortbewegungsmittel zum gesamten Spektrum der elektrifizierbaren Fahrzeuge (Kraus, 2011, S. 5).

³ „Verkehrsart, bei der die Verkehrsmittel nur von einem einzelnen oder einem beschränkten Personenkreis eingesetzt werden und bei dem der oder die Benutzer völlig frei sind in der Bestimmung der Zeit, des Fahrweges und des Zieles der Fahrt.“ (Gabler, 2017b)

⁴ Hybrid-Fahrzeuge zeichnen sich technisch durch ein einzigartiges Antriebskonzept aus, das einen Verbrennungsmotor mit einem Elektromotor und einem Batteriesystem kombiniert. Dieses Konzept findet in der Praxis in unterschiedlichen Ausprägungsformen Anwendung (Mikro-, Mild-, Voll-, Plug-In-Hybrid). Hybrid-Fahrzeuge verbrauchen weniger Kraftstoff und emittieren weniger Schadstoffe als ein konventionelles Fahrzeug bei ähnlicher Leistung (Gallagher & Muehlegger, 2011; Liu & Peng, 2008).

3.1.1 Determinanten der Elektromobilität

Im Hinblick auf die Elektromobilität gibt es eine Vielzahl verschiedener Faktoren, die die Notwendigkeit von regenerativen und alternativen Antriebskonzepten bekräftigen und Druck auf die Automobilindustrie ausüben, innovative Mobilitätskonzepte hervorzubringen. Einige Treiber sind das Resultat von Missständen verschiedener Politikbereiche und stehen für den Handlungsbedarf, nun darauf zu reagieren. So liegt es in der Verantwortung der Politik, gezielte Maßnahmen zu entwickeln, die darauf abzielen, die Emissionswerte zu reduzieren und das damit verbundene Klimaschutzziel zu erfüllen (BMUB, 2015). Darüber hinaus weisen Trendverläufe des demographischen Wandels, der Urbanisierung und der Wettbewerbsverschärfung bestehender Automobilhersteller sowie auch Veränderungen der Einstellung der Konsumenten gegenüber Automobilen auf eine ansteigende Dynamik des Automobilmarktes hin (Hüttl, Pischetsrieder, & Spath, 2010). Vor allem in Bezug auf die Umwelt und die zukünftigen Generationen muss weiterhin versucht werden, den CO₂-Ausstoß zu reduzieren, um der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Die Elektromobilität erscheint in diesem Zusammenhang als eine plausible und realistische Lösung (Dütschke, Schneider, Sauer, & Wietschel, 2012).

Weiterhin lösen steigende Preise endlicher fossiler Brennstoffe ein Umdenken in der Gesellschaft aus (IEA, 2016). Elektrische Antriebsformen in Kombination mit regenerativen Energiequellen stellen eine wirtschaftliche und zukunftssträchtige Alternative dar. Auch bietet die veränderte Einstellung jüngerer Menschen ggü. Automobilen eine Gelegenheit, neuartige Mobilitätsvarianten über das Kundensegmentmarketing im Markt zu positionieren und zu etablieren. Dies kann wiederum zu einer veränderten Einstellung gegenüber Automobilen in der nächsten Generation führen, was eine noch breitere Akzeptanz und Stärkung der Marktposition zur Folge hätte (Gossen, 2012, S. 10). Zusätzlich wird durch die zunehmende Urbanisierung und die damit verbundenen umwelt- und gesundheitsschädlichen Folgen zumindest in den Ballungsräumen der Einsatz von verträglicheren Fortbewegungsmitteln vorstellbar (Hüttl et al., 2010). Außerdem zwingt der enorme Wettbewerb auf dem Automobil- und Emissionsmarkt die beteiligten Akteure weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben und sich in Richtung Elektromobilität weiterzuentwickeln (Europäische Kommission, 2010; Nationale Plattform Elektromobilität (NPE), 2012; Wallentowitz, Freialdenhoven, & Olschewski, 2010).

Die Hauptdeterminanten für das Konzept Elektromobilität werden im Folgenden kategorisch aufgearbeitet und in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert.

3.1.1.1 Gesetzliche Einflussfaktoren

In der Europäischen Union stellen die gesetzlichen Anforderungen und Vorschriften für den Automobilssektor übergeordnete Treiber für die Verwendung alternativer Antriebskonzepte dar. Nicht nur die Mineralölsteuer und das Kfz-Steuersystem zielen auf die Verbesserung der Umweltverträglichkeit von Automobilen ab, sondern auch eine Vielzahl anderer Instrumente. Beispiele dafür sind die 1980 eingeführte Katalysatorpflicht sowie die unlängst eingeführten Abgasnormplaketten zur Wahrung der Umweltzonen in Städten (Heymann & Zähres, 2009, S. 2 f.). Der Stufenplan der EU zur Reduzierung von CO₂ schreibt vor, dass bis zum Jahre 2015 100% der neu zugelassenen Fahrzeuge einen maximalen Schadstoffausstoß von 120g CO₂/km aufweisen dürfen. Bis 2020 sieht der Plan vor, dass sämtliche Neuwagen die Grenze von 95g CO₂/km einhalten (Mock, 2014, S. 2). Diese Vorgaben erhöhen den Druck auf Automobilhersteller innovative und vor allem schadstoffarme Antriebsformen zu entwickeln. Ein weiterer gesetzlicher Treiber in Richtung der Elektroautos stellt die Steuergesetzgebung dar. Dementsprechend werden bspw. in Oslo sowie auch in anderen Städten für Elektrofahrzeuge keine oder nur reduzierte Neuwagen-, Mehrwert- oder Kfz-Steuern erhoben. Zusätzlich werden weitere Privilegien, wie die kostenlose Benutzung von öffentlichen Parkplätzen, Busspuren und die Befreiung von der City-Maut eingeräumt. Diese und weitere Privilegien für Besitzer eines Elektrofahrzeugs wurden bereits 2015 auch im Elektromobilitätsgesetz der Bundesregierung geregelt (Bundesregierung Deutschland, 2017).

3.1.1.2 Ökologische Einflussfaktoren

Es ist bereits nachgewiesen, dass neben natürlichen Einflussfaktoren vor allem der Mensch einen erheblichen Beitrag zur Klimaveränderung durch den Ausstoß von CO₂-Emissionen leistet (Umweltbundesamt, 2017b). Um den Richtlinien des Pariser Abkommens und den damit verbundenen ETS-Emissionszertifikaten gerecht zu werden, nehmen die EU-Mitgliedstaaten Reduktionen der Emissionsentwicklung in Kraftwerken, wie auch in Erdölraffinerien und weiteren Industrien vor (Rogelj et al., 2016). Doch nimmt der Schadstoffausstoß im Verkehrssektor, der knapp ein Fünftel aller Treibhausgasemissionen weltweit verursacht, weiterhin zu. Die IEA prognostiziert bis zum Jahr 2030 sogar einen Anstieg des Energieverbrauchs um 50 % im Verkehrssektor, was bei andauernder Nutzung herkömmlicher Verbrennungsmotoren zu weiteren erhöhten Emissionsausstößen führt (IEA, 2016). Auch die Klimaschutzziele, die unter anderem eine Begrenzung der Erderwärmung um weniger als 2 Grad Celsius zu vorindustriellem Niveau vorsehen, sind durch die Verringerung des

Treibhauseffektes durch emissionsarme Antriebskonzepte nicht zu erreichen (IPCC, 2014). Darüber hinaus sind schädliche Nebenprodukte des Verbrennungsmotors, wie Stickoxide, welche zu Lungenschäden und saurem Grundwasser führen Anlass, umweltverträglichere Antriebe zu entwickeln (Forschungsinstitut VCÖ, 2009). Diese Entwicklung wird, wie aktuelle Prognosen belegen, durch den dramatischen Anstieg der Verkehrsleistung von 2004 bis 2025 um 70% nochmals beschleunigt (BMVBS, 2011). Die starke Abhängigkeit der Automobilindustrie von fossilen Rohstoffen (z.B. Erdöl) weist hierbei auf die Problematik endlicher Ressourcen hin. Eine anerkannte Studie zum Thema Erdöl kommt zu dem Schluss, dass bereits 2006 das Erdölmaximum bei einem Fördervolumen von 81 Millionen Barrel pro Tag erreicht worden ist und stellt gleichzeitig eine ansteigende Nachfrage fest. Die Verknappung des Erdölangebots und die steigenden Explorationskosten führen zu einem anhalten Preisanstieg für Erdöl, was wiederum die Wirtschaftlichkeit der Nutzung eines alternativen Energieträgers betont. Der kontinuierlich steigende Erdölverbrauch der aufstrebenden Industrienation China deutet zusätzlich auf eine Verschärfung der Problematik in der Zukunft hin (IEA, 2016; Schindler & Seltmann, 2009, S. 4 f).

3.1.1.3 Demografische und psychologische Einflussfaktoren

Ein nicht zu verachtender Faktor neben der Umwelt- und Klimaproblematik stellt die allmählich zunehmende Verstädterung bei steigenden Bevölkerungszahlen dar. Gemäß Studien der vereinten Nationen, die seit 1998 alle zwei Jahre aktualisiert werden, lassen sich folgende Daten ableiten. Schätzungen gehen davon aus, dass die Erde bis zum Jahr 2050 von 9.1 Mrd. Menschen bevölkert ist, wovon 6.3 Mrd. in städtischen Gebieten leben. Das würde einem Gesamtanstieg der Bevölkerung um 2,3 Mrd. und verglichen mit dem Referenzjahr 2009 einem der in urbanen Regionen lebenden Menschen um 2,9 Mrd. entsprechen (United Nations, 2016). 2009 gab es bereits 21 Megacities⁵, deren Anzahl laut Prognosen noch steigen wird. Im Jahre 2025 werden schätzungsweise 10,3% der Erdbevölkerung in sogenannten Mega-Städten leben (United Nations, 2016). Diese Entwicklung wird zur Folge haben, dass in den urbanen Ballungsräumen eine hohe Verkehrsdichte herrscht und hauptsächlich kurze Fahrten durchgeführt werden. Jene Verkehrskonzentrationen stellen im Umkehrschluss schwerwiegende lokale Emissionsbelastungen dar, die sich durch alternative schadstofffreie oder -arme Mobilitätskonzepte lösen lassen (Hüttl et al., 2010).

⁵ Eine Stadt wird als Megacity klassifiziert, sofern sie mehr als 8 Millionen Einwohner zählt (Gabler, 2017a).

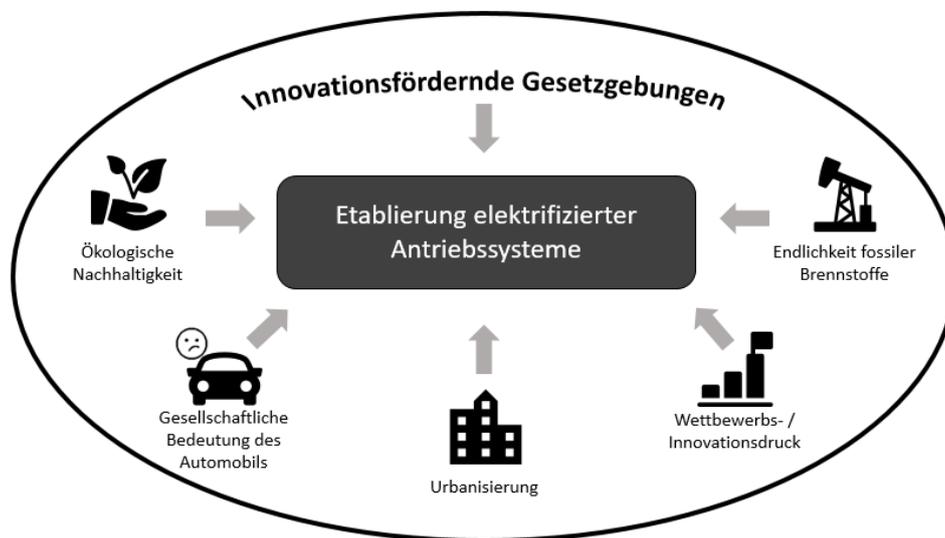
Darüber hinaus belegen neuere Befunde, dass sich die Einstellung im Hinblick auf den Besitz von Automobilen speziell bei jüngeren Menschen stark verändert hat. In den letzten 10 Jahren ist demnach der Fahrzeugbesitz bei Männern unter 30 Jahren um 34% zurückgegangen, wohingegen Computer und Mobilfunktelefone an Wichtigkeit gewonnen haben (Gossen, 2012, S. 10). Die Veränderung im Besitzverhalten gibt Grund zur Annahme, dass sich in Zukunft vermehrt Car-Sharing Konzepte als ganzheitliche Dienstleistung durchsetzen, die bereits häufig mit Elektroautofloten ausgestattet werden (Rudolph & Koska, 2015, S. 2). Begünstigt wird dieser Trend durch die Tatsache, dass das Auto an sich nicht mehr so stark als Status- und Prestigeobjekt empfunden wird und somit vor allem bei jüngeren Menschen ein flexibler und praktischer Umgang damit vorstellbar ist (Bratzel, 2014, S. 107). Weiterhin stellt sich durch vorangegangene Studien heraus, dass potenzielle Nutzer auch großen Wert auf das umweltfreundliche Image der alternativen Mobilitätskonzepte legen, was schließlich bedeutet, dass das nachhaltige „Grüne Denken“ mit Blick auf die Folgegenerationen zur Trenderscheinung avanciert (Peters, Agosti, & Ryf, 2011, S. 984).

3.1.1.4 Wettbewerb & Innovationsdruck

In der Automobilindustrie ist das Rennen um die Innovations- und Technologieführerschaft bereits im Gange. Eine Vielzahl von Unternehmen verschiedenster Nationen hat sich bereits in den Wettbewerb der Elektromobilität eingeschaltet und versucht mit neuen Geschäftsmodellen Fuß zu fassen (Nationale Plattform Elektromobilität (NPE), 2012). Besonders engagiert sind auf diesem Feld bereits Japan, China, USA und Frankreich, die allesamt eine Vielzahl von Produkten und auch praktischen Umsetzungen zu diesem Thema vorgestellt haben. Damit sich deutsche Hersteller gemäß den Vorgaben der Bundesregierung entwickeln, gilt es, mit einer schnellen und erfolgreichen Gestaltung des Technologiewandels dem hohen internationalen Druck entgegenzuwirken (BMVBS, 2011). Dabei müssen Wirtschaft, Wissenschaft, wie auch Bund und Länder eng zusammenarbeiten und vor allem mit den potenziellen Nutzern eine Strategie entwickeln, um Deutschland zum Leitanbieter für Elektromobilität zu entwickeln (Nationale Plattform Elektromobilität (NPE), 2012). Durch die intensive Wettbewerbssituation stellt vor allem die Dynamik in der Batterietechnologieentwicklung einen entscheidenden Treiber für die Elektromobilität dar. Stetige Erfolge in der Verbesserung der Leistungsstärke von Akkumulatoren eröffnen neue Möglichkeiten in der Bauweise und Konzeptualisierung von elektrischen Mobilitätskonzepten, wodurch der Wettbewerb wiederum verschärft wird (Neupert, 2009, S. 177).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass aus vielen verschiedenen Richtungen Impulse auf die Automobilindustrie einwirken, die innovative Technologie der Elektromobilität weiter voranzutreiben und zur Massenmarkttauglichkeit zu führen. Gerade im Hinblick auf den zukünftigen ökologischen Zustand des Planeten und die Gesundheitslage der Bevölkerung wird die Notwendigkeit des Umdenkens klar herausgestellt. Um dem internationalen Wettbewerb auf diesem Zukunftsmarkt Stand halten zu können, ist das Engagement im Feld der Elektromobilität auch aus wirtschaftlicher und sozialer Sicht relevant. Abbildung 7 gibt in diesem Zusammenhang nochmal einen Überblick über die wesentlichen Einflussfaktoren.

Abbildung 7: Treiber der Elektromobilität



Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Das Produkt Elektroauto als radikale Innovation

Das Elektroauto ist aktuell eines der Hauptthemen industriepolitischer Diskussionen und steht nicht nur aus technologischen Gründen für einen übergreifenden Paradigmenwechsel in der Automobilität (Popp & Schüll, 2009, S. 323; Zimmer, 2011). Die Transformation vom Verbrennungs- zum Elektromotor betrifft fundamentale Gewohnheiten der modernen Gesellschaft, da rund 90% aller Personenkilometer mit dem Automobil überwunden werden (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, 2016). Die Elektromobilität hat darüber hinaus einen direkten Einfluss auf die zukünftige Gestaltung des straßengebundenen Personen- und Güterverkehrs und bedingt bei einem klaren Fokus auf den verstärkten Einsatz regenerativer Energiequellen

auch tiefgreifende Anpassungsprozesse entlang der entsprechenden Produktions-, Service- und Verkehrsinfrastruktur (Dudenhöffer, 2013; Rammler & Weider, 2011). Vom heutigen Standpunkt aus gesehen, bedeutet die weitgehende Substitution von verbrennungsmotorischen Autos durch elektrisch betriebene für die meisten Verbraucher in Deutschland eine enorme Umstellung, da sie sich in ihrem Mobilitätsverhalten überwiegend konservativ zeigen und nicht unbedingt an Veränderung dessen interessiert sind (Nationale Plattform Elektromobilität (NPE), 2012; PricewaterhouseCoopers, 2010; Spath, 2010). Doch ist vor diesem Hintergrund anzumerken, dass das Elektroauto keinesfalls aus dem Nichts auf den Plan getreten ist, da bereits 1881 das erste offizielle Elektroauto präsentiert worden ist und um das Jahr 1900 bereits 40 Prozent aller Fahrzeuge elektrisch betrieben wurden (Hüttl et al., 2010; von Heintze, 2006). Die schnell steigende Kosteneffizienz des Benzinmotors ließ den elektrischen Antrieb jedoch weitgehend in Vergessenheit geraten und machte ihn im Verlauf des 20. Jahrhunderts in der Automobilindustrie zum Nischenprodukt (Hüttl et al., 2010; Popp & Schüll, 2009).

Angesichts der in Abschnitt 3.1.1 erläuterten Determinanten, wie zum Beispiel der Endlichkeit fossiler Brennstoffe und der Klimaschutzdiskussion, erfährt das Elektroauto gegenwärtig eine Renaissance. Als Konsequenz daraus, wird wieder verstärkt an elektrischen Antrieben geforscht und versucht, diese in massentauglichen Mobilitätskonzepten auf dem Weltmarkt zu etablieren. Das Elektroauto ist somit wieder in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt und ist nach aktuellen Einschätzungen als dynamisch kontinuierliche Innovation zu sehen (Høyer, 2008). Doch machen die zahlreichen Modifikationen und Optimierungen der elektrischen Fahrzeuge der heutigen Zeit das Elektroauto letztendlich doch zu einem radikal neuen Produkt (Dudenhöffer, 2013, S. 92).

Abbildung 8: Elektroautos im Verlauf der Zeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ecomento 2016

Abbildung 8 ist in diesem Zusammenhang zu entnehmen, dass bspw. der BMW i3 (unterste Reihe ganz rechts) nicht mehr viel mit dem „Ur-Elektroauto“ aus dem Jahre 1881 (erste Reihe ganz links) gemeinsam hat. Aber auch im Vergleich zu anderen aktuellen konventionelle Fahrzeugen weisen moderne Elektroautos eine Vielzahl von Eigenschaften und Merkmalen auf, die sie zu einem radikal neuen Produkt machen, wenn auch der äußere Eindruck dies für den Laien nicht erahnen lässt.

Prinzipiell sind die Automobilindustrie im Gegensatz zu vielen anderen Branchen sowie auch das verbrennungsmotorische Automobil in den letzten Jahrzehnten überwiegend durch inkrementelle Neuerrungen geprägt. Diese graduellen Verbesserungen zielen dabei überwiegend auf die Effizienzsteigerung und Optimierung antriebsbezogener Komponenten sowie die Adaption von bereits bekannten Technologien ab. Nennenswerte Beispiele stellen in diesem Zusammenhang die Nachtsichttechnologie, Radaranwendungen oder die Konnektivität mit mobilen Endgeräten dar (VDA Verband der Automobilindustrie, 2017).

Das reine Elektroauto stellt jedoch nicht nur aufgrund seines völlig überarbeiteten Antriebsstrangkonzpts eine echte Neuheit dar. So tragen eine Reihe von unterschiedlichsten Merkmalen und Eigenschaften dazu bei, dass es als hochgradig innovatives Produkt verstanden werden kann (Dudenhöffer, 2013, S. 92). Die folgenden Abschnitte setzen sich basierend auf den in Kapitel 2.2 getroffenen theoretischen Annahmen gezielt mit dem innovativen Charakter des Elektroautos auseinander. In diesem Zusammenhang wird auf grundlegende theoretische Aspekte der Innovation aus Produktperspektive eingegangen, um die Radikalität der Neuartigkeit von Elektroautos präzise zu beschreiben. Spezielles Augenmerk wird dabei auf produktbezogene Vorteile sowie technologische Eigenschaften von Elektroautos und aber auch dadurch bedingte Verhaltensanpassungen auf Seiten des Nutzers gelegt.

Vorteile des Produkts

Aus einer produktorientierten Perspektive weisen Innovationen oftmals Diskontinuitäten auf. Meist stehen hier Aspekte im Vordergrund, über die keine Erfahrungswerte vorliegen und die aufgrund dessen als unerwartet, atypisch oder unsicher wahrgenommen werden (Förster & Dannenberg, 2010). Veränderungen im Bereich von Produktvorteilen liegen dann in neuen Fähigkeiten oder Funktionen einer Innovation gegenüber bereits existenten Angeboten begründet, mit denen sie die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen vermögen (Ali, Krapfel, & LaBahn, 1995; Veryzer, 1998b).

Elektroautos haben gegenüber konventionellen Verbrennern einige klare Vorteile. Rein elektrische Fahrzeuge sind in der Lage, lokal 100% emissionsfrei betrieben zu werden. Durch das Ausbleiben des Schadstoffausstoßes tragen Elektroautos zudem zu einer Reduktion der Geruchsbelästigung durch Abgase bei (Chau & Wong, 2002). Durch die nahezu geräuscharme Fortbewegung eines Elektroautos und die damit verbundene Reduzierung der allgemeinen Lärmbelastung profitieren vor allem Städte, Anrainer und Lokale an stark befahrenen Straßen. Als Konsequenz daraus resultiert auch eine geringe Geräuschkulisse innerhalb des Autos, sodass ein entspanntes und stressfreies Fahren ermöglicht wird (Klößner, Nayum, & Mehmetoglu, 2013). Ein weiterer Vorteil für den Kunden und gegenüber dem konventionellen Automobil stellt die Tatsache dar, dass der Nutzer grundsätzlich in der Lage ist, sein Fahrzeug an der heimischen Steckdose wieder aufzuladen. Somit sind Tankstellenbesuche nicht notwendig und durch den Bezug elektrischen Stroms als Kraftstoff können darüber hinaus niedrigere Verbrauchskosten ggü. einem Verbrenner erzielt werden (Clement-Nyns, Haesen, & Driesen, 2010; Simpson, 2006). Das Kosteneinsparpotential eines Elektroautos zeigt sich auch in geringen Service- und Wartungskosten, da viele technische und mechanische Komponenten dieses Fahrzeugtyps einfacher konzipiert und fast wartungsfrei sind (Chan, 1993, S. 1205). Darüber hinaus ist es mit Hilfe einer Photovoltaikanlage sogar möglich, völlige Energieautarkie zu erreichen und ein Elektroauto mit eigens produziertem Strom aufzuladen (Traube et al., 2013).

Technische Leistungsfähigkeit

Innovationen werden neben den produktbezogenen Vorteilen für den Kunden auch danach beurteilt, zu welchem Grad ihre technischen Fähigkeiten bereits existierende Grenzen überschreiten (Veryzer, 1998b). Mit anderen Worten ist von einer Innovation dann auszugehen, wenn sie im Vergleich zu anderen Produkten eine deutliche Verbesserung der technischen Leistungsfähigkeit aufweist (O'Connor, 1998). Henderson und Clark (1990) sehen eine Innovation vor allem in der Dominanz einer neuen Systemtechnologie begründet, die nicht nur neue Technologien auf Komponentenebene liefert, sondern auch eine neue Architektur des Systems.

Technisch kann festgehalten werden, dass Elektroautos in verschiedensten Bereichen eine gesteigerte Leistungsfähigkeit aufweisen. So verfügen Elektromotoren zum Beispiel mit 97% über einen deutlich höheren Wirkungsgrad gegenüber Diesel- (30%) oder Benzinmotoren (25%) (Hori, 2004). Damit einhergehend hat ein Elektromotor, unabhängig von der Drehzahl, zu jedem Zeitpunkt das maximale Drehmoment, was in einem neuartigen Fahrverhalten resultiert (Williamson, Lukic, & Emadi, 2006). Darüber

hinaus entfallen aufgrund der Antriebstechnologie von reinen Elektroautos einige gewohnte Komponenten, wie zum Beispiel das Getriebe, die Lichtmaschine, der Keilriemen, der Vergaser, das Motoröl, der Auspuff, oder auch der Katalysator, was das Fahrzeug insgesamt weniger anfällig für Reparaturen macht (Brake, 2009, S. 74; Frondel & Preistrup, 2009, S. 65). Dementsprechend ist es für den Fahrzeughalter nicht mehr nötig, sich einer Abgasuntersuchung zu unterziehen. Auch entsteht durch den Entfall einiger Komponenten freier Bauraum, den Fahrzeugkonstrukteure wiederum für ganz neue Gestaltungsmöglichkeiten im Fahrzeugdesign nutzen können (Wallentowitz, Freialdenhoven, & Olschewski 2010, S. 161). Eine weitere technische Besonderheit von Elektroautos ist die Funktionalität bei Bergabfahrten oder während des Ausrollens Strom durch Rekuperation zu erzeugen. Durch die Bremswirkung der Rekuperation ist es mit ein wenig Übung sogar möglich, im Stadtverkehr ohne das Betätigen der Radbremse zu stoppen. Diese Form der Motorbremse ist effizienter als die eines Benzinmotors und schont darüber hinaus die herkömmlichen Bremsbeläge (Schoblick, 2013, S. 35).

Veränderung des Konsumentenverhaltens

Radikale Innovationen bedingen in vielen Fällen eine Veränderung bestimmter Verhaltensmuster des Konsumenten. Im Vordergrund steht dabei die Frage, inwieweit der Konsument seine Denk- und Verhaltensmuster anpassen muss, um die neue Innovation zu nutzen (Veryzer, 1998b). Oftmals sind damit ein erhöhtes Maß an benötigtem Wissen und ein gesteigerter Lernaufwand im Rahmen der Umstellung verbunden. Dies führt jedoch nicht selten zu Verunsicherung auf Konsumentenseite, da es in vielen Fällen an der Möglichkeit mangelt, die Innovation theoretisch und praktisch zu erproben (Lakshmanan & Krishnan, 2011; McNally, Cavusgil, & Calantone, 2010).

Elektroautos stehen in einigen Aspekten im starken Kontrast zu konventionellen verbrennungsmotorischen Fahrzeugen, wie in den beiden vorangegangenen Teilabschnitten bereits zum Ausdruck gebracht worden ist. So sieht sich der Konsument zum Beispiel einem völlig neuen Fahrverhalten gegenüber, was durch das Zusammenspiel des maximal drehfreudigen Elektromotors, der Rekuperationsfähigkeit und des Torque-Vectorings⁶ zu Stande kommt (Schoblick, 2013, S. 35). Aufgrund der begrenzten Akkukapazität und der damit verbundenen limitierten Reichweite muss sich der Nutzer eines Elektroautos zudem stark in seinem gewohnten Mobilitätsverhalten

⁶ Das Torque-Vectoring ist ein aktives Fahrdynamikregelungsprogramm, das im ständigen Abgleich mit den Daten des ESP 100 mal pro Sekunde relevante Daten über die Straßenverhältnisse erfasst und basierend darauf, die Antriebsmomente der einzelnen Räder aktiv anpasst, wodurch höhere Kurvengeschwindigkeiten ermöglicht werden (Meißner, 2008).

konditionieren (Zimmer & Rammler, 2011). Mit einem Elektroauto sind derzeit nur geringere Reichweiten ggü. einem konventionellen Verbrenner zu erzielen, was den Aktionsradius des Kunden einschränkt. Dieser Umstand erfordert eine genaue Planung der Strecken, die mit dem Elektrofahrzeug zurückgelegt werden sollen bzw. eine Anpassung des individuellen Fahrprofils (Bingham, Walsh, & Carroll, 2012; Chlond, Kargerbauer, & Vortisch, 2012; Raykin, MacLean, & Roorda, 2012). Anders als gewohnt zur Tankstelle zu fahren, um das Fahrzeug zu tanken, ist der Kunden nun angehalten, entweder seine eigene heimische Ladeinfrastruktur zu nutzen oder eine der öffentlichen Ladesäulen aufzusuchen. Im letzteren Fall muss sich der Kunde jedoch damit abfinden, dass spezielle Parkplätze an öffentlichen Ladesäulen bereits belegt sein können, wenn er diese ansteuert und dann ein alternativer Ladepunkt angefahren werden muss (Brauner, 2008; Hiwatari, Ikeya, & Okano, 2011). Einige Hersteller wie z.B. BMW haben Ladepunkte inkl. der Angabe des Nutzungsstatus bereits in die Anzeige des Navigationssystems integriert (BMW, 2018). Die Nutzung dieses Systems an sich ist jedoch auch eine technische Neuheit, mit der sich der Kunde auseinander setzen muss. Eine weitere Umstellung stellt der Ladevorgang mit einem Stromkabel dar, was für große Teile potentieller Kunden ein sicherheitsrelevanter Aspekt ist (Arnold et al., 2010). Darüber hinaus werden die Ladesäulen meist von unterschiedlichen Anbietern betrieben, was in den meisten Fällen wiederum auch einen individuellen Umgang damit erfordert (Kulkarni, Kapoor, Ektesabi, & Lovatt, 2012; Reichert, Reimann, & Lohr, 2012).

3.3 Organisationsformen des Automobilhandels

Der Fahrzeugvertrieb gehört zu den zentralen Aufgabenfeldern des Marketings in der Automobilwirtschaft. Derzeit unterliegt der Automobilvertrieb allerdings einem Strukturwandel und durchläuft eine nachhaltige Phase der Neuausrichtung. Nicht zuletzt tragen steigende Kundenanforderungen an Beratungs- und Betreuungsleistungen sowie die Notwendigkeit, komplexe Produktportfolios zeitgemäß am POS zu positionieren, zu einer zunehmenden Relevanz des Vertriebs als Erfolgsfaktor für die Automobilbranche bei (Dinsdale, Willigmann, & Corwin, 2016; Diez, 2012, S. 1). Der Automobilhandel ist bei einem hohen Marktsättigungsgrad durch einen intensiven Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet, weswegen der differenzierenden Neuausrichtung dieser Schnittstellenfunktion zum Kunden zukünftig eine noch größere Relevanz beigemessen wird (PricewaterhouseCoopers, 2013). Angesichts der zunehmenden Digitalisierung und der voranschreitenden Stagnation des stationären Handels weichen immer mehr Hersteller von klassischen Vertriebsstrategien ab und

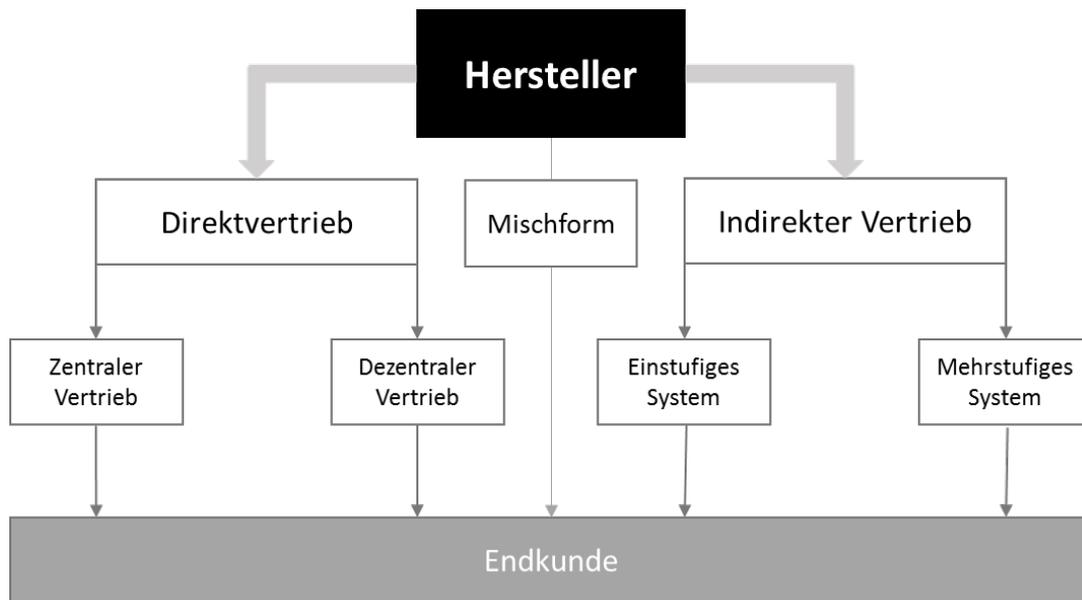
versuchen durch direktere Absatzkanäle und neuartige Vertriebsformen näher an den Endabnehmer heranzurücken (AT Kearny, 2017; Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008; Oliver Wyman, 2015; PricewaterhouseCoopers, 2013). Die Tragweite dieser Veränderungsdynamik wird angesichts eines weltweiten Umsatzvolumens im Fahrzeugabsatz von rund 3,3 Billionen Euro, wovon im Jahre 2014 wiederum 1,3 Billionen auf den Neuwagenverkauf gefallen sind, deutlich (Statista, 2017). Im Hinblick auf die inhaltliche Relevanz der vorliegenden Arbeit und zur besseren Nachvollziehbarkeit des Forschungs- und Erhebungskontexts wird in den folgenden Abschnitten ein Überblick über die grundlegenden Vertriebsformen im Automobilhandel gegeben.

3.3.1 Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme

Grundsätzlich lassen sich unter dem Begriff „Vertriebssystem“ sämtliche Vertriebskanäle eines Unternehmens und deren wechselseitige Beziehungen untereinander zusammenfassen (Ahlert, 2005, S. 27). Vertriebskanäle dienen als „Pipeline des Marketings“ dem Zweck, Leistungen und Produkte über prozessual geregelte Abläufe an den Endkunden zu vermitteln (Becker, 2013, S. 527; Homburg, 2012, S. 49). Die Überwindung von Distanzen zwischen dem Hersteller und dem Endkunden steht dabei im Vordergrund, weswegen dem Vertrieb nicht nur geläufige Funktionen, wie das Verkaufen oder die Auftragsgenerierung, sondern auch logistische und distributorische Tätigkeiten zuzuordnen sind (Weinhold-Stünzi, 1994). Zum grundlegenden Verständnis eines Vertriebssystems ist anzumerken, dass es in der Regel eine Vielzahl von Schnittstellen zum Endkunden aufweist. Vertriebssysteme in der Automobilwirtschaft sind für gewöhnlich durch zwei dominierende Organisationsformen geprägt. Auf der einen Seite kann die Bereitstellung von Produkten und Leistungen an den Kunden über herstellereigene Vertriebskanäle erfolgen. Diese Vorgehensweise wird mit dem Begriff „Direktvertrieb“ gekennzeichnet. Wird der Absatz der Leistungen an den Endkunden hingegen über einen zwischengeschalteten Absatzmittler organisiert, so ist darunter ein indirekter Vertriebskanal zu verstehen. Darüber hinaus existieren in der Praxis auch Mischformen dieser beiden Grundtypen (Diez, 2012, S. 2; Reindl, 2005; Scholly, 2013, S. 26).

Die folgende Übersicht veranschaulicht die speziell für die Automobilwirtschaft relevanten Grundtypen an Vertriebskanälen.

Abbildung 9: Übersicht Vertriebssystem Automobilwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Diez, 2012, S. 5; Reindl, 2005)

3.3.1.1 Direkter Vertrieb

Unter Direktvertrieb ist der unmittelbare Absatz von Produkten und Leistungen an den Endkunden ohne unternehmensfremde Absatzmittler zu verstehen. In diesem Zusammenhang wird darüber hinaus noch zwischen zentralem und dezentralem Direktvertrieb differenziert (Diez, 2012, S. 2; Meffert et al., 2008, S. 562; Scholly, 2013, S. 26). Im Falle des zentralen Direktvertriebs erfolgt der direkte Absatz an den Kunden über zentrale Organe des Herstellers wie zum Beispiel über eigene Vertriebsmitarbeiter im persönlichen Verkaufsprozess, über Online-Stores, Telefonverkaufsstellen, mobile Verkaufseinheiten oder Factory Outlets (Backhaus, 2003; Homburg, Müller, & Klarmann, 2011, S. 49). Die dezentrale Form des Direktvertriebs kommt in der Automobilwirtschaft in der Regel in Form von herstellereigenen Niederlassungen zum Tragen (Bruhn, 2012).

Der direkte Vertrieb ist für den Hersteller vorteilhaft, da er ein hohes Maß an Kontrolle über seine Vertriebsorgane behält und diese dementsprechend direkt steuern kann. Neben dem unmittelbaren Zugang zum Endkunden, ist der Hersteller in der Lage, etwaige Kundenkontaktstellen markenspezifisch und gemäß unternehmenseigener Kommunikationsrichtlinien zu gestalten (Martsch, 1999, S. 58; Meinig, 1995, S. 308). Aufgrund des direkten Einflusses ist es dem Hersteller auch möglich, Vertriebsstätten an für ihn strategisch wichtigen Standorten zu errichten und ggf. als Testumfeld für Verkaufs- und Serviceinnovationen zu nutzen. Zusätzlich kann der Hersteller auf der

bilanziellen Seite mit dieser Art von Vertrieb einen großen Vorteil erlangen, da er keine Händlermargen einkalkulieren muss (Diez, 2012, S. 6). Jedoch trägt der Hersteller im Direktvertrieb das vollständige Absatzrisiko und hat aufgrund der eigenen Vertriebsorganisation einen erhöhten Kapitalaufwand. Daneben besteht der Verdacht, dass unternehmenseigene Mitarbeiter und Führungskräfte ein geringeres Maß an Verkaufsmotivation verglichen mit unternehmensfremden Vertragsmitarbeitern aufweisen (Diez, 2012; Reindl, 2005).

3.3.1.2 Indirekter Vertrieb

Im Gegensatz zum Direktvertrieb gelangen die Produkte und Leistungen des Herstellers über den indirekten Vertriebsweg nicht unmittelbar an den Endkunden. In diesem Fall sind bewusst unternehmensfremde Absatzmittler in die Vermarktungskette eingebunden, die als absatzpolitisches Instrument die Vermittlung der Produkte an den Endabnehmer übernehmen (Meffert et al., 2008, S. 562; Scholly, 2013, S. 27). Die Absatzmittler fungieren dabei als rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen, die mit dem herstellenden Unternehmen in einer vertraglich geregelten Beziehung stehen (Bruhn, 2012). Absatzmittler lassen sich gemäß ihrer Organisationsform unter anderem in Handels-, Großhandels-, Einzelhandels- oder Ausführhandelsunternehmen einteilen. Ist nur ein Absatzmittler zwischen den Hersteller und den Endabnehmer geschaltet, so wird von einem einstufigen indirekten Vertrieb gesprochen. Werden jedoch mehrere Zwischenstufen oder verschiedene Formen von Absatzmittlern in den Vertriebsweg eingegliedert, liegt ein mehrstufiger indirekter Vertrieb vor (Binckebanck, 2013, S. 24; Bruhn, 2012; Diez, 2012, S. 3).

Der Hersteller kann von einem indirekt organisierten Vertrieb in vielerlei Hinsicht profitieren. So wird durch die Auslagerung der Vertriebsfunktion an den Absatzmittler kaum Human- und Sachkapital gebunden sowie Absatz- und Lagerungsrisiken auf den Händler übertragen (Becker, 2013; Homburg, Schäfer, & Schneider, 2016). Darüber hinaus wird durch die Nutzung mehrerer Verkaufsstellen in einem Händlernetzwerk eine effiziente Massendistribution auch dadurch ermöglicht, dass bereits auf Erfahrungswerte und Know-how bezüglich des Marktes und der entsprechenden Marketingvorgehensweise zurückgegriffen werden kann. So wird der Hersteller weitgehend entlastet, da der Handel einen Großteil der wesentlichen Aktivitäten im Vertriebsprozess übernimmt. Es fallen z.B. die Beratungsleistung sowie große Teile der Logistik und des Marketings in den Aufgabenbereich des Händlers, währenddessen sich der Hersteller auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und weiter spezialisieren kann (Diez, 1996, S. 166; Florenz, 1992, S. 67; Reindl, 2005, S. 16).

Dem gegenüber steht jedoch der Umstand, dass der Hersteller aufgrund dieser Vertriebsform unter anderem keinen unmittelbaren Einfluss auf das Absatzgeschehen hat. Dies äußert sich zum Beispiel darin, dass kein direkter Kontakt mit den Kunden gegeben und dadurch die Interaktion mit dem Endabnehmern nur erschwert möglich ist (Bürli & Friebe, 2010, S. 80). Als weiterer Nachteil neben dem hohen Aufwand, geeignete Handelsbetriebe zu akquirieren, kommen eingeschränkte Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten für den Hersteller zum Tragen. Als Konsequenz daraus, sieht sich der Hersteller einem erhöhten Koordinationsaufwand gegenüber (Diez, 1996, S. 166; Florenz, 1992, S. 67; Reindl, 2005, S. 16). Vor allem in großen Vertriebsnetzwerken steht der Hersteller vor der Herausforderung, einen stetigen und gesicherten Informationsfluss sicherzustellen, was mit einer steigenden Anzahl an Vertriebspartnern zunehmend schwieriger wird (Bürli & Friebe, 2010, S. 78).

3.3.1.3 Mischformen des Vertriebs

Neben den beiden Hauptorganisationsformen des Vertriebs (direkter u. indirekter Vertrieb) gibt es noch eine Vielzahl von Mischformen, die in der Praxis ebenso Anwendung finden (Binckebanck, 2013, S. 25; Diez, 2006, S. 269). Eine entsprechende Mischform zwischen direktem und indirektem Vertrieb stellt bspw. die Abwicklung des Absatzes über ein Agentensystem dar. Der Agent handelt im Gegensatz zum Vertragshändler und gemäß des §84 Abs. 1 des Handelsgesetzbuches auf fremden Namen und auf fremde Rechnung. Der Agent ist rein rechtlich betrachtet ein Handelsvertreter, doch kauft er keine Neuwaren an, sondern vermittelt diese für seinen Auftraggeber (Hersteller) auf Provisionsbasis an den Endkunden. Ein weiterer Unterschied zum reinen Vertragshändler ist die Tatsache, dass der Agent nicht zur Lagerhaltung verpflichtet ist und aus diesem Grund eine geringere Kapitalbindung hat (Diez, 2012, S. 14). Allerdings besteht durch Agenturverträge meist eine so enge Bindung zwischen dem Hersteller und dem Handelspartner, dass der Handel erhebliche Einbußen in seiner wirtschaftlichen Selbständigkeit erfährt. Die Kontrolle des Herstellers reicht dabei von der Sortimentsgestaltung über die Warenpräsentation bis hin zur Preispolitik des Handelspartners (Binckebanck, 2013, S. 28).

Als eine weitere Mischform zwischen direktem und indirektem Vertrieb werden auch Betreibermodelle verstanden, die darauf ausgelegt sind, private Investoren durch subventionierte Mieten, die in der Regel vom Hersteller ausgehen, in die wirtschaftliche Lage zu versetzen, Autohaus-Immobilien zu übernehmen und zu betreiben. Auf diese Organisationsform wird meist mit der Absicht der Standortsicherung an strategisch

besonders relevanten Standorten, wie z.B. Ballungszentren, zurückgegriffen (Diez, 2012, S. 14).

Eine in der Praxis zumeist problematische Form der Zusammenarbeit im Vertrieb stellen temporäre Joint-Ventures dar. Im Rahmen dieser Organisationsform sind zwei oder mehr Partnerunternehmen mit ihrem Kapital investiert und tragen gemeinsam das finanzielle Risiko. Aufgrund möglicher Diskrepanzen hinsichtlich der individuellen Interessenslage zwischen dem Hersteller und dem Unternehmer bergen derartige Zusammenschlüsse aber oft ein großes Konfliktpotential (Diez, 2012, S. 15; Gabler, 2017a).

Eine weitere Mischform des Vertriebs sind Franchisesysteme. In diesem Fall vergibt der Franchisegeber (Hersteller) kostenpflichtige Lizenzen an den Franchisenehmer (Händler). Auf diesem Weg erhält der Händler Zugriff auf das jeweilige Produkt und das entsprechende Vermarktungskonzept. In der Ausübung der Vermarktungstätigkeit bleibt der Franchisenehmer dabei selbstständig unternehmerisch tätig und handelt auf eigene Rechnung im eigenen Namen (Binckebanck, 2013, S. 28). Im selben Zug trägt der Franchisenehmer durch den Einsatz eigenen Kapitals auch einen Großteil des Geschäftsrisikos. Es besteht jedoch die Möglichkeit, durch den Zukauf weiterer Lizenzen eine zügige Expansion der Geschäftstätigkeiten zu realisieren. Dabei ist die vertragliche Bindung zwischen den Partnern meist oft so geregelt, dass der Franchisenehmer wie eine Direktvertriebsorganisation geführt wird (Binckebanck, 2013, S. 28; Mendelsohn, 2004, S. 24).

Insgesamt lassen sich im Allgemeinen, aber auch speziell in der Automobilwirtschaft, eine Vielzahl unterschiedlicher Ausgestaltungen und Organisationsformen des Vertriebs finden, die abhängig vom Verkaufsziel und -zweck wiederum bestimmte Vor- und Nachteile aufweisen.

4 Forschungsmethodik

Das vorliegende Kapitel setzt sich in den folgenden Abschnitten mit der methodischen Vorgehensweise zur Beantwortung der zentralen Forschungsfragen auseinander. Die vorliegende Dissertation verfolgt das Ziel, ein konzeptionelles Modell abzuleiten, das Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im persönlichen Verkaufsprozesses von hoch innovativen Neuprodukten am Fallbeispiel der Automobilindustrie erfasst und relevante Wirkungszusammenhänge strukturiert darstellt. Zur Herleitung dieses Modells wird eine induktive Single-Case Study mit mehreren Untersuchungseinheiten durchgeführt, dessen methodische Umsetzung in den folgenden Unterkapiteln beschrieben wird. Dabei fokussiert sich der erste Abschnitt dieses Kapitels auf den erkenntnistheoretischen Hintergrund qualitativer Forschung (s. Kapitel 4.1). Die darauffolgenden Unterkapitel gehen gezielt auf die Methodik und definitorischen Grundlagen von Fallstudien ein und beschreiben, wie diese im Hinblick auf den für die Dissertation relevanten Fall zur Anwendung kommen (s. Kapitel 4.2 u. 4.3). Kapitel 4.4 erörtert darüber hinaus, wie die erhobenen Daten analysiert werden.

4.1 Theoretischer Hintergrund qualitativer Sozialforschung

Die folgenden Abschnitte gehen gezielt auf den erkenntnistheoretischen Hintergrund qualitativer Forschung ein und beschreiben dabei die vorherrschenden Denkmuster und Paradigmen. Diese Vorgehensweise dient einerseits dem Zweck, dass Forschungsvorhaben hinsichtlich des Blickwinkels auf das Forschungsobjekt zu positionieren und andererseits das angestrebte Erkenntnisziel aufzuzeigen. Daran anschließend werden theoretische Grundlagen qualitativer Forschung wiedergegeben sowie aufgezeigt, welche Gütekriterien bei der Untersuchung zur Anwendung kommen.

4.1.1 Erkenntnistheoretische Basis

Wissenschaftliche Forschungsmethoden werden grundsätzlich von den ihnen zugrundeliegenden Annahmen über die Realität, verschiedensten Konzepten und richtungsgebenden Prinzipien direkt beeinflusst. Diese grundlegenden Annahmen werden in der einschlägigen Literatur unter dem Begriff „Forschungsparadigmen“ zusammengefasst. Forschungsparadigmen stehen für spezielle Glaubenssysteme oder eine konkrete Weltanschauung, die den Forscher in seiner Arbeit leiten (Guba & Lincoln, 1994). Darüber hinaus unterscheiden sich Forschungsparadigmen in ihrer Ontologie und Epistemologie. Ersterer Begriff umfasst die Frage nach der Beschaffenheit der Realität und was darüber herausgefunden werden kann, wie zum

Beispiel, was eine Sache ausmacht oder wie sie wirklich funktioniert. Demgegenüber setzt sich die epistemologische Frage damit auseinander, unter welchen Voraussetzungen die Umwelt wahrgenommen wird und das Wissen darüber zustande kommt (Bryman, 2008). In diesem Zusammenhang kann auch die Aussage getroffen werden, dass das jeweilige Forschungsparadigma die Art der Forschung beeinflusst und folglich die für die Bearbeitung des Forschungsproblems geeignete Methodik festlegt (Bryman, 2008; Guba & Lincoln, 1994; Kuhn, 1970). Dabei ist jedoch zu beachten, dass diejenige Methodik angewandt wird, die am besten in der Lage ist, die Forschungsfrage zu beantworten und darüber hinaus noch zu einer der Grundkategorien von Forschungsparadigmen passt. Innerhalb des Kontinuums der Grundkategorien kann zwischen Positivismus / Post-Positivismus, Interpretivismus und Kritischer Postmodernismus unterschieden werden (Gephart, 2004, S. 456; Willis, 2007, S. 14).

Positivismus / Post-Positivismus

Die positivistische Sichtweise geht davon aus, dass die reale Umwelt objektiv erlebbar, losgelöst von subjektivem Wissen und durch wissenschaftliche Methoden und Theorien beschrieben werden kann. Der Fokus des unabhängigen Forschers liegt dabei auf den wesentlichen Fakten, die über ein reales Phänomen gesammelt werden, um so wesentliche Zusammenhänge und grundlegende Gesetzmäßigkeiten darüber in Erfahrung zu bringen (Easterby-Smith, Thrope, & Jackson, 2012; Gephart, 2004). Das oberste Ziel des Positivismus ist hierbei, die Realität zu ergründen und die objektiven Wahrheiten aufzudecken. Mittels kontrollierter Beobachtungen, Deduktionen, Replikationen und Generalisierungen werden dabei in einem ersten Schritt Hypothesen formuliert, bevor sie empirisch getestet werden (Easterby-Smith et al., 2012; Guba & Lincoln, 1994). Der Post-Positivismus hingegen kann als eine abgewandelte Form des Positivismus verstanden werden, die grundsätzlich denselben Prinzipien unterliegt, jedoch dem Forscher mehr Freiräume in der Interaktion mit seinem Forschungsobjekt und den Forschungsteilnehmern einräumt (Gephart, 2004, S. 456). Allerdings gibt es eine wesentliche Abweichung in der Annahme über die bedingungslose Objektivität. Entgegen des Positivismus kann im Post-Positivismus nicht davon ausgegangen werden, dass alle Beobachtungen stets fehlerfrei und objektiv sind, da Wissenschaftler kulturell unterschiedlichen Glaubenssätzen unterliegen und aufgrund ihrer subjektiven Individualität nicht objektiv urteilen (Neuman, 2005). In diesem Zusammenhang trifft der Post-Positivismus auch die Annahme, dass Phänomene der realen Umwelt nicht definitiv, sondern nur probabilistisch bestimmt werden. Folglich können aufgestellte Hypothesen nicht verifiziert, sondern lediglich falsifiziert werden (Creswell, 2008; Gephart, 2004, S. 456).

Interpretivismus

Basierend auf dem Relativismus verfolgt der Interpretivismus vorrangig das Ziel, intersubjektives Wissen aufzubauen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Realität nicht objektiv ist, sondern aus subjektiven Konstrukten besteht, die durch den anhaltenden Prozess sozialer Interaktion entstehen (Taylor & Medina, 2013, S. 4). Aus diesem Grund lässt sich die Realität nicht durch individuelle Akteure beschreiben, sondern nur durch den Abgleich individueller Sichtweisen von unterschiedlichen Akteuren. In einem sozialen System stehen demnach unterschiedliche Ansichten über die Realität zur Diskussion, aus denen eine allgemein standhafte Wahrheit abgeleitet wird (Gephart, 2004, S. 457). Der Interpretivismus ist darauf ausgerichtet, die Realität durch die Bedeutung zu beschreiben, die ihr unterschiedliche beteiligte Personengruppen beimessen. Der Forscher hat demnach nicht die Aufgabe, die ultimative Wahrheit in Form von überprüfbar und reproduzierbaren Gesetzmäßigkeiten aufzudecken, sondern vielmehr die unterschiedlichen Einschätzungen der Personen in einem Forschungsumfeld zu analysieren und daraus ein Verständnis über die Realität abzuleiten (Gephart, 2004, S. 457; Weber, 2004, S. 4).

Kritischer Post-Modernismus

Der kritische Post-Modernismus vereint die Denkmuster der „kritischen Theorie“ mit den postmodernen Glaubenssätzen in einem eigenständigen Forschungsparadigma (Gephart, 2004, S. 457). Der Grundgedanke dieser Weltanschauung fußt in dem Verständnis, dass die soziale Realität im Laufe der Zeit geprägt und durch im Konflikt stehende soziale Strukturen beeinflusst worden ist. Im Fokus steht dabei das Ziel, mit dialogischen und dialektischen Methoden die in einem sozialen System widersprüchlichen Auffassungen über den Status-Quo näher zu ergründen und daraus ein Bild der Realität abzuleiten (Denzin, Lincoln, & Guba, 1994). Der kritische Post-Modernismus beschreibt über- und untergeordnete Bedeutungen sowie deren Implikationen im Hinblick auf den machtbezogenen Einfluss und ruft zur Reflexivität auf, um die Menschen auf die Beschränkung ihres eigenen Handelns aufmerksam zu machen (Gephart, 2004, S. 457). Im Kontext der Management Forschung findet der kritische Post-Modernismus allerdings nur selten Anwendung (Alvesson & Willmott, 1992).

Tabelle 2 fasst in diesem Zusammenhang noch einmal die in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Hauptkategorien der Forschungsparadigmen qualitativer Forschung nach Gephart zusammen und geht dabei auf die wesentlichen Merkmale der einzelnen Paradigmen gezielt ein.

Tabelle 2: Hauptkategorien Forschungsparadigmen nach Gephart

Research Traditions			
Tradition	Positivism & Postpositivism	Interpretative Research	Critical Postmodernism
Assumptions about reality	Realism: Objective reality that can be understood by mirror of science: definite/probabilistic	Relativism: Local intersubjective realities composed from subjective and objective meanings: represented with concepts of actors	Historical realism: Material/symbolic reality shaped by values and crystallizes over time
Goal	Discover truth	Describe meanings, understanding	Uncover hidden interests and contradictions: critique, transformation, and emancipation
Tasks	Undertake explanation and control of variables: discern verified hypothesis or nonfalsified hypothesis	Produce descriptions of member's meanings and definitions of situation: understand reality construction	Develop structural or historical insights that reveal contradictions and allow emancipation, spaces for silenced voices
Unit of analysis	Variable	Verbal or nonverbal action	Contradictions, critical incidents, signs and symbols
Methods focus	Uncover facts, compare these to hypotheses or propositions	Recover and understand situated meanings, systematic divergences in meaning	Understand historical evolution of meanings, material practices, contradictions, inequalities

Quelle: (Gephart, 2004; Langley & Abdallah, 2011)

4.1.2 Definition qualitativer Sozialforschung

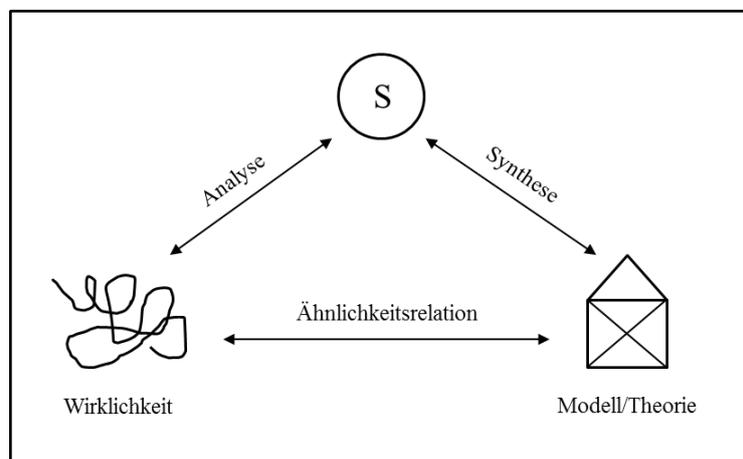
Die qualitative Forschung blickt auf einen langen Anwendungszeitraum zurück und findet ihren Ursprung bereits in ersten soziologischen sowie anthropologischen Studien Anfang des 19. Jahrhunderts wieder. Im Verlauf der Zeit weitete sich der Anwendungskreis jedoch auch auf viele weitere Kontexte wie das Wirtschafts-, Medizin- oder Politikumfeld aus (Denzin & Lincoln, 2008). Grundsätzlich sind unter dem allgemeinen Begriff „Qualitative Forschung“ jegliche Forschungsvorhaben zu verstehen, die einem interpretativen Ansatz folgen und mit Hilfe nichtnumerischen⁷ Datenmaterials Merkmale und Einflussfaktoren komplexer sozialer Phänomene der realen Umwelt aufzeigen und zu strukturieren versuchen (Kuckartz, 2014, S. 14; Strauss & Corbin, 1990, S. 17). Qualitative Forschungsprojekte finden überwiegend in natürlichen Umfeldern statt, in denen der Forscher die Rolle des Beobachters einnimmt und das jeweilige Forschungsobjekt unter Einsatz qualitativer Datenanalysemethoden beschreibt (Denzin & Lincoln, 2008, S. 2; Patton, 2002, S. 39). Im Gegensatz zur quantitativen Forschung fokussiert sich die qualitative Forschung allerdings nicht auf

⁷ Nichtnumerisches Datenmaterial bzw. qualitatives Datenmaterial umfasst hauptsächlich verbale Daten wie zum Beispiel Texte, Interviews, Beobachtungsmaterial, Gruppendiskussionen, Zeitungsartikel, Fotos oder auch Videos (Mayring, 2002).

kausale Bestimmungen, Vorhersagen und Generalisierungen, sondern auf die Beleuchtung und das Verstehen von Sachverhalten sowie deren Extrapolation in andere Bereiche (Hoepfl, 1997). Ein besonderes Charakteristikum qualitativer Forschung ist dabei die Offenheit bezüglich der daraus resultierenden Ergebnisse. Neben der Überprüfung bekannter Zusammenhänge und Theorien ist es demnach auch möglich, komplett neue und unerwartete Kausalitäten zu entdecken oder aus den Daten innovative Theorien zu entwickeln. Im Rahmen der Methodik „Theoriebildung“ steht dementsprechend zum Beispiel die Analyse, bzw. die Abstraktion der realen Wirklichkeit in durchdachten Modellen oder Theorien im Vordergrund (Legewie, 1998, S. 10; Lettau & Breuer, 2009, S. 5). Basierend auf diesen Annahmen werden im Rahmen der qualitativen Forschung meist auch keine vordefinierten Hypothesen als Null- oder Alternativhypothese überprüft, sondern post factum induktiv entwickelt (Legewie, 1998, S. 6).

Abbildung 10 veranschaulicht den grundlegenden Prozess der Analyse der Realität und der Überführung der daraus resultierenden Erkenntnisse auf ein höheres Abstraktionsniveau in Form einer Theorie oder eines Modells, die die Realität wiederum möglichst genau abbilden.

Abbildung 10: Wirklichkeit-Modell des Theorieverständnisses



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Legewie, 1998, S. 10)

Traditionell wird qualitative Forschung durch ein breites Spektrum unterschiedlicher Strömungen aus verschiedenen philosophischen und disziplinären Richtungen direkt geprägt. Das weitverbreitetste Verständnis geht dabei aber von einem interpretativen und naturalistischen Ansatz aus (Creswell, 2007, S. 36). Entgegen der gängigen Meinung der Wissenschaft kann qualitative Forschung somit nicht nur als Werkzeug

interpretivistischer Forschung verstanden werden, sondern darüber hinaus auch zu explorativen, deskriptiven und explanatorischen Zwecken eingesetzt werden (Yin, 2009, S. 6).

Der qualitative Forschungsansatz basiert demnach auf verschiedensten Grundannahmen, einer bestimmten Weltanschauung und setzt sich meist unter Verwendung einer theoretischen Linse⁸ observierend mit dem Forschungsobjekt auseinander (Denzin & Lincoln, 2008, S. 3). Qualitative Forschung bietet neben einem breiten Spektrum an unterschiedlichen qualitativen Erhebungsmethoden auch ein weites Feld an unterschiedlichsten Erkenntniszielen, die damit verfolgt werden. Angesichts des Variantenreichtums beschränkt sich die qualitative Sozialforschung aus diesem Grund aber überwiegend auf einige wenige prototypische Verfahren, die sich interdisziplinär auf verschiedenste Sachverhalte unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Traditionen, Konzepte und Grundbedingungen anwenden lassen (Creswell, 2008; Langer, 2000, S. 2). Dazu gehören zum einen die gegenstandsbezogene Theoriebildung „Grounded Theory“, problemzentrierte Interviews, das narrative Interview, Fallstudien sowie der ethnographische und phänomenologische Ansatz, die zwar nicht vollständig verschieden voneinander sind, jedoch dem Forschungsvorhaben jeweils einen eigenen Charakter geben (Glaser & Strauss, 1965; Merton & Kendall, 1979; Küsters, 2009; Creswell, 2008).

