

Masterlehrgang Digital Marketing

**Masterarbeit**

**Social Selling im B2B-Vertrieb**

von:

Matthias Bollmann, BA

dmm224303

Begutachter:

FH-Prof. Mag. Harald Rametsteiner

Wien, am 05.03.2023

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter / einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

Wien am 05.09.2023

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Thomas Pöhl".

Unterschrift

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit nutzen, um allen Personen meinen Dank auszusprechen, die mich bei der Verfassung dieser Arbeit, aber auch während des Studiums unterstützt haben.

Zuerst möchte ich Herrn Prof. (FH) Mag. Harald Rametsteiner für die umsichtige Organisation des Studiums und die stets hilfsbereite Betreuung auf Augenhöhe während des Verfassens dieser Arbeit danken.

Dank gebührt auch meinen Kolleg:innen und Vorgesetzten im Beruf, die es mir ermöglicht haben, diese Ausbildung berufsbegleitend zu absolvieren. Namentlich hervorheben möchte ich Kurt, Klaus und Arnold.

Weiters danke ich meinen Studienkolleg:innen, die während des Studiums zu Freund:innen geworden sind und mir stets im kollegialen Sinne behilflich gewesen sind.

Danke an alle Interviewpartner:innen für den wertvollen Input, ohne den diese Masterarbeit nicht möglich gewesen wäre. Besonders hervorheben möchte ich an dieser Stelle die Herren Benedikt Römmelt und Oliver Eckelhart, die mir aufgrund ihrer Flexibilität das Leben erleichtert haben.

Ich möchte auch meinem Lektor und guten Freund MMag. (Kpl. dM) Christoph Barth danken, der mich von der ersten Latein-Nachprüfung und etlichen Deutsch-Schularbeiten, über die Matura, die Bachelorarbeit, bis hin zu dieser Masterarbeit nie im Stich gelassen hat.

Zum Schluss möchte ich meiner lieben Familie einen besonderen Dank aussprechen. Sie hat mich unterstützt, wo auch immer und soweit es möglich war. Hervorheben möchte ich meine Verlobte Jasmin, für die diese Arbeit teilweise wohl nervenzerreißender als für mich war und meinen Sohn Timo (auch wenn er das erst in ein paar Jahren lesen kann) dafür, dass er ein sehr braves Kind ist... und hoffentlich auch bleibt.

**Ihr seid die Besten!**

## Zusammenfassung

Social Selling ist derzeit ein hitzig und mitunter auch kontrovers diskutiertes Thema. Dieser Marketing- und Vertriebsansatz verfolgt grundsätzlich das Ziel, soziale Netzwerke zu Akquisezwecken zu nutzen. Aufgrund der Digitalisierungswelle, ausgelöst unter anderem durch die COVID-Pandemie, wurde Social Selling nach und nach auch in Europa bekannter. In den USA und in China gilt dieser digitale Ansatz bereits als etabliert.

Wiewohl es mittlerweile einige Publikationen aus dem deutschsprachigen Raum gibt, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen, lässt sich eine diesbezüglich ernstzunehmende respektive aussagekräftige Forschung für den europäischen Raum nur vereinzelt finden. Die vorliegende Arbeit versucht, mittels qualitativer Forschungsmethodik (Expert:inneninterviews) die bestehende Theorie zu überprüfen, gegebenenfalls zu bestätigen oder vice versa auch zu widerlegen und nicht zuletzt auch Neuerkenntnisse zu liefern. Damit soll die Forschung auf diesem Gebiet weitergetragen werden und Handlungsempfehlungen für B2B-Unternehmen angeboten werden können.

Die Ergebnisse zeigen, dass Social Selling am europäischen Markt zwar durchaus wahrgenommen wird, den Unternehmen gleichzeitig jedoch die korrekte Anwendung dieses Marketinginstrumentes noch nicht ganz klar erscheint. Doch die Expert:innen, die sowohl aus der Forschung als auch aus der Praxis kommen, sind sich einig: Social Selling sei nicht die „nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird“. Social Selling als Marketing- und Vertriebsansatz werde uns zweifelsohne die nächsten Jahre begleiten und berge viel Potential. Es hat sich außerdem gezeigt, dass Social Selling sehr vielseitig gestaltet ist und in mehreren Ebenen des Salesfunnels Anwendung findet. „Social Selling ist vieles, aber am wenigsten Verkaufen!“, lautet etwa die Aussage eines Experten im Interview. Es bedeutet vielmehr, das Netzwerk via soziale Netzwerke aufzubauen, zu pflegen und somit in der Rolle einer Vertriebsperson breiter positioniert zu sein, was sich positiv auf die Verkaufszahlen auswirken kann. Die Arbeit gibt Einblicke, welche Parameter bei der korrekten Implementierung und Anwendung unbedingt berücksichtigt werden müssen, auf welche Hürden zu achten ist und wie Social Selling den B2B-Vertrieb bestmöglich ergänzen kann.

## **Abstract**

Social selling is currently a highly discussed topic. This marketing and sales approach means that social networks are used for acquisition purposes. Due to the digitalisation wave, triggered among other things by the COVID pandemic, social selling also became better known in Europe. In the USA and China, this digital approach is already more established.

In the meantime, there are some publications from the German-speaking world that have dealt with this topic. However, research that is valid for the European market is hard to find. This paper attempts to test the existing theory and to provide possible new insights by means of qualitative research and interviews with experts in this field. The aim is to advance research in this field and to provide recommendations for action for B2B companies.

The results show that social selling is currently being used strongly in the European market, but that the correct application is not yet entirely clear to companies. However, the experts, who come from both research and practice, agree: Social Selling is not the next big hype which disappears within months. Social selling as a marketing and sales approach will accompany us for the next few years and holds a lot of potential. It has also been shown that social selling is very versatile and can be applied in several levels of the sales funnel. "Social selling is many things, but least of all selling" - is the statement of an expert in the interview. It rather means to build up and maintain one's network instead of analogue on social networks and thus to be positioned more broadly as a salesperson and thus to be able to increase sales figures. The paper provides insights into what is important to consider when implementing and using social selling correctly, what the hurdles are and how social selling can best complement B2B sales.

The topic also holds considerable potential for further research.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung in die Thematik und Problemstellung .....	3
1.2 Problemstellung .....	4
1.3 Ableitung der Forschungsfragen .....	5
1.4 Zielsetzung.....	6
1.5 Aufbau und Methodik der Arbeit.....	6
<b>2 Forschungsstand .....</b>	<b>9</b>
2.1 Aktuelle Forschungsergebnisse .....	9
<b>3 Begriffliche Grundlagen .....</b>	<b>12</b>
3.1 Abgrenzung des Begriffs Business to Business (B2B) .....	12
3.2 Social Selling .....	13
3.3 Social Media-Marketing .....	16
3.4 Abgrenzung Social Media-Marketing zu Social Selling.....	18
3.5 Content Marketing .....	19
3.6 Personal Branding .....	20
3.7 Social Authority .....	21
3.8 Employee Advocacy .....	22
3.9 E-Mail-Marketing.....	23
3.10 Influencer-Marketing .....	24
3.11 Abgrenzung Influencer-Marketing zu Social Selling .....	26
3.12 Cold-Calling .....	27
3.13 Dialogmarketing .....	29
3.14 Zwischenfazit.....	32
<b>4 Übliche Ansätze im B2B-Vertrieb.....</b>	<b>33</b>

4.1	Telefonakquise .....	33
4.2	Messen.....	33
4.3	Marketing mit Postsendungen (Direct-Mailing).....	34
4.4	Zwischenfazit .....	36
<b>5</b>	<b>Social Selling im Kontext der Marketing- und Salesstrategie.....</b>	<b>37</b>
5.1	Social Selling als vertriebsorientierter Kommunikationskanal.....	37
5.2	Social Selling im B2B Sales Funnel.....	39
5.3	Plattformen für Social Selling .....	41
5.3.1	XING .....	41
5.3.2	LinkedIn.....	42
5.3.3	Social CRM .....	43
5.4	Zwischenfazit .....	44
<b>6</b>	<b>Nutzen von Social Selling im B2B-Vertrieb .....</b>	<b>45</b>
6.1	Zwischenfazit .....	47
<b>7</b>	<b>Hindernisse und Hürden im Social Selling .....</b>	<b>48</b>
7.1	Zwischenfazit .....	50
<b>8</b>	<b>Methodischer Teil.....</b>	<b>51</b>
8.1	Beschreibung der Methode .....	51
8.2	Strukturierung und Vorbereitung der Interviews .....	55
8.3	Auswahl der Expert:innen .....	58
8.4	Datenanalyse.....	60
<b>9</b>	<b>Beschreibung der Ergebnisse .....</b>	<b>64</b>
9.1	Definition und Wesen von Social Selling .....	65
9.2	Herausforderungen und Hemmnisse von Social Selling.....	67
9.3	Chancen und Vorteile von Social Selling.....	70

9.4	Social Selling in der Marketing- und Salesstrategie .....	72
9.5	Motivation und Umsetzung von Social Selling.....	73
9.6	Verhältnis von Social Selling zu traditionellem Vertrieb .....	76
<b>10</b>	<b>Conclusio und Diskussion .....</b>	<b>78</b>
10.1	Beantwortung der Forschungsfrage .....	78
10.2	Limitationen .....	83
10.3	Ausblick und Handlungsempfehlungen .....	84
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>85</b>
<b>Anhang</b>	.....	<b>89</b>
	Interviewleitfaden.....	89
	Kategoriensystem .....	91

## **Abbildungssverzeichnis**

Abbildung 1: Social Selling Buzzword Map	Seite 12
Abbildung 2: Definition Social Selling	Seite 15
Abbildung 3: Instrumente des Offline-Marketings	Seite 27
Abbildung 4: Vorgehensweise bei Analyse	Seite 61

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Überblick über die Theorie	Seite 7f.
Tabelle 2: Forschungsstand	Seite 10f.
Tabelle 3: Vergleich Social Selling & Influencer-Marketing	Seite 26
Tabelle 4: Unterschied klassisches Marketing und Dialogmarketing	Seite 30
Tabelle 5: Pretest	Seite 58
Tabelle 6: Überblick Expert:innen	Seite 60
Tabelle 7: Zusammenfassungsmaske	Seite 63
Tabelle 8: Überblick über reduzierte und kategorisierte Aussagen	Seite 65

## **Abkürzungsverzeichnis**

CRM	Customer-Relationship-Management
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer

# 1 Einleitung

„(...) no aspect of business is more social than selling.“

(Giamanco und Gregoire 2012)

Marketing und dessen Techniken sind im steten Wandel.<sup>1</sup> Gerade durch die COVID 19-Pandemie und der dadurch ausgelösten Lockdowns wurde die Digitalisierung aus verschiedenen Gründen stark vorangetrieben. Die Menschen, denen es möglich war, haben ihr Büro nach Hause verlegt und Besprechungen wurden zum größten Teil online abgehalten. Persönliche Treffen gab es defacto nicht mehr. Unternehmen waren daher gezwungen, ihre Prozesse zu digitalisieren und hatten nun auch die Zeit dazu. Das alles hat auch die Digitalisierung im Verkaufsprozess vorangetrieben.<sup>2</sup>

Obwohl global gesehen Social Selling – also das Vertreiben von Produkten und Dienstleistungen beziehungsweise die Netzwerk- und Kontaktpflege mit Kund:innen mithilfe von sozialen Netzwerken – zu Zeiten der Pandemie nichts Neues war, hat diese Verkaufsstrategie, welche unter anderem ein Teilespekt der Verkaufs- und Marketingstrategie ist, vor allem in Europa an Bekanntheit erlangt. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Kund:innenbindung und Neugewinnung ist auch zu beziehungsweise nach den Zeiten der Pandemie enorm wichtig, wenn nicht sogar wichtiger denn je. Daher müssen auch der Vertrieb sowie dessen Strategien entsprechend angepasst werden: Er wurde also digitaler. Videocalls sind seither an der Tagesordnung, Social Media Marketing wurde immer wichtiger und damit auch das Social Selling.<sup>3</sup>

Die stetige und schnelle Entwicklung neuer Technologien und die immer breitere Nutzung von sozialen Netzwerken wie Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter und TikTok in der Gesellschaft, haben die Art und Weise, wie Unternehmen Geschäfte

---

<sup>1</sup> vgl. <https://quantenfrosch.at/blog/marketing-im-wandel/>, aufgerufen am 28.06.23

<sup>2</sup> vgl. <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2021/heft/9/beitrag/digitalisierungsschub-in-firmen-waehrend-der-corona-pandemie.html>, aufgerufen am 28.06.23

<sup>3</sup> <https://crm-tech.world/leadership-management/social-selling-gewinnt-an-bedeutung/>, aufgerufen am 07.06.23

tätigen, nachhaltig verändert.<sup>4</sup> Genau hier findet Social Selling in Europa seinen Aufschwung. In Amerika und Asien, dies sei nur nebenbei bemerkt, ist diese Strategie nämlich schon vor der Pandemie als ein bekanntes und zielführendes Werkzeug des Vertriebs bekannt und wird entsprechend geschätzt.<sup>5</sup> Der Einkaufsprozess bei komplexen Käufen im B2B ist bereits zu 70 Prozent abgeschlossen, bevor die Interessent:innen die Vertriebspersonen eines Produktes oder einer Dienstleistung kontaktieren. Dafür bietet Social Selling Vertriebspersonen beziehungsweise Unternehmen die Möglichkeit, schon frühzeitig mit Interessent:innen in Kontakt zu treten. Daher muss die Vertriebsstrategie an diese Entwicklungen angepasst werden, um weiterhin erfolgreich Neukund:innen akquirieren zu können.<sup>6</sup>

Diese Arbeit untersucht die Wirksamkeit und den Einfluss von Social Selling-Maßnahmen auf den Verkaufsprozess und die Kund:innenbeziehungen. Sie konzentriert sich auf die Identifizierung der wichtigsten Faktoren, die den Erfolg von Social Selling-Strategien beeinflussen, und analysiert, wie Unternehmen diese Strategien erfolgreich implementieren können.

Die Bedeutung dieser Forschung liegt in der immer größer werdenden Relevanz sozialer Netzwerke für Unternehmen und Verbraucher:innen. Insbesondere in Zeiten der Digitalisierung und des Online-Handels sind Unternehmen und deren Vertriebler:innen darauf angewiesen, neue und innovative Wege zu finden, um mit ihren Kund:innen in Kontakt zu treten und Vertrauen aufzubauen. Social Selling bietet hier eine vielversprechende Möglichkeit, indem es den Verkaufsprozess persönlicher und kundenorientierter gestaltet.<sup>7</sup>

Die Struktur der Arbeit gliedert sich wie folgt:

Im ersten Abschnitt werden die relevanten Begrifflichkeiten erklärt und mit Social Selling in Konnex respektive in einen Kontext gesetzt.

Im zweiten Abschnitt wird auf die üblichen Ansätze im B2B-Vertrieb eingegangen.

---

<sup>4</sup> <https://crm-tech.world/leadership-management/social-selling-gewinnt-an-bedeutung/>, aufgerufen am 07.06.23

<sup>5</sup> vgl. Gutknecht (2016): S. 1.

<sup>6</sup> vgl. Hootsuite (2013): S. 6, zitiert nach Gutknecht (2016): S. 1.

<sup>7</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 1ff.

Im dritten Abschnitt wird auf Social Selling im Zusammenhang mit der Marketing- und Salesstrategie eingegangen.

Im vierten Abschnitt werden der Nutzen und in weiterer Folge auch die Hindernisse und Hürden von Social Selling im B2B-Vertrieb beleuchtet.

Im letzten Abschnitt wird auf die Forschungsmethode eingegangen, um dann die Ergebnisse zu präsentieren und eine Conclusio zu ziehen.

Diese Masterarbeit soll einen Beitrag zur Forschung an Social Selling leisten, indem sie neueste Erkenntnisse zusammenfasst, diese durch Expert:inneninterviews prüft und gegebenenfalls wiederum neue Erkenntnisse liefert. Weiters soll sie Unternehmen und Personen im Vertrieb und Marketing einen Einblick in aktuelle Trends des Onlinemarketings und in die Entwicklungen im Bereich des B2B-Vertriebs mit Social Selling geben.

## 1.1 Einführung in die Thematik und Problemstellung

Die Digitalisierung schreitet voran. Auch im Vertrieb von B2B-Unternehmen müssen Maßnahmen getroffen werden, um mit dem Mitbewerbern Schritt halten zu können. Der klassische Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen muss digitalisiert werden. Durch die Digitalisierung des Vertriebs ergeben sich viele Vorteile<sup>8</sup>:

- Effizienz:  
Durch soziale Plattformen können Vertriebler:innen schneller und einfacher an potentielle Interessent:innen gelangen und mit ihnen in Kontakt treten.
- Präsenz:  
Die Website ist schon lange nicht mehr das einzige Aushängeschild eines Unternehmens. Neben der Betreuung von sozialen Medien müssen auch die Vertriebler:innen auf diversen Plattformen vertreten sein und relevanten Content für die Zielgruppe zur Verfügung stellen. Nur wer jedes Medium nutzt, kann authentisch und vertrauenserweckend netzwerken und verkaufen. Weiters können durch mehrere digitale Touchpoints mehr Daten

---

<sup>8</sup> vgl. <https://www.tradineo.com/ratgeber/3-vorteile-von-digitalem-vertrieb>, aufgerufen am 01.08.23

von Interessent:innen gesammelt werden und diese dadurch gezielter angesprochen werden.

- Kostenersparnis:

Durch soziale Netzwerke und digitale Lösungen kann immer und überall kommuniziert werden. Es sind daher nur noch in seltenen Fällen und Branchen so viele Dienstreisen wie früher notwendig. Das nicht zuletzt viel Geld für Reisekosten.

## 1.2 Problemstellung

Der Vertrieb in B2B-Branchen ist oft ein komplexer Prozess und die Produkte und Dienstleistungen sind in diesen Märkten oft erklärungsbedürftig. Deshalb ist vor allem der persönliche Kontakt mit den potentiellen Kund:innen einer der wichtigsten Faktoren und oft der Schlüssel zum Erfolg im B2B-Vertrieb.<sup>9</sup>

Social Selling als neue, digitale Vertriebsmöglichkeit, basiert auf die Nutzung der Vertriebsmitarbeiter:innen von Unternehmen von sozialen Medien, hilft effizient und einfach beim Netzwerken, sowie den Kontakt zu potentiellen Kund:innen aufzubauen, diesen zu pflegen und auf diese Weise die Bedürfnisse des Gegenübers schneller analysieren, zu verstehen und darauf richtig reagieren zu können. Das kann dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen und die Beziehung zu potentiellen Kund:innen zu verbessern und so schneller das Produkt oder die Dienstleistung zu verkaufen.<sup>10</sup>

Trotz der offensichtlichen Vorteile der sozialen Netzwerke und des Social Sellings, als solchem sind viele Marketers der Meinung, dass soziale Netzwerke in ihren Unternehmen noch viel zu wenig eingesetzt werden. Manche Unternehmen verbieten ihren Mitarbeiter:innen sogar die Nutzung sozialer Netzwerke während der Arbeitszeit.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. <https://www.openpr.de/magazin/marketing/erklaerungsbeduerftige-produkte>, aufgerufen am 01.08.23

<sup>10</sup> vgl. B. Ermer und J. Kleine (2021): S. 530.

<sup>11</sup> vgl. ebd. S. 530f.

### **1.3 Ableitung der Forschungsfragen**

Das Ziel dieser Arbeit soll es daher sein, die Probleme, die Unternehmen bei der Implementierung und Durchführung von Social Selling-Maßnahmen haben, aufzuzeigen, zu analysieren und Lösungen vorzuschlagen.

Um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen, wird im Zuge dieser Arbeit empirisch geforscht. Dabei werden Branchenexpert:innen in einem Interview befragt, die Antworten kategorisiert, analysiert und miteinander verglichen. Im Kapitel 1.5 („Aufbau und Methodik der Arbeit“) wird konkret auf die Forschungsmethode eingegangen.

Im vorherigen Kapitel wurden die Probleme aufgezeigt. Aus diesen Problemen ergeben sich daher folgende Forschungsfragen:

Hauptforschungsfrage:

„Wie kann Social Selling den B2B-Vertrieb bestmöglich ergänzen?“

Nebenforschungsfragen:

NF 1: „Wie hat sich Social Selling in den letzten fünf Jahren in Europa entwickelt?  
Ist daraus ein Trend abzuleiten?“

NF 2: „Welche spezifischen Maßnahmen und Ansätze können Unternehmen im B2B-Bereich ergreifen, um den Verkaufsprozess mit Social Selling zu optimieren?“

NF 3: „Welche Hindernisse und Schwierigkeiten treten bei der Umsetzung von Social Selling im B2B-Vertrieb auf und wie können diese Herausforderungen am besten bewältigt werden?“

## **1.4 Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist es zu analysieren, wie Social Selling den B2B-Vertrieb bestmöglich unterstützen kann und somit Unternehmen beziehungsweise Interessent:innen an Social Selling einen guten Überblick über die Möglichkeiten der Digitalisierung des Vertriebs zu verschaffen. Dabei werden mehrere Expert:innen aus der Praxis und Lehre interviewt und deren Aussagen mit der Theorie verglichen.

Weiters soll herausgefunden werden, wie es Unternehmen schaffen, ihren Vertrieb so auszurichten beziehungsweise zu schulen, dass Social Selling-Maßnahmen implementiert werden können und der Umsatz mithilfe dieser Maßnahmen nachhaltig gesteigert werden kann.

Zuerst werden im theoretischen Teil der aktuelle Forschungsstand beschrieben und analysiert. Weiters werden relevante Begrifflichkeiten in Bezug auf Social Selling erläutert und Social Selling in den Kontext der Marketing- und Salesstrategie gesetzt.

In weiterer Folge wird auf die Methode zur Forschung eingegangen, um im letzten Teil, der Empirie, neue Erkenntnisse zu generieren und eine anschließende Conclusio zu verfassen.

Auf diese Weise soll es am Ende dieser Arbeit möglich sein, Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die gerade dabei sind, ihren Vertrieb zu digitalisieren, zu geben und so einen Mehrwert zu schaffen. Weiters sollen Hypothesen aufgestellt beziehungsweise Forschungslücken aufgezeigt werden, um eine weiterführende Forschung auf diesem Gebiet zu ermöglichen.

## **1.5 Aufbau und Methodik der Arbeit**

Zu Beginn dieser Arbeit wird der aktuelle Forschungsstand aufgezeigt, um in weiterer Folge und darauf aufbauend die Theorie behandeln zu können. Nach dem Forschungsstand werden im dritten Kapitel relevante begriffliche Grundlagen erläutert und diese mit Social Selling in Verbindung gebracht. Darauf folgt im vierten Kapitel die Erläuterung über die üblichen Akquise-Ansätze im B2B-Vertrieb ohne

Social Selling, um eine Vergleichbarkeit zu schaffen. Im fünften Abschnitt wird Social Selling in einen Kontext mit der Marketing- und Salesstrategie von B2B-Unternehmen gesetzt. In den weiteren Kapiteln wird auf den Nutzen sowie die Hürden und Hindernisse von beziehungsweise bei Social Selling eingegangen.

Mit der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring werden im empirischen Teil die Expert:inneninterviews analysiert und beschrieben. Die Methode der qualitativen Forschung wurde gewählt, da das Thema Social Selling im B2B-Vertrieb einen geringen Forschungsstand aufweist und daher mit Interviews die Thematik offen und breit erforscht werden kann. Die Methodik des Expert:inneninterviews eignet sich vor allem auch dann, wenn geringes Grundwissen zum Forschungsgebiet besteht und ermöglicht weiters die Erfassung subjektiver Sichtweisen der Interviewpartner:innen.<sup>12</sup>

Die folgende Tabelle soll die Herangehensweise an das zu erforschende Thema schildern und einen Überblick über die Recherche verschaffen. Sie listet die Kapitel des theoretischen Teils der Arbeit auf, deren Kerninhalte und die Suchbegriffe, die dazu gedient haben, relevantes Material zu finden.