In weiten Kreisen der Marketingforschung wird die qualitative Forschungsmethodik jedoch kritisch beurteilt, da ihr ein Mangel an methodischer Strenge nachgesagt wird (Dyllick & Tomczak, 2007). Ruigrok, Gibbert und Kaes (2005) betonen in diesem Zusammenhang, dass oftmals grundlegende Gütekriterien nicht eingehalten werden, die Verbindung zwischen der Theorie und den Daten nicht ausreichend diskutiert wird, Datenerhebungsverfahren widersprüchlich sind, nicht zum ursprünglich festgelegten Forschungsdesign passen und somit nicht klar hervorgeht, wie die Ergebnisse daraus abgeleitet worden sind. In diesem Zusammenhang wird vor allem von Vertretern der positivistischen Weltanschauung ein Mangel an Objektivität und ein Hang zur reinen Deskription von Sachverhalten beanstandet, was einer fundierten Untersuchung nicht genügt (Dyllick & Tomczak, 2007; Golafshani, 2003, S. 601). An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass qualitative Forschung auch bestimmten qualitativen Anforderungen an die methodische Strenge unterliegt, doch gelten hier andere Regeln als in der quantitativen Forschung. Der Nachweis methodischer Strenge und Glaubwürdigkeit

⁸ Qualitative Forscher ziehen oft eine Leittheorie heran, auf deren Grundannahmen basierend die weitere Analyse des jeweiligen Forschungsproblems erfolgt (Creswell, 2007, S. 39).

erfolgt anders als bei quantitativen Methoden nicht über die Konstruktion der Instrumente, sondern über den Forscher als Instrument selbst, was bedeutet, dass es auf seine Fähigkeiten und seinen Arbeitseinsatz ankommt, reliabel und valide Forschungsergebnisse zu erzielen (Patton, 2002, S. 14).

4.1.3 Gütekriterien qualitativer Forschung

Grundsätzlich wird an jede wissenschaftliche Studie der Qualitätsanspruch gestellt, dass die Durchführung von der Erstellung des Forschungsdesigns bis hin zur Analyse der Ergebnisse ein hohes Maß an Reliabilität und Validität aufweist (Patton, 2002). Doch kommt es im Bereich der qualitativen Forschung überwiegend darauf an, Vertrauenswürdigkeit zu erzielen, in dem der Forscher es schafft, die Aufmerksamkeit und das Interesse seines Publikums für seine Forschungsergebnisse zu erlangen (Lincoln & Guba, 1985, S. 290). Abgesehen davon, dass im Gegensatz zur quantitativen Forschung Validität und Reliabilität nicht separat voneinander behandelt werden, kommen in der qualitativen Forschung vorrangig die Gütekriterien Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigungsfähigkeit zur Anwendung (Lincoln & Guba, 1996; Meynhardt, 2013, S. 31).

Die Glaubwürdigkeit eines qualitativen Forschungsprojekts hängt dabei von der Frage ab, wie kongruent die Forschungsergebnisse der konstruierten Realität mit der tatsächlichen sind. Die Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse ist zum Beispiel dann sichergestellt, wenn sie sich zu einem hohen Grad auf andere Kontexte und Personengruppen anwenden lassen (Meynhardt, 2013, S. 31). Darüber hinaus liegen zuverlässige Ergebnisse dann vor, wenn sie im selben Kontext mit denselben Befragten replizierbar sind. Zuletzt wird an eine qualitative Studie der Anspruch gestellt, dass sie bestätigungsfähig ist, was bedeutet, dass die Ergebnisse rein objektiv unter Einsatz wissenschaftlicher Methoden ohne subjektiven Einfluss des Forschers generiert worden sind (Lincoln & Guba, 1986, 1985; Patton, 2002, S. 14).

Die folgende tabellarische Übersicht zeigt in diesem Zusammenhang aus der einschlägigen Literatur zusammengetragene Anforderungen zur Erfüllung des jeweiligen Gütekriteriums. In Abschnitt 4.3 ff. wird im Rahmen der Beschreibung des Erhebungs- und Analyseprozesses der Daten hierauf noch einmal gesondert eingegangen, um darzustellen, zu welchem Grad die Güte der Studie sichergestellt ist.

Tabelle 3: Gütekriterien qualitativer Forschung

Gütekriterium	Anforderungen
Glaubwürdigkeit (<i>Credibility</i>)	1) Anwendung etablierter Forschungsmethoden 2) Vertrautheit mit der Kultur der zu untersuchenden Organisation 3) Randomisierte Datenerhebung 4) Triangulation 5) Taktiken zur Sicherung der Ehrlichkeit der Informanten 6) Iteratives Fragen 7) Negativ-Fallstudie 8) Häufige Debriefing-Sessions 9) Überprüfung durch Kollegen 10) Reflektierte Kommentierung 11) Überprüfung durch Teilnehmer 13) Detaillierte Beschreibung des Phänomen 14) Abgleich mit Ergebnisse aus vorangegangenen Forschungen
Übertragbarkeit (<i>Transferability</i>)	1) Detaillierte Beschreibung des Forschungsgegenstands 2) Theoretische und zweckgebundene Datenerhebung
Zuverlässigkeit (<i>Dependability</i>)	1) Beschreibung des strategischen Vorgehens im Hinblick auf das Forschungsdesign und dessen Umsetzung 2) Detaillierte Beschreibung des Datenerhebungsprozesses 3) Reflektierte Bewertung des Projekts, Einschätzung der Effektivität des Forschungsprozesses
Bestätigungsfähigkeit (<i>Confirmability</i>)	1) Reflektion / Reflektions-Berichte 2) Prüfprotokoll

Quelle: (Anney, 2014; Shenton, 2004)

4.2 Die Methodik der Fallstudie

Während die vorangegangenen Abschnitte das grundlegende Verständnis über die qualitative Forschung im Allgemeinen schaffen, konzentrieren sich die folgenden Unterkapitel auf die Methodik der Fallstudie im Speziellen. So wird neben einer theoretischen Einordnung der Methodik auch aufgezeigt, welche Kategorien und Ausgestaltungsformen in Bezug auf Fallstudien existieren.

4.2.1 Einführung

Obwohl die Methodik der Fallstudie als Erhebungsmethode in wissenschaftlichen Kreisen kontrovers diskutiert wird, zeigen aktuelle wissenschaftliche Publikationen einen Anstieg in der Verwendung der Methodik in unterschiedlichsten Bereichen und Disziplinen auf (Eisenhardt & Graebner, 2007). So lässt sich eine Vielzahl von Beiträgen in psychologischen, soziologischen, anthropologischen Studienkontexten oder in der Politikwissenschaft sowie auch in den Wirtschaftswissenschaften finden

(Denzin & Lincoln, 2008). Fallstudien kommen überwiegend im Rahmen der qualitativ induktiven Forschung zum Einsatz und gelten als verlässliche Methodik zur Ergründung und Beschreibung komplexer Zusammenhänge gegenwärtiger Phänomene in geschlossenen Systemen, auf die der Forscher in der Regel wenig bis keinen Einfluss hat. Die Methode eignet sich vor allem für Fälle, in denen eine holistische und tiefgründige Untersuchung des Phänomens durchgeführt werden soll (Patton, 2002, S. 55; Yin, 1994, S. 20). Fallstudien sind aufgrund ihrer meist explorativen Vorgehensweise auch in der Lage, über den Erkenntnishorizont quantitativer Resultate hinaus, sehr spezifische Ergebnisse zur Lösung sozialer und verhaltensorientierter Forschungsprobleme zu liefern. Ausschlaggebend dafür ist, dass Fallstudien überwiegend im Rahmen spezifischer Kontexte angewandt werden und sich in der Regel auf eine limitierte Anzahl an Individuen als Untersuchungsobjekt oder ein eingegrenztes geographisches Gebiet konzentrieren (Zaidah & Zainal, 2007, S. 1). In derartigen Forschungsumfeldern existieren aber meist mehrere relevante Variablen, die sich mit Hilfe theoretischer Orientierung und unter Nutzung unterschiedlichster Datenquellen näher beschreiben lassen. Vorrangig sind Fallstudien vor allem zur Klärung von Forschungsfragen geeignet, die sich im Hinblick auf das Forschungsproblem mit dem „Wie“ oder „Warum“ einer Sache auseinandersetzen (Yin, 2003).

4.2.2 Kategorien von Fallstudien

Fallstudien gelten als geeignete Forschungsmethode für eine Vielzahl von Anwendungsfällen in unterschiedlichsten Forschungskontexten. Dieser Umstand impliziert aber nicht, dass die Methodik kategorisch in jedem Fall für denselben Zweck eingesetzt wird. Die Grundkategorie einer Fallstudie wird dabei maßgeblich von den dem Forschungsprojekt zugrundeliegenden Annahmen, den zu beantwortenden Forschungsfragen und den übergeordneten Forschungszielen bestimmt (Schell, 1992, S. 6). Yin (2003) teilt Fallstudien gemäß ihres Einsatzzwecks in drei unterschiedliche Grundkategorien ein:

1. Explorative Fallstudien

Die Exploration von bisher noch nicht oder nicht ausreichend untersuchten Forschungsphänomenen gehört zu den traditionellen Anwendungsfällen der Fallstudie (Schell, 1992, S. 4). Disziplinübergreifend lassen sich in unterschiedlichsten Journals viele wissenschaftliche Beiträge finden, die einer explorativen und überwiegend induktiven Vorgehensweise folgen, teilweise aber auch in Kombination deduktiv bekannte Theorien zur Lösung des Forschungsproblems berücksichtigen (Eisenhardt & Graebner, 2007; Mills, Eurepos, & Wiebe, 2010; Pan & Tan, 2011). Meist als

theoretisches Pilotprojekt gestartet, steht die Ergründung eines Phänomens in einem iterativen Prozess im Vordergrund. Die Vorgehensweise ist dabei stark vom dem zu untersuchenden Phänomen getrieben und sehr flexible im Hinblick auf die zu erwartenden Ergebnisse (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003). So lassen sich explorative Fallstudien nutzen, um unter anderem konzeptionelle Modelle, Theoriekonzepte oder hypothetische Aussagen bezüglich des Forschungsgegenstands abzuleiten. Vor allem bei vorab breit gefassten Forschungsfragen ist diese Flexibilität dabei ein Vorteil (Eisenhardt, 1989; Pan & Tan, 2011).

2. *Deskriptive Fallstudien*

Deskriptive Fallstudien zeichnen sich dadurch aus, dass eine Intervention oder ein Forschungsphänomen der realen Umwelt in narrativer Form ausführlich und tiefgründig durch den Forscher beschrieben wird (Yin, 2003; Zaidah & Zainal, 2007). Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Beschreibung aller Strukturen, Prozesse, Verhaltensweisen und spezifischer Merkmale des Forschungsgegenstands gelegt (Schell, 1992; Yin, 2003). Der Charakter dieser Vorgehensweise ist induktiv geprägt und weist einen starken interpretativen Fokus auf. In diesem Zusammenhang ist jedoch davon abzusehen, sich auf das reine Beschreiben einer Sache zu konzentrieren, da so nicht die nötige Strenge einer fundierten Untersuchung gegeben ist und dementsprechend kein Beitrag zu einer theoretischen Diskussion erfolgen kann (Dyllick & Tomczak, 2007). So bedarf es einer „Descriptive Theory“⁹ im Sinne einer Leittheorie, um das Vorgehen und die Argumentation fundiert begründen zu können (Zaidah & Zainal, 2007).

3. *Explanatorische Fallstudien*

Im Rahmen explanatorischer Fallstudien werden gewonnene Daten sowohl auf oberflächlicher als auch einer tiefgründigen Ebene analysiert, um das vorliegende Phänomen zu erklären (Zaidah & Zainal, 2007). Auf Basis der Daten gilt es, durch eine akkurate Wiedergabe sowie glaubwürdige Erklärung der Fakten und Kausalitäten eine Theorie zu entwickeln, um diese im Anschluss empirisch zu überprüfen. Dabei lassen sich über das Verfahren des Musterabgleichs auch sehr komplexe und multivariate Fälle untersuchen (McDonough & McDonough, 1997; Yin, 1981). Yin (1981) vergleicht die Arbeit an einer explanatorischen Fallstudie mit der eines Detektives, der die Konstruktion einer Erklärung für ein Verbrechen im Auge hat und dabei alle Details

⁹ Eine deskriptive Theorie ist eine Sammlung von Annahmen zur Beschreibung eines Sachverhalts (Sebastien, 2016).

über den Tatort, mögliche Beschreibungen und Aussagen von Augenzeugen zusammenträgt. Der Forscher ist in diesem Zusammenhang angehalten, plausibel zu erklären und darauf zu achten, dass seine Erklärungen eine hohe Kongruenz zu den tatsächlichen Fakten aufweisen und auch unterschiedliche Erklärungen in der Ableitung der Ergebnisse berücksichtigt werden (Yin, 1981).

Mit Blick auf einschlägige Publikationen muss zusammenfassend jedoch festgehalten werden, dass die Unterschiede zwischen der explorativen, deskriptiven und explanatorischen Fallstudie in der Praxis nicht trennscharf voneinander abzugrenzen sind. Oftmals kommt es zu Überschneidungen in der Ausgestaltung der Fallstudie, sodass als explorativ geplante Studien auch eine deskriptive Vorgehensweise erkennen lassen (Schell, 1992; Yin, 2009). Dennoch sollten Fallstudien nicht nur auf die Deskription reduziert werden, sondern vielmehr der vorrangige Einsatzzweck, tiefgründige und detaillierte Erkenntnisse über komplexe Phänomene zu sammeln, in den Vordergrund gerückt werden (Yin, 2009).

4.2.3 Fallstudien Design

Im Hinblick auf die kontroversen Diskussionen über die Robustheit der Fallstudie als Erhebungsmethode ist vor allem die Wahl eines geeigneten Designs von höchster Wichtigkeit. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass es Situationen gibt, in denen ein spezieller Fallstudienaufbau per Definition nicht geeignet ist, robuste Ergebnisse zu liefern (Bengtsson, 1999, S. 3). Grundlegend kann zwischen Einzelfall- und Mehrfallstudien unterschieden werden, deren wesentliche Merkmale und Hauptanwendungsfälle in den folgenden Abschnitten näher erläutert werden (Creswell, 2013; Zaidah & Zainal, 2007, S. 2). Darüber hinaus lassen sich Fallstudiendesigns abhängig von der Art und Weise, wie sie analysiert werden, in zwei weitere Unterkategorien einteilen. So kann zum einen von holistischen und zum anderen von eingebetteten Fallstudien gesprochen werden. Im letzteren Fall werden die Erkenntnisse über ein Phänomen vor allem daraus abgeleitet, dass der Fall aus mehreren gesonderten Analyseeinheiten besteht, die wiederum einzeln analysiert werden. Beispielsweise kann so anhand der Analyse einzelner Prozessschritte ein Rückschluss auf den gesamten Prozess geschlossen werden (Yin, 2003). Lassen sich jedoch keine logischen Untereinheiten in einem Fall identifizieren, so ist es vorteilhaft, ein holistisches Falldesign heranzuziehen. Die holistische Vorgehensweise betrachtet das Phänomen als Ganzes und versucht, Erkenntnisse über eine ganzheitliche Betrachtung dessen abzuleiten (Bengtsson, 1999).

4.2.3.1 Einzelfallstudien

Die Methodik der Einzelfallstudie wird vor allem für die Ableitung tiefgründiger, glaubwürdiger und vielschichtiger Theorien über ein Phänomen der realen Umwelt herangezogen. Der Ansatz basiert dabei auf interpretativen Grundannahmen und zeichnet sich in der Regel durch eine große Vielfalt an detaillierten Datenpunkten zur näheren Ergründung des untersuchten Phänomens aus (Golby, 2001). Yin (2003) beurteilt Einzelfallstudien unter einem oder mehreren der folgenden fünf spezifischen Umstände als probates Mittel. Es ist jedoch zu erwähnen, dass es neben dieser Auflistung von Kriterien in der gesamten Literatur noch weitere geben kann, die die Anwendung einer Einzelfallstudie ebenso begründen.

1. Kritischer Fall

Der kritische Fall adressiert bereits existierende Theorien und ist darauf ausgelegt, diese kritisch zu hinterfragen, zu bestätigen oder neue Hypothesen in diesem Zusammenhang aufzustellen (Bengtsson, 1999, S. 3). Die Grundannahme ist hier, bestehende Annahmen und Hypothesen über ein Phänomen auf den Prüfstand zu stellen und im Sinne der Theoriebildung neue Erkenntnisse zu ergänzen (Yin, 2003). Unter derartigen Umständen ist eine Mehrfallstudie in der Regel nicht notwendig. Ist ein kritischer Fall konkret identifiziert, genügt die gründliche Untersuchung dessen zur Ableitung relevanter Erkenntnisse (Bengtsson, 1999).

2. Revelatorischer Fall

Revelatorische Fälle liegen per Definition dann vor, wenn ein Phänomen zum ersten Mal wissenschaftlich untersucht wird und es bis zu diesem Zeitpunkt der Wissenschaft unzugänglich war (Yin, 2003, S. 42). Das vorrangige Ziel derartiger Studien ist nicht die Plausibilitätskontrolle von Hypothesen, da in revelatorischen Fällen vorliegende Hypothesen in der Regel nicht sehr profund sind. Aus diesem Grund liegt das Hauptaugenmerk auf der erstmaligen Ergründung eines ausgewählten Phänomens (Bengtsson, 1999).

3. Extrem- /Einzigartiger-Fall

Von einem Extremfall oder einzigartigen Fall wird im Allgemeinen dann gesprochen, wenn sich das zu beobachtende Phänomen durch eine besonders ungewöhnliche Form der Ausprägung manifestiert oder unter besonderen Umständen stattfindet. Beispielsweise kann dies in Situationen beobachtet werden, die durch einen herausragenden Erfolg oder beträchtliches Scheitern geprägt sind

(Patton, 2002, S. 182). Extreme oder einzigartige Fälle zeichnen sich darüber hinaus dadurch aus, dass sie in der Regel sehr selten eintreten. Ein berühmtes Beispiel ist in diesem Zusammenhang Issac Eddington's Studie der Sonnenfinsternis 1919 zur Validierung der generellen Relativitätstheorie (Bengtsson, 1999).

4. Repräsentativer/ Typischer Fall

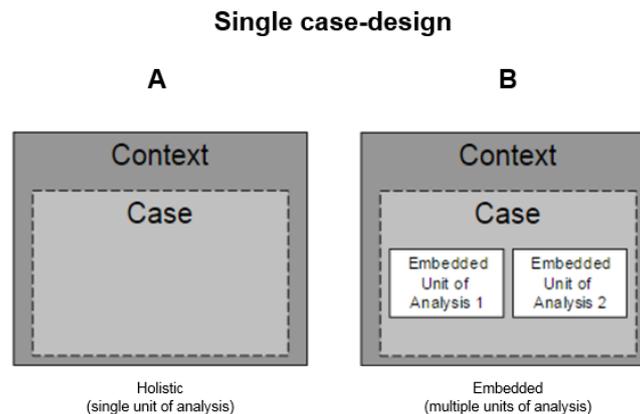
Im Hinblick auf ein Phänomen, das sich als gewöhnlich beschreiben lässt und in der Regel auch häufig auftritt, kann von einem repräsentativen oder typischen Fall gesprochen werden (Yin, 2003). Der Fokus der Analyse liegt hierbei auf dessen Stabilität fallübergreifender Beziehungen. Dementsprechend kann ein typischer Fall auch als repräsentativer Fall verstanden werden, insofern er sich zur Erklärung ähnlicher Fälle heranziehen lässt. Beispielsweise sind in der Forschungsdisziplin der Psychologie viele typische Fälle bekannt und bereits durch etablierte Modelle erklärt, doch werden diese Erkenntnisse oftmals herangezogen, um grundlegende kausale Mechanismen auch fallübergreifend in anderen Kontexten nachzuvollziehen (Hersen & Barlow, 1976, S. 24).

5. Langzeitfall

Ein weiterer Anwendungsfall von Einzelfallstudien ist die tiefgründige Langzeitfallstudie. In diesem Fall steht die systematische Untersuchung eines spezifischen Phänomens anhand von Beobachtungen, Datenerhebungen, der Analyse von Informationen und deren Aufbereitung über einen längeren Zeitraum hinweg im Vordergrund. Auf diese Weise kann zum Beispiel beobachtet werden, wie unterschiedliche Generationen im Verlauf der Zeit mit einer bestimmten Technologie umgehen (Yin, 2003).

Wie bereits zuvor erläutert, kann eine Einzelfallstudie noch durch weitere Merkmale geprägt sein. Abbildung 11 illustriert in diesem Zusammenhang noch einmal die unterschiedlichen Aufbautypen einer Einzelfallstudie. So ist, wie Typ A darstellt, zum einen die gesamtheitliche Betrachtung eines Falls in einem spezifischen Kontext mit Hilfe einer einzigen Analyseeinheit möglich (holistic case design) oder wie Typ B zeigt, die Betrachtung des Falls in einem spezifischen Kontext anhand mehrerer Analyseeinheiten (embedded case design), die in der Lage sind, den Gesamtfall zu beschreiben.

Abbildung 11: Basistypen Design Einzelfallstudie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Yin, 2013)

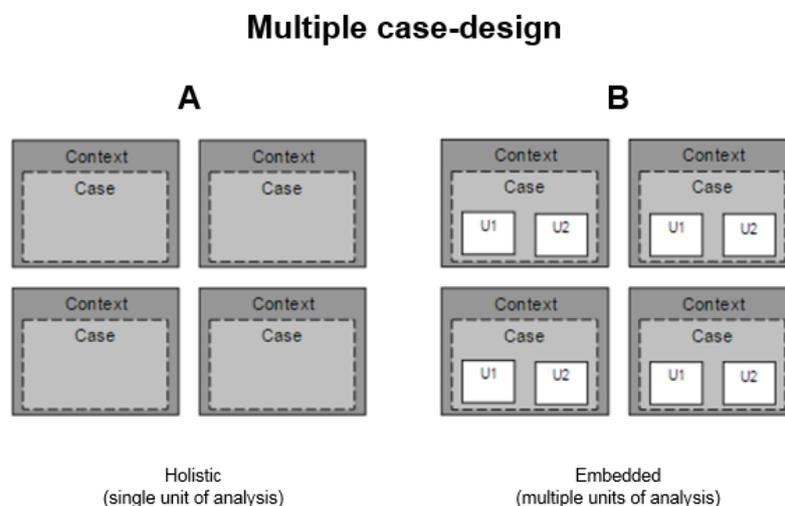
4.2.3.2 Mehrfallstudien

Ist ein Forschungsprojekt so ausgelegt, dass mehr als ein Fall darin abgebildet werden soll, so ist eine Mehrfallstudie als geeigneter Studienaufbau zu empfehlen. Die Anwendung dieser Methodik geht oft mit einer Reihe weiterer Untersuchungen einher, da der Kontext jedes einzelnen Falles unterschiedlich voneinander ist. Diese Vorgehensweise erlaubt dem Forscher jedoch eine Analyse des Untersuchungsobjekts sowohl innerhalb eines spezifischen Kontextes als auch kontextübergreifend (Baxter & Jack, 2008, S. 550). So ist durch die Untersuchung mehrerer Fälle die Möglichkeit gegeben, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den einzelnen Fällen herauszuarbeiten. Die Generierung von Ergebnissen aus Mehrfallstudien, die in der Regel eine Vielzahl von Belegquellen aufweisen, erfolgt überwiegend durch das Prinzip der Replikation (Zaidah & Zainal, 2007, S. 2). Yin (2003) vertritt an dieser Stelle den Standpunkt, dass die einzelnen Fälle zum einen unter der Annahme der literalen oder zum anderen der theoretischen Replikation ausgewählt werden. Erstere Vorgehensweise sieht vor, dass die ausgewählten Fälle möglichst ähnlich zueinander sind und sich demnach auch ähnliche Ergebnisse daraus ableiten lassen. Bei der theoretischen Replikation wird davon ausgegangen, dass gegensätzliche Erkenntnisse auftreten können. Die Replikation durch das Verfahren des Musterabgleichs, bei dem einzelne Informationsbausteine eines Falles zu theoretischen Thesen zusammengesetzt werden, trägt dazu bei, dass das Vertrauen in die Methode und die Robustheit der zu erwartenden Ergebnisse steigt (Campbell, 1975). Abgesehen davon kann die Planung und Durchführung einer Mehrfallstudie sehr kostenintensiv und zeitaufwendig sein, da sich der Forscher in der Regel in unterschiedlichen Umgebungen aufhält und im Vorfeld

sicherstellen muss, dass die entsprechende Datenerhebung auch vielversprechende Erkenntnisse mit sich bringt (Baxter & Jack, 2008). Darüber hinaus existieren in der wissenschaftlichen Diskussion Meinungen, die davon ausgehen, dass relevante Forschungsphänomene sich bereits ausgiebig durch Einzelfallstudien beschreiben lassen und sich diese besser dazu eignen, hoch valide Theorien durch tiefgründige Erkenntnisse zu generieren (Dyer & Wilkins, 1991; Siggelkow, 2007). Auch wird davon ausgegangen, dass umso mehr Fälle in einem wissenschaftlichen Artikel behandelt werden, desto weniger Zeit hat der Forscher, sich mit der Beobachtung des einzelnen Falls auseinanderzusetzen. Demgegenüber steht jedoch die potentiell höhere Zuverlässigkeit in Bezug auf die Repräsentativität der Mehrfallstudie (Gerring, 2004).

Ebenso wie Einzelfallstudien folgen auch Mehrfallstudien oftmals einem holistischen (hollistic case study design) oder eingebetteten (embedded case study design) Studienaufbau. Ist eine Studie klar nach einem dieser beiden Vorgaben aufgebaut, so kann von einem homogenen Studienaufbau gesprochen werden. Darüber hinaus gibt es aber auch Studien die sowohl ein holistisches als auch ein eingebettetes Studien Design anwenden. In diesem Fall liegt ein heterogener Fallstudienaufbau vor (Yin, 2003).

Abbildung 12: Basistypen Mehrfallstudien Design



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Yin, 2013)

4.3 Anwendung der Methodik im Rahmen der Forschung

Die folgenden Abschnitte geben einen genauen Einblick, anhand welcher Kriterien und auf welcher theoretischen Basis der explizite Fall für die angestrebte Analyse im Rahmen der vorliegenden Dissertation ausgewählt worden ist. Des Weiteren werden die

unterschiedlichen Datenquellen näher dargestellt, die während der explorativen Fallstudie für die Gewinnung der empirischen Daten genutzt worden sind.

4.3.1 Fallauswahl

Wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten erläutert, kommt zur Beantwortung der in Abschnitt 1.2 aufgestellten Forschungsfragen die Methodik der Fallstudie zum Einsatz. In diesem Zusammenhang ist vor allem die Auswahl eines geeigneten Falls von größter Wichtigkeit, da sie einen direkten Einfluss auf den weiteren Verlauf des Forschungsprozesses hat (Eisenhardt, 1989). Für die Auswahl eines Falls liefert die einschlägige Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterien (Patton, 2002, S. 182). Zu Beginn stellt sich dem Forscher jedoch die Frage, ob sich für seinen speziellen Forschungskontext eine Einzel- oder Mehrfallstudie besser eignet. Der Autor entscheidet sich unter Berücksichtigung seiner individuellen Forschungsfragen und des speziellen Kontextes seiner Forschung für ein Einzelfalldesign. Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise gibt Tabelle 4 Aufschluss darüber, welche Kriterien zu dieser Entscheidung beigetragen haben.

Tabelle 4: Erläuterung Auswahlkriterien für Einzelfallstudie

Kriterium Einzelfallstudie	Bezug auf Forschung	Erfüllungsgrad
(1) Kritischer Fall - Test einer detaillierten Theorie	Für das vorliegende Forschungsphänomen liegen bis dato keine etablierten Theorien vor. Es existiert aber eine Vielzahl theoretischer Ansätze, die sich disziplinübergreifend aus verschiedenen Richtungen, dem Thema der vorliegenden Arbeit annähern. Ziel der Arbeit ist es, in erster Linie explorativ neue Erkenntnisse zu generieren, die zum einen bestehende theoretische Konzepte anreichern oder auch bestätigen.	
(2) Revelatorischer Fall - Observation und Analyse eines der Wissenschaft bisher unzugänglichen Phänomens	Der Autor der vorliegenden Arbeit hat als Forschungsbeauftragter im Rahmen einer tiefgreifenden Forschungskoooperation exklusiven Zugang zu relevanten Forschungsdaten im Vertriebsnetzwerk von Konzern X. Ausgestattet mit diversen Zugangsrechten und Autorisierungen ist es dem Forscher möglich, sehr nah an das zu untersuchende Phänomen zu gelangen, um so einzigartige Daten zu erheben.	
(3) Extrem- / Einzigartiger Fall - Dokumentation eines seltenen / ungewöhnlichen Falls	Im Fokus der Analyse stehen vor allem Handelsbetriebe und Verkaufspersonal für Elektroautos, die sich durch eine besonders hohe Verkaufsleistung auszeichnen. Demgegenüber gestellt, werden aber auch systematisch im Sinne des Polar-Type-Samplings ¹⁰ die Betriebe analysiert, die eine geringe Verkaufsleistung aufweisen.	
(4) Repräsentativer / Typischer Fall - Analyse eines häufig auftretenden Phänomens	Mit zunehmender Akzeptanz von Elektrofahrzeugen bei den Konsumenten, erhöht sich zwangsläufig auch die Anzahl der Verkaufsprozesse für diese Produktkategorie in den Handelsorganisationen. Der typische Verkaufsprozess für ein Elektrofahrzeug ist in der Regel ein gelernter Prozess und sollte im gesamten Handelsnetzwerk gleich sein. Hinsichtlich der Repräsentativität verlagert sich die Analyse der Fälle auf das gesamte Bundesgebiet und auch über verschiedene Betriebsgrößen hinweg.	
(5) Langzeitfall - Analyse eines Phänomens über einen längeren Zeitraum	Insgesamt erstreckt sich der Untersuchungszeitraum der Forschung auf 3 Jahre. Das Projekt startete im Januar 2015 und ist planmäßig bis August 2018 terminiert. Das Forschungsphänomen konnte demnach im Zeitverlauf unter Einfluss verschiedener Maßnahmen beobachtet werden.	

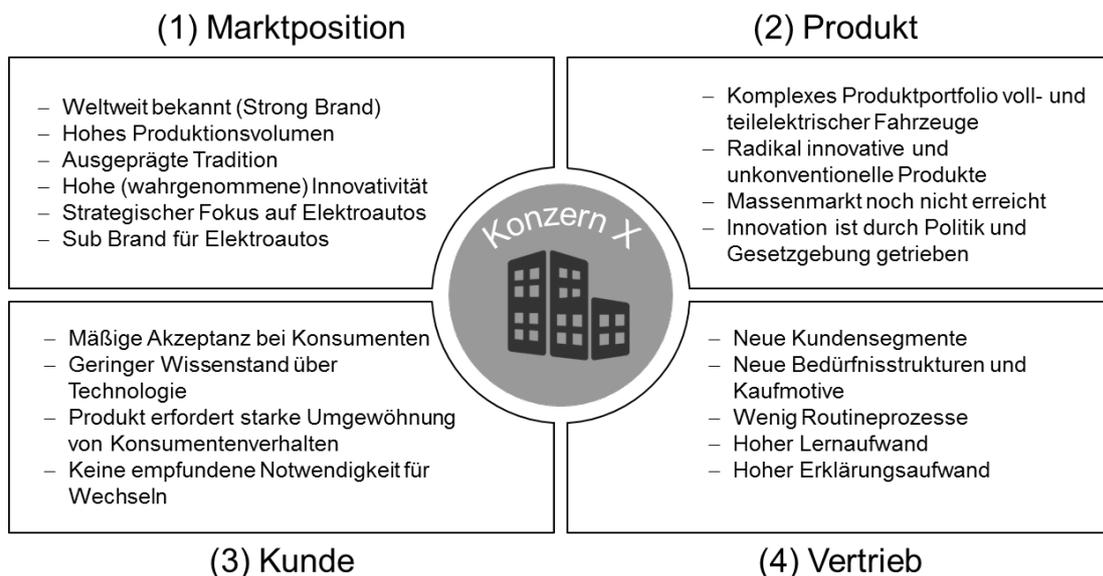
Quelle: Eigene Darstellung in Bezug auf (Yin, 2003)

Neben der reinen Bestimmung des Fallstudiendesigns ist die Auswahl eines geeigneten Unternehmens oder Konzerns bezüglich der Datenerhebung ein weiterer wesentlicher Schritt entlang des Forschungsprozesses. In diesem Zusammenhang sprechen Pan und

¹⁰ Die Erhebungsmethode des Polar-Sampling sieht vor, dass die Fälle systematisch so ausgewählt werden, dass entlang eines vordefinierten Kontinuums sowohl beide Extrempunkte mit einbezogen werden (Langley & Abdallah, 2011). Anhand dieser Vorgehensweise können Gemeinsamkeiten und Unterschiede besser ausgemacht werden.

Tan (2011) vor allem davon, dass ein interessanter und weltweit bekannter Fall in Betracht gezogen werden sollte. Dabei ist jedoch nicht außer Acht zu lassen, dass sich die Bearbeitung des Falles auch im Hinblick auf die einzuplanenden Ressourcen und Opportunitäten als durchführbar darstellt (Pettigrew, 1990, S. 274). Demnach ist also das Verhältnis zwischen Durchführbarkeit und Nutzen entscheidend. Aus diesen Erkenntnissen geht bereits hervor, dass der Auswahlprozess eines Falls nicht planlos erfolgt, sondern einer methodischen Vorgehensweise folgt und sorgfältig durchdacht ist. Um den geforderten Qualitätsanspruch an das Forschungsdesign zu erfüllen, ist bei der Auswahl des Falles vor allem darauf zu achten, dass ein hohes Maß an Eignung und Angemessenheit in Bezug auf das zu untersuchende Phänomen und dessen Kontext gegeben ist (Kuzel 1992; Miles, Huberman & Saldana 1994; Patton 1990). Da es sich in der vorliegenden Arbeit um ein sehr spezifisches Phänomen handelt und damit verbunden sehr konkrete Forschungsfragen vorliegen, kann dementsprechend der Fokus auf bestimmte Organisationen enger gezogen werden. Die folgende schematische Abbildung zeigt in diesem Zusammenhang auf, welche Kriterien bei der Auswahl des zu untersuchenden Konzerns durch den Autor der vorliegenden Arbeit herangezogen worden sind.

Abbildung 13: Auswahlkriterien des zu untersuchenden Konzerns



Quelle: Eigene Darstellung

Zur Generierung von Erkenntnissen über den erfolgreichen Verkaufsprozess von elektrifizierten Fahrzeugen wird bewusst ein Konzern ausgewählt, der bereits eine starke Position auf dem Automobilmarkt einnimmt, das strategische Feld der Elektromobilität

bereits engagiert besetzt und entsprechende Strukturen aufgebaut hat. Konzern X gehört mit über 2,3 Mio. ausgelieferten Fahrzeugen und einem Konzernumsatz von rund 94 Mrd. Euro in 2016 zu einem der weltweit erfolgreichsten deutschen Anbieter für Premiumautomobile (Geschäftsbericht Konzern X 2016). Im selben Jahr setzte der Konzern bereits rund 63.000 elektrifizierte Fahrzeuge weltweit und rund 5.500 in Deutschland ab. Eine in 2011 ins Leben gerufene Sub-Marke für Elektroautos unterstreicht in diesem Zusammenhang den strategischen Fokus auf das Thema Elektromobilität. Auch im nationalen Vergleich kann anhand von Absatzzahlen festgestellt werden, dass Konzern X mit rund 5.500 verkauften Elektroautos der mit Abstand erfolgreichste Anbieter für Elektromobilität in Deutschland ist (Geschäftsbericht Konzern X 2016). Konzern X eignet sich demnach als Beobachtungsgegenstand für hoch innovative Elektrofahrzeuge und aufgrund seiner gefestigten Marktposition sowie Professionalität im Geschäftsfeld der Elektromobilität für die Ableitung relevanter Erkenntnisse über den Vertrieb von hoch innovativen Produkten im Rahmen dieser Dissertation.

Auch im Hinblick auf das komplexe Produktportfolio bietet Konzern X mit seinen rein elektrischen Fahrzeugmodellen für die geplante Analyse geeignete Untersuchungsobjekte. Die Fahrzeuge sind unkonventionell und weichen stark von konventionellen verbrennungsmotorischen Fahrzeugen, wie sie der Kunde kennt, ab. Auch aufgrund u.a. neuartiger Materialien, einer veränderten Fahrweise und einer ungewohnten Art der Energiebereitstellung ist diese Fahrzeugart als radikale Innovation zu verstehen (s. Kapitel 3.2.). Darüber hinaus ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass aktuell aktiv versucht wird, diese Produktinnovation durch Klimagesetzgebungen und Subventionen der Regierung auf dem Markt zu etablieren. Elektroautos sind aber auch aufgrund ihrer aktuell geringen Marktnachfrage als Push-Produkt¹¹ einzustufen, was für den Kontext der Untersuchung angemessen ist (Wallentowitz et al., 2010).

Die Schwierigkeit der Vermarktung der besagten Produkte von Konzern X wird noch dadurch intensiviert, dass der Eintritt in die Elektromobilität für die meisten potentiellen Kunden mit einer grundlegenden Veränderung ihres gewohnten Verhaltens verbunden ist und die Technologie allgemein aufgrund ihrer Komplexität für viele nur schwer verständlich ist (Egbue & Long, 2012). Obwohl der Kauf eines Elektrofahrzeugs durch eine Kaufprämie der Bundesregierung Deutschland subventioniert wird, empfinden

¹¹ Ausdruck für die Marktstellung eines Produkts im Spannungsfeld des Nachfrager- und Anbieterverhaltens. Push-Produkte werden vom Kunden nicht im gewünschten Maße eigenständig nachgefragt (Gabler 2017).

potentielle Kunden nur wenig Bedarf, sich ein neues Elektrofahrzeug zu kaufen, was eine allgemein geringe Nachfrage nach dieser Fahrzeugtechnologie zur Folge hat (Statista, 2016). Die Schwierigkeit im Vertrieb derartiger Innovationen liegt vor allem in einem anfänglich hohen Preis und der geringen Bekanntheit der Produkte (Rogers, 2003). Darüber hinaus stehen die Vertriebsmitarbeiter zunehmend vor der Herausforderung, die stetig steigende Zahl an neuen Modellen, Funktionen und Services kognitiv zu erfassen und bei Bedarf neuen Kundengruppen mit unterschiedlichen Kaufmotiven zu offerieren (VE Konzern X). So sind mit der Einführung elektrifizierter Fahrzeuge im Konzern X eine Vielzahl neuer Komplementärprodukte, wie zum Beispiel digitale Dienstleistungen entwickelt worden, die einen großen Beratungsaufwand für den Verkaufsberater zur Folge haben (VE Konzern X). Somit eignet sich der vorliegende Fall auch für die Betrachtung und Analyse des Vermarktungsprozesses von radikalen Innovationen, da das Verkaufspersonal für einen erfolgreichen Verkaufsabschluss von seinen Verkaufsroutinen abweichen und einen größeren Aufwand betreiben muss (Anderson & Robertson, 1995; Rochford, 1996).

Das grundlegende Auswahlkriterium der effizienten Durchführbarkeit der Fallstudie ist durch die Tatsache sichergestellt, dass der Autor der Arbeit im Rahmen einer Forschungsk Kooperation mit einem Automobilkonzern dauerhaften und umfassenden Zugang zu relevanten Einrichtungen, Datenbanken, Personengruppen, Konferenzen, Workshops, Trainings und weiteren Erkenntnisquellen hat. Ausgestattet mit notwendigen Berechtigungen und Freigaben ist es dem Forscher darüber hinaus möglich, deutschlandweit Datenerhebungen in den Handelsorganisationen des Vertriebsnetzwerkes durchzuführen. Somit konnten sämtliche oben getroffenen Anforderungen an den zu untersuchenden Fall erfüllt und eingehalten werden.

4.3.2 Datenquellen

Im Rahmen induktiv explorativer Fallstudien ist es ratsam, zur umfassenden Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen mehrere unterschiedliche Datenquellen im Sinne der Triangulation heranzuziehen (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Das bedeutet, dass der Forscher verschiedene Datentypen in die Analyse einbezieht und auch das Forschungsproblem aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet (Yin, 2003). Anhand dieser Vorgehensweise wird die Aussagekraft und Glaubwürdigkeit der abgeleiteten Ergebnisse sowie deren Genauigkeit gesteigert (Creswell, 2008).

Aus diesem Grund bezieht sich die vorliegende Arbeit auch nicht ausschließlich auf eine Datenquelle und einen Datentyp, sondern versucht, das Forschungsproblem unter Einbezug verschiedener Datentypen und unter Einsatz mehrerer Datenerhebungsverfahren aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Tabelle 5 gibt einen Überblick über sämtliche Datenquellen, die im Rahmen der vorliegenden Dissertation genutzt worden sind. Die darauffolgenden Abschnitte gehen dabei noch einmal gesondert auf die einzelnen Datentypen und die Details der Erhebung ein.

Tabelle 5: Überblick Datenquellen

Phase der Datensammlung	Datenquelle	Details	Umfang	Zweck
Literaturanalyse	Journals / Fachbücher / Websites / Etc.	Oktober 2015 - März 2016 Umfangreiches Studium relevanter wissenschaftlicher Beiträge	> 60 einschlägige Schriftstücke	Sensibilisierung für das Thema / Entwicklung der Instrumentation (Interviewleitfäden)
Pre-Test	Teilstrukturierte Interviews	Mai - Juni 2016 2 Verkaufsleiter 1 Verkaufsberater 1 Produktberater	4 Experteninterviews 212 Minuten	Evaluierung des Inhalts der Fragen / Zeitmanagement / Verständlichkeit der Fragen etc.
Datenerhebungsphase 1	Teilstrukturierte Interviews	Juni - Oktober 2016 7 Verkaufsleiter 14 Verkaufsberater 9 Produktberater	30 Experteninterviews 1317 Minuten 740 Seiten	Sammlung der Hauptdaten zur Gewinnung von Einblicken in das Verkaufsgeschäft von innovativen Elektroautos
Datenerhebungsphase 1	Interne Dokumente Konzern X	März 2015 - Mai 2017 u.a. Marktforschungsreports / Prozess Schemata / Trainingsunterlagen / Zufriedenheitsstudien	-340 Seiten	Inside-Out Perspektive Aufbau von Hintergrundwissen / Abgleich von Konzepten mit der Praxis
Datenerhebungsphase 2	Mytery Shopping	Mai 2015 1 Verkaufsstelle 1 Botique Store	2 Termine -20 Seiten Feldnotizen	Out-Side In Perspektive Aufbau von Detailwissen / Abgleich von Praxis mit Konzepten
Datenerhebungsphase 2	Beobachtungen	Juni 2017 Begleitung echter Verkaufstermine	3 Termine -25 Seiten Feldnotizen	Out-Side In Perspektive Aufbau von Detailwissen / Abgleich von Praxis mit Konzepten
Datenerhebungsphase 3	Teilstrukturierte Interviews / Fokusgruppen	Januar 2017 - Mai 2017 Diverse Gesprächspartner / -situationen	Diverse Terminrunden / Einzeltermine / Workshops	Durchdringung von speziellen Einzelergebnissen aus Datenerhebungsphase 1
Zusätzliche Datenquellen	Teilstrukturierte Interviews	November 2015 (Sekundärdaten) 2 Produktmanager 4 Roll Out Manager 1 Vertriebsexperte	7 Experteninterviews -80 Seiten	Hinzunahme von Sekundärdaten zur Beleuchtung des Forschungsproblems aus einem zusätzlichen Blickwinkel

Quelle: Eigene Darstellung

Literaturanalyse

Ausgangspunkt der Datenerhebung stellt das umfassende Studium einschlägiger Literatur dar, um einen Überblick zu erhalten, welche Forschungsprojekte und Ergebnisse im Themenfeld der eigenen Forschung bereits vorliegen. Die Literaturanalyse ist essentiell und bietet für jedes Forschungsprojekt ein solides Fundament zur Entwicklung neuer theoretischer Ansätze. Darüber hinaus kann anhand der Literaturanalyse festgestellt werden, in welchen Themenbereichen eine Sättigung an

wissenschaftlichen Beiträgen vorliegt und wo noch Forschungslücken zu schließen sind (Webster, 2002, S. 1). Darüber hinaus dient das durch die Literaturanalyse gewonnene Hintergrundwissen als Grundlage zur Konzeption einer spezifischen und anwendbaren Struktur für einen Interviewleitfaden (Alshenqeti, 2014). So basieren die Interviewleitfäden (s. Anhang 9.3), die in Datenerhebungsphase 1 zur Erhebung der Hauptdaten zum Einsatz kommen, auf dem grundlegenden Konzept des „Personal Selling Process“ von Dubinsky und Rudelius (1980) und orientieren sich dementsprechend auch inhaltlich daran. Strukturell durchläuft der Interviewleitfaden die einzelnen Phasen des Verkaufsprozesses und versucht so anhand gezielter Fragen relevante Einblicke in die praktische Verkaufsarbeit der unterschiedlichen befragten Personengruppen zu erhalten.

Der folgende Abschnitt gibt Aufschluss darüber, welche Datenerhebungsmethoden im Rahmen der Studie unter welchen Umständen und in welcher Ausprägung konkret zum Einsatz kommen.

Qualitative Interviews

Als Haupterhebungsmethode im Rahmen der explorativ induktiven Fallstudie steht das teilstrukturierte Experteninterview mit speziellem Problemfokus im Vordergrund. Interviews sind als Forschungsinstrument vor allem durch ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung bestimmt. Dabei werden entsprechende Versuchspersonen durch eine Reihe gezielter Fragen oder Stimuli zu verbalen Antworten veranlasst, um so persönliche Informationen über einen bestimmten Sachverhalt in Erfahrung zu bringen (Scheuch, 1973). Teilstrukturierte Interviews zeichnen sich dadurch aus, dass die Fragen des Interviews in einem Leitfaden vorformuliert und vorbereitet sind, die Reihenfolge jedoch offen bleibt und situativ an den Verlauf des Interviews angepasst wird (Barriball & While, 1994, S. 330).

Als weiteres Merkmal ist der Einsatz von offenen Fragestellungen zu nennen, denn umso geschlossener die Fragen konzipiert sind, desto größer ist der Einfluss, den der Forscher auf die zu erwartenden Antworten nimmt (Mey & Mruck, 2007). Da es sich um eine explorative Studie zur Identifikation neuer Wirkungszusammenhänge im Bereich des Vertriebs von Innovationen handelt, werden hauptsächlich offene Fragestellungen eingesetzt. Diese Art von Frage trägt dazu bei, dass sich der Befragte an bestimmte Sachverhalte erinnern muss, sich in der Regel wirklich Gedanken über eine Fragestellung macht, sich aufgrund der gesprächsähnlichen Situation ernst genommen fühlt und dementsprechend interessierter ist (Turner, 2010).

Die durchgeführten Interviews lassen sich darüber hinaus als problemzentrierte Interviews klassifizieren, da sie ein konkretes Phänomen als Forschungsproblem in den Fokus stellen. Im vorliegenden Fall steht der Vertrieb hoch innovativer Elektroautos im Zentrum der Untersuchung. Problemzentrierte Interviews orientieren sich überwiegend an theoriegenerierenden Verfahren und versuchen, den kontrovers diskutierten Gegensatz zwischen Theorieleitung und Offenheit durch einen wechselseitigen Einsatz induktiver und deduktiver Vorgehensweisen aufzuheben (Glaser & Strauss, 2006).

Der Personenkreis der Befragten beschränkt sich ausschließlich auf Experten. Ein Experte zeichnet sich dadurch aus, dass er aufgrund seiner beruflichen Stellung über besonderes Wissen in Bezug auf spezifische Sachverhalte verfügt. Er hat Zugriff auf bereichsspezifisches Fachwissen und repräsentiert bestimmte Organisationen oder Institutionen (Dorussen, Lenz, & Blavoukos, 2005; Gläser & Laudel, 2010, S. 12). Im vorliegenden Fall wurden dementsprechend ausschließlich Personen befragt, die in Bezug auf ihr Tätigkeitsfeld und ihre Arbeitsinhalte im direkten Verkaufsumfeld des zu beobachtenden Elektroautos angesiedelt sind. So wurden vor allem Verkaufsberater (n=16) für das entsprechende Elektrofahrzeug befragt, um nähere Erkenntnisse über den direkten Verkaufsprozess mit dem Kunden zu erlangen. Auf diese Weise lassen sich direkte Einblicke in praktische Arbeitsabläufe gewinnen und darüber hinaus wesentliche Erfahrungswerte in dieser Situation nachvollziehen.

Als weitere relevante Personengruppe gelten die direkten Vorgesetzten der Verkaufsberater, die im vorliegenden Fall alle die Position des Verkaufsleiters (n=9) in der jeweiligen Verkaufsstelle innehaben. Die Verkaufsleiter haben als disziplinarische Vorgesetzte direkten Einfluss auf das Verhalten und dementsprechend auch auf die Verkaufsleistung ihrer Mitarbeiter (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001). Die Datenerhebung adressiert diese Personengruppe, um so die Motivstrukturen des Verkäuferverhalten und auch mögliche weitere Einflussfaktoren auf die Verkaufsleistung von innovativen Fahrzeugkonzepten zu ergründen.

Neben den Verkäufern und Verkaufsleitern werden noch Produktberater (n=9) in die Befragung aufgenommen, da diese auch im direkten Kontakt mit den Kunden stehen und die Aufgabe haben, den Bedarf des Kunden zu erfassen, das Produkt ohne Druck zu erklären, Begeisterung auszulösen und letztendlich an einen freien Verkäufer zu übergeben (Beschreibung Rollenkonzept Konzern X). Somit sind die Produktberater zu einem großen Teil am Verkaufsprozess eines Elektroautos beteiligt und aus diesem Grund auch relevant für den Erkenntnisgewinn zur Beantwortung der Forschungsfragen.

Insgesamt sind in der Datenerhebungsphase 1 über einen Zeitraum von 5 Monaten 34 Experteninterviews geführt worden. Die Datenerhebung wurde am Punkt der Informationssättigung beendet. Die theoretische Sättigung ist dann erreicht, wenn die Befragten wiederholt keine neuen Einblicke mehr liefern und sich inhaltliche Redundanzen ergeben (Glaser & Strauss, 1967). Da es in der einschlägigen Literatur darüber hinaus keine strikten Empfehlungen hinsichtlich der Anzahl von Interviews gibt, scheint diese Vorgehensweise als sinnvoll (Mason, 2010). Dennoch gibt es in Bezug auf theoriebildende Verfahren Empfehlungen, die eine Mindestanzahl von 20-30 Informanten als angebracht erachten, was im vorliegenden Fall eingehalten wird (Creswell, 2013). Die Gesamtanzahl der zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogenen Interviews erhöht sich sogar auf 41, wenn die als sekundäre Datenquellen von einem Forscherkollegen genutzten Interviewdaten aus Datenerhebungsphase 2 berücksichtigt werden ($n=7$). Diese Interviewdaten stammen von weiteren Personengruppen, wie Produktmanagern und Vertriebsexperten aus dem Fachbereich der Elektromobilität von Konzern X. Mit Hilfe dieser Daten ist es möglich, das Forschungsproblem aus einem weiteren Blickwinkel zu betrachten. Produktmanager fungieren als Schnittstelle zwischen verschiedenen Fachabteilungen und sind neben der Planung, Entwicklung und Produktion auch mit der Vermarktung des jeweiligen Produktes vertraut (Albers & Herrmann, 2007). Demgegenüber stehen die Vertriebsexperten, die einen direkten Kontakt zu den einzelnen Verkaufsstellen pflegen und diese befähigen, ihre Vertriebsziele umzusetzen, was sie als eine weitere relevante Personengruppen im Rahmen dieser Studie qualifiziert.

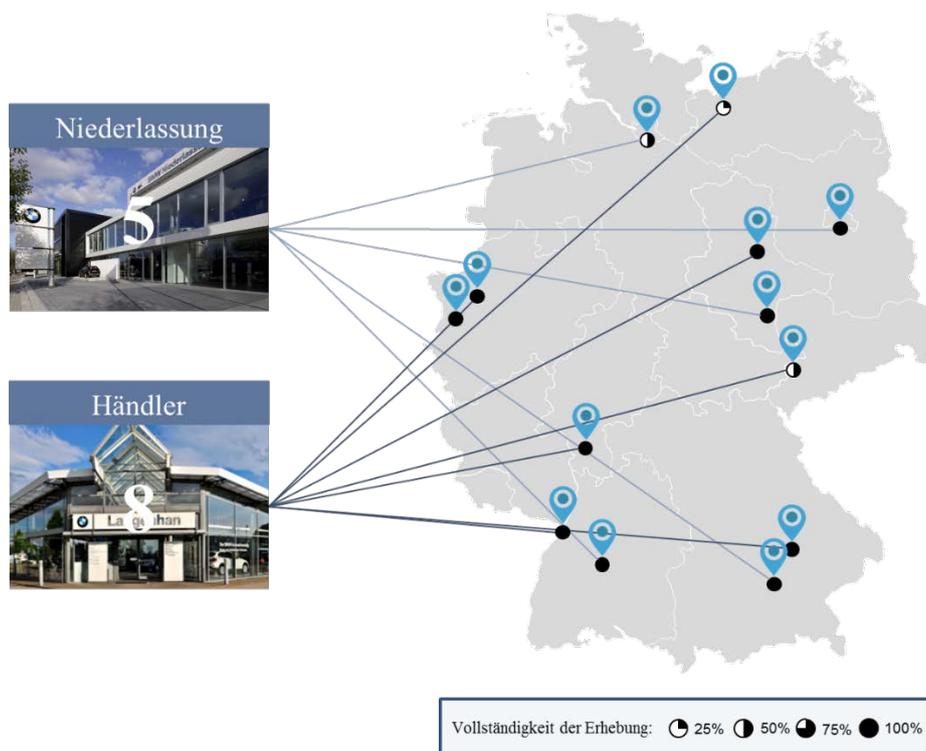
Jedes Interview folgt einem Leitfaden, der abhängig vom Gesprächspartner ein vordefiniertes Set an Fragen beinhaltet, das unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur abgeleitet wurde. Bei der Durchführung der Interviews sind drei verschiedene Versionen eines Interviewleitfadens zum Einsatz gekommen. Die Versionen sind auf die Personengruppen Verkaufsmitarbeiter / -leiter / Verkaufsexperte zugeschnitten und unterscheiden sich dabei hinsichtlich ihrer Gewichtung inhaltlicher Aspekte im Rahmen des Verkaufsprozesses (s. auch Anhang 9.3). Die einzelnen Interviews variieren in der Länge des Audiomitschnittes zwischen 35 und 60 Minuten und wurden im Anschluss zur weiteren Analyse in Schriftform transkribiert.

Zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurden die beiden Interviewleitfäden im Vorfeld der Hauptbefragung im Sinne eines Pre-Test evaluiert (Myers & Newman, 2007). Insgesamt sind vier Interviews vorab mit 2 Verkaufsleitern, einem Verkaufs- und einem Produktberater geführt worden, um die Leitfäden auf

Unstimmigkeiten im Hinblick auf die Fragestellung, deren Abfolge und ausreichender Tiefe zu beurteilen. Dabei wurde besonderes darauf geachtet, ob die Zusammenstellung der Fragen in einem zumutbaren Zeitrahmen ausreichend beantwortet werden können und ob ggf. Frageblöcke entfernt oder hinzugefügt werden müssen. Als Konsequenz des Pre-Tests wurden sämtliche Interviewleitfäden geringfügig modifiziert und an einigen Stellen inhaltlich gekürzt bzw. ergänzt. In diesem Zusammenhang ist es jedoch auch von Wichtigkeit, dass nicht nur das Instrument getestet wird, sondern auch der Interviewer den Umgang damit beherrscht und in Interviewgesprächen sicher anzuwenden weiß (Eisenhardt, 1989; Mey & Mruck, 2007). Vor diesem Hintergrund hat sich der Autor der vorliegenden Arbeit im Vorfeld der Interviews mit wesentlichen Interviewtechniken vertraut gemacht.

Um ein möglichst gesamtheitliches Bild über das Forschungsphänomen zu erhalten, konzentriert sich die Erhebung der Interviewdaten nicht ausschließlich auf eine Verkaufsstelle in einer Stadt oder einer Region, sondern beleuchtet die Thematik deutschlandweit. So wurden insgesamt 13 verschiedene Verkaufsstellen im deutschen Vertriebsnetzwerk von Konzern X näher untersucht. Dabei wurde darauf geachtet, dass sich diese gut über das Bundesgebiet verteilen (s. Abb. 14), um regionale Effekte zu nivellieren.

Abbildung 14: Geografische Verteilung Datenerhebung Phase 1



Quelle: Eigene Darstellung

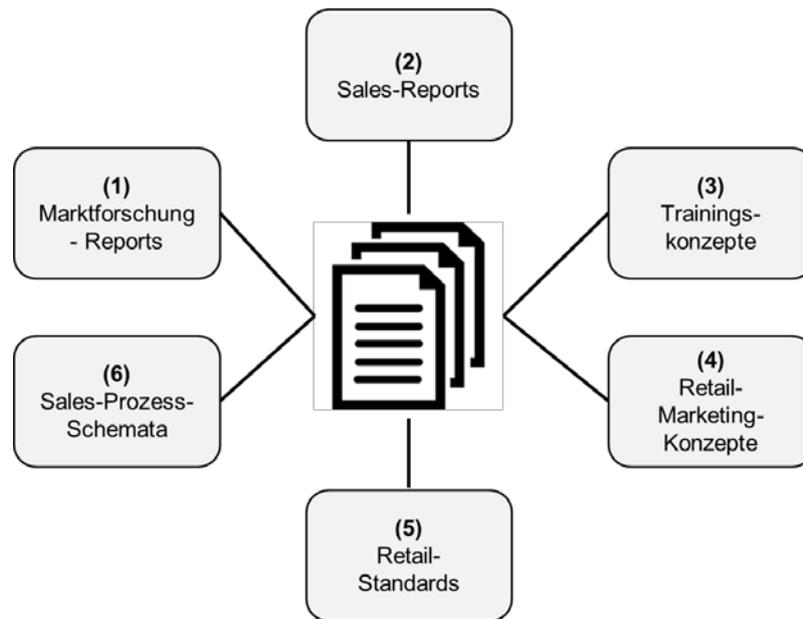
Darüber hinaus erfolgte die Auswahl der einzelnen Betriebe in Absprache mit Vertriebsexperten von Konzern X anhand weiterer Kriterien. Die einzelnen Betriebe wurden demnach anhand der aggregierte Verkaufsleistung im Fahrzeugsegment der Elektroautos ausgewählt. Dieser Leistungsindikator ist bereits um bestimmte Seiteneffekte, wie das regionale Verkaufspotential, die Größe der Verkaufsstelle, der Anzahl des Verkaufspersonals oder der finanziellen Ausstattung bereinigt, um die einzelnen Fälle miteinander vergleichbar zu machen (Abteilung Vertrieb Deutschland / Befähigung Elektromobilität Konzern X). Auch lassen sich die einzelnen Fälle somit gemäß ihrer Kategorisierung auswerten.

Dokumente

Die Dokumentenanalyse wird im Rahmen qualitativer Studien oftmals als weiteres Datenerhebungsinstrument im Sinne der Triangulation herangezogen. Im vorliegenden Fall bedeutet das, dass neben den Interviewdaten eine Vielzahl unterschiedlichster Schriftstücke zur Gewinnung weiterer Erkenntnisse über das Forschungsphänomen herangezogen werden (Denzin, 1978, S. 291). Durch die Hinzunahme von weiteren Datenquellen ist es dem Forscher möglich, bisher gewonnene Erkenntnisse aus einer weiteren Perspektive kritisch abzugleichen oder zu bestätigen. Die Dokumentenanalyse eignet sich als Forschungsmethode speziell dafür, tiefgründige Fallstudien durch detaillierte Beschreibungen des Forschungsphänomens anzureichern (Stake, 1995; Yin, 1994). Anhand dieser Vorgehensweise lassen sich zusätzliche Beweise erbringen, welche wiederum zur Steigerung der Glaubwürdigkeit der Analyse beitragen (Eisner, 1991, S. 110). Auch können Kritiker qualitativer Methoden so entkräftet werden, da sich die Ergebnisse der Studie nicht nur aus einem Fall, einer Quelle und der subjektiven Voreingenommenheit des jeweiligen Forschers ableiten (Patton, 1990). Neben der systematischen Durchsicht und Bewertung einzelner Schriftstücke ist vor allem die tiefgründige Interpretation entscheidend dafür, den Daten eine Bedeutung zu geben, grundlegendes Verständnis darüber zu entwickeln und letztendlich empirisches Wissen daraus abzuleiten (Rapley & Flick, 2007; Strauss & Corbin, 2008).

Um ein tieferes Verständnis über den Verkaufsprozess von innovativen Elektroautos zu erlangen und relevantes Hintergrundwissen über Prozesse aufzubauen, wurden eine Vielzahl unterschiedlicher Dokumententypen aus den Archiven von Konzern X analysiert und zu ergänzenden Analysen herangezogen. Die folgende schematische Darstellung gibt einen Überblick darüber, welche Dokumententypen analysiert worden sind.

Abbildung 15: Übersicht Dokumenten Typen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Schriftstücke beinhalten sowohl qualitative als auch quantitative Daten. Eine detaillierte Vorstellung der einzelnen Dokumente und deren Inhalte würde den Rahmen der vorliegenden Dissertation unangemessen ausdehnen, so dass Details auf Anfrage beim Autor angefordert werden können.

Sämtliche analysierten Dokumente haben einen direkten Bezug zu Elektroautos. Die meisten Schriftstücke wurden von unterschiedlichen Abteilungen innerhalb des Konzern X speziell zwecks Erkenntnisgewinn zur Steigerung der Absatzsituation in diesem Fahrzeugsegment ausgearbeitet.

Der Forscher setzt sich im Rahmen der Analyse intensiv mit den Dokumenten auseinander, um im Sinne eines Realitätschecks theoretische Konzepte mit Erfahrungswerten aus der Praxis (Interviewdaten) abzugleichen. Es ist dabei von Interesse zu analysieren, inwiefern theoretische Vorüberlegungen, wie Rollenkonzepte oder Handlungsempfehlungen durch Trainings das tatsächliche Verhalten der entsprechenden Personengruppen im praktischen Alltag widerspiegeln. Für diese Vorgehensweise verwendet der Autor im weiteren Verlauf der Studie den Begriff „Inside-Out Analyse“.

Beobachtungen

Die teilnehmende Beobachtung ist eine qualitative Methode, deren Wurzeln in der ethnografischen Forschung liegen und die darauf ausgerichtet ist, die einzelnen

Perspektiven oder das Verhalten einer sozialen Gruppe im Hinblick auf einen Sachverhalt und deren Zwischenspiel untereinander zwecks Erkenntnisgewinn nachzuvollziehen (Jick, 1979, S. 603). Teilnehmende Beobachtungen sind der Feldforschung zuzuordnen und werden oftmals mit anderen Methoden der Datenerhebung, wie der Dokumentenanalyse oder Interviews mit Informanten kombiniert (Flick, 1995, S. 157). Die Vorgehensweise ist als Prozess zu verstehen, da sie dem Forscher zum einen Zugang zum Feld sowie relevanten Personen verschafft und auf der anderen Seite zur weiteren Konkretisierung von Erkenntnissen dient (Flick, 1995, S. 158). Beobachtungen unterscheiden sich von der normalen Wahrnehmung eines Menschen dadurch, dass eine Absicht dafür vorliegt, selektiv vorgegangen wird und abschließend eine Auswertung erfolgt. Beobachtungen sind dann als wissenschaftlich zu bezeichnen, wenn die Beobachtung zur Überprüfung bestimmter Annahmen und die Ergebnisse daraus intersubjektiv nachvollziehbar und in der wiederholten Beobachtung reproduzierbar sind (Dreier, 1997). Wissenschaftliche Beobachtungen lassen sich nach Friedrichs (1973) anhand fünf klar definierter Kriterien klassifizieren, die wiederum durch ein gewisses Ausprägungskontinuum bestimmt sind.

- 1) Verdeckt oder offen (*Inwieweit sind sich die beobachteten Personen bewusst, dass sie beobachtet werden?*)
- 2) Nicht teilnehmend oder teilnehmend (*Zu welchem Grad nimmt der Beobachter am Beobachtungsgeschehen aktiv teil?*)
- 3) Systematisch oder unsystematisch (*Inwieweit folgt die Beobachtung einer standardisierten Vorgehensweise?*)
- 4) Natürlich oder künstlich (*Findet die Beobachtung unter natürlichen Umständen oder unter speziell hergestellten Bedingungen statt?*)
- 5) Selbst oder fremd (*Zu welchem Grad werden Fremde und der Forscher selbst zum Gegenstand der Beobachtung?*)

Teilnehmende Beobachtungen wurden im Rahmen der vorliegenden Studie während der Datenerhebungsphase 2 (s. Tabelle 5) durchgeführt. Dem Forscher war es demnach möglich, zwei unterschiedliche Verkaufsberater für Elektrofahrzeuge während drei echter Kundentermine zu begleiten. Dabei konnte das tatsächliche Verhalten des Verkäufers gegenüber dem Kunden beobachtet werden. Somit ist es möglich, wertvolle Einblicke in die Verkaufsgesprächsgestaltung und -führung zu erlangen und wie der Verkäufer auf die individuellen Bedürfnisse sowie Bedenken des Kunden eingeht, um einen positiven Verkaufsabschluss für das Elektrofahrzeug zu erwirken. Anhand dieser Vorgehensweise konnte im Sinne der Triangulation eine weitere qualitative

Datenerhebungsmethode eingesetzt werden, um den Forschungsgegenstand aus einer weiteren Perspektive zu beleuchten. Auf diese Weise ist auch der Abgleich zwischen den theoretischen Konzepten (s. Dokumente), den getroffenen Aussagen des Interviewpartners und seinem tatsächlichen Verhalten im praktischen Alltag möglich.

Die Beobachtung des Verkäufers lief in allen Fällen offen ab, so dass der Verkäufer sich im Klaren darüber war, dass sein Verhalten beobachtet wird. Der Beobachter selbst nahm nur, wenn es nicht zu vermeiden war am Verkaufsgespräch insofern teil, als dass er Antworten des Verkäufers ggü. dem Kunden bestätigte oder oberflächlich kommentierte. Für entsprechende und weitere Beobachtungen am Standort wurde ein standardisiertes Beobachtungsraster zur Dokumentation der gewonnenen Erkenntnisse verwendet (s. Anhang 9.4). Darüber hinaus fanden sämtliche Beobachtungen im natürlichen Umfeld der beteiligten Personen statt.

Als weitere Beobachtungsmethode des Verkäuferverhaltens ggü. Kunden gab sich der Forscher in zwei vereinbarten Beratungsterminen als Kunde aus, um die ersten Phasen des Verkaufsprozesses eines Elektroautos selbst zu durchlaufen (Mystery-Shopping¹²). In diesen Fällen war dem entsprechenden Verkäufer nicht bewusst, dass er beobachtet wird, was zur Folge hatte, dass der Forscher das Verhalten dementsprechend als authentisch wahrgenommen hat. Diese Termine erfolgten ohne eine standardisierte Vorgehensweise, so dass gewonnene Erkenntnisse im Nachhinein als Feldnotizen dokumentiert wurden. Auch in diesem Fall fand die Beobachtung in einem natürlichen Umfeld, dem Autohaus, statt. Mit dieser Vorgehensweise folgt der Forscher wieder dem Ansatz, den Forschungsgegenstand aus möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Im Falle des Mystery-Shoppings wird im Gegensatz zur Dokumentenanalyse der Forschungsgegenstand von außen nach innen erfasst („Outside-In Analyse“).

4.4 Analyse der Daten

Die folgenden Abschnitte stellen detailliert dar, anhand welcher praktischen Vorgehensweise die empirischen Daten aus der Fallstudie analysiert werden. Mittels theoriebildender Analysetechniken werden die gewonnenen Erkenntnisse abstrahiert

¹² „Mystery Shopping liefert durch den Einsatz systematisch eingesetzter und genau gebriefteter Testpersonen (Mystery Shopper), die verdeckt als ‚normale‘ Kunden Dienstleistungs- und Kaufsituationen simulieren, objektive Antworten auf Fragen zu Dienstleistungsqualität und Qualitätsmerkmalen eines Unternehmens.“ (Drees & Schiller, 2003).

und zur Beantwortung der eingangs aufgestellten Forschungsfragen aufbereitet. Darüber hinaus widmet sich dieses Kapitel der Güte der Analyse und reflektiert diese kritisch.

4.4.1 Analyse qualitativer Daten zur Theoriebildung

Wie bereits aus den vorangegangenen Abschnitten hervorgegangen ist, verfolgt der Forscher mit der vorliegenden Studie das Ziel, gezielte Erkenntnisse über den Verkaufsprozess von innovativen Elektroautos zu erlangen. Dabei wird zum einen besonderes darauf geachtet, wie sich erfolgreiche Verkaufsstrategien in der Praxis darstellen und auf der anderen Seite, welche Faktoren einen direkten Einfluss auf den Verkaufserfolg von Elektroautos haben. Da sich im Rahmen der Literaturrecherche deutliche Forschungslücken diesbezüglich aufgetan haben, erachtet es der Forscher als lohnenswert, diesen Sachverhalt explorativ zu bearbeiten, um so wertvolle neue Erkenntnisse zu generieren und etablierte Theorieansätze zu ergänzen. Im Vorfeld der Analyse ließ der Autor sämtliche Audiomitschnitte der Interviews durch ein professionelles Schreibbüro transkribieren. Für jedes Interview wurde demnach ein wortwörtliches Transkript erstellt. Darüber hinaus sind auch Beobachtungsprotokolle, Memos oder Feldnotizen für die weitere Analyse in Schriftform überführt worden. Im Vorfeld der Analyse machte sich der Autor zuerst mit den Transkripten näher vertraut und fasste diese im Einzelnen grob zusammen, um sich einen Überblick über das gesamte Textmaterial und deren wesentlichen Inhalte zu verschaffen. Diese Vorgehensweise dient vor allem dazu, erste Indikationen über thematische Schwerpunkte zu erhalten und das weitere Analyseverfahren darauf auszurichten (Cho & Lee, 2014, S. 8; Strauss & Corbin, 1990). Die tatsächliche Analyse der Daten erfolgte technisch mit Hilfe der Software Atlas.ti. Die erhobenen Daten wurden im Rahmen der Auswertung gemäß der theoriebildenden „Gioia-Methode“¹³ analysiert, dessen Vorgehensweise aus drei wesentlichen Prozessschritten besteht.

Im ersten Schritt arbeitet der Forscher sehr nah am Text und geht die Transkripte Wort für Wort durch. Dabei folgt er einem induktiven Ansatz und versucht mittels offener Kodierung relevante Textpassagen mit Codes zu kennzeichnen, die die wesentliche Bedeutung dieses Textteils für die Erklärung des Forschungsgegenstands wiedergeben (Saldana, 2013; Strauss & Corbin, 2008). Durch das Kodieren kann das gesamte Textmaterial analytisch in logische Textfragmente zerlegt werden, die sich zur weiteren Interpretation oder zur Erkennung von Mustern heranziehen lassen (Saldana, 2013). Im

¹³ Die Gioia-Methode bietet einen systematischen Ansatz zur Entwicklung neuer theoretischer Konzepte und zur Formulierung gegenstandsbezogener Theorien (Grounded Theory). Darüber hinaus liefert diese Vorgehensweise methodische Strenge und Transparenz in der Durchführung und Aufbereitung qualitativer Studien (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013, S. 15).

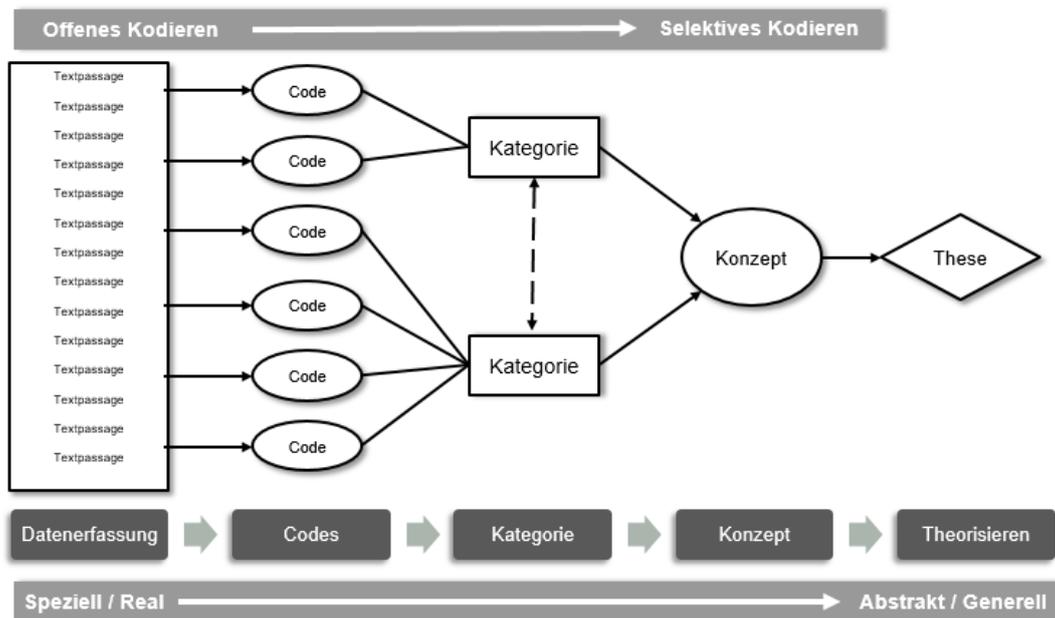
ersten Durchlauf der Textanalyse (1st Order) kann für gewöhnlich eine Großzahl an einzelnen Kodes aufkommen. In der vorliegenden Analyse sind demnach im ersten Analysedurchlauf 492 unterschiedliche Kodes festgelegt worden.

Um eine erste Reduzierung der einzelnen Kodes zu erlangen, werden im zweiten Schritt der methodischen Vorgehensweise nach Gioia Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Kodes gesucht. Dies dient dazu, die meist große Anzahl an Textfragmenten in eine überschaubarere Anzahl an aggregierten Kategorien (2nd Order) zusammenzufassen. Dieses Vorgehen wird mit dem Begriff „axiale Kodierung“ beschrieben und dient der Verfeinerung und Differenzierung vorhandener Kodes in abstraktere und generellere Kategorien, die übergeordnete Sachverhalte wiedergeben (Gioia & Chittipeddi, 1991; Strauss & Corbin, 2008). Darüber hinaus wird in diesem Schritt der Analyse auch überprüft, in welcher Beziehung die einzelnen Kategorien zueinanderstehen.

In der nächsten Phase der Analyse finden bereits die ersten Schritte des Theorisierens statt, in der sich der Forscher die Frage stellt, zu welchem Grad die einzelnen Kategorien zur Erklärung des zentralen Forschungsgegenstands beitragen. Dabei wird besonderes Augenmerk auf diejenigen aufkommenden Kategorien geworfen, die auf den ersten Blick eine nicht ausreichend fundierte theoretische Grundlage in der einschlägigen Literatur vermuten lassen (Corley & Gioia, 2004). Der Fokus richtet sich hierbei auf Kategorien, die aufgrund ihrer inhaltlichen Neuartigkeit und Relevanz herausragen und auffallen (Gioia, Price, Hamilton, & Thomas, 2010).

Im letzten Schritt dieses Prozesses werden alle bis dahin relevanten Kategorien noch einmal überprüft, inwiefern sich diese noch weiter zu aggregierten Konzepten zusammenfassen lassen, bis eine theoretische Sättigung erreicht ist und wiederum neue Hypothesen daraus abgeleitet werden können (Glaser & Strauss, 1967). Als Ergebnis dieses Prozesses entsteht eine umfassende Datenstruktur (s. Abbildung 16), die einen Überblick über das iterativ zusammengefasste Datenmaterial liefert.

Abbildung 16: Prozess der Datenanalyse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Saldana (2013)

Anhand dieser Struktur lässt sich transparent nachvollziehen, welche Daten durch die Studie erfasst worden sind und wie argumentative Schlussfolgerungen des Forschers zu Stande kommen. Diese Vorgehensweise dient vor allem dazu, der Leserschaft klar aufzuzeigen, wie die methodische Herangehensweise ausgeführt worden ist und trägt darüber hinaus auch zur Erhöhung der methodischen Güte bei (Pratt, 2008; Tracy, 2010).

Ausgehend von einem statischen Bild des Forschungsphänomens (Datenstruktur) beginnt nun die Umwandlung der gewonnenen Daten in eine gegenstandsbezogene Theorie (Grounded Theory), die die Erfahrungen der Informanten in einem dynamischen induktiven Modell auf theoretischer Ebene abbildet (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Das Modell sollte demnach die dynamischen Beziehungen zwischen den aufkommenden Kategorien sowie Konzepten aufzeigen und das zu untersuchende Forschungsphänomen theoriegestützt erklären. Die Dynamik eines Modells wird in der Regel durch die Hinzunahme von Richtungspfeilen zwischen Konstrukten erreicht, die formuliert als Thesen, eine Wirkungsbeziehung zwischen zwei Konstrukten ausdrücken (Nag, Corley, & Gioia, 2007). Die Festlegung dieser Verbindungen kann dabei unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur noch präziser erfolgen. So wurden in dieser Arbeit eine Vielzahl theoretischer Beiträge zur Ausarbeitung des finalen Modells

herangezogen (s. Abschnitt 2.2), um die einzelnen Wirkungszusammenhänge zwischen den Kategorien sowie Konzepten zu untermauern und in ihrer Aussagekraft zu stärken.

4.4.2 Güte der Untersuchung

Im Hinblick auf die Güte der vorliegenden Untersuchung erläutert bereits Abschnitt 4.1.3 welche Qualitätskriterien im Rahmen der Studie angesetzt werden. Während des gesamten Forschungsprozesses wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass die Anforderungen möglichst umfassend erfüllt werden, um die nötige methodische Strenge der qualitativen Fallstudie einzuhalten. Das oberste Ziel ist dabei, die deskriptive, interpretative und auch theoretische Validität zu wahren (Maxwell, 1992). Im folgenden Abschnitt gewährt der Autor einen Einblick, inwiefern seine methodische Vorgehensweise den aufgestellten Qualitätskriterien gerecht wird und somit die Reliabilität sowie Validität der Studie sichergestellt wird (Patton, 2002; Yin, 2003).

Glaubwürdigkeit

Die Glaubwürdigkeit der Studie wird in erster Linie dadurch sichergestellt, dass mit der „Gioia Methode“ eine etablierte theoriebildende Methode herangezogen und im gesamten Analyseprozess stringent angewendet wird. So wird anhand iterativer Fragen, einer randomisierten Datenerhebung sowie durch ein hohes Maß an methodischer Triangulation darauf geachtet, die Ehrlichkeit der Informanten sicherzustellen. Der kontinuierliche Abgleich der Ergebnisse mit Forscherkollegen sowie mit den Informanten selbst trägt dazu bei, dass der Inhalt der Daten stets kritisch reflektiert und ggf. inhaltlich korrigiert wurde. Auch wurden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit regelmäßig Teilergebnissen aus anderen Studien gegenübergestellt, um deren Genauigkeit einzuschätzen. Darüber hinaus weisen die Ergebnisse eine hohe Glaubwürdigkeit auf, da der Forscher durch seine langjährige Kooperationstätigkeit mit der Kultur und den internen Abläufen von Konzern X vertraut ist. Somit ist auch sichergestellt, dass die Beschreibung des Forschungsphänomens einen hohen Detailgrad aufweist (Anney, 2014; Shenton, 2004).

Übertragbarkeit

Zur Sicherstellung der Übertragbarkeit von qualitativen Ergebnissen ist es entscheidend, eine detaillierte Beschreibung des Forschungsgegenstands (s. Kapitel 2), der Informanten (s. Kapitel 4) sowie des entsprechenden Forschungskontext (s. Kapitel 3) abzugeben (Lincoln & Guba, 1985). Ein weiterer wichtiger Faktor für die Übertragbarkeit der Daten ist die Repräsentativität der Informanten für die spezielle

Personengruppe, die sie vertreten (Krefting, 1991, S. 221). Im vorliegenden Fall liegt der Fokus auf der Analyse des Verkaufsprozesses, weswegen auch hauptsächlich Verkaufsberater oder Produktberater befragt werden, da sie große Teile des Verkaufsprozesses mit dem Kunden persönlich abwickeln. Darüber hinaus folgt der Datenerhebungsprozess einer gezielten und zweckgebundenen Sampling-Logik (Creswell, 2008). Demnach werden gezielt Personen und Orte des Handels ausgewählt, die am besten in der Lage sind, den Untersuchungsgegenstand einzuschätzen.

Zuverlässigkeit

Der Nachweis der Zuverlässigkeit einer Studie kann anhand einer ausführlichen Beschreibung des forschungsstrategischen Vorgehens im Hinblick auf das Forschungsdesign und dessen praktischer Umsetzung erfolgen. So führt der Autor der vorliegenden Arbeit in Abschnitt 4.3.2 und 4.4 genau aus, mit welcher Vorgehensweise er sich mit dem Forschungsproblem auseinandersetzt und anhand welcher methodischen Schritte er es zu lösen versucht. Zur weiteren Offenlegung der wissenschaftlichen Arbeit erfolgt eine genaue Beschreibung des Datenerhebungsprozesses in den vorangegangenen Abschnitten, um dem Leser transparent aufzuzeigen, wie, wo und unter welchen Umständen die Daten erhoben worden sind. Dabei sind in regelmäßigen Zeitabschnitten auch Forscherkollegen zu Rate gezogen worden, um die Ergebnisse der Datenanalyse unabhängig zu beurteilen (Anney, 2014; Shenton, 2004).

Bestätigungsfähigkeit

Die stetige Reflektion der Ergebnisse in Form von Reflektionsberichten führt dazu, dass sich diese kontinuierlich auf ihre Aussagekraft und Genauigkeit überprüfen lassen. Dabei hängt die Qualität der Ergebnisse auch davon ab, inwieweit diese von unabhängigen Forschern, den Informanten selbst oder von anderen relevanten Ereignissen bestätigt werden (Lincoln & Guba, 1986). Aus diesem Grund unterzieht der Autor der vorliegenden Arbeit seine Ergebnisse einer weiteren Beurteilung durch unabhängige Wissenschaftler und durch Informanten, um so die Güte der Erkenntnisse zu steigern. Darüber hinaus ist auch der Abgleich mit der einschlägigen Literatur hilfreich, um die Interpretationen des Autors zu bestätigen und die generelle Bestätigungsfähigkeit der Studie zu untermauern (Lincoln & Guba, 1985, S. 243). Der Autor nutzt demnach eine Vielzahl relevanter wissenschaftlicher Beiträge, um einzuschätzen, ob er bestehende Thesen bestätigt oder neue Zusammenhänge und Themen entdeckt.

5 Empirische Befunde der Fallstudie

5.1 Phasenübergreifende Einflussfaktoren

Im Hinblick auf das in Kapitel 2.3.4 vorgestellte kategorische Raster zur Erfassung des Kommerzialisierungserfolgs von Innovationen im persönlichen Verkaufsprozess widmet sich Kapitel 5.1 nun den phasenübergreifenden Einflussfaktoren, die auf diesen Prozess einwirken. Die folgenden Unterkapitel strukturieren dabei die empirisch abgeleiteten Konzepte und Erkenntnisse.

5.1.1 Kategorisierung personenbezogener Einflussfaktoren (Käufer)

Die folgenden Abschnitte geben einen detaillierten Einblick in die wesentlichen empirischen Erkenntnisse, die im Hinblick auf den Käufer herausgearbeitet werden konnten. Es handelt sich hierbei um personenbezogene theoretische Konzepte sowie die Verdichtung einzelner Datenpunkte zu aufschlussreichen Konzepten oder Kategorisierungen.

5.1.1.1 Neuartigkeit des Kunden

Die Entwicklung und Kommerzialisierung von Innovationen sichern Organisationen den wirtschaftlichen Erfolg und bieten oftmals die Möglichkeit, weitere Geschäftspotentiale und Kundengruppen zu erschließen bzw. bestehende Kunden weiter zu entwickeln (Cooper, 1990, S. 413). Radikale Innovationen wie ein Elektroauto weichen jedoch stark von etablierten Produktportfolios ab, was notwendigerweise nicht dazu führt, dass bestehende Kunden die Innovation nachfragen, sondern vor allem neue Kundengruppen auf das Produkt aufmerksam werden. Die Neuartigkeit des Kunden gibt dabei den Grad an, zu dem Verkaufsmitarbeiter in keiner bisherigen Beziehung zu dieser neuen Kundengruppe stehen (Fu, Jones, & Bolander, 2008, S. 354). Im vorliegenden Fall herrscht die Auffassung vor, dass die Technologie „Elektroauto“ neue Kunden und vor allem neue Kundensegmente mit unterschiedlichen Kaufmotivationen anzieht. Das folgende Zitat steht repräsentativ für den neuartigen Kunden als Vertriebsherausforderung.

„Der [Elektroauto Konzern X]-Kunde unterscheidet sich in vielen Aspekten deutlich von einem klassischen [Konzern X]-Kunden. Da stehen viele Verkäufer noch vor einer Blackbox.“ (VP 5)

Im Hinblick auf unbekannte Kunden sind Verkäufer mit einem hohen Maß an Unsicherheit konfrontiert, da sie sich oftmals kompetenziell nicht in der Lage sehen, die

Verkaufsberatung erfolgreich durchzuführen, da ihnen Informationen über die Präferenzen dieser Kunden, die tatsächliche Nachfragebereitschaft bzw. das Kaufpotential fehlen (Fu, et al., 2010). Demgegenüber stehen aber auch Verkäufergruppen, die gerade in diesem Umstand eine Chance sehen, ihre Kundenbasis zu erweitern und neue Umsatzpotentiale zu erschließen. Allerdings deutet die Literatur darauf hin, dass vor allem neue Produkte und damit verbundene neue Kunden dazu führen, dass Verkäufer ihren Fokus überwiegend auf etablierte Produkte und bestehende Kunden legen (Kauppila et al., 2010).

Die analysierten Daten zeigen in diesem Zusammenhang weitere Aspekte auf, die die Neuartigkeit des Kunden beschreiben und zum Ausdruck bringen, wie herausfordernd der Umgang damit in der Verkaufspraxis von innovativen Neuprodukten ist. Tabelle 6 bietet einen Überblick über die inhaltlich aggregierten Größen in diesem Themenfeld.

Tabelle 6: Aspekte Neuartigkeit des Kunden

Aspekt	Beleg Primärdaten	Beleg Sekundärdaten
Diskrepanzen im Wissenstand	<p>„Oftmals haben die das Produktwissen nicht in der Tiefe. Und dieses fehlende Produktwissen führt oft dazu, dass die sagen, Mensch vergiss [Elektroauto Marke], ich hab da noch einen super [Konventionelles Modell].“ (VP 6)</p> <p>„Es gehört einfach ein sehr umfangreiches Wissen dazu.“ (VP 31)</p>	<p>“Ich bin davon ausgegangen, dass der Verkäufer mir das [spezielle Funktion] im Detail erklärt, aber der wusste noch weniger als ich. Ich erwarte, dass der Verkäufer mindestens mal in der Lage ist, mir die Besonderheiten des [Elektroauto Konzern X] zu erklären.”</p> <p>(Kunde Konzern X)</p>
Unklare Bedürfnisstrukturen	<p>„Es sind schon so Knackpunkte, [...] dann muss man individuell auf den Mensch halt einfach eingehen und ihm sehr viel zuhören, um seine Bedürfnisse mehr zu eruieren in dem Bereich.“ (VP 33)</p> <p>„Jeder hat unterschiedliche Wünsche, jeder hat unterschiedliche Bedürfnisse. Jeder hat unterschiedliche Erwartungen, auch von einem Verkäufer, nicht nur von einem Produkt.“ (VP 24)</p>	<p>“Er nahm überhaupt keine Rücksicht auf meine Bedürfnisse. Er verstand einfach nicht, wonach ich suchte.” (Kunde Konzern X)</p>
Erhöhte Arbeitsanforderungen	<p>Die Kunden möchten da natürlich eine wirklich sehr ausführliche Beratung und natürlich auch grade die Herrschaften, die schon sehr affin sind [...]. Das heißt die setzen ein hohes Produktwissen und ein gewisses Maß an Betreuungsleistung des Verkäufers voraus. (VP 24)</p> <p>Das Thema Elektro ist immer noch erheblich beratungsintensiver. (VP 23)</p>	<p>“Der Mitarbeiter war sehr freundlich aber planlos, weil die Entwicklungen da draußen schneller ablaufen als interne Informationen und Trainings. Als [Elektroauto Konzern X]-Kunde erwarte ich eine exklusivere Behandlung.”</p> <p>(Kunde Konzern X)</p>
Zeitlicher Aufwand	<p>„Also der Zeiteinsatz im Vergleich zu einem normalen [Fahrzeug des Konzern X]? Der ist auf jeden Fall viel höher, weil der Kunde auf einem ganz anderen Detaillevel beraten wird.“ (VP 6)</p> <p>„Das Thema [Elektroauto Marke] ist halt der Zeitfresser an sich.“ (VP 27)</p>	<p>“Die Zeit, die benötigt wurde, um den Verkaufsprozess abzuschließen war völlig inakzeptabel. [...] Es war wie ein Informations-Ping-Pong.”</p> <p>(Kunde Konzern X)</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Der Verkäufer nimmt in der Regel den Weg des geringsten Widerstandes und bewegt sich in dem Bereich, in dem er sich sicher fühlt, die Kunden und Kaufpotentiale einschätzen kann sowie Erfahrungswerte aufgebaut hat (Kauppila et al., 2010). Angesichts radikal neuer Produkte und neuartiger Kunden sehen sich viele Verkäufer aus ihrer Komfort-Zone gedrängt. Es sind gerade die Early-Adopter und

technikversierten Kunden, die den Verkäufer mit enormen Vorwissen und gezielten Detailfragen unter Druck setzten. Nicht selten tun sich hier seitens der Verkäufer wesentliche Wissenslücken gegenüber dem Kunden auf, was in einigen Fällen dazu führt, dass Fehlinformationen abgegeben werden, die auf Seiten des Kunden zu Verunsicherung, Vertrauensverlust oder sogar zum Kaufabbruch führen. Angesichts immer größer und komplexer werdender Produktportfolios in der Automobilindustrie muss dementsprechend darauf geachtet werden, dass kompetenzielle Spezialisierungspfade seitens des Verkäufers aufgezeigt werden.

Die neuartigen Kunden zeichnen sich nicht nur durch einen teils größeren Wissenstand aus, sondern auch durch ihre individuellen Bedürfnisstrukturen, die in weiten Teilen von denen der klassischen Kunden für konventionelle Fahrzeuge abweichen. Der Verkäufer ist sich oftmals nicht im Klaren darüber, wie die Präferenzen und Bedürfnisse der neuen Kunden beschaffen sind. Selbst die interne Marktforschung liefert nur isoliert betrachtete Daten über die potentiellen Kunden und ist oftmals nicht in der Lage, den realen Kunden präzise zu beschreiben. Ein radikal innovatives Elektroauto bietet viele neue Funktionen, Services und dementsprechend auch viele neue Anwendungsfälle. Einhergehend mit der Fülle an neuen Möglichkeiten ergeben sich wiederum aber auch kundenindividuelle Unsicherheiten und Detailfragen. Elektroautos stellen eine völlig neue Form der Mobilität dar und greifen in gewohnte Verhaltensmuster ein. Aufgrund der derzeit noch allgemein hohen Hemmschwelle ggü. dieser Technologie ist es sowohl für die Kunden als auch die Verkäufer ohne reale Praxiserfahrungen nur schwer abzuschätzen, welche Bedürfnisse und Klärungsbedarfe im Umgang mit Elektroautos entstehen können.

Neukunden für ein radikal innovatives Produkt erwarten eine erhöhte Aufmerksamkeit und ein gesteigertes Engagement des Verkäufers. Ein komplexes Produkt wie ein Elektroauto kann für unterschiedliche Kunden auch unterschiedliche USPs aufweisen, weswegen es sich nicht allen Kunden auf die gleiche Weise verkaufen lässt. Doch ist den Verkäufern oftmals nicht klar, welche Aspekte den Kunden interessieren und wie ihre individuellen Bedürfnisse dementsprechend einzuschätzen sind. Es geht dabei oftmals nicht zwingend um offensichtliche Themen, wie die Reichweite eines Elektroautos, sondern um weitaus spezifischere Fragestellungen, wie zum Beispiel rechtliche Bestimmungen bei der Anbindung privater Ladeinfrastruktur im Mehrparteienhaushalt. Dahingehend befinden sich viele Verkäufer angesichts des aktuellen Nischenmarktes und der geringen Nachfrage erst in der Aufbauphase ihres Erfahrungsschatzes.

Elektromobilität stellt den Verkäufer mit all ihren Facetten oftmals auch vor eine zeitliche Herausforderung im Verkaufsprozess. Sämtliche Neuerungen und ergänzenden Services sind aufgrund ihrer Komplexität und Neuartigkeit besonders erklärungsbedürftig, was nicht nur in einer höheren Arbeitsanforderung, sondern auch in einem gesteigerten Zeitbedarf resultiert. Beratungsgespräche in diesem Geschäftsfeld werden im Vergleich zu einem konventionellen Fahrzeug mit einem tieferen Detailgrad geführt, da Kunden mit der Technologie meist nicht vertraut sind und diese daher sehr genau inspizieren. Um das Produkt dementsprechend unter realen Bedingungen zu testen, werden ausführliche Probefahrten durchgeführt, die in der Regel weiterführende Fragestellungen aufwerfen. Aus diesem Grund berichten Verkäufer, dass der gesamte Verkaufsprozess eines Elektroautos bis zu dreimal länger dauern kann als der Verkauf eines verbrennungsmotorischen Fahrzeugs.

5.1.1.2 Heterogenität der Kundentypologie

Um sich auf einem hart umkämpften Markt gegenüber der Konkurrenz dauerhaft zu behaupten, ist es notwendig, genauestens über seine potentiellen Kunden informiert zu sein und deren Präferenzen und Bedürfnisse nachzuvollziehen (Ziff et al., 2013). Zu diesem Zweck ist es ratsam, potentielle Kunden in Segmente einzuteilen und sie gemäß ihrer spezifischen Merkmale Profilen zuzuordnen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, anhand genauer Kundendaten noch effektivere Vermarktungsansätze und Verkaufsstrategien zu entwickeln (Gil-Saura & Ruiz-Molina, 2009; Kim, Jung, Suh, & Hwang, 2006).

Wie der vorangegangene Abschnitt bereits aufgezeigt hat, stehen die Verkaufsmitarbeiter im Hinblick auf die Elektromobilität einer neuen und größtenteils ungewohnten Kundschaft gegenüber. Die Neuartigkeit der Kunden liegt dabei vor allem in erschwerten Anforderungen im Umgang mit diesen begründet. Diese Herausforderung wird zudem durch den Umstand verschärft, dass sich unter den neuartigen Kunden wiederum auch unterschiedliche Kundentypen befinden, die darüber hinaus individuelle Merkmale im Hinblick auf ihre Einstellung ggü. elektrischen Fahrzeugen aufweisen. In diesem Zusammenhang sind sich der überwiegende Teil der Verkaufsmitarbeiter einig, dass sie es mit einer sehr heterogenen Kundschaft zu tun haben, die nur schwer kategorisiert bzw. segmentiert werden kann. Die folgenden Aussagen stellen diesbezüglich dar, wie die potentiellen Kunden durch die Verkäufer wahrgenommen werden.

- *„Über einen Kamm kann man die nicht scheren.“ (VP 3)*
- *„Eine pauschale Aussage kann man da glaub ich weniger treffen.“ (VP 33)*
- *„Jeder ist anders. Das ist ganz schwer.“ (VP 1)*
- *„Ich muss gestehen, ehrlicherweise, völlig unterschiedlich.“ (VP 29)*
- *„Das Kundenportfolio ist wirklich enorm groß.“ (VP 24)*
- *„Die Kundensegmentierung ist extrem schwierig beim [Elektroauto Konzern X].“ (VP 34)*

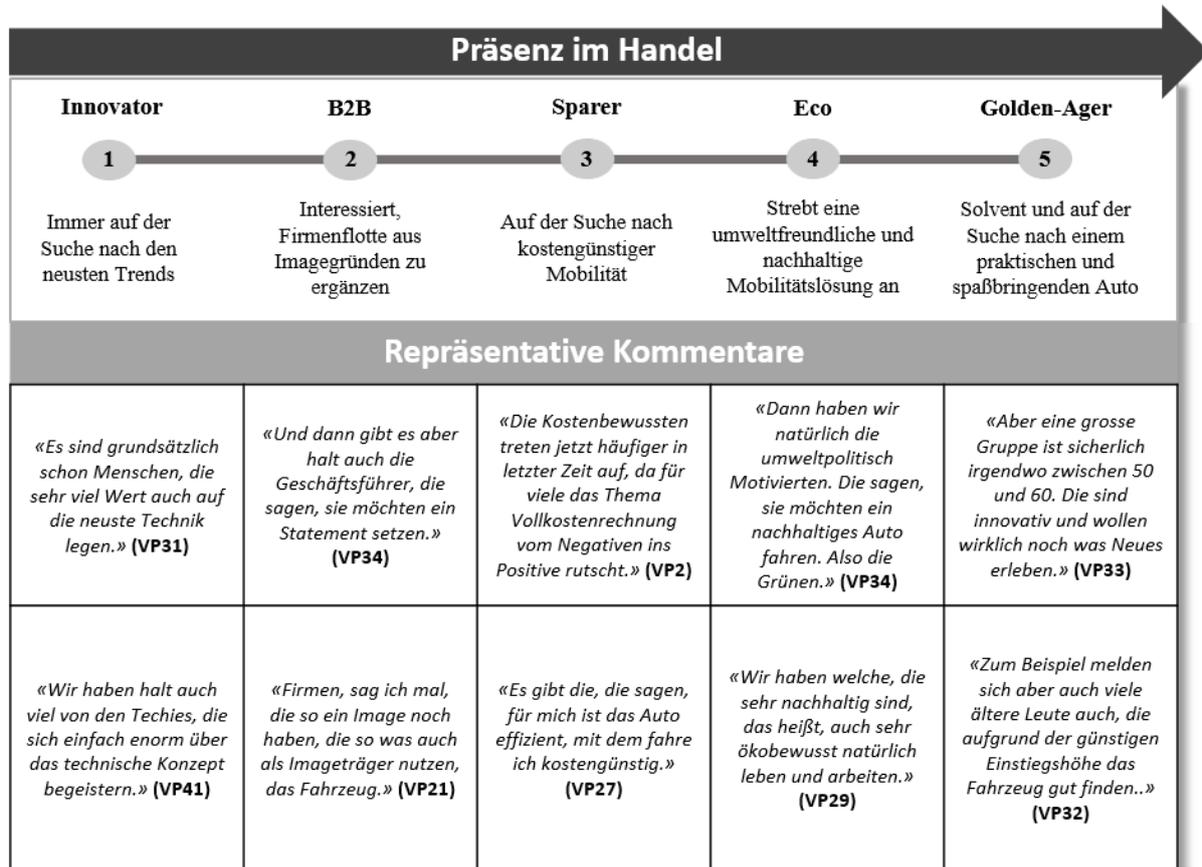
Zur Gewinnung von relevanten Kundeneinblicken und zur Unterstützung der Vertriebsteams bietet Konzern X sowie auch unternehmensunabhängige Stellen bereits eine Reihe von Marktforschungsstudien als Orientierungshilfe an. Es handelt sich hierbei meist um reine Kundenstudien, in denen gängige Daten zu den übergeordneten Kategorien Demografie, Soziografie, Preisbereitschaft oder Produktvorlieben direkt von bestehenden oder potentiellen Kunden erhoben werden. So werden die Kunden zwar anhand vordefinierter Kriterien beschrieben, jedoch handelt es sich hierbei meist um sehr generische Daten, die nur eine Sicht auf den Sachverhalt zulassen und weitere Aspekte unbeantwortet lassen. In diesem Zusammenhang werden für den Verkauf wichtige psychographische Details wie Werte, Einstellungen oder das Verhalten des Kunden vernachlässigt. Auch zeigen interne wie externe Recherchen, dass es nahezu keine Studienergebnisse über potentielle Elektroauto-Kunden aus Sicht der Verkäufer gibt. Verkaufsmitarbeiter sind jedoch aufgrund der Nähe zum Kunden und ihrer Erfahrungswerte oftmals in der Lage, ein genaueres Bild von ihren Kunden und weitere nicht offenkundige aber dennoch verkaufsrelevante Aspekte aufzuzeigen. Vor diesem Hintergrund betont einer der interviewten Verkaufsmitarbeiter, dass ein überzeugendes Verkaufsgespräch davon abhängt, wie gut die wesentlichen Kernbedürfnisse eines potentiellen Kunden verstanden werden.

„Ich glaube, diejenigen, die verstanden haben, was so die wirklichen Kernthemen sind, die die Kunden umtreiben, ...auch ein gutes Gespür dafür haben, wie sie Kunden entsprechend überzeugen können.“ (VP 11)

In diesem Zusammenhang lassen sich aus der Auswertung der primären Interviewdaten der Verkäufer betriebsübergreifend fünf unterschiedliche Kundentypen für Elektrofahrzeuge identifizieren. Diese Kundentypen sind nicht trennscharf durch Altersgruppen, Einkommensklassen oder durch ihre Wohnsituation zu unterscheiden, es sind vielmehr grundlegende Überzeugungen, Auffassungen oder Einstellungen, die die Kunden voneinander differenzieren. Abbildung 17 gibt Aufschluss über die einzelnen

Typen sowie deren Häufigkeitsverteilung in der Praxis und liefert entsprechende repräsentative Belege.

Abbildung 17: Überblick Kundentypen



Quelle: Eigene Darstellung

Der gemäß den Aussagen der Vertriebsmitarbeiter am häufigsten vertretene Kundentyp („Innovator“) zeichnet sich durch eine besonders hohe Innovationsaffinität aus und ist stets an den neusten Technologien sowie entsprechenden Produktneuheiten interessiert. Diese Kundengruppe verfügt über ein großes Detailwissen in Bezug auf das Produkt und stellt hohe Ansprüche an die Beratungsleistung des Verkaufspersonals, da sie meist sehr viel tiefer in das Verkaufsgespräch einsteigen als anderen Kundengruppen.

Daneben treten vermehrt B2B-Kunden in Erscheinung, die in erster Linie daran interessiert sind, ihre Firmenfahrzeugflotte zu elektrifizieren, um in der Außenwirkung positive Imageeffekte durch die nachhaltige Form der Mobilität zu erzielen. Hier steht oftmals im Vordergrund, frühzeitig ein Statement für Nachhaltigkeit zu setzen und sich als Firma differenziert zu positionieren.

Verkäufer des Konzerns X sprechen darüber hinaus über den Kundentyp des Sparerers, der sich aufgrund potentiell niedrigerer Verbrauchs- und Wartungskosten aus rein rationalen Gründen für den Kauf eines Elektroautos entschließt.

Wie in der öffentlichen Meinung überwiegend vermutet, sind ökologisch nachhaltig orientierte Personen zwar unter den Kunden vertreten, allerdings bilden sie nicht das Gros an Kunden, die in der Praxis auf die Verkäufer treffen. Vereinzelt kommen Verkäufer jedoch mit Personen in Kontakt, die aufgrund geringer Emissionswerte und nachhaltiger Baustoffe ein Elektroauto in Erwägung ziehen.

Daneben wird berichtet, dass mit den „Golden Agern“ eine weitere nicht stark vertretende, aber klar abtrennbare Kundengruppe existiert. Entsprechende Personen zeichnen sich gemäß den befragten Verkäufern durch ein höheres Alter und eine höhere Einkommensklasse aus, die ein derartiges Fahrzeug meist aus hedonistischer Motivation heraus erwerben.

5.1.1.3 Vielschichtigkeit der Kaufmotive

Die Kunden, mit denen sich die Verkaufskräfte von Konzern X auseinandersetzen, sind für sie nicht nur ungewohnt und sehr heterogen, sie weisen darüber hinaus noch stark voneinander abweichende Kaufmotive im Hinblick auf ein Elektroauto auf. Nach der Zuordnung eines Kunden zu einem bestimmten Segment (s. Kapitel 5.1.1.2), liegt für den Verkäufer die nächste Herausforderung darin, herauszufinden, welches grundlegende Kaufmotiv seitens des Kunden vorliegt. Informant VP 2 betont in diesem Zusammenhang, wie wichtig die Kenntnis über die Motivlage des Kunden für den erfolgreichen Verkauf des innovativen Produkts ist.

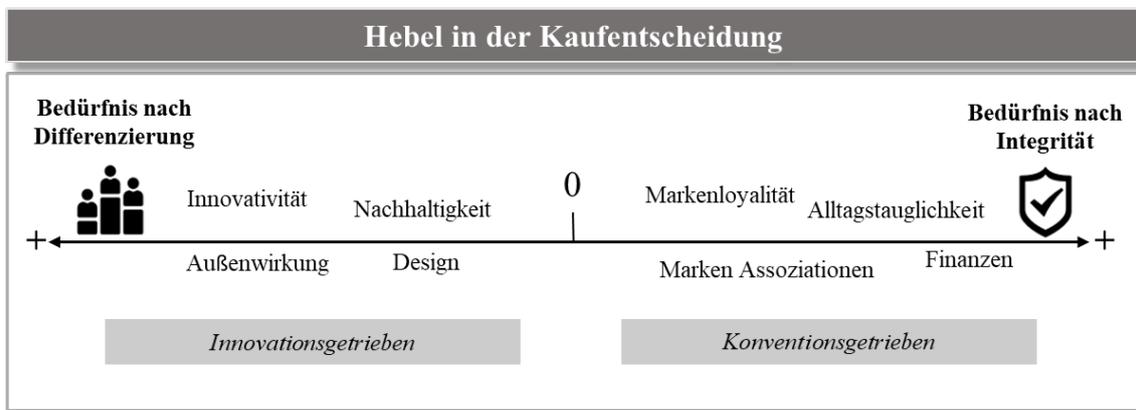
„Wie man dann das Interesse zum Fahrzeug weckt, ist dann wieder eine andere Geschichte - Das hängt ja von den individuellen Motiven ab.“ (...) Es gibt Millionen Möglichkeiten, den Interessenten da zu begeistern. Aber da muss man halt versuchen, den wunden Punkt zu treffen.“ (VP 2)

Es ist dementsprechend erfolgskritisch, inwiefern der Verkäufer in der Lage ist, die Motive des Kunden zu erkennen und diese gezielt im Rahmen des Verkaufsgesprächs zu adressieren (Babin et al., 1999). In diesem Zusammenhang ist der persönliche Verkauf das geeignetste Mittel, um die Verkaufsbotschaft an die spezifischen Bedürfnisse und Überzeugungen des Kunden anzupassen (Weitz et al., 1986, S. 174).

Zur Unterstützung der Verkaufskräfte liefert die Marktforschung von Konzern X eine Reihe von Studienergebnissen und Handlungsempfehlungen, die unter anderem auch

konstatierte Kaufmotive potentieller Elektroautokunden zu Informationszwecken umfassen¹⁴. Nach einem tiefgründigen Studium dieser Unterlagen fällt jedoch auf, dass es sich überwiegend um Häufigkeitsverteilungen unterschiedlicher Merkmale handelt, die das Resultat direkter Kundenbefragungen sind. Die Ergebnisse liegen zwar in teilweise hoher Granularität vor, jedoch sind so grundlegende Stoßrichtungen von Kaufmotiven oft nicht mehr klar erkennbar. Abbildung 18 verdeutlicht in diesem Zusammenhang ein durch Aggregation der empirischen Befunde abgeleitetes Kontinuum, welches an beiden Enden übergeordnete Kaufmotive des Kunden und entsprechende Hebel im Kaufentscheidungsprozess des Kunden aufzeigt.

Abbildung 18: Kontinuum kaufentscheidungsrelevanter Dimensionen



Quelle: Eigene Darstellung

Basierend auf den Erkenntnissen der Interviews mit den Mitarbeitern und der Marktforschung von Konzern X fällt auf, dass einige Aspekte wiederholt aufkommen. Potentielle Kunden zeichnen sich dementsprechend besonders häufig dadurch aus, dass sie ein gesteigertes Interesse an einem auffälligen Design des Fahrzeugs haben, das in der Außenwirkung einen deutlichen Effekt erzielt. Dieses Bedürfnis steht darüber hinaus oft in Verbindung mit dem Wunsch, die Philosophie der Nachhaltigkeit und umweltfreundlichen Mobilität zu repräsentieren. Das stärkste Kaufmotiv stellt in diesem Zusammenhang jedoch das Streben nach der neusten Technologie mit einem möglichst hohen Innovationsgrad dar. All diese Aspekte sind innovationsgetrieben und lassen sich unter dem Nenner des Bedürfnisses nach Differenzierung zusammenfassen, wie es auch Informant VP 28 zum Ausdruck bringt.

¹⁴ Aus Gründen der vertraulichen Datenbehandlung können an dieser Stelle keinen genauen Angaben aus der Marktforschung von Konzern X veröffentlicht werden.

„Es sind überwiegend die, die einfach das Neue haben wollen, also unabhängig davon, was für eine Technik dahintersteckt oder irgendwas, was es noch eben noch nicht an jeder Ecke gibt. Irgendwas, womit man sich dann auch gut abheben kann.“ (VP 28)

Zudem lässt sich aus den analysierten Daten schließen, dass am anderen Ende des Kontinuums ein übergeordnetes Bedürfnis nach Integrität im Sinne von persönlicher Unversehrtheit besteht. Als Ergebnis der Interviewanalyse und auch anhand der Auswertung der Beobachtungen im Rahmen der eigens durchgeführten Kundentermine konnte dieser Aspekt eindeutig verifiziert werden. Aus diesem Grund stellt das Thema persönliche Sicherheit in Kundengesprächen auch ein zentrales Element der Argumentationsführung der Verkäufer dar.

„Ich geh dann halt auf das Thema persönliche Sicherheit ein. Das ist dann halt schon bei 90% der Leute höchst relevant... ist halt wirklich so.“ (VP 1)

Derjenige, der zum ersten Mal ein Elektroauto in Betracht zieht, hat ein sehr hohes Sicherheitsbedürfnis.“ (VP 37)

„Das Gefühl der Sicherheit ist für viele Leute einfach auch entscheidend.“ (VP 2)

Dem gesteigerten Sicherheitsbedürfnis liegt die Faktenbasis zugrunde, dass viele Kunden, wenn sie schon den Kauf eines ungewohnten und radikal innovativen Produkts wagen, Risiken weitestgehend zu minimieren versuchen. So stellen finanzielle Aspekte, wie geringe Gesamtbetriebs- und Verbrauchskosten oder Wartungskosten einen Hebel in der Kaufentscheidung des Kunden dar. Darüber hinaus setzt die Mehrheit der potentiellen Kunden eine hohe Alltagstauglichkeit eines innovativen Fahrzeugs voraus, um keine unerwarteten Einbußen in ihrer individuellen Mobilität zu erfahren. Des Weiteren orientieren sich Kunden beim Kauf von Elektroautos auch an ihnen bekannten Marken, mit denen sie eine gewisse Zuverlässigkeit und positive Assoziationen verbinden.

5.1.2 Kategorisierung personenbezogener Einflussfaktoren (Verkäufer)

Die folgenden Abschnitte setzen sich mit personenbezogenen Faktoren auseinander, die dem Verkäufer direkt zuzuordnen sind. So wird in den folgenden Unterkapiteln ein detaillierter Überblick über die Diversität von Belegschaften, die Einstellung gegenüber der operativen Tätigkeit und die wahrgenommene Eigenwirksamkeit von Verkäufern sowie dysfunktionales Verhalten im Rahmen der Innovationsvermarktung gegeben.

5.1.2.1 Heterogenität der Verkäufertypologie

Konzern X entschied sich zu Verkaufsbeginn der innovativen Elektroautos im Jahr 2013, den Vertrieb der Fahrzeuge über ein eigens dafür entwickeltes Multi-Kanal-Direktvertriebskonzept zu organisieren. Der stationäre Direktvertrieb (s. Kapitel 3.3) nimmt in diesem Konzept eine zentrale Rolle ein und sieht vor, dass der Verkauf der Fahrzeuge klassischer Weise über unternehmenseigene Niederlassungen abgewickelt wird, aber auch speziell ausgewählte Agenturbetriebe für diese Aufgabe befähigt werden (vgl. Kapitel 3.3, Dokumentation Konzern X). Zu Beginn der Vertriebsaktivitäten umfasste das Vertriebsnetzwerk 50 nach speziellen Kriterien ausgewählte Betriebe. Der Anstieg der Verkaufsziele und die Ausweitung der Modellvarianten führt jedoch dazu, dass das Netzwerk ausgeweitet und Ende 2018 sogar aufgelöst wird, um zukünftig jeden Handelsbetrieb für den Verkauf von Elektroautos zu autorisieren (Leiter Netzentwicklung Konzern X). So werden sukzessiv weitere Betriebe befähigt und neue Verkäufer müssen sich in die Materie einarbeiten.

Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die einzelnen Verkäufer in einem Betrieb hinsichtlich einer Innovation stark in ihrer Einstellung, Adoptionsbereitschaft und Verkaufsmotivation unterscheiden (Castaño et al., 2008; Fu & Elliott, 2013; Rao, 1990). Darüber hinaus tragen die Fluktuation oder Umstrukturierungen dazu bei, dass die personelle Zusammensetzung eines Verkaufsteams im Zeitverlauf stark variiert und dadurch eine zusätzliche Erhöhung der Heterogenität von Arbeitertypen und individuellen Fähigkeitsprofilen resultiert. Durch den nur begrenzten Einfluss auf derartige Entwicklungen in den befähigten Handelsbetrieben kann Konzern X nicht sicherstellen, dass ausschließlich idealtypische Mitarbeiter den Verkauf der innovativen Elektroautos übernehmen. Dieser Umstand wird darüber hinaus auch durch den Zeitpunkt der Verkaufsautorisierung eines Betriebes beeinflusst, sofern diese bspw. mit zu kurzer Vorlaufzeit erfolgt. Demnach erscheint es nur schwer möglich, zum Vermarktungsstart einer Innovation eine Verkaufsmannschaft von ausschließlich geeigneten Verkäufern zu formieren.

In diesem Zusammenhang konnten anhand der durchgeführten Interviews mit den befragten Verkäufern klare Charakteristika zur Klassifizierung unterschiedlicher Verkäufertypen abgeleitet werden. Tabelle 7 fasst die am deutlichsten voneinander abgrenzbaren Typen an Verkäufern zusammen und liefert jeweils Ankerbeispiele, die auf das Hauptcharakteristikum des jeweiligen Verkäufertyps verweisen. Insgesamt konnten fünf unterschiedliche Typen induktiv identifiziert werden, anhand derer die Heterogenität der Verkaufskräfte noch einmal klar herausgestellt wird.

Tabelle 7: Übersicht Verkäufertypologie

Verkäufer Typ	Beleg Primärdaten
Der Enthusiast	<ul style="list-style-type: none"> • "Wir haben einfach ein sehr tolles und vor allem einzigartiges Produkt. Das kommt uns wirklich hier zum Vorteil. Der [Elektroauto Konzern X] ist auch mit keinem anderen Elektrofahrzeug zu vergleichen, allein schon von den Materialien. [...] Es ist einfach ein gesamtes Produkt, was wir hier liefern. Und da sind wir natürlich auch sehr stolz drauf." (VP 24) • "Also ich finde den [Elektroauto Konzern X] super, ich fahre den sehr, sehr gerne und in der Stadt ist es das geilste Auto, was Sie fahren können, ja." (VP26) • "Dieses elektrische Fahren, dieses – ich nenne es mal Wellness-Autofahren – das ist einfach der Hammer. Und diesen Moment, den braucht man einfach." (VP35)
Der Erfahrene	<ul style="list-style-type: none"> • "Aber das [Erfahrung] ist ja auch das Wichtige. Das hilft einem als Verkäufer natürlich, weil sie, obwohl das Thema relativ komplex ist, eine gewisse Souveränität haben. Die Erfahrung ist bei diesem Thema sogar noch wichtiger. Also Erfahrung in dem Betreuen von Kunden..." (VP4) • "Man braucht das Fingerspitzengefühl, das sich einfach im Laufe der Jahre und der vielen Verkaufsgespräche entwickelt und da stehe ich auch noch relativ am Anfang, wohingegen dann Verkäufer, die dann bald 20, 30 Jahre dabei sind, ein ganz anderes Fingerspitzengefühl haben." (VP 31) • "Ja, wichtig ist halt einfach, dass man jede Frage schon ein mal gestellt bekommen hat. Das erleichtert uns das Ganze natürlich unglaublich." (VP 31)
Der Desorientierte	<ul style="list-style-type: none"> • "Ja, das Problem, was wir grade am Anfang hatten, ist inzwischen schon teilweise besser geworden, aber...wenn es darum geht, das ist ein Elektroauto, sagen erst mal alle: „Dafür bin ich nicht zuständig.“ Das geht dabei los: Wer macht die Vorführwagen, wer lädt die Vorführwagen, wenn was am Vorführwagen kaputt ist, wer übernimmt die Schadensmeldung, wer kümmert sich darum, dass es repariert wird. Das sind so viele Sachen, aber das war am Anfang echt schwierig." (VP 28) • "Naja, das ist halt die Frage: Was sind denn die vordefinierten Arbeitsteilungen, Arbeitswege, überhaupt Arbeiten? Das weiß ja keiner." (VP 27)
Der Karrierist	<ul style="list-style-type: none"> • "Schon als Auszubildender habe ich irgendwie durch einen Vortrag in der Schule grosses Interesse bekommen. Seitdem ist das Interesse auch nicht mehr abgerissen und sonst ist das ja auch eine riesen Chance über diesen Weg die Übernahme in die AG zu schaffen." (VP 3) • "Das ist für mich halt der Punkt, wo sind Innovationen, wo kann ich mich weiterentwickeln, auch wenn der Schritt weg von der Personalverantwortung führt. Ich möchte mich weiterbilden, ich möchte was Neues kennenlernen. Und machen wir uns nichts vor. Konzern X ist prestigeträchtig, hat einen gten Ruf und ist mit der Elektromobilität vorne mit dabei." (VP 5) • "Und bei mir ging es einfach um die Weiterentwicklung...Also im Grunde genommen als Entwicklung mit Personalverantwortung in der Funktion." (VP 6)
Der Pessimist	<ul style="list-style-type: none"> • "[Elektroauto Marke Konzern X] ist zwar meines Erachtens nur ein mittel- oder kurzfristiges Thema, das wird sich langfristig nicht durchsetzen, dafür ist die Technik zu teuer, zu aufwendig, zu intensiv in der Reparatur. Das ist alles momentan ganz nett, das macht auch Spaß, gar keine Frage, aber es hat eben Stärken und vor allem auch Schwächen." (VP 23) • "Das ist jetzt zwar irgendwie ein bisschen grob, aber es ist in Tatsache so, das halt relativ viel von den Verkäufern verlangt wird. Dies und Das und Jenes. Da bleibt der Kunde irgendwann auf der Strecke." (VP 1)

Quelle: Eigene Darstellung

Der Enthusiast zeichnet sich durch ein hohes Maß an Begeisterung für die innovativen Elektroautos aus und steht dem technischen Fortschritt in der persönlichen Individualmobilität grundsätzlich offen gegenüber. Er beurteilt die eigenen Produkte als technisch überlegen und attestiert ihnen Alleinstellungsmerkmale gegenüber Konkurrenzprodukten. Darüber hinaus beurteilt er den technologischen Wandel positiv und ist motiviert, diesen aktiv beim Kunden zu proklamieren.

Zum Typ des Erfahrenen lassen sich Verkäufer zuordnen, die meist über einen längeren Zeitraum in ihrer beruflichen Karriere die Tätigkeit des Verkäufers ausgeübt haben. So wurden sie bereits in der Vergangenheit für immer wieder unterschiedliche Produktsegmente entweder als Fach- oder Mischverkäufer¹⁵ eingesetzt. Dadurch können sie auf konkrete Erfahrungswerte im Umgang mit potentiellen Kunden zurückgreifen und sehen sich dementsprechend in der Lage, mit neuen Kundengruppen souverän und erfolgreich umzugehen.

Des Weiteren lassen sich Verkäufer identifizieren, die der Gruppe der Desorientierten zuzuordnen sind. Diese Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie kein klares Verständnis über ihre Rolle und Arbeitsinhalte haben. Ihnen wird der Verkauf von Elektroautos als zusätzlicher Arbeitsinhalt anvertraut, doch legen sie den Fokus weiterhin auf ihr gewohntes Kerngeschäft. Dieses Verhalten lässt sich häufig bei Mischverkäufern beobachten.

Neben den zuvor genannten Verkäufertypen lässt sich mit dem Karrieristen noch eine weitere Personengruppe identifizieren. Personen dieser Gruppe weisen einen starken Karrierefokus auf. Sie verstehen die Elektromobilität als Wachstumsmarkt und sehen damit verbunden die Chance, ihre persönliche Karriere voranzutreiben. Hier liegt die Motivation nicht ausschließlich in der Begeisterung für das Produkt, sondern überwiegend in der Aussicht auf eine berufliche Weiterentwicklung begründet.

Die letzte Kategorie an Verkäufern stellen die Pessimisten dar. Angehörige dieser Gruppe zeichnen sich durch eine überwiegend negative oder skeptische Haltung gegenüber dem Thema Elektromobilität aus. Sie erachten das Konzept als einen eher kurz- bis mittelfristigen Trend und sehen darin keine erhöhten Erfolgs- oder Absatzchancen. Vertreter dieser Gruppe wurden tendenziell in Betrieben identifiziert, die geringere Absatzzahlen erzielen.

5.1.2.2 Einstellung gegenüber der operativen Aufgabe

Im Rahmen der Interviews wurden die Teilnehmer anhand subtiler Fragen auch nach ihrer grundsätzlichen Einstellung gegenüber ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit befragt. Anlass für diese Vorgehensweise ist die begründete Annahme, dass einstellungsbezogene Faktoren im Hinblick auf die allgemeine Jobzufriedenheit in Korrelation mit der Bereitschaft für einen offenen Umgang mit Innovationen stehen (Morrison, Cordery, Girardi, & Payne, 2005; Pierce & Delbecq, 1977).

¹⁵ Mischverkäufer des Konzern X sind nicht auf eine Marke festgelegt, sondern haben die Autorisierung markenübergreifend Produkte zu beraten und zu verkaufen.

Die Analyse der Interviewdaten liefert in diesem Zusammenhang klare Hinweise auf ein einstellungsbezogenes Spannungsfeld, in dem sich die befragten Verkäufer verorten lassen. Tabelle 8 führt die relevantesten und deutlichsten Aspekte im Hinblick auf die Beurteilung der beruflichen Tätigkeit zusammen und kategorisiert diese in positive und negative Aspekte.

Tabelle 8: Aspekte in der Beurteilung des operativen Aufgabenfelds

Spannungsfeld in der Beurteilung der operativen Arbeit	
Positive Aspekte	Negative Aspekte
Pionierarbeit	Geringe Identifikation
Umorientierung	Finanzielle Rahmenbedingungen
Persönliche Weiterentwicklung	Nicht aktiv beworben
Wachstumsmarkt	Aufgabe aufgezwungen
Gutes Gefühl	Zusätzlicher Arbeitsaufwand
Unterstützung der Führungskraft	Zu viel Reiseaufwand

Quelle: Eigene Darstellung

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse lässt sich klar feststellen, dass einige Verkaufsmitarbeiter eine grundsätzlich positive Einstellung ggü. ihrer beruflichen Tätigkeit aufweisen. Sie sehen sich bspw. selbst als Pionier im Bereich der Elektromobilität und sind stolz darauf, schon seit Projektstart Teil dieses automobilen Transformationsprozesses zu sein.