Kapitel	Kerninhalte	Suchbegriffe
Kapitel 2: Forschungsstand	In diesem Kapitel werden aktuelle Studien zum Thema Social Selling im B2B-Vertrieb aufgezeigt und beschrieben.	Social Selling im B2B-Vertrieb, B2B-Vertrieb, Paper Social Selling in B2B-Sales, B2B-Sales, Social selling practice, Influencer Marketing in B2B, Social Media im B2B, Studie Social Selling, Studie B2B-Vertrieb
Kapitel 3: Begriffliche Grundlagen	In diesem Kapitel werden relevante Begriffliche Grundlagen erläutert und auch in Zusammenhang mit Social Selling gebracht.	Social Selling im B2B-Vertrieb, Social Media Marketing im B2B, Content Marketing im B2B, Content Marketing Social Selling, Personal Branding im B2B, Employee Advocacy im B2B, E-Mail-Marketing im B2B, Influencer Marketing im B2B, Influencer Marketing, Dialogmarketing, Dialogmarketing im B2B-Vertrieb, Cold-Calling im B2B

---

<sup>12</sup> vgl. Reinders et al. (2022): S. 212f.

Kapitel 4: Übliche Ansätze im B2B-Vertrieb	Im vierten Kapitel werden die üblichen, analogen Salesstrategien im B2B-Vertrieb beschrieben, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten und die Unterschiede ausarbeiten zu können.	Cold-Calling im B2B, Telefonakquise im B2B, B2B-Vertrieb, B2B-Vertrieb analog vs. digital, B2B-Vertriebsstrategien, B2B-Vertrieb Nachteile, B2B-Vertrieb Vorteile, Direktmarketing
Kapitel 5: Social Selling im Kontext der Marketing- und Salesstrategie	In diesem Kapitel wird Social Selling in die Marketing- und Vertriebsstrategie eingeordnet und Social Selling im B2B-Salesfunnel beschrieben.	Social Selling Strategie, Social Selling in der B2B-Salesstrategie, B2B-Marketing und Sales, B2B-Vertrieb digital, Social Selling Salesfunnel, Social Selling in der Vertriebsstrategie
Kapitel 6: Nutzen von Social Selling im B2B-Vertrieb	In diesem Kapitel wird der Nutzen von Social Selling im B2B-Vertrieb genau erklärt. Es wird darauf eingegangen was Social Selling ausmacht und wo die Stärken dieser Strategie liegen.	Social Selling im B2B-Vertrieb, Social Selling Nutzen, Social Selling Vorteile, Nutzen Social Selling im B2B-Vertrieb, Effekt Social Selling, Benefits of Social Selling
Kapitel 7: Hindernisse und Hürden im Social Selling	Im siebten Kapitel werden Hindernisse und Hürden für Unternehmen und Vertriebspersonen bei der Anwendung von Social Selling erläutert.	Implementierung von Social Selling, Hürden Social Selling, Hindernisse Social Selling, Hürden Social Selling für Unternehmen, Social Selling Probleme

Tabelle 1: Überblick über die Theorie<sup>13</sup>

Folgende Datenbanken und Quellen wurden bei der Recherche genutzt:

- Online-Datenbank der Fachhochschule St. Pölten
- Springer Verlag
- Google Scholar
- ScienceDirect
- Connected Papers
- Publikationsarchiv Hochschule Neu-Ulm
- GRIN

---

<sup>13</sup> Eigene Darstellung

## **2 Forschungsstand**

Nachdem die Problemstellung, die Forschungsfragen, die Zielsetzung, der Aufbau und die Methodik der Arbeit erläutert worden sind, soll im folgenden Kapitel nun auf den Forschungsstand eingegangen werden. Damit soll ein gesamtheitlicher Wissenstand gewährleistet werden.

### **2.1 Aktuelle Forschungsergebnisse**

Die Forschung und Lehre beschäftigen sich schon länger mit dem Thema Social Selling. Vor allem in den USA und in China ist Social Selling schon länger bekannt. Getrieben durch die COVID-19 Pandemie wurde das Thema auch in Europa, vor allem in Österreich und Deutschland, populär. Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei Social Selling um einen relativ neuen Ansatz in der Marketing- und Salesstrategie von B2B-Unternehmen handelt, definieren sowohl Praktiker:innen als auch Akademiker:innen den Begriff unterschiedlich, worauf zu einem späteren Zeitpunkt dieser Arbeit noch konkreter eingegangen wird.

Wie sich Social Selling im B2B-Vertrieb auf die Verkaufszahlen auswirkt beziehungsweise wie Social Selling den klassischen Vertrieb verändert hat, wird in den folgenden Studien belegt. Im amerikanischen Raum gibt es weitaus mehr Studien zu dem Thema als in Europa. Da sich jedoch die Social Media Nutzung in Europa und den USA grundlegend unterscheidet, können amerikanische Studien nur sehr beschränkt für diese Arbeit herangezogen werden.<sup>14</sup> Weiters werden in der Tabelle auch Studien und Forschungsergebnisse aufgelistet, welche die Relevanz von Social Media in B2B-Branchen sowie den B2B-Vertrieb behandeln, da es hier viele Parallelen gibt. Sie verschafft einen Überblick über das Erscheinungsjahr und deren Autor:innen, deren Forschungsmethoden, das Forschungsinteresse und deren entsprechenden Ergebnissen.

---

<sup>14</sup> vgl. PEW (2016): S. 21, zitiert nach Gutknecht (2016): S. 4.

<b>Autor:innen, Erscheinungsjahr</b>	<b>Methodik</b>	<b>Forschungsinteresse</b>	<b>Ergebnisse</b>
H. Terho et al. 2022	Umfrage	Da es an Forschungsergebnissen fehlt, die Aufschluss darüber geben, wie Verkäufer:innen soziale Medien in ihrer Arbeit nutzen, entwickelt und validiert diese Studie aktivitätsbasierte Messgrößen für Social Selling auf Grundlage von zwei empirischen Studien.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Ergebnisse zeigen, dass Thought Leadership auch auf individueller Ebene etabliert werden kann und nicht nur auf organisatorischer Ebene. Social Selling fördert auch die Kund:innengewinnung, jedoch nicht die Kund:innenbindung. Die Studie hebt somit hervor, dass Social Selling besonders wichtig ist, wenn es darum geht, neue Kund:innen zu gewinnen.</li> <li>- Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass die Unterstützung durch das Management eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Social Selling spielt. Darüber hinaus beeinflusst die Ausrichtung der Vertriebsmitarbeiter:innen auf Technologie maßgeblich das Social Selling. Die Studie liefert konkrete Hinweise für Manager:innen, wie sie das Social Selling unter ihren Vertriebsmitarbeiter:innen fördern können.</li> <li>- Weiters beweist die Studie die Beziehung zwischen Social Selling und Verkaufsleistung</li> </ul>
J. Mero et al. 2023	Interviews	Influencer Marketing im B2C ist weitgehend erforscht. Im B2B-Bereich ist das Thema Influencer Marketing jedoch noch kaum erforscht. Die Studie untersucht, inwiefern Influencer:innen Marketing im B2B möglich ist und welche Unterschiede es zum Verbrauchermarkt gibt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencer Marketing weiß spezifische Merkmale im B2B-Bereich, gegenüber dem B2C-Bereich auf.</li> <li>- Im Gegensatz zum Verbraucher:innenmarkt müssen Influencer:innen keine Produkte empfehlen, sondern müssen sich mit strategischen Branchethemen als glaubwürdige Expert:innen in bestimmten Branchen etablieren.</li> <li>- Bei Influencer:innen im B2B-Markt zählt nicht unbedingt die Reichweite beziehungsweise deren Follower:innen, sondern die Authentizität, die durch Fachwissen erlangt wird.</li> <li>- Ebenfalls zeigt die Studie, dass es nicht einen „idealen“ Weg für Influencer Marketing im B2B gibt, sondern mehrere alternative Strategien.</li> </ul>
Kathleen Schaub 2014	Umfrage	Mit dieser Studie sollte herausgefunden werden, inwiefern soziale Netzwerke bei B2B Käufer:innen eine Rolle spielen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 75% der befragten B2B-Einkäufer:innen und 84% der Führungskräfte auf C-Level/Vice President (VP) nutzen soziale Medien, um Kaufentscheidungen zu treffen.</li> <li>- Professionelle Online-Netzwerke sind die Nummer 1 der Informationspräferenzen von Käufer:innen in der letzten Phase des Kaufprozesses.</li> <li>- Social Buying korreliert mit dem Einfluss der Käufer. Die durchschnittlichen B2B-Käufer:innen, die soziale Medien zur Kaufunterstützung nutzten, sind älter,</li> </ul>

			<p>haben ein größeres Budget, kaufen häufiger ein und haben einen größeren Einfluss auf den Einkauf als ein Einkäufer:innen, die soziale Medien nicht nutzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- B2B-Einkäufer:innen sehen den größten Nutzen von Social Media darin, dass sie mehr Vertrauen und Sicherheit in ihre Entscheidungen gewinnen.</li> </ul>
Zweigle Tanja & Heinl Jacqueline 2023	Interviews	Mittels dieser Studie sollen die mit der Digitalisierung einhergehenden neuen Herausforderungen für den B2B-Vertrieb hinsichtlich des geänderten Kund:innenverhalten erforscht werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es konnten Zusammenhänge zwischen den Phasen des Kaufentscheidungsprozesses, dem Entscheidungsverhalten der Kund:innen und der angewandten Verkaufsstrategie verdeutlicht werden, wobei verschiedene Verkaufsrollen identifiziert werden konnten.</li> <li>- Diese Verkaufsrollen sind mit unterschiedlichen Potentialen und Herausforderungen bei der Beeinflussung der Kund:innen verbunden.</li> <li>- Weiters wird verdeutlicht, dass die Kund:innen immer auf rationaler und emotionaler Ebene angesprochen werden sollten und dass eine Balance zwischen digitalem Verkauf und persönlichem Kontakt gefunden werden muss, um das Entscheidungsverhalten der Kund:innen zu beeinflussen.</li> </ul>

Tabelle 2: Forschungsstand<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Eigene Darstellung

### 3 Begriffliche Grundlagen

In diesem Kapitel werden alle für das Thema dieser Arbeit relevanten Begriffe genau erklärt und passende Definitionen herangezogen, sodass in weiterer Folge mit einheitlicher Terminologie gearbeitet werden kann. Weiters gibt dieses Kapitel Einblick über die Komplexität für Social Selling, da alle erklärten Begriffe für die Umsetzung oder zum Verständnis von Social Selling relevant sind und daher auch mit Social Selling in Kontext gesetzt werden. Für ein besseres Verständnis soll die folgende Abbildung Social Selling überblicksartig in die Marketing- und Salesstrategie einordnen.

### Social Selling Buzzword Map



Abbildung 1: Social Selling Buzzword Map<sup>16</sup>

#### 3.1 Abgrenzung des Begriffs Business to Business (B2B)

In dieser Arbeit wird das Thema Social Selling im B2B-Vertrieb behandelt. Auch wenn es so scheint, dass Branchen grundsätzlich in B2B und B2C gegliedert werden können, also Business to Business und Business to Costumer, was beschreiben soll, an welche Zielgruppe sich das Angebot eines Unternehmens richtet, nämlich an andere Unternehmen oder an Endkund:innen beziehungsweise

---

<sup>16</sup> Eigene Darstellung nach Römmelt (2021): S. 9.

Endverbraucher:innen, so muss darauf hingewiesen werden, dass sich das B2B-Geschäft unterschiedlich gestalten kann. Daher wird der Begriff Business to Business für diese Arbeit mit den folgenden Voraussetzungen verbunden:

- Eine Marketing- und Vertriebsabteilung
- Eine Einkaufsabteilung
- Mehr als zehn Mitarbeiter:innen
- Mehr als EUR 1.000.000 Umsatz pro Jahr

### 3.2 Social Selling

Zu Beginn der thematischen Auseinandersetzung wird der Begriff Social Selling zu erklären versucht und danach werden relevante Begrifflichkeiten beschrieben, um ein grundsätzliches Verständnis für das zu behandelnde Gebiet zu schaffen.

Berücksichtigt man den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung, wird schnell klar, dass ein allgemein gültiges Begriffsverständnis beziehungsweise eine gemeinsam vereinbarte sowie empirisch fundierte Definition des Begriffs Social Selling nicht vorhanden ist.<sup>17</sup>

Folgt man der Ansicht von Benedikt Römmelt, so interpretiert jede Expertin beziehungsweise jeder Experte den Begriff sogar entsprechend für sich selbst. Ihm zufolge wird Social Selling jedoch sowohl von Praktiker:innen als auch Forscher:innen als ein prominenter aktueller Verkaufsansatz mit großem Potential betrachtet.<sup>18</sup>

Im Folgenden wird darauf eingegangen, was man sich unter dem Begriff Social Selling vorstellen kann. Des Weiteren werden mehrere Definitionen des Begriffs genauer erläutert und verglichen, um der Leserin beziehungsweise dem Leser dieser Arbeit eine möglichst genaue und umfangreiche Erklärung zu bieten.

Social Selling ist viel mehr als ein neuer Trend auf Social Media, es definiert den Verkaufsprozess online neu. Social Selling ist ein moderner Verkaufsprozess, der

---

<sup>17</sup> vgl. Ancillai et al. (2019): S. 295.; Barney-McNamara et al. (2020): S. 6f., zitiert nach Römmelt (2021): S. 5.

<sup>18</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 5.

sich auf die Nutzung von Social-Media-Plattformen und anderen digitalen Kanälen zur Generierung von Verkaufsmöglichkeiten und auf die Steigerung der Umsätze konzentriert. Im Gegensatz zum traditionellen Verkaufsprozess, bei dem sich die Verkäuferin beziehungsweise der Verkäufer aktiv an potenzielle Kund:innen wendet, nutzt Social Selling eine Inbound-Marketing-Strategie, die darauf abzielt, die Aufmerksamkeit der Kund:innen auf sich zu ziehen, indem nützliche und relevante Informationen bereitgestellt werden.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> vgl. Gutknecht (2016): S. 2.

In der folgenden Abbildung werden mehrere Definitionsansätze dargestellt. Dabei ist anzumerken, dass sich die Definitionen zwar einerseits teilweise sehr unterscheiden, andererseits jedoch auch wesentliche Gemeinsamkeiten aufweisen. Es werden sowohl Definitionen aus der Praxis- und der Wissenschaftsperspektive zitiert.

Praxisperspektive	Definition "Social Selling"	Wissenschaftsperspektive
“[...] die Kunst, Social Media-Netzwerke dazu einzusetzen, Interessenten zu finden, zu kontaktieren, zu verstehen und diese Kontakte zu pflegen [...].” (Hootsuite, 2017)	Social Selling definieren wir dabei als den Prozess, der unter Einbindung mehrerer Abteilungen, versucht, über soziale Netzwerke wie zum Beispiel Facebook, LinkedIn und Xing Kontakt zu bisher unbekannten, potenziellen Kunden herzustellen oder mit bereits bestehenden Kunden den Kontakt zu intensivieren, um mit diesen vermehrt ins Gespräch zu kommen und deren Herausforderungen zu erkennen. (Schmäh et al., 2016, S. 17)	[...] harness the power of social media to gain relational benefits.” (Agnihotri et al., 2012, S. 341)
“[...] Vertriebler generieren neue Leads über soziale Netzwerke. Doch nicht alle wissen, wie sie Social Media richtig einsetzen, um es effektiv für die Kundenkommunikation und -gewinnung zu nutzen” (XING, 2020b).		“[...] social selling is better understood as a selling approach which focuses on implementing digital marketing principles, including content marketing and social media marketing, at the sales force level.” (Ancillai et al., 2019, S. 294)
“[...] sich mit Hilfe des geschäftlichen Online-Profils einen Namen machen, um ihre Sales-Pipeline mit den richtigen Interessenten, relevanten Informationen und Kontakten zu füllen.” (Mundt, 2019)	“[...] social selling, the strategy of adding social media to the sales professional's toolbox. With social selling, salespeople use social media platforms to research, prospect, and network by sharing educational content and answering questions. As a result, they're able to build relationships until prospects are ready to buy.” (Minsky & Quesenberry, 2016, S. 3)	[...] ability to use knowledge about customers and the network of customer relationships to effectively navigate the firm's sales cycle.” (Trainor, 2012, S. 324)
“Social selling is about leveraging your social network to find the right prospects, build trusted relationships, and ultimately, achieve your sales goals. [...] Building and maintaining relationships is easier within the network that you and your customer trust.” (LinkedIn, 2020)	Der Prozess einer regelmäßigen Kontaktaufnahme und des Bereitstellens von zielgerichteten Informationen wird unter dem Begriff des Social Sellings zusammengefasst. (Spandl, 2020, S. 3)	[...] social selling, i.e., prospecting, initial contact, sales presentation, handling objections, and follow-up/post-sale service.” (Moore et al., 2015, S. 2)
“We define Social Selling as the process of using social media to prospect, research, engage, collaborate, network, teach and close all with the purpose of attaining quota and increasing revenue.” (Keenan & Giamanco, 2012)		“Social selling integrates personal branding, information exchange, networking, and social listening into all stages of the sales process using social media, CRM, and salesforce technology.”(Barney-McNamara et al., 2020)
“Social selling is when salespeople use social media to interact directly with their prospects. Salespeople will provide value by answering prospect questions and offering thoughtful content until the prospect is ready to buy.” (Kusinitz, 2017)	„Eine besondere Form des Internet-basierten Vertriebs stellt das Social Selling [...] dar. Social Selling umfasst die Identifikation, Kontaktaufnahme und Kommunikation mit aktuellen und potenziellen Kunden über soziale Medien.“ (Homburg, 2020, S. 974)	„Social Selling ist ein innovativer Vertriebsansatz, der die sozialen Medien für die Kontaktaufnahme, Kundenakquise und Kundenpflege gezielt einsetzt [...]. Social Selling ist somit ein Element des digitalen Marketings, das die sozialen Medien für vertriebliche Zwecke nutzt. Im Vordergrund steht dabei nicht der kurzfristige Vertriebserfolg, sondern der systematische Aufbau und die Pflege von nachhaltigen Geschäftsbeziehungen “ (Kühnl & Frank, 2019, 19).

Abbildung 2: Definition Social Selling<sup>20</sup>

Versucht man, diese Elemente zusammenzuführen, ergibt sich daraus - laut Römmelt - eine Kurzdefinition, welche dieser Arbeit als Grundlage in puncto Social Selling dienen soll. „*Social Selling ist die beziehungsorientierte Nutzung von sozialen Medien zur Erreichung von Vertriebszielen.*“<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Eigene Darstellung nach Römmelt (2021): S. 6.

<sup>21</sup> Römmelt (2021): S. 5.

### 3.3 Social Media-Marketing

Social Media-Marketing ist eine Sparte des digitalen Marketings, das Unternehmen nutzen, um ihre Markenbekanntheit und den Verkauf ihrer Produkte beziehungsweise Dienstleistungen durch die Nutzung und Betreuung von unternehmenseigenen Profilen auf ausgewählten Social-Media-Kanälen zu steigern. Dabei werden bestimmte Inhalte (sogenannte „Postings“) auf diversen Kanälen veröffentlicht, um die Interaktion mit der Zielgruppe und die Reichweite in dieser zu erhöhen. Dabei ist es wichtig, für die Zielgruppe relevanten Inhalt zu präsentieren. Grundsätzlich dienen diese Plattformen dazu, mit den jeweiligen Freund:innen der Nutzer:innen in Kontakt zu bleiben. Mittlerweile sind jedoch schon die meisten Unternehmen auch auf diesen Medien vertreten. Viele dieser Social-Media-Plattformen (wie zum Beispiel Instagram und Facebook) ermöglichen es Unternehmen, ihre Produkte direkt zu bewerben und auch zu verkaufen. Dies geschieht in Form von Anzeigen, die den Nutzer:innen beim Durchstöbern der Beiträge ihrer Freund:innen zwischendurch gezeigt werden. Dabei kann es sich um Anzeigen in den Storys oder in fixen Beiträgen handeln.<sup>22</sup>

Bereits vor mehr als 14 Jahren – also im Jahr 2009 – überstieg der durch die Nutzung von sozialen Medien entstandene „Traffic“ den durch E-Mail generierten „Traffic“. Im Jahr 2020 nutzten bereits mehr als 50 Prozent der Menschheit soziale Medien regelmäßig. Das sind circa 4 Milliarden Menschen.<sup>23</sup>

Die relevantesten sozialen Netzwerke sind zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit in absteigender Reihenfolge gemessen nach den aktiven Nutzer:innen: Facebook, Youtube, WhatsApp, Instagram, WeChat und TikTok.<sup>24</sup>

Facebook gilt nach wie vor als das relevanteste Medium dieser Klasse. Das liegt vor allem daran, dass es eines der ersten seiner Art ist und daher noch immer die meisten aktiven Nutzer:innen aufweist. Solange diese Nutzer:innen nicht aktiv ihr Profil löschen, kann Facebook weiterhin geräteübergreifend Daten über die

---

<sup>22</sup> vgl. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/was-ist-social-media-marketing/>, aufgerufen am: 10.05.2023

<sup>23</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 3.

<sup>24</sup> vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/>, aufgerufen am: 10.05.2023

Personen sammeln. Das liegt unter anderem auch an dem mittlerweile gut etablierten „Facebook Sign-in“, mit dem Nutzer:innen - ohne sich auf einer Plattform oder in einem Onlineshop neu registrieren zu müssen, schnell und unkompliziert einloggen können. Dadurch sammelt Facebook immer mehr Daten über die Nutzer:innen von Facebook und kann diese Daten zum Internetsurfverhalten zum Beispiel in Form von passenden Zielgruppen an Unternehmen verkaufen.<sup>25</sup>

Youtube und WhatsApp sind im Gegensatz zu Facebook keine klassischen sozialen Medien, sind aber in diesem Zusammenhang zu erwähnen, da sie eine große Relevanz in Bezug auf Werbung und Kommunikation haben. Unternehmen können auf Youtube wie auf den „klassischen“ sozialen Netzwerken nämlich zielgerichtete Werbungen schalten. Im Jahr 2022 verbuchte Youtube dadurch Werbeeinnahmen von fast 30 Milliarden US-Dollar.<sup>26</sup>

Auf WhatsApp werden täglich um die 175 Millionen Nachrichten an Unternehmen gesendet. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Das Programm wird ohnehin täglich von den Personen genutzt, daher ist es praktisch, auch mit Unternehmen über den Nachrichtendienst zu kommunizieren. Gerade dafür, um schnell mit dem Unternehmen in Kontakt treten zu können, um zum Beispiel Fragen an den Support stellen zu können, ist WhatsApp ein geeignetes Tool.<sup>27</sup>

Um im Social Media-Marketing als Unternehmen erfolgreich Produkte und Dienstleistungen bewerben zu können, benötigt es eine zielführende und durchdachte Strategie mit dem Ziel, die jeweilige Zielgruppe bestmöglich zu erreichen und die Inhalte der einzelnen Kampagnen auf eben diese abzustimmen. Die Ansprüche der Personen auf Social Media an die Werbemaßnahmen von Unternehmen in sozialen Medien sind in den letzten Jahren gewachsen. Das bedeutet, dass neben einer entsprechenden Qualität der einzelnen Beiträge diese auch regelmäßig – also in der richtigen Quantität – verbreitet werden müssen, um das benötigte Vertrauen der Nutzer:innen beziehungsweise der Zielgruppe in das

---

<sup>25</sup> vgl. <https://omr.com/de/daily/facebook-advertising-werbeplattform/>, aufgerufen am 10.05.2023

<sup>26</sup> vgl. [https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1093265/umfrage/werbeumsatz-von-youtube/#:~:text=Der%20Werbeumsatz%20von%20YouTube%20ist,%2C85%20Milliarden%20US%2DDollar.](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1093265/umfrage/werbeumsatz-von-youtube/#:~:text=Der%20Werbeumsatz%20von%20YouTube%20ist,%2C85%20Milliarden%20US%2DDollar.,), aufgerufen am 10.05.2023

<sup>27</sup> vgl. <https://engage.sinch.com/de-de/blog/whatsapp-business-fuer-unternehmen-alles-was-du-wissen-musst/>, aufgerufen am 10.5.2023

jeweilige Unternehmen oder in die werbende Marke zu schaffen, um in weiterer Folge Produkte oder Dienstleistungen verkaufen zu können.<sup>28</sup>

Dabei spielen Analysetools eine entscheidende Rolle. Mit diesen Tools können Werbetreibende in den sozialen Medien aufgrund von einigen Kennzahlen messen, wie genau die Werbebotschaften in der Zielgruppe ankommen beziehungsweise wie diese von der Zielgruppe angenommen werden und wie diese auf die einzelnen Werbebeiträge reagiert. Aufgrund dieser Einblicke in das Verhalten der Zielgruppe auf die Beiträge der Unternehmen, können die Inhalte entsprechend angepasst werden, um die Personen, die die Unternehmen erreichen wollen, noch genauer zu bespielen.<sup>29</sup>

Ein Teilaspekt des Social Media-Marketing ist Influencermarketing beziehungsweise Empfehlungsmarketing. Auf dieses Thema wird zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit eingegangen.<sup>30</sup>

Somit kann Social Media-Marketing wie folgt definiert werden: „*Im Zuge des Social-Media-Marketings versuchen Unternehmen, soziale Medien zur Erreichung eigener Marketing-Ziele nutzbar zu machen. Unter dem Begriff soziale Medien werden Online-Medien und -Technologien subsumiert, die es den Internetnutzern ermöglichen, einen Informationsaustausch und eine Zusammenarbeit online zu erreichen, die weit über die klassische E-Mail-Kommunikation hinausgehen.*“<sup>31</sup>

### 3.4 Abgrenzung Social Media-Marketing zu Social Selling

Social Selling, das soziale Netzwerke als Vertriebskanal versteht, ist klar von Social Media-Marketing, das diese Netzwerke als Marketinginstrument versteht, zu trennen. Während Social Media-Marketing auf eine one-to-many-Konversation abzielt, ist es bei Social Selling genau umgekehrt – also eine one-to-one-Konversation. Das heißt, dass Unternehmen oder Vertriebsmitarbeiter:innen mit

---

<sup>28</sup> vgl. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/was-ist-social-media-marketing/>, aufgerufen am 11.05.2023

<sup>29</sup> vgl. ebd.