„Es ist schon schön Pionier in diesem Bereich zu sein.“ (VP 37)

„Ich war von Anfang an dabei, bei [Elektroautomarke Konzern X] im Vertrieb. 2012 war ich in der Pilotphase für das ganze [Projekt Konzern X] dabei. Und grundsätzlich bin ich schon immer nahe an der Technikwelle.“ (VP 38)

Weiterhin verbinden Vertriebsarbeiter mit ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit eine Umorientierung und persönliche Weiterentwicklung in einem potentiellen Wachstumsmarkt, der große Zukunftschancen für sie bereithält.

„Alles klar, das ist ein Zukunftsbaustein irgendwo, den kann man gerne mal mitnehmen.“ (VP 27)

„Es hat sich dann die Möglichkeit ergeben, das Thema aufzuschnappen...Und aus meiner Sicht war es die richtige Entscheidung, weil der Markt natürlich momentan wächst. Das ist ein Thema, was emotionalisiert und sehr viel Potential für die Zukunft birgt.“ (VP 33)

Darüber hinaus zeigen sich viele Mitarbeiter positiv gestimmt, finden Spaß an ihrer Arbeit und spüren die Unterstützung ihrer Führungskraft.

„Man freut sich halt darüber ein so schönes Produkt zu haben.“ (VP 2)

„Die Beratung dauert schon, ja. Hängt aber auch damit zusammen, weil es auch wirklich sehr viel Spaß macht.“ (VP 21)

Also hier muss man wirklich sagen die Unterstützung ist wirklich sehr groß... Das man weiß, man hat jemanden [Führungskraft] im Rücken, der auf sie baut, ihnen vertraut und noch zeitgleich dann eben motiviert.“ (VP 24)

Personen mit einer tendenziell positiven Einstellung gegenüber der beruflichen Tätigkeit wurden überwiegend in Betrieben mit durchschnittlichen bis guten Absatzzahlen im Vergleich zu den restlichen analysierten Betrieben ausgemacht. Diese Feststellung bietet Grund zur Annahme, dass eine positive Einstellung gegenüber der eigenen beruflichen Tätigkeit tendenziell auch zum erfolgreichen Verkauf von innovativen Produkten führt. Darüber hinaus scheinen sich diese Personen aber auch zu einem hohen Grad mit ihrer Tätigkeit und dem Produkt zu identifizieren, was wiederum ein starker Prädiktor für deren Leistungsbereitschaft ist (Ahearne et al., 2010).

Demgegenüber stehen wiederum einige Verkaufsmitarbeiter, die einen Gegenpol zu den zuvor beschriebenen positiven Aspekten bilden und einen negativen Tenor gegenüber ihrer beruflichen Tätigkeit anklingen lassen. So beklagen einige Verkäufer ein mangelndes Bekenntnis des Betriebes zur Elektromobilität, was dazu führen kann, dass sich die Mitarbeiter nicht unterstützt und anerkannt fühlen.

„Und wir sind dann einfach thematisch irgendwie an den Vertrieb angedockt. Der Begriff Fremdkörper wäre jetzt zu negativ behaftet, aber wir sind natürlich schon auf uns selber gestellt.“ (VP 4)

Darüber hinaus deuten klare Befunde darauf hin, dass die finanziellen Rahmenbedingungen sowie Modalitäten des Verkaufsgeschäfts nicht umfassend und zielgerichtet an das neue Geschäftsfeld der Elektromobilität angepasst worden sind. Diesbezüglich äußern sich die Informanten VP 27 und 30 wie folgt:

„Also das Schlimme ist, dass ich halt hauptsächlich an den konventionellen Stückzahlen gemessen werde. Die Elektromobilität ist halt in Deutschland da eher ein bisschen nebensächlich und das ist aber genau das, was mich die meiste Zeit eigentlich am Tag immer kostet.“ (VP 27)

„Natürlich habe ich eine E-Zielvorgabe, aber der Fokus ist hier momentan ein anderer. Also ich freue mich über jedes E-Geschäft, ich freue mich mehr über jeden Verbrenner. So ehrlich bin ich einfach.“ (VP 30)

In diesem Zusammenhang kann auch basierend auf Interviews mit Vertriebsexperten von Konzern X die Annahme getroffen werden, dass die negative Grundhaltung gegenüber der eigenen beruflichen Tätigkeit unter anderem durch unpassend konzipierte Anreizsysteme und Zielvorgaben sowie durch die grundsätzlich geringere Profitabilität des Verkaufsgeschäfts von Elektroautos zu begründen ist.

Daneben lassen sich auch weitere Personen identifizieren, die im Verkaufsgeschäft von Elektroautos einen enormen Zusatzaufwand sehen.

„Das heißt, diese Fahrzeugberatung an sich ist halt viel viel intensiver.“ (VP 6)

„Das Thema Elektro ist immer noch erheblich beratungsintensiver.“ (VP 23)

Der Aufwand für den Verkauf eines Elektroautos ist überdurchschnittlich hoch im Vergleich zum Verkauf eines konventionellen Verbrenners. Dies führt wiederum dazu, dass einige Verkäufer negativ gestimmt sind, da sie mit demselben Zeit- und Arbeitseinsatz Verkaufspotentialen nachgehen könnten, die aufwandsärmer und in höherer Anzahl zu realisieren sind.

Auf die Nachfrage hin, wie die Verkäufer zu ihrem Job gekommen sind, zeigt sich, dass einige Mitarbeiter nicht eigeninitiativ gehandelt haben und sich dementsprechend nicht aktiv auf die entsprechende Stelle beworben haben.

„Also drauf beworben habe ich mich auf diese Position nicht.“ (VP 21)

„Ich hab mich jetzt nicht speziell auf [Elektroauto Marke Konzern X] beworben oder speziell auf [Kernmarke Konzern X].“ (VP 1)

Häufig wurde diesen Mitarbeitern die neue Aufgabe zugeteilt und die Verantwortung dafür durch die Führungskraft übertragen. Dies wiederum gibt Grund zur Annahme, dass die jeweilige Person oftmals nur ein geringes Maß an intrinsischer Motivation aufweist.

5.1.2.3 Eigenwirksamkeit

Die Eigenwirksamkeit gibt den Grad an, zu dem ein Individuum, sofern es die Situation verlangt, an seine individuellen Fähigkeiten glaubt, die notwendige Motivation sowie kognitiven Ressourcen aufbringen zu können, um eine geforderte Vorgehensweise zur Bewältigung einer Aufgabe umzusetzen (Wood & Bandura, 1989). Zahlreiche Studien

weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ein hohes Maß an Eigenwirksamkeit maßgeblich dazu beiträgt, die individuelle Leistung und den Arbeitseinsatz im Hinblick auf eine spezielle Aufgabe positiv zu beeinflussen (Gist, Kay, & Anna, 1991). Auch im Kontext des Verkaufs innovativer Produkte zeigt sich, dass ein hohes Maß an wahrgenommener Eigenwirksamkeit dazu führt, dass Innovationen seltener abgelehnt werden, Verkaufsmitarbeiter besser mit fordernden Kunden umgehen und insgesamt leistungsfähiger sind (Cho & Chang, 2008; Jaramillo & Marshall, 2004). So untermauert Informant VP 31 an dieser Stelle, dass Verkäufer den gesteigerten Anforderungen innovativer Produkte nur dann gerecht werden, wenn sie sich zuversichtlich und vorbereitet fühlen.

„Also definitiv das, was uns mitgegeben wird, das Produkt mit Begeisterung überbringen, auf jede Frage auch kompetent antworten können. Das ist A und O, das ist unser Handwerkzeug. Wir müssen unsere, wie man so schön sagt, unsere Hausaufgaben halt hier einfach machen. Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn Sie einem Kunden keine Antwort auf eine Frage geben können - Die müssen sofort beantwortet werden können. Und dann führt das natürlich zum Erfolg.“ (VP 31)

Die Analyse der Interviewdaten zeigt in diesem Zusammenhang weitere Aspekte auf, die sich zur Erklärung der Eigenwirksamkeit heranziehen lassen. Die folgende tabellarische Übersicht fasst die wesentlichen Erkenntnisse mit repräsentativen Ankerbeispielen zusammen.

Tabelle 9: Aspekte der Eigenwirksamkeit

Aspekte	Repräsentative Belege
Erfahrung	<p><i>"Also Erfahrung in dem Betreuen von Kunden, die Elektrofahrzeuge fahren, hat noch mehr Brisanz in Führungszeichen, weil der Kunden von Ihnen, auch wenn er das Fahrzeug erworben hat, viel partnerschaftlicher mit ihnen umgeht oder auch von Ihnen Unterstützung braucht." (VP 4)</i></p> <p><i>"Also ich bin jetzt nicht zu 100 Prozent im Thema drin, also, nicht, weil ich mich nicht interessiere, sondern weil es einfach sehr komplex und neu ist. Aber die wichtigsten Sachen kann ich. Der Rest kommt dann mit der Zeit" (VP 32)</i></p>
Selbstvertrauen	<p><i>"Es gibt auch Verkäufer, die sagen, sie wollen mit dem Thema gar nichts zu tun haben, sie machen es nicht, weil sie sich das nicht zutrauen. Da kann es sogar sein, die geben ein oder zwei Geschäfte ab und sagen `Hier, du bist Spezialist, mach du das bitte." (VP 30)</i></p>
Verständnis	<p><i>"Das können Sie nicht allen Verkäufern vermitteln. Die haben dafür manchmal nicht den Kopf, nicht die Zeit oder nicht das Verständnis." (VP 23)</i></p> <p><i>"Schwierigkeit ist halt, dass wir den Überblick über alles bewahren." (VP 31)</i></p>
Unsicherheit	<p><i>"Ich fühle mich sicher in der Erstberatung. Aber in der Fahrzeugübergabe gibt es auch noch Themen, die ich selbst noch erfragen muss." (VP 5)</i></p> <p><i>„Also ohne richtiges Hintergrundwissen ist es nicht möglich oder nur schwer möglich, dieses Fahrzeug zu vertreiben.“ (VP 22)</i></p>

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäß den Aussagen der befragten Personen ist es erfolgskritisch für den Verkauf von innovativen Elektroautos, dass der Verkäufer ein gewisses Maß an Erfahrung im Umgang mit Kunden aufweist. Für den Verkäufer ist es demnach auch wichtig, Routine im Kundenkontakt und vor allem im Umgang mit neuen Produkten zu erlangen, damit er sich ausreichend vorbereitet fühlt und eine souveräne Beratungsleistung garantieren kann.

Andere Informanten thematisieren das Selbstvertrauen eines Verkäufers und kommen zu dem Schluss, dass sie sich die Abwicklung des persönlichen Verkaufsprozesses in manchen Fällen nicht zutrauen. Das kann zur Folge haben, dass potentielle Verkaufschancen vertan und Kunden an andere Kollegen abgegeben werden. Hieran ist klar zu erkennen, wie herausfordernd das neue Geschäftsfeld für einige Verkäufer ist und welchen Stellenwert der Glaube an die eigenen Fähigkeiten in diesem Zusammenhang einnimmt.

Darüber hinaus ist der Aspekt des Verständnisses in einer Vielzahl von Interviews zur Sprache gekommen. Demnach ist die Elektromobilität mit all ihren Implikationen sowohl für die Händler- als auch die Kundenseite eine nur schwer verständliche Materie,

die nicht zuletzt durch ein hohes Maß an Komplexität geprägt ist. In erster Linie führt diese Tatsache dazu, dass sich der Verkäufer nicht alle relevanten Informationen auf Anhieb merken kann oder bereits zu Beginn eine Lernbarriere besteht, sich mit dem neuen Wissen auseinanderzusetzen. Die kapazitativen Ressourcen eines Verkäufers sind in vielen Fällen mit der Einhaltung notwendiger administrativer Prozesse und der Pflege verschiedenster IT-Systeme bereits so ausgeschöpft, dass er kaum in der Lage ist, neue hoch komplexe Themen aufzunehmen.

Elektromobilität geht mit einer Reihe von technischen Details und erweiterten Funktionsumfängen einher, so dass sich der Verkäufer teilweise unsicher fühlt, den Kunden auch kompetent beraten zu können. Einigen Verkäufern fehlt essentielles Hintergrundwissen zu den Produkten, da sie im Alltag oft nicht dazu kommen, sich entsprechend weiterzubilden. Somit ergibt sich ein Kreislauf, aus dem der Verkäufer nur mit zusätzlichem Aufwand wieder herauskommt.

5.1.2.4 Dysfunktionales Verhalten

Anhand der analysierten Daten lassen sich Verhaltensauffälligkeiten bei den Verkaufsmitarbeitern im Verkaufskontext von innovativen Produkten feststellen. Die entsprechenden Hinweise lassen dabei klare Anzeichen für dysfunktionales Verhalten erkennen und deuten wiederum auf erschwerte Bedingungen im praktischen Umgang mit der Verkaufsaufgabe in den Handelsbetrieben hin. Dysfunktionales Verhalten beschreibt auf Eigeninteresse des Verkäufers basierende Aktivitäten, die sich nachteilig auf den langfristigen Erfolg von Neuprodukten auswirken. Derartiges Verhalten zeigt sich beispielsweise darin, dass das Neuprodukt nicht diskutiert, ignoriert oder im schwerwiegendsten Fall sogar schlecht geredet wird (Atuahene-Gima, 1997). Informant VP 2 greift diesen Aspekt auf und macht deutlich, wie derartiges Auftreten in der direkten Verkaufssituation zum Tragen kommen kann:

„So wird in zwei Minuten das kaputt geredet, was wir vorher über anderthalb Stunden aufgebaut haben. So etwas wird mit Sicherheit in allen Niederlassungen so häufig vorgekommen sein, dass wir uns da natürlich selbst viel kaputt gemacht haben.“ (VP 2)

Als Erklärung für dieses Verhalten ergibt sich gemäß den empirischen Befunden (s. Tabelle 10) zum einen die emotionale Barriere, dass sich einige Verkäufer aufgrund der exklusiven Vergabe von Verkaufsrechten für ein innovatives Produkt ausgeschlossen fühlen, da sie ein bestimmtes Produkt im Gegensatz zu ihren Kollegen nicht verkaufen können oder dürfen. Zum anderen weisen die Befunde darauf hin, dass Mitarbeiter durch einen zu starken Fokus auf monetäre Ziele in ungewünschte Verhaltensweisen

umschlagen, wenn ihnen Verdiensteinbußen drohen. Neben emotionalem Barrieren oder extrinsischen Treibern kann dysfunktionales Verhalten aber auch durch Passivität hervorgerufen werden. Diese Passivität reicht dabei von reinem Desinteresse an den Produkten bis hin zu dem Umstand, dass potentielle Verkaufschancen nicht wahrgenommen werden und folglich verfallen.

Tabelle 10: Teilaspekte Dysfunktionales Verhalten

Aspekt	Repräsentative Belege
Emotionale Barrieren	<i>„Das hat dafür gesorgt, dass eben der Großteil ungefähr 90 – 95% aller anderen Verkäufer sich gerade am Ende sehr ausgeschlossen gefühlt haben und die dann gesagt haben, Mensch, jetzt darf ich das Auto nicht verkaufen, dann rede ich es halt schlecht, solange bis der Kunde einen [Fahrzeug Konzern X] oder [Fahrzeug Konzern X] kauft. Da ist meines Erachtens nach diese Strategie relativ fatal gewesen. Denn da haben wir ganz ganz viele Interessenten verbrannt.“ (VP 2)</i>
Extrinsische Treiber	<i>„Also anfangs war’s auf alle Fälle negativ gewesen, dass nicht jeder Verkäufer [Elektroautomarke Konzern X] verkaufen darf. Also mittlerweile kann bei uns jeder Verkäufer auch [Elektroautomarke Konzern X] verkaufen. Das war anfangs negativ. Da bin ich mir ganz sicher, dass da der ein oder andere Verkäufer, was ja auch in gewissen Maße verständlich ist, nur seine Provision und seine Einheiten im Blick hatte und wollte seine Kunden natürlich nicht an einen [Elektroautomarke Konzern X] - Verkaufsberater abgeben. Ja, das war anfangs bestimmt ein Grund gewesen, warum sich sicherlich der ein oder andere gegen den [Elektroauto Konzern X] und für den [Fahrzeug Konzern X] dann entschieden hat.“ (VP 3)</i>
Passivität	<i>„Ich finde es sehr schade, obwohl die anderen es dürften und sollten, dass sich bisher keiner, außer dem [Mitarbeiter Konzern X] die Mühe macht, sich mit den Neuerungen zu beschäftigen. Und wenn er nicht da ist, ein Kunde in der Zeit getröstet wird oder in keinster Weise beraten wird. Ich weiß nicht, ob sie sich davor scheuen, ob die mit dem Konzept nicht einverstanden sind. Ich finde es richtig, dass die die Beratung machen, aber da ist halt null Interesse da. Das finde ich sehr sehr schade. Die dürften ja rein theoretisch auch verkaufen.“ (VP 5)</i>

Quelle: Eigene Darstellung

An dieser Stelle zeigt sich, unter welchen Vorraussetzungen die Einführung eines neuen Produktes zu Unmut und rivalisierenden Verhalten innerhalb der Verkaufsbelegschaft führen kann. Das Gefühl der Nichtzugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe ist nach weiteren Aussagen von Vertriebsexperten in vereinzelt Fällen mit Neid gleichzusetzen und kann wie bereits beschrieben unter Einfluss von Zielerreichungsdruck sogar zu interner Sabotage zwischen Kollegen führen.

5.1.3 Kategorisierung kommunikationsbezogener Einflussfaktoren

Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über kommunikationsbezogene Aspekte, die einen Einfluss auf die Verkaufstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern im Bereich der Elektromobilität haben. Die aggregierten Aspekte werden zwischen

internen sowie externen Kommunikationseinflüssen unterschieden und im Folgenden anhand repräsentativer Kommentare ausgeführt.

5.1.3.1 Aspekte interner Kommunikation

Im Rahmen der semistrukturierten Interviews mit den vertriebsnahen Personengruppen der unterschiedlichen Handelsbetriebe wurde auch der Aspekt der Kommunikation adressiert und diskutiert. Basierend auf der Annahme, dass interne Kommunikationsmaßnahmen einen direkten Einfluss auf die Innovationswahrnehmung und damit verbunden auch auf den verhaltensbasierten Umgang mit der Innovation haben, werden nun relevante Aspekte aus den Interviews näher erörtert (Hughes, 2013; Zboja & Hartline, 2010). In diesem Zusammenhang stellt Vertriebsexperte 9 klar heraus, welchen Stellenwert das Thema Kommunikation im Hinblick auf die innovativen Elektrofahrzeuge für interne Adressaten einnimmt.

„Ja, die Verständlichkeit ist sehr, sehr komplex, weil das Gesamtthema Elektromobilität ja vollkommen neu ist und erst einmal nur Leute, die einen Hintergrund als Elektriker haben, die Möglichkeit haben, die Produkte auf Anhieb zu verstehen. Alle anderen sind auf extrem gute Kommunikation angewiesen.“ (VE 9)

Tabelle 11 fasst die relevanten Aspekte der internen Kommunikation zusammen und liefert repräsentative Belege, der inhaltlich am häufigsten genannten Kommentare zu diesem Themenfeld.

Tabelle 11: Aspekte interner Kommunikation

Aspekte	Repräsentative Belege
Magelnde Werbeausgaben	"Und das Marketing bei dem [Elektroauto Konzern X], da ist – meines Erachtens gibt es gar kein Marketing für den [Elektroauto Konzern X]. Ich finde das, so hart es klingt, aber das Auto ist einfach nicht existent in der Werbung." (VP 26) "Werbungsoffensiven. Das wir einfach noch ein bisschen mehr Promotion für [Elektroautomarke Konzern X] brauchen. Das fehlt. Der Kunde wird im Grunde genommen öffentlich viel zu wenig informiert über das Thema [Elektroautomarke Konzern X] und E-Mobilität. Das heißt, dass diese Marketingmaßnahmen gesteigert werden sollten. Das ist schon so ein Punkt." (VP 6)
Gerüchte	"Das ist glaub ich so ein Punkt. Und was glaub ich auch bisschen schade immer ist, dass dann auch immer so viel gemutmaßt wird. [Evtl. geplante Elektroautos Konzern X], was auch immer alles. Größerer Akku?. Aber nie ist irgendwas davon wirklich spruchreif und das verwirrt doch nur." (VP 3)
Timing	"Und hier ist vielleicht auch wichtig, wenn es auch mögliche Veränderungen gibt, dass solche Dinge uns dann rechtzeitig kommuniziert werden. Sei es eine Preiserhöhung vom [Elektroauto Konzern X], sei es eine Ratenverschlechterung im Leasing, weil die Restwerte abgesenkt werden. Hier ist es leider immer so, dass diese Maßnahmen im Prinzip von heute auf morgen kommen." (VP 34)
Qualität der internen Kommunikation	"Wir brauchen eine schnellere, transparentere und direktere Kommunikation zwischen den Handelsorganisationen und der AG in diesen Belangen." (VP 23)

Quelle: Eigene Darstellung

In den Gesprächen mit den Vertriebsmitarbeitern wurde mit überwiegender Mehrheit der Mangel an Werbeausgaben als stärkste kommunikationsbezogene Herausforderung im Verkaufsgeschäft genannt. Allgemein wird bemängelt, dass bereits in internen Kommunikationsabteilungen Adoptionsbarrieren bestehen und aus diesem Grund wenig bis keine Werbekampagnen zu den eigenen Elektroautos über die klassischen Marketingkanäle geschaltet werden. Der potentielle Kunde weiß somit in vielen Fällen nicht einmal um die Existenz und Serientauglichkeit dieser Fahrzeuge und ist oftmals auf die Meinungen sowie Impulse seines direkten Umfelds angewiesen. Ohne den Einsatz von zentral gesteuertem und effektivem Massenmedien-Marketing wird die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter in Bezug auf den Erklärungs- und Überzeugungsaufwand deutlich erschwert.

Auch für Empfänger von internen Kommunikationsmaßnahmen ist es oftmals nicht leicht, den Inhalt und die Richtigkeit einer Botschaft zu beurteilen. Vertriebsmitarbeiter sind meist gut vernetzt und nehmen zahlreiche Neuigkeiten aus der Konzernzentrale über unterschiedliche Kanäle auf. Dabei ist jedoch nicht garantiert, dass es sich um finale Beschlüsse oder Inhalte handelt, die tatsächlich Konsequenzen für die Praxis haben. So kann der Umlauf von Gerüchten auf Seiten der Verkaufsmitarbeiter zu

Fehlannahmen führen und deren Wahrnehmung und Verhalten ggü. den Kunden beeinflussen (Houmanfar & Johnson, 2003).

Im Falle von internen Kommunikationsmaßnahmen ist für die Vertriebsmitarbeiter neben der Verlässlichkeit der Informationen auch das Timing entscheidend. Viele Mitarbeiter bemängeln diesbezüglich, dass verkaufsrelevante Informationen entweder verspätet oder zu plötzlich kommuniziert werden, so dass die Verkaufsarbeit davon negativ beeinflusst wird. Als besonders kritisch werden unter anderem rückwirkende Preisanpassungen beurteilt, die in einigen Fällen zur Auflösung und Umschreibung von Kaufverträgen führen. Diese Vorgehensweise wird von Verkäufern als sehr unangenehm empfunden und ist für den Kunden wiederum sehr aufwendig.

Darüber hinaus wird häufig auch die Qualität der Informationen bemängelt und sogar in Frage gestellt. Allgemein wird sie als intransparent, zu langsam und indirekt beurteilt. Informant VE 11 betont diesbezüglich noch einmal die Problematik der indirekten Kommunikation an die Handelsbetriebe.

„Ich glaube aber auch, dass das Thema Kommunikation hier ein Stück weit die Wirkung verliert, weil es doch zu viel stille Post ist, weil viele neue Themen da sind, die auch wirklich davon leben, dass sie eben präzise wiedergegeben werden und eben nicht irgendwie durch den Kommunikationskanal drei Mal umgedreht und verfälscht werden.“ (VE 11)

Die Elektromobilität ist ein vielschichtiges Thema, über das aktuell erst ein begrenzter Wissens- und Kenntnisstand bei den Verkäufern vorliegt. Die interne Kommunikation stellt in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument dar, um Verkaufskräfte oder Vertragshändler über die wesentlichen Produktinformationen in Kenntnis zu setzen. Dabei muss jedoch sichergestellt sein, dass die Kommunikationsmaßnahmen schnell und unmittelbar umgesetzt und inhaltlich korrekt an alle vorgesehen Empfängergruppen weitergeleitet werden.

5.1.3.2 Aspekte externer Kommunikation

Die Gespräche mit den Interviewpartnern eröffneten dem Forscher neben Aspekten der internen Kommunikation auch ein breites Feld an Informationen hinsichtlich externer Kommunikationseinflüsse auf den Verkaufsprozess von Elektroautos. Aufgrund der allgemeinen Relevanz dieser Wirkungsbeziehung wurde dieses Thema gezielt adressiert und empirisch aufbereitet, um verständlich zu machen, in welcher Weise externe Kommunikationseinflüsse die Arbeit der Verkäufer erschweren (Czepiel, 1974; Sheth,

1971). Tabelle 12 gibt in diesem Zusammenhang einen Überblick über die aggregierten Inhalte in diesem Themenfeld.

Tabelle 12: Aspekte externer Kommunikation

Aspekte	Repräsentative Belege
Negative Mundpropaganda	<i>"Weil gerade die Vorurteile gegenüber der Elektromobilität das sind, was uns im Verkauf nur hindert. Und das sind diese typischen bayrischen Stammtischgespräche, wo fünf beieinander sitzen und vier lästern über den [Elektroautos von Konzern X] ab und einer ist dann halt dabei und sagt: „Okay, ich bin den gefahren, es ist alles gut, probiere den mal aus.“ (VP31)</i>
Umlauf Gerüchte	<i>"Da habe ich von einigen Kunden gute Tipps bekommen. Da gibt es einige sehr, sehr gute Webseiten, wo man schauen kann, die ja immer hier up-to-date sind mit dem Newsletter, sie sollten vielleicht nicht nur einen haben, sondern sie sollten vielleicht zwei, drei Newsletter abonniert haben, damit sie es auch gegenprüfen können, ob die Meldung wirklich richtig ist." (VP 36)</i>
Verunglimpfung durch die Presse	<i>"Ich glaube, Konzern X tut das schon alles. Was die Presse dann daraus macht, ist eher ein Thema." (VP 30) "Ja die Presse natürlich. Das ist heute mal hü, morgen mal hott. Heute kriegen wir eine positive Presse für [Elektroautos von Konzern X], morgen gibt es wieder eine negative." (VP 22)</i>
Politische Einflüsse	<i>"Das Problem ist halt einfach, dass die Regierung mit den Leuten auch Katz und Maus spielt. Mal heißt es, ein Beispiel jetzt: Blaue Plakette ja, blaue Plakette nein. Dann heißt es in zwei Wochen wieder: ok ja. Dann doch wieder nein. Und genau so auch mit der Förderung. Förderung ja, Förderung nein. Wie viel? Und das ist halt ein bisschen alles schwierig." (VP 32)</i>

Quelle: Eigene Darstellung

Die überwiegende Mehrheit der befragten Verkäufer kommt zu dem Schluss, dass der allgemein begrenzte Wissensstand über Elektroautos in der breiten Masse der Kunden oftmals dazu führt, dass das Produkt nicht korrekt verstanden wird, falsche Annahmen darüber getroffen werden und sich als Konsequenz zum Teil negative Meinungen formieren. Im schlechtesten Fall werden unfundierte Meinungen über das Produkt beispielsweise in den Freundes- und Bekanntenkreis weitergetragen. Angesichts der Tatsache, dass der Einfluss aus dem sozialen Umfeld ein starker Prädiktor für die Meinungsbildung und Innovationsadoption ist, sprechen viele Verkaufskräfte in diesem Zusammenhang von „*Negativ-Propaganda*“, die nicht kontrolliert werden kann und zu stärkerem Kaufwiderstand führt (Lu, Yao, & Yu, 2005).

Die Komplexität der Materie hat in vielen Fällen zur Folge, dass fragmentierte und falsch wiedergegebene Informationen in Umlauf geraten. Diese führen zur Verunsicherung auf Seiten des Kunden, da er die Güte der Information oftmals nicht beurteilen kann. Die Brisanz dieses Umstands wird durch die Existenz von themenspezifischen Fachforen im Internet entweder verschärft oder relativiert.

Verkäufer betonten, dass es diesbezüglich notwendig ist, mehrere Quellen miteinander zu vergleichen, damit sich die Richtigkeit der Informationen beurteilen lässt. Für Verkäufer bedeutet die Aufarbeitung von Gerüchten und Fehllannahmen einen zusätzlichen Aufwand bevor sie mit der eigentlichen Überzeugungsarbeit beim Kunden beginnen können. Informant VP 20 bringt in diesem Zusammenhang ergänzend zum Ausdruck, dass selbst offizielle Werbebotschaften von Konzern X falsche Erwartungen bei den Kunden wecken, die im Umkehrschluss jedoch die Wahrnehmung der Innovation prägen.

„Ja, die, ich sag mal so, wie es Konzern X gerne vermittelt, man fährt los und stellt das Auto dann in der nächsten Stadt ab und lässt es wieder auffüllen, das ist ja alles noch gar nicht so gegeben, wie es gerne in den Werbefilmen dargestellt wird.“ (VP 20)

Dieser Umstand stellt eine zusätzliche Herausforderung für den Verkäufer dar, da die Inkongruenz zwischen dem kommunizierten Inhalt und der realen Praxis wiederum zu einer Asymmetrie der Informationsstände innerhalb der Kundschaft führt. Um der Verwässerung von Inhalten und der Verbreitung falscher Annahmen entgegenzuwirken, muss der Verkäufer diesbezüglich wiederum erhöhte Aufklärungsarbeit leisten.

Darüber hinaus wird in einigen Fällen die Arbeit der Presse bemängelt. Gemäß der Aussagen von einigen Informanten von Konzern X kommt es vor, dass Redakteure das Thema Elektromobilität oder auch die Produkte von Konzern X ungerechtfertigt negativ bewerten und ungünstig darstellen. Es wird davon berichtet, dass selbst von der Fachpresse teilweise ungenügend recherchiert wird und falsche Informationen in Umlauf geraten. So sind die Verkaufskräfte auch davon abhängig, welche Meinung die Presse über die innovativen Fahrzeuge in den einschlägigen Medien verbreitet. Diese Form der Meinungsbildung trägt dazu bei, dass der Argumentationsaufwand der Verkaufskräfte zusätzlich erhöht wird.

Darüber hinaus führt die durch die Politik geführte Debatte zur Eindämmung der Schadstoßbelastung durch Dieselfahrzeuge mittels einer blauen Plakette dazu, dass sich die Entwicklung am Fahrzeugmarkt für den Kunden derzeit nur schwer einschätzen lässt und er für sich nicht bestimmen kann, welche Antriebsform bzw. Kraftstoffart für seine individuellen Mobilitätsbedürfnisse derzeit am geeignetsten ist. Diese unklare Situation erschwert zusätzlich den Arbeitsaufwand der Verkäufer, indem sie auch Unzulänglichkeiten der Politik rechtfertigen müssen.

Insgesamt wird der persönliche Verkaufsprozess durch eine Vielzahl externer Kommunikationsfaktoren beeinflusst, die der Verkäufer jedoch selbst meist nicht

beeinflussen kann und dementsprechend nur darauf reagieren kann. Die Unkenntnis und Fehlannahmen über ein innovatives Produkt geraten über verschiedenste Kanäle in Umlauf, so dass der Verkäufer sich in einer erschwerten Ausgangslage befindet.

5.1.4 Kategorisierung organisationaler Einflussfaktoren

Die folgenden Abschnitte geben Aufschluss darüber, welche Herausforderungen im Hinblick auf das persönliche Verkaufsgeschäft von Innovationen auf organisationaler Ebene bestehen. Dabei wird spezielles Augenmerk auf finanzielle Aspekte gelegt sowie der übergeordnete Begriff der Komplexität thematisiert.

5.1.4.1 Finanzielle Rahmenbedingungen

Der finanzielle Aspekt stellt innerhalb einer Organisation einen zentralen Faktor dar. Je nachdem wie die finanziellen Rahmenbedingungen einer unternehmerischen Tätigkeit ausgestaltet sind, wirken sich diese förderlich oder hinderlich auf den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation aus (Schäfer, 2013). Sofern möglich, versuchte der Forscher in den Gesprächen mit den Vertretern von Konzern X nähere Informationen über die finanziellen Einflussfaktoren auf den Verkaufserfolg von Elektroautos zu erlangen. Dabei konnten drei unterschiedliche Themenfelder identifiziert werden, deren praktische Ausgestaltung einen maßgeblichen Einfluss auf den Vertriebs Erfolg zu haben scheinen.

1. Vergütungssysteme
2. Preis- und Rabattpolitik
3. Profitabilität

Vergütungssysteme

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich die Vergütung und weitere extrinsische Anreize innerhalb der untersuchten Betriebe stark voneinander unterscheiden. Typischerweise beziehen Verkaufskräfte im Automobilhandel ein geringeres Fixgehalt, das sich durch erfolgsabhängige Provisionen und Boni aufstocken lässt¹⁶ (Brown et al., 2005; Ditillo, 2012). Dabei variieren jedoch die genaue Ausgestaltung sowie die Bemessungsgrundlage von Betrieb zu Betrieb. So lassen sich im vorliegenden Fall Betriebe finden, die die finanziellen Bezüge aus dem Verkauf des Fahrzeugs (vorgelagerte Profite) oder aus dem Verkauf zusätzlicher fahrzeugbezogener

¹⁶ Nähere Details sind aus verschiedenen Gesprächen bekannt, werden aber aus vertraulichen Gründen nicht genauer dargestellt.

Produktumfänge (nachgelagerte Profite) ableiten. Der Verkäufer verdient dabei meist einen bestimmten prozentualen Anteil am Bruttoertrag des Händlers.

Im Gegensatz dazu ist im Rahmen der Analyse jedoch auch dokumentiert, dass Verkäufer für Elektroautos teilweise gar nicht an deren Verkaufszahlen gemessen werden, was eine widersprüchliche Handhabung in diesem Zusammenhang darstellt:

„Aber das einzige, was halt negativ ist, das frisst halt viel Zeit und gemessen werde ich aber genau an dem anderen, an den konventionellen Fahrzeugen. Und da werden ja immer Listen geführt, wo ich mich befinde, wo ich stehe von den Stückzahlen her und so weiter. Das [Elektroauto Konzern X]-Thema, was halt die Zeit frisst, das fällt irgendwo hinten runter.“ (VP 27)

Daraus lässt sich schließen, dass durch fehlende Anreize, Prioritäten zu Gunsten konventioneller Fahrzeuge verschoben werden. Die verkaufsbezogenen Vergütungs- und Anreizstrukturen stellen sich demnach als sehr komplex sowie stark variabel dar und können darüber hinaus regelmäßigen Schwankungen unterliegen. Doch sind sie ein entscheidendes Kontrollinstrument zur Harmonisierung des Verhaltens und der Interessen der Mitarbeiter mit den Vorstellungen der Organisation (Kauppila et al., 2010).

Preis- und Rabattpolitik

Es ist offensichtlich, dass der Preis eines innovativen Neuprodukts einer der entscheidendsten Faktoren in der frühen Phase der Kaufentscheidung darstellt (Rogers, 1995). Auch im Hinblick auf die Elektroautos von Konzern X betont der überwiegende Teil der Verkäufer die enorme Wichtigkeit des Preises im Rahmen des Verkaufsprozesses.

„Bei den Elektrofahrzeugen, wenn wir jetzt mal auf den [Elektroauto Konzern X] gehen, ist es ganz klar die Preisakzeptanz. Wenn ich merke, dass mein Gesprächspartner gegenüber die Preisakzeptanz hat für dieses Fahrzeug, dann ist es relativ leicht, weil das Fahrzeug überzeugt.“ (VP 22)

Hierbei ist aber nicht nur die Höhe des Preises des Produkts entscheidend, sondern auch das Verhältnis zu dessen Leistung. Elektroautos gelten derzeit noch als überteuert, da sie aufgrund ihrer technischen Beschaffenheit auch mit Einbußen für den Kunden verbunden sind (s. Kapitel 3.2.). Informant VP 26 betont, dass es sich sogar beim populärsten Elektroauto von Konzern X um ein vergleichbar teures Auto handelt.

„Der [Elektroauto Konzern X] ist ein teures Auto, auch im Leasing, für eine Leasingrate für den [Elektroauto Konzern X] kriegen Sie locker auch einen [Populäres Volumenmodell Konzern X]. Das muss man wissen. Das ist ein bisschen ein Problem.“

Informant VP 23 teilt diese Meinung und argumentiert, dass ein hoch innovatives Fahrzeug zwar einen gewissen Preis hat, doch stellt der Kunde dieses Angebot stets auch in Relation zu Konkurrenzfahrzeugen. Dabei ist festzuhalten, dass die Konkurrenz im Begriff ist, nachzuziehen und kontinuierlich Preisdruck auf Konzern X ausübt.

„Aber effektiv zählt bei den Elektroautos, wie bei den normalen Verbrennern, Preis-Leistung muss passen. Und auch wenn man ein schickes Auto hat, was hochinnovativ ist – langsam werden wir zu teuer. Die anderen können das mittlerweile genauso gut.“ (VP 23)

Hinsichtlich der Preissensitivität der Kunden kommt ein weiterer erschwerender Faktor in der finanziellen Betrachtung des Verkaufs von Elektroautos von Konzern X zum Tragen. Die meisten Verkaufsstellen sind über einen Agenturvertrag befähigt, die Produkte von Konzern X zu vertreiben. Dieser Agenturvertrag schreibt jedoch vor, dass ein bestimmter Preis für die Fahrzeuge ohne die Möglichkeit zur Gewährung eines Rabattes gezahlt werden muss. Kunden sind es jedoch gerade beim Autokauf gewohnt, einen Rabatt auszuhandeln, doch entfällt dieser Vorteil im Verkaufsgeschäft der Elektroautos von Konzern X. Dieser Umstand führt wiederum zu Verärgerung des Kunden und schränkt den Handlungsspielraum der Verkäufer stark ein.

„Ungünstig ist halt immer dieses feste Muster und null Prozent Nachlass. Das ist wirklich nicht so schön für uns.“ (VP 35)

„Kritische Punkte sind natürlich immer wieder der Preis. Thema Agenturvertrieb kennen die Leute mittlerweile. Ist, glaube ich, in vielen Foren mit drinnen, dass hier das System über einen Agenturvertrieb läuft. Auch ist es bekannt, glaube ich, mittlerweile, dass man in der Preisgestaltung individuell unflexibel ist. Nennen wir es einfach so.“ (VP 33)

Profitabilität

Der Transformationsprozess hin zur Elektromobilität hat einen direkten Einfluss auf die finanziellen Rahmenbedingungen, innerhalb derer ein Handelsbetrieb wirtschaftlich agiert. Die Gespräche mit den Vertriebsexperten von Konzern X brachten dabei einige relevante Aspekte hervor.

So werden Vertragshändler per Agenturvertrag zum Beispiel zur Einhaltung von bestimmten Retail-Standards verpflichtet, die verschiedene Maßnahmen¹⁷ für den Händler vorsehen. Unter anderem wird vom Händler die Schaffung spezieller Verkaufsvoraussetzungen innerhalb und außerhalb des Betriebs gefordert. Relevante Aspekte sind in diesem Zusammenhang die Nutzung von bestimmtem Mobiliar, die Gestaltung der Verkaufsfläche, Werbemaßnahmen nach unternehmenseigenen Richtlinien oder auch die Errichtung von Ladeinfrastruktur an der Liegenschaft. Die Einhaltung des Agenturvertrags setzt somit eine Reihe von Investitionen auf Seiten des Händlers voraus, wobei diese nur zum Teil durch den Hersteller subventioniert werden.

Neben dem erhöhten Investitionsaufkommen für den Händler ergibt sich zusätzlich ein gesteigerter Beratungs- und Betreuungsaufwand für den Verkäufer. So gibt ein Großteil der Verkäufer an, dass die Transaktionszeit¹⁸ bei Elektroautos um ein Vielfaches länger ist:

Der Umfang der Fragen und die Tiefgründigkeit der Fragen ist deutlich intensiver als in den Beratungsgesprächen für ein [konventionelles Fahrzeug Konzern X]. (VP 4)

„Das Thema Elektro ist immer noch erheblich beratungsintensiver.“ (VP 23)

„Es gibt ja auch Vorgaben eines Musterverkaufsprozesses und wenn man da mal wirklich tief reingeht, vergehen beim [Elektroauto Submarke Konzern X] Interessenten 2 Stunden mal Minimum mit einer richtigen Beratung.“ (VP 6)

Angesichts der Tatsache, dass die Elektroautos von Konzern X derzeit meist einen geringeren Deckungsbeitrag aufweisen als viele alternative konventionelle Fahrzeuge fällt die Verkaufsprovision dementsprechend auch geringer aus, was das allgemeine Aufwands- und Ertragsverhältnis sowohl für den Verkäufer als auch den Betrieb vergleichsweise unattraktiver macht. Darüber hinaus belegen interne Analysen dass Elektroautos überwiegend als Zweitfahrzeug gekauft werden und somit weniger Inzahlungnahmen zu Stande kommen. Die geringe Anfälligkeit für Service- und Wartungstermine führt zusätzlich dazu, dass der Händler insgesamt weniger Umsatz mit Fahrzeugen dieser Kategorie erwirtschaftet (Verkaufsreport Konzern X / Marktforschungsdaten Konzern X).

¹⁷ Aus vertraulichen Gründen können an dieser Stelle keine weiteren Vertragsinhalte und Details erörtert werden.

¹⁸ Die Transaktionszeit steht hier für die Zeitspanne, ab der der Kunde zum ersten Mal mit der Verkaufsstelle in Kontakt kommt bis zu dem Zeitpunkt, an dem er tatsächlich etwas kauft.

5.1.4.2 Komplexitäten

Die Einführung einer hoch innovativen Fahrzeugklasse geht zwangsläufig mit einer Erhöhung der Komplexität im Verkaufsgeschäft einher. So sind es sämtliche technischen Spezifikationen der Fahrzeuge, weiterführende Services und zusätzliche Produktportfolios, die den Verkäufer kognitiv fordern (Atuahene-Gima, et al., 2000, p. 28). Zu hohe Komplexität kann den Verkäufer einschüchtern und ihm das Gefühl vermitteln, nur noch geringe Kontrolle über den Verkaufsprozess zu haben (Hultink & Atuahene-Gima, 2000). Dies führt wiederum zu Unsicherheit hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit des Produkts, der zu erwartenden Kundennachfrage und des damit verbundenen Erfolgs sowie der wahrgenommenen Wettbewerbsposition (Talke & Hultink, 2010). Die durch die Elektromobilität verursachte Komplexitätssteigerung setzt die Verkäufer demnach auch unter Druck, ihren Wissenstand stets zu vergrößern.

„Ich glaube, das Produkt-Know-How ist ganz ganz wichtig. Gerade was innovative Themen angeht, was der [Elektroautomarke Konzern X] ja im Kompletten noch ist. Und alles was da so dranhängt. Das wird auf jeden Fall immer wichtiger, weil die Komplexität ja weiter steigt.“ (VP 3)

Unter den befragten Interviewpartnern lassen sich aber auch einzelne Personen finden, die der steigenden Herausforderung positiv gegenüber gestimmt sind und dementsprechend ein großes Maß an Motivation aufweisen.

„Hab mich dann nach kurzer Überlegung bewusst für das Thema entschieden, weil es für mich einfach ein spannendes Thema ist, weil es erstens zukunftssträchtig ist, sicherlich auch komplett neue Herangehensweisen in vielen Themen braucht und ich das als eine tolle Herausforderung einfach gesehen habe. Und diese Herausforderung bekomme ich jetzt jeden Tag eigentlich gestellt.“ (VP 14)

Der überwiegende Teil der befragten Verkäufer bemängelt jedoch die erschwerten Bedingungen durch die gesteigerte Komplexität im persönlichen Verkaufsprozess. Tabelle 13 gibt in diesem Zusammenhang einen Überblick über die auffälligsten Aspekte in diesem Themenfeld.

Tabelle 13: Aspekte der Komplexität

Aspekte	Repräsentative Belege
Produktportfolio	<p><i>"Es ist herausfordernd, den Kunden in unserer riesengroßen Modellpalette beraten zu können, weil wir haben ja nicht nur den [Elektroauto Konzern X] oder einen [Elektroauto Konzern X], wir haben ja auch einen [Aufzählung 9 verschiedener Baureihen von Konzern X]. Unterschiedlichste Karosserievarianten, Plug-In Hybrid Fahrzeuge, Diesel, Benziner. Das ist ja letztendlich ein unendlich großes Portfolio." (VP 2)</i></p> <p><i>"Ein riesen Problem ist tatsächlich das enorm gewachsene Produktportfolio, weil wir einfach gut informiert sein müssen, um vor dem Kunden top darzustehen." (VP 23)</i></p>
Administrative Prozesse	<p><i>"Sand im Getriebe haben wir natürlich immer dann, wenn uns unsere eigene Bürokratie lahmlegt. Wir haben Prozesse, die so langwierig und komplex sind, dass der Kunde irgendwann aussteigt und sagt, wisst ihr, da hab ich gar keine Lust drauf." (VP 26)</i></p> <p><i>"Wir verlieren eigentlich nirgends Zeit. Lediglich im Administrativen. Wir sind beschäftigt mit Formulare beiholen, der Bank verlorengegangenen Unterlagen durchschicken. Ich muss hier vier oder fünf Systeme pflegen, wenn ich ein Auto verkauft habe." (VP 34)</i></p>
Produktspezifische Prozesse	<p><i>"Es ist natürlich auch mal so, dass die Fahrzeuge von unserem Pool belegt sind, weil, aktuell ist es auch wieder so, ich habe jetzt knappe 14-tägige Vorreservierungen, wo die Fahrzeuge fast täglich reserviert sind." (VP 24)</i></p> <p><i>"Das kontrollieren wir morgens natürlich. Da wird halt der komplette Showroom überprüft. Sind alle Fahrzeuge ausgepreist? Sind überall Kataloge? Wenn halt irgendwo noch ein Auto dreckig ist, wird halt nochmal drüber gewischt...Und schaue halt, welche Termine habe ich morgen und versuche dann natürlich so einen Tag früher, das Auto aufzubereiten, zu waschen, zu tanken und zu laden." (VP 1)</i></p>

Quelle: Eigene Darstellung

Das über die Jahre enorm gewachsene Produktportfolio von Konzern X und der damit einhergehende Anstieg des Funktions- und Zubehörfumfangs führt zu einer zunehmenden Herausforderung für den Verkäufer, sämtliche Einzelheiten zu überblicken und wiederzugeben. Neben den ohnehin besonders erklärungsbedürftigen Elektroautos ist es gerade für einen Mischverkäufer, der auch konventionelle Fahrzeuge berät, sehr schwierig, in allen Bereichen das geforderte Maß an Expertentum zu entwickeln. Diese Herausforderung wird zudem durch die steigende Digitalisierung und der Entwicklung autonomer Fahrkonzepte verschärft (Heymann & Zähres, 2009; Kuhnert & Mehl, 2013).

Im Zuge der Einführung von Elektroautos wurden auch betriebliche Prozesse überarbeitet, angepasst und sogar neu eingeführt. So werden zum Beispiel zur Abwicklung der Kaufprämie für Elektroautos durch den Staat und den Hersteller neue digitale Formulare benötigt, die wiederum im Falle eines Finanzierungs- oder Leasinggeschäfts mit einem beauftragten Bankhaus abgestimmt werden müssen (Beobachtung Konzern X). Darüber hinaus etablierte Konzern X eine Vielzahl weiterer digitaler Anwendungen, um neu entstandene Prozesse zu kontrollieren und zu steuern. Neben unterschiedlichsten CRM-Systemen existiert beispielsweise eine Web-

Anwendung, mit deren Hilfe der Kunde seine individuellen Voraussetzungen zur Installation einer privaten Ladesäule evaluieren kann, bevor der Verkäufer diese Daten für eine konkrete Auftragserstellung an einen ausführenden Partner-Elektriker übermittelt. Insgesamt unterliegt das Verkaufsgeschäft nach Aussagen der Verkäufer einer Vielzahl administrativer Prozesse, die teilweise so langwierig sind, dass Kunden ihr Kaufinteresse sogar wieder verlieren.

Neben den steigenden administrativen Anforderungen ist das Verkaufsgeschäft von Elektroautos auch durch eine Reihe neuer produktspezifischer Prozesse geprägt. Die durch Konzern X auferlegten Verkaufsstandards verlangen es, die Verkaufsfläche stets in einen speziell vorgesehenen Zustand zu versetzen (s. Kapitel 5.1.4.1). So muss der Verkäufer kontinuierlich Sorge dafür tragen, dass sämtliche Ausstellungsexponate, Infobroschüren und digitalen Verkaufshilfen vorliegen und einsatzbereit sind. Das erhöhte Probefahrtenaufkommen im Bereich der Elektromobilität führt zusätzlich zu einer signifikanten Erhöhung des Arbeitsaufwands und erfordert eine gesteigerte Sorgfaltspflicht im Bereich des Fuhrparkmanagements. Darüber hinaus erhöhen produktspezifische Prozesse wie das ständig notwendige Laden der Fahrzeuge an der Liegenschaft des Verkaufsbetriebs die Komplexität alltäglicher Arbeitsabläufe.

5.1.5 Kategorisierung kontextueller Einflussfaktoren

Die folgenden Abschnitte setzen sich mit den Herausforderungen im persönlichen Verkaufsgeschäft von Innovationen auseinander, die speziell durch den Kontext der Innovation Elektromobilität bestimmt sind. In diesem Zusammenhang wird näher darauf eingegangen, wie infrastrukturelle Rahmenbedingungen den Verkaufsprozess beeinflussen und inwiefern heterogene Nutzungsvoraussetzungen des Kunden sowie das Thema Neukundenakquise Herausforderungen in diesem Kontext darstellen.

5.1.5.1 Infrastrukturelle Abhängigkeit

Als eine der größten Herausforderungen im Verkaufsprozess von Elektroautos wird derzeit noch unzureichend erfolgte Ausbau der öffentlichen Ladeinfrastruktur angesehen. Oftmals wird diesbezüglich auch vom Henne-Ei-Paradoxon gesprochen, da sich relevante Stakeholder in dieser Angelegenheit nicht einig sind, ob zuerst Fahrzeuge auf den Straßen oder entsprechende Ladesäulen gebraucht werden (BMVI, 2016). Zahlreiche Marktforschungsstudien bestätigen, dass gerade die Sorge, dass das eigene Fahrzeug nicht beliebig mit Kraftstoff versorgt oder es gar liegenbleiben könnte, eine der stärksten Barrieren im Kaufentscheidungsprozess eines Elektroautos darstellt

(Hiwatari et al., 2011; Neubauer & Wood, 2014). Diese These untermauern auch nahezu alle befragten Verkäufer, exemplarisch wiedergegeben durch VP 21:

„Ich sag mal so, Dinge, die den Verkauf stark beeinflussen, gerade im Elektro-Bereich, ist halt die schlecht ausgebaute Ladeinfrastruktur momentan, die allgemein in Deutschland noch herrscht.“ (VP 21)

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass diese Aussage auch von den Belegschaften getroffen wird, die in relativ gut ausgebauten Regionen oder Ballungszentren tätig sind. Die Möglichkeit und Sicherheit im Alltag ohne besonderen Mehraufwand ein Elektrofahrzeug mit Strom betanken zu können, ist demnach einer der kritischsten Aspekte im Verkaufsgespräch, der sich in den meisten Fällen durch weiterführende Argumente auch nicht mehr positiver darstellen lässt.

„Momentan ist es ja so. Jemand, der keine Ladeinfrastruktur hat oder sie schaffen kann. Für den ist das Auto ja jetzt erstmal momentan noch nichts. Solange nicht die öffentliche Infrastruktur oder die Infrastruktur in der Firma, wo er jetzt arbeitet, gegeben ist. Da ist dann der Knackpunkt, wo ich merke, okay das Auto ist was für denjenigen oder eben nicht.“ (VP 1)

In diesem Zusammenhang weisen verschiedene interne Kundenstudien darauf hin, dass der überwiegende Teil der potentiellen Kunden ohnehin nicht dazu neigt, ihr Elektrofahrzeug ausschließlich an öffentlichen Ladesäulen zu laden. Vielmehr stellt aktuell die Installation einer eigenen Lademöglichkeit im heimischen Bereich die favorisierte Art der Aufladung dar (Interne Marktforschungsdokumente Konzern X).

„Also das macht ja momentan nur Sinn, so ein Auto jemandem zu verkaufen, der zu Hause laden kann. Ich kenne jetzt niemanden, der so ein Auto kauft, der sich drauf verlässt, immer woanders zu laden. Also in der Infrastruktur sind wir noch ausbaufähig.“ (VP 30)

Hieraus ergibt sich, dass die Rahmenbedingungen zum Laden des Fahrzeugs nicht nur einen der entscheidendsten Aspekte im Verkauf von Elektroautos darstellen, sondern gemäß der Verkäufer auch als Grundvoraussetzung für die Schaffung neuer Verkaufspotentiale dienen.

„Ich denke mal, mit einem größeren Ladenetz könnte man auch noch mal für den ein oder anderen Kunden, der nicht die Möglichkeit hat, in der Nähe seiner Wohn- oder Arbeitsstelle zu laden, die Ausgangssituation verbessern und ihn für das Fahrzeug gewinnen.“ (VP 22)

Anhand dieser Ergebnisse wird klar herausgestellt, dass die Beschaffenheit infrastruktureller Systeme, in die eine Innovation funktionell eingebettet ist, eine bedeutende Hürde im Rahmen des persönlichen Verkaufsprozesses darstellt. Infrastrukturelle Rahmenbedingungen sind demnach als erfolgskritischer Faktor für die Innovation anzusehen, deren Erfüllung der Verkäufer je nach Art und Umfang eigenständig nur bedingt herbeiführen kann, da diese seinen Einflussbereich meist übersteigen.

5.1.5.2 Heterogene Nutzungsvorraussetzungen

An die Diskussion über den Ausbau der Ladeinfrastruktur (s. Kapitel 5.1.5.1) knüpft der Umstand an, dass potentielle Kunden, die sich bewusst aus der Abhängigkeit infrastruktureller Rahmenbedingungen begeben wollen, wiederum über sehr unterschiedliche Voraussetzungen für die Ladung eines Fahrzeugs im privaten Umfeld verfügen (Marktforschung Konzern X). So ist je nach Beschaffenheit der Wohnsituation die Installation einer heimischen Ladelösung möglich oder nicht. Besonders in Ballungszentren mit Hochhäusern oder mehrstöckigen Mehrparteienhäusern, in denen unter Umständen auch keine Tiefgarage vorhanden ist, stellen sich die Voraussetzungen als überaus schwierig dar. Diese Tatsache wird dementsprechend auch von den Verkäufern als Grund für eine geringe Kaufbereitschaft angesehen.

„Wir haben hier in der Großstadt halt sehr häufig den Fall, der Kunde interessiert sich für so ein Auto, wohnt aber im zweiten oder dritten Stock und hat gar keinen festen Stellplatz für sein Fahrzeug. Er kann also somit nicht regelmäßig laden und wäre somit abhängig von der Ladeinfrastruktur, die dafür aber nicht genug ausgebaut ist und dafür auch nicht günstig genug ist. Dann können wir schon mal davon ausgehen, wir werden am Ende mit höchster Wahrscheinlichkeit nicht zusammenkommen. Das ist also ein Punkt, auf den man unbedingt achten muss.“ (VP 2)

In diesem Zusammenhang bestätigt Informant VP 4, dass eine Vielzahl potentieller Kunden aufgrund ihrer individuellen Lebensumstände folglich auch unterschiedliche Grundvoraussetzungen für die Nutzung der aktuell zur Verfügung stehenden Lademöglichkeiten aufweisen. Dies führt in vielen Fällen allerdings wiederum dazu, dass das Produkt nur eingeschränkt oder gar nicht genutzt werden kann und dadurch dementsprechend auch potentielle Interessenten verloren gehen.

„Die Grundvoraussetzungen sind querbeet, also unterschiedlich. Wir haben von den Laternenparkern bis zum Hochhausbewohner alles dabei...Da kristallisiert sich eigentlich relativ schnell mal raus, dass die nicht Kunden werden. Wir haben sehr wenig Kunden, die als Laternenparker dieses Auto kaufen, was die Zielgruppe natürlich schon

mal ziemlich einschränkt. Bei den Leuten, die das Auto kaufen haben die in der Regel einen Bezugspunkt, wo sie laden können. Da heißt zum Beispiel zu Hause oder in irgendeiner Garage oder auf dem Grundstück oder in der Firma...“ (VP 4)

Die vorliegenden Ergebnisse bringen somit zum Ausdruck, mit welchem Komplexitätsgrad die Nutzung des innovativen Neuprodukts verbunden ist. Neben der potentiellen Abhängigkeit von öffentlichen Infrastruktursystemen stellen die privaten Nutzungsvoraussetzungen einen weiteren Engpassfaktor im Verkaufsprozess einer Produktinnovation dar. Die individuellen Gegebenheiten beim Kunden übersteigen dabei oftmals den Wissensstand sowie den Kompetenzbereich des Verkäufers und stellen dementsprechend eine zusätzliche Barriere im Verkaufsprozess dar.

5.1.5.3 Zugriff auf Neukunden

Die Entwicklung und Kommerzialisierung von Innovationen sichert nicht nur Organisationen den wirtschaftlichen Erfolg, sondern bietet auch Verkäufern die Möglichkeit, zusätzliche Geschäftspotentiale zu erschließen, indem sie bestehende Kunden weiterentwickeln oder neue Kundengruppen hinzugewinnen (Cooper, 1990, S. 413). Somit ist nicht nur die Pflege der Bestandskunden entscheidend, sondern auch der Zugriff auf neue potentielle Interessenten. Wie bereits in Kapitel 5.1.1.1 thematisiert, handelt es sich in Bezug auf innovative Elektroautos überwiegend um neuartige Kunden, die durch die Verkaufskräfte nur schwer zu identifizieren und einzuschätzen sind. Die damit verbundene Unwissenheit, wie und wo potentielle Neukunden gewonnen werden können, erschwert die Ausgangslage für den Vertrieb zusätzlich.

„Also natürlich, man betreibt ja Kaltakquise, man muss ja irgendwie neue Kunden generieren, das ist relativ erfolgreich. Bei [Elektroautomarke Konzern X] ist das allerdings schwierig, weil wir gar nicht wissen wo wir da ansetzen sollen.“ (VP 32)

Darüber hinaus ergibt sich in diesem Zusammenhang für die Verkaufskräfte die Schwierigkeit, dass ihnen größtenteils keine relevanten Informationen zur Verfügung stehen und sich diese auch nur mit hohem persönlichem Aufwand generieren lassen. Informant VP 6 betont in diesem Kontext, dass die Herausforderung, relevante Informationen bereitzustellen, nicht nur betriebsspezifischer Natur ist, sondern auch auf Herstellerseite besteht.

„Akquise ist ein ganz schweres Thema für uns. Das ist noch eine Herausforderung. Wir haben massiv Probleme...Ich schätze mal maximal 5% des Verkäuferthemas sind jetzt hier irgendwie Akquise. Weil man ja fast keine Möglichkeit hat zu akquirieren. Weil wir keine Tools haben, um irgendwo Kundendaten herzubekommen. Von den klassischen

Konzern X Kunden haben wir die Daten, aber eine reine Elektrokundenkartei haben wir nicht.“ (VP 6)

Grundsätzlich sind sich die einzelnen Betriebe der Wichtigkeit der Neukundengewinnung im Bereich der Elektromobilität bewusst, da dieses Fahrzeugsegment andere Kundengruppen anspricht als die klassischen Kunden eines konventionellen Fahrzeugs. Die Verkaufsbetriebe realisieren jedoch, dass die radikale Innovation Elektroauto auch heute noch ein Nischenprodukt ist und aufgrund der Nachfrage noch als Push-Produkt einzustufen ist. Dieser Umstand hat wiederum zur Folge, dass der Vertrieb der Innovation ein hohes Maß an aktiver Akquisearbeit voraussetzt.

„Also wenn wir nichts machen würden, würde er schon Langeweile haben, ja. Also nur warten, dass die hier reingetröpfelt kommen, das funktioniert nicht. Das geht bei 30% aller Kunden. Aber der Rest ist Arbeit.“ (VP 23)

Diese erschwerten Bedingungen werden darüber hinaus laut Aussagen einiger Interviewpartner auch darauf zurückgeführt, dass Konzern X ohnehin wenig öffentlichkeitswirksame Werbemaßnahmen durchführt, um neue Kunden an die Elektroautomarke des Konzerns und die entsprechenden Produkte heranzuführen.

„Zumal Konzern X zentral ja auch relativ wenig Werbung macht über das Thema. Und so verlassen wir uns dann auf unsere Kundschaft, die jetzt hier reinkommen, die über das Thema von Konzern X reinkommen, die dann Interesse daran haben. Weil ansonsten können wir da keinen rausselektieren, der für das Auto in Frage kommt. Also der Kunde muss schon explizit selber dafür offen sein.“ (VP 27)

Angesichts des noch wenig entwickelten und durch erschwerte Bedingungen geprägten Markts stellt Informant VP 34 jedoch auch noch einmal klar heraus, dass die allgemeine Verkaufsarbeit in diesem Bereich bereits so viele Ressourcen bindet, dass die Neukundenakquise kaum in den Tagesablauf zu integrieren ist.

„Also wir kommen in unserem Betrieb aufgrund der ganzen Arbeit nicht dazu, neue Kunden anzugehen.“ (VP 34)

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der explorativen Fallstudie zeigen, dass die Schwierigkeit der Gewinnung neuer Kunden aufgrund mangelnder Daten und qualifizierter Informationen zu erschwerten Bedingungen in der Vertriebsarbeit führt. Die Einführung einer radikalen Innovation hat oftmals zur Folge, dass anfangs meist nur wenig relevante Kundenkontakte bestehen und detaillierte Kundendatenbanken erst neu aufgebaut werden müssen. Diese sind wiederum die Voraussetzung dafür, dass

potentielle Leads anschließend effektiv bearbeitet werden können. Zudem müssen die herstellenden Konzerne potentielle Neukunden durch gezielte Werbemaßnahmen direkt ansprechen, um einen engen Kontakt zu ihnen herzustellen.