<sup>30</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 24.

<sup>31</sup> vgl. Barker et al. (2017); Beilharz (2017); Gabriel und Röhrs (2017); Ebersbach et al. (2016); Grabs et al. (2018); Kreutzer (2018); Holmes (2019), zitiert nach Kreutzer et al. (2020): S. 236.

Beiträgen auf sozialen Medien, die darauf abzielen, das Interesse ihrer Produkte oder Dienstleistungen in der Zielgruppe zu wecken, mehrere Personen gleichzeitig ansprechen wollen. Im Social Selling geht es darum, eine Bindung zwischen dem Unternehmen beziehungsweise der Vertreterin oder dem Vertreter des Unternehmens über soziale Medien zu einer Person aufzubauen und das Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens zu wecken und im besten Fall die Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen.<sup>32</sup>

### 3.5 Content Marketing

Content Marketing ist eine Marketingstrategie, die darauf abzielt, potentiellen Kund:innen für sie relevante Beiträge und Informationen kostenlos zur Verfügung zu stellen. Dabei stehen nicht die Produkte oder Dienstleistungen der Unternehmen im Mittelpunkt, sondern Themen rund um ebendiese. Die Idee dabei ist, dass dadurch die Nutzer:innen dieser Inhalte einen echten Mehrwert genießen und dadurch das Vertrauen in das Unternehmen beziehungsweise die Glaubwürdigkeit in die Marke gestärkt wird. Die Inhalte können dabei informativ oder aber auch unterhaltsam sein.<sup>33</sup>

*„Medialisierung, Digitalisierung, Individualisierung und die Peer-to-peer-Kommunikation zusammen mit einem Gefühl der kommunikativen Überforderung verändern die grundsätzlichen Rahmenbedingungen der Unternehmens- und Marketingkommunikation und zeigen die Grenzen der bisherigen Kommunikationsformate auf. Diese Erkenntnisse verlangen nach neuen Ansätzen in der Kommunikation. Sie erfordern den Wechsel von Push- zu mehr Pull-Kommunikation.“<sup>34</sup>*

Genau hier können Unternehmen mit Content Marketing ansetzen. „Content“ beschreibt dabei jegliche Inhalte, die in Form von Ton, Text, Stand- oder Bewegtbild verbreitet werden können. Auch im B2B-Bereich ist Content Marketing ein wichtiger Ansatz. Hier können nützliche Inhalte von hilfreichen Social Media-Beiträgen über

---

<sup>32</sup> vgl. Gutknecht (2016): S. 3.

<sup>33</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 19.

<sup>34</sup> Römmelt (2021): S. 19.

Diskussionsplattformen bis hin zu eigenen Downloadbereichen für gewisse Nischen, Whitepapers, E-Books oder auch Anleitungen beziehungsweise Lexika (Wikis) reichen. Laut Römmelt gilt sogar die „[...] *Schaffung diverser Veranstaltungen und Events*“ als Content Marketing, da sie unter Einhaltung gewisser Rahmenbedingungen auch nützlichen Inhalt für die Zielgruppe schaffen.<sup>35</sup>

Bei der Veröffentlichung von neuem Content müssen stets die Relevanz und der Nutzen der Zielgruppe im Fokus stehen. Aufgrund der Flut an Content im gesamten Internet müssen sich Unternehmen daher immer wieder fragen, welche Beiträge tatsächlich noch relevanten Mehrwert bieten und welche Inhalte zielführend sind.<sup>36</sup>

Content Marketing im Kontext mit Social Selling kann als eine Inbound-Marketingtechnik verstanden werden. Dabei ist es erforderlich, dass sich Vertriebsmitarbeiter:innen in die Interessen und Bedürfnisse der potentiellen Kund:innen „hineindenken“ können, um Inhalte zu kreieren, die für ebendiese Zielgruppe relevant sind. Damit nimmt die Vertriebsmitarbeiterin beziehungsweise der Vertriebsmitarbeiter eine helfende statt einer verkaufenden Rolle ein.<sup>37</sup>

*„Content Marketing erfordert einen kulturellen Wandel vom „Verkaufen“ zum „Helfen““<sup>38</sup>*

### 3.6 Personal Branding

Personal Branding beschreibt eine Art von Marketing, im Rahmen derer sich Personen selbst profilieren, um zum Beispiel eine Marke oder ein Unternehmen zu bewerben. Meistens geht dabei der Aufbau einer Personenmarke (einer Personal Brand) mit einher. Diese Personenmarke hat dann eine starke Bindung zu der eigentlichen Marke beziehungsweise zu dem Unternehmen, die beziehungsweise das beworben werden soll. Außerdem kann Personal Branding dazu beitragen, das Unternehmen von konkurrierenden Unternehmen zu unterscheiden und potentiellen Kund:innen und Partner:innen einen Mehrwert zu bieten. Weiters macht Personal

---

<sup>35</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 20.

<sup>36</sup> vgl. ebd.

<sup>37</sup> vgl. Römmelt (2021): S 19f.

<sup>38</sup> Holliman und Rowley (2014): S. 269, zitiert nach Römmelt (2021): S. 20.

Branding ein Unternehmen nahbarer und die Kontaktschwelle von potentiellen Kund:innen sinkt.<sup>39</sup>

Personal Branding ist ein Prozess, der von Personen bewusst durchgeführt wird, um die eigene Wahrnehmung bei relevanten Personen im Hinblick auf eine Marke oder ein Unternehmen zu steuern. Dabei werden nicht immer nur potentielle Kund:innen als Zielgruppe gesehen. Es können auch Mitarbeiter:innen beziehungsweise Kolleg:innen, Netzwerke oder die gesamte Öffentlichkeit als Zielgruppe gelten. Das Ziel bei einer Personal Brand ist es, bei Stakeholdern Vertrauen zu schaffen. Kund:innen treffen ihre Einkaufsentscheidungen sehr oft aufgrund des Vertrauens in eine Person oder ein Unternehmen. Und um dieses Vertrauen zu schaffen, ist die Glaubwürdigkeit und die Authentizität einer Personal Brand Voraussetzung.<sup>40</sup>

Soziale Medien dienen dabei nur als Instrument, um die Reichweite zu erhöhen. Die Markenbildung einer Personenmarke besteht immer aus einer Kombination einer Online- und Offline-Präsentation der Person und ist immer langfristig angelegt. Nur so kann es gelingen eine „Social Authority“ zu erlangen.<sup>41</sup>

Die Vertriebsmitarbeiter:innen eines Unternehmens müssen sich auf Sozialen Medien auch immer zu einem gewissen Grad selbst vermarkten, um als anerkannte Expert:innen wahrgenommen zu werden. Daher ist naheliegend, dass auch Personal Branding ein wichtiger Teilespekt von Social Selling ist.<sup>42</sup>

### 3.7 Social Authority

Als Social Authority wird der Aufbau eines guten Rufes in Netzwerken – sowohl online als auch offline – durch regelmäßige und relevante Beiträge in Netzwerken bezeichnet.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> vgl. <https://omr.com/de/reviews/contenthub/personal-branding-strategie>, aufgerufen am 12.05.2023

<sup>40</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 21.

<sup>41</sup> vgl. ebd.

<sup>42</sup> vgl. ebd.

<sup>43</sup> vgl. Spandl (2020): S. 20., zitiert nach Römmelt (2021): S. 21.

Der Aufbau einer „Gefolgschaft“ als Personenmarke in Netzwerken ist als Vertriebler:in zu einem erfolgsentscheidenden Faktor geworden. Gerade im B2B-Bereich mit persönlichem Kontakt (one-to-one) zu Entscheider:innen von Unternehmen müssen Vertriebler:innen nicht nur „ihre“ Produkte und Dienstleistungen vermarkten, sondern wie schon im vorherigen Kapitel erwähnt auch die Personenmarke – also sich selbst.<sup>44</sup>

### 3.8 Employee Advocacy

Als Employee Advocacy wird die Tätigkeit von Mitarbeiter:innen in Unternehmen beschrieben, wenn diese als Fürsprecher ihrer Arbeitgeber Inhalte aus dem Unternehmen in Medien veröffentlichen. Dabei handelt es sich jedoch in erster Linie um keine explizite Strategie, da die Mitarbeiter:innen die Inhalte verbreiten, die sie für relevant erachten.<sup>45</sup> Die größten Vorteile dabei sind, dass das Unternehmen Zielgruppen erreicht, die es mit dem eigenen Auftritt niemals erreichen hätte können und dass die Inhalte aus „erster Hand“ kommen und folglich authentischer wirken als aufwendig aufbereitete Inhalte, deren Veröffentlichung von den jeweiligen Unternehmen akribisch geplant ist. Employee Advocacy kann als Marketingstrategie gesehen werden, wenn es das Ziel ist, Mitarbeiter:innen dazu bewegen, (hauptsächlich positive) Inhalte des Unternehmens zu teilen. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Mitarbeiter:innen mit den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens beziehungsweise mit dem gesamten Unternehmen und vor allem der Unternehmenskultur identifizieren können.<sup>46</sup>

Wenn Mitarbeiter:innen freiwillig Informationen über Unternehmen weitergeben, hilft dies, den Ruf beziehungsweise die Reputation zu verbessern. Dabei ist zu beachten, dass Mitarbeiter:innen sowohl positive als auch negative Gegebenheiten in sozialen Netzwerken kommunizieren können.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 21.

<sup>45</sup> vgl. <https://www.lumapps.com/employee-engagement/what-is-employee-advocacy-benefits-examples-strategies/>, aufgerufen am 12.05.2023

<sup>46</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 22.

<sup>47</sup> vgl. ebd.

Zu erwähnen ist, dass Employee Advocacy keine Neuigkeit des digitalen Marketings ist, sondern schon viel länger als soziale Medien existiert. Menschen haben schon immer mit Freund:innen und unter Kolleg:innen über ihre Berufe und den Arbeitgeber gesprochen. Die sozialen Medien sind nur ein weiteres Werkzeug dafür, das jedoch für eine viel größere Reichweite sorgt und daher Employee Advocacy auf eine – vom marketingtechnischen Aspekt aus betrachtet – relevante Ebene anhebt.<sup>48</sup>

### 3.9 E-Mail-Marketing

Im E-Mail-Marketing können Interessent:innen mit dem Versenden von E-Mails als Newsletter des Unternehmens auf zum Beispiel neue Artikel im Blog, neue Angebote, Rabatte, neue Produkte oder Dienstleistungen oder generelle Neuigkeiten des Unternehmens aufmerksam gemacht werden. Das E-Mail-Marketing ist grundsätzlich eine Art des Onlinemarketing, wird aber oft in Form einer Direktmarketingkampagne eingesetzt.<sup>49</sup>

Mit dem Einsatz von E-Mails im Rahmen einer Marketingkampagne können Unternehmen neue Produkte oder Dienstleistungen bewerben und gleichzeitig die Kund:innenbindung stärken.<sup>50</sup>

Eine der wichtigsten Regeln im E-Mail-Marketing ist es, dass das Unternehmen relevanten Content für die Abonnent:innen des E-Mail-Newsletter bereitstellen. Wird der Newsletter von den Empfänger:innen als nicht mehr relevant oder uninteressant eingestuft, wird dieser entweder nicht mehr geöffnet oder – noch schlimmer – deabonniert. Wurde der Newsletter von einer Person einmal als irrelevant eingestuft, ist dieser Lead vermutlich für immer verloren.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 22.

<sup>49</sup> vgl. <https://mailchimp.com/de/marketing-glossary/email-marketing/#:~:text=Der%20Einsatz%20von%20Emails,und%20weitere%20Dienstleistungen%20zu%20informieren.,> aufgerufen am 24.05.23

<sup>50</sup> vgl. ebd.

<sup>51</sup> vgl. Schwarz (2021): S. 442.

Wichtig ist daher, dass das E-Mail-Marketing sinnvoll in den Marketing-Mix integriert wird und es das oberste Ziel sein muss, relevanten Content der Zielgruppe zur Verfügung zu stellen.<sup>52</sup>

Der Newsletter von Unternehmen, via E-Mails versendet, ist heutzutage schon so wichtig wie die Website eines Unternehmens und trägt maßgeblich zum Image eines Unternehmens bei. Der Newsletter ist dabei besonders wichtig, um den Kund:innenkontakt zu intensivieren und die Kund:innen an das Unternehmen zu binden beziehungsweise sie immer wieder an das Unternehmen zu erinnern.<sup>53</sup>

Zu erwähnen ist, dass E-Mail-Marketing an immer engere rechtliche Grenzen stößt.<sup>54</sup> Es ist allgemein bekannt, dass Unternehmen eine explizite (Double-Opt-in)-Freigabe benötigen, um einer Interessentin beziehungsweise einem Interessenten einen Newsletter zukommen lassen zu dürfen. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass E-Mail-Marketing zu den grundlegenden Bestandteilen jeder Marketing- und Salesstrategie gehört und dass so gut wie jedes Unternehmen dieses Marketingtool einsetzt.<sup>55</sup> Daher ist es auch im Kontext des Social Selling ein relevanter Aspekt. Nachdem beim Netzwerken Leads erzeugt wurden, können diese zusätzlich mit Newslettern informiert und somit als Kund:in gebunden werden.<sup>56</sup>

### 3.10 Influencer-Marketing

Beim Influencer-Marketing – einer Art des Empfehlungsmarketing – werden im Kontext des digitalen Marketings vor allem Produkte aber auch Dienstleistungen von sogenannten Influencer:innen, also Personen mit einer großen Reichweite in einer bestimmten Zielgruppe, beworben und an die Gefolgschaft weiterempfohlen. Meistens werden die Produkte und Dienstleistungen vorher getestet. Oft wird auch

---

<sup>52</sup> vgl. Schwarz (2021): S. 442.

<sup>53</sup> vgl. ebd. S. 443.

<sup>54</sup> vgl. ebd. S. 442.

<sup>55</sup> vgl. ebd. S. 444.

<sup>56</sup> vgl. <https://www.sc-networks.at/blog/6-tipps-fuer-die-kombination-von-social-media-e-mail/>, aufgerufen am 01.08.23

der Prozess des Testens dabei zu Content verarbeitet und über soziale Medien bereitgestellt.<sup>57</sup>

Der Begriff „Influencer“ leitet sich aus dem englischen Begriff „influence“ ab und bedeutet so viel wie „Beeinflusser“. Daher kann auch alternativ von „digitalen Meinungsführern“ gesprochen werden.<sup>58</sup>

Influencer:innen werden von Unternehmen bezahlt, um ihre Produkte und Dienstleistungen in der Zielgruppe vertraut zu machen und in weiterer Folge die Verkaufszahlen, Reichweite oder Aufmerksamkeit zu erhöhen beziehungsweise die Markenbildung positiv zu beeinflussen. Die Kommunikation richtet sich dabei meist direkt auf den Absatzmarkt.<sup>59</sup>

Die Herausforderung für Unternehmen beim Influencer-Marketing besteht darin, die richtige Botschaft mit der richtigen Influencerin beziehungsweise dem richtigen Influencer zu übermitteln. Influencer:innen haben nämlich ganz bestimmte Zielgruppen, Eigenschaften, Netzwerke und vor allem Themenkompetenzen.<sup>60</sup>

Gemessen werden kann der Erfolg von Influencer:innen sehr gut. Mithilfe von Rabattcodes, Affiliate Links, Tracking und Sondereditionen, können Käufe der Endkund:innen eindeutig einer Werbemaßnahme wie zum Beispiel Influencer Marketing beziehungsweise auch einer konkreten Influencerin oder einem konkreten Influencer zugeordnet werden.<sup>61</sup>

Laut Nirschl und Steinberg, die sich wiederum auf einschlägige Quellen berufen, kann Influencer-Marketing wie folgt definiert werden:

*„Das Betreiben von Influencer Marketing ist eine [...] strategische Vorgehensweise, die darauf abzielt, vom Einfluss und der Reichweite wichtiger Meinungsmacher und Multiplikatoren zu profitieren, indem diese eine Werbebotschaft für ein Unternehmen in sozialen Netzwerken und dem Social Web verbreiten.“<sup>62</sup>*

---

<sup>57</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 24.

<sup>58</sup> vgl. Kreutzer und Land (2017): S. 211; Schach (2018): S. 31; Spall & Schmidt (2019): S. 136, zitiert nach Römmelt (2021): S. 24.

<sup>59</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 24.

<sup>60</sup> vgl. ebd.

<sup>61</sup> vgl. ebd.

<sup>62</sup> Nirschl & Steinberg (2018): S. 11.

### 3.11 Abgrenzung Influencer-Marketing zu Social Selling

Influencer-Marketing ähnelt in vielen Bereichen dem Social Selling. Jedoch zielt Influencer-Marketing doch sehr stark auf einen B2C-Kontext ab. Wie vorher erwähnt, ist es eher auf den Absatzmarkt ausgerichtet. Laut Römmelt kann umgekehrt Social Selling als B2B-Influencer-Marketing gesehen werden.<sup>63</sup> Obwohl viele Parallelen zu finden sind, unterscheiden sich beide in einigen Aspekten deutlich. Diese Unterscheidungen werden in der folgenden Abbildung ersichtlich.

Kriterium	Social Selling	Influencer-Marketing
Zeitliche Perspektive	Grundsätzlich langfristig	Sehr kurzfristige Ziele möglich
Kommunikation	Zielt am Ende auf individuelle Kommunikation (one-to-one)	Massenkommunikation mit Followern
Einsatzschwerpunkt	B2B	B2C
Grundidee	Aufbau eines eigenen (Beziehungs-) Netzwerks	Nutzen des bestehenden Netzwerks Dritter
Herausforderung	Schaffung werthaltigen Contents und regelmäßige Aktivität	Finden passender Influencer und Erhaltung der Glaubwürdigkeit
Kostenentstehung	Zeitaufwand für Pflege des Netzwerks	Direkte Bezahlung
Erfolgskontrolle	Nur bedingte Zurechenbarkeit	Direkte Zurechenbarkeit (Rabattcodes, Affiliate Links, Tracking, Sondereditionen etc.)

Tabelle 3: Vergleich Social Selling & Influencer-Marketing<sup>64</sup>

Im Gegensatz zu Social Selling kann Influencer-Marketing Ziele sehr kurzfristig erreichen. Passende Beispiele dafür sind vor allem saisonale Produkte oder Märkte (Weihnachten, Muttertag etc.). Social Selling ist – wie vorher schon erwähnt – eine one-to-one Kommunikation. Obwohl ein großes Netzwerk gepflegt werden muss, entscheidet in einem konkreten Verkaufsszenario am Ende der direkte Kontakt zu einer Person oder einer kleinen Gruppe an Personen. Beim Influencer-Marketing jedoch ist es das Ziel so viele Personen wie möglich entsprechend zu beeinflussen, damit ein Produkt oder eine Dienstleistung gekauft wird. Beim Social Selling muss von der Vertriebsperson des jeweiligen Unternehmens zuerst ein Netzwerk

<sup>63</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 25.

<sup>64</sup> Eigene Darstellung nach Römmelt (2021): S. 25.

aufgebaut werden, um in diesem mittels werthaltigen und regelmäßigen Content zu werben und in weiterer Folge verkaufen zu können. Beim Influencer-Marketing nützen die Unternehmen das Netzwerk beziehungsweise die Zielgruppe der jeweiligen Influencer:innen, um in dieser für Produkte oder Dienstleistungen zu werben.<sup>65</sup>

Abschließend sollte erwähnt werden, dass das Interesse an einer professionellen Einbindung von Influencer-Marketing in die Marketingstrategie und die Kommunikationsstrategie von Unternehmen stark gestiegen ist,<sup>66</sup> die Reputation von Influencer:innen jedoch immer öfter in der Kritik steht, da Glaubwürdigkeit und Transparenz der Kommunikation oft nicht mehr von Bedeutung zu sein scheinen, solange die Ziele erreicht werden. Das wirft nicht nur ein schlechtes Bild auf die jeweiligen Unternehmen, sondern vor allem auch auf die einzelnen Influencer:innen.<sup>67</sup>

### 3.12 Cold-Calling

Das sogenannte Cold-Calling kann im Deutschen Telefonmarketing genannt werden und ist eine Art des Dialog-Marketings. Cold-Calling zählt neben Postwurfsendungen (also zum Beispiel Direct-Mailings in Druckform), Radiowerbung, TV- sowie Kinowerbung und Out-of-Home Werbung sowie neben Messen zu den Offline-Marketingmaßnahmen mit persönlichem Kontakt.

---

<sup>65</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 24f.

<sup>66</sup> vgl. Lommatsch (2018): S. 24, zitiert nach Römmelt (2021): S. 24.

<sup>67</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 24f.

Die folgende Grafik zeigt die Instrumente des Offline-Marketings.<sup>68</sup>

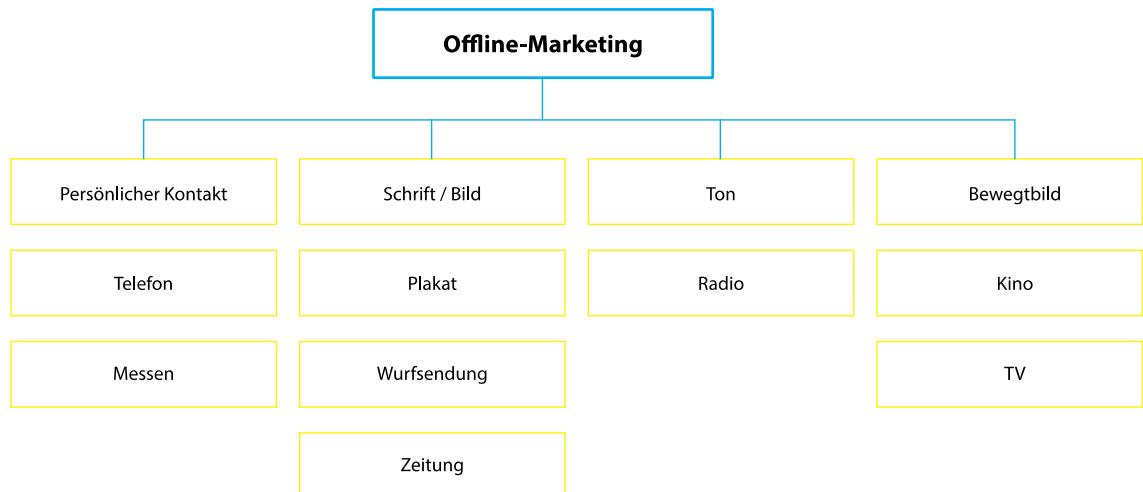


Abbildung 3: Instrumente des Offline-Marketings<sup>69</sup>

Die Grafik zeigt, dass Telefonmarketing und Postwurfsendungen zum Offline-Marketing gehören. Die Marketingarten sind jedoch auch Teil des Dialogmarketings, auf das später im Detail eingegangen wird.

Beim Telefonmarketing wird unter passiver und aktiver Telefonwerbung unterschieden. Bei der aktiven Variante werden potentielle Kund:innen von Vertreter:innen eines Unternehmens kontaktiert, um die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu präsentieren und im besten Fall zu verkaufen. Dazu müssen Verkäufer:innen in der Regel ein Verkaufsgespräch führen, um ihre Gegenüber von den Vorteilen des Produkts oder der Dienstleistung zu überzeugen. Bei der passiven Art des Telefonmarketings wird der Kontakt auf Kund:innenseite aus initiiert, um zum Beispiel einen Auftrag abzugeben oder Fragen der Kund:innen zu klären.<sup>70</sup>

In Deutschland und Österreich wird Telefonmarketing nach wie vor eingesetzt. Laut Butzer-Strothmann konnte jedoch nachgewiesen werden, „[...] dass die Nutzung dieser Marketingmethode in den letzten Jahren stetig abgenommen hat. Dieses ist

<sup>68</sup> vgl. Pepels (2020): S. 255, zitiert nach Butzer-Strothmann (2022): S. 4.

<sup>69</sup> Eigene Darstellung nach Butzer-Strothmann (2022): S. 4.

<sup>70</sup> vgl. Pepels (2020): S. 255, zitiert nach Butzer-Strothmann (2022): S. 4.

*sicherlich auch auf die rechtlichen Vorgaben zur Kontaktaufnahmen [sic!] zurückzuführen.*<sup>71</sup>

Sowohl in Österreich als auch in Deutschland ist Cold Calling verboten. Weder im B2B- noch im B2C-Bereich ist es erlaubt, potentielle Kund:innen anzurufen, ohne dass sich diese vorab dazu bereit erklärt haben. Ein ähnliches Beispiel ist die vorher erwähnte „Double-Opt-in“ Vorschrift bei E-Mail-Newslettern, mit der Personen zweimal bestätigen müssen, dass sie Newsletter des jeweiligen Unternehmens erhalten möchten, bevor ein Newsletter versendet werden darf.<sup>72</sup>

### 3.13 Dialogmarketing

Das Dialogmarketing ist wie vorher schon erwähnt aus dem Direktmarketing entstanden. Dessen oberste Prämisse ist es, einen langfristigen Kontakt mit Zielpersonen aufzubauen. Dabei ist es immer auf eine Response, also eine Antwort in einer gewissen Form (zum Beispiel ein Klick oder ein Kauf) ausgerichtet.<sup>73</sup> Statt einem Monolog – sprich einer einseitigen Kommunikation von Unternehmen zu potentiellen Kund:innen beziehungsweise einer gesamten Zielgruppe, spricht man beim Dialogmarketing davon, mit einer Zielperson (die sich jedoch in einer Zielgruppe befindet) in einen Dialog zu treten und auf gewisse Aussendungen – in welcher Form auch immer – eine entsprechende Antwort der Zielperson in der Zielgruppe an das Unternehmen, also eine Response zu erhalten.<sup>74</sup>

Während im klassischen Marketing oft das Ziel verfolgt wird die Markenbekanntheit in einer definierten Zielgruppe zu steigern oder das Image in der Gesellschaft zu verbessern, hat Dialogmarketing das Ziel, eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen.<sup>75</sup> „*Im Dialogmarketing redet man mit seinen Kunden – im klassischen Marketing werden diese angebrüllt.*“<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> vgl. Pepels (2020): S. 255, zitiert nach Butzer-Strothmann (2022): S. 4.

<sup>72</sup> vgl. <https://www.anwalt.org/cold-calls/#:~:text=In%20Deutschland%20sind%20Cold%20Calls,Art%20der%20Werbung%20nicht%20zul%C3%A4ssig.,> aufgerufen am 11.05.2023

<sup>73</sup> vgl. Holland (2021): S. 7.

<sup>74</sup> vgl. ebd. S. 9.

<sup>75</sup> vgl. ebd.

<sup>76</sup> Holland (2021): S. 9.

Im Dialogmarketing ist es Voraussetzung, die Kund:innen sehr gut zu kennen, um in eine enge Beziehung ihnen einzutreten. Dabei liegt der Fokus auf der Kundenbeziehung, in Bezug auf den individuellen Dialog und nicht auf ein Produkt.<sup>77</sup>

Wann nun Dialogmarketing und wann klassisches Marketing „besser“ funktioniert, hängt natürlich von vielen Faktoren ab. Klar ist, dass im Rahmen des Integrierten Marketings nicht die Frage nach dem Entweder-Oder stellt, sondern, dass meistens eine Kombination aus beidem der Schlüssel zum Erfolg ist.<sup>78</sup>

Die folgende Tabelle zeigt die Unterschiede zwischen klassischem Marketing und Dialogmarketing:<sup>79</sup>

	<b>Klassisches Marketing</b>	<b>Dialogmarketing</b>
Ziel	Bekanntheit, Image, Positionierung, Einseitige Transaktion, Kunde kauft Leistung	Reaktion, Response Langfristige Kundenbeziehung, Kundenbindung
Zielgruppe	Massenmarkt, Personengruppe	Individuell bekannte Zielperson, Einzelperson
Medien	Massenmedien ohne Response-Möglichkeit	Dialogmedien: Offline, Online, Mobile, Social, Klassische Medien mit Response-Möglichkeit
Kommunikationsfluss	Einseitig, Monolog	Zweiseitig, Dialog
Kommunikationswirkung	Hohe Streuverluste Aufbau von Images und Präferenzen	Geringe Streuverluste, individuelle Kundenbetreuung Hohe Effizienz
Paradigma / Philosophie	Standardisierter Leistungsaustausch Economies of Scale, Mass Production	Individuelle Leistungsgenerierung Customized Production, Economies of Scope (Verbundvorteile)
Kundenverständnis	Anonymer Kunde Relative Unabhängigkeit zwischen Verkäufer und Käufer	Kenntnis individueller Kunden Interdependenz Verkäufer – Käufer
Marketingverständnis	Fokus auf Produkte Kundenkontakte als episodische Ereignisse Monolog zu aggregierter Kundenmenge	Fokus auf Service Kundenkontakt als kontinuierlicher Prozess Individualisierter Dialog

Tabelle 4: Unterschied klassisches Marketing und Dialogmarketing<sup>80</sup>

<sup>77</sup> vgl. Holland (2021): S. 9.

<sup>78</sup> vgl. ebd. S 10.

<sup>79</sup> vgl. Wehrli & Wirtz (1996): S. 26, zitiert nach Holland (2021): S. 10.

<sup>80</sup> Eigene Darstellung nach Holland (2021): S. 10.

Laut Holland gibt es einige Bedingungen, bei deren Eintreten das Dialogmarketing dem direkten beziehungsweise klassischem Marketing vorgezogen werden sollte. Einige dieser Voraussetzungen werden im Folgenden beschrieben.<sup>81</sup>

- Dialogmarketing kann bei erklärungsbedürftigen Produkten oder Dienstleistungen helfen, diese zu beschreiben und so ein besseres Verständnis und vor allem mehr Transparenz für Interessent:innen zu schaffen.
- Wenn Produkte oder Dienstleistungen einen komplexen Entscheidungsprozess für den Kauf aufweisen, kann Dialogmarketing diesen Prozess unterstützen.
- Wenn der Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung kein einmaliges Ereignis ist, sondern es Folgekäufe geben wird, kann durch Dialogmarketing eine bessere Kund:innenbeziehung aufgebaut werden und so ebenfalls mehr Transparenz und Vertrauen zwischen den Parteien geschafft werden.
- Da der direkte Kontakt zu potentiellen Kund:innen mittels Dialogmarketing verglichen zum klassischen Marketing – also zum Beispiel der Tausender-Kontakt-Preis: eine Kennzahl, mittels derer im Marketing ein Preis für ein Werbemittel errechnet werden kann<sup>82</sup> – wesentlich teurer ist, bietet sich Dialogmarketing bei höherpreisigen Produkten oder Dienstleistungen an, da sich die Werbekosten besser durch die verkauften Produkte oder Dienstleistungen abdecken lassen können.
- Dialogmarketing setzt eine identifizierbare Person in einer definierten Zielgruppe voraus. Weiters müssen Unternehmen Prozesse und Systeme implementiert haben, die eine Kommunikation mit potentiellen und tatsächlichen Kund:innen „auf Augenhöhe“ ermöglichen und den Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen eher zu einer Zusammenarbeit als zu einem Verkauf machen.

---

<sup>81</sup> vgl. Holland (2021): S. 10.

<sup>82</sup> vgl. [https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-tkp.](https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-tkp/), aufgerufen am 23.05.23

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Dialogmarketing vor allem im B2B-Bereich eingesetzt werden kann, da all die soeben genannten Punkte oft im Geschäft zwischen Unternehmen Gültigkeit erlangen.<sup>83</sup>

### **3.14 Zwischenfazit**

Einige Offline-Marketingstrategien haben viele Ähnlichkeiten mit dem in dieser Arbeit zu beforschenden Thema Social Selling. Zum Beispiel wird beim Cold-Calling beziehungsweise im gesamten Dialog-Marketing ein direkter Kontakt zu potentiellen Kund:innen hergestellt. Damit werden Streuverluste reduziert und eine direkte Response vom Gegenüber einverlangt. Ebenso wird Dialog-Marketing vor allem dann eingesetzt, wenn Produkte und Dienstleistungen einen komplexen Entscheidungsprozess für den Kauf aufweisen, wenn Produkte und Dienstleistungen einen besonderen Erklärungsbedarf verlangen oder wenn einzelne Personen angesprochen werden müssen, um in ein Verkaufsgespräch zu gelangen. Das alles sind Eigenschaften, die sich vor allem im B2B-Geschäft wiederfinden und somit auch in gewisser Weise für Social Selling Gültigkeit erlangen.

---

<sup>83</sup> vgl. Holland (2021): S. 11.

## 4 Übliche Ansätze im B2B-Vertrieb

In diesem Kapitel wird auf die üblichen Marketingstrategien im B2B-Umfeld im Detail eingegangen. Dieser Teil soll der Leserin beziehungsweise dem Leser dieser Arbeit ein Bild vermitteln, wie in den meisten B2B-Unternehmen Marketing betrieben wird. Das soll die Grundlage für den weiteren Aufbau in Hinblick auf Social Selling im B2B-Vertrieb darstellen. Um die gewohnten mit den neuen Ansätzen im Social Selling vergleichen zu können, müssen beide beschrieben und verstanden werden.

### 4.1 Telefonakquise

Die Telefonakquise ist heutzutage mehr denn je in Verruf. Doch kann dieses so simpel wirkende Tool noch gute Leads schaffen? Stephan Heinrich zur Folge kann es das sehr wohl noch. Vor allem, wenn es darum geht, die Entscheidungsträger eines Unternehmens zu erreichen, eignet sich diese Form der Akquise. Wenn sie beherrscht wird, kann sie adäquat betrieben werden und damit noch immer gute Resultate erzielen.<sup>84</sup>

Auch wenn das Telefonieren immer mehr von Text- und Sprachnachrichten beziehungsweise von Videotelefonie abgelöst wird: Das Telefonieren ist derzeit noch immer das primäre Mittel, um zu kommunizieren.<sup>85</sup>

### 4.2 Messen

Die persönliche Ansprache beziehungsweise der Dialog mit potentiellen Kund:innen und Interessent:innen funktioniert zwischen Geschäftskund:innen und ist in den meisten Fällen unerlässlich.<sup>86</sup> Doch gleichzeitig nimmt die Erreichbarkeit der relevanten Ansprechpartner:innen stetig ab.<sup>87</sup> Vertriebler:innen müssen daher so viele Gelegenheiten wie möglich nutzen, um mit den potentiellen Kund:innen in Kontakt treten zu können. Eine dieser Möglichkeiten sind Messen. Laut dem

---

<sup>84</sup> vgl. Schwarz (2020): S. 96.

<sup>85</sup> vgl. ebd.

<sup>86</sup> vgl. Heinrich (2020): S. 91.

<sup>87</sup> vgl. ebd.

deutschen Institut für Marketing sind Messen im B2B-Vertrieb eine der wichtigsten Marketingmaßnahmen.<sup>88</sup> Demzufolge haben zu Pandemiezeiten einige B2B-Unternehmen große Einbußen in der Neukund:innengewinnung verzeichnen müssen.<sup>89</sup> Ein Drittel aller Befragten hatten laut einer Studie von Visable und Civey weniger Geschäftskontakte aufgrund ausgefallener Messen.<sup>90</sup>

Messen sind also nach wie vor eine sehr wichtige Möglichkeit, um branchenintern Expert:innen, Vertreter:innen und Interessent:innen zusammenzubringen und so den Bekanntheitsgrad des Unternehmens beziehungsweise der Produkte und Dienstleistungen zu erhöhen und mit Branchenkolleg:innen zu netzwerken.

Doch auch diese Art des Netzwerkens und der Kund:innenkommunikation ist laut der vorher genannten Studie im Wandel. Die große Mehrheit der in der Studie befragten Personen würde den Ausfall sämtlicher Messen nicht vermissen.<sup>91</sup>

Die Gründe dafür sind sehr unterschiedlich. Bei den Teilnehmer:innen der Studie ist die Meinung stark verbreitet, dass Messen in Ihrer Relevanz für Entscheider:innen überschätzt wird. Vor allem jüngere Befragte sind der Meinung, dass klassische Messen durch digitale Angebote abgelöst werden könnten und das Netzwerken somit effizienter gestaltet werden könnte.<sup>92</sup>

### 4.3 Marketing mit Postsendungen (Direct-Mailing)

Der Begriff Direktmarketing entwickelte sich aus dem Begriff Direct-Mail.<sup>93</sup> Ein Direct-Mail im klassischen Sinne ist ein Katalog, der von Unternehmen an potentielle Kund:innen versendet wird. Diesem beigelegt war ein Bestellschein, mit dem dann mittels Artikelnummer ein oder mehrere Produkte bestellt werden konnten. Daraus haben sich in weiterer Folge die klassischen Direct-Mailings – also

---

<sup>88</sup> vgl. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/b2b-messen/>, aufgerufen am 13.07.2023

<sup>89</sup> vgl. [https://www.visable.com/de\\_at/ueber-uns/presse/Presse-Archiv/2021/Visable-Umfrage-stellt-Relevanz-von-Messen-infrage#:~:text=Fehlende%20Messen%20wirken%20sich%20auf%20gesch%C3%A4ftliche%20Kontakte%20aus&text=Entsprechend%20wirkt%20sich%20der%20Wegfall,sogar%20mindestens%2080%20Prozent%20weniger.,](https://www.visable.com/de_at/ueber-uns/presse/Presse-Archiv/2021/Visable-Umfrage-stellt-Relevanz-von-Messen-infrage#:~:text=Fehlende%20Messen%20wirken%20sich%20auf%20gesch%C3%A4ftliche%20Kontakte%20aus&text=Entsprechend%20wirkt%20sich%20der%20Wegfall,sogar%20mindestens%2080%20Prozent%20weniger.,) aufgerufen am 13.07.2023

<sup>90</sup> vgl. ebd.

<sup>91</sup> vgl. ebd.

<sup>92</sup> vgl. ebd.

<sup>93</sup> vgl. Holland (2021): S. 4.

Postwurfsendungen beziehungsweise personalisierte Werbeaussendungen –, wie wir sie heute kennen, entwickelt.<sup>94</sup>

Nachdem sich weitere Marketingkanäle (wie ursprünglich zum Beispiel das Telefon) entwickelt haben, entwickelte sich der Begriff zunächst zu Direktmarketing und wurde weiters in Dialogmarketing weitergeführt.<sup>95</sup> Direktmarketing (Dialogmarketing) umfasst alle Marketingmaßnahmen, die darauf abzielen, gezielte und direkte Interaktionen mit Zielpersonen aufzubauen und dauerhaft – auch über einen potentiellen Kauf eines Produktes oder eine Dienstleistung hinaus – aufrecht zu erhalten und zusätzlich eine messbare Reaktion zu erhalten.<sup>96</sup>

Das Direct-Mailing ist also Teil des Dialogmarketings und beschreibt unter anderem die personalisierte Zustellung von Mailings in Druckform oder Werbebriefen. Dadurch kann eine genauere Zielgruppe als bei der klassischen Postwurfsendung, welche unadressiert an alle Adressen in einer Umgebung versendet wird, angesprochen werden, was zu einer höheren Effizienz führt.<sup>97</sup>

Oft werden beim Direct-Mailing neben einem durch die Adresse und korrekte Ansprache personalisierten Brief noch hyperpersonalisierte Kataloge, Broschüren, Flyer oder Prospekte beigelegt, die ebenfalls personalisiert sein können.<sup>98</sup>

Einer der größten Vorteile von Direct-Mailings ist, dass sie ohne vorher von Kund:innen oder potentiellen Kund:innen explizit erteilte (double opt-in) Genehmigung zugestellt werden dürfen. Im Gegensatz zu E-Mail-Newslettern, bei denen von User:innen, nach dem Bekanntgeben der E-Mail-Adresse und weiteren Daten noch einmal eine per E-Mail zugestellte Nachricht bestätigt werden muss, um den Newsletter rechtmäßig versenden zu dürfen, dürfen Direct-Mailings ohne Genehmigung an alle Personen und Adressen gesendet werden.<sup>99</sup>

---

<sup>94</sup> vgl. Holland (2021): S. 4.

<sup>95</sup> vgl. ebd.

<sup>96</sup> vgl. ebd.

<sup>97</sup> vgl. <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/direktmarketing/>, aufgerufen am 14.05.2023

<sup>98</sup> vgl. ebd.

<sup>99</sup> vgl. Spandl & Plötz (2018): S. 4.

Weiters ist die Akzeptanz von Direct-Mailings im Vergleich zu den digitalen Alternativen größer. Empfänger:innen sind Direct-Mailings gegenüber aufgeschlossener als zum Beispiel E-Mail-Newslettern.<sup>100</sup>

Gerade im B2B-Bereich ist Direktmarketing sinnvoll: Aufgrund der geringeren Kundenanzahl von B2B-Unternehmen und der stark auf Inhalte reduzierten Kommunikation ist regelmäßige Print-Werbung in vielen Fällen eines der wichtigsten Werbeinstrumente.<sup>101</sup>

Zuletzt soll nicht unerwähnt bleiben, dass Direct-Mailings einen starken Erinnerungswert mit sich bringen. Oft bleiben die Prospekte Tage oder sogar Wochen auf dem Schreibtisch liegen, bis eine Aktion stattfindet. Das erhöht die Chance das definierte Ziel zu erreichen, drastisch.<sup>102</sup>

#### 4.4 Zwischenfazit

Viele klassische Vertriebsansätze haben nach wie vor große Relevanz in Unternehmen. Gerade im B2B ist der persönliche Kontakt ausschlaggebend. Dennoch ist der Vertrieb stark im Wandel und die digitalen Alternativen finden immer mehr Anklang. Zu vermerken ist jedoch, dass gerade bei den genannten Ansätzen gewisse Parallelen zwischen diesen Ansätzen und Social Selling gezogen werden können. So haben Vertriebler:innen wie etwa bei der Telefonakquise direkten Kontakt zu potentiellen Kund:innen. Beim Social Selling ist zum Beispiel das Netzwerk und dessen Pflege sehr wichtig, was auch bei Messen der Fall ist. Auch in sozialen Medien wie zum Beispiel LinkedIn können einzelne Personen „kalt“ angeschrieben werden, was in gewisser Weise mit Direct-Mailing verglichen werden kann.

---

<sup>100</sup> vgl. Spandl & Plötz (2018): S. 4.

<sup>101</sup> vgl. ebd.

<sup>102</sup> vgl. ebd.

## **5 Social Selling im Kontext der Marketing- und Salesstrategie**

Im folgenden Kapitel wird versucht, Social Selling in das Marketing- und Vertriebsmanagement einzuordnen.

### **5.1 Social Selling als vertriebsorientierter Kommunikationskanal**

Social Selling wird oft als ein weiteres Werkzeug neben unzähligen anderen „Marketingwerkzeugen“ genannt, das wie auch alle anderen Werkzeuge, ganz unabhängig und für sich alleine verwendet werden kann. Vielmehr ist Social Selling jedoch ein Werkzeug, das auf vielen verschiedenen Ebenen eine Rolle spielt. So kann es zum Beispiel als operatives und strategisches Vertriebsinstrument verwendet werden, aber auch einfach als Kommunikationskanal zu Interessent:innen. Weiters kann es andere Vertriebsansätze verbinden und somit zu einem insgesamt effizienteren Vertrieb beitragen. Zugleich spielt es jedoch auch eine wichtige Rolle in anderen Marketingstrategien. All diese Strategien haben einiges mit Social Selling gemeinsam und Social Selling kann in diese Strategien gut integriert werden.<sup>103</sup>

Laut den im Kapitel 3.2 („Social Selling“) beschrieben Definitionen und angesichts der vielseitigen Einsetzbarkeit im Bereich des digitalen Marketings kann Social Selling als eine Ausprägung des Social-Media-Marketing gesehen werden und damit in die Kategorie des Digital Marketing eingegliedert werden.<sup>104</sup> Dazu gehört im Wesentlichen zum Beispiel die Website, Online-Werbung (zum Beispiel Displaykampagnen), Search Engine Optimization und Search Engine Advertising, E-Mail-Marketing, Mobile Marketing, Affiliate Marketing und auch das Social-Media-Marketing.<sup>105</sup> Die meisten dieser Marketingstrategien sind darauf ausgelegt, eine one-to-many Kommunikation aufzubauen und in der Zielgruppe definierte Marketingziele zu erreichen. Beim Social Selling jedoch ist das nicht der Fall. Hierbei wird versucht, eine one-to-one Verbindung – also eine Kommunikation von

---

<sup>103</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 8.

<sup>104</sup> vgl. ebd.

<sup>105</sup> vgl. Kreutzer (2019); Rüden et al. (2020), zitiert nach Römmelt (2021): S. 9.

einer Person (die Vertriebsperson eines Unternehmens) zu einer anderen Person (in den meisten Fällen eine potenzielle Kundin oder ein potentieller Kunde) – herzustellen, um die Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich verkaufen zu können.<sup>106</sup>

*„Beim Social Media Marketing spricht eine Marke also viele Menschen an und zielt z. B. darauf ab, die allgemeine Markenbekanntheit zu erhöhen oder ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung zu fördern, indem sie Inhalte produziert, die die Benutzer mit ihrem Netzwerk teilen. Social Selling dagegen konzentriert sich auf die Produktion fokussierter Inhalte und die Bereitstellung von 1 zu 1-Kommunikation zwischen dem Verkäufer und dem Käufer.“<sup>107</sup>*

Beide dieser Strategien schaffen einen kund:innenseitigen Vorteil und verwenden ähnliche oder sogar die gleichen Social Media-Plattformen. Beim Social Selling jedoch ist es eben das Ziel, dass die Vertreterin oder der Vertreter des Unternehmens eine Beziehung zu Interessent:innen aufbaut, Fragen beantwortet, Informationen auf Augenhöhe aufbereitet und bereitstellt, eine direkte Ansprechpartnerin oder einen direkten Ansprechpartner für die Interessent:innen darstellt und nicht – wie im klassischen Social Media-Marketing – „nur“ zum Beispiel die Affinität zur Marke oder zum Unternehmen verbessert wird.<sup>108</sup>

Daher ist Social Selling – neben der Einordnung in Social-Media-Marketing – auch dem Dialogmarketing und darin dem One-to-one-Marketing zuzuordnen. Dialogmarketing kann auch, wie im Kapitel 3.13 („Dialogmarketing“) beschrieben, Direktmarketing genannt werden, was bei dieser Einordnung des Social Sellings vielleicht besser passt, wird doch beim Social Selling der direkte potentielle (Einzel)Kund:innenkontakt gesucht, um zu erfahren, was diese benötigen oder suchen.<sup>109</sup>

Das One-to-one-Marketing kann selbstverständlich sehr zeit- und ressourcenaufwendig sein. Gerade im B2B-Vertrieb kann es sich jedoch, je nach Höhe des Customer Lifetime Value, also dem zu erwartenden Deckungsbeitrag der

---

<sup>106</sup> vgl. Schmäh et al. (2016): S. 17., zitiert nach Römmelt (2021): S. 10.

<sup>107</sup> Römmelt (2021): S. 10.

<sup>108</sup> vgl. Minsky und Quesenberry (2016): S. 3., zitiert nach Römmelt (2021): S. 10.