5.2 Phasenspezifische Aktivitäten

Die Kapitel 5.2 untergeordneten Abschnitte greifen die im kategorischen Raster (s. Kapitel 2.3.4) erläuterten phasenspezifischen Aktivitäten auf, die erfolgskritisch in Bezug auf die einzelnen Prozessphasen sind. Die folgenden Unterkapitel fassen dabei die empirisch abgeleiteten Erkenntnisse in aggregierten Überkategorien, die sich an den drei Hauptphasen des Verkaufsprozesses (Pre-Sales/ Sales/ Aftersales) orientieren, zusammen.

5.2.1 Pre-Sales-Phase

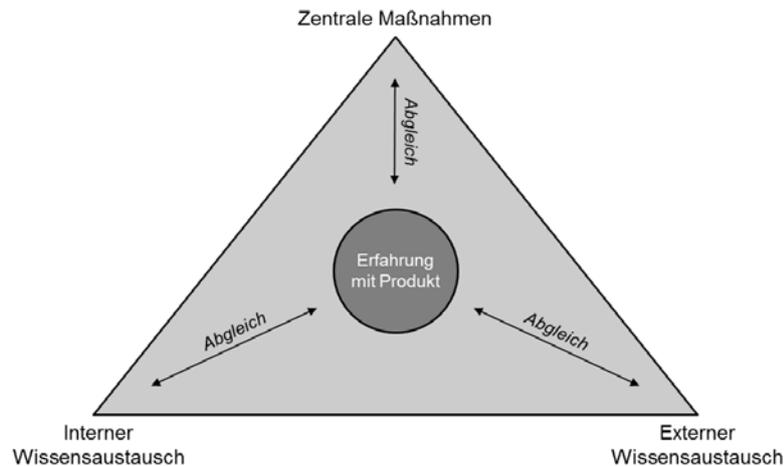
Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über die empirischen Erkenntnisse aus der Fallstudie, die im Verkaufsprozess zeitlich gesehen im Vorfeld des konkreten Verkaufsgesprächs zum Tragen kommen und sich somit der Pre-Sales-Phase zuordnen lassen.

5.2.1.1 Aufbau holistischer Kompetenzen

In Kapitel 5.1.2.3 und 5.1.4.2 wurde bereits detailliert dargestellt, durch welchen Komplexitätsgrad das Arbeitsumfeld der Elektromobilität geprägt ist und wie gesteigerte Arbeitsanforderungen in diesem Bereich auf die wahrgenommene Eigenwirksamkeit eines Verkäufers wirken. Um dieser Herausforderung aktiv entgegenzuwirken, bedarf es eines gezielten Aufbaus umfassender Kompetenzen und relevanten Wissens (Wood & Bandura, 1989; Bandura, 1971). Erfolgreiche Verkäufer von Konzern X konzentrieren sich dabei nicht nur auf ein Informationsangebot, sondern bedienen sich einem breiten Spektrum an unterschiedlichen Informationsquellen, um die für den Verkauf notwendigen Kompetenzen aufzubauen und die subjektiv wahrgenommene Unsicherheit in Bezug auf das innovative Produkt Elektroauto zu minimieren.

Abbildung 19 zeigt in diesem Zusammenhang ein schematisches Spektrum auf, das die unterschiedlichen Informationsbeschaffungskanäle abbildet. In den folgenden Abschnitten werden nun die einzelnen Bestandteile des Spektrums näher erläutert.

Abbildung 19: Spektrum der Kompetenzbildung



Quelle: Eigene Darstellung

Konzern X sowie auch andere vergleichbare Automobilkonzerne bieten ihren Handelsbetrieben und entsprechenden Verkäufern ein breites Angebot an zentralen Qualifizierungsmaßnahmen an. Diese setzen sich meist aus einer Kombination von intern oder extern organisierten sowie web-basierten Trainingseinheiten zusammen, die entweder durch den Händler selbst, den Hersteller oder externe Berater durchgeführt werden. Zum Zeitpunkt des Arbeitsantritts eines neuen Mitarbeiters oder zur Einführung eines neuen Fahrzeugmodells bietet Konzern X seinen Verkäufern standardmäßig sogenannte „Initial Certification Trainings“ an. Die inhaltliche Ausgestaltung derartiger Trainings setzt sich meist aus mehreren Modulen zusammen und beinhaltet neben einer generellen Einführung in die Philosophie der entsprechenden Marke sowie standardisierten Handlungsempfehlungen für Verkäufer auch einen technischen Teil, der den praktischen Umgang mit dem Fahrzeug einschließt (Interne Dokumentation Konzern X). Darüber hinaus verfügt Konzern X auch über interne Onlineplattformen, die u.a. direkt durch das Produktmanagement gesteuert werden, sich speziell mit dem Thema Elektromobilität auseinandersetzen und weltweit verkaufsrelevante Informationen bereitstellen. Die Informanten VP 3 und 23 betonen in diesem Zusammenhang, wie auch der Großteil der befragten Kollegen, dass Konzern X bereits sehr viel für den Kompetenzaufbau leistet, jedoch seitens der Händler noch mehr Bedarf besteht.

„Also von Konzern X aus wird da eine ganze Menge getan, um die Verkäufer zu schulen. Ich bin der Meinung es wäre hilfreich, die einmal im Jahr zu einem Training zu laden.“

(VP 23)

„Generell finde ich es sehr wichtig, dass die Verkäufer weiterhin so gut geschult werden. Wenn wir da allerdings vielleicht noch ein bisschen mehr geschult werden, wäre wahrscheinlich auch nicht schlecht.“ (VP 3)

Neben der Inanspruchnahme der zentralen Qualifizierungsmaßnahmen von Konzern X bemühen sich viele Verkaufsmitarbeiter auch selbst um den individuellen Wissensaufbau. Ein Grund dafür ist die Tatsache, dass die Teilnahme an einem zentralen Training oftmals aufgrund der hohen Arbeitsauslastung oder aus Budgetgründen nicht möglich ist. In diesem Zusammenhang ist einer meist genutzten Kanäle, neben dem reinen Selbststudium der Materie, der interne Wissensaustausch unter Kollegen.

„Also in der Hinsicht [Training] bin ich da schon mal, ja, in die richtige Richtung geschoben worden und über alles andere informiert man sich A: selber und B: über einen Kollegen, der da wirklich sehr, sehr fit ist, was das Thema [Elektromobilität] angeht.“ (VP 32)

Durch den Austausch mit anderen Kollegen profitieren Verkaufsmitarbeiter in vielerlei Hinsicht und nutzen zudem Synergien. Informant VP 2 bringt diesbezüglich zum Ausdruck, dass so ein viel größeres Spektrum an relevanten Informationen und Erfahrungswerten in kürzerer Zeit nachvollzogen und verinnerlicht werden kann.

„Viel Austausch mit Kollegen, die sich da ebenfalls viel informieren. Da bekommt man eigentlich so den größten Input mit. Weil jeder Kollege hat mal irgendwo was gehört oder irgendwas aufgeschnappt. Oder hat irgendeine interessante Erfahrung mit einem Kunden gemacht. Da braucht man viel Austausch untereinander, weil man dabei auch immer was Neues lernt.“ (VP 2)

Auch deuten in diesem Zusammenhang einschlägige Forschungsergebnisse darauf hin, dass der intensive Erfahrungsaustausch mit Kollegen hinsichtlich eines hoch innovativen Produkts in einem ungewohnten Kunden- und Marktumfeld dazu beiträgt, die individuelle Lern- und Arbeitsleistung in diesem Bereich zu steigern (Chan, Li, & Pierce, 2014).

Eine weitere Dimension des in Abbildung 19 illustrierten Spektrums der Kompetenzbildung stellt der externe Wissensaustausch dar. Verkäufer ziehen neben den zentralen Trainingsmaßnahmen und dem internen Wissensaustausch auch externe Quellen hinzu, um den eigenen Wissens- und Erfahrungsstand im Hinblick auf eine ungewohnte Technologie zu erweitern. So findet auch regionsübergreifend zwischen Verkäufern unterschiedlicher Handelsbetriebe im Sinne eines Best-Practice-Austauschs intensive Kommunikation statt. Auf diese Weise haben Verkäufer die Möglichkeit,

ihren Umgang mit den Kunden sowie ihre individuelle Verkaufsstrategie auf Basis glaubwürdiger Erfahrungswerte abzugleichen, weiter zu verbessern und unvorhergesehenen Eventualitäten im Verkaufsgespräch vorzubeugen. Informant VP 28 weist sogar darauf hin, dass er aktiv Informationen und Wissen aufbereitet, um es mit externen Bertrieben zu teilen:

„Ich bin selber in ein zwei Foren, wo ich selber auch aktiv bin und mir immer ein bisschen was rausziehe. Und das halt dann auch an die Kollegen und auch in den anderen Häusern, ja, dann letztendlich immer aufarbeite und denen weitergebe.“ (VP 28)

Gerade im Hinblick auf innovative Verkaufsansätze oder regionale Verkaufsmaßnahmen zeigt sich, dass der aktive Informationsaustausch mit anderen Händlern einen echten Mehrwert für die Arbeit des Verkäufers bietet, der im Umkehrschluss in einer Steigerung des Absatzes resultieren kann.

„Dann das Thema Austausch mit anderen Niederlassungen, um zu erfahren, was machen die anderen. Best Practice Ansätze. Das sind so die Punkte, die hier im Unternehmen getan werden, um den Absatz zu verbessern insgesamt.“ (VP 2)

Darüber hinaus pflegen erfolgreiche Verkäufer einen intensiven Austausch mit ihren Kunden, da sie unmittelbares Feedback über ihre Zufriedenheit mit dem Produkt und den Umgang damit unter realen Bedingungen an sie zurückspielen. Auf diese Weise erhält beispielsweise Informant VP 33 einen ungefilterten und direkten Einblick in den alltäglichen Betrieb des Elektrofahrzeugs. Er ergänzt diese Informationen zu seinem derzeitigen Wissensstand und formiert darauf basierend neue Argumente für zukünftige Beratungsgespräche.

„Ich glaube, ich stehe verhältnismäßig im Vergleich zum klassischen Verkäufer viel in Kontakt mit meinem Kunden. Einerseits, weil ich dadurch lerne...Jeder macht eine andere Erfahrung. Es bringt halt mir als Person, als Verkäufer sehr viel, weil ich dadurch ja wieder argumentieren kann bei den neuen Interessenten.“ (VP 33)

Es kann festgehalten werden, dass erfolgreiche Verkäufer ein breites Spektrum an Informationsquellen nutzen, um sich für den Verkauf von innovativen Elektroautos vorzubereiten. Im Sinne der kollektiven Intelligenz werden sowohl offizielle Kanäle genutzt als auch der Austausch mit externen Stellen gesucht, um einen möglichst umfangreichen und reflektierten Fundus an Informationen aufzubauen.

Darüber hinaus erfolgt idealerweise der Abgleich der Informationen mit den eigenen praktischen Erfahrungen im Umgang mit Elektroautos, um das gesammelte Wissen zu

validieren. In vielen beobachteten Fällen fahren die erfolgreichen Verkäufer regelmäßig ein Elektroauto, welches sie entweder privat besitzen oder im Betrieb als Ersatz- oder Ausstellungsfahrzeug zur Verfügung steht.

„Ich bin zu 99% mit unserem Elektroauto unterwegs. Das habe ich auch gesagt gerade, es gibt nichts Besseres für einen Verkäufer, der hinter seinem Produkt steht, aber das natürlich auch fährt. Und es kommt mir nur zu Gute.“ (VP 24)

Verkäufer, die das Produkt eigenständig und gründlich testen, haben ein besseres Verständnis der Technologie, wissen um einzigartige Vorteile, praktische Tipps und eventuelle Kinderkrankheiten. Dies wiederum führt dazu, dass der Verkäufer eine gemeinsame Sprache mit seinen Kunden entwickelt und dementsprechend glaubwürdiger argumentiert.

„Also es gehört ein sehr, sehr umfangreiches Wissen dazu. Das Entscheidende für den Erfolg, denke ich, ist einfach die Vorarbeit. Wenn sie das Fahrzeug in und auswendig kennen. Genau das ist das Thema. Weil sonst sprechen Sie nicht das Gleiche wie der Kunde. Wenn dann der Kunde kommt und Sie haben einfach dieses Standing, dann funktioniert es in der Regel relativ gut.“ (VP31)

Zusammenfassend sind sich Vertriebsexperten und der überwiegende Teil der befragten Verkäufer einig, dass die produkt- und verkaufsbezogene Kompetenz einen direkten Einfluss auf das Selbstvertrauen und umgekehrt hat. Die Kompetenz wird dabei anhand der Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen und dem ständigen Abgleich des Wissens mit dem praktischen Umgang mit dem Elektroauto sowie durch die kontinuierliche Wiederholung dessen aufgebaut.

5.2.1.2 Erhöhung der multidimensionalen Präsenz

Hinsichtlich der in Kapitel 5.1.5.3 beschriebenen Schwierigkeit der Neukundengewinnung und der unzureichenden Werbeaktivitäten der Zentrale von Konzern X müssen Händler zwangsläufig weitere Mittel und Wege finden, die Aufmerksamkeit für Elektroautos zu erhöhen, um neue Kunde dafür zu gewinnen. Konzern X bedient sich zwar standardmäßig einer Reihe klassischer Above-The-Line-Marketinginstrumente, wie zum Beispiel TV-Spots, Printanzeigen oder Kundenanschreiben, doch wird deren Zeitgemäßheit, Sichtbarkeit und Wirksamkeit von einem überwiegenden Teil der befragten Händler in Frage gestellt.

Aus diesem Grund intensiviert Konzern X zukünftig den Einsatz spezifischerer Below-The-Line-Instrumente, wobei einzelne Handelsbetriebe diese wiederum für ihre eigenen Geschäftsumstände adaptieren und darüber hinaus sogar neue Maßnahmen entwickeln.

Tabelle 14 fasst die im Rahmen der Befragung am häufigsten genannten Praktiken zusammen.

Tabelle 14: Übersicht weiterführender Marketing Aktivitäten

Below the Line Aktivitäten		
Online / Mobile / Video	Out of Home <-->	Word of Mouth
Gezieltes Mobile Marketing	Co-Branding Partner	Heimpräsentation
Social Media Marketing	Markenevents	Markenerlebnisse
Influencer Marketing	Fachvorträge	Partnerschaften
Spezifische Mobile Apps	Universitätskooperationen	Selbstdemonstration
Image Videos	Fachmessen	Lobbying
Tutorials	Plakate	Product Placement

Quelle: Eigene Darstellung

In Zeiten der Digitalisierung und angesichts einer überwiegend innovationsaffinen Zielgruppe wird ein starker Fokus auf das Massenmedium Internet gesetzt. Dabei werden zum Beispiel zielgerichtete Online-Kampagnen auch auf mobilen Endgeräten ausgespielt, um potentielle Kunden auf die Produkte aufmerksam zu machen und um eine bessere Reaktionsrate ggü. klassischer Werbung zu erzeugen. Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch die sozialen Medien, wie Twitter, Instagram oder Facebook, über die kostengünstige Kampagnen mit entsprechend großer Reichweite und dem Potential zur viralen Multiplikation lanciert werden. So bestätigt ein Vertriebsleiter, dass im Bereich der konventionellen Fahrzeuge über die betriebseigene Facebook-Seite bereits 5000 Freunde, 800 Leads und 150 verkaufte Fahrzeuge generiert wurden (VE 3).

Diese Art von Kommunikationskanal wird überwiegend dazu genutzt, um die allgemeine Aufmerksamkeit für Elektroautos zu erhöhen. Zu diesem Zweck fordern spezielle Anwendungen den Interessenten beispielsweise dazu auf, ein Fahrzeug nach seinen Vorstellungen zu konfigurieren und für eine Probefahrt anzufragen. Darüber hinaus bieten weitere mobile Applikationen dem Nutzer die Möglichkeit, fahrzeugspezifische Informationen wie Parameter zur Bestimmung der Fahrreichweite oder Details des Interieurs attraktiv zu visualisieren, um so einen umfassenden Eindruck des Neuprodukts zu erlangen.

Auf diese Weise versucht Konzern X Neukunden anzusprechen, um deren Wahrnehmung ggü. der Marke sowie der Produkte positiv zu beeinflussen und sie für eine Probefahrt zu gewinnen. Darüber hinaus zeigen sich einige Händler innovativ, indem sie eigens produzierte Informationsvideos oder Tutorials über gängige

Plattformen wie Youtube anbieten. Betriebe bauen so bereits in der frühen Phase der Produktrecherche Nähe zu den Kunden auf und sind in der Lage, Unsicherheiten im Hinblick auf den praktischen Umgang mit einem Elektroauto ein Stück weit abzubauen (Mir & Rehman, 2013). Dennoch sind die betriebenen Aufwände im Hinblick auf den zu erwartenden Erfolg derartiger Maßnahmen relativ schwer einzuschätzen, wie auch Informant VP 35 zum Ausdruck bringt:

„Und wenn, dann ist das wirklich ganz gering, sodass der Aufwand wesentlich höher ist als der Ertrag. Also wenn man diese Marketingmaßnahme nach Erfolg ausloten würde, würde man eher auf die Nase fallen.“ (VP 35)

Aus diesem Grund berufen sich die meisten Händler nicht nur auf Online-Kanäle zur Kundenkommunikation, sondern engagieren sich auch im Rahmen vielfältiger Out-Of-Home Marketingaktionen, um potentielle Kunden an die Marke heranzuführen und qualifizierte Leads zu generieren. Angesichts des derzeitigen Nischenstatus von Elektroautos betont Informant VP 24 die enorme Wichtigkeit der öffentlichen Aufmerksamkeit für das Produkt und damit einhergehend die Notwendigkeit umfangreicher Marketingaktionen.

„Sehr viele Marketingmaßnahmen, sehr viel Werbung, sehr viele Veranstaltungen, auch intern [...] Ebenfalls planen wir geführte Ausfahrten mit unseren [Elektroautomarke Konzern X]-Kunden und auch Interessenten durchzuführen. Und das sind alles so Themenbereiche, die wir spielen, um auch noch mehr Aufmerksamkeit zu erregen.“ (VP 24)

Der bisher begrenzte Verbreitungsgrad der Elektromobilität und die allgemein bemängelten Werbeinitiativen der Hersteller veranlassen die Händler, einen enormen Aufwand zu betreiben, um den Grad der Unwissenheit über diese Form der Mobilität in der breiten Masse zu reduzieren. Aus diesem Grund gibt es Handelsbetriebe, die vorrangig in der Einführungsphase des Produkts in einen sehr großen Umfang Marketingveranstaltungen durchgeführt haben.

„Am Anfang waren wir auf ganz ganz vielen Veranstaltungen präsent. Im ersten Jahr waren wir glaube ich auf 200 Veranstaltungen [...] Da waren wir fast jeden Abend, auch unter der Woche, unterwegs, fast jedes Wochenende, Samstag, oft auch sonntags.“ (VP 34)

Erfolgreiche Händler inszenieren sich und ihre Produkte auf diese Weise öffentlichkeitswirksam und schaffen Aufmerksamkeit. Neben einschlägigen Fachmessen, werden bevorzugt Veranstaltungen in Betracht gezogen, die einen Bezug zu den Kernattributen des Produktes aufweisen. So wird bspw. der fortschrittliche

Aspekt des Elektroautos aufgegriffen und einem innovationsaffinen Publikum in Form eines Fachvortrags an einer technischen Universität nähergebracht. Als weiteres Beispiel wurde auch darüber berichtet, dass sich die aus den Fahreigenschaften resultierende Dynamik im Rahmen einer sportlichen Veranstaltung zum Ausdruck bringen lässt, indem ein Elektroauto als Führungsfahrzeug bei einem Marathon zum Einsatz kommt.

Neben zahlreichen weiteren Beispielen der öffentlichen Vermarktung sind besonders die Aktionen mit einem klaren Zielgruppenfokus hervorzuheben, die in Hoffnung auf positive Word-Of-Mouth-Effekte durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang wird der Fokus auf branchenrelevante Partner oder Instanzen gelegt, um zum einen die generelle Aufmerksamkeit für die eigenen Produkte zu steigern und zum anderen fremde aber relevante Netzwerke zu nutzen. So bauen einige Handelsbetriebe gezielt Beziehungen zu Hausverwaltungen oder Bauträgern auf, um im Vorfeld abzuklären, in welchen Gebäuden der Aufbau einer Ladeinfrastruktur geplant oder gestattet ist. Auf diese Weise bieten sich neue Möglichkeiten, potentielle Kunden über das Netzwerk von Konzern X als auch Fremdnetzwerke von Partnerunternehmen anzusprechen.

„Da habe ich so eine Liste, bei welcher Hausverwaltung der Kunde ist oder Wohnungsgenossenschaft. Und dann schauen wir halt in der Liste, wo ich es schon erfahrungsgemäß gehört habe, dass da die Möglichkeit besteht, eine Steckdose hinzulegen. Weil dann können wir ja auf einer ganz anderen Basis weiterreden.“ (VP 1)

Als eine weitere Quelle zur Schaffung neuer Kundenpotentiale werden Elektrikerbetriebe in Betracht gezogen und als Kooperationspartner eingesetzt. Das grundlegende Motiv für diese Vorgehensweise ist die Tatsache, dass der Elektriker bei der Installation eines privaten Verteilerkastens oder Elektroanschlusses darauf hinweisen kann, auch gleich einen zukunftssicheren Anschluss für heimische Ladestationen zu legen und dabei explizit auf die Produkte von Konzern X verweist.

„Ja, wir sind natürlich mit dem Thema [Elektroautomarke Konzern X] sehr präsent, wir haben ja hier den Vorteil, dass wir sehr, sehr viele regionale Firmen haben [...] gerade momentan mit dem Bauboom ist das natürlich auch ein Thema, regenerative Energie, wir haben Photovoltaik, Elektrofirmen, deren Kunden natürlich alle in Frage kommen.“ (VP 31)

Einzelne sehr erfolgreiche Handelsbetriebe haben darüber hinaus sogar direkte Verbindungen in übergeordnete politische Gremien wie das Landesverkehrsministerium

aufgebaut, um über diesen Kanal Aufmerksamkeit zu schaffen und positive Word-Of-Mouth-Effekte zu erzielen.

„Da ich das einfach auch schon so lange mache, hat sich ein riesiges Netzwerk gesponnen. Das reicht bis zum Verkehrsminister hoch, von [Bundesland Deutschland], der mit meinem Namen und mit [Elektroautomarke Konzern X] was anfangen kann.“

(VP 34)

Insgesamt ist festzuhalten, dass die gezielte Ausweitung zeitgemäßer sowie öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen zu einer Steigerung des Bewusstseins über die Innovation Elektroauto führt und dadurch die Wahrnehmung des Kunden entscheidend beeinflusst wird. Die Einbettung von Kommunikationsinhalten in relevante Kontexte zur Innovation und die sinnvolle Verknüpfung mit korrespondierenden Inhalten erhöht hierbei noch die Wirksamkeit der Maßnahmen.

5.2.1.3 Verlagerung des örtlichen Kontexts

Im Rahmen der Auswertung der empirischen Daten ist aufgefallen, dass sich erfolgreiche Verkäufer gezielt bemühen, das Verkaufsumfeld von Elektroautos zu steuern. In diesem Zusammenhang ist vermehrt zu beobachten, dass sie vor allem der Verkaufsatmosphäre besondere Wichtigkeit beimessen und versuchen, diese aktiv zu ihren Gunsten anzupassen. Informant VP 41 betont hier, dass die Verlagerung des Ortes des Verkaufs einen positiven Einfluss darauf hat, wie der Kunde die Situation insgesamt wahrnimmt:

„Ich nehme mir halt den Freiraum, mich auch mal mit Kunden auswärts irgendwo zu treffen, an einem schönen Plätzchen zum Beispiel, eine Ladestation in einer idyllischen Umgebung oder so. Das hilft halt schon mit dem Kunden ein besonderes Erlebnis zu schaffen.“ **(VP 41)**

Einige Verkäufer teilen den Eindruck, dass das künstliche und inszenierte Verkaufsumfeld in einem traditionellen Handelsbetrieb sowie die direkte Konfrontation mit vielleicht zu dem Zeitpunkt noch ungewohnten Produkten zu ungewolltem Stress und Überforderung auf Seiten des Kunden führen kann. Hinzu kommt die vorherrschende Vermutung, dass der Verkäufer unter einem hohen Verkaufsdruck steht, was die Verkaufsatmosphäre wiederum negativ beeinflusst, indem ein latentes Misstrauen diesem gegenüber vorliegt (Swan et al., 1999; Swan & Nolan, 1985).

Durch die Verlagerung der Verkaufsaktivitäten an einen neutralen Ort ist es dem Kunden möglich, ein Elektroauto in seinem gewohnten Einsatzumfeld zu erproben ohne sich unter Druck gesetzt zu fühlen. Aus diesem Grund beurteilen die Verkäufer vor

allem Out-Of-Home Maßnahmen als geeignetes Mittel, um Kunden die Elektromobilität näher zu bringen und Verkaufschancen zu schaffen. Informant VP 24 bestätigt in diesem Zusammenhang, dass er in einer natürlichen Umgebung sehr leicht mit interessierten Kunden in Kontakt kommt und das Elektroauto in dieser Atmosphäre ungezwungen demonstrieren kann:

„Der [Elektroauto Konzern X] ist wirklich ein Super Fahrzeug und vor allem – was kommt einem Verkaufsberater mehr zu Gute, wenn Sie abends mal Einkaufen fahren, Getränke holen fahren und überall, wo ich mit dem Fahrzeug gesehen werde, wird man angesprochen. Und besser kann es natürlich nicht sein. Mal kurz da rüber einen Small Talk zu halten, mal eine Visitenkarte weiterzugeben, um zu sagen, sehr gerne, das Fahrzeug steht auch mal für Sie für eine Probefahrt bereit.“ (VP 24)

In diesem Zusammenhang sind gezielte Demonstrationen des Elektroautos sowie relevanter Zubehörprodukte im heimischen Umfeld des Kunden eine weitere Maßnahme zum Abbau kognitiver und emotionaler Barrieren. Informant VP 22 beschreibt, dass der Kunde so konkret nachvollziehen kann, wie sich ein derartiges Produkt in seinem privaten Umfeld nutzen und in seine Alltagsroutinen eingliedern lässt:

„Es hilft durchaus sehr, einfach mal mit dem Fahrzeug zu den Kunden nach Hause zu fahren und dort das Fahrzeug mal anzuschließen, zu zeigen, wie man zu Hause lädt. Ihm einfach nur mal diese Unkompliziertheit aufzuzeigen. Also dass sich jetzt nicht wirklich alles im Autohaus abspielt, sondern auch beim Kunden vor Ort, wie er es später nutzt.“ (VP 22)

In vielen Fällen ist es für die Händler jedoch aufgrund limitierter Ressourcen nicht möglich, diese Art von Verkaufsleistung permanent anzubieten. Zu diesem Zweck beschäftigt Konzern X eine bestimmte Anzahl an sogenannten Mobile Sales Advisors¹⁹, qualifizierte Experten, die Kunden an den unterschiedlichsten Orten treffen und beraten. Diese Mitarbeiter sind sowohl mit der Ausführung von Marketingaktionen vertraut sowie auch mit der Abwicklung des gesamten Verkaufsprozesses (Rollenkonzepte Konzern X).

Durch die flexible Gestaltung der Verkaufsumgebung ist der Verkäufer in der Lage, den Kunden in eine Situation zu bringen, in der sich noch weitere positive Effekte schaffen lassen. So fügt Informant VP 41 hinzu, dass die Durchführung eines Verkaufsgesprächs

¹⁹ Der Mobile Sales Advisor ist ein speziell entwickeltes Rollenkonzept für einen Verkaufsmitarbeiter, der in einer Satellitenfunktion in Regionen ohne stationären Vertrieb in Kooperation mit Handelsbetrieben von Konzern X zusammenarbeitet (Dokumentation Konzern X).

an einer größeren öffentlichen Ladestation zum einen als guter Gesprächspartner fungiert, um unter realen Bedingungen die Einfachheit der Bedienung der Innovation zu demonstrieren. Zum anderen lassen sich vor Ort aber auch weitere Elektroautofahrer in das Kundengespräch für einen Erfahrungsaustausch einbinden. Elektroautofahrer fühlen sich meist als Teil einer Community und können an dieser Stelle mit hoher Glaubwürdigkeit Argumente des Verkaufsberaters mit eigenen realen Erfahrungswerten stützen.

“Dort sieht der Kunde, wie viele andere Elektroautofahrer da noch sind. Genau da entsteht dann dieser gewisse Multiplikator-Effekt, den ich dann nutzen kann. Das ist dann so ein Trigger-Point, wo ich definitiv andere Leute treffen werde, die vielleicht auch international mit ihren Fahrzeugen unterwegs sind und hier ihre Erfahrung teilen wollen. Das ist dieser Netzwerkgedanke, wo man sich einfach grüßt. So wie früher bei Harley-Davidson Fahrern. Da tauscht man sich dann einfach mal aus – Was hast du schon erlebt, wie weit bist du gekommen, was hat er schon runter? Und wenn man das dann als Kunden direkt am ersten Erlebnis schon vermittelt bekommt und begreift, was das für eine tolle Sache ist – dann ist das mit dem Verkaufen auch nicht mehr so schwer.“ (VP 41)

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Fallstudie, dass das Internet in Form von Foren und Chatrooms ein weiteres stressarmes Umfeld darstellt, in dem Kunden ohne Druck mit kompetenten Verkaufsmitarbeitern in Kontakt treten können. Einige Betriebe bieten über einschlägige Social-Media-Plattformen Chatmöglichkeiten an, mit Hilfe derer unverbindlich erste Fragen zu Elektroautos beantwortet werden. Dies stellt für den Kunden eine sehr einfache und komfortable Form der Kontaktaufnahme dar und für den Verkäufer erhöhen sich wiederum die Chancen, neue Interessenten für das Produkt zu gewinnen.

5.2.2 Sales-Phase

Die folgenden Abschnitte fassen die empirischen Erkenntnisse aus der Fallstudie zusammen, die im Zentrum des Verkaufsprozesses stehen und wesentliche Aspekte der Verkaufsaktivität widerspiegeln.

5.2.2.1 Bildung zweckgerichteter Argumentationsketten

Die Komplexität eines innovativen Neuprodukts (z.B. Elektroauto) und die Vielschichtigkeit der unterschiedlichen Kundentypen (s. Kapitel 5.1.1.2) verlangen von den Verkäufern ein erhöhtes Maß an Anpassungsfähigkeit im Rahmen des Verkaufsprozesses. Der persönliche Verkauf ist dabei das einzige Mittel, mit dem sich

Verkaufsbotschaften im Sinne eines adaptiven Argumentationsverhaltens an die Bedürfnisse und Überzeugungen des Kunden anpassen lassen (Weitz et al., 1986, S. 175). Basierend auf den im Rahmen der Interaktion mit dem Kunden gewonnenen Informationen und Eindrücken ist ein erfolgreicher Verkäufer in der Lage, auf variable Verhaltensweisen des Kunden flexibel zu reagieren. Informant VP 24 betont in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, dass die Gestaltung des Verkaufsgesprächs und die Wahl der Argumente spontan und situativ erfolgen müssen. Dabei ist es wiederum von größter Wichtigkeit, die gelieferten Informationen achtsam zu antizipieren.

„Wir müssen wissen, welche Argumente – deswegen auch vorher dieses Finefeeling - wir rauspicken. Ja, was für ihn wichtig ist. Also ich kann nicht als Verkäufer sag ich jetzt mal ein Schema F haben, das ich dann wirklich konsequent von A bis Z durchziehe. Da würde ich nicht alle Geschäfte realisieren können, weil natürlich auch jeder Kunde, jeder Interessent anders tickt... Man muss hier wirklich sehr individuell auf die Interessenten eingehen, um auch wirklich sehr überzeugende Argumente liefern zu können. Wir haben sehr viele Argumente, die wir liefern können.“ (VP 24)

Mit der Ausweitung der Verkaufsaktivitäten von Elektroautos durch Konzern X werden zunehmend Verkäufer mit dem Thema betraut, die zuvor keine Berührungspunkte mit dieser Technologie hatten. Einschlägige Trainings machen dabei strikte Vorgaben, wie die Verkaufsabwicklung zu erfolgen hat (vgl. Trainingskonzepte Konzern X). In diesem Zusammenhang stimmt jedoch ein Großteil der Gesprächspartner der Aussage zu, dass es gerade im Bereich der Elektromobilität angesichts der Komplexität des Kundekontakts von Nöten ist, zweckgerichtete Handlungsalternativen abzurufen und flexibel relevante Inhalte wiederzugeben zu können.

„Es kommt letztendlich darauf an, was der Kunde einem dafür Vorlagen liefert, worauf er besonders Wert legt. Das findet man letztendlich jedoch dann erst im Gespräch heraus. Also wenn man pauschal, sag ich mal, immer nach einem Strickmuster vorgeht, kann man nicht gewinnen. Man muss völlig spontan reagieren, je nachdem, wie sich das Gespräch letztendlich gestaltet und worauf der Kunde hinaus möchte.“ (VP 21)

In Bezug auf diese Vorgehensweise ist es aber entscheidend, neben einem großen Repertoire an selektiv einsetzbaren Argumenten auch die Fähigkeit zu haben, die vorrangigen Motive des Kunden im Gespräch zu erkennen. Gemäß der Aussagen der Verkäufer ist es demnach nicht immer gegeben, dass der Kunde sich derer überhaupt bewusst ist und diese klar zum Ausdruck bringt.

„Schwierig ist, zuzuhören, zu filtern und nachher die richtigen Punkte selektiv dem Kunden nochmal vor Augen zu halten. Den Kunden da zu packen, wo er wirklich Wert drauflegt.“ (VP 33)

Um zu verstehen, welche Argumente die Verkäufer in den Verkaufsgesprächen zum Einsatz bringen, wurde dieser Punkt im Rahmen der Interviews konkret adressiert. Die dabei herausgearbeiteten Einzelargumente lassen sich in einem geordneten Verfahren in drei unterschiedliche Grundtypen kategorisieren. Abbildung 20 illustriert die drei Hauptkategorien und gibt darüber hinaus Aufschluss, zu welchem übergeordneten Zweck der jeweilige Argumententyp eingesetzt wird.

Abbildung 20: Grundtypen der Verkaufsargumentation

Person	Argumenttyp	Inhalt / Zweck
 Verkäufer	Offensive Argumente	Emotionale Aspekte/ Begeisterung
	Defensive Argumente	Rationale Aspekte/ Risikominimierung
	Ergänzende Argumente	Ambivalente Aspekte / Differenzierungspotential

Quelle: Eigene Darstellung

Anhand gezielter Analysen kann der Schluss gezogen werden, dass Verkäufer überwiegend offensive, defensive oder ergänzende Argumente anbringen, um ein Elektroauto im persönlichen Verkaufsprozess zu vermitteln.

Offensive Argumente zielen konkret darauf ab, produktspezifische Eigenschaften sowie deren Vorteile aufzugreifen und in den Vordergrund zu rücken. Diese Form von Argumentation dient vorrangig dem Zweck, den Kunden über die innovativen Aspekte des Fahrzeugs aufzuklären und dementsprechend für das Fahrzeug zu begeistern. In vielen Fällen lassen sich auf diese Weise Informationen vermitteln, über die sich der potentielle Kunde im Vorfeld noch nicht bewusst war. Offensive Argumente greifen in der Regel die Hauptverkaufsmerkmale des Produkts auf und sind darauf ausgelegt, das Interesse für das Fahrzeug zu wecken und über emotionale Stimulation Begeisterung bei den Kunden auszulösen. Informant VP 26 betont in diesem Zusammenhang zum Beispiel die Exklusivität und Fortschrittlichkeit einzelner Materialien des Fahrzeugs:

„Generell ist die Karbon-Fahrgastzelle immer ein guter Punkt. Das ist im Kopf des Kunden immer etwas sehr Teures, weil es im Endeffekt eine Rennsporttechnologie ist.“

Ja, muss man so sagen, es kommt direkt aus dem DTM- oder Formel 1-Bereich. Also da kann man schon mal sagen: „Sie haben einen Kleinwagen, der von der Sicherheit im Innenraum her mit einem DTM-Wagen vergleichbar ist.“ Das ist nicht mal gelogen, das ist auch nicht übertrieben, es ist im Endeffekt Fakt. Das finden die Kunden halt super.“

(VP 26)

Defensive Argumente sind hingegen meist eine Reaktion auf kundenseitige Einwände bezüglich des Produkts oder Äußerungen hinsichtlich des wahrgenommenen Risikos. Dieser Argumenttyp wird dabei jedoch nicht nur als Rechtfertigung formuliert, sondern auch zur Darstellung vorteilhafter Aspekte genutzt und erst in erforderlichen Gesprächssituationen eingesetzt. So wird mit derartigen Argumenten meist das Ziel verfolgt, einen vermeintlichen Nachteil in einen positiven Aspekt umzukehren und als zusätzliches rationales Verkaufsargument anzubringen. Nicht selten werden in diesem Zusammenhang auch Kontraste zu anderen Produkten dargestellt und Angebote der Konkurrenz genutzt, um die Überlegenheit des eigenen Produkts hervorzuheben.

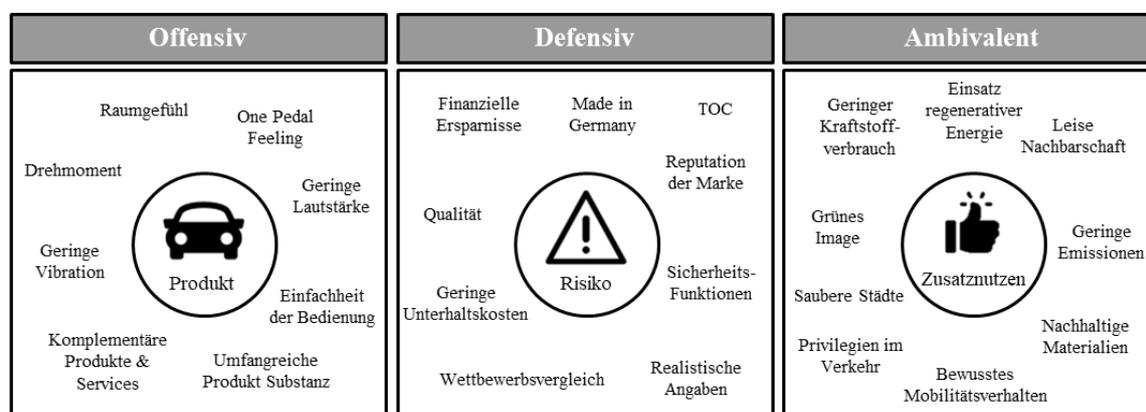
„Ich nehme dann auch ganz gerne mal den Wettbewerb zum Vergleich. Wir haben das System [Intelligentes Notrufsystem] schon seit der [Interne Fahrzeugkennung] Einführung, seit 2001. Seitdem wir das System verbaut haben. Ja und der [Modell Wettbewerb], dann werde ich auch offensiv, bauen da jetzt so ein System ein, wo man momentan noch über die Bluetooth-Kopplung mit dem eigenen Telefon arbeiten muss. Dann der Klassiker, ich schmeiß mein Telefon in die Türverkleidung an der Seite rein und wenn ich mich dann mit der Fahrerseite mit dem Auto um den Baum wickele, ist mein Handy auch Schrott. Dann nutzt mir auch keine Bluetooth-Verbindung mehr. Und dann erwähne ich unsere Combox, die in der Mitte vom Fahrzeug verbaut ist, ganz tief unten. Das hilft dann schon nochmal.“ **(VP 13)**

Unter die letzte Kategorie von Argumenten fallen Aspekte, die von einem Großteil der potentiellen Kunden zwar als positiv, aber als nicht unbedingt notwendig angesehen oder widersprüchlich beurteilt werden. Diese Aspekte stellen jedoch für einige wenige Personen wiederum eine Möglichkeit zur Differenzierung oder einen Zusatznutzen dar. Es handelt sich vorrangig um Aspekte, die in der wahrgenommenen Relevanz auf Seiten des Kunden sehr ambivalent beurteilt, aber in keinem Fall als hinderlich angesehen werden. So erscheinen zum Beispiel der ökologisch effiziente Produktionsprozess des Fahrzeugs oder der Einsatz nachhaltiger Materialien im Interieur für einen innovationsaffinen Kunden oftmals nur als neutral empfundener Zusatznutzen, wohingegen nachhaltigkeitsorientierte Kundengruppen darin einen echten Mehrwert sehen und sich darüber definieren. Informant VP 22 greift die Thematik exemplarisch wie folgt auf.

„Also zum Beispiel nach der Probefahrt kann man dann ganz gut argumentieren, das heißt, wenn jetzt entweder die Fahrdynamik oder zum Beispiel das Exterieur-Design nicht so gefallen hat – Dann kann ich natürlich noch sehr stark auf den Nachhaltigkeitsaspekt eingehen. Wir können hier auf die Materialien oder den Produktionsprozess eingehen, was wiederum andere Kunden total langweilt.“ (VP 22)

Um die in den oberen Abschnitten definierten Argumenttypen mit konkreten Beispielen zu stützen, weist Abbildung 21 die am häufigsten verwendeten Einzelargumente sowie deren thematischen Kern aus. Offensive Argumente rücken demnach das Produkt mit dem Ziel, den Kunden zu begeistern, in den Fokus. Defensive Argumente hingegen zielen auf die Minimierung des wahrgenommenen Risikos auf Seiten des Kunden ab und greifen dementsprechend wertversprechende rationale Aspekte auf, um vermeintlich drohenden Verlusten entgegenzuwirken. Ambivalente Argumente werden überwiegend gegen Ende eines Verkaufsgesprächs angewandt, um abhängig von den Präferenzen des Kunden das Produkt durch zusätzliche nutzenstiftende Aspekte aufzuwerten. Die Herausforderung liegt für den Verkäufer darin, eine ziel- und zweckgerichtete Argumentation zu finden, die die übergeordneten Motive des Kunden aufgreift.

Abbildung 21: Argumentationsschwerpunkte



Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2.2 Verkürzung kognitiver Distanzen

Die Wahrnehmung und Adoption eines innovativen Neuprodukts durch den Kunden wird u.a. maßgeblich davon beeinflusst, was er sich basierend auf seinem bisherigen Kenntnisstand darunter vorstellt und wie schwer ihm dieser mentale Vorgang fällt (Ostlund, 1974; Ram & Sheth, 1989). Derartige kognitive Distanzen in der Vorstellungskraft zwischen dem potentiellen Kunden und dem Produkt lassen sich vor allem in frühen Phasen der Vermarktung radikaler Neuprodukte feststellen, da diese

meist noch keinen großen Verbreitungsgrad aufweisen. Hier greift der kausale Zusammenhang, dass umso schwieriger die Vorteile eines Produkts einzuschätzen sind und umso schwieriger der wahrgenommene Umgang damit ist, desto negativer fällt die Reaktion diesem gegenüber und dementsprechend auch die Adoptionsbereitschaft aus (Escalas, 2004; Wänke et al., 1997).

Informant VP 22 äußert repräsentativ für einen großen Teil der befragten Verkäufer, dass sich das kognitive Ungleichgewicht durch eine möglichst präzise und bildhafte Veranschaulichung des Produkts positiv beeinflussen lässt. Der Fokus liegt zwecks Komplexitätsreduktion dabei auf der Zerlegung des Gesprächsgegenstands in einzelne Teilaspekte.

„Das ist das Wichtigste, einfach mal diese Nutzung Step by Step mit dem Kunden bildhaft durchzugehen, dass er sich auch vorstellen kann, wie nutze ich ein Elektrofahrzeug.“ (VP 22)

Als unterstützende Maßnahme greifen erfolgreiche Verkäufer darüber hinaus häufiger auf das stilistische Kommunikationsinstrument des „Storytellings“ zurück, anhand dessen ein gezielter Wissensaustausch durch die Einbettung von Informationen sowie von Anwendungsfällen in einer Art Geschichte oder in einen metaphorischen Zusammenhang erfolgt.

„Und es funktioniert. Storytelling funktioniert super, wenn man eigene Erfahrungen hat. Aber diese Erfahrung muss man halt auch erstmal sammeln.“ (VP 26)

„Das heißt, man muss dem Kunden vermitteln, wie es sich im Alltag anfühlt so ein Auto zu fahren, Beispiele zu nennen, wo es vielleicht besonders praktisch ist, den [Elektroauto Konzern X] zu haben.“ (VP 29)

Informant VP 1 berichtet bspw. davon, dass er die klimatisch bedingte Reichweitenangst im Winter bei Interessenten mindern kann, indem er auf eigene Erfahrungen und Tipps in dieser Situation verweist:

„Zum Beispiel beim Thema Reichweite. Da erzähle ich zum Beispiel, dass ich mit dem Auto tatsächlich auch im Winter 130 Kilometer gefahren bin. Ich habe einen täglichen Arbeitsweg von 25 Kilometer und fahre zu Hause los und komme aufgrund dessen, dass die Batterien während der Fahrtzeit warmgelaufen sind, immer noch mit derselben Restreichweite an, wie ich losgefahren bin. Das Auto war aber nicht vorkonditioniert. Also wirklich komplett kalt. Und das ist dann schon glaubwürdiger und gibt dem Kunden Sicherheit.“ (VP 1)

Mit derartigen Gesprächstechniken ist es den Verkäufern möglich, anhand praktischer Beispiele und dem Wiedergeben von persönlichen Erlebnissen mit dem Fahrzeug nicht nur latenten Bedenken vorzubeugen, sondern auch die Vorstellungskraft des Kunden hinsichtlich der Nutzung eines Elektroautos anzuregen. Die Formierung mentaler Szenarien oder auch die mentale Stimulation hilft dem Kunden dabei, den Umgang mit einer Innovation in seiner Vorstellung zu durchlaufen (Escalas, 2004). Diese Vorgehensweise veranlasst Kunden dazu, sich intensiv mit dem Produkt auseinanderzusetzen und zu reflektieren, wie sich die Innovation in ihre tägliche Routine einbauen lässt (Escalas & Luce, 2003).

Neben dem kommunikativen Instrument des Storytellings und des Aufzeigens von Anwendungsfällen bedienen sich die Verkäufer noch einer Reihe weiterer Instrumente, um die kognitive Distanz zwischen den Kunden und dem Produkt zu verkürzen. Tabelle 15 fasst diesbezüglich jeweils drei weitere Instrumente zum einen in der Oberkategorie „Digitale Werkzeuge“ und zum anderen in der Kategorie „Alternative Realitäten“²⁰ zusammen.

Tabelle 15: Verkaufsinstrumente zur Demonstration des Produkts

Digitale Werkzeuge		
1	2	3
		
Audio basierte Produkterfahrung	Virtueller Produkt-Präsentator	Digitaler Wandkonfigurator
Alternative Realitäten		
4	5	6
		
Holographische Visualisierung	AR-Produkt-Erfahrung	AR-Produktkonfigurator

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Bildmaterial von Konzern X

²⁰ Der Autor der Arbeit fasst unter dem Begriff „Alternative Realitäten“ die Gesamtheit neuartiger Technologien wie Virtual und Augmented Reality zusammen, die der Visualisierung vordefinierter Inhalte ermöglichen. Die genaue Beschreibung der entsprechenden Anwendungen erfolgt zusätzlich auf den folgenden Seiten des Kapitels.

Konzern X bindet seine Niederlassungen und Händler an klare Vorgaben und Richtlinien hinsichtlich der Verkaufsraumausstattung bzw. dem Einsatz weiterer Verkaufshilfsmittel (s. Kapitel 5.1.4.1). Neben klassischen Instrumenten wie Verkaufsbroschüren, Flyern, Katalogen oder Ähnlichem, stehen den Verkäufern aber auch neuartige digitale Systeme im Rahmen des Verkaufsprozesses zur Verfügung.

Informant VP 2 geht in diesem Zusammenhang auf die digitalen Werkzeuge (2) Virtueller Produkt-Präsentator und (3) Digitaler Wandkonfigurator ein, mit deren Hilfe der Verkäufer unterschiedliche Produktmerkmale nach Belieben präzise visualisieren und dem Kunden somit ein klareres Bild des Gesprächsgegenstands vermitteln kann.

„Wir schauen uns das Fahrzeug dann gemeinsam mit dem Kunden an und konfigurieren virtuelle Konfigurationen auf einem großen Screen, sodass er das Auto dann mal richtig sehen kann und über optische Reize versteht, worüber wir da eigentlich reden.“ (VP 2)

Aufgrund der Tatsache, dass sich Elektroautos durch eine erhöhte Produktkomplexität auszeichnen (s. Kapitel 3.2.) und sich nicht jederzeit sämtliche Teilsysteme, Komponenten oder technische Details am praktischen Beispiel im Verkaufsraum demonstrieren lassen, greifen Verkäufer bevorzugt auf derartige Verkaufswerkzeuge zurück wie u.a. auch Informant VP 1 bestätigt:

„Was es halt einfach macht, ist unser VPP [Virtual Product Presentator]. Da haben wir ja genügend von diesen Bildschirmen und iPads da. Und die nutzen wir halt sehr häufig. Ich weiß, dass andere Betriebe das noch nicht haben. Und die Dinger sind einfach super, um dem Kunden mal was genauer zu zeigen.“ (VP 1)

Unter den befragten Verkäufern ist eine Person besonders aufgefallen, die sogar einen neuen Verkaufsansatz entwickelt hat. Dieser wurde von zentralen Stellen von Konzern X intensiv diskutiert, ob er sich nicht zu einer Standardlösung für den Handel ausbauen ließe. Es handelt sich hierbei um eine geführte (1) Audio Tour, die während der Probefahrt über das Multimediasystem des Fahrzeugs abgespielt wird und dem Kunden Informationen zum Fahrzeug gibt, Funktionen empfiehlt und ihn systematisch mit dem Auto vertraut macht.

„Wir haben bei der Testfahrt auch unsere Direktwahltasten belegt mit Soundfiles²¹ [...], die man im Prinzip auf das Auto aufspielt. Von 1-8 kann man die Direktwahltasten belegen, 1-7; und dann erzählt das Auto nochmal von sich aus über das Auto, was es also kann: `Wendekreis, stoppen Sie jetzt mal an der Ampel, beschleunigen Sie mal bitte auf 100'. So können wir den Leuten den [Elektroauto Konzern X] auch nochmal auf eine

²¹ Unter Soundfiles sind digitale Audiodateien zu verstehen.

andere Art näherbringen und erlebbar machen. Das ist für die Kunden dann auch noch was Neues.“ (VP 34)

Die Visualisierung und das Erleben von Produkten wird von Konzern X als wesentlicher Bestandteil der Vermarktung verstanden und stellt in der strategischen Weiterentwicklung des Verkaufserlebnisses eine entscheidende Säule dar, wie auch der Leiter der Vertriebsstrategie und Innovationen im Vertrieb zum Ausdruck bringt:

„Unsere Fahrzeuge sind emotionale Produkte und um dieses emotionale Gefühl zu vermitteln, muss man sie erleben. Wenn etwa das gewünschte Produkt gerade nicht vor Ort verfügbar ist, verhilft Visualisierung zum nächst besten Erlebnis.“ (VE 1)

In diesem Zusammenhang lanciert Konzern X auf Basis der Technologien Virtual Reality²² und Augmented Reality²³ eine Reihe von Anwendungen, die in einigen ausgewählten Handelsbetrieben getestet oder dem Kunden bereits direkt zur Verfügung gestellt werden. Mit Hilfe dieser Technologien sollen die Kunden durch neue und innovative Marketinginstrumente aktiviert und für die eigene Marke begeistert werden (Dokumentation Konzern X). Um den Kunden gezielt einzubeziehen, versetzen derartige Systeme den Kunden darüber hinaus in eine zweckvolle Interaktion mit dem Produkt (Van Kerrebroeck, Brengman, & Willems, 2017).

Die (5) AR-Produkt-Erfahrung sowie der (6) AR-Produktkonfigurator ermöglichen dem Kunden die Visualisierung und Erkundung von dreidimensionalen Fahrzeugen in Originalgröße, indem sie über ein Smartphone oder Tablet in die reale Umgebung projiziert werden. Ähnlich funktioniert auch die (4) holografische Visualisierung, bei der der Kunde allerdings eine spezielle Datenbrille tragen muss. Darüber hinaus lässt sich das virtuelle Fahrzeug im Raum bewegen und über einen Gamification-Ansatz²⁴ steuern sowie mit den sozialen Medien verbinden. Der Leiter der Markenkommunikation von Konzern X merkt in diesem Zusammenhang an, dass die junge und digitalaffine Zielgruppe in der Kommunikation besondere sowie auch zeitgemäße Erlebnisse erwartet und betont vor allem die holografische Visualisierung als vielversprechendes Einsatzmittel.

²² Der Begriff „Virtual Reality“ beschreibt eine computergeschaffene 3D Umgebung, durch die eine Person steuern kann und mit der sie interagieren kann. Die Technologie stimuliert dabei einen oder mehr Sinne der involvierten Person (Gutiérrez, Vexo, & Thalmann, 2008).

²³ Der Begriff „Augmented Reality“ ist als Spielart der Technologie „Virtual Reality“ zu verstehen und beschreibt im Wesentlichen die Projektion computergenerierter Bilder auf reale Bereiche der Umgebung (Burdea & Coiffet, 2003).

²⁴ Die Gamifizierung stellt einen instrumentellen Ansatz dar, der basierend auf spielerischen Elementen darauf abzielt, den Kunden zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen und eine gewünschte Einstellung in ihm hervorzurufen (Insley & Nunan, 2014).

„Die Holo-Experience sorgt für den gewünschten technischen Wow-Effekt, mit der wir auch diese Zielgruppe maximal begeistern können, spielerisch, unterhaltsam und mit innovativer Technologie.“ (VE 2)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich erfolgreiche Verkäufer einer Vielzahl unterschiedlicher stilistischer und technischer Verkaufsinstrumente bedienen, um dem Kunden ein klares Bild des innovativen Neuprodukts zu liefern und dieses so präzise wie möglich in all seinen Facetten vor dem geistigen sowie physischen Auge des Kunden zu präsentieren. Auf diese Weise lassen sich kognitive Distanzen überwinden und Nähe zwischen dem Kunden und dem Produkt herstellen.

5.2.2.3 Gestaltung multisensorischer Lernerlebnisse

Angesichts der zunehmenden Verschärfung des Wettbewerbs im Handel verlagert sich der Fokus vom Produkt immer mehr hin zur Schaffung eines wertschöpfenden Kundenkaufenerlebnisses (Puccinelli, 2006). Trends zeigen auf, dass Verkaufsumgebungen zunehmend so ausgestaltet werden, dass sie Kunden auf rationaler, emotionaler sowie auch sinnlicher Ebene ansprechen (Neff, 2000). Basierend auf Erkenntnissen kognitiver Neurowissenschaften führt die positive Stimulation der Sinne des Kunden durch ein entsprechendes Verkaufsumfeld dazu, dass er die Situation als angenehm empfindet und sein Kaufverhalten dadurch positiv beeinflusst wird (Donovan, Rossiter, Marcolyn, & Nesdale, 1994; Smith & Curnow, 1966).

Auch im Hinblick auf den Verkauf von innovativen Elektroautos erweisen sich alternative Vermarktungsansätze als geeignetes Mittel, um den Kunden nachhaltig von einem Neuprodukt zu überzeugen. Informant VP 24 bringt dementsprechend zum Ausdruck, dass sich bestimmte Aspekte eines Elektroautos nicht verbal vermitteln lassen und in diesem Fall andere Sinneseindrücke entscheidend sind.

„Also es gibt Punkte, da sage ich, die muss der Kunde wirklich erleben und das darf dann nicht nur verbal übertragen kommuniziert werden. Es ist wichtig, dass der Kunde, der Interessent in dem Fall noch sieht und fühlt.“ (VP 24)

Gemäß dem Motto *„Wir kaufen gesteuert von Emotionen und begründen mit Logik“* zielen neue Trainingskonzepte für verkaufsnaher Mitarbeiter darauf ab, möglichst viele Sinne des Kunden zu stimulieren und positive Emotionen zu schaffen (Trainingsdokumente Konzern X). Im Rahmen des Verkaufsprozesses von Elektroautos fällt dabei auf, dass die Verkaufsaktivität stark darauf ausgerichtet ist, das Produkt für den Kunden multidimensional erlebbar zu machen.

„Und gerade da das Thema Elektromobilität halt unglaublich viel Unwissenheit mit sich führt seitens der Interessenten. Und diese Unwissenheit lässt sich halt am besten klären, wenn sie das Produkt selbst erleben, sprich wie er fährt, wie schnell er beschleunigt, wie einsatzfähig ist er in der Stadt, wie fühlt sich dieses lautlose und vibrationsfreie Fahren denn im Alltag an.“ (VP 2)

Es ist nachvollziehbar, dass sämtliche befragten Verkäufer in dem Punkt übereinstimmen, dass die Probefahrt eines Elektroautos der wohl wichtigste Bestandteil des Verkaufsprozesses ist, um ein positives Erlebnis zu schaffen.

„Es gibt die allerseltensten Fälle, dass die Leute nach einer Probefahrt Retour kommen und sagen, dass das schrecklich ist. Die meisten haben wirklich ein Grinsen im Gesicht.“ (VP 33)

Doch bieten vor allem erst Langzeit-Probefahrten für den Kunden die Gelegenheit, das Fahrzeug unter realen Bedingungen umfassend zu testen und zu bewerten, wie gut sich die Innovation in seine alltäglichen Routinen eingliedern lässt. Dieser Vorgang stellt oftmals die Voraussetzung dafür dar, wie schnell ein innovatives Neuprodukt durch den Nutzer adoptiert wird (Tornatzky & Klein, 1982). Informant VP 25 macht an dieser Stelle ergänzend darauf aufmerksam, dass der Kunde das Elektroauto idealerweise in all seinen Facetten unter gewohnten Bedingungen erleben muss, um sich eine fundierte Meinung darüber zu bilden:

„Ich sag mal so, der Kunde muss das Fahrzeug anfassen, erleben, auch mal mit nach Hause nehmen, mal über Nacht laden, mal ausprobieren, wie das alles funktioniert und er damit daheim zurechtkommt, denn nur so kann der Kunde gucken, ob das Fahrzeug überhaupt zu ihm passt.“ (VP 25)

Darüber hinaus lassen sich speziell am POS weitere Stimuli setzen, um den Kunden intensiver und erlebbarer mit dem Elektroauto in Verbindung zu bringen. Abbildung 22 zeigt die unter den befragten Verkäufern am häufigsten eingesetzten Instrumente zur Tangibilisierung der innovativen Fahrzeuge.

Abbildung 22: Instrumente der Produkttangibilisierung



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Bildmaterial von Konzern X

Neben der Probefahrt, die den Kunden in den meisten Fällen aufgrund der bis dato meist ausgebliebenen praktischen Erfahrung mit den einzigartigen Fahreigenschaften begeistert, legen Verkäufer zusätzlich Wert darauf, das Produkt über weitere Ansätze greifbar und erlebbar zu machen. Informant VP 29 bringt diesbezüglich zum Ausdruck, dass Kunden neue Dinge gerne haptisch erproben, um sich mit dem Produkt und seinem ganzheitlichen Konzept vertraut zu machen:

„Ansonsten ist es ganz wichtig, dass der Kunde auf jeden Fall die Dinge anfassen will, wenn man das so sagen kann. Er will natürlich lernen und verstehen.“ (VP 29)

Für diese Einsatzzwecke ziehen einige Verkäufer speziell vorbereitete Exponate heran, die sie über die Händlerausstattungskataloge von Konzern X anfordern. Informant VP 1 betont in diesem Zusammenhang, dass sich derartige Elemente effektiv zur Demonstration des Fahrzeugs sowie zur Erläuterung des technischen Konzepts heranziehen lassen:

„Also wir haben halt hier auch so Exponate, die ich immer sehr gerne mit einbinde. Wo wir jetzt einfach mal den Gewichtsunterschied zeigen können zwischen Stahl, Aluminium und Karbon. Wo wir halt auch die Steifigkeit jetzt halt auch mal zeigen können. Da kann man dann auch auf so eine Platte draufdrücken. Das nehme ich halt gerne mit rein. Und dann halt einfach dieses ins Auto mal reinsetzen und die einzelnen unterschiedlichen Stoffe anfassen und riechen bis Leder, was aus Olivenblattextrakt gegerbt ist, offenporiges Eukalyptusholz und Kenaf-Faser. Da wissen halt viele Leute nicht, was es ist. Dann übersetze ich es mal. Ja oder die recycelten PET-Flaschen auf

der Rückseite von den Sitzen und und und. So lernen die das Auto richtig gut kennen.“
(VP 1)

Darüber hinaus bieten weitere Ausstattungsgegenstände des Verkaufsraums, wie Replikats komplementärer Produkte zum Elektroauto die Möglichkeit, grundlegende Nutzungsabläufe in einer kontrollierten Umgebung und unter fachmännischer Anweisung zu erproben. Im Hinblick auf innovative Produkte zeigt sich auch gemäß der Aussage von Informant VP 37, dass es enorme Unterschiede zwischen der theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit einem Produkt gibt.

„Das sind Emotionen, die müssen das erleben. Die müssen --- erleben, die müssen Gas geben --- wie gebremst wird. – Selber mal so ein Auto in die Steckdose einstecken. Sehen, dass mehr Reichweite auf dem Tacho ist. Da kann man als Verkäufer erzählen, was man will, aber das live zu machen ist halt was Anderes.“ **(VP 37)**

Zu diesem Zweck binden einige Verkäufer entsprechendes Ladezubehör in das Verkaufsgespräch und die Produkterprobung mit ein, um auch diese wesentliche und meist ungewohnte Facette des elektrischen Fahrens tangibel darzustellen. So erhält der Kunde eine Vorstellung davon, wie er mit einem Elektroauto umzugehen hat und baut wiederum Adoptionsbarrieren ab.