<sup>109</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 10.

Kundin oder des Kunden in der Zeit des Kund:innenlebens bei dem vertreibenden Unternehmen, lohnen.<sup>110</sup>

Heutzutage kann jedoch auf die einzelnen Bedürfnisse der potentiellen Kund:innen, automatisiert und datengestützt besser eingegangen werden. Dadurch kann effizienter Social Selling betrieben und der one-to-one-Anteil besser skaliert werden.<sup>111</sup>

Auch im Content Marketing können sich Anteile des Social Sellings wiederfinden. Zumindest, wenn es sich um einen B2B-Vertrieb handelt. Denn während der Customer Journey, also der „Reise“, auf die sich potentielle Kund:innen begeben, wenn sie auf der Suche nach einem Produkt oder einer Dienstleistung sind, haben diese einige Kontaktpunkte mit den verschiedenen Unternehmen und Marken. Diese Phasen können zum Beispiel folgende sein: Anregungsphase, Suchphase, Auswahlphase, Kaufphase, Nachkaufphase. Jeder Kontakt erfüllt dabei seine Aufgabe in der Kund:inneninformation und Kommunikation. Diese Strategie kann Offline und Online Touchpoints aufweisen. Die Reihenfolge und Häufigkeit der Kontakte können je Kund:in oder Strategie beziehungsweise Kampagne variieren und sind nicht fixiert. Typische Online-Touchpoints können dabei folgende Kanäle sein: Newsletter, Blogs, Suchmaschinen und auch Influencer beziehungsweise Social-Media-Kanäle. Das heißt, auch hier kann Social Selling auf mehreren Ebenen in die Marketingstrategie integriert werden und beim Kaufprozess eine wichtige Rolle spielen.<sup>112</sup>

## 5.2 Social Selling im B2B Sales Funnel

Der Verkaufsprozess beziehungsweise der Sales Funnel ist ein linearer Prozess und dient dem Vertrieb als Steuerung. Dabei durchlaufen potentielle Kund:innen mehrere Phasen. In vielen dieser Phasen kann mit Social Selling-Maßnahmen der Verkaufsprozess unterstützt werden.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 10.

<sup>111</sup> vgl. ebd.

<sup>112</sup> vgl. ebd. S. 11.

<sup>113</sup> vgl. ebd.

Gerade weil es das Ziel von Social Selling ist, 1 zu 1 Kontakte herzustellen, also Kontakte zu potentiellen Kund:innen (zum Beispiel die Einkaufsleiterin eines Unternehmens) und weil Social Selling-Maßnahmen dabei helfen, systematisch und nachhaltig Beziehungen zu entscheidenden Personen zu pflegen, ist diese Marketingstrategie für das B2B prädestiniert.<sup>114</sup>

Entscheidend dabei ist es jedoch, dass das tatsächliche Verkaufsgespräch dann nicht über das soziale Netzwerk erfolgen darf. Es dient hier nur zur Leadgenerierung beziehungsweise weiter, um Informationen und Bedürfnisse des Gegenübers zu filtern und ausfindig zu machen. Das Geschäft selbst sollte dann zu einem vereinbarten Termin, per E-Mail, über einen Marktplatz oder Onlineshop gemacht werden.<sup>115</sup>

Wie kann die Einbindung von Social Selling im Sales Funnel nun schematisch dargestellt werden? Überblicksartig kann für diese Darstellung der Sales Funnel in fünf Schritte unterteilt werden:

- Im ersten Schritt soll Bekanntheit (englisch: Awareness) für das Produkt oder die Dienstleistung geschaffen werden.
- Im zweiten Schritt soll die Kundin beziehungsweise der Kunde über den Kauf nachdenken und eventuell werden im Zuge dieses Schrittes die Produkte oder Dienstleistungen mit jener des Mitbewerbes verglichen. In dieser Phase ist die Person (der Lead) schon für den Ansatz des Vertriebs geeignet, da er sich nun in der Sales Pipeline befindet und schon mindestens Name und Kontaktdata der Person bekannt ist.
- Im nächsten Schritt wird der Lead vom Vertrieb beraten. Diese Beratungen münden bestenfalls in einen Kauf des Produktes oder der Dienstleistung. Hier hört der Sales Funnel jedoch nicht auf.
- Im besten Fall gibt es noch einen Schritt. Dieser soll die Kundin beziehungsweise den Kunden dazu animieren, einen Wiederkauf zu tätigen oder sogar in eine längerfristige Partnerschaft mit dem Unternehmen einzusteigen. Die Kund:innen sollen loyal werden.

---

<sup>114</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 12.

<sup>115</sup> vgl. Schmäh et al. (2017): S. 52.

In diesem Ansatz finden sich ab der Leadgenerierung, also ab dem Zeitpunkt, zu dem Vertrieb die Kontaktdaten und der Name der Person zur Verfügung stehen, die Social Selling-Maßnahmen wieder: Anstatt der Person nur ein E-Mail mit zum Beispiel einem Angebot zu senden, kann die Person auch auf Social Media gefunden werden und somit direkt ein persönlicher Bezug hergestellt werden. Weiters kann nach einem erfolgten Kauf die Beziehung über Social Media gepflegt werden.<sup>116</sup>

## 5.3 Plattformen für Social Selling

In diesem Kapitel werden die verschiedenen und gängigsten sozialen Netzwerke erläutert und auf ihre Eigenheiten eingegangen. Das soll einen Überblick verschaffen und die Unterschiede aufzeigen.

### 5.3.1 XING

XING ist eine der bekanntesten Plattformen für berufliches Netzwerken. Die Plattform wurde 2003 von der Firma New Work SE mit Sitz in Hamburg unter dem Namen „openBC“ (open Business Club) gegründet, mit der Idee, ein berufliches soziales Netzwerk zu etablieren. New Work SE betreibt auch andere Onlinemarken wie zum Beispiel kununu, Honeypot oder HalloFreelancer. Originär war die Idee, mit XING ein soziales Netzwerk zu erschaffen, das es ermöglicht, mit Kontakten aus der Arbeitsumgebung zu netzwerken, mit diesen Kontakten zu kommunizieren und sich selbst als Arbeitgeber:in oder Expert:in zu positionieren. Die weitere Entwicklung ermöglichte es den User:innen, sich themenspezifischen Diskussionsgruppen anzuschließen sowie Meinungen und Content zu veröffentlichen. Weitere Features der Plattform für Unternehmen sind neben Employer Branding die Suche von Mitarbeiter:innen, Veranstaltungen zu verwalten und Werbungen zu schalten. Dabei kann die Standard-Mitgliedschaft gegen Aufpreis auf eine „Premium“- (erweiterte allgemeine Funktionen), „ProJobs“- (verbesserte Eigendarstellung für Recruiter) sowie „ProBusiness“-Mitgliedschaft

---

<sup>116</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 13.

erweitert werden (Vertriebsfunktionen). Besonders im Vertrieb eignet sich XING, laut Römmelt, besonders gut.<sup>117</sup>

### 5.3.2 LinkedIn

LinkedIn wurde ein Jahr früher als XING, also 2002, in den USA, genauer in Kalifornien, gegründet und gilt heute mit mehr als 850 Millionen Mitgliedern in mehr als 200 Ländern beziehungsweise Regionen als das größte berufliche Netzwerk der Welt.<sup>118</sup> Gegründet wurde das Unternehmen von Reid Hoffmann und ist nun im Besitz von Microsoft.

LinkedIn hat sich zum Ziel gesetzt, mit der Plattform Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen auf dieser Welt an einem Ort zusammenzuführen und so einen Nutzen für beide Seiten zu schaffen.<sup>119</sup>

Im Kern ist LinkedIn also eigentlich eine Karriereplattform.<sup>120</sup>

Über die Jahre sind jedoch viele Zusatzfunktionen hinzugekommen, die LinkedIn zu viel mehr als das machen. User:innern können sich nämlich – ebenso wie bei XING – über Beiträge, innerhalb von Gruppen und in Diskussionen selbst positionieren, Content veröffentlichen und sich mit anderen Personen austauschen beziehungsweise Beziehungen pflegen.<sup>121</sup>

Neben der kostenlosen Basismitgliedschaft können User:innen mit einem Premiumaccount erweiterte Funktionen nutzen. Zum Beispiel können Premiummitglieder sehen, wer ihr Profil besucht hat, und Premiumuser:innen können priorisiert bei Recruitern angezeigt werden. Parallel dazu gibt es noch kostenpflichtige spezielle Funktionen für Unternehmen wie zum Beispiel Möglichkeiten für Werbung, eine verbesserte Vertriebsfunktion oder Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter:innen der Unternehmen.<sup>122</sup>

---

<sup>117</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 29.

<sup>118</sup> <https://about.linkedin.com/de-de#:~:text=Mit%20%C3%BCber%20850%20Millionen%20Mitgliedern,gr%C3%B6%C3%9Fte%20berufliche%20Netzwerk%20der%20Welt.>, aufgerufen am 07.10.2023

<sup>119</sup> vgl. ebd.

<sup>120</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 30.

<sup>121</sup> vgl. ebd.

<sup>122</sup> vgl. ebd.

LinkedIn bietet außerdem spezielle Funktionen für Vertriebler:innen mit Social Selling-Absichten an: Mit dem Paket „LinkedIn Sales Navigators“ werden je nach Art des Pakets Funktionen freigeschalten, die es Vertriebler:innen erleichtern sollen passende Leads zu finden, leichter Kontakt mit diesen aufzunehmen und eine bessere Integration in das CRM System zu gewährleisten.<sup>123</sup>

LinkedIn hat zur Leistungsmessung und zum Vergleich den „Social Selling Index“ (SSI) eingeführt. Dieser dient zum Vergleich mit anderen Mitgliedern in derselben Branche sowie mit dem eigenen Netzwerk, und zwar branchenunabhängig. Zwar ist nicht bekannt, wie der Algorithmus diesen Index misst, jedoch deutet einiges darauf hin, dass bei starker Nutzung von LinkedIn die Userin beziehungsweise der User vom Algorithmus belohnt wird.<sup>124</sup>

*„Es wird beim SSI also vornehmlich das von LinkedIn erwünschte Verhalten bewertet. Ob dieses direkte Auswirkungen auf das eigene Vertriebsergebnis hat, ist selbstredend individuell sehr unterschiedlich.“<sup>125</sup>*

### 5.3.3 Social CRM

Das Customer Relationship Management in Kombination mit sozialen Netzwerken beziehungsweise Social Selling wird Social CRM genannt. Dabei ist gemeint, dass zu dem klassischen, traditionellen CRM, soziale Aspekte, Funktionen, Methoden und Ressourcen hinzugefügt werden. Für das Social Selling ist diese Erweiterung sehr bedeutend.<sup>126</sup>

Wie vorher erwähnt, ist es Vertriebler:innen bei LinkedIn, mittels der Erweiterung „Sales Navigator“ möglich, die gewonnenen Daten mit einer Schnittstelle in das CRM-System einzubetten und dadurch entsprechende Social Selling-Maßnahmen zu steuern. Bei XING ist das nicht mehr möglich – die Schnittstelle wurde 2019 geschlossen, was Social Selling-Maßnahmen auf XING erschwert.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 30.

<sup>124</sup> vgl. ebd.

<sup>125</sup> Römmelt (2021): S. 30.

<sup>126</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 32.

<sup>127</sup> vgl. ebd.

## 5.4 Zwischenfazit

Social Selling ist mehr als nur ein weiteres Marketing-Tool und wird auf verschiedenen Ebenen eingesetzt – sowohl als Vertriebsinstrument als auch als Kommunikationskanal. Es wird in der Theorie als eine Form des Social-Media-Marketings betrachtet, jedoch mit dem Fokus auf eine direkte one-to-one-Kommunikation zwischen Vertriebsmitarbeiter:innen und potentiellen Kund:innen.

Im Sales Funnel kann Social Selling unterstützend wirken, indem es Beziehungen zu potentiellen Kund:innen aufbaut und pflegt. Der eigentliche Verkaufsprozess findet jedoch außerhalb der sozialen Netzwerke beziehungsweise der jeweiligen Plattformen statt.

Es darf also nicht als eigenständiges, von allen anderen Maßnahmen losgelöstes Tool gesehen werden, sondern muss als eine von vielen Möglichkeiten einer Beziehung zu potentiellen Kund:innen genutzt werden.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 32.

## 6 Nutzen von Social Selling im B2B-Vertrieb

Der Nutzen von Social Selling im B2B-Vertrieb ist laut Römmelt groß. Mit dem direkten Kontakt zu potentiellen Kund:innen auf Social Media lässt sich eine klare und persönlichere Verbindung zu diesen herstellen und das Netzwerk an Interessent:innen einfach und schnell erweitern.<sup>129</sup> Dabei hilft Social Selling nicht nur bei den Kontaktanbahnungen, sondern vor allem auch bei der Pflege von Beziehungen zu Interessent:innen und Kund:innen indem Vertriebsmitarbeiter:innen relativ einfach Informationen über diese sammeln können und somit ein besseres Verständnis für ihre Bedürfnisse erlangen und in weiterer Folge damit in einen effektiven Dialog mit ihnen treten können.<sup>130</sup> Das steigert den Informationsaustausch der interessierten Person mit der Vertriebsmitarbeiterin beziehungsweise dem Vertriebsmitarbeiter. Je höher dieser ist, desto schneller kann auf Bedürfnisse der Kund:innen eingegangen werden und desto eher kann es zu einem Geschäftsabschluss kommen.<sup>131</sup>

Laut Römmelt beziehungsweise einer Studie von McKinsey & Company aus 2015 wurde in Verkaufsprozessen ein messbarer Nutzen von sozialen Netzwerken erkannt. Dabei gaben 66 Prozent an, dass die „Schnelligkeit beim Zugriff auf Wissen“ einen Nutzen ergab. Weiters waren die reduzierten Kommunikationskosten und die Einsparung der Reisekosten bei der Mehrheit ausschlaggebende Punkte.<sup>132</sup>

Ebenfalls schreibt Römmelt, dass drei Viertel der Vertriebsmitarbeiter:innen soziale Medien im Verkaufsprozess nutzen, die Kolleg:innen die dies nicht tun hinsichtlich der Verkaufszahlen übertreffen.<sup>133</sup>

Auf der anderen Seite jedoch gibt es viele Faktoren, wie zum Beispiel eine hohe Kundenorientiertheit oder einen effizienten Sales-Prozess, die die Verkaufsleistung weitaus stärker beeinflussen als die Nutzung von sozialen Medien im beziehungsweise rund um den Verkaufsprozess.<sup>134</sup>

---

<sup>129</sup> Ancillai et al. (2019); Leeflang et al. (2014); Salo (2017), zitiert nach Römmelt (2021): S. 14.

<sup>130</sup> Lacoste (2016): S. 38, zitiert nach Römmelt (2021): S. 14.

<sup>131</sup> Agnihotri et al. (2017): S. 177, zitiert nach Römmelt (2021): S. 14.

<sup>132</sup> vgl. McKinsey & Company (2015), zitiert nach Römmelt (2021): S. 14.

<sup>133</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 14.

<sup>134</sup> Schultz et al. (2012), zitiert nach Römmelt (2021): S. 14.

Weiters verkaufen Vertriebsmitarbeiter:innen, die Social Selling betreiben, im direkten Vergleich mit Kolleg:innen, die das nicht tun, mehr Produkte beziehungsweise Dienstleistungen. Wird jedoch davon ausgegangen, dass besonders motivierte beziehungsweise engagierte Mitarbeiter:innen generell alle Möglichkeiten nutzen, bessere Verkaufszahlen zu erlangen, ist fraglich, ob tatsächlich Social Selling zu der besseren Verkaufsleistung beiträgt oder ob Social Selling-Maßnahmen in diesem Kontext nur ein Indikator für besonderes Engagement ist.<sup>135</sup>

So schreibt Römmelt, dass bis dato mit „*keiner [...] Studie der positive Effekt von Social Selling kausal nachgewiesen werden konnte.*“<sup>136</sup> Vielmehr kann die Nutzung von sozialen Netzwerken indirekt, weil Verkäufer:innen schlicht besser vernetzt und dadurch sichtbarer sind, zu besseren Verkaufszahlen führen.<sup>137</sup>

Und dieser indirekte Nutzen ist eine der wichtigsten Grundlagen für erfolgreiche Vertriebsarbeit.<sup>138</sup>

Leider ist es jedoch so, dass viele Unternehmen und Organisationen noch nicht wissen, wie sie beziehungsweise die Vertriebsmitarbeiter:innen soziale Netzwerke zum Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen nutzen sollen, obwohl sie schon erkannt haben, dass Social Selling für erfolgreiche Vertriebsarbeit wichtig ist.<sup>139</sup> „*Forrester Consulting bescheinigt in einer Studie unter B2B- Unternehmen, dass diese die Wichtigkeit von Social Selling erkannt haben. Jedoch erfolgt die Nutzung durch Vertriebsmitarbeiter im B2B-Kontext nicht immer systematisch und umfassend.*“<sup>140</sup>

Weiter schreibt Römmelt, dass auch Schmäh et al. in diese Richtung argumentiert: „*So unterliegt zwar der Vertrieb einem Wandel, jedoch scheint das Konzept des Social Sellings für viele Unternehmen noch völliges Neuland. Ein Großteil der*

---

<sup>135</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 15.

<sup>136</sup> Römmelt (2021): S. 15.

<sup>137</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 16.

<sup>138</sup> vgl. ebd.

<sup>139</sup> vgl. ebd.

<sup>140</sup> Römmelt (2021): S. 16.

*Unternehmen erkennen noch nicht die positive Wirkung von Social Selling auf das Betriebsergebnis<sup>141</sup>*

Generell kann gesagt werden, dass Social Selling eher in B2B- als in B2C-Branchen relevanter ist, weil es im B2B-Geschäft meistens unerlässlich ist, eine persönliche Beziehung zu seinem Gegenüber aufzubauen.<sup>142</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Grundidee des Social Selling – nämlich das Pflegen von Kontakten in Netzwerken – keine Neuigkeit ist. Was jedoch neu ist, sind die Plattformen, nämlich die sozialen Netzwerke, auf denen die Kontakte gepflegt und somit viel besser skaliert werden können.<sup>143</sup>

## 6.1 Zwischenfazit

Social Selling in seiner Grundidee ist nichts Neues. Vertriebsmitarbeiter:innen müssen ihre Netzwerke und Kontakte pflegen und präsent sein. Nur so können potentielle Kund:innen erreicht werden und neue Geschäfte abgeschlossen werden. Eine große Hürde scheint die strukturelle Aufsetzung von Social Selling-Maßnahmen in Vertriebsorganisationen in Unternehmen oder Organisationen zu sein. Viele Unternehmen sind sich scheinbar nicht dessen bewusst, wie sie die neuen Medien nutzen sollen beziehungsweise können, um damit den Umsatz zu steigern. Beim Social Selling dreht es sich nicht nur darum, nach einer Kontaktaufnahme durch eine Person diese Person auf LinkedIn zu suchen und sich zu vernetzen: vielmehr geht es auch darum, das soziale Netzwerk für sich zu gewinnen, Content zu erstellen, eine Zielgruppe aufzubauen und strukturiert neue Kund:innen durch alle Kanäle zu finden.

---

<sup>141</sup> Römmelt (2021): S. 16.

<sup>142</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 16.

<sup>143</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 16f.

## 7 Hindernisse und Hürden im Social Selling

So viel Potential auch in Social Selling stecken mag, so risikobehaftet ist dessen Anwendung auch – zumindest wenn zum Beispiel die Vertriebsmitarbeiter:innen nicht im Umgang mit sozialen Netzwerken vertraut sind.<sup>144</sup> Beispiele dafür sind fehlendes Feingefühl bei Kommentaren, mangelhaftes Wissen über bestimmte Sachverhalte oder unpassende beziehungsweise politische Ansichten.<sup>145</sup> Dabei sind beide Seiten für die korrekte Nutzung von sozialen Netzwerken verantwortlich: die Vertriebsmitarbeiter:innen und das Management des Unternehmens. Es ist nämlich unzweckmäßig, wenn es firmenintern nicht akzeptiert wird, wenn Mitarbeiter:innen während der Arbeitszeit soziale Netzwerke nutzen oder wenn diese nicht entsprechend im Umgang damit geschult werden.<sup>146</sup> Denn Social Selling ist kein Selbstläufer. Vertriebler:innen und die Marketingabteilung eines Unternehmens müssen sich intensiv damit beschäftigen, um es erfolgreich nutzen zu können. Sehr oft wird der Zeitaufwand für erfolgreiches Social Selling unterschätzt.<sup>147</sup> Soziale Netzwerke sind sowohl im privaten Umfeld als auch beruflich große „Zeitfresser“. Wenn vor allem im beruflichen Kontext immer auf alle Kommentare und Anfragen reagiert werden muss, kann die Zeit auf zum Beispiel LinkedIn schnell zu viel werden.<sup>148</sup> Eine weitere Gefahr ist, dass Vertriebsmitarbeiter:innen die Zeit auf LinkedIn oder XING damit verbringen, willkürlich Anfragen zu versenden, Kommentare zu verfassen oder einfach nur Beiträge zu lesen und dies als Social Selling bezeichnen. Hier gilt es also, vonseiten des Managements klare Richtlinien und Vorgaben zu erstellen, was von den Vertriebsmitarbeiter:innen in der Arbeitszeit zu tun ist und wieviel Zeit für welche Tätigkeiten beim Social Selling genutzt werden soll.<sup>149</sup>

Das Internet vergisst bekanntlich nicht und alles, was auf sozialen Netzwerken verbreitet wird, ist nahezu für jeden Menschen auf dieser Welt ersichtlich – zumindest theoretisch. Daher ist es eine weitere Gefahr beim Social Selling, dass die Beiträge, Fotos und die gesamten Angaben eines Profils auf zum Beispiel

---

<sup>144</sup> vgl. B. Ermer und J. Kleine (2021): S. 550.

<sup>145</sup> vgl. ebd.

<sup>146</sup> vgl. ebd.

<sup>147</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 41.

<sup>148</sup> vgl. ebd.

<sup>149</sup> vgl. Kords (2020), zitiert nach Römmelt (2021): S. 41.

LinkedIn oder XING für den gesamten Markt ersichtlich sind und jede beziehungsweise jeder, der auf sozialen Netzwerken aktiv ist, in gewisser Hinsicht in der Öffentlichkeit steht.<sup>150</sup> Das heißt, dass auch jede Reaktion von Interessent:innen oder Kund:innen für jede oder jeden ersichtlich ist – egal ob Lob, Kritik oder Beschwerden, alles kann online schnell für alle ersichtlich werden.<sup>151</sup> Weiters müssen sich Unternehmen darüber im Klaren sein, dass Mitarbeiter:innen die Social Selling betreiben, ein klares Ziel verfolgen sollen und Grenzen benötigen, in denen sie sich bewegen können, um dieses Ziel auch erreichen zu können. Dabei ist es klar, dass Social Selling-Aktivitäten von Vertriebler:innen einen gewissen Kontrollverlust in der Kommunikation zur Folge haben. Denn Social Seller nutzen nach wie vor ihr privates Profil und stellen es gewissermaßen in den Dienst des Unternehmens. Inwiefern auf privaten Kanälen Vorgaben für Inhalte gemacht werden können, kann auch zu juristischen Fragen führen.<sup>152</sup>

Ein weiterer Risikofaktor ist, dass Mitbewerber immer mitlesen werden. Dabei ist es nicht nur gefährlich, dass oft offengelegt wird, mit wem das Unternehmen bereits in einer geschäftlichen Beziehung steht beziehungsweise mit wem eine Beziehung entsteht, sondern die Mitarbeiter:innen der Unternehmen können auch leichter vom Mitbewerber abgeworben werden. Je besser auf sozialen Netzwerken agiert wird, desto attraktiver wird die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter für andere Unternehmen.<sup>153</sup>

Mittlerweile ist es für Unternehmen auch zu einer großen Herausforderung geworden, aus der Masse herauszustechen. Während Unternehmen, die sehr früh mit Social Selling angefangen haben, große Erfolge feiern konnten, wird es nun immer schwieriger für Unternehmen oder Personen im Vertrieb, aus der Masse an Content herauszustechen und einzigarten beziehungsweise relevanten Content für die Zielgruppe zu liefern, um so erfolgreich zu sein.<sup>154</sup> „*Die Kosten steigen und der Nutzen sinkt, denn am Ende ist der Kuchen immer begrenzt.*“<sup>155</sup>

---

<sup>150</sup> vgl. B. Ermer und J. Kleine (2021): S. 550.

<sup>151</sup> vgl. ebd.

<sup>152</sup> vgl. B. Ermer und J. Kleine (2021): S. 551.

<sup>153</sup> vgl. B. Ermer und J. Kleine (2021): S. 550.

<sup>154</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 40.

<sup>155</sup> Römmelt (2021): S. 40.

Abschließend muss erwähnt werden, dass auch Themen zum Datenschutz beziehungsweise der DSGVO (der Datenschutzgrundverordnung) zu beachten sind. Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, ab wann Kontakte außerhalb des sozialen Netzwerks kontaktiert werden dürfen, ohne dass es als nicht erlaubte Kaltakquise gilt.<sup>156</sup>

## 7.1 Zwischenfazit

Social Selling ist kein Selbstläufer und muss gut strukturiert und mit einem klaren Ziel betrieben werden. Social Selling bedeutet harte Vertriebsarbeit und kann sehr zeitaufwendig sein. Einige Hürden können das Social Selling behindern und müssen vom Management angesprochen und klar kommuniziert werden. Dazu zählt zum Beispiel, dass die Vertriebsmitarbeiter:innen ein privates Profil (zum Beispiel das LinkedIn-Profil) für berufliche Zwecke zur Verfügung stellen. Auch die Datenschutzthematik muss in die Strategie mit-einfließen. Wann dürfen Vertriebler:innen mit potentiellen Kund:innen außerhalb der sozialen Medien in Kontakt treten? Wie können Social Selling Aktivitäten unternehmensintern gemessen werden und wie schaffen es Unternehmen, dass die richtigen Beiträge und Botschaften veröffentlicht werden? Das alles sind Hürden die Unternehmen überwinden müssen, um erfolgreich Social Selling zu betreiben.

---

<sup>156</sup> vgl. Römmelt (2021): S. 41.

## **8 Methodischer Teil**

Nachdem die Thematik im theoretischen Teil im Grundsatz diskutiert wurde, folgt nun im methodischen Teil beziehungsweise in der Empirie eine qualitative Untersuchung, mit dem Ziel, mittels qualitativer Expert:inneninterviews die vorher aufgestellten Forschungsfragen zu beantworten. In weiterer Folge werden die Ergebnisse des Theorieteils hinterfragt beziehungsweise geprüft, ob Gültigkeit gegeben ist.

Zunächst werden die Methodik der Arbeit beschrieben und die Fragestellungen des qualitativen Interviews skizziert und erläutert. Weiters wird die Auswahl der Interviewpartner:innen argumentiert und abschließend wird auf die Analysetechnik eingegangen.

### **8.1 Beschreibung der Methode**

Um die Forschungsfrage „Wie kann Social Selling den B2B-Vertrieb bestmöglich ergänzen?“ zu beantworten, wurde für diese Arbeit die Methodik des qualitativen Forschungsansatzes gewählt, die mittels qualitativen Leitfadeninterviews, konkret in Form von Expert:inneninterviews, durchgeführt werden soll. Die Vorteile von Leitfadeninterviews bestehen nach Mayring generell darin, dass die hier zugrunde liegende, relativ offen verstandene Gestaltung der Interviewsituation es zulässt, die Sichtweisen des befragten Subjektes besser zu Geltung zu bringen als das beispielsweise mittels einer quantitativen Forschungsmethodik gewährleistet werden könnte. Gleichzeitig ist jedoch auch die Fokussierung des Gespräches auf spezifische Bereiche des Forschungsgegenstandes gewährleistet. Für die Expert:inneninterviews als spezielle Form des Leitfadeninterviews lässt sich festhalten, dass die befragte Person hier weniger als Person, als vielmehr in ihrer Funktion als Expertin beziehungsweise Experte für ein bestimmtes Themengebiet von Interesse ist.<sup>157</sup>

Entscheidend für die gewählte Methodik sind naturgemäß die am Beginn dieser Arbeit entworfene Hauptforschungsfrage beziehungsweise die

---

<sup>157</sup> vgl. Mayring (2010): S. 124.

Nebenforschungsfragen, wobei durch eine teilstrukturierte Interviewführung ein offener und breiter Zugang zu dem vorliegenden Forschungsgebiet ermöglicht wird und vor allem auch subjektive Perspektiven berücksichtigt werden können. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass der Forschungsstand bezüglich Social Selling in Europa ein niedriger ist, eignet sich die gewählte Erhebungstechnik gut, da der Gegenstand in einem ersten Schritt beleuchtet werden kann.<sup>158</sup>

## Gütekriterien

Mit Gütekriterien soll bei der empirischen Forschung gewährleistet sein, dass diese gemäß festgelegter Qualitätsstandards durchgeführt worden ist. Sie dienen dazu, die Qualität einer Forschung zu bewerten. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, bei der die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität angewendet werden können, können diese Maßstäbe bei der qualitativen Forschung nicht angewendet werden, weil sie nicht zu dem Vorgehen und dem Ziel der Forschung passen beziehungsweise für diese nicht tragfähig sind.<sup>159</sup> Qualitative Forschung muss also anderen Gütekriterien unterliegen.<sup>160</sup>

Laut Steinke und Flick lassen sich sechs übergreifende Kriterien für qualitative Forschung aufstellen:<sup>161</sup>

### 1.) Verfahrensdokumentation

Die Auswertung qualitativer Forschung benötigt ein systematisches Vorgehen und Regeln, die dieses Vorgehen definieren. Es ist erlaubt, diese Regeln zu ändern. Jedoch ist darauf zu achten, dass die Daten dann nach denselben Regeln ausgewertet werden und mit denselben Ablaufmodellen betrachtet werden. Die Qualität wird vor allem daran festgemacht, dass das Material durch das gleiche, dokumentierte Vorgehen analysiert wird. Das Vorgehen muss so gut dokumentiert werden, dass andere Personen die Analyse mit denselben Daten wiederholen können. Dabei sollten diese Personen möglichst auf ähnliche Ergebnisse kommen.

---

<sup>158</sup> vgl. Mayring (2010): S. 13.

<sup>159</sup> vgl. Flick (2020), zitiert nach Mayring (2023): S. 119.

<sup>160</sup> vgl. Mayring (2023): S. 120.

<sup>161</sup> vgl. Steinke (1999); Flick (2020), zitiert nach Mayring (2023): S. 122ff.

## **2.) Argumentative Interpretationsabsicherung**

Bei der qualitativen Forschung spielen Interpretationen eine fundamentale Rolle. Jedoch lassen sich Interpretationen im Gegensatz zu Rechenoperationen nicht beweisen. Jedoch bedarf es auch bei Interpretationen einer Qualitätssicherung. Daher dürfen Interpretationen nicht nur getroffen und definitiv gestellt werden, sondern müssen auch argumentiert und begründet sein, um andere Personen verstehen zu lassen, wie die Interpretation zustande gekommen ist. Weiters wird die Interpretation durch die Argumentation erst schlüssig. Dort, wo die Interpretation Lücken aufweist, müssen diese Lücken ebenfalls argumentiert und begründet werden.

## **3.) Regelgeleitetheit**

Um Fehler und ungewollte Einflüsse gering zu halten, muss bei der qualitativen Forschung nach vorher festgelegten Regeln und Analyseschritten vorgegangen werden. Sollten sich während der Forschung Änderungen in den Regeln oder Analyseschritten ergeben, müssen diese dokumentiert werden. Die systematische Bearbeitung des Materials muss durch schrittweises und sequenzielles Vorgehen gesichert werden. Außerdem müssen das Material sowie die Daten in sinnvolle Einheiten unterteilt werden.

## **4.) Nähe zum Gegenstand**

Die Nähe zum Gegenstand ist für die qualitative Forschung essenziell. Das bedeutet, dass die forschende Person sich möglichst nahe an die zu erforschende Materie begibt, anstatt die Materie durch Personen oder Dinge zu sich zu holen: „*Anstatt Versuchspersonen ins Labor zu holen, versucht man ins „Feld“ zu gehen, in die natürliche Lebenswelt der Beforschten.*“<sup>162</sup> Durch dieses für die qualitative Forschung wesentliche Kriterium wird erreicht, dass der Forschungsprozess eine gewisse Nähe zum Forschungsgegenstand erhält. Weiters ist es von Vorteil, dass die befragten

---

<sup>162</sup> Mayring (2023): S. 124.

Personen ein ähnliches Interesse an der Thematik haben wie die forschende Person. So kann bestmöglich zusammengearbeitet beziehungsweise an einem Ziel gearbeitet werden.

### **5.) Kommunikative Validierung**

Mit diesem Kriterium ist gemeint, dass den befragten Personen noch einmal die Ergebnisse der Forschung vorgelegt werden und sie darüber befragt werden beziehungsweise ihre weiteren Meinungen darüber eingeholt werden und darüber diskutiert wird. Wenn die Meinungen der befragten Personen in den Ergebnissen reflektiert werden, so kann das ein Indiz für die Gültigkeit dieser sein. In der qualitativen Forschung sind die befragten Personen nicht nur Datenlieferanten, sondern „[...] *denkende Subjekte wie die Forscher auch. Deshalb nimmt der Forscher den Dialog mit ihnen auf*“.<sup>163</sup> Dieser Dialog kann relevante Argumente für die Ergebnisse bringen.

### **6.) Triangulation**

Dieses Kriterium beschreibt, dass zur Validierung der analysierten Daten auch eine andere Methode oder Datenquelle herangezogen werden sollte. Dabei wird versucht, die Fragestellungen mit unterschiedlichen Lösungswegen zu beantworten. Es ist dabei nicht wichtig, dass die verschiedenen Methoden zu exakt demselben Ergebnis kommen. Viel wichtiger ist, dass die Thematik aus mehr als einer Perspektive beleuchtet wird und somit auf Stärken und Schwächen der Methoden hingewiesen wird und insgesamt ein breiteres Sichtfeld gewährleistet werden kann. Die Triangulation streift dabei schon an der gemischten Analysemethode, die qualitative und quantitative Forschung verbindet.

---

<sup>163</sup> Mayring (2023): S. 124.

## **Anwendung der Gütekriterien**

Laut Mayring ist die Anwendung der Gütekriterien an die Art der Arbeit und Vorgehensweise in dieser anzupassen. Daher ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass die eben erwähnten Gütekriterien wie folgt angepasst worden sind:

- Die Nähe zum Gegenstand wird insofern interpretiert, als dass sich der Autor dieser Arbeit im Vorfeld intensiv mit Vertriebsmethoden im B2B beschäftigt hat und diese auch im beruflichen Umfeld benötigt.
- Die kommunikative Validierung kann in dieser Arbeit aus verschiedenen Gründen nicht als separater Schritt am Ende aller Interviews durchgeführt werden. Es wird jedoch mit einigen Interviewpartner:innen die Meinungen anderer befragten Personen verglichen und darüber diskutiert.
- Das Kriterium der Triangulation kann nicht durchgeführt werden, da keine Unternehmen ausfindig gemacht werden konnten, die valide Daten über die Social Selling-Aktivitäten bereitstellen können.

## **8.2 Strukturierung und Vorbereitung der Interviews**

Der Interviewleitfaden wird in drei Teile untergliedert:

### **Der Einstieg und die Vorstellung**

Dieser Teil dient dazu, ein harmonisches Umfeld für beide Personen (die Interviewpartnerin beziehungsweise den Interviewpartner und den Interviewer) zu schaffen. Es werden allgemeine Fragen geklärt und noch einmal auf die datenschutzrechtlichen Punkte eingegangen. Daraufhin wird die Aufzeichnung des Interviews gestartet und die Expert:innen darauf hingewiesen. Danach werden in diesem Teil die Einstiegsfragen zur interviewten Person gestellt, sollte diese sich nicht von selbst vorstellen oder sollten bei der Vorstellung noch wesentliche Punkte offen sein.

## **Hauptteil**

Im Hauptteil werden die aus den Forschungsfragen abgeleiteten Interviewfragen gestellt. Der Hauptteil wurde wiederum in zwei Teile unterteilt: Der erste Teil beschäftigt sich mit Fragen um die Wirtschaftlichkeit von Social Selling. Hier soll geklärt werden, wie im Konkreten Social Selling im B2B-Vertrieb behilflich sein kann.

Im zweiten Teil wird auf Fragen zur Implementierung von Social Selling in B2B-Unternehmen eingegangen.

Im Sinne der Harmonie der Befragung können auch Fragen aus dem ersten und zweiten Hauptteil gemischt werden. Das soll gewährleisten, dass das Thema während des Interviews nicht zu abrupt gewechselt werden muss.

## **Abschluss**

In diesem Teil wird die Frage gestellt, ob etwas im Zusammenhang mit dem Thema Social Selling nicht erwähnt wurde beziehungsweise ob die Interviewpartnerin beziehungsweise der Interviewpartner noch etwas ergänzen möchte. Abschließend werden die Interviewpartner:innen darauf hingewiesen, dass die Aufzeichnung nun endet und die Verabschiedung wird eingeleitet.

## **Allgemeines**

Es wurde beim Einstieg des Interviews bewusst darauf verzichtet, noch einmal den „Wissensstand“ der Interviewpartner:innen über Social Selling abzufragen, da die Expert:innen aufgrund ihres Wissens über diese Thematik ausgewählt wurden. Weiters verzichtete der Interviewer darauf, sich persönlich vorzustellen, da das schon im Vorfeld passiert ist.

Alle Interviews wurden mit Bild und Ton aufgezeichnet. Weiters wurde der gesprochene Text mittels automatischer Transkriptorfunktion der genutzten Videotelefoniesoftware verarbeitet. Alle technischen Hilfsmittel wurden im Vorfeld jedes Interviews getestet. Als Backup wurde eine zweite Hardware zur Bild- und

Tonaufzeichnung genutzt. Alle Aufzeichnungen wurden lokal gespeichert und in keiner Cloud hochgeladen.

Die datenschutzrechtliche Einwilligungserklärung wurde im Vorfeld an alle Interviewpartner:innen mittels E-Mail versendet und spätestens vor Beginn des Interviews unterzeichnet zurückgesendet.

## **Pretest**

Bevor das erste Interview gestartet wurde, wurde mit einem Interviewpartner, mit dem die Gesprächsbasis von Anfang an besonders gut war, ein Pretest durchgeführt. Mit diesem Test sollten die Funktionalität des Interviewleitfadens, der Aufbau und die geplante Dauer des Interviews getestet werden. Aufgrund des notwendigen Fachwissens zur Beantwortung der Fragen konnte dafür keine neutrale Person ausgewählt werden, sondern musste eine Expertin oder ein Experte befragt werden. Die Auswirkungen auf das „richtige“ Interview durch den Pretest können aber vernachlässigt werden.

Aufgrund des Pretests wurden einzelne Fragen geringfügig verändert, sowie der Ablauf des Interviews leicht angepasst. Die folgende Tabelle gibt Aufschluss darüber, welche Fragen angepasst wurden:

Fragestellung 1. Leitfaden	Fragestellung 2. Leitfaden	Begründung für die Änderung
Basiert Social Selling auf einer Marketingstrategie des Unternehmens oder aus einem Entschluss von Mitarbeiter:innen?	Basiert Social Selling auf einer Onlinemarketing- und Salesstrategie des Unternehmens oder aus einem Entschluss von Mitarbeiter:innen?	Es kann sich herausstellen, dass Social Selling nicht nur Aufgabe des Marketings, sondern und vor allem Aufgabe des Vertriebs ist.
Wie kann Social Selling automatisiert werden und welche Vor- beziehungsweise Nachteile ergeben sich daraus?	Inwiefern kann Social Selling automatisiert werden und welche Vor- beziehungsweise Nachteile ergeben sich daraus?	Die Fragestellung lässt offen, ob eine Automatisierung überhaupt möglich ist.
Wie oft in der Woche beschäftigen Sie sich mit Social Selling beziehungsweise Onlinemarketing?	Wie oft in der Woche beschäftigen Sie sich mit Social Selling oder Onlinemarketing?	Das Wort „beziehungsweise“ impliziert, dass Social Selling und Onlinemarketing einer Kategorie angehören. Dem ist aber nicht der Fall. Social Selling ist kein Teil des Onlinemarketings.

Tabelle 5: Pretest<sup>164</sup>

### 8.3 Auswahl der Expert:innen

Die Expert:innen sind alle in verschiedenen Branchen im Onlinemarketing tätig. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Expert:innen jeweils einen anderen Blickwinkel auf Social Selling haben. So wurde zum Beispiel ein Gründer und Unternehmer, ein Agenturangestellter, eine Unternehmensberaterin und ein Marketingleiter eines B2B-Unternehmens befragt, um ein möglichst breites Feld an Erfahrungen beziehungsweise Meinungen abfragen zu können.

Zuerst wurden drei Personen aus Unternehmensberatungen angefragt. Zwei der befragten Personen stimmten gleich am nächsten Tag dem Interview zu. Eine Person war laut Angaben der Assistentin auf Dienstreise. Diese Person wollte einem Interview nur zustimmen, wenn sie namentlich in der Danksagung erwähnt wird und wenn mindestens drei Publikationen der Person in der Arbeit zitiert würden.

---

<sup>164</sup> Eigene Darstellung

Aufgrund dieser Auflagen musste das Interview seitens des Verfassers dieser Arbeit im Sinne der Wissenschaft abgelehnt werden.

Zeitgleich wurde eine Person angefragt, die mehrere B2B-Unternehmen gegründet und erfolgreich verkauft hat. Diese Person hat dem Interview noch am selben Tag zugestimmt.

Ebenfalls wurde eine Person aus der Forschung und Lehre im Bereich Digital Marketing und Marktforschung kontaktiert. Eine Zusage dieser Person wurde drei Tage später erteilt, mit dem Hinweis, dass das Interview erst in drei Wochen stattfinden kann. Das hat die Qualität des Interviews jedoch in keiner Weise gemindert.

Zuletzt wurde eine Person aus einer Dialogagentur kontaktiert, welche B2B-Unternehmen in ihrer Kommunikation mit den Kund:innen unterstützt. Schließlich wurden zwei Personen in Führungspositionen im Marketing in großen Unternehmen der B2B-Branche zum Interview eingeladen. Diese Personen haben allesamt innerhalb von zwei Werktagen den Interviews zugestimmt.

Nach Zustimmung zum Interview wurde den Personen unaufgefordert die datenschutzrechtliche Einwilligungserklärung zugesendet, mit der Bitte, diese bis zum Start des Interviews unterzeichnet zu retournieren. Auf Wunsch wurde auch der Interviewleitfaden gesendet.

Insgesamt war die Kommunikation mit fast allen Personen sehr gut, kurzweilig und basierte auf einer guten Gesprächsbasis und einem guten Klima.

Die folgende Tabelle fasst alle Interviewpartner:innen zusammen und anonymisiert sie:

Name	Funktion	Branche	Datum des Interviews
Expert:in 1 (E1)	Forschung und Lehre	Bereich Digital Marketing und Marktforschung	03.08.2023
Expert:in 2 (E2)	Unternehmensberatung	Unternehmensberatung	25.07.2023
Expert:in 3 (E3)	Head of Communications and Sustainability	Lebensmittel	27.07.2023
Expert:in 4 (E4)	Gründer und Unternehmer	Agentur, Internetprovider, Onlinedruck	21.07.2023
Expert:in 5 (E5)	Head of Digital Services	Dialogagentur	02.08.2023
Expert:in 6 (E6)	Key Account und Sales Excellence Manager	Maschinenbau	03.08.2023
Expert:in 7 (E7)	Unternehmensberatung	Unternehmensberatung	16.08.2023

Tabelle 6: Überblick Expert:innen<sup>165</sup>

## 8.4 Datenanalyse

Für die Analyse beziehungsweise die Auswertung der Expert:inneninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Diese Analysetechnik wurde von Mayring in den 1980er Jahren entwickelt. Das Ziel der Inhaltsanalyse ist es, Daten beziehungsweise Forschungsmaterial aus Kommunikationsquellen, im Falle dieser Arbeit aus Expert:inneninterviews, zu analysieren.<sup>166</sup> Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass die Inhaltsanalyse als kein starres Standardverfahren zu betrachten ist, sondern als flexibles, agiles Verfahren, das an den Untersuchungsgegenstand angepasst werden muss. Dies erfordert jedoch die Konstruktion eines Ablaufmodells, das die Schritte der Analyse im Vorfeld festlegt und deren Reihenfolge definiert. Weiters müssen klare Regeln aufgestellt werden, um zu gewährleisten, dass die Analyse- und Auswertungsschritte nachvollziehbar und vor allem von anderen Forscher:innen wiederholbar sind. Das Kategoriensystem stellt sowohl in der quantitativen Inhaltsanalyse als auch in der qualitativen Inhaltsanalyse ein zentrales Instrument dar.<sup>167</sup> Bei dieser Arbeit wurde die Vorgehensweise der induktiven Kategorienbildung gewählt, damit die

---

<sup>165</sup> Eigene Darstellung

<sup>166</sup> vgl. Mayring (2010): S. 11.

<sup>167</sup> vgl. ebd. S. 49.

vorliegende Theorie breiter beleuchtet werden kann und eventuelle Neuerkenntnisse besser eingebracht werden können.<sup>168</sup>

In der folgenden Abbildung wird die Vorgehensweise bei der Analyse und Auswertung des Materials aus den Expert:inneninterviews dargestellt. Die Abbildung ist an die Abbildung von Mayring angelehnt und wurde an die Vorgehensweise dieser Arbeit angepasst.<sup>169</sup>

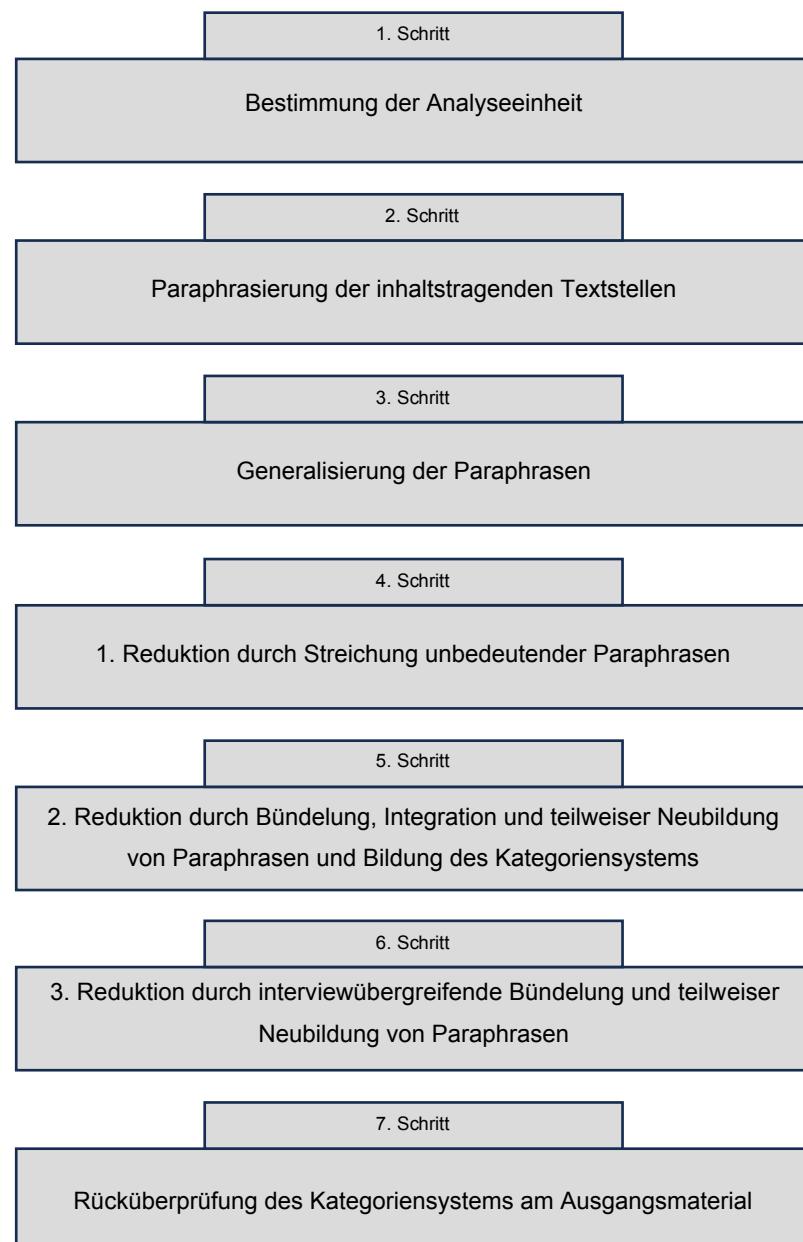


Abbildung 5: Vorgehensweise bei Analyse<sup>170</sup>

<sup>168</sup> vgl. ebd. S. 67.