„Wir haben unseren Showroom wie gesagt mit Wallboxen²⁵ ausgestattet, die Fahrzeuge sind auch mit dem normalen Ladekabel angesteckt, dass man einfach die kompletten Funktionalitäten auch sehen und ausprobieren kann. Auch mal anfassen kann. Ja, mal selbst testen kann. Es ist wichtig, dass man sich bei einer Fahrzeugpräsentation, auch wenn es noch vor der Probefahrt ist, auf die Ausstellungsfläche begibt, dann auch direkt dort neben dem Fahrzeug dann alles erklärt und auch die Merkmale, die ich grade angesprochen habe, auch direkt am Fahrzeug darauf hindeutet. Dass der Kunde sieht, was der Herr XYZ jetzt genau damit meint.“ **(VP 24)**

Zusätzlich zur praktischen Erprobung der unterschiedlichen Komplementärprodukte können auch die durch die Verkaufsstandards von Konzern X verpflichtenden Schnellladesäulen an den Händlerliegenschaften erprobt werden. Dadurch kann der Kunde zum einem praktisch erleben, wie der Umgang mit einer öffentlichen Schnellladesäule funktioniert und zum anderen vermittelt ihm Konzern X durch deren kostenlose Nutzung, ein gewisses Gefühl von Sicherheit (Informant VP 4 / s. auch Kapitel 5.1.1.3).

²⁵ Unter dem Begriff Wallbox ist eine Ladevorrichtung zu verstehen, die aufgrund ihrer technischen Beschaffenheit und Größe speziell für den Einsatz im privaten Umfeld eines Kunden gedacht ist (Dokumentation Konzern X).

„Wir haben einen CCS-Lader²⁶, also 50 kWh Lader²⁷, der hier auf dem Grundstück steht. Der ist offen, so dass Kunden da umsonst laden dürfen an der Ladesäule. Und das heißt, dass man auch so ein Stück weit sich hier auch nach dem Verkauf einfach klar positioniert und dem Kunden die Sicherheit gibt.“ (VP 4)

Basierend auf den vorliegenden Erkenntnissen lässt sich der Schluss ziehen, dass die multisensorische Stimulation einen effektiven Verkaufsansatz darstellt, um potentiellen Kaufinteressenten ein innovatives Produkt näher zu bringen. Durch das intensive Erleben des Produkts über verschiedene Sinneseindrücke können Unsicherheiten und Barrieren in der Vorstellungskraft abgebaut werden. Die Tangibilisierung des Unbekannten und Ungewohnten beugt somit latenten Widerständen im Adoptionsprozess einer Innovation vor.

5.2.3 After-Sales-Phase

Die folgenden Abschnitte fassen die empirischen Erkenntnisse aus der Fallstudie zusammen, die zeitlich nach Kaufvertragsunterzeichnung stattfinden und aus diesem Grund der After-Sales-Phase zuzuordnen sind. Da sich die einzelnen Phasen im Verkaufsprozess in der Praxis jedoch nicht scharf voneinander trennen lassen und ineinander übergehen, weisen Inhalte ggf. Anknüpfungspunkte mit Aktivitäten der Pre-Sales-Phase auf.

5.2.3.1 Positionierung als regionaler Kompetenzträger

Die Vertriebszahlen von Konzern X für den deutschen Markt sind nicht nur die Basis für die Auswahl der zu untersuchenden Betriebe im Rahmen dieser Studie, sondern führen auch zu der Erkenntnis, dass ein Großteil der abgesetzten Fahrzeuge von einigen wenigen Verkaufsstandorten oder sogar einzelnen Personen verantwortet wird (Interne Dokumentation Konzern X). Dies ist wiederum aber nicht nur auf die Größe des Betriebs, den Standort und die soziodemografischen Umstände zurückzuführen. Vielmehr führt die Tatsache dazu, dass sich einige wenige Verkaufsmitarbeiter als regionale Kompetenzträger für Elektromobilität positionieren und somit einen Großteil der potentiellen Kundschaft im Einflussgebiet kommerziell erreichen.

Ein entscheidender Aspekt, der im Rahmen der Interviews verstärkt aufkommt, ist die Vertrauensbildung beim Kunden, die über eine starke Präsenz und Verkörperung der

²⁶ CCS ist die Abkürzung für Combined Charging System und steht für einen standardisierten Ladestecker zum Laden von Elektroautos.

²⁷ Umgangssprachliche Umschreibung für eine Ladesäule mit einer Ladegeschwindigkeit von 50 Kilowattstunden.

Elektromobilität auf lokaler Ebene erreicht wird. Das Vertrauen stellt in dieser Situation einen starken Prädiktor für die Bereitschaft des Kunden zur Weiterempfehlung und allgemeinen Kaufbereitschaft eines bestimmten Produkts dar (Huntley, 2006, S. 711). Informant VP 24 spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit, relevante lokale Zielgruppen für sich und den Betrieb zu gewinnen:

„Das ist schon eine Community, da muss man schon unterwegs sein, um zu zeigen, wir sind der Ansprechpartner rund um das Thema Elektromobilität für Konzern X hier im Umkreis. Und deswegen sage ich ja, das muss man leben und das muss man dann auch nach außen tragen.“ (VP 24)

Das intensive Ausleben dieser Rolle hat dabei organisatorisch zur Folge, dass entsprechenden Verkäufern ein großer Teil der neugewonnenen Kunden direkt zugeordnet wird. Eine Führungskraft äußert sich diesbezüglich über einen seiner besten Mitarbeiter wie folgt.

„Also ja, wir haben Kunden, die mittlerweile ihn empfehlen und sagen, der Herr [XYZ], das ist ein super Mann, wenn du ein Elektroauto haben willst, geh zu dem.“ (VP 23)

Anhand einschlägigem Zahlenmaterials konnten die erfolgreichsten Verkäufer identifiziert und im Rahmen der Interviews gezielt darauf angesprochen werden, wie sie sich den Status des lokalen Kompetenzträgers erarbeitet haben. Tabelle 16 fasst die am häufigsten genannten Positionierungsaspekte in aggregierten Kategorien zusammen.

Tabelle 16: Aspekte der lokalen Verkäuferprofilierung

Lokale Öffentlichkeitsarbeit	
	„Dann machen wir eine aktive Pressearbeit auch hier in der Region. Wenn ich an Behörden Autos übergebe oder an Großkunden, versuche ich fast immer eine Pressemitteilung mit zu platzieren, beim Kunden oder auch bei uns intern, dass die Menschen sehen, hier wurde wieder ein [Elektroauto Konzern X] ausgeliefert.“ (VP 34)
	„Man muss für diesen Bereich auch leben. Das heißt, man muss auch hier regional im Umkreis präsent sein. Wir besuchen viele Veranstaltungen und ich gebe viele Vorträge, wenn es passt.“ (VP 24)
Empfehlungsmanagement	
	„Genau, weil wenn man dann in so einer kleinen Region lebt wie wir, dann ist das immer auch so, dass die Leute auch wissen `Ok ja, Thema Elektro, da könnten wir Frau XYZ anrufen und die fragen`. Das heißt, man ist irgendwie so mittendrin statt nur dabei.“ (VP 29)
	„Also meinen neuen Flyer, den ich jetzt bestellt habe, also den wir jetzt gerade am Bestellen sind, den werde ich in einer sehr hohen Auflage bestellen und werde dann meinen Kunden jeweils 20, 30 Flyer zuschicken. Und die verteilen die dann am Ende. Die verteilen die für uns, kostenlos.“ (VP 34)
Öffentliche Wahrnehmung	
	„Anfangs bin ich sehr sehr viel damit gefahren, weil ich mir auch immer gesagt habe. Wenn ich das nicht fahre und zeige, kann ich das auch gar nicht wirklich rechtfertigen. Und dann dachte ich mir, wenn ich damit immer vor der Haustüre stehe, bin ich natürlich anders in aller Munde, als wenn ich jetzt hier mit einem [Konventionelles Fahrzeug Konzern X] ankomme oder so.“ (VP 3)
	Grade im Außendienst ist der [Elektroauto Konzern X] bei uns auch für die Akquirierung ein Nutzfahrzeug [...] So ein bisschen als Türöffner – Wenn man dann davon schon mal was gehört hat, kommt schon erst mal: „Ach, das ist ja das Elektrofahrzeug von Konzern X.“ Und da kommt man dann viel leichter in das Gespräch, als wenn ich da jetzt mit einem konventionellen Fahrzeug komme.“ (VP 22)

Quelle: Eigene Darstellung

Es zeigt sich, dass Betriebe anhand intensiv betriebener Öffentlichkeitsarbeit eine lokale Vorreiterrolle einnehmen können und dadurch die Verkaufschancen im regionalen Einzugsgebiet erhöhen. Betriebe nutzen dabei viele Gelegenheiten, um Vermarktungsbotschaften im Hinblick auf die Elektromobilität im Allgemeinen oder die Produkte von Konzern X über lokale Medien in Form von Presseartikeln oder auch mit speziell auf die Region abgestimmten Radiospots zu übermitteln. Darüber hinaus sind einige Verkäufer sehr engagiert und involvieren sich im Rahmen von Fachvorträgen, Diskussionsrunden oder ähnlichen Veranstaltungsformaten. Sie präsentieren sich dabei gezielt als Experte sowie als Hauptansprechpartner für das Thema Elektromobilität im Umkreis, um so wiederum Aufmerksamkeit zu schaffen und neue Kunden für Konzern X zu gewinnen.

Neben der Öffentlichkeitsarbeit lässt sich aus den Interviewdaten ableiten, dass einige Verkäufer verstärkt Empfehlungsmanagement betreiben, um potentielle Interessenten frühzeitig darauf aufmerksam zu machen, wen sie bezüglich einer Kaufanfrage kontaktieren können. Informanten betonen an dieser Stelle die enorme Relevanz des

Empfehlungsmanagements im Verkaufsgeschäft von Elektroautos und äußern klar, dass dies ein zentraler Bestandteil ihrer Vorgehensweise im Verkaufsprozess darstellt:

„Wenn Sie mal den ersten haben, dann kommt der zweite, dann kommt der dritte. Das ist ein langer Prozess, aber ich denke gerade beim [Elektroauto Konzern X], weil es viel Überzeugungsarbeit ist – funktioniert es da einfach am besten über die Empfehlung.“

(VP 31)

„Ich verabschiede die Menschen auch immer mit so einem Standardspruch: „Wenn Sie gefragt werden, wo man dieses Auto kaufen kann, schicken Sie den Menschen zu mir.“

(VP 34)

Ein Verkäufer, der im Rahmen der Gespräche durch ein erhöhtes Maß an Motivation und Aktionismus ausgefallen ist, fertigt seine eigens entworfenen Informationsbroschüren an und gibt diese seinen Kunden zur Verteilung in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis mit. Dieser Ansatz ist im Rahmen der Studie einzigartig und zeigt, welchen Stellenwert Verkäufer der Mund-zu-Mund-Propaganda einräumen.

Die analysierten Daten deuten des Weiteren darauf hin, dass die erfolgreiche Etablierung als regionaler Kompetenzträger in einem direkten Zusammenhang damit steht, wie der Verkäufer selbst in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. So legen Verkäufer besonderen Wert darauf, dass sie selbst oft und regelmäßig mit einem Elektrofahrzeug gesehen werden. Der Verkäufer signalisiert dem Kunden durch die eigene Nutzung des Produkts, dass dieses auch ihm zusagt und erhöht dadurch seine Glaubwürdigkeit ihm gegenüber. So nutzen Verkäufer bspw. auch private Situationen, um sich als Elektromobilisten darzustellen und Verkaufsgeschäfte anzustoßen.

„Ich spiele zum Beispiel Golf und da nutze ich natürlich diese Situation dann entsprechend auch aus und bringe das Fahrzeug auch mal ins Gespräch. Wo auch immer man es platzieren kann.“ **(VP 33)**

„Gerade diese Woche zum Beispiel war ich beim Unternehmerbrunch der [Bankhaus]. [...] wo ich mich dann so ein bisschen vorgestellt habe und dann kommt man mit den Leuten ins Gespräch und es hat jetzt keinen klassischen Verkaufshintergrund, sondern man versucht, jetzt erst mal mehr Kontakte zu knüpfen und sich hier so ein bisschen regional oder lokal ins Gerede zu bringen.“ **(VP 4)**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich einige Betriebe oder sogar einzelne Personen frühzeitig als regionale Kompetenzträger für Elektromobilität positioniert haben. Die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den entsprechenden Personen deuten darauf hin, dass diese Vorgehensweise eine effektive Verkaufsstrategie

darstellt, ein innovatives Produkt wie ein Elektroauto innerhalb einer begrenzten Region erfolgreich zu verkaufen, indem sie sich als Hauptkontakt- und Verkaufsstelle etablieren und Multiplikator-Effekte nutzen.

5.2.3.2 Aktives Community Management

Basierend auf einschlägigen Forschungsergebnissen, Erfahrungen aus dem Bereich konventioneller Fahrzeuge und anhand industrieübergreifender Praxisbeispiele zeigt sich, dass spezialisierte Brand Communities²⁸ ein probates Mittel sind, um die Loyalisierung bestehender Kunden zu maximieren sowie deren Wahrnehmung und Verhalten ggü. einer Marke maßgeblich zu beeinflussen (Muniz & O’Guinn, 2001, S. 412). Durch das aktive Management einer Brand Community lassen sich nicht nur neue Kunden bzw. Befürworter einer Marken gewinnen, sondern auch gezielt Informationen und deren Verbreitung innerhalb der Gemeinschaft steuern. Die intensive Pflege und der konsequente Ausbau einer Brand Community erhöhen darüber hinaus langfristig den Einfluss auf das Kaufverhalten der Mitglieder (Albers & Herrmann, 2007; McAlexander & Schouten, 1998).

Speziell im Bereich der Elektromobilität sehen Vertreter des Verkaufspersonals Communities als ein vielversprechendes Instrument, um die Loyalisierung der Kunden zu intensivieren und anhand von Mund-zu-Mund-Propaganda neue Verkaufspotentiale zu generieren. In diesem Zusammenhang wird jedoch bemängelt, dass es seitens Konzern X keine zentral organisierten Bemühungen gibt, eine deutschlandweite und fahrzeugübergreifende Community für Elektromobilität aufzubauen.

„Was jetzt die Loyalisierung der Kunden betrifft. Da müsste eigentlich ein Fanclub gegründet werden. Da müsste eigentlich jemand aktiv sein, der bundesweit unterwegs ist, der Treffen veranstaltet, der sich mit den [Elektroautomarke Konzern X]-Fahrern auseinandersetzt[...]Da sehe ich auch noch riesen Potential, wenn man die Kunden einfach als Community sehen würde und mit denen man auch interagiert nach dem Kauf, dann sind sie noch wesentlich größere Meinungsbildner.“ (VP 34)

Aus diesem Grund ergreifen einige Handelsbetriebe eigenständig die Initiative und führen Loyalisierungsmaßnahmen innerhalb der Zielgruppe durch. So veranstaltete ein Handelsbetrieb beispielsweise ein Gewinnspiel, das dem Gewinner ein neues

²⁸ Brand Communities sind spezialisierte, geografisch ungebundene Gemeinschaften, die auf einer strukturierten Basis sozialer Beziehungen Bewunderer einer bestimmten Marke vereinen. Sie sind spezialisiert, da sie im Zentrum eines Produkts oder Services stehen. Brand Communities teilen ein Bewusstsein, pflegen Rituale und haben einen Sinn für moralische Verantwortung (Muniz & O’Guinn, 2001, S. 412).

Elektroauto zu Testzwecken zwei Wochen zur Verfügung stellt. Die Teilnahme am Gewinnspiel ist jedoch an die Bedingung geknüpft, dass der Gewinner in regelmäßigen Abständen seine alltäglichen Erfahrungen im Umgang mit dem Elektrofahrzeug über den Social-Media-Kanal des Handelsbetriebs mit der Öffentlichkeit teilt.

„Das heißt, letztes Jahr gab es ja zum Beispiel auch die Aktion ePendler. Dieses Jahr war es die Aktion eFlotte [...] Und die Gewinner aus der Verlosung konnten zwei Wochen damit fahren [...] Und mussten dann aber im Blog immer mal ein paar Infos hinterlassen, wie sich das gerade anfühlt mit dem [Elektroautomarke Konzern X] unterwegs zu sein.“ (VP 29)

Ein anderer Betrieb investiert ebenfalls in den Aufbau einer Community, indem er jedes Jahr ein spezielles Sommerfest für ausgewählte Gäste veranstaltet, um die Gemeinschaft der Elektromobilisten und lukrativsten Kunden zu stärken.

„Ja, und wir haben halt schon dieses [Elektroautomarke Konzern X]-Sommerfest, wir haben – also die [Elektroautomarke Konzern X]-Kunden sind halt doch noch überschaubar, das heißt, wir haben ein Mal im Jahr dieses Sommerfest, was halt auch richtig Geld kostet, aber das machen wir auch gerne, um einfach diese Community – in Anführungsstrichen – so ein bisschen zu bilden.“ (VP 26)

Derartige meist kostenintensiven Aktionen werden jedoch nur begrenzt durchgeführt und zusätzlich über das Jahr hinweg durch weitere gezielte Online-Marketing-Maßnahmen ergänzt. So geben an dieser Stelle verschiedenste Interviewdaten einen Einblick, wie Verkäufer Online-Communities managen und nutzen.

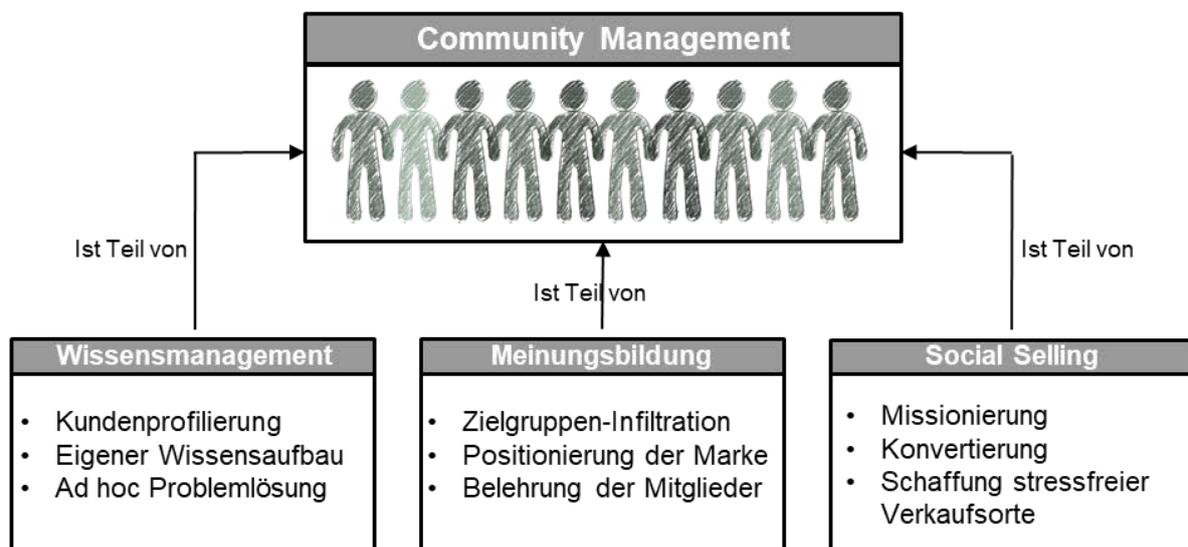
„Wir versuchen in Netzwerke einzutauchen...Beispielsweise kommt man relativ schnell in Netzwerke rein, wenn man sich Elektroforen mal näher anschaut [...] Dann finden auch mal Treffen oder Events statt, zu denen man dann möglichst hinget und sich dann dort einfach ein Netzwerk aufbaut und dann dort natürlich viel erfahren kann, wenn es um Neuerungen geht, wenn irgendwelche Themen oder Trends entstehen [...] Und dann geht es halt darum, diese Eigendynamik zu nutzen, um dann den Kontakt herzustellen zu uns, zu denjenigen, die das Fahrzeug dann verkaufen.“ (VP 2)

„Ich habe einen Facebook Account, wo ich im Prinzip nur Kunden und Interessenten drin habe [...] Das Geniale ist aber jetzt, wenn mich jetzt einer anruft mittlerweile und sich vorstellt, dann stalke ich den ganz kurz. Und ich sehe, ich habe schon drei oder vier gemeinsame Bekannte, ist die Wahrscheinlichkeit, dass der auch kauft, wesentlich höher als wenn ich null gemeinsame Bekannte habe.“ (VP 34)

„Also ich bin halt auch so in Elektromobilitätskreisen sehr, sehr viel unterwegs und in gewissen WhatsApp-Gruppen und allem. Da gibt es eine WhatsApp-Gruppe, die hat mittlerweile 150 Mitglieder, die nur [Marke Wettbewerb] fahren.“ (VP 36)

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen der Fallstudie lassen sich übergeordnete Kategorien im Hinblick auf die Zweckmäßigkeit des Community Managements im Kontext der Innovationsvermarktung ableiten. Abbildung 23 zeigt, in welcher Weise Verkäufer Communities im Rahmen ihrer Verkaufsarbeit einsetzen.

Abbildung 23: Facetten des aktiven Community Managements



Quelle: Eigene Darstellung

Die sozialen Medien und der damit verbundene Zugriff auf spezielle Zielgruppen ermöglichen es den Verkäufern, gezielt Wissen innerhalb der Community zu nutzen und zu steuern. Einige Verkäufer evaluieren sogar ihre Verkaufschancen bei einem Kunden, indem sie sich anhand von Hinweisen (Fotos / Videos / Interessen) aus dessen privaten Bereich oder auch anhand der Anzahl gemeinsamer Bekannter ein genaues Bild ihrer Kundschaft machen, um sich so wiederum einen Informationsvorsprung im Verkaufsgespräch in Form von konkreten Anknüpfungspunkten zu verschaffen. Des Weiteren dienen Communities als Anlaufstelle für Verkäufer, um spezialisiertes Praxiswissen aufzubauen und im Umkehrschluss Unklarheiten über das Produkt ad hoc richtigzustellen, weil in den Foren natürlich viel Halbwissen unterwegs ist (VP 34).

Darüber hinaus tragen einige Verkäufer gezielt zur Meinungsbildung in spezialisierten E-Mobility-Communities bei. Sie melden sich beispielsweise in Vereinen oder Gruppen an, die Sympathisanten einer konkurrierenden Marke ansprechen und versuchen, von

innen heraus positive Informationen über das eigene Produkt zu verbreiten. In manchen Fällen bringen Verkäufer sogar Fahrzeuge zu Netzwerktreffen mit und demonstrieren diese dann vor Ort, um Interesse für die Produkte von Konzern X zu wecken.

Ein weiteres Nutzungsfeld von Communities stellt deren gezielte Verwendung als Verkaufskanal dar. So adressieren Verkäufer entsprechende Interessensgruppen nicht nur zur Akquise, sondern auch um potentielle Kunden auf diesem Weg gezielt von den Produkten zu überzeugen und sie ihnen zu verkaufen.

„Also ich hatte einen in dieser Gruppe, den ich bearbeitet hatte, der ist [Fahrzeug Wettbewerb] gefahren und hat jetzt zum Ende des Jahres einen [Elektroauto Konzern X] bestellt.“ (VP 36).

Zudem betonen die Verkäufer in diesem Zusammenhang, dass das durch virtuelle und physische Distanz geprägte Internet eine stress- bzw. verkaufsdruckreduzierte Umgebung darstellt, in der Kunden grundsätzlich offener gegenüber Innovationen und Produktangeboten reagieren (s. auch Kapitel 5.2.1.3).

Zusammenfassend lässt sich für den Bereich der Elektromobilität festzuhalten, dass das Kundenbeziehungsmanagement im Sinne des aktiven Community Managements zu bestehenden sowie auch potentiellen Kunden einen entscheidenden Faktor zur Schaffung und Sicherung von Geschäftspotentialen darstellt und darüber hinaus auch den Einfluss des Verkäufers erhöht.

5.2.3.3 Prägung nachhaltiger Beziehungen

Die individuelle Vorgehensweise im persönlichen Verkaufsprozess stellt die Grundlage für den Aufbau vertrauensvoller Beziehungsverhältnisse dar, die vor allem im Hinblick auf innovative Produkte von höchster Wichtigkeit sind (Ahearne et al., 2010; Weitz et al., 1986). In diesem Zusammenhang spielen Verkaufsmitarbeiter eine entscheidende Rolle für den Aufbau nachhaltiger Käufer-Verkäufer-Beziehungen (Weitz & Bradford, 1999, S. 1). Sie haben dementsprechend einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie der Käufer die Verlässlichkeit sowie den Wert der Arbeit des Verkäufers wahrnimmt und im Umkehrschluss zu der Fortführung dieser Beziehung bereit ist (Biong & Selnes, 1997).

Im Hinblick auf den Verkauf eines hoch innovativen Elektroautos stellt die Fahrzeugauslieferung einen Schlüsselmoment dar. So ist es nicht nur der Moment, zu dem der Kunde nach meist längerer Wartezeit sein gewünschtes Fahrzeug zum ersten Mal sieht und ausgehändigt bekommt. Darüberhinaus es ist für den Verkäufer vorerst

auch der letzte Moment, einen nachhaltig guten Eindruck zu hinterlassen, um langfristig positive Verkaufseffekte zu erzielen (Handbuch für Mitarbeiterverhalten der Elektroautomarke von Konzern X).

Die Ausräumung letzter Zweifel und die Rückversicherung der Kaufentscheidung werden hierbei durch eine möglichst individuelle Produktübergabe sichergestellt. Folgende Elemente werden von den Verkäufern u.a in diesen Prozessschritt eingebaut:

- *Verhüllung des Fahrzeugs, um Spannung aufzubauen*
- *Scheinwerfer einschalten, um das Design des Fahrzeugs hervorzuheben*
- *Übergabe eines kleinen Geschenks an den Kunden (z.B. Fahrzeugmodell / Schlüsselanhänger / Gerahmtes Foto der Übergabe)*
- *Individualisierung (Berücksichtigung spezieller Wünsche / Individuelle Einrichtung verschiedener Services im Fahrzeug / Konfiguration einzelner Systeme / etc.)*
- *Präzise Erklärung sämtlicher Fahrzeugfunktionen sowie relevanter Lademöglichkeiten und korrespondierender Services*
- *Vorstellung des Kundeservices und Übergabe einer Liste mit Betrieben, die in der Lage sind elektrmobilitätsspezifische Reperaturarbeiten (Karbonarbeiten / Hochvoltarbeiten) auszuführen*
- *Proaktives Angebot einer zweiten oder dritten Auslieferung, um Probleme oder technische Besonderheiten zu klären*

Dieser Prozess ist aufgrund der Komplexität des Produkts sehr zeitintensiv und weicht im Vergleich zu der Fahrzeugübergabe eines konventionellen Fahrzeugs stark ab. Dennoch haben einige erfolgreiche Verkäufer die benötigte Zeitspanne für diesen Vorgang bereits auf anderthalb Stunden ggü. den üblichen zwei Stunden reduziert.

„Wir haben die Auslieferung optimiert. Da brauchen wir 1 ½ Stunden für eine ausführliche Übergabe mit Wow-Effekt.“ (VP 34)

Diese ausführliche Form der Kundenbetreuung hat zur Folge, dass sich die Zufriedenheit der Kunden steigert und sich Unsicherheiten vorbeugen lassen (Marktforschung Konzern X). Dies beruht wiederum auf der Tatsache, dass auf Seiten des Kunden auch nach Abschluss der Fahrzeugauslieferung weiterhin der Bedarf nach einem direkten und kompetenten Ansprechpartner besteht.

„Also Erfahrung in dem Betreuen von Kunden, die Elektrofahrzeuge fahren, hat noch mehr Brisanz in Anführungszeichen, weil der Kunden von Ihnen, auch wenn er das

Fahrzeug erworben hat, viel partnerschaftlicher mit ihnen umgeht oder auch von Ihnen Unterstützung braucht.“ (VP 4)

Die hohe Intensität und Frequenz der nachgelagerten Interaktion zwischen dem Käufer und dem Verkäufer sind gemäß der Aussage von Informant VP 4 auch ein entscheidender Grund für die höhere Markenloyalität im Segment der Elektrofahrzeuge gegenüber konventionellen Fahrzeugen:

„Der [Elektroautomarke Konzern X]-Kunde ist exponentiell loyaler der Marke und dem Fahrzeug gegenüber und dem Verkäufer als ein [Konventionelles Fahrzeug Konzern X]-Kunde. Also wenn sie einmal diesen Weg mit den Kunden gegangen sind, egal wie kompliziert er gewesen ist, bauen sie einen intensiven und nachhaltigen Kontakt auf.“ (VP 4)

Gerade im Hinblick auf innovative Produkte besteht seitens des Kunden oftmals ein gesteigertes Unsicherheits- und Risikoempfinden, zu dessen Senkung Verkaufsmitarbeiter einen entscheidenden Beitrag leisten (Hauschildt & Salomo, 2011; Leifer et al., 2002; Meyers & Tucker, 1989; Rogers, 2002, S. 13). So ist es von größter Wichtigkeit, dass der Verkäufer dem Kunden stets das Gefühl von Sicherheit gibt (vgl. auch Kapitel 5.1.1.3), mit ihm einen verlässlichen Partner an der Seite zu haben, der ihn im Umgang mit dem Elektroauto fachmännisch unterstützt.

„Die wissen, wenn sie sich bei mir melden, dass wir uns drum kümmern. [...] Wir kümmern uns drum, wenn Probleme entstehen und wir versuchen im Rahmen der Möglichkeiten natürlich auch mit denen hin und wieder zu sprechen.“ (VP 34)

Einige Verkäufer nehmen diese Rolle besonders ernst und sind sogar im Rahmen ihrer Freizeit bereit, den Bedürfnissen ihrer Kunden nachzukommen, indem sie diese bspw. privat vor Ort besuchen und somit die Kundenbeziehung sowie das Sicherheitsgefühl des Kunden stärken.

„Gab es auch schon, weil zum Beispiel jemand auch die Wallbox eingerichtet hat, dass man die nochmal gezeigt hat und dann nochmal ein, zwei Dinge erklärt hat direkt vor Ort. Das war auch möglich. Der eine Kunde wollte unbedingt auch zeigen, wie er das jetzt alles eingerichtet hat und hatte sich dann ein wunderschönes Carport dazu gebaut.“ (VP 29)

Zusammenfassend kann der Schluss gezogen werden, dass die intensive Pflege neuer oder bestehender Kundenbeziehungen im Hinblick auf ein hoch innovatives Produkt einen großen Stellenwert im Verkaufsgeschäft einnimmt. Die Zusicherung kompetenter und jederzeit abrufbarer Unterstützung im Umgang mit dem Produkt oder in der

Problembewältigung ist für viele Kunden ein entscheidender Faktor für den Kauf eines Elektroautos und die Reduzierung nachgelagerter Risiken. Im Umkehrschluss profitiert der Verkäufer von loyaleren Kunden und sichert sich dadurch Anschlussgeschäfte oder gesteigerte Weiterempfehlungsraten, wie auch Informant VP 21 abschließend zum Ausdruck bringt:

„Ich sag mal so, der Faktor mit der Nachbetreuung ist an sich schon sehr entscheidend, weil der Kunde soll ja zufrieden sein und nur zufriedene Kunden kommen letztendlich wieder.“ (VP 21)

6 Schlussbetrachtung

Kapitel 6 der vorliegenden Dissertation fasst die Ergebnisse der empirischen Studie im Hinblick auf die Beantwortung der in Kapitel 1.2 aufgestellten Forschungsfragen zusammen und reflektiert deren wesentliche Inhalte kritisch in Abschnitt 6.1. Daraus abgeleitete theoretische und praktische Implikationen werden für die entsprechenden Adressaten in Abschnitt 6.2 bzw. 6.3 detailliert dargestellt. Abschnitt 6.4 setzt sich mit den Grenzen der Forschungsarbeit auseinander und zeigt mögliche Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsvorhaben auf.

6.1 Zusammenfassung und Beurteilung der Ergebnisse

Wirtschaftliches Wachstum ist eines der übergeordneten Ziele von Organisationen und branchenübergreifend der Treiber vieler Geschäftsaktivitäten. Ein Weg, dieses Ziel zu erreichen und in einem zunehmend dynamischeren Wettbewerbsumfeld zu überleben, liegt in der kontinuierlichen Entwicklung und erfolgreichen Vermarktung innovativer Neuprodukte (Ahearne et al., 2010; Cooper, 2000). Doch stellt vor allem deren Vermarktung Unternehmen oftmals vor eine Vielzahl von Herausforderungen (Fu et al., 2010). Die Forschung schreibt dem Vertriebspersonal dabei eine Schlüsselrolle zu, da sie im Betrieb als wahrscheinlich wertvollstes Kommunikationsinstrument und direkter Intermediär zum Kunden einen entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Diffusion neuer Produktinnovationen beim Kunden haben (Atuahene-Gima, 1998). Die Signifikanz dieses Einflusses zeigt sich vor allem in Situationen, in denen ein neues Produkt nicht aktiv vom Markt nachgefragt wird und das Unternehmen angehalten ist, den Absatz gezielt zu fördern (Chandy & Tellis, 2000; Talke & Hultink, 2010). Der persönliche Verkaufsprozess schafft dabei die Basis für eine lebendige, unmittelbare sowie interaktive Beziehung mit dem Kunden und ermöglicht, eine individuell auf ihn zugeschnittene Vorgehensweise (Hite & Bellizzi, 1985). Im Rahmen des Diffusionsprozesses von Innovationen ergeben sich jedoch oftmals Widerstände unterschiedlichster Ausprägung. Der persönliche Verkaufsprozess ist davon sogar in zweifacher Hinsicht betroffen, da er aufgrund des Beziehungsverhältnisses zwischen dem Käufer und dem Verkäufer durch eine duale Adoptionskurve beschrieben wird. So wirken sowohl auf den Käufer als auch den Verkäufer adoptionsrelevante Einflüsse ein. Die Forschung liefert in diesem Zusammenhang bis dato aber nur wenige Beiträge, die die Schlüsselrolle des Handels im Rahmen der Vermarktung radikaler Innovationen fokussiert aufgreifen und genauere erfolgskritische Zusammenhänge innerhalb des persönlichen Verkaufsprozess analysieren.

Ausgehend davon macht es sich diese Dissertation zum Ziel, anhand einer explorativen Vorgehensweise einen umfassenden Erkenntnisgewinn in diesem Themenbereich zu erlangen. Dabei steht die Ergründung wesentlicher Kausalitäten im Rahmen des persönlichen Vermarktungsprozesses von radikalen Innovationen im Vordergrund. Zur präzisen Beleuchtung des Forschungsgegenstands fokussiert sich das Forschungsprojekt kontextuell auf die Automobilbranche im weiteren Sinne und auf die Elektromobilität im engeren Sinne. Die Automobilbranche ist aktuell durch vielfältige Triebkräfte wie zum Beispiel der Klimaschutzgesetzgebung angehalten, emissionsärmere und nachhaltigere Formen der Individualmobilität anzubieten, was nach derzeitigem Technologiestand die Elektrifizierung von Fahrzeugen zur Folge hat. Elektroautos dienen aufgrund ihres hohen Innovationsgrads, der damit verbundenen Unsicherheiten auf Seiten des Kunden und einer daraus aktuell resultierenden geringen Marktnachfrage als idealer Forschungsgegenstand, um erfolgskritische Aspekte im persönlichen Vermarktungsprozess von radikalen Produktneuheiten näher zu analysieren. Angesichts der Tatsache, dass die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben eine signifikante Steigerung des Absatzes elektrifizierter Fahrzeuge vorsieht, müssen Vertriebsstrukturen sukzessive ausgebaut und neue bisher fachfremde Verkaufsmitarbeiter für den Verkauf der entsprechenden Fahrzeuge befähigt werden. Dies kommt in der Praxis jedoch einem umfassenden Transformationsprozess gleich, da sich der Handel auf verschiedenen Ebenen auf komplexe Neuprodukte, unbekannte Kunden-/ bedürfnisse, neue Vermarktungsansätze und damit verbundene Herausforderungen einstellen muss.

Seit 2015 begleitet der Autor der Arbeit Konzern X, einen weltweit führenden Anbieter für Elektromobilität, in diesem Transformationsprozess und ergründet, wie sich dieser Vorgang positiv beeinflussen lässt. Im Rahmen langfristiger explorativer Fallstudien und anhand des exklusiven Zugangs zu 13 Handelsbetrieben konnten diesbezüglich einzigartige Daten gesammelt und spezialisiertes Wissen aufgebaut werden. Der Forschungsprozess ist durch drei übergeordnete Forschungsfragen geleitet, zu deren Inhalt und Beantwortung nun Stellung genommen wird.

Die Antworten stützen sich dabei auf ein breites Spektrum qualitativer Daten, die in ihrer methodischen Erhebung wiederum ein hohes Maß an Triangulation aufweisen. Dadurch konnten möglichst viele Blickwinkel auf das Forschungsphänomen abgedeckt und dem Anspruch auf wissenschaftliche Güte Rechnung getragen werden. So wurden teilstrukturierte induktive Interviews (n=41), diverse Schriftstücke, Daten aus eigens durchgeführten Mystery Shoppings sowie aus offenen Kundenterminen und Beobachtungen als Datengrundlage genutzt. Mittels Methoden der qualitativen

Datenanalyse konnten daraus eine Vielzahl von Erkenntnissen unterschiedlicher Abstraktionsniveaus zur Beantwortung der Forschungsfragen abgeleitet werden.

Forschungsfrage 1: Welchen Herausforderungen ist der Vertrieb radikaler Produktinnovationen im persönlichen Verkaufsprozess ausgesetzt?

In Bezug auf die erste Forschungsfrage konnten im Rahmen der Analyse der qualitativen Daten 12 multidimensionale Konzepte und 8 aggregierte Kategorien induktiv extrahiert werden. Die Ergebnisse konnten inhaltlich wiederum den vier Überkategorien Person, Kommunikation, Organisation, Kontext zugeordnet werden (s. Kapitel 5.1).

Person (Käufer)

Im Zentrum der Verkaufsaktivität stehen der Kunde und eine möglichst vollumfängliche Befriedigung seiner Bedürfnisse. Ein ausreichend großer und detaillierter Kenntnisstand über die Kundschaft stellt dabei eine Grundvoraussetzung dar, um einen störungsfreien Ablauf des Verkaufsprozesses sowie eine effiziente Verkaufsarbeit sicherzustellen. Radikale Innovationen dienen meist der Geschäftsfelderweiterung und haben überwiegend den Zugewinn neuer Kunden zum Ziel. Anhand des dem Handel zur Verfügung stehenden Informationsangebots ist im Vorfeld jedoch nicht immer die Möglichkeit gegeben, den Kunden präzise zu beschreiben und den Verkäufer auf die neue Verkaufssituation entsprechend vorzubereiten. Der Grad der Neuartigkeit des Kunden stellt dabei eine der Hauptherausforderungen im Vertrieb innovativer Neuprodukte dar und hat nachhaltige Konsequenzen auf die praktische Vertriebsarbeit. So führen Diskrepanzen im Wissensstand zwischen dem Verkäufer und dem Kunden zu Störungen im Verkaufsprozess. Des Weiteren bedingt die Ergründung unklarer Bedürfnisstrukturen auf Seiten des Kunden einen gesteigerten Zeitaufwand für den Verkäufer. Im Hinblick auf stark erklärungsbedürftige Produktinnovationen stellen neue Kunden zudem abweichende und erhöhte Anforderungen an die Beratungsleistung, was wiederum zu einem Anstieg des Arbeitsaufwands auf Seiten des Verkäufers führt und mit gewohnten Arbeitsroutinen kollidiert.

Etablierte Vorgehensweisen wie die Segmentierung von Kunden zur gezielten Entwicklung effektiver Vermarktungsansätze erweisen sich im Hinblick auf innovative Neuprodukte als besonders herausfordernd. Das Verkaufspersonal kann sich dementsprechend nicht nur auf „den Neukunden“ einstellen, sondern begegnet einem breiten Spektrum an unterschiedlichen Kundentypen. Im Falle einer Produktinnovation weichen diese jedoch meist stark von der gewohnten Kundschaft ab und sind darüber

hinaus nur schwer zu identifizieren. Daraus resultiert wiederum die erhöhte Anforderung an den Verkäufer, jeden dieser Kundentypen gleichermaßen gezielt und zufriedenstellend zu beraten. Von den Verkäufern wird dementsprechend ein hohes Maß an adaptiven Verkaufsansätzen gefordert, die zusätzlich den Einsatz unterschiedlichster Methoden und Verkaufsinstrumente sowie den sicheren Umgang damit bedingen.

Weiterhin zeigen sich im Rahmen des Verkaufsprozesses innovativer Produkte auch auf mentaler Ebene erschwerte Umstände für den Verkäufer. Im Umgang mit ungewohnten und unbekanntem Kunden fällt es dem Verkaufspersonal oftmals schwer, sich in den Kunden hineinzusetzen und psychologische Einflussfaktoren im Kaufentscheidungsprozess nachzuvollziehen sowie entsprechend darauf zu reagieren. Im Hinblick auf die Kaufinteressenten innovativer Elektroautos zeigt sich ein breites Spektrum unterschiedlicher Kaufmotive. Bei umfassender Kenntnis kann ein Verkäufer diese Kaufgründe jedoch auch für sich nutzen, indem er sie in seine Verkaufsargumentation aufnimmt und im Umkehrschluss im Rahmen der Kaufentscheidung als Hebel einsetzt (s. Kapitel 5.1.1 ff.).

Anhand der vorliegenden Ergebnisse wird klar dargestellt, durch welche Komplexität und Heterogenität der direkte Kundenkontakt im persönlichen Verkaufsprozess von innovativen Neuprodukten geprägt ist und dass ein hohes Maß an Vorwissen sowie Anpassungsfähigkeit auf Seiten des Verkäufers vorausgesetzt wird.

Person (Verkäufer)

Der Verkaufserfolg im persönlichen Verkaufsprozess hängt maßgeblich vom Verkäufer ab, doch ist nicht immer und an allen Verkaufspunkten sichergestellt, dass dieser auch das erforderliche Profil zur Ausübung der Tätigkeit aufweist. So zeigt sich, dass die Belegschaften im Vertrieb betriebsübergreifend sehr heterogen sind und starke Abweichungen in den Bereichen Erfahrung, Engagement und Motivation vorliegen. Vertriebsteams scheinen im stationären Handel selten für eine spezielle Aufgabe neu zusammengestellt zu werden, sondern formieren sich meist situativ sowie bedarfsorientiert im Verlauf der Zeit. Zudem setzen sie sich dann aus verschiedenen Persönlichkeitstypen zusammen, was wiederum die Führung und Ausrichtung derartiger Teams im Hinblick auf eine klare Aufgabe erschwert. So zeichnen sich beim Verkauf innovativer Produkte zwar klare Tendenzen ab, dass die Abwicklung des Verkaufsprozesses durch dedizierte Experten abgewickelt werden sollte, doch gibt es keine eindeutigen Anzeichen dafür, welche typologischen Eigenschaften einer Person in welchem Ausprägungsverhältnis dabei am vorteilhaftesten sind.

Eine weitere Herausforderung im persönlichen Verkaufsprozess innovativer Neuprodukte zeigt sich in der Einstellung, die die einzelnen Mitarbeiter gegenüber der Verkaufstätigkeit an sich haben und wie sie diese beurteilen. So besteht in heterogenen Vertriebsteams ein Spannungsfeld zwischen Personen, die mit ihrer Verkaufsarbeit entweder positive oder auch negative Assoziationen verbinden. In letzteren Fällen zeigt sich, dass sie unter Umständen nicht aus intrinsischer Motivation oder Eigeninitiative handeln. Der Abgleich relevanter Aussagen mit den entsprechenden Vertriebszahlen lässt dabei den Schluss zu, dass die individuelle Beurteilung der Aufgabe einen direkten Einfluss darauf hat, wie engagiert und motiviert die Vertriebstätigkeit ausgeführt wird. Auch zeigt sich in diesem Zusammenhang, dass eine Wirkungsbeziehung zwischen dem Grad an Überzeugung eines Vertriebsmitarbeiters und dessen individuellem Engagement sowie seiner Verkaufsleistung in Bezug auf eine Innovation besteht.

Innovative Neuprodukte sind oftmals weit von den gewohnten und gelernten Arbeitsinhalten der Verkäufer entfernt, so dass sie sich nur bedingt in der Lage sehen, die Innovation souverän vor den Kunden zu präsentieren und zu vertreten. In diesem Zusammenhang stellt die wahrgenommene Eigenwirksamkeit für viele Verkäufer ein entscheidendes Hemmnis dar. Aufgrund der Neuartigkeit des Produkts sowie auch der Kundschaft mangelt es Verkäufern oft an Erfahrung, so dass sie sich im Umgang damit nicht sicher fühlen. Auch führt der Grad an Komplexität einer Innovation dazu, dass Verkaufsmitarbeiter das Produkt, dessen Funktionen und Anwendungsfälle nicht verstehen und dementsprechend nicht das notwendige Selbstvertrauen aufbringen, um die Innovation effektiv zu vermarkten.

Darüber hinaus kommt es innerhalb von Belegschaften zu unterschiedlich stark ausgeprägten Widerständen gegenüber der Innovation. So liefert die vorliegende Analyse sogar klare Anzeichen für dysfunktionales Verhalten im Verkaufsprozess. Eindeutige Befunde weisen darauf hin, dass die ungleiche Verteilung der Verkaufsrechte für ein innovatives Produkt innerhalb der Belegschaft zu Silobildung sowie rivalisierendem Verhalten bis hin zur Sabotage führt. Dieses Verhalten wird darüber hinaus durch unzureichend aufeinander abgestimmte Vergütungsstrukturen der Mitarbeiter verstärkt und führt langfristig zu interpersonellen Spannungen im Verkaufsgeschäft innovativer Neuprodukte.

Kommunikation

Die bilaterale Kommunikation zwischen der Kommunikationsabteilung eines multinationalen Großkonzerns und relevanten Adressaten im Vertrieb erweist sich im

Hinblick auf innovative Neuprodukte als große Herausforderung. Generell kommt der internen Kommunikation als primärer Informationsquelle des Handels die entscheidende Aufgabe zu, Wissen zu vermitteln, zu bestätigen, voranzukündigen sowie zu aktualisieren. Es zeigt sich, dass die Anzahl und Vielschichtigkeit der Kommunikationskanäle eines Großkonzerns jedoch dazu führen, dass Informationen verspätet, unvollständig oder gar nicht an den Handel herangetragen werden. Dieser Umstand lässt sich darauf zurückführen, dass sich für das entsprechende Neuprodukt oftmals noch keine klaren Kommunikationsstrukturen etabliert haben. Darüber hinaus führt der Umlauf nicht gesicherter Informationen vor allem in der frühen Phase einer Innovation oder zurzeit von Produktüberarbeitungen zur Verunsicherung auf Seiten des Vertriebs und beeinflusst ihr Verhalten gegenüber den Kunden (s. Kapitel 5.1.3).

Der persönliche Verkaufsprozess unterliegt zudem auch hinderlichen externen Kommunikationseinflüssen. Die Wirksamkeit werblicher Kommunikation hat dabei einen entscheidenden Einfluss darauf, wie sowohl der Kunde als auch der Vertrieb eine Innovation und deren Erfolgswahrscheinlichkeit einschätzen. Darüber hinaus führen radikale Innovationen, wie ein Elektroauto, auch aufgrund ihres geringen Verbreitungsgrads aber gleichzeitig hoher gesellschaftlicher Relevanz zu kontroversen Diskussionen in der Öffentlichkeit. So sehen sich Verkaufsmitarbeiter neben ihren individuellen Adoptionsbarrieren zusätzlich auch der Herausforderung gegenüber, negative öffentliche Meinungen zu entkräften, Fehlinformationen klarzustellen sowie dem medialen und politischen Druck standzuhalten, durch die der Kunde in seiner Wahrnehmung geprägt ist.

Organisation

Die erfolgreiche Vermarktung innovativer Neuprodukte birgt auch auf organisationaler Ebene vielfältige Herausforderungen, die einen direkten Einfluss auf das Verhalten und die Einstellung der Verkäufer ausüben. So stellen zum einen die finanziellen Rahmenbedingungen des Verkaufsgeschäfts einen entscheidenden Einflussfaktor dar. In diesem Zusammenhang deuten nicht nur betriebsübergreifend variierende Vergütungsstrukturen, sondern auch kontraproduktive Anreizsysteme darauf hin, dass die individuelle Verkaufsleistung dadurch negativ beeinflusst wird. Zum anderen stellt eine anfänglich höhere Preisstellung innovativer Neuprodukte in Verbindung mit Unsicherheiten auf Seiten des Kunden gegenüber dem Produkt eine zentrale Barriere im Verkaufsprozess dar. Diese Problematik wird durch strikte Rabattregelungen sogar nochmals verschärft. Im vorliegenden Fall führt aber auch das Zusammenspiel aus geringen Deckungsbeiträgen, hohem Investitions- und Arbeitsaufwand sowie

geringeren After-Sales-Umsätzen dazu, dass sowohl die Profitabilität des Handelsbetriebs als auch die des Verkäufers leidet, was wiederum zur einer Schmälerung der Verkaufsmotivation führt.

Des Weiteren stellt nicht nur die technische Komplexität einer Innovation die Verkäufer vor eine Herausforderung, sondern auch das Verständnis dafür, wie diese mit den korrespondierenden Services und Partnerangeboten im Gesamtportfolio des Herstellers zusammenspielen und welchen Einfluss die Konstellation dabei auf ihre operative Arbeit hat. Abhängig davon können wiederum weitere nachgelagerte Implikationen auf prozessuale Abläufe im Rahmen des Verkaufsprozesses zum Tragen kommen. So sorgen rund um die Innovation neu entstandene administrative, digitale und physische Prozesse für einen erheblichen Anstieg der Arbeitsumstände, sowohl in zeitlicher als auch in kapazitiver Hinsicht.

Kontext

Die technische und funktionelle Ausgestaltung eines innovativen Neuprodukts gibt Aufschluss darüber, in welchem Umfang für dessen Nutzung auf bestehende infrastrukturelle Systeme zurückgegriffen werden muss. Für Innovationen, die tiefgreifend in das öffentliche Leben und relevante Systemlandschaften der Nutzer eingebettet sind, stellen die infrastrukturellen Rahmenbedingungen demnach einen entscheidenden Faktor für den Erfolg des Produkts dar. Aus diesem Grund muss die erfolgreiche Diffusion sowie Adoption einer Innovation von unterschiedlichen Enden getrieben und deren Zusammenführung sichergestellt werden. Handelsbetriebe und vor allem einzelne Verkäufer sind in diesem Zusammenhang jedoch in der Wirksamkeit ihres Einflusses sowie der praktischen Realisierung aufgrund unzureichender Ressourcen oftmals stark limitiert.

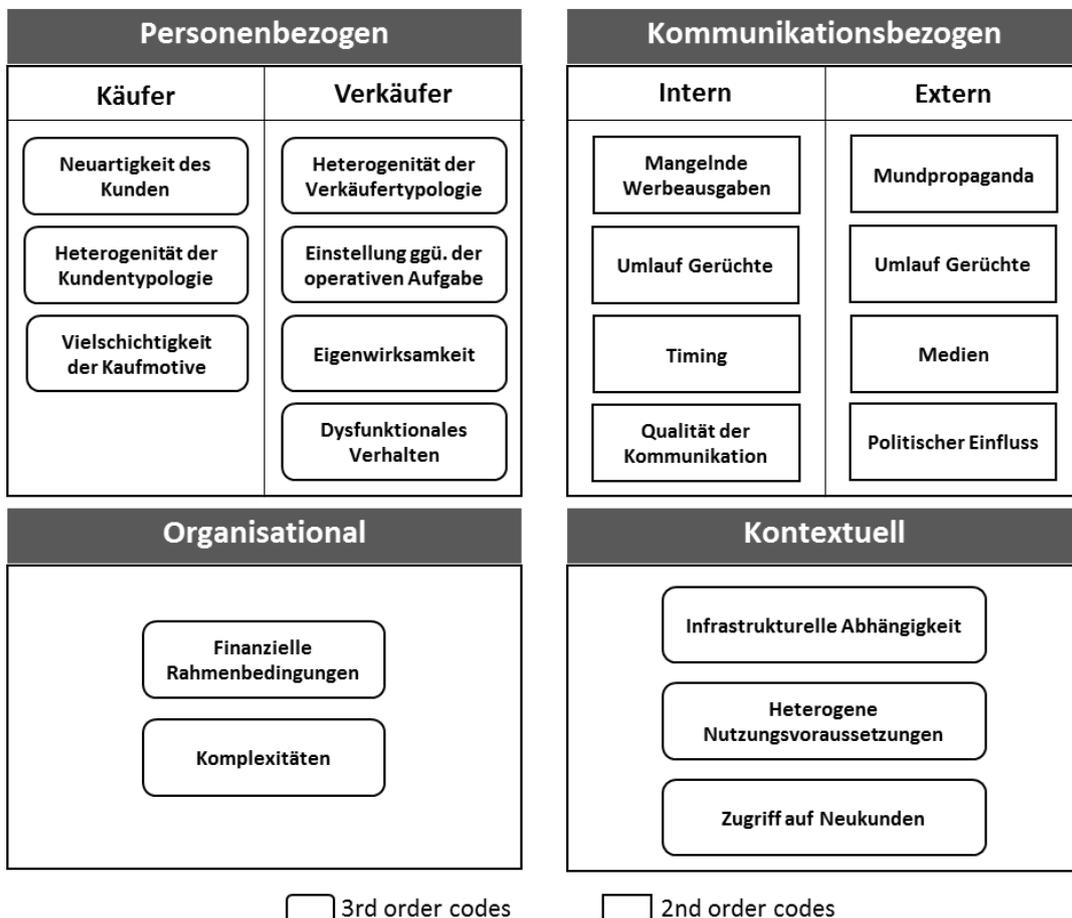
Die produktspezifischen Eigenschaften einer Innovation bestimmen dabei aber auch, wie tiefgreifend die Anforderungen sind, die an das individuelle Lebensumfeld der Kunden gestellt werden. Kunden weisen im Hinblick auf eine Produktinnovation oftmals sehr individuelle Nutzungsvoraussetzungen in ihrem privaten Umfeld auf. In vielen Fällen ist ein zusätzlicher Aufwand nötig, um die geeigneten Voraussetzungen zu schaffen, damit sich die Innovation vollumfänglich in das Lebensumfeld des Kunden integrieren lässt. Die Umfänge und Inhalte dieser Aufwände weichen allerdings in vielen Fällen von der Kernkompetenz und -tätigkeit der Vertriebsmitarbeiter ab. Das Verkaufspersonal sieht sich jedoch der Herausforderung gegenüber, derartige

Situationen für den Kunden trotzdem zufriedenstellend zu lösen, um das Verkaufsgeschäft zu realisieren.

Radikale Innovationen führen Unternehmen und Vertriebsteams in neue Geschäftsumfelder sowie unbekannte Märkte. Zu Beginn dieser Situation herrscht in vielen Bereichen jedoch Unklarheit über grundlegende Zusammenhänge und Abläufe. Erfolgskritisch für die Arbeit des Vertriebs sind dabei vor allem die Akquise neuer Kunden und der Zugriff auf die entsprechende Zielgruppe. Doch gibt es gerade für radikale Neuprodukte meist keine gesicherten Kundendatensätze, die zu diesem Zweck als Recherchegrundlage dienen. Aus diesem Grund rückt die Identifizierung, Qualifizierung und Priorisierung neuer Kunden in den Fokus der Vertriebsarbeit und stellt Verkäufer vor eine weitere große zeitliche Herausforderung in ihrem Arbeitsalltag.

Abbildung 24 fasst die wesentlichen Herausforderungen im persönlichen Verkaufsprozess von Innovationen nochmals zusammen und liefert eine kategorische Übersicht über die Bestandteile der Antwort auf Forschungsfrage 1.

Abbildung 24: Herausforderungen im persönlichen Verkaufsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

Forschungsfrage 2: Wie begegnen Verkäufer den Herausforderungen im persönlichen Verkaufsprozess radikaler Produktinnovationen und mit welchen Mitteln stellen sie deren Verkaufserfolg sicher?

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage konnten im Rahmen der qualitativen Datenanalyse neun aggregierte Kategorien abgeleitet werden, die sich in jeweils gleicher Anzahl auf die drei Hauptphasen des persönlichen Verkaufsprozesses (Pre-Sales/ Sales/ After-Sales) verteilen.

Pre-Sales-Phase

Um als Verkäufer in einem durch Komplexität und Unsicherheit geprägten Markt für ein innovatives Neuprodukt zu bestehen, bedarf es einer gezielten Anpassung an die Situation und dem Aufbau notwendiger Kompetenzen. Spezialisiertes Fachwissen über die Innovation bildet die entscheidende Grundlage für die Ausgestaltung und Umsetzung effektiver Verkaufsaktivitäten. Die produkt- und verkaufsbezogene Kompetenz ist zudem eine entscheidende Voraussetzung für das individuell wahrgenommene Selbstvertrauen und die empfundene Eigenwirksamkeit des Verkaufspersonals, herausfordernde Verkaufssituationen zu meistern. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass erfolgreiche Verkäufer auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Informationsquellen zurückgreifen. Diese gehen dabei meist über das interne Informationsangebot hinaus, das in der frühen Phase der Produkteinführung oftmals noch keine realen Erfahrungswerte der Kunden abdeckt. Im Sinne der kollektiven Intelligenz werden sowohl offizielle Kanäle genutzt als auch der Austausch mit externen Stellen gesucht. Ziel ist es dabei, so einen möglichst umfangreichen, reflektierten und realitätsnahen Fundus an relevanten Informationen aufzubauen. So stehen die Vernetzung und der Erfahrungsaustausch mit Informanten sowie betriebsfremden Kollegen, anderen Verkaufsstellen und Kunden über unterschiedliche Kanäle im Vordergrund und bilden wiederum das Fundament für eine gesteigerte Verkaufsleistung. Der Erwerb von spezialisierter Fachkenntnis wird durch den kontinuierlichen Abgleich mit eigenen praktischen Erfahrungen im Umgang mit der Innovation intensiviert und ergänzt. Der holistische Aufbau von Kompetenzen führt demnach nicht nur zu einer Steigerung der Eigenwirksamkeit, sondern ermöglicht darüber hinaus auch eine glaubwürdigere sowie gezieltere Kommunikation mit potentiellen Kunden (s. Kapitel 5.2.1.1).

Radikale Produktinnovationen zeichnen sich in vielen Fällen anfänglich durch einen geringen Bekanntheits- und Verbreitungsgrad aus. Dieser Umstand führt jedoch oftmals dazu, dass der Kunde unter Umständen nicht um die Existenz einer Innovation weiß, nicht in Kontakt damit kommt oder seine Wahrnehmung diesbezüglich durch

unkontrollierbare Einflüsse geprägt ist. Erfolgreiche Verkäufer intensivieren in diesem Zusammenhang mit Hilfe unterschiedlichster Kommunikationskonzepte und -formate die Wahrnehmungsteuerung und Anziehung potentieller Kunden. Die Steigerung der Präsenz erfolgt dabei meist multidimensional über unterschiedliche Below-The-Line-Kanäle. Neben dem Einsatz neuester digitaler Massenmedien stellen die Vernetzung mit relevanten Partnern entlang der Wertschöpfungskette sowie die Verankerung verkaufsbezogener Informationen in externen Kommunikationsstrukturen ein effektives Instrument zur Erhöhung der Reichweite und Einflussnahme auf potentielle Kunden dar. Öffentlichkeitswirksame Marken- und Produkterlebnisse dienen darüber hinaus der gezielten Emotionalisierung der Kunden und weiteren Initiierung von Multiplikator-Effekten (s. Kapitel 5.2.1.2).

Im Rahmen des persönlichen Verkaufsprozesses von radikalen Produktinnovationen hat auch die Wahl und Atmosphäre des Verkaufsorts einen Einfluss darauf, wie sich Kunden in dieser Situation fühlen und verhalten. Verkäufer haben erkannt, dass der Erfolg der Verkaufspräsentation eines hoch innovativen Produkts in unterschiedlichen örtlichen Kontexten variieren kann. Vor allem nicht ausreichend vorinformierte Kundengruppen können sich in der frühen Phase der Verkaufsanbahnung durch ein inszeniertes und durch viele unbekannte Eindrücke geprägtes Verkaufsumfeld unter Stress und Druck gesetzt fühlen. Dieser Einfluss kann dann wiederum einen frühzeitigen Abbruch des Kontakts zur Folge haben. Um dem entgegenzuwirken, steuern Verkäufer bewusst das Verkaufsumfeld und verlagern situativ den örtlichen Kontext der Produktpräsentation. Positive Effekte werden dabei durch die Vereinfachung der Verkaufssituation, die Schaffung von Lernumgebungen und den praktischen Umgang mit realen Anwendungsfällen erreicht (s. Kapitel 5.2.1.3).

Sales-Phase

Neuartige Produktinnovationen dienen meist dem Zweck der Entwicklung bestehender Kundenkreise sowie der Gewinnung neuer Kunden. Die Marktforschung kann Verkäufer in der frühen Phase der Vermarktungsaktivität aber meist nur bedingt dabei unterstützen, da zu diesem Zeitpunkt oftmals nur generelle und praxisferne Daten über die potentiellen Kunden vorliegen. Doch scheint gerade im Hinblick auf Innovationen eine tiefgründige Profilierung und Erfassung psychografischer Merkmale wie Werte, Einstellungen oder auch das Verhalten von Kunden erfolgskritisch zu sein. Denn jeder Kunde misst den Merkmalen einer Innovation im Kaufentscheidungsprozess aufgrund dessen wiederum einen unterschiedlichen Stellenwert bei und macht seine individuelle Adoption davon abhängig. Erfolgreiche Verkäufer greifen diese Indikatoren schneller auf und passen die ihnen zur Verfügung stehenden Argumente selektiv an. Die analysierten Daten zeigen, dass sich die Argumente dabei in drei Kategorien (Offensiv/

Defensiv/ Ambivalent) einteilen lassen, die wiederum einem bestimmten Zweck entsprechend eingesetzt werden. Abhängig vom stärksten psychologischen Kaufentscheidungstreiber des Kunden (Begeisterung, Risikominimierung oder Differenzierungspotential) stellen Verkäufer adaptiv bestimmte Wertversprechen der Innovation in einem besseren Licht dar. Ein zweckgerichtetes Argumentationsverhalten, das kaufrelevante psychologische Bedürfnisse des Kunden aufgreift, scheint demnach ein erfolgreicher Ansatz zur Beeinflussung der Kaufentscheidung von Innovationen zu sein (s. Kapitel 5.2.2.1).