<sup>169</sup> vgl. Mayring (2010): S. 68.

<sup>170</sup> Eigene Darstellung nach Mayring (2010): S. 68.

Folgend wird auf die einzelnen Schritte eingegangen, wobei diese auch näher erläutert werden:<sup>171</sup>

### **1.) Bestimmung der Analyseeinheiten**

Ausgangsbasis für diesen Schritt sind die transkribierten Interviews der Expert:innen. In diesem Schritt werden relevante Aussagen in den Transkripten als Textpassagen erfasst und in diese Passagen in eine Tabelle, die zur Auswertung genutzt wird (Tabelle 6), eingefügt.

### **2.) Paraphrasierung der inhalstragenden Textstellen**

In diesem Schritt werden die vorher übertragenen Aussagen hinsichtlich des nutzbaren Inhalts gefiltert und alle irrelevanten, ausschmückenden oder umgangssprachlichen Passagen entfernt.

### **3.) Generalisierung der Paraphrasen**

In diesem Schritt werden die Paraphrasen verallgemeinert und alle subjektiven Inhalte entfernt. Es bleiben generelle Aussagen übrig.

### **4.) 1. Reduktion durch Streichung unbedeutender Paraphrasen**

Nun werden die generellen Aussagen auf das Wesentliche gekürzt, um den Kern der Aussage zu filtern. Dieser Schritt ist aufgrund der teilweisen sehr langen und umfangreichen Aussagen nötig.

### **5.) 2. Reduktion durch Bündelung, Integration und teilweiser Neubildung von Paraphrasen**

Nachdem der Kerninhalt durch die erste Reduktion sichtbar geworden ist, werden nun alle durch die erste Reduktion gekürzten Aussagen innerhalb des Interviews auf die wesentlichen Inhalte gekürzt. Damit werden doppelte oder sehr ähnliche Aussagen einer Person mit einer Aussage zusammengefasst. Teilweise werden hier zwei oder mehrere Aussagen reduziert und eine neue, zusammenfassende Aussage formuliert. Weiters

---

<sup>171</sup> vgl. Mayring (2010): S. 69ff.

wurde in diesem Schritt anhand der zweifach reduzierten Aussagen innerhalb der jeweiligen Interviews das Kategoriensystem gebildet.

#### **6.) 3. Reduktion durch interviewübergreifende Bündelung und teilweiser Neubildung von Paraphrasen**

In diesem Schritt werden nun alle durch die erste und zweite Reduktion gefilterten Aussagen aller Interviews wiederum reduziert. Das heißt, dass gleiche Aussagen von verschiedenen Interviewpartner:innen auch reduziert werden und teilweise ebenfalls, wie im Schritt davor, neue, für alle Aussagen gültige Rückschlüsse getroffen werden. Bei diesem und beim vorherigen Schritt wurde besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass die neu gebildeten Aussagen die reduzierten Aussagen beinhalten und weiterhin Gültigkeit wahren beziehungsweise mit den ursprünglichen Aussagen übereinstimmen.

#### **7.) Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial**

In diesem letzten Schritt werden noch einmal die durch die Aussagen getroffenen Kategorien mit dem Ausgangsmaterial verglichen und geprüft, ob die Kategorien nach wie vor gültig sind beziehungsweise, ob das Ausgangsmaterial gemäß den getroffenen Kategorien zugeordnet werden kann. Dieser Schritt findet statt, nachdem 30 Prozent des Materials bearbeitet worden sind.

Das Material der Interviews wurde – wie schon vorher erwähnt – in einer Tabelle erfasst. Diese Tabelle orientiert sich an Mayrings Zusammenfassungsmaske und wird folgend schematisch aufgezeigt und ist beispielhaft in den Anhängen zu finden.

Zeilennummer	Aussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion 1

Tabelle 7: Zusammenfassungsmaske<sup>172</sup>

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse beleuchtet und weiters diskutiert.

---

<sup>172</sup> Eigene Darstellung nach Mayring (2010): S. 72.

## 9 Beschreibung der Ergebnisse

Nun werden die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Expert:inneninterviews erläutert und mit dem theoretischen Teil dieser Arbeit in Kontext gebracht, um so in weiterer Folge die Forschungsfrage und die Nebenforschungsfragen zu beantworten. So soll diese Arbeit dazu beitragen, einerseits die Theorie zu überprüfen und andererseits neue Erkenntnisse darzustellen.

Alle Aussagen wurden, wie im vorherigen Kapitel erläutert, analysiert und insgesamt sechs Kategorien zugeordnet. Die folgende Tabelle zeigt alle Kategorien und die zugeordneten, reduzierten Aussagen der Expert:innen.

Kategorie und Name der Kategorie	Reduzierte Aussagen
K1: Definition und Wesen von Social Selling	<ul style="list-style-type: none"><li>- Social Selling bedeutet B2B-Vertrieb auf sozialen Netzwerken.</li><li>- Social Selling als Werkzeug des digitalen, beziehungsorientierten Vertriebs dient der Pflege des Netzwerks.</li><li>- B2B ist nicht nur Industrie zu Industrie.</li></ul>
K2: Herausforderungen und Hemmnisse	<ul style="list-style-type: none"><li>- Automatisierungen schädigen eher dem Geschäft und sind nicht authentisch. Content muss abgestimmt und geplant sein, um Mehrwert zu bieten.</li><li>- Erfolgreiches Social Selling erfordert nicht nur technisches und strategisches Verständnis für das Unternehmen, sondern auch die Kenntnis der Zielgruppe und ihrer Bedürfnisse.</li><li>- Erfolgreiches Social Selling erfordert neben geeigneter Hardware auch Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit, ansprechende Texte zu verfassen.</li><li>- Die sozialen Netzwerke und Prinzipien müssen für Social Selling verstanden werden.</li><li>- Social Selling ist kein Wundermittel und kein Selbstläufer.</li><li>- Eine Gefahr beim Social Selling ist die Verwendung klassischer Kaltakquise-Methoden, die potenzielle Kund:innen abschrecken könnten.</li><li>- Es ist schwer einzuschätzen, ob Social Selling ein Trend ist.</li><li>- Expert:innen können über Social Media schnell abgeworben werden.</li></ul>
K3: Chancen und Vorteile	<ul style="list-style-type: none"><li>- Das Potential von Social Selling zeigt sich darin, dass nur fünf Prozent der LinkedIn-Nutzer:innen aktiv Content produzieren.</li><li>- Tools können Social Selling effizienter gestalten.</li><li>- Durch Social Selling kann eine größere Zielgruppe angesprochen und die Verkaufszahlen können dadurch gesteigert werden.</li><li>- Empfehlungen aus dem direkten Umfeld haben einen größeren Wert als Marketingkampagnen.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaltakquise über LinkedIn ist vermutlich weniger aufdringlich als Cold-Calling.</li> <li>- Social Selling bewirkt eine authentische Kommunikation zwischen Unternehmen und ihrer Zielgruppe.</li> </ul>
K4: Social Selling in der Marketing- und Salesstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social Selling bedarf einer Strategie, die die Vertriebsstrategie widerspiegelt, um nachhaltig Geschäft zu erzeugen.</li> </ul>
K5: Motivation und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das persönliche Auftreten von Vertriebspersonen oder Unternehmensvertreter:innen wirkt authentisch und gehört wie eine gute Website zum guten Ton.</li> <li>- Für erfolgreiches Social Selling sollten Unternehmen und Mitarbeiter:innen eng zusammenarbeiten, eventuell mit einem Redaktionsplan.</li> <li>- Der Vertrieb wird durch die engere Vernetzung von Marketing und Sales nachhaltig verändert und die einzelnen Aktivitäten werden dadurch aufgewertet.</li> <li>- Mittlere und größere Unternehmen können leichter Social Selling betreiben.</li> <li>- Social Selling findet auf sozialen Netzwerken, aber auch auf anderen Plattformen statt.</li> <li>- Die Mitarbeiter:innen des Unternehmens müssen Social Selling und dessen Nutzen verinnerlichen.</li> <li>- Verkäufer:innen haben auf LinkedIn das Ziel, Verkaufsgespräche zu beginnen.</li> <li>- Große Unternehmen neigen eher zu Social Marketing, während kleinere Unternehmen Social Selling oft weniger strukturiert umsetzen.</li> </ul>
K6: Verhältnis zu traditionellem Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social Selling ist im Wesen gleich wie der analoge Vertrieb, nur digital.</li> <li>- Social Selling gewinnt an Bedeutung, da herkömmliche Werbekampagnen an Wirksamkeit verlieren.</li> <li>- Die analogen Vertriebstechniken können nicht auf Social Selling übertragen werden.</li> <li>- Traditioneller Vertrieb wandelt sich in Unternehmen hin zu Marketing und Sales beziehungsweise Social Selling.</li> </ul>

Tabelle 8: Überblick über reduzierte und kategorisierte Aussagen<sup>173</sup>

## 9.1 Definition und Wesen von Social Selling

Eine der ersten Fragen in den Expert:inneninterviews war darauf abgezielt, zu erfahren, was die jeweiligen Expert:innen unter dem Begriff Social Selling verstehen. Gleich zu Beginn ist hervorzuheben, dass die meisten Interviewpartner:innen angegeben haben, dass Social Selling eigentlich wenig mit dem Verkaufen an sich zu tun hat, sondern, dass es sich dabei eher um

---

<sup>173</sup> Eigene Darstellung

Netzwerkpflege und Verkaufsanbahnung handelt.<sup>174</sup> Ebenfalls relevant ist, dass zwei Praktiker:innen davon überzeugt waren, dass Social Selling kaum etwas mit dem analogen Vertrieb gemein hat und dass es ein komplett eigenständiger Ansatz mit eigenen Prinzipien ist.<sup>175</sup>

*„Es geht weit über die klassische Lead-Generierung hinaus. Oder die klassischen Verkaufs- oder Akquiseaktivitäten, das ist ein eigener Ansatz, der erlernt gehört und auch verstanden werden muss. Der hat ganz eigene Prinzipien.“<sup>176</sup>*

Andererseits waren zwei andere Expert:innen der Meinung, dass es sehr wohl Parallelen zwischen dem analogen Vertrieb und Social Selling gibt. Im analogen Vertrieb wird mit Cold-Calling und Direct-Mailings gearbeitet und auf sozialen Netzwerken können Personen ebenfalls kalt angeschrieben werden.

*„Ja, auch hauptsächlich über LinkedIn, wo man ab und zu Anfragen bekommt von Verkäufern, die sich mit mir verlinken möchten und dann offensichtlich im Verkaufsgespräch anfangen möchten über LinkedIn.“<sup>177</sup>*

Darauf wird noch genauer in Kapitel 9.6 („Verhältnis zu traditionellem Vertrieb“) eingegangen.

Nahezu alle Expert:innen waren sich darüber einig, dass Social Selling kein Marketing-, sondern ein Vertriebsansatz ist, der meistens in B2B-Branchen angewendet wird.

*„Ja, es ist die Nutzung von Social Media für den Verkauf beziehungsweise zur Verkaufsförderung.“<sup>178</sup>*

*„Und ich verstehe darunter den gezielten Einsatz sozialer Netzwerke für den Vertrieb, sowohl im B2B, als auch im B2C-Bereich.“<sup>179</sup>*

*„Also Social Selling ist für mich sozusagen die neue, neue unter Anführungszeichen, Akquiseform mit der Nutzung der sozialen Medien.“<sup>180</sup>*

---

<sup>174</sup> vgl. Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 26-27.

<sup>175</sup> vgl. Expert:inneninterview 2 (2023): Z. S. 34-36.

<sup>176</sup> Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 34-36.

<sup>177</sup> Expert:inneninterview 4 (2023): Z. 41-43.

<sup>178</sup> ebd. Z. 27-28.

<sup>179</sup> Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 24-25.

<sup>180</sup> vgl. Expert:inneninterview 7 (2023): Z. 29-30.

Daher kann gesagt werden, dass die meisten befragten Expert:innen ein einheitliches Verständnis über das Wesen von Social Selling haben. Auch wenn die Interviewpartner:innen aus verschiedenen Branchen und Fachbereichen beziehungsweise aus der Praxis oder aus der Forschung kommen, ist mehrheitlich eine ähnliche Auffassung vorhanden. Zusammenfassend kann behauptet werden, dass fast alle Expert:innen der Meinung waren, dass Social Selling, entgegen der Namensgebung, vieles ist, jedoch am wenigsten das Verkaufen auf sozialen Netzwerken.<sup>181</sup> Social Selling dient dem Aufbau und der Pflege eines Netzwerkes auf sozialen Netzwerken oder anderen Plattformen wie Foren.

## 9.2 Herausforderungen und Hemmnisse von Social Selling

Um Social Selling erfolgreich betreiben zu können, müssen Vertriebspersonen einige Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen. Darüber waren sich alle Expert:innen einig: „[...] erstens einmal großes technisches Know-How.“<sup>182</sup>

So bedarf es neben dem technischen Know-How über die jeweiligen Plattformen und Programme zur Content-Erstellung vor allem eines großen Einfühlungsvermögens für die Zielgruppe.

*„Ja, also bei den Fähigkeiten, glaube ich, ist es das sich Hineindenken können in die Position des Empfängers. Also kann man Empathie nennen oder so, aber jedenfalls ganz stark den Blickwinkel des potenziellen Empfängers sich vorzustellen und sich dort auch zu bemühen, dass man ihn so erwischt.“<sup>183</sup>*

*„Und mit zielgruppengerechter Ansprache. Dass man eben in der Lage ist, sich zu überlegen, wie die Situation des Empfängers ist und ihn entsprechend anspricht. Also von der inhaltlichen Seite her.“<sup>184</sup>*

Gerade, weil das Hineinversetzen in das Gegenüber beziehungsweise die Fähigkeit zur Empathie beim Social Selling so entscheidend ist, lässt sich der Ansatz laut den Expert:innen kaum automatisieren. Es besteht die Möglichkeit, vorher eigenständig

---

<sup>181</sup> vgl. Expert:inneninterview 7 (2023): Z. 302-305.

<sup>182</sup> Expert:inneninterview 3 (2023): Z. 122.

<sup>183</sup> Expert:inneninterview 4 (2023): Z. 120-123.

<sup>184</sup> ebd. Z. 123-126.

verfasste Beiträge automatisch zu veröffentlichen, wobei dies nach Meinung der Expert:innen nahezu die einzige Möglichkeit der Automation ist. Es sind sich nämlich ebenfalls alle Expert:innen einig, dass mittels künstlicher Intelligenz verfasster Content keinen Mehrwert für die Zielgruppe bietet und daher auch nicht als relevanter Content eingestuft wird.

*„Wenn irgendwann künstliche Intelligenz in der Lage ist, [...], erstell mir fünf Blogbeiträge. Also sieht man ja auch wieder. Mach mir fünf Themen, die ich beitragen könnte, schreib mir dazu einen Fünfzeiler, such mir dazu ein Bild raus, dann frage ich mich: Habe ich dann überhaupt noch den Mehrwert? Weil diese Anfrage kann jeder selbst stellen.“<sup>185</sup>*

*„Der Ansatz, nämlich der Beziehungsaufbau, ist wie in Wirklichkeit nicht automatisierbar.“<sup>186</sup>*

*„Es lassen sich schon gewisse Tätigkeiten innerhalb dessen automatisieren, wie zum Beispiel Postings. Aber der Ansatz selbst lässt sich nicht automatisieren.“<sup>187</sup>*

*„Einschränkungen sehe ich im Prinzip spiegelbildlich. Das heißt, wenn KI dazu führt, dass es einen unüberschaubaren Wust an Content gibt, der ununterbrochen generiert wird und die Kanäle überflutet.“<sup>188</sup>*

Ein genannte Herausforderung ist es, dass die Expert:innen in den jeweiligen Unternehmen diejenigen sein sollten, die sich zu Social Seller:innen entwickeln sollten, weil es wichtig ist, dass die Personen, die sich mit Content auf sozialen Netzwerken positionieren wollen, die qualifiziertesten Personen in ihrer Nische sein müssen, um ansprechenden und relevanten Content für die Zielgruppe zu veröffentlichen.“ [...] muss die beste, qualifizierteste Quelle von Einsichten von einem Nischenthema sein, dann werden auch die Kunden die Türe einrennen. Das ist das eigentliche Prinzip.“<sup>189</sup> Das Problem liegt nun darin, dass diese Personen oft schon mehrere Jahrzehnte in einem Unternehmen tätig sind und mit dem Ansatz des Social Selling beziehungsweise mit sozialen Netzwerken unvertraut sind. „Und

---

<sup>185</sup> Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 191-196.

<sup>186</sup> Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 253-254.

<sup>187</sup> ebd. Z. 153-155.

<sup>188</sup> Expert:inneninterview 4 (2023): Z. 235-237.

<sup>189</sup> Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 264-266.

*das sind genau die Experten, die bei uns da sitzen. Die Leute, die dann zwanzig, dreißig Jahre Erfahrung haben in einem Bereich, die tun sich da noch am schwersten. Für junge Leute ist das eigentlich kein Problem [...].*<sup>190</sup>

Wenn es Expert:innen gelingt, sich als solche auf sozialen Netzwerken zu positionieren, dann besteht jedoch wiederum die Gefahr, dass diese Personen von konkurrierenden Unternehmen erkannt und abgeworben werden.

*„Das Einzige, was wir auch hatten, ist auch so, dass wir quasi in einem umkämpften Arbeitsmarkt sind und da ist es schon wieder bisschen kritisch zu sehen, wenn man so Experten sich halt aufzieht, unter Anführungszeichen, in der Branche, weil die halt extrem schnell abgeworben werden.“*<sup>191</sup>

Weiters herrscht bei fast allen Interviewpartner:innen der Konsens darüber, dass Vertriebler:innen, die Social Selling betreiben, keinesfalls in die Muster der klassischen Kaltakquise fallen dürfen und keine quantitativen Ziele gesetzt werden dürfen. Es schadet dem Netzwerk und den Plattformen, wenn Personen nur auf Follower:innen und Likes abzielen oder ziellos Personen anschreiben, in der Hoffnung, ein bis zwei Prozent der Empfänger:innen reagieren auf die Nachrichten.<sup>192</sup>

*„Also es gibt Kaltakquise in den sozialen Medien und es gibt Kaltakquise am Telefon und beides halte ich für schlecht.“*<sup>193</sup>

*„Ich hab‘ so viele Vernetzungsanfragen, wo ich mich auch frage, verkaufe ich davon was, nur weil ich jetzt zehntausend Follower hab‘? Eher nicht, da bin ich dann eher Influencer, aber kein Social Seller, sondern ich will eigentlich gezielt Kontakte anbahnen und pflegen und darum geht es eigentlich in diesem Social Selling und das ist auch nichts Neues. Neu ist nur, dass wir es in digitalen sozialen Netzwerken machen.“*<sup>194</sup>

Einige Expert:innen sind auch davon überzeugt, dass eine Social Selling-Strategie, abgeleitet aus der Vertriebsstrategie, zwar mittlerweile einfach dazu gehöre, jedoch

---

<sup>190</sup> Expert:inneninterview 6 (2023): Z. 329-332.

<sup>191</sup> ebd. Z. 293-296.

<sup>192</sup> vgl. Expert:inneninterview 7 (2023): Z. 236-238.

<sup>193</sup> Expert:inneninterview 7 (2023): Z. 269-270.

<sup>194</sup> Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 60-64.

muss auch erwähnt sein, dass Social Selling kein Wundermittel ist, das schlagartig den Umsatz der Unternehmen erhöhen wird.<sup>195</sup> Gerade in kleineren Unternehmen oder Ein-Personen-Unternehmen bedeutet Social Selling in Relation mehr Arbeit und der Erfolg ist davon abhängig, wie kompetent die Unternehmer:innen sind.<sup>196</sup>

### 9.3 Chancen und Vorteile von Social Selling

Neben den Herausforderungen und Hemmnissen von Social Selling gibt es jedoch auch einige Chancen und Vorteile dieses Ansatzes. So ist einer der größten Vorteile, dass durch Social Selling eine bessere Bindung zum Gegenüber hergestellt werden kann, da authentischer Content zu mehr Vertrauen und somit auch zu mehr Geschäft führen kann.<sup>197</sup> Des Weiteren ist es durch Social Selling möglich, eine viel größere Zielgruppe als im klassischen Vertrieb anzusprechen. Außerdem können Vertriebler:innen über die sozialen Netzwerke an potentielle Kund:innen gelangen, die sonst nicht erreicht hätten werden können.

*„Es hilft auf jeden Fall im Sinne dessen, dass man mit Kunden kommunizieren kann, an die man normalerweise schlechter oder möglicherweise sogar unmöglich herankommt. Und damit kann man einfach Kunden gewinnen, die man auf normalem Weg gar nicht gewinnen hätte können und damit hilft automatisch sozusagen, die Verkaufszahlen zu erhöhen.“<sup>198</sup>*

Eine Chance von Social Selling ist, dass laut einer Studie von LinkedIn nur fünf Prozent der Nutzer:innen aktiv Content veröffentlichen. Das heißt, dass sich Social Selling in Europa noch in einer frühen Phase befindet.<sup>199</sup>

An dieser Stelle ist noch zu erwähnen, dass das kalte Akquirieren über soziale Netzwerke, also unbekannten Personen eine Nachricht zu senden, das darauf ausgelegt ist, Geschäfte abzuschließen beziehungsweise Neukund:innen zu gewinnen, weniger aufdringlich ist und das Gegenüber leichter die Möglichkeit hat, die Kontaktaufnahme zu ignorieren, als beispielsweise beim Cold-Calling. Dieses

---

<sup>195</sup> vgl. Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 215-216.

<sup>196</sup> vgl. Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 294-296.

<sup>197</sup> vgl. ebd. Z. 170-173.

<sup>198</sup> Expertinneninterview 7 (2023): Z. 135-139.

<sup>199</sup> vgl. Expert:inneninterview 7 (2023): Z. 233-236.

Faktum kann auch als Vorteil des Social Selling bezeichnet werden, wenngleich jedoch berücksichtigt werden muss, dass die Kaltakquise nicht zum Wesen des Social Selling gehört.<sup>200</sup>

Wenn Social Selling international gedacht wird, haben Vertriebler:innen und Unternehmen damit die Möglichkeit, auch außerhalb ihres Marktes einfach und effizient neue Leads zu generieren.<sup>201</sup>

Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit, mit einem neuen Kontakt beziehungsweise einem neuen Lead eine geschäftliche Beziehung einzugehen, um einiges höher als bei allen anderen Marketing- und Vertriebsformen, da die Personen durch authentischen Content und durch die qualifizierte Positionierung der Vertriebsperson auf diese zukommt und nicht umgekehrt. Das heißt, die Vertriebler:innen müssen im Wesentlichen nur noch darauf warten, dass neue Anfragen von potentiellen Kund:innen eintreffen – dieser Meinung sind zumindest einige Expert:innen.<sup>202</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Social Selling derzeit – ausgelöst durch die Corona Pandemie – en vogue ist und dass fast alle Expert:innen die Meinung vertreten, dass sich dieser Trend fortsetzen wird, Social Selling in Zukunft bestehen wird und dass weiterhin Potential vorhanden ist.<sup>203</sup>

*„Im deutschsprachigen Raum, besonders Deutschland und teilweise in der Schweiz, hat Social Selling in den letzten fünf Jahren an Bedeutung gewonnen [...].“<sup>204</sup>*

*„Es hat massiv an Relevanz gewonnen, vor allem durch die Pandemie.“<sup>205</sup>*

*„Mhm, also auf der einen Seite gibt es Social Selling ja schon seit längerer Zeit, ich denke aber, dass gerade durch die Pandemie, Corona - das einen riesigen Sprung nach vorne gemacht hat. Schon aus dem heraus, dass sozusagen persönliche Termine schlecht funktioniert haben, das hat dem ganzen Social Selling nochmal*

---

<sup>200</sup> vgl. Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 79-87.

<sup>201</sup> vgl. Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 136-137.

<sup>202</sup> vgl. ebd. Z. 160-161.