Abgesehen von den innovationsaffinen Early Adoptern besteht zwischen potentiellen Kunden und innovativen Neuprodukten in vielen Fällen oftmals eine Kluft in Bezug auf deren Adoptionsbereitschaft. Diese Kluft entsteht beim Kunden dabei meist auf mentaler Ebene und manifestiert sich in der Schwierigkeit, kognitive Distanzen im Hinblick auf die Innovation zu überwinden. Der Verkäufer nimmt in diesem Zusammenhang die Rolle eines Vermittlers ein, um eine gewisse Nähe zwischen dem Kunden und dem Produkt herzustellen. Diesbezüglich scheint die mentale Stimulation des Kunden ein zielführendes Mittel zu sein, um die individuelle Vorstellungskraft und das Verständnis für eine Innovation positiv zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang erweisen sich auch stilistische Instrumente wie das Storytelling oder der Einsatz virtueller Realitäten als geeignete Verkaufsansätze, um dem Kunden ein klares Bild eines innovativen Neuprodukts zu vermitteln und es in einem hohen Detailgrad verständlich zu machen. Die Verschmelzung neuer digitaler und physischer Möglichkeiten der Produkterfahrung dient hier als konkreter Ansatzpunkt für besonders überzeugende Kunden- und Produkterlebnisse (s. Kapitel 5.2.2.2).

Des Weiteren zeigt sich, dass das praktische Erleben und Erproben einer Innovation ein förderliches Instrument darstellt, um Unsicherheiten abzubauen und das individuelle Selbstvertrauen in Bezug auf die Nutzung des Produkts zu steigern. Zu diesem Zweck ziehen Verkäufer unterschiedlichste Hilfsmittel heran, um lehrreiche Situationen zu schaffen, die den Kunden nicht nur auf rationaler, sondern auch auf emotionaler und sinnlicher Ebene ansprechen. Hier steht wiederum das schrittweise Heranführen des Kunden an das Produkt anhand multisensorischer Eindrücke im Vordergrund. Die positive Stimulation der Sinne wie des Tast-, Seh-, Geruchs- oder Hörsinns führt dazu, dass eine Tangibilisierung des innovativen Produkts erfolgt und dadurch wiederum latente Berührungsängste abgebaut werden. Die Schaffung multisensorischer Lernerlebnisse erweist sich demnach als effektives Instrument zur Wahrnehmungssteuerung der Kunden (s. Kapitel 5.2.2.3).

After-Sales-Phase

Im Hinblick auf den persönlichen Verkaufsprozess von innovativen Neuprodukten bestehen auch nach Abschluss eines Verkaufsgeschäfts noch große Potentiale, den langfristigen Verkaufserfolg des Produkts maßgeblich zu beeinflussen. Erfolgreiche Verkäufer bauen über die Präsenz und Verkörperung der Innovation auf lokaler Ebene ein starkes Vertrauensverhältnis zu potentiellen Kunden auf, das wiederum die Grundvoraussetzung für die Steigerung von Empfehlungs- und Wiederkaufsraten darstellt. In erfolgreichen Vertriebsteams positionieren sich demnach einzelne Personen sogar als regionale Kompetenzträger und sind aufgrund dieser Vorgehensweise in der Lage, große Anteile des Gesamtabsatzes einer Innovation zu generieren. Dabei stehen die gezielte Steuerung der Außenwahrnehmung der eigenen Person (Verkäufer) sowie die lokale Öffentlichkeitsarbeit im Vordergrund. Verkäufer, die sich dementsprechend im öffentlichen oder sogar privaten Umfeld wirksam mit dem innovativen Produkt inszenieren und aktives Empfehlungsmanagement betreiben, schaffen sich somit zukünftige Verkaufschancen (s. Kapitel 5.2.3.1).

Ein weiterer Erfolgsfaktor in den nachgelagerten Phasen des Verkaufsprozesses stellt die intensive und unmittelbare Interaktion mit bestehenden sowie auch potentiellen Kunden dar. In diesem Zusammenhang sehen Vertreter des Verkaufspersonals das aktive Management von Brand Communities als effektives Instrument, um die Wahrnehmung und das Verhalten der Kunden gegenüber der Marke gezielt zu beeinflussen. Den Zugriff auf die Zielgruppe verschaffen sich die Verkäufer über verschiedenste digitale oder physische Kanäle. Das übergeordnete Motiv dieser Kontaktform mit den Sympathisanten der Marke oder des Produkts liegt dann aber wiederum in der Erfüllung drei übergelagerter Zwecke begründet. So stellen das Informationsmanagement, die Meinungsbildung sowie das Social Selling zentrale Aktivitäten dar, die den Verkaufserfolg eines innovativen Neuprodukts maßgeblich beeinflussen (s. Kapitel 5.2.3.2).

Nach dem erfolgreichen Verkaufsabschluss stellt der Zeitpunkt der Produktübergabe sowohl für den Verkäufer als auch den Käufer einen weiteren erfolgskritischen Schlüsselmoment dar. Es ist der Moment, in dem das Produkt nach einer bestimmten Wartezeit in die Hände des Kunden übergeht und nochmals Unsicherheiten bzw. empfundene Restrisiken im Umgang mit dem Produkt aufkommen können. Im Sinne der Maximierung des Customer-Lifetime-Values steht hier nicht nur eine überzeugend inszenierte Produktübergabe, sondern auch die Prägung nachhaltiger Kundenbeziehungen im Vordergrund. Die Ausräumung letzter Zweifel und die

Rückversicherung der Kaufentscheidung werden hierbei durch eine möglichst individuelle und ausgiebige Produktübergabe sichergestellt. Auch zeigt sich, dass die Zusicherung kompetenter und jederzeit abrufbarer Unterstützung (einige Verkäufer agieren teilweise in der privaten Freizeit als Ansprechpartner) im Umgang mit dem Produkt oder der Problembewältigung für viele Kunden einen maßgebenden Einfluss auf die Reduzierung nachgelagerter Risiken und die Kaufentscheidung eines innovativen Neuprodukts zur Folge hat. Im Umkehrschluss profitiert der Verkäufer dabei wiederum von loyaleren Kunden und sichert sich dadurch Anschlussgeschäfte sowie gesteigerte Weiterempfehlungsraten (s. Kapitel 5.2.3.3).

Abbildung 25 fasst die phasenspezifischen Aktivitäten zusammen, die im Rahmen des persönlichen Verkaufsprozesses von innovativen Neuprodukten in einem positiven Verhältnis zum Verkaufserfolg stehen. So ergeben sich pro Prozessphase drei Kategorien, die Aufschluss über die erfolgskritischen Aktivitäten in der jeweiligen Phase geben.

Abbildung 25: Treiber im persönlichen Verkaufsprozess von Innovationen



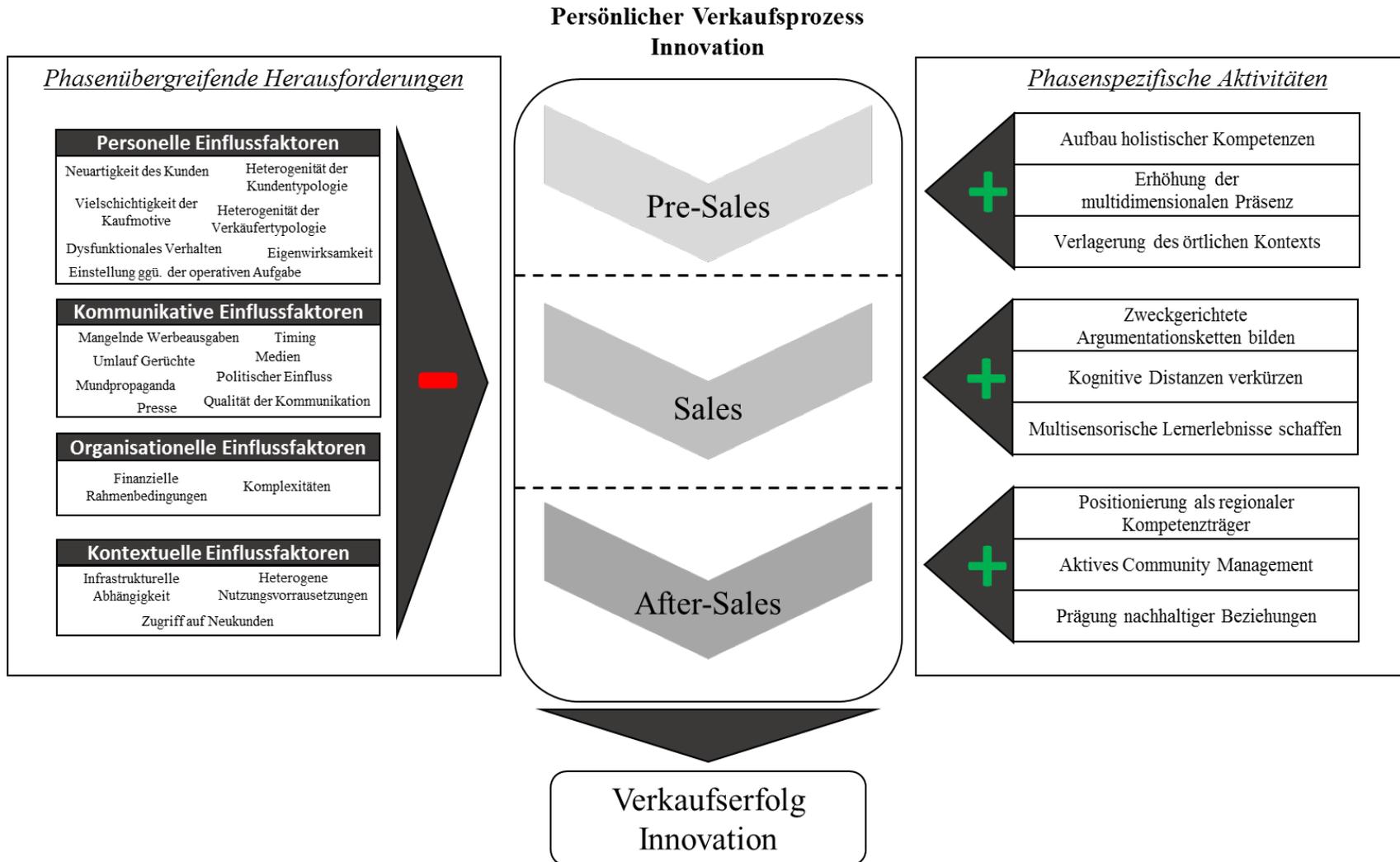
Quelle: Eigene Darstellung

Forschungsfrage 3: Wie lassen sich die aus Forschungsfrage 1 und 2 gewonnenen Erkenntnisse in einen konzeptionellen Zusammenhang mit dem persönlichen Verkaufserfolg von Innovationen stellen?

Der übergeordnete Zweck der vorliegenden Dissertation ist der Erkenntnisgewinn über grundlegende Wirkungszusammenhänge zwischen dem persönlichen Verkaufsprozess von radikalen Produktinnovationen und deren Verkaufserfolg. So wurde sowohl die Zielsetzung der Forschungsfragen als auch die methodische Vorgehensweise der Arbeit dementsprechend darauf ausgelegt, einen Überblick über relevante Herausforderungen sowie erfolgsversprechende Herangehensweisen in diesem Kontext zu liefern.

Basierend auf den in Kapitel 2.3.4 getroffenen Vorüberlegungen nimmt sich die Arbeit zum Ziel, die im Rahmen der empirischen Fallstudie gewonnenen Daten in einem integrierten konzeptionellen Modell abzubilden. Ausgehend von den theoretischen Annahmen (s. Kapitel 2) zeichnet sich das in Abbildung 26 dargestellte Modell dadurch aus, dass dessen Kern durch den Zusammenhang geprägt ist, dass der dreiphasige persönliche Verkaufsprozess bei theoretisch unbeeinflusstem Durchlauf zum Verkaufserfolg einer Innovation führt. Die Ergebnisse der ersten und zweiten Forschungsfrage deuten jedoch darauf hin, dass der persönliche Verkaufsprozess in der Praxis durch verschiedenste Faktoren negativ bzw. positiv beeinflusst wird. So greift die linke Seite des Modells all diejenigen Einflussfaktoren auf, die phasenübergreifende Herausforderungen im persönlichen Verkaufsprozess darstellen und letztlich einen negativen Einfluss auf den Verkaufserfolg ausüben. Die rechte Seite hingegen bildet phasenspezifische Aktivitäten ab, die in einem positiven Zusammenhang mit den einzelnen Phasen des persönlichen Verkaufsprozesses stehen und sich im Endeffekt förderlich auf den Verkaufserfolg einer Innovation auswirken. Das Modell gibt somit Orientierung und schafft das Verständnis über grundlegende Abläufe in der Vermarktung von Innovationen. Des Weiteren bietet es ein konzeptionelles Fundament für anschließende Forschungsvorhaben, um die einzelnen hypothetischen Zusammenhänge aufzugreifen und weiter zu bearbeiten.

Abbildung 26: Konzeptionelles Modell zur Erklärung des Verkaufserfolgs von Innovationen



Quelle: Eigene Darstellung

6.2 Theoretische Implikationen

Die vorliegende Dissertation greift einen konkreten Forschungsbedarf auf und liefert anhand ihrer Ergebnisse einen wertvollen theoretischen Beitrag zur bisherigen Forschung im Bereich der Innovationsvermarktung. Die explorative Vorgehensweise und der langfristige Zugang zu einem einzigartigen Forschungsumfeld bieten dabei eine neue Perspektive auf den persönlichen Verkaufsprozess von Innovationen. Als Ergebnis einer triangulierten Datenerhebung und intensiven qualitativen Analyse konnte eine Vielzahl interdisziplinärer Erkenntnisse gewonnen werden. In diesem Zusammenhang liefert die Dissertation mit der Kategorisierung der Ergebnisse und deren Zusammenführung in einem konzeptionellen Modell Orientierung und schafft eine Ausgangsbasis für anschließende Forschungsprojekte in einem bisher nur unzureichend bearbeiteten Forschungsfeld. Im Folgenden wird nun näher darauf eingegangen, welche Forschungsdisziplinen dabei adressiert werden.

Verkaufpsychologie

Die induktiv herausgearbeiteten Ergebnisse der Arbeit zeigen klare kausale Zusammenhänge zwischen diversen verkaufpsychologischen Konstrukten und dem Verkaufserfolg von innovativen Neuprodukten auf. So liefert die tiefe Analyse von Verkäuferprofilen neue und ergänzende Erkenntnisse, welchen Einfluss personenbezogene Charakteristika oder die Karrierestufe eines Mitarbeiters auf dessen Verkaufsleistung haben (Cron & Slocum 1986; Miao, Lund, & Evans 2009). Darüber hinaus bieten die Ergebnisse detaillierte Einblicke zur Erklärung von dysfunktionalem Verhalten innerhalb von Verkaufsteams und stellen damit ein bisher kaum bearbeitetes Phänomen im Rahmen der Innovationsvermarktung heraus. Die Konzeptualisierung und Erläuterung der Konstrukte „Eigenwirksamkeit“ und der „Einstellung gegenüber der beruflichen Tätigkeit“ ergänzen aus der Perspektive eines einzigartigen aber hoch geeigneten Forschungsumfelds wertvolle Details und steuern der wissenschaftlichen Diskussion somit neue relevante Aspekte hinzu. Die Abstraktion der Ergebnisse der explorativen Fallstudie zeigt darüber hinaus anhand eines neuen Erklärungsansatzes, wie durch den Aufbau holistischer Kompetenzen das Selbstbewusstsein und die empfundene Eigenwirksamkeit von Verkäufern positiv beeinflusst werden kann.

Kommunikationsforschung

Die detaillierte Analyse der Daten zeigt in Bezug auf den Verkaufserfolg von Innovationen ein breites Spektrum kommunikationsbezogener Aspekte und entsprechender hypothetischer Zusammenhänge auf. So kommen sowohl im Hinblick auf externe sowie auch auf interne Kommunikationsaktivitäten zahlreiche Faktoren zum Tragen, die zum einen die Einstellung bzw. die Wahrnehmung gegenüber einer Innovation beeinflussen und zum anderen gravierende Barrieren im persönlichen Verkaufsprozess darstellen können. Im Hinblick auf die interne Kommunikation liefern die Ergebnisse konkrete Details zu qualitativen Facetten von Kommunikationsmaßnahmen, die speziell in der frühen Phase der Einführung eines innovativen Neuprodukts erfolgskritisch sind. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern demnach einen wichtigen Beitrag für das interne Kommunikationsmanagement und zeigen Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschungsprojekte auf. Darüber hinaus erläutern zahlreiche empirische Befunde der Analyse, wie externe Kommunikationseinflüsse den Druck auf die Verkäufer erhöhen und deren Arbeit damit erschweren. Des Weiteren gewährt der vorliegende Forschungsfall hochaktuelle Einblicke in das Omni-Kanal-Kommunikationsmanagement zur gezielten Wahrnehmungssteuerung von potentiellen Kunden im Kontext von Innovationen.

Innovationsmarketing/-management

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die Vermarktung hoch innovativer Neuprodukte im persönlichen Verkaufsprozess und liefert eine Vielzahl theoretisch relevanter Implikationen in einem nur wenig bearbeiteten sowie fragmentierten Forschungsfeld. Die Arbeit generiert zur Beantwortung der Forschungsfragen in Form eines konzeptionellen Modells tiefgreifende Erkenntnisse über Verkaufsherausforderungen und -strategien sowie deren kausalen Beziehungen zum Verkaufserfolg. In diesem Zusammenhang wird u.a. klar herausgestellt, welchen Einfluss bestimmte Ausprägungen infrastruktureller und finanzieller Rahmenbedingungen auf die Vermarktung von Innovationen ausüben. Die Diskussion des theoretischen Konstrukts „Komplexität“ stellt darüber hinaus detailliert dar, wie die Einführung neuartiger Produkte die Arbeitsweise im Allgemeinen sowie auch speziell auf digitaler und physischer Geschäftsprozessebene prägt. Des Weiteren zeigen die erzielten Ergebnisse auch hochrelevante Erkenntnisse hinsichtlich der Vermarktungsansätze und -strategien im persönlichen Verkaufsprozess auf. Somit erweist sich z.B. die Formation zweckgerichteter Argumentationsketten als

zielführender Ansatz, psychografische Merkmale potentieller Kunden zu adressieren und so deren Bedürfnisse gezielt zu befriedigen.

Customer-Experience-Management

Die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation geben in Bezug auf den Verkauf von innovativen Produkten einen tiefen Einblick in die Arbeitsweise an direkten Kundenkontaktpunkten. In diesem Zusammenhang verdeutlichen die gewonnenen Erkenntnisse, auf welche Weise die bewusste Beeinflussung der Kundenkauferschaft zu einer höheren Kaufbereitschaft führen kann. So zeigt sich zum Beispiel, dass die Verlagerung des örtlichen Kontextes im Verkaufsprozess einen direkten Einfluss auf die Verkaufschancen und die Adoptionsbereitschaft auf Seiten potentieller Kunden zu haben scheint. Hieraus lassen sich wiederum neue Erkenntnisse für die Forschungsdisziplin des Customer-Experience-Managements ableiten. Darüber hinaus wird der klare Zusammenhang zwischen dem Einsatz virtueller Realitäten zur Verkürzung kognitiver Distanzen zwischen der Innovation und dem Kunden erläutert sowie aufgezeigt, wie daraus erhöhte Verkaufschancen resultieren können (Van Kerrebroeck, Brengman, & Willems 2017; Papadopoulou et al. 2000). Des Weiteren weisen die Ergebnisse der Untersuchung darauf hin, dass die multisensorische Stimulation dazu beiträgt, dass Innovationen zum einen in der Wahrnehmung des Kunden greifbarer erscheinen und zum anderen die Vorstellungskraft des Kunden sowie das Vertrauen in den eigenen Umgang mit einem Neuprodukt positiv beeinflusst werden (Spence et al. 2014; Spence & Gallace 2011).

Kundenbeziehungsmanagement

Anhand der phasenübergreifenden Analyse des persönlichen Verkaufsprozesses radikaler Produktinnovationen lassen sich auch vielseitige Erkenntnisse über den Umgang mit neuen Kunden ableiten. Die empirischen Ergebnisse bieten dabei einen detaillierten Einblick in soziodemographische und psychographische Profilstrukturen von Neukunden und stellen die Relevanz eines engen sowie individualisierten Kundenkontakts heraus. So werden u.a. wertvolle ergänzende Informationen geliefert, die die Notwendigkeit adaptiver Verkaufstaktiken betonen (Franke & Park 2006; McFarland, Challagalla, & Shervani 2006). In Bezug auf den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen wird mit dem Konzept des „lokalen Kompetenzträgers“ eine neue Art des Beziehungsmanagements zwischen Verkäufern und Käufern von Produktinnovationen vorgestellt. Des Weiteren deuten die gewonnenen empirischen Befunde darauf hin, dass durch das Management bestehender oder neuer Kunden in Form einer dedizierten „Community“ auch nützliche wechselseitige Effekte sowohl für

für den Verkäufer und als auch den Käufer entstehen können. Die Ergebnisse geben darüber hinaus auch Aufschluss, welchen Einfluss eine komplexe Produktinnovation auf die Qualität der Kundebeziehung sowie die Loyalisierung von bestehenden sowie neuen Kunden haben kann.

6.3 Praktische Implikationen

Neben den in Kapitel 6.2 ausgeführten theoretischen Implikationen, widmet sich dieser Abschnitt nun konkreten Handlungsempfehlungen für die Praxis, um zielgerichtete Impulse zur Verbesserung der Innovationsvermarktung zu geben. Es werden an dieser Stelle nur die Handlungsfelder aufgeführt, die im Rahmen der Fallstudie besonders aufgefallen sind.

Käuferlebnis

Physische Kundenkontaktpunkte sowie die Interaktion mit menschlichem Verkaufspersonal sind im Rahmen der Innovationsvermarktung auch in Zeiten der Digitalisierung von größter Wichtigkeit. Dementsprechend stellt die Realisierung eines kontextangepassten Käuferlebnisses einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Praktikern ist im Hinblick auf hoch innovative Produkte zu raten, von konventionellen, auf Effizienz und Leistung ausgerichteten Verkaufsansätzen abzuweichen und zu experimentellen sowie emotionaleren Marketingansätzen überzugehen. Dementsprechend ist es förderlich, den transaktionalen Charakter des Verkaufsvorgangs durch Elemente zu ersetzen, die potentielle Kunden anziehen, aufklären und mit einbeziehen. So kann wiederum ein möglichst interaktives Kundenkäuferlebnis geschaffen werden, das angesichts ungewohnter und risikobehafteter Produkte begeistert und positive Emotionen auslöst. Dieser Effekt wird durch den Einsatz von Instrumenten zur multisensorischen Stimulation verstärkt und hilft dem Kunden, innovative Produkte greifbarer zu erleben. Generell muss jedoch auch sichergestellt werden, dass das kontrollierte und inszenierte Erlebnis vertriebsnetzübergreifend in seiner Umsetzung konsistent erscheint und Standards folgt, um potentielle Kunden nicht unnötig zu verunsichern. Die empirischen Befunde weisen demnach deutlich darauf hin, im Kontext der Innovationsvermarktung von invasiven auf erlebnisorientierte Verkaufsansätze umzuschwenken, um emotionalen Barrieren im Adoptionsprozess entgegenzuwirken.

Technologie

Im Hinblick auf Produktinnovationen erscheint der verstärkte Einsatz von digitalen Technologien im Rahmen des persönlichen Verkaufsprozesses in vielerlei Hinsicht verkaufsfördernd. Die Investition in neuartige Verkaufstechnologien, die sowohl den Verkäufer als auch den Käufer einbinden, schafft eine neue Dimension der gemeinsamen Interaktion (Ahearne & Rapp 2010). Die zweckmäßige Integration von entsprechender Technologie ermöglicht es darüber hinaus, neuartige Verkaufs- und Lernatmosphären zu schaffen, in denen sowohl Up- wie auch Cross-Selling erleichtert werden kann. VR- und AR-Technologien bieten dabei noch weitere Potentiale, den Kunden mit interessanten und möglichst realistischen Anwendungen für innovative Neuprodukte zu begeistern. Digitale experimentelle Marketingansätze liefern darüber hinaus auch neue Möglichkeiten der Produktinszenierung, die mit physischen Mitteln im Verkaufsraum nicht zu realisieren sind. In diesem Zusammenhang stellt bspw. die Gamifizierung des Produkterlebnisses einen weiteren Ansatzpunkt zur Steigerung der Begeisterung für ein innovatives Produkt dar (Müller-Stewens et al. 2017). Parallel zum verstärkten Einsatz digitaler Instrumente im Verkauf sollten Praktiker die Einführung neuer Kennzahlen zur Kontrolle und Steuerung der neuen Abläufe in Erwägung ziehen sowie entsprechende Trainings dazu anbieten.

Kundenorientierung

Die Vermarktung innovativer Neuprodukte erfordert eine stringente Ausrichtung der verkaufsbezogenen Aktivitäten am Kunden, um dessen Bedürfnisse gezielt und effektiv zu befriedigen. Angesichts neuer Zielgruppen und deren psychografischer Merkmale steht die tiefgründige Profilierung der Kunden im Zentrum, um so eine möglichst hohe Passgenauigkeit zwischen den Inhalten der Produktpräsentation und dem Individuum Kunde zu erzielen. Die sozialen Medien stellen in diesem Zusammenhang ein geeignetes Instrument zu granularer Recherche personenbezogener Daten dar. Über derartige Kanäle kann ein direkter und interaktiver Austausch mit potentiellen Zielgruppen erfolgen und deren Bedürfnisstrukturen sowie Motive besser nachvollzogen werden. Ist sich der Verkäufer den individuellen Präferenzen seiner Kunden im Vorfeld bewusst, kann er den ersten persönlichen Kontakt „familiärer“ gestalten und schafft so die Basis für eine vertrauensvolle Kundebeziehung. Des Weiteren ermöglicht die Einrichtung eigener Social-Media-Accounts für den Hersteller oder Verkäufer die aktive Teilnahme an der Meinungsbildung innerhalb der relevanten Zielgruppe. Praktiker sollten dementsprechend die Kompetenzen ihrer Verkaufsmitarbeiter in Bezug auf den Umgang mit sozialen Medien stärken, um die

Potentiale der digitalen Massenmedien effektiver zu nutzen. Abgesehen davon erweist sich der gezielte Aufbau einer zentral gesteuerten Brand Community auch abseits des Internets als effektiver Marketingansatz, um Präferenzen, Bedürfnisse oder anderweitige Dynamiken der Zielgruppe direkt zu antizipieren. Angesichts der zunehmenden Digitalisierung erfordert die kundenorientierte Vermarktung darüber hinaus den nahtlosen Übergang digitaler und stationärer Verkaufskanäle im Sinne einer integrierten Customer Journey, um so wiederum ein nachhaltiges und konsistentes Verkaufserlebnis über den gesamten Prozess zu schaffen. Das simultane Management kundenrelevanter Daten über eine zentrale Plattform stellt für den Vertrieb dabei eine wichtige Voraussetzung dar.

Verkaufsumfeld

Im Hinblick auf die Vermarktung radikaler Produktinnovationen hat die Beschaffenheit des Verkaufsumfeldes einen entscheidenden Einfluss auf die Innovationswahrnehmung und die Adoptionsbereitschaft potentieller Kunden. Besonders relevant sind in diesem Zusammenhang der Ort, die Atmosphäre und die physische Ausstattung. Das Schaffen informativer, stressfreier sowie begeisternder Verkaufsumfelder stellt in diesem Kontext einen effektiven Ansatz dar, um Kunden von neuartigen Produkten zu überzeugen. Das praktische Ziel sieht demnach neue Verkaufsraumkonzepte vor, die von konventionellen und auf Transaktion ausgerichteten Modellen abweichen und darauf ausgelegt sind, die Komplexität zu reduzieren und das Wohlbefinden des Kunden wiederum zu maximieren. Neben erprobten Alternativkonzepten wie Brand Boutiquen, Lifestyle- oder Pop-Up-Stores erscheint die Verlagerung des Verkaufsprozesses von künstlichen Einrichtungen in das reale Leben für viele Kunden entscheidend zu sein. Auf diese Weise lässt sich die Verbindung herstellen, wie ein innovatives Produkt in den eigenen Lebensalltag integriert werden kann. Der Einsatz mobiler Verkaufskräfte, die mit den Kunden sowohl im privaten als auch im öffentlichen Umfeld in Kontakt treten, stellt darüber hinaus auch ein geeignetes Mittel der Vermarktung dar.

Personalwesen

Im persönlichen Verkaufsprozess nimmt der Verkäufer neben dem Käufer per Definition eine entscheidende Rolle ein. Demnach ist anzunehmen, dass vor allem auch im Personalwesen weitere Potentiale liegen, um den Verkaufserfolg von radikalen Innovationen positiv zu beeinflussen. So stellt die Überarbeitung von Einstellungsprozessen und Rollenkonzepten einen ersten Schritt dar, um über angepasste Fähigkeits- und Persönlichkeitsprofile Experten aufzubauen und einzusetzen. Spezialisierte Persönlichkeitstest oder Assessment Center zur Evaluation

von erforderlichen Eigenschaften erscheinen hier als geeignetes Instrument. Weiterhin sollte in Bezug auf den Vertrieb innovativer Produkte darauf geachtet werden, dass ausschließlich Personal eingesetzt wird, das aus intrinsischen Motiven heraus handelt und sich aktiv auf die entsprechende Stelle beworben hat. Der Übertrag neuer Arbeitsinhalte auf vermeintlich erfahrene und leistungsstarke Mitarbeiter kann aufgrund von geringem „Commitment“ und „Involvement“ auch zu gegenteiligen Effekten führen, da die erforderliche Begeisterung für die Innovation nicht ausgeprägt genug ist.

Hinsichtlich der operativen Arbeit im Vertrieb erweist sich die Kombination aus Produktberatern, die auf fixer Gehaltsbasis ohne Verkaufsdruck arbeiten, und Verkaufsberatern, die transaktionsorientiert handeln, als zielführender Ansatz, um dem Kunden ein adoptionsförderliches Käuferlebnis zu bieten. Hierdurch kann sich im Verkaufsprozess eine Kultur des nicht-invasiven Verkaufs etablieren. So wirkt der Produktexperte ohne Verkaufsdruck individuell auf den Kunden lehrhaft ein und weckt sukzessive seine Begeisterung hinsichtlich des Produkts, indem er bspw. die grundlegende Philosophie und den übergeordneten Zweck der Innovation erläutert. Der Verkaufsberater wird hingegen erst gegen Ende des Verkaufsprozesses einbezogen, um lediglich die vertraglichen und finanziellen Modalitäten abzuwickeln sowie den Verkaufsabschluss zu begleiten.

Als personelle Ergänzung sind in diesem Kontext aber auch Experten ratsam, die sich speziell auf potentielle Kunden spezialisieren, die tendenziell eine höhere Aversion gegenüber hoch technologischen Produktneuheiten aufweisen und aus diesem Grund eine angepasste Form der Beratung benötigen. Darüber hinaus erscheint aufgrund von empfundenen Unsicherheiten in Bezug auf ein Neuprodukt auch die Einführung eines Experten sinnvoll, der sich über den gesamten Produktlebenszyklus als Ansprechpartner anbietet, um dem Kunden ein nachhaltiges Gefühl von Sicherheit im Umgang mit der Innovation zu geben. Daran anknüpfend sollten die spezialisierten Experten ein hohes Maß an Mobilität aufweisen, um auch abseits der typischen Verkaufsumgebung wichtige Serviceleistungen wie Fehlerdiagnosen und Instandsetzung bewerkstelligen zu können. In bestimmten Situationen kann es darüber hinaus hilfreich sein, den unmittelbaren Kontakt zu einem Techniker aufzubauen, statt den kommunikativen Umweg über einen Verkäufer zu gehen.

Im Hinblick auf organisatorische Aspekte weisen die Ergebnisse darauf hin, dass u.a. die klare Definition und Abgrenzung von Arbeitsinhalten innerhalb des Verkaufsteams erfolgskritisch sind. Herrscht bspw. Unklarheit über Zuständigkeiten oder kommt es zu Überschneidungen innerhalb des Prozesses (Rollenambiguität) kann sich dies nachteilig

auf das Käuferlebnis des Kunden auswirken. Darüber hinaus sollte organisatorisch sichergestellt sein, dass jederzeit ein Produktexperte verfügbar ist und die durchgängige Unterstützung von Kunden nicht aufgrund von Schichtbetrieb oder anderweitiger Absenzen unterbrochen wird.

Des Weiteren können gegenläufige Anreizstrukturen innerhalb des Vertriebsteams zu Spannungen und ungewünschten Rivalitäten führen. Neben gut aufeinander abgestimmten Verkaufszielen sollten auch persönlichkeitspezifische Anreize in Erwägung gezogen werden. Angesichts sehr unterschiedlicher Verkäufertypen innerhalb von Vertriebsteams sollten Führungskräfte demnach genau abwägen, welche Mitarbeiter eher Entwicklungsmaßnahmen zum Kompetenzaufbau, monetäre Anreize oder persönliche Wertschätzung zur Erreichung ihrer Leistung benötigen.

Verkaufsvorbereitung

Die Einführung einer Innovation in die Vertriebsstrukturen einer Organisation geht meist mit einer Vielzahl von Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen einher. So ist es im Vorfeld entscheidend, Vertriebsorgane im Sinne des Erwartungsmanagements frühzeitig darüber zu unterrichten, welche Konsequenzen ein innovatives Produkt auf die tägliche operative Routine hat. Die Klärung sämtlicher praktischer Implikationen beugt dabei eventuellen Enttäuschungen und unnötigen Fehlern im Anpassungsprozess vor. Gezielte Trainingsmaßnahmen stellen in diesem Zusammenhang die Grundvoraussetzung dar. Im Rahmen einer Hersteller-Händler-Beziehung ist es darüber hinaus ratsam, nicht nur Führungskräfte als Multiplikator mit einzubinden, sondern auch detailliert mit ihnen abzustimmen, ob betriebsspezifische Trainingsinhalte benötigt werden. Im Hinblick auf radikal innovative Produkte und die Neuartigkeit der Kunden sollten in Trainingsmaßnahmen zudem nicht nur produktspezifische Details vermittelt werden, sondern auch kundenbezogene Aspekte wie Einstellungen, Lebensstile und Konsummuster, um ein besseres Gefühl dafür zu bekommen, was potentielle Kunden bewegt und wie neue Produkte zu ihrer realen Lebenswelt passen. Je nachdem, wie tief eine Produktinnovation in das Leben der Kunden integriert ist, scheint es auch erforderlich zu sein, den versierten Umgang mit komplementären Services oder Produkten sicherzustellen, um die Innovation in einem gesamthaften Kontext glaubhaft und kompetent vertreten zu können. Zur Gewinnung von Sicherheit im Umgang mit einer Innovation sollte das Vertriebspersonal nicht nur früh in den Entwicklungsprozess einbezogen werden, sondern auch auf regelmäßiger Basis die Möglichkeit erhalten, das Produkt selbst zu nutzen.

Sämtliche hier wiedergegebenen praktischen Implikationen und Handlungsempfehlungen wurden unter Berücksichtigung der Übertragbarkeit auf weitere Branchen und Kontexte aufbereitet. Die detaillierte Ausführung praktischer Implikationen und Handlungsempfehlungen in Bezug auf das im Rahmen der empirischen Fallstudie beobachtete Produkt wurde an dieser Stelle bewusst ausgelassen, um den Rahmen der Dissertation nicht unnötig zu strecken. Nichtsdestotrotz ergeben sich aus dem vorliegenden Forschungsprojekt zahlreiche weitere Detailkenntnisse die in Form von Beratungsprojekten, Workshops und Trainings vor allem Konzern X aber auch relevanten anderen Praxispartnern wirksam zugänglich gemacht werden.

6.4 Grenzen der Forschung und weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Dissertation liefert mit einer breit gefassten Auswahl an Forschungsfragen und explorativen Vorgehensweise auf Basis einschlägiger Theorien ein großes Spektrum an relevanten Ergebnissen im Bereich der Innovationsvermarktung. Dennoch können die Inhalte einer wissenschaftlichen Studie dem Anspruch nach endgültiger Vollständigkeit nicht gerecht werden und unterliegen zwangsläufig empirischen sowie konzeptionellen Grenzen. Diese stellen jedoch im Umkehrschluss aber wiederum auch Potentiale für zukünftige Forschungsprojekte dar. Die folgenden Abschnitte setzen sich kritisch mit den Limitationen der vorliegenden Arbeit auseinander und zeigen demnach Anknüpfungspunkte für weitere Studien auf.

Obwohl die methodische Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit durch ein hohes Maß an Triangulation geprägt ist (s. Kapitel 4.3.2), können induktive Einzelfallstudien Mängel in den Bereichen der Validität, Reliabilität oder auch Generalisierbarkeit aufweisen (Tellis 1997). Aus diesem Grund scheint eine Replikation der Studie in einem anderen Kontext mit einem anderen Produkt als empfehlenswert, um die vermuteten Zusammenhänge zu bestätigen. Vor diesem Hintergrund ist es auch ratsam, die Anzahl der ergänzenden Methoden wie das Mystery Shopping oder die offenen Kundentermine zu erhöhen, um einen präziseren Abgleich zwischen den Interviewdaten und dem tatsächlichen Verhalten der Verkäufer zu erreichen.

Das entwickelte konzeptionelle Modell bietet zudem eine fundierte Ausgangsbasis zur Ableitung testbarer Hypothesen. Um die Qualität und Aussagekraft der hier erarbeiteten Ergebnisse noch weiter zu erhöhen, wäre eine quantitative Analyse der hypothetischen Konstrukte ein nächster sinnvoller Schritt. Aufgrund zeitlich und finanziell begrenzter Ressourcen konnte zudem nur eine begrenzte Anzahl an Verkaufspunkten in die

vorliegende Analyse einfließen. Zur weiteren Validierung der Ergebnisse wäre es demnach sinnvoll, zusätzliche Verkaufspunkte in die Analyse zu integrieren.

Hinsichtlich der konzeptionellen und inhaltlichen Ausgestaltung zukünftiger Forschungsprojekte sind aber auch eine Vielzahl von Ergänzungen oder Anpassungen denkbar, um weitere Dynamiken und Kausalitäten in Bezug auf den persönlichen Verkaufsprozess von Innovationen zu ergründen. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Art der Vertriebsform (Niederlassung vs. Händlerbetrieb) einen Einfluss darauf hat, wie erfolgreich nicht nur der Betrieb, sondern auch Vertriebsteams auf personeller Ebene mit einer Innovation umgehen. Es besteht Grund zur Annahme, dass unabhängige Händler aufgrund ihrer Ungebundenheit anpassungsfähiger sind und schneller alternative Strategien entwickeln. Andererseits scheint es aber auch plausibel, dass die Organisationsform des Direktvertriebs mehr Kontrollmöglichkeiten für den Hersteller einräumt, den Verkaufsprozess nach seinen Vorstellungen im Sinne eines durchdachten Verkaufserlebnisses zu gestalten.

Die vorliegende Studie analysiert ausschließlich Verkaufsstandorte, die Konzern X bereits in einer ersten Planungswelle für den Verkauf innovativer Elektroautos befähigt hat und bei denen überwiegend bereits gefestigte Strukturen sowie Prozesse vorgefunden wurden. Um dem retrospektiven Charakter der Beobachtung entgegenzuwirken, erscheint eine ergänzende Studie empfehlenswert, die insbesondere die Verkaufspunkte analysiert, die am Anfang der Einführung eines innovativen Neuprodukts stehen. Anhand dieser Vorgehensweise könnte nachvollzogen werden, aus welchen Beweggründen und unter welchen Umständen Verhaltensanpassungen gegenüber etablierten Routinen vorgenommen werden.

Darüber hinaus ergibt sich für zukünftige Forschungsprojekte das Potential, die vorliegende Forschungsanordnung auf einen B2B-Kontext zu übertragen. So kann festgestellt werden, ob in diesem Umfeld andere Kausalitäten vorliegen und der Verkaufserfolg wiederum von anderweitigen Faktoren beeinflusst wird. Des Weiteren stellt sich die Frage, inwiefern das Produkt selbst einen Einfluss darauf hat, wie Vertriebsteams damit umgehen. Konkret gilt es also zu analysieren, ob ein Anlagegut, wie zum Beispiel ein Fahrzeug, andere Implikationen für den persönlichen Verkaufsprozess zur Folge hat, als ein kostengünstigeres und schnelllebiges Konsumgut.

Ein weiterer Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsprojekte sieht vor, den Fokus von den beiden Hauptakteuren im persönlichen Verkaufsprozess (Käufer & Verkäufer) auf

die Führungskraft zu lenken. Um darüber hinaus das Spektrum möglicher Einflussfaktoren zu komplettieren, gilt es zu analysieren, in welcher Weise und auf welchen Ebenen das Verhalten einer direkten Führungskraft die Abläufe im Vermarktungsprozess beeinflusst.

Abschließend ist anzumerken, dass sich die vorliegende Dissertation theoretisch-konzeptionell mit einem Forschungsfeld auseinandersetzt, da bis dato nur fragmentiert und sehr punktuell bearbeitet worden ist. Aus diesem Grund bietet die umfassende kategorische Einordnung von relevanten Konzepten auch unter Berücksichtigung der theoretischen Implikationen (s. Kapitel 6.2) eine breite Basis für die Forschung.

7 Fazit

Die vorliegende Dissertation bringt auf Basis empirischer Daten eines relevanten Praxisbeispiels zum Ausdruck, welche Auswirkungen die Einführung eines hoch innovativen Produkts auf die Vertriebsarbeit an direkten Kundenkontaktpunkten hat. So wird nach erfolgreicher Forschungs- und Entwicklungsarbeit oftmals unterschätzt, wie herausfordernd die effektive Kommerzialisierung von Neuprodukten für Organisationen ist. Abhängig vom Innovationsgrad des Produkts wirken dabei vielschichtige Veränderungsimpulse auf etablierte Geschäftsprozesse ein und erzwingen organisationsübergreifend umfassende Anpassungsmaßnahmen. Der persönliche Verkauf stellt in diesem Zusammenhang das Nadelöhr dar, da die Auswirkungen dieser Dynamik hier besonders deutlich und erfolgskritisch zum Tragen kommen. Radikale Innovationen verändern die Rahmenbedingungen der Vertriebsarbeit und stellen Verkäufer vor eine Vielzahl neuer Herausforderungen, deren Überwindung es meist neuer Herangehensweisen bedarf.

Der zumeist sequentielle Durchlauf des Innovationsprozesses (Forschung → Entwicklung → Kommerzialisierung) birgt das Risiko, die herausfordernde Aufgabe der Kommerzialisierung zu spät anzugehen, so dass den verantwortlichen Verkäufern kaum Zeit bleibt, ihre Verkaufsstrategie an die jeweilige Innovation anzupassen. Organisationen ist im Zuge von Innovationsprojekten zu raten, den Innovationsprozess gesamthaft zu betrachten und wesentliche Bestandteile, wie die Ausgestaltung und Befähigung des Vertriebs, frühzeitig in die Planung mit aufzunehmen. So kann der Verzögerungseffekt vermieden und Sorge dafür getragen werden, dass der Vertrieb nicht von der Welle der Veränderungen überrollt wird. Die Verteilung relevanter Informationen, die Entwicklung und Etablierung neuartiger Vertriebskonzepte sowie die grundlegende Anpassung des Vertriebs an die neuen Gegebenheiten sollte demnach erfolgt sein, bevor erste Kunden der Innovation auf Verkaufsmitarbeiter treffen.

Die in der vorgenommenen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse lassen sich auch auf andere Unternehmen übertragen, für deren Geschäftserfolg die Kommerzialisierung von Innovationen zukünftig erfolgsentscheidend ist. Denn angesichts zunehmend volatiler, komplexer und mehrdeutiger Geschäftsfelder liegt die Hauptherausforderung für Organisationen vor allem darin, agil und flexibel genug zu sein, um umfassende Veränderungsprozesse effizient zu meistern.

8 Literaturverzeichnis

- Ahearne, M., & Rapp, A. (2010). The Role of Technology at the Interface Between Salespeople and Consumers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(2), 111–120. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300202>.
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D., & Jindal, R. (2010). Managing Sales Force Product Perceptions and Control Systems in the Success of New Product Introductions. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.764>.
- Ahlert, D. (2005). *Distributionspolitik*. Stuttgart: UTB.
- Ajzen, I., & Madden, T. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453–474. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4).
- Albers, S., & Herrmann, A. (2007). Ziele, Aufgaben und Grundkonzept des Produktmanagement. In *Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle* (S. 1–18). <https://doi.org/10.1007/978-3-663-05717-8>.
- Ali, A., Krapfel, R., & LaBahn, D. (1995). Product innovativeness and entry strategy: Impact on cycle time and break-even time. *The Journal of Product Innovation Management*, 12(1), 54–69. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(94\)00027-D](https://doi.org/10.1016/0737-6782(94)00027-D).
- Alshenqeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, 3(1). <https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39>.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. in Klein, H. K. and Myers, M. D. 1999. *A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems*, *MIS Quarterly*, 23 (1) 67-94. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Nuud0a1VVxwC&pgis=1>.
- Amabile, T. M. (1982). Social-psychology of creativity - a consensual assessment technique. *Personality Social Psychology*, 43(5), 997–1013. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.5.997>.
- Anderson, E., & Robertson, T. S. (1995). Inducing Multiline Salespeople to Adopt House Brands. *Journal of Marketing*, 59(April), 16–31. <https://doi.org/10.2307/1252070>.
- Anderson, R. E. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), 17–32. <https://doi.org/10.1080/08853134.1996.10754071>.

- Andrew, D., Willigmann, P., & Corwin, J. G. (2016). The mobility ecosystem in the Automotive retail industry. Retrieved from <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/future-of-mobility/automotive-retail-industry-mobility-ecosystems.html>.
- Andrews, J., & Smith, C. (1996). In Search of the Marketing Imagination : Affecting Creativity for Marketing Programs of Mature Products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174–187.
- Anney, V. N. (2014). Ensuring the quality of the findings of qualitative research: looking at trustworthiness criteria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 5(2), 272–281.
- Arnold, H., Kuhnert, F., & Kurtz, R. (2010). *Elektromobilität - Herausforderungen für Industrie und öffentliche Hand*. Frankfurt a.M.
- Arts, J. W., Frambach, R. T., & Bijmolt, T. H. A. (2011). Generalizations on consumer innovation adoption: A meta-analysis on drivers of intention and behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 134–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.11.002>.
- Aschhoff, B., Doherr, T., Ebersberger, B., Peters, B., Rammer, C., & Schmidt, T. (2006). Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft: Indikatorenbericht zur Innovationserhebung. *Zentrum Für Europäische Wirtschaftsforschung*.
- AT Kearny. (2017). *Das Phoenix-Prinzip*. München. Retrieved from <https://www.atkearney.de/documents/856314/11513591/Automobilvertrieb+2025+.pdf/04476552-1d15-487b-99e8-27a269732938>
- Athaide, G. A., Meyers, P. W., & Wilemon, D. L. (1996). Seller-buyer interactions during the commercialization of technological process innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 406–421. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(96\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0737-6782(96)00038-0).
- Atuahene-Gima, K. (1997). Adoption of New Products By the Sales Force: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 498–514. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782\(97\)00060-X](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782(97)00060-X).
- Atuahene-Gima, K. (1998). A contingency analysis of the impact of salesperson's effort on satisfaction and performance in selling new products. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/03090569810232345>.
- Babin, L. A., Babin, B. J., & Boles, J. S. (1999). The effects of consumer perceptions of the salesperson, product and dealer on purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6(2), 91–97. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(98\)00004-6](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(98)00004-6).

- Backhaus, K. (2003). *Industriegütermarketing*. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München.
- Bagozzi, R. P. (1986). *Principles of marketing management*. Chigago, Science R. A. Blackwell Puplishing.
- Bagozzi, R. P. (1980). Causal Models in Marketing. *The Journal of Marketing*, 44(4), 126–128. Retrieved from <http://library.wur.nl/WebQuery/clc/131045>.
- Balderjahn, I., & Scholderer, J. (2007). *Konsumentenverhalten und Marketing*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Bandura, A. (1971). Social learning theory. *Social Learning Theory*. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1978.tb01621.x>.
- Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper., *Journal of advanced nursing*, (19), 328-335. <https://doi.org/10.1111/1365-2648.ep8535505>.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. <https://doi.org/10.2174/1874434600802010058>.
- Becker, J. (2013). *Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing Managements*. München: Vahlen.
- Belk, R. W. (1975). Situational Variables and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 2(3), 157. <https://doi.org/10.1086/208627>.
- Bengtsson, P. (1999). Multiple Case Studies - not just more data points ?! *Spring*, 1–9. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.30.9769>.
- Bernstein, J. S. (2014). Delivering the Message: Advertising, Personal Selling, Sales Promotion, Public Relations, and Crisis Management. In *Standing Room Only: Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences* (S. 261–287). New York: Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1007/978-1-137-37569-8_14.
- Biemans, W. (2010). *Business-to-Business Marketing; a Value-Driven Approach* (1st ed.). London: Berkshire: McGraw Hill Higher Education.
- Binckebanck, L. (2013). *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie - Koordination - Umsetzung*. Wiesbaden. Springer.
- Bingham, C., Walsh, C., & Carroll, S. (2012). Impact of driving characteristics on electric vehicle energy consumption and range. *IET Intelligent Transport Systems*, 6(1), 29. <https://doi.org/10.1049/iet-its.2010.0137>.

- Biong, H., & Selnes, F. (1997). The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 3(3), 39–78. https://doi.org/10.1300/J033v03n03_03.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research*. Oxford: Polity Press.
- BMUB. (2015). *Erneuerbar mobil - Marktfähige Lösungen für eine klimafreundliche Elektromobilität*.
- BMVBS. (2011). *Elektromobilität – Deutschland als Leitmarkt und Leitanbieter*. Berlin.
- BMVI. (2016). “Wir müssen das Henne-Ei-Problem lösen.” Retrieved from <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/RedenUndInterviews/2016/VerkehrUndMobilitaet/dobrindt-interview-e-mobilitaet.html>.
- BMVI. (2017). *Bericht der Untersuchungskommission „Volkswagen“*. Retrieved from https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/Strasse/bericht-untersuchungskommission-volkswagen.pdf?__blob=publicationFile.
- BMW (2018) Das weltweite größte Netz an Ladestationen. Retrieved from <https://www.bmwgroup.com/de/marken/nowmobilitaetsdienstleistungen/chargenow.html>.
- Boutellier, R., & Lach, C. (2000). *Produkteinführung: Herausforderung für Marketing und Logistik*. München: Hanser.
- Brake, M. (2009). *Mobilität im regenerativen Zeitalter - Was bewegt uns nach dem Öl?* Hannover: Heise Zeitschriften Verlag (1st ed.).
- Bratzel, S. (2014). Die junge Generation und das Automobil – Neue Kundenanforderungen an das Auto der Zukunft? In B. Ebel & M. Hofer (Eds.), *Automotive Management Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft* (S. 93–108).
- Brauner, G. (2008). Infrastrukturen der Elektromobilität. *Elektrotechnik Und Informationstechnik*, 125(11), 382–386. <https://doi.org/10.1007/s00502-008-0585-1>.
- Brown, S. P., Evans, K. R., Mantrala, M. K., & Challagalla, G. (2005). Adapting motivation, control, and compensation research to a new environment? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 155. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749056>.
- Bruhn, M. (2012). *Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis*. Springer Gabler <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3855-8>.

- Bryman, A. (2008). Of methods and methodology. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(2), 159–168. <https://doi.org/10.1108/17465640810900568>.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods. Social Research*. Oxford: University Press.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. (2016). *Statistisches Handbuch "Verkehr in Zahlen."* Berlin.
- Bundesregierung Deutschland. (2017). *Elektromobilitätsgesetz - Emog*. Berlin.
- Burdea, G., & Coiffet, P. (2003). Virtual reality technology. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 12(6), 663–664. <https://doi.org/10.1162/105474603322955950>.
- Bürli, R., & Friebe, P. (2010). *Distribution: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar*. Compendio Bildungsmedien AG.
- Calantone, R. J., Chan, K., & Cui, A. S. (2006). Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 408–421. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00213.x>.
- Campbell, D. T. (1975). "Degrees of Freedom" and the Case Study. *Comparative Political Studies*, 8(2), 178. <https://doi.org/10.1177/001041407500800204>.
- Capozzi, M. M., Gregg, B., & Howe, A. (2010). Innovation and commercialization, 2010. *McKinsey Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>.
- Castaño, R., Sujan, M., Kacker, M., & Sujan, H. (2008). Managing Consumer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Simulation. *Journal of Marketing Research*, 45(Study 1), 320–336. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.3.320>.
- Chan, C. C. (1993). An Overview of Electric Vehicle Technology. *Proceedings of the IEEE*, 81(9), 1202–1213. <https://doi.org/10.1109/5.237530>.
- Chan, T. Y., Li, J., & Pierce, L. (2014). Learning from Peers: Knowledge Transfer and Sales Force Productivity Growth. *Marketing Science*, 33(4), 463–484. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0831>.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474. <https://doi.org/10.2307/3152166>.

- Chandy, R., & Tellis, G. (2000). The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.1.18033>.
- Chau, K. T., & Wong, Y. . (2002). Overview of power management in hybrid electric vehicles. *Energy Conversion and Management*, (43), 1953–1968. [https://doi.org/10.1016/S0196-8904\(01\)00148-0](https://doi.org/10.1016/S0196-8904(01)00148-0).
- Chaudhuri, A. (2002). How brand reputation affects the advertising-brand equity link. *Journal of Advertising Research*, 42(3), <https://doi.org/10.2501/JAR-42-3-33-43>.
- Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). Commercializing technological innovation: Learning from failures in high-tech markets. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 437–454. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00818.x>.
- Chlond, B., Kargerbauer, M., & Vortisch, P. (2012). Welche Anforderungen sollen Elektrofahrzeuge erfüllen? In (Ed.) Proff, H., Schönharting, J., Schramm, D., Ziegler, J., *Zukünftige Entwicklungen in der Mobilität* (S. 445–454). Wiesbaden: Gabler.
- Cho, S. Do, & Chang, D. R. (2008). Salesperson's innovation resistance and job satisfaction in intra-organizational diffusion of sales force automation technologies: The case of South Korea. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 841–847. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.004>.
- Cho, J. Y., & Lee, E. (2014). Reducing Confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis : Similarities and Differences. *The Qualitative Report*, 19(2003), 1–20. <https://doi.org/http://www.nova.edu/ssss/QR/QR19/cho64.pdf>.
- Chung, D., & Narayandas, D. (2017). *The Effects of Quota Frequency on Sales Force Performance: Evidence from a Field Experiment* (No. 17-059).
- Cierpicki, S., Wright, M., & Sharp, B. (2000). Managers' knowledge of marketing principles: The case of new product development. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 5(3), 771-790.
- Clegg, C., Carey, N., Dean, G., Hornby, P., & Bolden, R. (1997). Users' reactions to information technology: Some multivariate models and their implications. *Journal of Information Technology*, 12(1), 15–32. <https://doi.org/10.1080/026839697345189>.
- Clement-Nyns, K., Haesen, E., & Driesen, J. (2010). The impact of Charging plug-in hybrid electric vehicles on a residential distribution grid. *IEEE Transactions on Power Systems*, 25(1), 371–380. <https://doi.org/10.1109/TPWRS.2009.2036481>.
- Cooper, L. G. (2000). Strategic Marketing Planning for Radically New Products. *Journal of Marketing*, 64 (1). <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.1.17987>.

- Cooper, R. G. (1990). Identifying and evaluating new product opportunities. In W. Day, G. & R. B., Wensley (Eds.), *The interface of marketing and strategy* (S. 413–453). Greenwich.
- Cooper, R. G. (2002). *Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch*. Weinheim.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2008). Maximizing Productivity in Product Innovation. *Research Technology Management*. <https://doi.org/Article>.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. (1994). Determinants of Timeliness in Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 381–396. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1150381>.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology*, 39(4), <https://doi.org/Article>.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>.
- Crawford, C. (1992). *Neuprodukt-Management: Ein strategisches Gesamtkonzept*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Creswell, J. W. (2013). Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Research Design*, 1–26. <https://doi.org/10.2307/3152153>.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Book (Vol. 2nd ed). <https://doi.org/10.1016/j.aenj.2008.02.005>.
- Creswell, J. W. (2008). Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119–129. <https://doi.org/10.2307/3151659>.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68. <https://doi.org/10.2307/1251817>.
- Czepiel, J. A. (1974). Word-of-Mouth Processes in the Diffusion of a Major Technological Innovation. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 172–180. <https://doi.org/10.2307/3150555>.

- Dahl, D. W., & Hoeffler, S. (2004). Visualizing the self: Exploring the potential benefits and drawbacks for new product evaluation. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 259–267. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00077.x>.
- Dallinger, D., Doll, C., & Gnam, T. (2011). *Gesellschaftspolitische Fragestellungen Der Elektromobilität*. Karlsruhe.
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357–373. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00109-6](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00109-6).
- Datta, A., Reed, R., & Jessup, L. (2013). Commercialization of innovations: an overarching framework and research agenda. *American Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/AJB-08-2012-0048>.
- de Rose, L. J. (1991). Meet today's buying influences with value selling. *Industrial Marketing Management*, 20(2), 87–90. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(91\)90026-C](https://doi.org/10.1016/0019-8501(91)90026-C).
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Igarss 2014. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *Strategies of qualitative inquiry*. *The Sage handbook of qualitative research*. <https://doi.org/methoden; qualitative methoden>.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1994). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. *Handbook of Qualitative Research*, 643. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03538_2.x.
- Di Benedetto, C. A. (1999). Identifying the key success factors in new product launch. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 530–544.
- Diez, W. (1996). *Das Handbuch für das Automobilmarketing: Strategien, Konzepte, Instrumente* (2nd ed.). Landsberg/Lech: MI Wirtschaftsbuch.
- Diez, W. (2006). *Automobil-Marketing: Navigationssystem für neue Absatzstrategien*. München: MI Wirtschaftsbuch.
- Diez, W. (2012). *Automobilwirtschaftliche Vertriebssysteme und die Rolle des Automobilhandels: Entwicklung und Perspektiven*. München: Springer Automotive Media.
- Ditillo, A. (2012). Designing Management Control Systems to Foster Knowledge Transfer in Knowledge-Intensive Firms: A Network-Based Approach. *European Accounting Review*, 21(3), 425–450. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661939>.

- Donner, S., Adolphs, J., & Maigrè, M. (2010). *Aktueller Bregriff Elektromobilität*. Berlin.
- Donovan, R. J., Rossiter, J. R., Marcoolyn, G., & Nesdale, A. (1994). Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of Retailing*, 70(3), 283–294. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90037-X](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90037-X).
- Dorussen, H., Lenz, H., & Blavoukos, S. (2005). Assessing the Reliability and Validity of Expert Interviews. *European Union Politics*, 6(3), 315–337. <https://doi.org/10.1177/1465116505054835>.
- Drees, N., & Schiller, S. (2003). Mystery Shopping – Ein Instrument zur systematischen Optimierung von Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich. In Kamenz, U., *Applied Marketing* (S. 159–172). Berlin: Springer.
- Dreier, V. (1997). *Empirische Politikforschung*. München: Oldenburg.
- Dubé, L., & Paré, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597–635. <https://doi.org/10.2307/30036550>.
- Dubinsky, A. J. (1980). A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Managementselling*, 1(1), 26-33.
- Dubinsky, A., & Rudelius, W. (1981). Selling techniques for industrial products and services: Are they different? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1(1), 65–75. <https://doi.org/10.1080/08853134.1981.10754197>.
- Dudenhöffer, K. (2013). *Akzeptanz von Elektroautos in Deutschland und China Eine Untersuchung von Nutzungsintentionen im Anfangsstadium der Innovationsdiffusion*. Universität Duisburg-Essen.
- Dütschke, E., Schneider, U., Sauer, A., & Wietschel, M. (2012). *Roadmap zur Kundenakzeptanz - Zentrale Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung in den Modellregionen*. Berlin: Fraunhofer ISI.
- Dwyer, S., Hill, J., & Martin, W. (2000). An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods. *The Journal of Personal Selling and Sales*, XX(3), 151–159. <https://doi.org/10.1080/08853134.2000.10754235>.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder To Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613–619. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279492>.

- Dyllick, T., & Tomczak, T. (2007). Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft. In Buber, R., & Holzmüller, H. (Ed.), *Qualitative Marktforschung* (S. 65–79).
- Easterby-Smith, M., Thrope, R., & Jackson, P. (2012). *Management research*. SAGE Publication LTD.
- Egbue, O., & Long, S. (2012). Barriers to widespread adoption of electric vehicles: An analysis of consumer attitudes and perceptions. *Energy Policy*, *48*(9), 717–729. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.06.009>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32. <https://doi.org/10.2307/20159839>.
- Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York NY Macmillan. <https://doi.org/10.2307/1320828>.
- Ellen, P., Bearden, W., & Sharma, S. (1991). Resistance to technological innovations: An examination of the role of self-efficacy and performance satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *19*(4), 297–307. <https://doi.org/10.1007/BF02726504>.
- Elliott, M. T., & Fu, F. Q. (2008). Consumer acceptance of technology products: the impact of tactical selling approaches. *Marketing Management Journal*, *18*(2), 47–64. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36403584&site=ehost-live>.
- Eroglu, S. A., Machleit, K. A., & Davis, L. M. (2001). Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications. *Journal of Business Research*, *54*(2), 177–184. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00087-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00087-9).
- Escalas, J. E. (2004). Imagine yourself in the product: Mental simulation, narrative transportation, and persuasion. *Journal of Advertising*, *33*(2), 37–48. <https://doi.org/10.1080/00913367.2004.10639163>.
- Escalas, J. E., & Luce, M. (2003). Process Versus Outcome Thought Focus and Advertising. *Journal of Consumer Psychology*, *13*(3), 246–254. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_06.

- Eun-Ju, L., Lee, J., & Schumann, D. W. (2002). The influence of communication source and mode on consumer adoption of technological innovations. *The Journal of Consumer Affairs*. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2002.tb00418.x>.
- Europäische Kommission. (2010). *EU-Maßnahmen gegen Klimawandel - Das Emissionshandelssystem der EU*. Brüssel.
- Evans, K. R., Landry, T. D., Li, P.-C., & Zou, S. (2007). How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 445–459. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0033-5>.
- Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Rowohlt Taschenbuch Verlag (Vol. 55546).
- Florenz, P. (1992). *Konzept des vertikalen Marketing: Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft*. EUL.
- Forschungsinstitut VCÖ. (2009). *Potenziale von Elektro-Mobilität*. Wien.
- Förster, J., & Dannenberg, L. (2010). GLOMOsys: A systems account of global versus local processing. *Psychological Inquiry*, 21(3), 175–197. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.487849>.
- Förster, J., Liberman, N., & Shapira, O. (2009). Preparing for Novel Versus Familiar Events: Shifts in Global and Local Processing. *Journal of Experimental Psychology: General*, 138(3), 383–399. <https://doi.org/10.1037/a0015748>.
- Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>.
- Freeman, C. (1994). The economics of technical change. *Cambridge Journal of Economics*, 18(5), 463–514. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035286>.
- Friedrichs, J. (1973). *Teilnehmende Beobachtung abweichenden Verhaltens*. Stuttgart: Enke.
- Frondel, M., & Preistrup, M. (2009). Das Automobil der Zukunft - Ein Elektroauto? *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, 59(7), 60–63.
- Fu, F. Q., & Elliott, M. T. (2013). The Moderating Effect of Perceived Product Innovativeness and Product Knowledge on New Product Adoption: An Integrated Model. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(3), 257–272. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679210302>.

- Fu, F. Q., Jones, E., & Bolander, W. (2008). Product Innovativeness, Customer Newness, and New Product Performance: A Time-Lagged Examination of the Impact of Salesperson Selling Intentions on New Product Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(4), 351–364. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280402>.
- Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E., & Jones, E. (2010). Motivating Salespeople to Sell New Products: The Relative Influence of Attitudes, Subjective Norms, and Self-Efficacy. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.6.61>.
- Funk, T. (2005). *Die Wirkungen von Bonusprogrammnetzwerken auf das Cross-Buying Verhalten*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Futrell, C. (1992). *Personal Selling: How to Succeed in Sales*. Irwin: Burr Ridge.
- Gabler. (2017a). Gabler Wirtschaftslexikon.
- Gabler. (2017b). Gabler Wirtschaftslexikon. Retrieved from <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/individualverkehr.html>
- Gallagher, K. S., & Muehlegger, E. (2011). Giving green to get green? Incentives and consumer adoption of hybrid vehicle technology. *Journal of Environmental Economics and Management*, 61(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2010.05.004>.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00132-1](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00132-1).
- Gassmann, O., & Kobe, C. (2006). *Management von Innovation und Risiko. 2. Aufl. Management von Innovation und Risiko: Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen*. https://doi.org/10.1007/3-540-33755-5_7.
- Gatignon, H., & Robertson, T. (1985). A Propositional Inventory for New Diffusion Research. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 849. <https://doi.org/10.1086/209021>.
- Gatignon, H., & Robertson, T. S. (1989). Technology Diffusion: an Empirical Test of Competitive Effects. *Journal of Marketing*, 53(1), 35–49. <https://doi.org/10.2307/1251523>.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77. <https://doi.org/10.2307/3152066>.
- Gelbrich, K., Wünschmann, S., & Müller, S. (2008). *Erfolgsfaktoren des Marketing*. München: Vahlen.

- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D).
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), <https://doi.org/10.5465/AMJ.2004.14438580>.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341–354. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>.
- Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2009). Retail customer segmentation based on relational benefits. *Journal of Relationship Marketing*, 8(3), 253–266. <https://doi.org/10.1080/15332660902991197>.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1 PG-15-31), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outside study of process involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55, 1–46.
- Gist, M., Kay, C., & Anna, G. (1991). Effects of Self-Efficacy and Post-Training Intervention on the Acquisition and Maintenance of Complex Interpersonal Skills, *Personnel Psychology*, 44(4), 837–861. Retrieved from <http://proxygw.wrlc.org/login?url=http://search.proquest.com.proxygw.wrlc.org/docview/220137508?accountid=11243>.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1965). Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In *Qualitative Sozialforschung* (S. 91–111).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Observations* (Vol. 1). <https://doi.org/10.2307/2575405>.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). Grounded Theory – Strategien qualitativer Forschung. <https://doi.org/10.1024/1012-5302.19.4.260a>.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Springer (Vol. 4. Auflage). <https://doi.org/LBS IV 912>.

- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73(2), 171–183. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90002-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90002-6).
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–607. <https://doi.org/10.3367/UFNr.0180.201012c.1305>.
- Golby, M. (2001). Case study method: key issues, key texts. *Teacher Development*. <https://doi.org/10.1080/13664530100200295>.
- Gossen, M. (2012). *Nutzen statt Besitzen. Schriftenreihe des IÖW* (Vol. 202). Berlin.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, 105–117. <https://doi.org/http://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/Guba%20&%20Lincoln%201994.pdf>.
- Gutiérrez A., M., Vexo, F., & Thalmann, D. (2008). *Stepping into virtual reality. Stepping into Virtual Reality*. <https://doi.org/10.1007/978-1-84800-117-6>.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement. Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. <https://doi.org/10.15358/9783800643530>.
- Hawes, J. M., Rich, A. K., & Widmier, S. M. (2004). Assessing the development of the sales profession. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), 27–37. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749014>.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9. <https://doi.org/10.2307/2393549>.
- Hersen, M., & Barlow, D. (1976). *Single-case experimental designs: Strategies for studying behavior change*. Oxford: Pergamon Press.
- Heymann, E., & Zähres, M. (2009). *Automobilindustrie am Beginn einer Zeitwende* (No. 62). Frankfurt a.M.
- Hite, R. E., & Bellizzi, J. A. (1985). Differences in the importance of selling techniques between consumer and industrial salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5(2), 19–30. <https://doi.org/10.1080/08853134.1985.10754398>.

- Hiwatari, R., Ikeya, T., & Okano, K. (2011). A road traffic simulator to analyze layout and effectiveness of rapid charging infrastructure for electric vehicle. In *2011 IEEE Vehicle Power and Propulsion Conference, VPPC 2011*. <https://doi.org/10.1109/VPPC.2011.6043186>.
- Hoepfl, M. C. (1997). Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers. *Journal of Technology Education*, 9(1), 47–63. <https://doi.org/10.21061/jte.v9i1.a.4>.
- Homburg, C. (2012). *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. Lehrbuch*. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3628-8>.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795–812. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0220-7>.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System (XVII)*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Hori, Y. (2004). Future vehicle driven by electricity and control - Research on four-wheel-motored "UOT Electric March II." *IEEE Transactions on Industrial Electronics*, 51(5), 954–962. <https://doi.org/10.1109/TIE.2004.834944>.
- Houmanfar, R. A., & Johnson, R. (2003). Organizational implications of gossip and rumor. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2–3), 117–138. https://doi.org/10.1300/J075v23n02_07.
- Høyer, K. G. (2008). The history of alternative fuels in transportation: The case of electric and hybrid cars. *Utilities Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2007.11.001>.
- Hughes, D. E. (2013). This ad's for you: The indirect effect of advertising perceptions on salesperson effort and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0293-y>.
- Hultink, E. J., Atuahene-Gima K., & Lebbink I. (2000). Determinants of new product selling performance: An empirical examination in The Netherlands. *European Journal of Innovation Management*, 3(1), 27–36.
- Hultink, E. J., & Atuahene-Gima, K. (2000). The Effect of Sales Force Adoption on New Product Selling Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 435–450. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(00\)00058-8](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(00)00058-8).
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 703–714. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.011>.

- Hüttl, R. F., Pischetsrieder, B., & Spath, D. (2010). *Elektromobilität: Potenziale Und Wissenschaftlich-Technische Herausforderungen. Elektromobilität* (Vol. 0). München: acatech. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16254-1>.
- IEA. (2016). CO2 emissions from fuel combustion. *Oecd/Iea*, 1–155. https://doi.org/10.1787/co2_fuel-2016-en.
- Igbaria, M. (1993). User acceptance of microcomputer technology: An empirical test. *Omega*, 21(1), 73–90. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(93\)90040-R](https://doi.org/10.1016/0305-0483(93)90040-R).
- Insley, V., & Nunan, D. (2014). Gamification and the online retail experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(5), 340–351. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0030>.
- IPCC. (2014). IPCC Fifth Assessment Report (AR5). *IPCC*, 10-12.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995–1006. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>.
- Jacoby, J., Speller, D. E., & Kohn, C. A. (1974). Brand Choice Behavior as a Function of Information Load. *Journal of Marketing Research*, 11(1), 63. <https://doi.org/10.2307/3150994>.
- Jaramillo, F., & Marshall, G. W. (2004). Critical success factors in the personal selling process: An empirical investigation of Ecuadorian salespeople in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 9–25. <https://doi.org/10.1108/02652320410514906>.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>.
- Jelinek, R., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). A Longitudinal Examination of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Sales Technology Adoption and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 7–23. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140101>.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602. <https://doi.org/10.2307/2392366>.
- Jobber, D., Lancaster, G., & Jamieson, B. (2011). *Sales Force Management*. Edinburgh: Heriot-Watt University.

- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 105. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749052>.
- Kauppila, O.-P., Rajala, R., & Jyrämä, A. (2010). Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 308–316. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.003>.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1252054>.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management. Brand* (Vol. 58). <https://doi.org/10.2307/1252315>.
- Kim, S.-Y., Jung, T.-S., Suh, E.-H., & Hwang, H.-S. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 101–107. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.09.004>.
- Kleinschmidt, E. J., & Cooper, R. G. (1991). The impact of product innovativeness on performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 8(4), 240–251. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(91\)90046-2](https://doi.org/10.1016/0737-6782(91)90046-2).
- Klößner, C. A., Nayum, A., & Mehmetoglu, M. (2013). Positive and negative spillover effects from electric car purchase to car use. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 21, 32–38. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2013.02.007>.
- Kortlücke, N., & Pieprzyk, B. (2010). *Klimafreundliche Elektromobilität: Finanzielle Hürden zur Markteinführung bis 2020*. Bielefeld.
- Kraus, W. (2011). *Towards E-Mobility - Challenges Ahead*. Brüssel: Fédération Internationale de l'Automobile.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy. : Official Publication of the American Occupational Therapy Association*. <https://doi.org/10.5014/ajot.45.3.214>.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung Grundlagentexte Methoden*. Udo Kuckartz: Bücher. Beltz Juventa. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Kuester, S., Homburg, C., & Hess, S. C. (2012). Externally directed and internally directed market launch management: The role of organizational factors in influencing new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 38–52. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00968.x>.

- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. *Philosophical Review* (Vol. II). <https://doi.org/10.1119/1.1969660>.
- Kuhnert, F., & Mehl, R. (2013). Automotive Retail – Die Zukunft beginnt jetzt! Retrieved from <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Automotive+Retail+-+Die+Zukunft+beginnt+jetzt!/?card=13001>.
- Kulkarni, K., Kapoor, A., Ektesabi, M., & Lovatt, H. (2012). Electric vehicle propulsion system design. In *Sustainable automotive technologies* (S. 199–206). Berlin / Heidelberg: Springer.
- Kuß, A., & Tomczak, T. (2007). *Käuferverhalten*. (Lucius & Lucius, Ed.). Stuttgart: UTB.
- Küsters, I. (2009). Theoretische und methodologische Grundlagen zum narrativen Verfahren. In *Narrative Interviews: Grundlagen und Anwendungen* (S. 18–38).
- Kuzel, A. J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Research methods for primary care, Vol. 3. Doing qualitative research* (pp. 31-44). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Lakshmanan, A., & Krishnan, H. S. (2011). The Aha! Experience: Insight and Discontinuous Learning in Product Usage. *Journal of Marketing*, 75(November), 105–123. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.6.105>.
- Langer, W. (2000). *Methoden der empirischen Sozialforschung I*. Retrieved from <https://langer.soziologie.uni-halle.de/pdf/meth1/politbar.pdf>
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). *Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management*. *Research Methodology in Strategy and Management* (Vol. 6). [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007).
- Legewie, H. (1998). *Qualitative Forschung und der Ansatz der Grounded Theory*. Retrieved from http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung_11.pdf
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., Peters, Lois S., Rice, M., & Veryzer, R. W. (2002). Radical Innovation – How Mature Companies Can Outsmart Upstarts. *Journal of Business Research*, 55(4), 529–530. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00043-8](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00043-8).
- Leslie, M., & Holloway, C. A. (2006). The sales learning curve. *Harvard Business Review*, July-August 2006.

- Lettau, A., & Breuer, F. (2009). Kurze Einführung in den qualitativ-sozialwissenschaftlichen Forschungsstil. In *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Springer.
- Lewis, B. R., & Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1), 15–31. <https://doi.org/10.1002/cb.46>.
- Lieven, T., Mühlmeier, S., Henkel, S., & Waller, J. F. (2011). Who will buy electric cars? An empirical study in Germany. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 16(3), 236–243. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2010.12.001>.
- Lilien, G., & Grewal, R. (2012). *Handbook on Business to Business Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? *New Directions for Evaluation*, (114), 107–114. <https://doi.org/10.1002/ev>.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing Trustworthiness. In *Naturalistic Inquiry* (S. 289–331). <https://doi.org/10.1177/1473325006070288>.
- Liu, J., & Peng, H. (2008). Modeling and control of a power-split hybrid vehicle. *IEEE Transactions on Control Systems Technology*, 16(6), 1242–1251. <https://doi.org/10.1109/TCST.2008.919447>.
- Loewenstein, G. (1994). The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116(1), 75–98. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.1.75>.
- Lu, J., Yao, J. E., & Yu, C.-S. (2005). Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless Internet services via mobile technology. *The Journal of Strategic Information Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.07.003>.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>.
- Martsch, A. (1999). Niederlassung contra Handler. *Autohaus*, 7, 58–59.
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), Art 8. <https://doi.org/ISSN 1438-5627>.
- Matthies, G., Stricker, K., & Traenckner, J. (2010). *Zum E-Auto gibt es keine Alternative*. München.

- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279–301. <https://doi.org/0017-8055>.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. *Studium Paedagogik*. Retrieved from http://haw-hamburg.ciando.com/shop/book/short/index.cfm/fuseaction/short/bok_id/11998%5Cnhttp://gso.gbv.de/DB=2.1/PPNSET?PPN=562309403%5Cnhttp://www.contentselect.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407290939%5Cnhttp://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/119.
- McAlexander, J. H., & Schouten, J. (1998). Brandfests: Servicescapes for the cultivation of brand equity. *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, (October), 3770492.
- McElroy, J., Morrow, P.C. and Eroglu, S. (1990) The Atmospherics of Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10, 31-41.
- McDonough, J., & McDonough, S. H. (1997). *Research methods for English language teachers*. London: Routledge.
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (2006). Influence Tactics for Effective Adaptive Selling. *Journal of Marketing*, 70(October), 103–117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.103>.
- McNally, R. C., Cavusgil, E., & Calantone, R. J. (2010). Product innovativeness dimensions and their relationships with product advantage, product financial performance, and project protocol. *Journal of Product Innovation Management* Vol. 27, S. 991–1006. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00766.x>.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. *Marketing SE - 1*. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9584-1_4. Berlin: Springer.
- Meinig, W. (1995). *Grundbegriffe der Automobilwirtschaft*. Bamberg.
- Meißner, T. (2008). *Verbesserung der Fahrzeugquerdynamik durch variable Antriebsmomentenverteilung*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Mendelsohn, M. (2004). *The Guide to Franchising*. Andover: Cengage Learning EMEA.
- Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1979). Das fokussierte Interview. In *Qualitative Sozialforschung* (S. 171–204).
- Mey, G., & Mruck, K. (2007). Qualitative Interviews. In *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis* (S. 247–279). <https://doi.org/10.1002/9780470750841.ch2>.

- Meyers, P. W., & Tucker, F. G. (1989). Defining roles for logistics during routine and radical technological innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *17*(1), 73–82. <https://doi.org/10.1007/BF02726356>.
- Miao, C. F., Lund, D. J., & Evans, K. R. (2009). Reexamining the Influence of Career Stages on Salesperson Motivation: A Cognitive and Affective Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *29*(3), 243–256. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290303>.
- Micheal, K., Rochford, L., & Wotruba, T. R. (2003). How new product introductions affect sales management strategy: The impact of type of “Newness” of the new product. *Journal of Product Innovation Management*, *20*(4), 270–283. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.00026>.
- Miles, M. B., Huberman, A.M., & Saldana, M. (1994). Chapter 4, In *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (S. 50–72). DOI: 10.1016/S0272-4944(05)80231-2.
- Mills, A. J., Eurepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>.
- Mock, P. (2014). EU CO2 standards for passenger cars and light-commercial vehicles. *International Council on Clean Transportation, (January)*, 1–9. Retrieved from <http://www.theicct.org/eu-co2-standards-passenger-cars-and-lcvs>.
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, *34*(1), 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>.
- Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, *11*(5), 397–417. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1150397>.
- Moore, G. A. (2007). Focus on the Middle Term. *Harvard Business Review*, *85*(7/8), 84–90.
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A., & Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*(1), 59–79. <https://doi.org/10.1080/13594320444000272>.
- Müller-Stewens, J., Schlager, T., Häubl, G., & Herrmann, A. (2017). Gamified Information Presentation and Consumer Adoption of Product Innovations. *Journal of Marketing*, *81*(2), 8–24. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0396>.
- Muniz, Jr., A. M., & O’Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, *27*(4), 412–432. <https://doi.org/10.1086/319618>.

- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2–26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>.
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821–847. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279173>.
- Nationale Plattform Elektromobilität (NPE). (2012). *Fortschrittsbericht der Nationalen Plattform Elektromobilität (Dritter Bericht)*. Retrieved from <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/fortschrittsbericht-der-nationalen-plattform-elektromobilitaet>.
- Neff, J. (2000). Product scents hide absence of true innovation. *Advertising Age*, 71(8), 22. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=2813674&site=eds-live>.
- Neubauer, J., & Wood, E. (2014). The impact of range anxiety and home, workplace, and public charging infrastructure on simulated battery electric vehicle lifetime utility. *Journal of Power Sources*, 257, 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.jpowsour.2014.01.075>.
- Neuman, W. L. (2005). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn & Bacon.
- Neupert, U. (2009). *Energiespeicher - Technische Grundlagen und energiewirtschaftliches Potenzial*. (Fraunhofer Insitut, Ed.). Euskirchen: Fraunhofer-IRB-Verlag.
- Noonan, C. (2010). *Sales Management*. London: Routledge.
- Norman, D. N. (2004). *Emotional Design - Why we love (or hate) everyday things*. New York: Basic Books. https://doi.org/10.1111/j.1537-4726.2004.133_10.x.
- O'Connor, G. C. (1998). Market Learning and Radical Innovation: A Cross Case Comparison of Eight Radical Innovation Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 151–166. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1520151>.
- O'Hara, B. S. (1993). Evaluating the effectiveness of trade shows: A personal selling perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(3), 68–77. <https://doi.org/10.1080/08853134.1993.10753958>.
- Oliver Wyman (2015). *Systemprofit 2035: Autohersteller müssen den Vertrieb neu erfinden*. München.

- Ostlund, L. E. (1974). Perceived Innovation Attributes as Predictors of Innovativeness. *Journal of Consumer Research*, 1(2), 23. <https://doi.org/10.1086/208587>.
- Page, A. L., & Schirr, G. R. (2008). Growth and Development of a Body of Knowledge: 16 Years of New Product Development Research. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 233–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00297.x>.
- Pan, S. L., & Tan, B. (2011). Demystifying case research: A structured-pragmatic-situational (SPS) approach to conducting case studies. *Information and Organization*, 21(3), 161–176. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2011.07.001>.
- Papadopoulou, P., Andreou, A., Kanellis, P., & Martakos, D. (2000). Enabling trust formation within agent-mediated virtual environments. *Virtual Reality*, 5(3), 149–159. <https://doi.org/10.1007/BF01409420>.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 169–186. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1002/nur.4770140111>.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. *Qualitative Inquiry* (Vol. 3rd). <https://doi.org/10.2307/330063>.
- Peters, A., Agosti, R., & Ryf, B. (2011). Electric mobility – a survey of different consumer groups in Germany with regard to adoption. In *ecee 2011 Summer Study - Energy efficiency first: The foundation of a low-carbon society* (S. 983–994). Retrieved from http://www.elektromobilitaet.fraunhofer.de/Images/4-435_Peters_tcm243-94222.pdf.
- Petry, R., & Krainer, A. (2010). *Elektromobilität - Wachstumsimpuls für Energieversorger*. Wien.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>.
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), 27–37. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409154>.
- Popp, R., & Schüll, E. (2009). *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*. Berlin / Heidelberg: Springer.
- Powers, T. L., Koehler, W. F., & Martin, W. S. (1988). Selling from 1900 to 1949: A historical perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8(3), 11–21. <https://doi.org/10.1080/08853134.1988.10754498>.
- Pratt, M. G. (2008). Fitting Oval Pegs Into Round Holes. *Organizational Research Methods*, 11(3), 481–509. <https://doi.org/10.1177/1094428107303349>.

- PricewaterhouseCoopers. (2010). *Elektromobilität - Herausforderungen für Industrie und öffentliche Hand*. Frankfurt a.M..
- PricewaterhouseCoopers. (2013). *Automotive Retail - Die Zukunft beginnt jetzt!* Stuttgart.
- Puccinelli, N. M. (2006). Putting your best face forward: The impact of customer mood on salesperson evaluation. *Journal of Consumer Psychology*, 16(2), 156–162. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1602_6.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. (Vol. Second). SAGE. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=OvzPabc83HoC&pgis=1>.
- Rackham, N., & DeVincentis, J. (1999). *Rethinking the sales force: redefining selling to create and capture customer value*. McGraw-Hill, 25–27. Retrieved from <http://www.altfeldinc.com/pdfs/salesforce.pdf>.
- Ram, S., & Sheth, J. N. (1989). Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and its solutions. *Journal of Consumer Marketing*, 6(2), 5–14. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002542>.
- Rammler, S., & Weider, M. (2011). *Das Elektroauto: Bilder für eine zukünftige Mobilität*. Münster: LIT Verlag.
- Rao, R. C. (1990). Compensating Heterogeneous Salesforces: Some Explicit Solutions. *Marketing Science*, 9(4), 319–341. <https://doi.org/10.1287/mksc.9.4.319>.
- Rapley, T., & Flick, U. (2007). *Doing Conversation, Discourse and Document Analysis*. In *Doing Conversation, Discourse and Document Analysis* (S. 112–125). <https://doi.org/10.4135/9781849208901>.
- Raykin, L., MacLean, H. L., & Roorda, M. J. (2012). Implications of driving patterns on well-to-wheel performance of plug-in hybrid electric vehicles. *Environmental Science and Technology*, 46(11), 6363–6370. <https://doi.org/10.1021/es203981a>.
- Reichert, C., Reimann, K., & Lohr, J. (2012). *Elektromobilität: Antworten auf die fünf entscheidenden Fragen*. In *Smart Energy: Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem* (S. 453–461). Berlin / Heidelberg: Springer.
- Reindl, S. (2005). *Die Macht der Hersteller: Machtstrategische Handlungsoptionen für das Vertriebsmanagement von Herstellern und Importeuren in der Automobilwirtschaft*. Autohaus Buch und Formular.
- Rekha, A. M., & Chauhan, A. K. (2018). Factors affecting consumer attitudes and intentions toward user-generated product content on YouTube. *Management & Marketing*, 8(4), 637.

- Rennhak, C., & Nufer, G. (2011). *E-Mobility - Treiber, Implikationen für die beteiligten Branchen und mögliche Geschäftsmodelle*. Hochschule Reutlingen, 1–20.
- Rijsdijk, S. A., & Hultink, E. J. (2003). “Honey, have you seen our hamster?” Consumer evaluations of autonomous domestic products. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, S. 204–216. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.2003003>.
- Robertson, T. S. (1967). The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation. *Journal of Marketing*, 31(1), 14. <https://doi.org/10.2307/1249295>.
- Robertson, T. S., & Gatignon, H. (1986). Competitive Effects on Technology Diffusion. *Journal of Marketing*, 50(3), 1. <https://doi.org/10.2307/1251581>.
- Rochford, L., Wortruba, T. R. (1996). The impact of sales management changes on new product success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(3), 263–267.
- Rogelj, J., Den Elzen, M., Fransen, T., Fekete, H., Winkler, H., Schaeffer, R., & Meinshausen, M. (2016). Perspective : Paris Agreement climate proposals need boost to keep warming well below 2° C. *Nature Climate Change*, 534(June), 631–639. <https://doi.org/10.1038/nature18307>.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press, 43(1), 5th Edition. <https://doi.org/citeulike-article-id:126680>.
- Rogers, E. M. (2002). *Diffusion of preventive innovations*. In Addictive Behaviors (Vol. 27, S. 989–993). [https://doi.org/10.1016/S0306-4603\(02\)00300-3](https://doi.org/10.1016/S0306-4603(02)00300-3).
- Rogers, E. M. (2003). *The Diffusion of Innovations*. Diffusion of Innovations. <https://doi.org/citeulike-article-id:126680>.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV(2), 113–122. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749053>.
- Rowland, T., & Thomas, J. (1989). High-Tech Marketing : Concepts , Continuity , And Change. *Sloan Management Review*, 30(4), 7.
- Rudolph, F., & Koska, T. (2015). *Nachhaltige Mobilitätskonzepte und Elektromobilität*. Wuppertal: Wuppertal Institut.
- Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.1109/TEST.2002.1041893>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Financial Times Print.

- Schäfer, H. (2013). *Unternehmensfinanzen: Grundzüge in Theorie und Management*. Berlin: Springer.
- Schatzel, K., & Calantone, R. (2006). Creating market anticipation: An exploratory examination of the effect of preannouncement behavior on a new product's launch. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 357–366. <https://doi.org/10.1177/0092070304270737>.
- Scheibehenne, B., Greifeneder, R., & Todd, P. M. (2010). Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload. *Journal of Consumer Research*, 37(3), 409–425. <https://doi.org/10.1086/651235>.
- Schell, C. (1992). *The Value of the Case Study as a Research Strategy*, Manchester: Manchester Business School.
- Schendel, D., & Hill, M. A. (2007). Comments from editors: introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Scherer, K. R. (2001). Appraisal considered as a process of multilevel sequential checking. In K. R. Scherer, A. Schorr, & T. Johnstone (Eds.), *Series in affective science. Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research* (pp. 92-120). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Scheuch, E. K. (1973). Das Interview in der Sozialforschung. In Grundlagen und Methoden der empirischen Sozialforschung, Bd. 2, *Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung*, Erster Teil (p. 166).
- Schilling, M. A. (2016). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw Hill Education. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00184_4.x.
- Schindler, J., & Seltmann, T. (2009). *Zukunft der weltweiten Ölversorgung*. Ottobrunn.
- Schoblick, R. (2013). *Antriebe von Elektroautos in der Praxis*. Haar: Franzis Verlag.
- Schoch, R. (1970). Verkaufsprozess und „behavioral sciences“: Neuere Erkenntnisse derverhaltenswissenschaftlichen Forschung und ihre Bedeutung für die Verkaufspraxis. *Die Unternehmung*, 24(2), 97–120.
- Scholly, V. (2013). *Kundenloyalität im Automobilhandel: Determinanten in Verkauf und Kundendienst*. Springer Gabler, 361. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01669-2>.
- Sebastien, Z. (2016). The Status of Normative Propositions in the Theory of Scientific Change. *Scientonomy*, (1), 1–9. Retrieved from [http://www.scientowiki.com/Sebastien \(2016\)%0AZoe](http://www.scientowiki.com/Sebastien%20(2016)%0AZoe).

- Sethi, R., & Sethi, A. (2009). Can quality-oriented firms develop innovative new products? In *Journal of Product Innovation Management*, (26), S. 206–221. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00346.x>.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63–75. <https://doi.org/10.1111/j.1744-618X.2000.tb00391.x>.
- Sherman, E., & Smith, R. B. (1987). Mood states of shoppers and store image: promising interactions and possible behavioral effects. *Advances in Consumer Research*, 14(1), 251–254. Retrieved from <http://www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=6697>.
- Sheth, J. N. (1971). Word-of-Mouth in Low-Risk Innovations. *Journal of Advertising Research*, 11(3), 15–18. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Word-of-Mouth+in+Low-Risk+Innovations#0>.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160882>.
- Simpson, A. M. (2006). Cost-Benefit Analysis of Plug-In Hybrid Electric Vehicle Technology. *The 22nd International Battery, Hybrid and Fuel Cell Electric Vehicle Symposium and Exhibition (EVS-22)* Yokohama, Japan October 23–28, 2006, 1(November), 15. Retrieved from <http://www.epiphergy.com/uploads/40485.pdf>.
- Sloane, P. (2012). A Lesson in Innovation – Why did the Segway Fail? *Innovation Management*.
- Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 296–313. <https://doi.org/10.2307/3172741>.
- Smith, J., & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7–23. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150101>.
- Smith, P. C., & Curnow, R. (1966). “Arousal hypothesis” and the effects of music on purchasing behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 50(3), 255–256. <https://doi.org/10.1037/h0023326>.
- Solomon, M. (2004). *Consumer Behavior (6th ed.)*. N.J.: Upper Saddle River.
- Song, X. M., & Montoya-Weiss, M. M. (1998). Critical Development Activities for Really New versus Incremental Products. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 124–135. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1520124>.

- Spath, D. (2010). *Wie Deutschland zum Leitanbieter für Elektromobilität werden kann. Status Quo- Herausforderungen- Offene Fragen*. acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-02218-0>.
- Spence, C., & Gallace, A. (2011). Multisensory design: Reaching out to touch the consumer. *Psychology and Marketing*, 28(3), 267–308. <https://doi.org/10.1002/mar.20392>.
- Spence, C., Puccinelli, N. M., Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2014). Store atmospherics: A multisensory perspective. *Psychology and Marketing*, 31(7), 472–488. <https://doi.org/10.1002/mar.20709>.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage. <https://doi.org/10.1108/eb024859>.
- Statista (2016). *E-Autos: Geringe Nachfrage nach Kaufprämie*. Retrieved from <https://de.statista.com/infografik/6779/beantragte-kaufpraemien-fuer-elektroautos/>.
- Statista (2017). *Umsatz im weltweiten Vertrieb von Pkw im Jahr 2014 nach Segmenten (in Milliarden Euro)*. Retrieved from <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/461169/umfrage/automobilvertrieb-globaler-umsatz-mit-pkw/>.
- Stevens, G. A., & Burley, J. (1997). *3,000 raw ideas = 1 commercial success!* Research Technology Management. <https://doi.org/10.1080/08956308.1997.11671126>.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>.
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: Reframing the global automotive industry. In *Journal of Economic Geography*, Vol. 8, S. 297–321. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn007>.
- Swan, J. E., Bowers, M. R., & Richardson, L. D. (1999). Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Journal of Business Research*, 44(97), 93–107. <https://doi.org/10.1080/00420989420080671>.
- Swan, J. E., & Nolan, J. J. (1985). Gaining customer trust: A conceptual guide for the salesperson. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5(2), 39–48. <https://doi.org/10.1080/08853134.1985.10754400>.

- Talke, K., & Hultink, E. J. (2010). Managing diffusion barriers when launching new products. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00734.x>.
- Tanner, J. F., Fournier, C., Wise, J. A., Hollet, S., & Poujol, J. (2008). Executives' perspectives of the changing role of the sales profession: views from France, the United States, and Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 193–202. <https://doi.org/10.1108/08858620810858454>.
- Taylor, P. C., & Medina, M. N. (2013). Educational research paradigms: from positivism to multiparadigmatic. *Journal of Meaning-Centered Education*, 1(2007), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
- Tellis, G. J., Yin, E., & Niraj, R. (2009). Does Quality Win? Network Effects Versus Quality in High-Tech Markets. *Journal of Marketing Research*, 46(2), 135–149. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.2.135>.
- Tesla (2017). *Tesla Motors Web Presence*. Retrieved from https://www.tesla.com/de_DE/?redirect=no.
- The Industrial Research Institute. (2017). 2017 R&D Trends Forecast. *Research-Technology Management*, 60(1), 18–25.
- Thompson, D. V., Hamilton, R. W., & Rust, R. T. (2005). Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 431–442. <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.431>.
- Thompson, S. (2009). Price competition in the presence of rapid innovation and imitation: The case of digital cameras. *Economics of Innovation and New Technology*, 18(1), 93–106. <https://doi.org/10.1080/10438590701672165>.
- Tornatzky, L. G., & Klein, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-29(1), 28–45. <https://doi.org/10.1109/TEM.1982.6447463>.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>.
- Traube, J., Lu, F., Maksimovic, D., Mossoba, J., Kromer, M., Faill, P., & Casey, L. (2013). Mitigation of solar irradiance intermittency in photovoltaic power systems with integrated electric-vehicle charging functionality. *IEEE Transactions on Power Electronics*, 28(6), 3058–3067. <https://doi.org/10.1109/TPEL.2012.2217354>.

- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal Construal. *Psychological Review*, *110*(3). <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.3.403>.
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, *15*(3), 754–760. <https://doi.org/http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-3/qid.pdf>.
- Umweltbundesamt. (2017a). Klimaschutz im Verkehr: Neuer Handlungsbedarf nach dem Pariser Klimaschutzabkommen Teilbericht des Projekts „Klimaschutzbeitrag des Verkehrs 2050“. Retrieved from https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-07-18_texte_45-2017_paris-papier-verkehr_v2.pdf.
- Umweltbundesamt. (2017b). *Klimawandel*. Retrieved from <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimawandel>.
- United Nations. (2016). *The World's Cities in 2016: Data Booklet. Economic and Social Affairs*, 29. Retrieved from http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/the_worlds_cities_in_2016_data_booklet.pdf.
- Urbany, J. E., Dickson, P. R., & Wilkie, W. L. (1989). Buyer Uncertainty and Information Search. *Journal of Consumer Research*, *16*(2), 208. <https://doi.org/10.1086/209209>.
- Vahs, D., & Brem, A. (2015). Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. *Management (Vol. 0)*. <https://doi.org/10.1111/1536-7150.00167>.
- Van Kerrebroeck, H., Brengman, M., & Willems, K. (2017). When brands come to life: experimental research on the vividness effect of Virtual Reality in transformational marketing communications. *Virtual Reality*, *21*(4), 177–191. <https://doi.org/10.1007/s10055-017-0306-3>.
- VDA Verband der Automobilindustrie. (2017). *Zeitstrahl - Innovationen der letzten 130 Jahre*. Retrieved from <https://www.vda.de/de/themen/innovation-und-technik/zeitstrahl/zeitstrahl-innovationen.html>.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, *27*(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>.
- Venkatesh, V., Thong, J., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and user of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, *36*(1), 157–178. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2006.00163.x>.

- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2010). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>.
- Veryzer, R. W. (1998a). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 304–321. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1540304>.
- Veryzer, R. W. (1998b). Key factors affecting customer evaluation of discontinuous new products. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 136–150. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(97\)00075-1](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(97)00075-1).
- von Heintze, F. (2006). *Die Großen der Geschichte: 1000 Fragen und Antworten*. wissenmedia verlag.
- Wallentowitz, H., Freialdenhoven, A., & Olschewski, I. (2010). *Strategien zur Elektrifizierung des Antriebstranges*. Micro (Vol. 1). <https://doi.org/10.1007/978-3-8348-9701-5>.
- Wänke, M., Bohner, G., & Jurkowitsch, A. (1997). There Are Many Reasons to Drive a BMW: Does Imagined Ease of Argument Generation Influence Attitudes? *Journal of Consumer Research*, 24(2), 170–178. <https://doi.org/10.1086/209502>.
- Weber, R. (2004). The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism: A Personal View. *MIS Quarterly*, 28(1), iii–xii. <https://doi.org/Editorial>.
- Webster, J. & Watson, W. (2002). “Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review.” *MIS Quarterly*, 26(2).
- Weinhold-Stünzi, H. (1994). *Vertriebsmanagement - Distributionsmanagement*. Thesis, 11(3).
- Weitz, B. A, Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge , Motivation, and Adaptive Behavior : A for Framework Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191. <https://doi.org/10.2307/1251294>.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254. <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>.
- White, B. (2006). "Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption." *Harvard Business Review* 84, no. 6 (June 2006). <https://doi.org/10.1063/1.2814680>.

- Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 278–291. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0055-z>.
- Williamson, S. S., Lukic, S. M., & Emadi, A. (2006). Comprehensive drive train efficiency analysis of hybrid electric and fuel cell vehicles based on motor-controller efficiency modeling. *IEEE Transactions on Power Electronics*, 21(3), 730–740. <https://doi.org/10.1109/TPEL.2006.872388>.
- Willis, J. W. (2007). *Foundations of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approaches*. Foundations. <https://doi.org/10.4135/9781452230108>.
- Wilson, K., Speare, N., & Reese, S. (2002). *Successful Global Account Management: Key Strategies and Tools for Managing Global Customers*. London: Kogan Page Publishers.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279067>.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>.
- Wotruba, T. R. (1991). The evolution of personal selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(3), 1–12. <https://doi.org/10.1080/08853134.1991.10753874>.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65. <https://doi.org/10.2307/2392599>.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, 5, 219. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research . Design and Methods*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Essential guide to qualitative methods in organizational research (Vol. 5). <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>.
- Yin, R. K. (2013). Applications of case study research. *Applied Social Research Methods Series*, 34, 173. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>.
- Zaidah, Z., & Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9(Journal Article), 1–6. <https://doi.org/10.1177/15222302004003007>.

- Zboja, J. J., & Hartline, M. D. (2010). Using Internal Relationship Marketing Activities to Enhance Cross-Selling Performance in Services. *Journal of Relationship Marketing*. <https://doi.org/10.1080/15332667.2010.502004>.
- Zhao, M., Hoeffler, S., & Dahl, D. W. (2009). The Role of Imagination-Focused Visualization on New Product Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 46–55. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.1.46>.
- Zhao, M., Hoeffler, S., & Dahl, D. W. (2012). Imagination difficulty and new product evaluation. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 76–90. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00951.x>.
- Ziff, R., Yankelovich, D., Meer, D., Wright, N. D., Larsen, V., Woodruff, R., & Bolton, R. (2013). Market Segmentation: How to do it and How to Profit from it. *Journal of Marketing Management*, 25(2), 10. <https://doi.org/10.1086/660806>.
- Zimmer, R., & Rammler, S. (2011). *Leitbilder und Zukunftskonzepte der Elektromobilität*. Berlin.
- Zimmer, W. (2011). *Paradigmenwechsel - Elektromobilität als Teil der individuellen Mobilität der Zukunft?* Mannheim.
- Zoltners, A. A., & Sinha, P. (2005). Sales Territory Design: Thirty Years of Modeling and Implementation. *Marketing Science*, 24(3), 313–331. <https://doi.org/10.2307/40056963>.

9 Appendix

9.1 Übersicht zu den Details der Interviewpartner

a) Interviews im Rahmen der Pre-Test Phase

Art des Betriebs	Nummer	Informant	Position	Datum	Art der Durchführung	Dauer	Sprache
Vertragshändler	1	Informant FR1	Verkaufsleiter	16.06.2016	Face-to-Face Interview	53 Min.	Deutsch
Vertragshändler	2	Informant SG1	Verkaufsleiter	23.06.2016	Face-to-Face Interview	57 Min.	Deutsch
Vertragshändler	3	Informant SG2	Verkaufsberater	24.06.2016	Face-to-Face Interview	54 Min.	Deutsch
Niederlassung	4	Informant ZR1	Produktberater	30.06.2016	Telefoninterview	48 Min.	Deutsch

b) Interviews im Rahmen der empirischen Fallstudie

Art des Betriebs	Nummer	Informant	Position	Datum	Art der Durchführung	Dauer	Sprache
Vertragshändler	5	Informant ZW1	Produktberater	07.07.2016	Telefoninterview	57 Min.	Deutsch
Vertragshändler	6	Informant MG1	Verkaufsberater	11.07.2016	Telefoninterview	40 Min.	Deutsch
Vertragshändler	7	Informant MG2	Produktberater	27.07.2016	Telefoninterview	42 Min.	Deutsch
Vertragshändler	8	Informant MG3	Verkaufsleiter	05.08.2016	Telefoninterview	33 Min.	Deutsch
Vertragshändler	9	Informant RT1	Produktberater	19.07.2016	Telefoninterview	50 Min.	Deutsch
Vertragshändler	10	Informant MUC (1)	Verkaufsberater	31.08.2016	Face-to-Face Interview	53 Min.	Deutsch
Vertragshändler	11	Informant MUC (1)	Verkaufsberater	23.11.2015	Face-to-Face Interview	53 Min.	Deutsch
Vertragshändler	12	Informant LH1	Verkaufsberater	24.08.2016	Face-to-Face Interview	51 Min.	Deutsch
Vertragshändler	13	Informant LH2	Verkaufsberater	24.08.2016	Face-to-Face Interview	45 Min.	Deutsch
Vertragshändler	14	Informant KR1	Verkaufsberater	12.10.2016	Telefoninterview	46 Min.	Deutsch
Vertragshändler	15	Informant KR2	Verkaufsleiter	19.10.2016	Telefoninterview	35 Min.	Deutsch
Vertragshändler	16	Informant KR(1)	Verkaufsberater	23.11.2015	Telefoninterview	39 Min.	Deutsch
Vertragshändler	17	Informant KÖ	Verkaufsberater	19.10.2016	Telefoninterview	40 Min.	Deutsch
Vertragshändler	18	Informant BO1	Verkaufsleiter	22.11.2016	Telefoninterview	42 Min.	Deutsch
Niederlassung	19	Informant MUC1	Verkaufsberater	19.10.2016	Face-to-Face Interview	60 Min.	Deutsch
Niederlassung	20	Informant MUC2	Produktberater	30.11.2015	Face-to-Face Interview	59 Min.	Deutsch
Niederlassung	21	Informant MUC 3	Verkaufsberater	01.12.2016	Face-to-Face Interview	32 Min.	Deutsch
Niederlassung	22	Informant BER1	Produktberater	14.07.2016	Face-to-Face Interview	52 Min.	Deutsch
Niederlassung	23	Informant BER2	Verkaufsleiter	21.07.2016	Face-to-Face Interview	41 Min.	Deutsch
Niederlassung	24	Informant BER3	Produktberater	26.07.2016	Face-to-Face Interview	50 Min.	Deutsch

Niederlassung	25	Informant BER4	Produktberater	27.07.2016	Face-to-Face Interview	49 Min.	Deutsch
Niederlassung	26	Informant BER5	Verkaufsberater	04.08.2016	Face-to-Face Interview	42 Min.	Deutsch
Niederlassung	27	Informant LPZ1	Produktberater	26.07.2016	Telefoninterview	47 Min.	Deutsch
Niederlassung	28	Informant LPZ2	Verkaufsberater	23.08.2016	Telefoninterview	46 Min.	Deutsch
Niederlassung	29	Informant LPZ3	Verkaufsleiter	22.08.2016	Telefoninterview	40 Min.	Deutsch
Niederlassung	30	Informant HH1	Verkaufsberater	07.10.2016	Telefoninterview	55 Min.	Deutsch
Niederlassung	31	Informant ST1	Verkaufsberater	18.10.2016	Telefoninterview	51 Min.	Deutsch
Niederlassung	32	Informant ST2	Verkaufsleiter	07.10.2016	Telefoninterview	40 Min.	Deutsch
Niederlassung	33	Informant ST2	Verkaufsleiter	24.11.2015	Telefoninterview	51 Min.	Deutsch
Zentrale	34	Informant Z1	Produktmanager	16.11.2015	Face-to-Face Interview	26 Min.	Deutsch
Zentrale	35	Informant Z2	Produktmanager	16.11.2015	Face-to-Face Interview	39 Min.	Deutsch
Zentrale	36	Informant Z3	Rollout Manager	17.11.2015	Face-to-Face Interview	35 Min.	Deutsch
Zentrale	37	Informant Z4	Rollout Manager	18.11.2015	Face-to-Face Interview	32 Min.	Deutsch
Zentrale	38	Informant Z5	Rollout Manager	18.11.2015	Face-to-Face Interview	32 Min.	Deutsch
Zentrale	39	Informant Z6	Rollout Manager	18.11.2015	Face-to-Face Interview	22 Min.	Englisch
Zentrale	40	Informant Z7	Vertriebsplanung	19.11.2015	Face-to-Face Interview	32 Min.	Deutsch
Zentrale	41	Informant Z8	Verkaufsberater	20.03.2018	Face-to-Face Interview	50 Min.	Deutsch

9.2 Transkripte und Codes

Aus Gründen der Vertraulichkeit wurden die einzelnen Transkripte sowie die gesamthafte Liste der verwendeten Codes der Druckversion dieser Dissertation nicht hinzugefügt. Diese Dokumente können jedoch beim Autor der Arbeit angefragt werden.

9.3 Leitfäden der qualitativen Interviews



Universität St.Gallen

Teilstrukturiertes Interview: Verkaufspraxis von innovativen Produkten und Services.

Interviewleiter

Name: Philipp
Vorname: Ramspeck
Matrikel Nr.: 14-623-292
Email: philipp.ramspeck@unisg.ch
Institut: Institut für Customer Insight ICI-HSG

Gesprächsleitfaden Experteninterview – Verkaufsmitarbeiter

Datum:
Ort:
Uhrzeit:
Interviewpartner:

Einführung:

- Projekterklärung (Dissertationsvorhaben)
- Einverständniserklärung
- Hauptfragen (Verkaufsprozess / Vertriebsorganisation / Führung)

Allgemeines zur Person:

Sie sind [Position einfügen] für E [REDACTED], erzählen Sie doch einmal,...

1. Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits in dieser Position?
2. Wie sind zu Ihrer Position gekommen?
3. Was halten Sie allgemein von Elektroautos?

Behalten sie bei der Beantwortung der folgenden Fragen bitte im Kopf, dass es um die neuste Produktklasse der Electric Vehicles (EVs) geht

Einstiegsfrage: Skizzieren Sie doch bitte für mich den typischen Verkaufsprozess für ein [REDACTED] Fahrzeug und beschreiben sie mir welche Teilaspekte davon besonders entscheidend für den Verkaufserfolg sind?

Fragenblock 1: Pre Sales Phase**Vorbereitung**

1. Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach entscheidend für die Anbahnung eines Verkaufsgeschäfts?
2. Wie sieht ihre Vorbereitung für eine Verkaufsberatung aus?

Identifizierung potentieller Kunden

3. Wie identifizieren Sie die passende Kundschaft?
4. Wie akquirieren Sie neue Kundschaft für [REDACTED]
5. Wie und Wo gehen Sie auf potentielle Kunden zu?
6. Wie bewerten Sie ihre Chancen bei einem Kunden?
7. Welche Massnahmen ergreifen Sie um mehr Kundschaft zu bekommen?

Frageblock 2: Sales Phase

8. Wie bringen Sie dem Kunden das Produkt näher?

9. Worauf achten Sie bei einem Kundengespräch am meisten?
10. Wie generieren Sie beim Kunden Interesse für die Produkte?
11. Wie gehen Sie auf den Kunden ein?
12. Wie gestalten Sie die Produktpräsentation?
13. Welche Massnahmen haben sich im Verkaufsgespräch bisher bewährt?
14. Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht entscheidend für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch?
15. Wie reagieren Sie auf evtl. Bedenken des Kunden?
16. Beschreiben Sie eine Situation in der Sie einen skeptischen Kunden doch noch überzeugen konnten
17. Was ist das Sonderbarste, was sie bisher im Rahmen eines Verkaufsgeschäfts getan haben, um das Geschäft abzuschließen?

Frageblock 2 bezieht sich auf den Zeitpunkt nach erfolgreichem Abschluss eines Verkaufsgesprächs und Kaufvertragsunterzeichnung des Kunden

Fragenblock 3: Aftersales Phase

18. Welche Massnahmen ergreifen Sie, um Kunden zu binden?
19. Was unternehmen Sie, um eine hohe Empfehlungsrate zu erreichen?
20. Sind Sie regelmäßig mit Ihren Kunden in Kontakt?
21. Wie interagieren Sie mit Ihren Kunden
22. Wie stellen Sie sicher, dass Kunden wieder zu Ihnen kommen?
23. Welche Massnahmen ergreifen Sie, um Anschlussverkäufe zu ermöglichen?
24. Wie sieht die Beziehung zu ihren Kunden nach Vertragsabschluss aus und inwiefern profitieren davon die EV Verkaufszahlen?

Frageblock 4: Organisation / Prozesse

25. Welche externen Faktoren beeinflussen den Vertriebserfolg?
26. Welche internen Faktoren beeinflussen den Vertriebserfolg?

27. Womit verbringen Sie am meisten Zeit während Ihrer Arbeit?
28. Wie haben die das Verkaufsgeschäft von Elektroautos organisatorisch geregelt? Gibt es spezielle Prozesse, die Sie in diesem Zusammenhang eingeführt haben?
29. Welche Prozesse hindern Sie dabei mehr, Abschlüsse zu machen?
30. Haben Sie die notwendigen organisationalen Freiräume, um sich neuen Produkten zu widmen?
31. In welchem Bereich weichen Sie vom Vertriebsstandard ab und unterscheiden sich von anderen Handelsbetrieben?
32. Wie bleiben Sie auf dem neusten Stand in Sachen Produkte und Elektromobilität?

Frageblock 5: Führung

33. Welche Massnahmen ergreift ihre Führungskraft, um Elektromobilität zum Erfolg zu führen?
34. Welche Rolle spielt die Führungskraft Ihrer Meinung nach bei der Etablierung neuer Produkte?
35. In welcher Form erhalten Sie Unterstützung von Ihrer Führungskraft?
36. Mit welchen Maßnahmen bereitet Sie Ihre Führungskraft auf den Verkauf von neuen Produkten vor?
37. Was tut ihre Führungskraft, um Sie zum Verkauf neuer Produkte zu motivieren?



Universität St.Gallen

Teilstrukturiertes Interview: Verkaufspraxis von innovativen Produkten und Services.

Interviewleiter

Name: Philipp
Vorname: Ramspeck
Matrikel Nr.: 14-623-292
Email: philipp.ramspeck@unisg.ch
Institut: Institut für Customer Insight ICI-HSG

Gesprächsleitfaden Experteninterview – Verkaufsleiter

Datum:
Ort:
Uhrzeit:
Interviewpartner:

Einführung:

- Projekterklärung (Dissertationsvorhaben)
- Einverständniserklärung
- Hauptfragen (Verkaufsprozess / Organisation / Aufgaben)

Allgemeines zur Person:

Sie sind [Position einfügen] für I██████████, erzählen Sie doch einmal,....

1. Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits in dieser Position?
2. Wie sind zu Ihrer Position gekommen?
3. Was halten Sie allgemein von Elektroautos

Behalten sie bei der Beantwortung der folgenden Fragen bitte im Kopf, dass es um die neuste Produktklasse der Electric Vehicles (EVs) geht

Fragenblock 1: Verkaufsprozesse

4. Beschreiben Sie kurz den Verkaufsprozess eines Elektroautos in ihrem Betrieb?
5. In welchen Aspekten unterscheidet sich der Prozess von dem eines konventionellen Fahrzeugs?
6. Welche (Teil-)Prozesse funktionieren aktuell besonders gut bzw. wo gibt es noch Effizienzeinbussen?
7. An welchen Stellen ergeben sich die größten Herausforderungen im Verkaufsgeschäft von Elektrofahrzeugen und wie gehen Sie damit in der Praxis um?
8. Welche internen/externen Einflussfaktoren wirken sich positiv/negativ auf das Verkaufsgeschäft aus?

Fragenblock 2: Organisation

1. Wie haben die das Verkaufsgeschäft von Elektroautos organisatorisch geregelt? Gibt es spezielle Prozesse / Mitarbeiterrollen, die Sie in diesem Zusammenhang eingeführt haben?
2. Welche organisationalen Herausforderungen ergeben sich im Bereich der Elektromobilität und wie gehen Sie damit in der Praxis um?

3. Welche Freiheiten bzw. Ressourcen werden Ihnen gegeben, um das Verkaufsgeschäft neuartiger Produkte zu optimieren?
4. Welche externen Faktoren beeinflussen den Vertriebs Erfolg?
5. Welche internen Faktoren beeinflussen den Vertriebs Erfolg?
6. Wie viel Zeit haben ihre Verkäufer, sich den Themen Neukundenakquise / Verkaufsgespräche / Probefahrten zu widmen?
7. Wie schätzen Sie das Aufwands-/Ertragsverhältnis im Bereich ■■■ ein?

Fragenblock 3: Verkaufspersonal

1. Welche Rolle spielt der Verkäufer bei der Etablierung neuer Produkte?
2. Wie unterscheidet sich der ■■■ Verkäufer von einem klassischen ■■■ Verkäufer?
3. Beschreiben sie kurz den Typ Mensch, den Sie idealerweise als ■■■ Verkäufer einsetzen
4. Was sind ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren ihres besten Verkäufers?
5. Wie stellen Sie sicher, dass ihre Verkäufer motiviert sind, sich den neuartigen Produkten & Services zu widmen?
6. Durch was ist Ihrer Meinung nach die Motivation Ihrer Mitarbeiter begründet?
7. Welche neuen Herausforderungen stellen sich die Verkaufsmitarbeiter und wie gehen sie in der Praxis damit um?
8. Durch was zeichnet sich Ihre Verkaufsmannschaft aus und inwiefern unterscheiden sie sich von Vertriebs-Teams ähnlicher Betriebe?

Frageblock 4: Aufgabenspektrum

8. Welche Massnahmen aus Ihrem Aufgabenbereich sind erfolgskritisch für den Verkauf von Elektroautos und wie setzen sie diese in der Praxis um?
9. Worin liegt ihrer Meinung nach der Schlüssel zum Verkaufserfolg von Elektroautos?

10. Was macht Ihr Unternehmen, um sich im Vertrieb dauerhaft von Wettbewerbern zu unterscheiden?
11. Welche Bedeutung hat ihrer Meinung nach Leadership für die Etablierung und den Verkaufserfolg neuer Produkte?
12. In welchen Bereichen sehen Sie in Hinblick auf das Verkaufsgeschäft noch Verbesserungspotential?



Universität St.Gallen

Teilstrukturiertes Interview: Verkaufspraxis von innovativen Produkten und Services.

Interviewleiter

Name: Philipp
Vorname: Ramspeck
Matrikel Nr.: 14-623-292
Email: philipp.ramspeck@unisg.ch
Institut: Institut für Customer Insight ICI-HSG

Gesprächsleitfaden Experteninterview – Verkaufsexperte

Datum:
Ort:
Uhrzeit:
Interviewpartner:

Einführung:

- Projekterklärung (Dissertationsvorhaben)
- Einverständniserklärung
- Hauptfragen (Verkaufsgeschäft / Herausforderungen / Best Practices)

Allgemeines zur Person:

Sie sind [Position einfügen] für [], erzählen Sie doch einmal,...

1. Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits in dieser Position?
2. Wie sind zu Ihrer Position gekommen?
3. Was halten Sie allgemein von Elektroautos?

Fragenblock 1: Herausforderungen im Vertrieb

4. Welche Rolle spielt der Vertrieb bei der Etablierung neuer Produkte?
5. Wie beurteilen Sie die aktuellen Verkaufsbemühungen im Bereich [] / PHEV?
6. Welchen Herausforderungen muss sich der Vertrieb aktuell im Bereich Elektromobilität stellen und wie gehen die Betriebe aktuell damit um?
7. Inwiefern verändern sich die Anforderungen an Verkäufer durch radikale Innovationen?
8. In welchen Bereichen des Verkaufsgeschäfts vermuten Sie das meiste Verbesserungspotential?
9. Welche Prozesse funktionieren aus Ihrer Sicht heute schon gut?
10. An welchen Stellen ist der Einfluss aus der AG erfolgskritisch für die Verkaufsleistung im Bereich Elektromobilität? (Training / Unterlagen / Kommunikation)
11. Wie beurteilen Sie die Bemühungen konkurrierender Unternehmen im Marktumfeld der Elektromobilität?

Fragenblock 2: Verkaufspersonal

1. Welche Rolle spielt der Verkäufer bei der Etablierung neuer Produkte?
2. Wie unterscheidet sich der [] Verkäufer von einem klassischen BMW Verkäufer?
3. Welchen Herausforderungen steht ein [] Verkäufer gegenüber und wie geht damit um?

4. Beschreiben sie kurz wie der ideale ■■■ Verkäufer für Sie aussieht.
5. Was sind ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren der besten ■■■ Verkäufer?
6. Wie stellen Sie sicher, dass sich die Verkäufer den neuartigen Produkten & Services zu widmen?

Frageblock 3: Aufgabenspektrum

1. Welche Massnahmen aus Ihrem Aufgabenbereich sind erfolgskritisch für den Verkauf von Elektroautos und wie setzen sie diese in der Praxis um?
2. Worin liegt ihrer Meinung nach der Schlüssel zum Verkaufserfolg von Elektroautos?
3. Was macht Ihr Unternehmen, um sich im Vertrieb dauerhaft von Wettbewerbern zu unterscheiden?
4. Welche Bedeutung hat ihrer Meinung nach Leadership für die Etablierung und den Verkaufserfolg neuer Produkte?
5. In welchen Bereichen sehen Sie in Hinblick auf das Verkaufsgeschäft noch Verbesserungspotential?

Fragenblock 2: Zusammenarbeit

1. Wie haben die das Verkaufsgeschäft von Elektroautos organisatorisch geregelt? Gibt es spezielle Prozesse, die Sie in diesem Zusammenhang eingeführt haben?
2. Welche organisationalen Herausforderungen ergeben sich im Bereich der Elektromobilität und wie gehen Sie damit in der Praxis um?
3. Welche Freiheiten bzw. Ressourcen werden Ihnen gegeben, um das Verkaufsgeschäft neuartiger Produkte zu optimieren?
4. Welche externen Faktoren beeinflussen den Vertriebs Erfolg?
5. Welche internen Faktoren beeinflussen den Vertriebs Erfolg?

**Einwilligungserklärung zur Erhebung und
Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten**

Forschungsprojekt: _____
Durchführende Institution: _____
Projektleitung: _____
Interviewerin/Interviewer: _____
Interviewdatum: _____

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview/ an mehreren Interviews teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert. Ich kann das Interview jederzeit abbrechen, weitere Interviews ablehnen und meine Einwilligung in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass mir dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

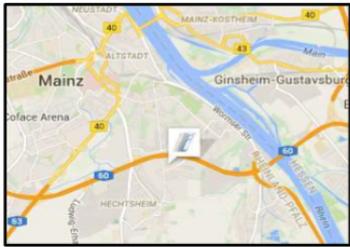
Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet wird und sodann von den Mitarbeitern des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht wird. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes werden alle Angaben zu meiner Person aus dem Text entfernt und/oder anonymisiert. Mir wird ausserdem versichert, dass das Interview in wissenschaftlichen Veröffentlichungen nur in Ausschnitten zitiert wird, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der in den Interviews mit meinen Erzählungen entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen mich nicht als Person erkennbar macht.

Ort, Datum

Unterschrift

9.4 Schatisches Raster für wissenschaftliche Beobachtungen

Dealer XYZ



Sales Manager



(x)

No. Sales Persons



(x)

No. Sold Units*



(x)

Low Performer

Medium Performer

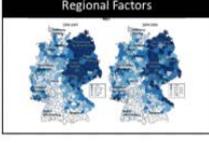
High Performer

* Units sold year to date

	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Staff Professionalism	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> poor impressive </div> 	<input type="checkbox"/>
Facility Appearance	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> improvable excellent </div> 	<input type="checkbox"/>
In Dealer Marketing	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> outdated impressive </div> 	<input type="checkbox"/>

+

-

Showroom	Product Presentation
	
Accessoires	Waiting Area
	
Exterior	Parking Lot / Test Cars
	
Charging @ Dealer	Regional Factors
	

Notes: Evaluation Visuals

10 Curriculum Vitae

Name: Philipp Maximilian Ramspeck
Geburtsdatum: 05.09.1986 in Bocholt, Deutschland

Ausbildung

2015 – 2018	Universität St. Gallen, Schweiz <i>Doktorats-Studium Betriebswirtschaftslehre</i>
2006 – 2012	Julius-Maximilians-Universität, Würzburg, Deutschland <i>Diplomstudiengang Wirtschaftswissenschaften</i>
2010	University of California, Santa Barbara, USA <i>Auslandsstudium in Business Economics</i>
2006	Bischof Neumann Schule, Königstein i.T., Deutschland <i>Abitur</i>

Berufliche Erfahrung

2015 – 2018	Institut für Customer Insight, Universität St. Gallen <i>Research Associate</i>
2015 – 2018	BMW Group <i>Produkt Management, E-Mobilität</i>
2012 - 2015	Hubert Burda Media <i>Sales & Marketing Manager (chip.de)</i>
2009 – 2010	IAC: Individual Academic Consulting <i>Studentischer Berater</i>
2007 – 2009	Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen <i>Studentischer Mitarbeiter</i>
2008	Georg von Opel Logistik GmbH <i>Praktikum im Logistikmanagement</i>
2006	Würth Industrie Service GmbH & Co.KG <i>Praktikum im technischen Vertrieb</i>