<sup>203</sup> vgl. Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 402.

<sup>204</sup> Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 41-44.

<sup>205</sup> Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 68.

*einen ordentlichen Boost gegeben. Und das ist aus meiner Sicht auf jeden Fall ein Trend unter Anführungszeichen, der weiterwachsen wird.“<sup>206</sup>*

## 9.4 Social Selling in der Marketing- und Salesstrategie

Um Social Selling erfolgreich in Unternehmen implementieren zu können, benötigt es eine aus der Vertriebsstrategie abgeleitete Social Selling-Strategie. Aus dieser leitet sich in weiterer Folge eine Art Redaktionsplan ab, welcher notwendig ist, um den zu veröffentlichen Content entsprechend zu gliedern beziehungsweise – wenn mehrere Vertriebler:innen gleichzeitig agieren – aufzuteilen.<sup>207</sup> In diesem Redaktionsplan ist festgehalten, wer wann welche Kanäle bespielt. Denn idealerweise sind die Vertriebler:innen auf mehr als einer Plattform vertreten,<sup>208</sup> eben auf den Plattformen, auf denen auch die Zielgruppe aktiv ist.<sup>209</sup>

Social Selling hat nun im Salesfunnel laut den Expert:innen die Aufgabe, die Leads entlang des Salesfunnels zu bearbeiten und vor allem in der Desire-Phase auf einer Ebene und möglichst authentisch zu beraten.<sup>210</sup>

Maßgeblich ist es, vorab die Zielgruppe zu identifizieren und die entsprechenden Kanäle für eben diese auszuwählen. „*Die Zielgruppenselektion ist sehr relevant. Sowohl der Channel, das Netzwerk, als auch wie die Zielgruppe selektiert ist.*<sup>211</sup>

Je umfassender die Zielgruppe angesprochen wird und je vielfältiger die Touchpoints für diese sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in Erinnerung bleibt und dementsprechend steigt auch die Responserate.<sup>212</sup>

Wichtig ist auch zu erwähnen, dass einige Expert:innen die Meinung vertreten, dass es schon lange nicht mehr zeitgemäß sei, die Marketing- und Salesabteilung als zwei verschiedene und parallel arbeitende Abteilungen zu sehen. Gerade beim

---

<sup>206</sup> Expert:inneninterview 7 (2023): Z. 83-89.

<sup>207</sup> vgl. Expert:inneninterview 7 (2023): Z. 186-188.

<sup>208</sup> vgl. Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 319-321.

<sup>209</sup> vgl. ebd. Z. 149-150.

<sup>210</sup> vgl. Expert:inneninterview 6 (2023): Z. 220-227.

<sup>211</sup> Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 309-310.

<sup>212</sup> vgl. Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 322-323.

Social Selling wird erkennbar, wie eng diese Bereiche eigentlich zusammenarbeiten müssen, um die Leads entsprechend durch den Salesfunnel zu begleiten.<sup>213</sup>

*„Sales und Marketing und die sind getrennt, ist eigentlich seit den 60er Jahren widerlegt. Das ist vollkommener Unsinn. Marketing ist nicht nur für Bildchen und Werbebroschüren da, sondern Marketing muss in den Köpfen aller sein und der Vertriebler ist eigentlich der, der verantwortlich ist für die Beziehung mit den Kunden.“<sup>214</sup>*

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die meisten Interviewpartner:innen der Auffassung sind, dass es für Social Selling einer gut durchdachten Strategie bedarf. Im besten Fall wird von der Unternehmensführung der Entschluss gefällt, dass mit Social Selling begonnen werden soll. In weiterer Folge wird dann in Zusammenarbeit aller für Marketing und Vertrieb verantwortlichen Personen eine Strategie ausgearbeitet.<sup>215</sup>

Im nächsten Abschnitt dieser Arbeit wird nun auf die konkrete Umsetzung eingegangen.

## 9.5 Motivation und Umsetzung von Social Selling

Zunächst bedarf es zur Umsetzung von Social Selling in der Führungsebene der Unternehmen eines Bewusstseins für die Notwendigkeit.<sup>216</sup> Die Praxis zeigt nämlich, dass der Wunsch einer Social Selling-Strategie eher von einzelnen Vertriebs- oder Marketingmitarbeiter:innen kommt.<sup>217</sup> Idealerweise sollte jedoch die Unternehmensführung den Prozess anstoßen.<sup>218</sup>

Nachdem der Entschluss getroffen worden ist, Social Selling in die Vertriebsstrategie zu implementieren, müssen die Mitarbeiter:innen vom Nutzen und den Möglichkeiten von Social Selling überzeugt werden. Wenn Personen von diesem Ansatz anfänglich nicht überzeugt sind, können sie insofern motiviert

---

<sup>213</sup> vgl. Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 94-98.

<sup>214</sup> Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 313-317.

<sup>215</sup> vgl. Expert:inneninterview 7 (2023): Z. 149-150.

<sup>216</sup> vgl. Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 184-186.

<sup>217</sup> vgl. Expert:inneninterview 4 (2023): Z. 192-193.

<sup>218</sup> vgl. Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 229-234.

werden, indem Bewusstsein geschaffen wird, dass mit Social Selling die Möglichkeit besteht, langfristig mehr Kund:innen zu gewinnen und somit den Umsatz zu steigern.<sup>219</sup>

Nachdem es für Social Selling auf LinkedIn notwendig ist, das private Profil für geschäftliche Zwecke einzusetzen, kann es hier zu Diskrepanzen kommen. Sollte der Fall eintreten, dass Personen kein Social Selling, aber dennoch ein LinkedIn-Profil betreiben wollen, so empfiehlt es sich, sich darauf zu einigen, das Profil als privates Profil zu kennzeichnen und in keiner Weise Rückschlüsse auf das Unternehmen zu ermöglichen.<sup>220</sup>

Konkret umgesetzt werden Social Selling-Aktivitäten dann auf den einzelnen Profilen der Vertriebler:innen und nicht auf dem Unternehmensprofil.<sup>221</sup>

*„Social Selling muss über die individuellen Accounts der Mitarbeiter durchgeführt werden, damit es funktioniert.“<sup>222</sup>*

Der Grund dafür ist einfach: Social Selling beziehungsweise der Vertrieb im Gesamten lebt von der Authentizität der jeweiligen Personen. Es ist entscheidend, wie authentisch Content beim Gegenüber ankommt. „*Der wichtigste Grundsatz in der Kommunikation auf sozialen Medien ist die Authentizität von Unternehmen und auch von den Personen, die hinter den Unternehmen stehen.*“<sup>223</sup>

Doch warum ist die Authentizität so relevant? Es ist selbstverständlich so, dass Menschen eher ein Produkt oder eine Dienstleistung kaufen, wenn es ihnen zum Beispiel von Freunden oder Bekannten beziehungsweise von anderen Personen in der Peer-Group empfohlen wird: „*[...] weil wirklich dieses von Freunden und Bekannten in der Peer-Group, müssen gar nicht Freunde und Bekannte sein, ist vielleicht auch ein Influencer in der Peer-Group, den viel größeren Effekt haben. [...] Der einen Rucksack hat, den du schon die ganze Zeit haben wolltest [...] und er sagt: „Der ist so cool!“ Ja, das bringt dir tausend Mal mehr in der Marketingbotschaft,*

---

<sup>219</sup> vgl. Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 200-202.

<sup>220</sup> vgl. ebd. Z. 213-214.

<sup>221</sup> vgl. ebd. Z. 239-242.

<sup>222</sup> ebd. Z. 242-243.

<sup>223</sup> Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 222-224.

*als wenn du da jetzt Kampagnen um eine Million Euro schaltest, wie es vielleicht möglich ist.“<sup>224</sup>*

Daher ist es von großer Bedeutung, dass sich die Vertriebsmitarbeiter:innen bemühen, in die Peer-Group der Zielgruppe einzutreten und dabei eher als Vertrauensperson als Verkäufer:in aufzutreten.<sup>225</sup> Der Beziehungsaufbau muss immer priorisiert werden, das Geschäft entsteht erst später.<sup>226</sup>

Wie im Kapitel 9.2 („Herausforderungen und Hemmnisse von Social Selling“) beschrieben, ist Social Selling mit großem Zeitaufwand verbunden. Der größte Anteil dabei ist das Erstellen von relevantem und ansprechendem Content. Dabei empfiehlt eine Interviewpartner:innen, dass Social Seller:innen, also die Vertriebspersonen des Unternehmens, unternehmensseitig unterstützt werden. Zum Beispiel können ein Redaktionsplan erstellt, ein Pool an Bild- und Videomaterial zur Verfügung gestellt, Textphrasen ausgearbeitet und entsprechende Tools zur Contentbearbeitung zur Verfügung gestellt werden. Das erleichtert den Vertriebspersonen, sich mit den potentiellen Kund:innen zu beschäftigen und garantiert gleichzeitig eine gewisse Konsistenz in der Qualität des Contents. Weiters kann es sinnvoll sein, dass eine Art unterstützende Freigabeinstanz den Content vor Veröffentlichung prüft.<sup>227</sup>

*„Zum Beispiel die Sujetaufbereitung - also die Contenterstellung. Das ist sehr viel Arbeit und das betrifft natürlich das Texting, das betrifft teilweise Kreation, dass Visuals aufbereitet werden und so weiter.“<sup>228</sup>*

*„Marketing muss dann schon vorgeben, okay, was sind unsere Kernbotschaften, wie schauen eigentlich die Corporate Colours aus, hier sind Templates, die du nutzen kannst, hier ist Content, den du nutzen kannst, jetzt bitte gehe nach außen und trag‘ das nach außen.“<sup>229</sup>*

---

<sup>224</sup> Expert:inneninterview 6 (2023): Z. 265-271.

<sup>225</sup> vgl. Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 260-261.

<sup>226</sup> vgl. ebd. Z. 262-263.

<sup>227</sup> vgl. Expert:inneninterview 4 (2023): Z. 208-209.

<sup>228</sup> Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 264-266.

<sup>229</sup> Expert:inneninterview 6 (2023): Z. 258-261.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Social Selling nur langfristigen Erfolg bringt und nicht damit zu rechnen ist, dass durch die Implementierung von Social Selling sprunghaft mehr Geschäft entsteht.<sup>230</sup>

## 9.6 Verhältnis von Social Selling zu traditionellem Vertrieb

Bei der Frage, ob Social Selling vergleichbar zu traditionellem Vertrieb ist beziehungsweise ob es zumindest Parallelen dieser Methoden gibt, sind sich die befragten Expert:innen uneinig.

Einerseits sehen die Befragten Parallelen sowohl im Bereich der Netzwerkpflege und dem grundsätzlichen Wesen von Social Selling und dem analogen Vertrieb zum Beispiel in der Pflege und Betreuung des Netzwerkes. So wird argumentiert, dass im analogen Vertrieb, ebenfalls wie im Social Selling, Content produziert wird, der für potentielle Kund:innen relevant sein soll, nur auf andere Weise.<sup>231</sup>

*„Das hat man früher auch gemacht. Man hat es halt Face to Face erzählt. Hatte eins zu eins Kommunikation, jetzt hat man halt eins zu viele Kommunikation.“<sup>232</sup>*

*„Bis dato war es ja so, dass man über Messen Kontakte hergestellt hat. Dass über Direct Mailing Kontakte hergestellt wurden oder über Telefonate und so weiter. Also Networking war immer sehr wichtig im Vertrieb.“<sup>233</sup>*

Grundsätzlich gilt es hier jedoch zwischen Vertrieb und Kaltakquise zu differenzieren. Beides ist nämlich sowohl analog als auch digital möglich. Analoge Kaltakquise wie zum Beispiel Cold-Calling kann ein Teil der analogen Vertriebsstrategie sein. Genauso können auch auf sozialen Netzwerken mehrere tausend Nachrichten an fremde Personen innerhalb der Plattform „kalt“ versendet werden, in der Hoffnung, dass ein bis zwei Prozent der kontaktierten Personen darauf reagieren.<sup>234</sup> Zweifelsohne ist die Variante der digitalen Kaltakquise in diesem Beispiel die effizientere. Hinsichtlich dieser Thematik waren sich die

---

<sup>230</sup> vgl. Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 142-145.

<sup>231</sup> vgl. Expert:inneninterview 4 (2023): Z. 269.

<sup>232</sup> Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 114-115.

<sup>233</sup> Expert:inneninterview 5 (2023): Z. 164-167.

<sup>234</sup> vgl. Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 31-35.

Expert:innen jedoch – wie schon vorher erwähnt – einig: Kaltakquise auf sozialen Netzwerken ist kein Social Selling.<sup>235</sup>

Ob nun Social Selling mit analogem Vertrieb, jedoch ohne Methoden der Kaltakquise, verglichen werden kann, genau darüber waren sich die Expert:innen nicht einig.

Es folgen beispielhaft Zitate der beiden Lager:

Social Selling unterscheidet sich vom analogen Vertrieb:

*„Im Grunde legen sie die vorhandenen, die alten Ansätze einfach auf die neuen um und meinen, das ist Social Selling. Dem ist aber nicht so.“<sup>236</sup>*

*„Im Grunde ist das eine neue Vertriebstätigkeit, die auch dazu dient, Verkaufszahlen zu erhöhen. Also das ist einfach ein neuer Ansatz, um Kunden zu gewinnen.“<sup>237</sup>*

Social Selling unterscheidet sich nicht vom analogen Vertrieb:

*„Dass beziehungsorientierter Vertrieb überhaupt nichts Neues ist. Aber jetzt geht das auch digital.“<sup>238</sup>*

*„Also deswegen ist es gar nicht so unterschiedlich.“<sup>239</sup>*

Leider kann in dieser Arbeit die Frage, ob Social Selling dem analogen Vertrieb ähnelt, nicht final beantwortet werden.

---

<sup>235</sup> vgl. Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 170-172.

<sup>236</sup> Expert:inneninterview 2 (2023): Z. 72-73.

<sup>237</sup> ebd. Z. 97-98.

<sup>238</sup> Expert:inneninterview 1 (2023): Z. 25-26.

<sup>239</sup> ebd. Z. 117.

## **10 Conclusio und Diskussion**

In diesem Abschnitt der Arbeit werden nun die Ergebnisse des theoretischen Teils der Arbeit, ergänzend mit den Erkenntnissen des empirischen Teils der Arbeit, herangezogen, um in weiterer Folge die Forschungsfrage und die Nebenforschungsfragen zu beantworten respektive die Ergebnisse zu interpretieren.

Anschließend werden die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt und ein Ausblick sowie Handlungsempfehlungen für weitere Forschungen skizziert.

### **10.1 Beantwortung der Forschungsfrage**

Zur besseren Übersicht werden die Forschungsfragen zu Beginn noch einmal angeführt.

Hauptforschungsfrage:

„Wie kann Social Selling den B2B-Vertrieb bestmöglich ergänzen?“

Nebenforschungsfragen:

NF 1: „Wie hat sich Social Selling in den letzten fünf Jahren in Europa entwickelt?  
Ist daraus ein Trend abzuleiten?“

NF 2: „Welche spezifischen Maßnahmen und Ansätze können Unternehmen im B2B-Bereich ergreifen, um den Verkaufsprozess mit Social Selling zu optimieren?“

NF 3: „Welche Hindernisse und Schwierigkeiten treten bei der Umsetzung von Social Selling im B2B-Vertrieb auf und wie können diese Herausforderungen am besten bewältigt werden?“

Nachdem nun sowohl die Theorie als auch die Empirie zum Thema Social Selling im B2B-Vertrieb ausgiebig beschrieben und erforscht worden ist, kann in weiterer

Folge die Conclusio gezogen, die Ergebnisse verglichen beziehungsweise diskutiert werden.

Das Ziel dieser Arbeit war es zu beschreiben, wie Social Selling den B2B-Vertrieb bestmöglich ergänzen kann und somit Unternehmen beziehungsweise an Social Selling Interessierten einen guten Überblick über die Möglichkeiten der Digitalisierung des Vertriebs verschaffen kann. Dabei wurden Expert:innen aus der Praxis und Lehre interviewt und deren Aussagen mit der Theorie verglichen.

Ein weiteres Ziel war es herauszufinden, wie es Unternehmen schaffen, ihren Vertrieb so auszurichten, dass Social Selling-Maßnahmen implementiert werden können und der Verkaufsprozess entsprechend nachhaltig optimiert werden kann.

Der theoretische Teil der Arbeit behandelte vor allem die Möglichkeiten, Social Selling in der Marketing- und Salesstrategie zu implementieren, welchen Nutzen Social Selling im B2B-Vertrieb hat und es wurde ein Überblick über die begrifflichen Grundlagen beziehungsweise die Methoden des Marketings in Verbindung mit Social Selling gegeben. Weiters wurden analoge Ansätze im B2B-Vertrieb erläutert, um diese mit Social Selling vergleichen zu können.

Im fünften Kapitel („Social Selling im Kontext der Marketing- und Salesstrategie“) wurde zuerst beschrieben, dass Social Selling auf vielen verschiedenen Ebenen der Marketing- und Salesstrategie eine Rolle spielt und dass es verschiedene Vertriebsansätze ergänzen kann. Diese Behauptung wird auch durch die befragten Expert:innen gestützt, da die meisten der Meinung sind, dass das Betreiben von Social Selling wichtig, aber es kein „Wundermittel“ sei. Vielmehr stelle es eine Möglichkeit dar, den Vertrieb effizienter zu gestalten.

Im Rahmen der theoretischen Ausführungen wurde behauptet, dass Social Selling im Gegensatz zu Social Media-Marketing eine one-to-one-Kommunikation sei. Diese Behauptung wird ebenfalls durch die Empirie gestützt, wenngleich diese Sichtweise differenziert betrachtet werden muss. Social Selling lebt laut den Expert:innen davon, guten und relevanten Content auf diversen Plattformen zu veröffentlichen und sich dadurch als Vertriebsperson auch als Expert:in auf einem gewissen Fachgebiet zu etablieren. Dieser Content ist vergleichbar mit dem Content, der im Social Media-Marketing produziert wird und dient dazu, viele

Personen gleichzeitig zu erreichen. Dadurch macht Social Selling den Vertrieb auch um ein Vielfaches effizienter als der analoge Vertrieb. Im analogen Vertrieb können Vertriebspersonen nur bei Messen und bei Postaussendungen mehrere Personen „gleichzeitig“ erreichen. Andererseits dient der Content wiederum dazu, Beziehungen zu Einzelpersonen zu pflegen, in der Hoffnung, dass diese Personen auf die Vertriebsperson zukommen und in weiterer Folge Neugeschäft entsteht. Das Ziel ist es also trotzdem, eine Beziehung zu Einzelpersonen aufzubauen. Darum kann gesagt werden, dass auch in diesem Fall die Theorie mit der Empirie korreliert.

Ebenfalls wird in diesem Kapitel behauptet, dass Social Selling skaliert werden kann, weil automatisch und datengestützt auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kund:innen eingegangen werden kann. Dieser Teil der Theorie wird durch die Empirie nicht belegt. Die meisten Expert:innen sind der Meinung, dass die Tätigkeiten von im Zusammenhang mit Social Selling bis zu einem gewissen Grad durch KI-Tools und andere Software unterstützt werden können, jedoch nicht in dem Ausmaß, wie es in der Theorie beschrieben wird. Social Selling bedeutet unter anderem, dass Beziehungen auf sozialen Netzwerken gepflegt werden, was naturgemäß nicht automatisiert werden kann.

Sowohl die Theorie als auch die Empirie betonen die Bedeutung von Authentizität und Beziehungsmanagement im Social Selling. Die theoretischen Grundlagen legen nahe, dass die Authentizität der Interaktionen als eine Grundvoraussetzung interpretiert werden kann, um das Vertrauen der potentiellen Kund:innen zu gewinnen. Die Interviews zeigen, dass der Aufbau von nachhaltigen Beziehungen ein zeitaufwändiger Prozess ist, der eine Mischung aus persönlichem Engagement, professioneller Expertise und individuellem Ansatz erfordert. Dies verdeutlicht, dass der Erfolg der Social Selling-Maßnahmen stark von den zwischenmenschlichen Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter:innen abhängt.

Die Diskussion über das Verhältnis von Social Selling zum traditionellen Vertrieb spiegelt die gespaltenen Meinungen der Expert:innen wider. Ein Lager argumentiert, dass Social Selling ein komplett neuer Ansatz sei, während das andere Lager betont, dass viele Aspekte des Beziehungsmanagements und der Kund:innenbindung im analogen Vertrieb bereits existierten und der Ansatz eigentlich nicht neu, sondern nur digitalisiert sei. Auch in der Theorie können einige

Hinweise darauf gefunden werden, dass beim Social Selling viele Methoden des analogen Vertriebs zur Anwendung kommen oder zumindest Parallelen gegeben sind.

Diese Debatte zeigt, wie Social Selling Tradition und Innovation miteinander verbindet. Es kann als Erweiterung traditioneller Vertriebsstrategien betrachtet werden, die jedoch den Fokus auf neue Kommunikationskanäle setzt. Dennoch ist das Argument, dass Social Selling eigene Prinzipien aufweist, die erlernt werden müssen, vollinhaltlich zu respektieren: Denn auch wenn die Beziehungspflege per se eine zwischenmenschliche Fähigkeit voraussetzt, so müssen die speziellen Anforderungen, die mit der Nutzung sozialer Netzwerke oder Onlineplattformen einhergehen, beherrscht werden. Somit kann geschlussfolgert werden, dass Social Selling sehr starke Ähnlichkeiten zum analogen Vertrieb aufweist, die Nutzung der sozialen Netzwerke und deren Eigenheiten jedoch erlernt beziehungsweise beherrscht werden müssen, um erfolgreich Social Selling zu betreiben.

Die empirischen Erkenntnisse verdeutlichen, dass die praktische Umsetzung von Social Selling komplex ist. Während die Theorie die Notwendigkeit von individuellen Ansätzen betont, heben die Ergebnisse der empirischen Forschung hervor, dass dies oft leichter gesagt als getan ist. Die Anpassung an die Zielgruppe erfordern tiefgreifendes Verständnis, eine gewissenhafte Recherche und die Auswahl der richtigen Plattformen. Die Expert:innen sind weiters der Meinung, dass unternehmensinterne Ressourcen für die Erstellung von qualitativ hochwertigem Content erforderlich sind und weisen auf die Herausforderungen hin, die bei der Aufrechterhaltung der Konsistenz und Qualität auftreten können.

Social Selling-Maßnahmen erfordern einen langen Atem darin sind sich die Expert:innen einig. Um auf sozialen Netzwerken erfolgreich Beziehungen aufzubauen und diese zu pflegen, bedarf es eines langfristigen Engagements und einer durchdachten Strategie. Kurzfristige Erfolge sind nahezu ausgeschlossen, da der Aufbau von Vertrauen beziehungsweise einer guten Beziehung Zeit benötigt. Auch die theoretischen Grundlagen heben hervor, dass die Wirkung von Social Selling aufgrund des kundenorientierten Wesens und der Fokussierung auf Vertrauensbildung eher auf langfristige Ergebnisse abzielt. Das heißt, dass sich Unternehmen beziehungsweise die Mitarbeiter:innen von Unternehmen dessen

bewusst sein müssen, dass die Social Selling-Aktivitäten der Gegenwart eine Investition in die Zukunft bedeuten.

Social Selling hat sich in Europa vor allem in den letzten fünf Jahren sehr stark (weiter-)entwickelt und es kann durchaus von einem Trend gesprochen werden. Social Selling wird laut der Masse der Expert:innen nicht nur ein Trend oder ein „Hype“ bleiben sondern, sich langfristig in der Marketing- und Salesstrategie von Unternehmen einfinden.

Um den Verkaufsprozess mit Social Selling zu optimieren, müssen Unternehmen zuerst den Nutzen verstehen und diesen auch an die Mitarbeiter:innen kommunizieren. In weiterer Folge muss eine Strategie innerhalb der Vertriebsstrategie ausgearbeitet und ein Redaktionsplan erstellt werden. Um dann den Vertriebsmitarbeiter:innen das Betreiben zu erleichtern, kann Content intern oder extern zentral erstellt werden. Weiters muss die Vertriebsperson als solche auf den sozialen Netzwerken aktiv sein, Beiträge erstellen, andere kommentieren und im Wesentlichen präsent sein und das Netzwerk aufbauen.

Die Hindernisse beim Social Selling können mit gezielten Ansätzen vorrausschauend überwunden werden. Um mangelnder Akzeptanz vorzubeugen, müssen vor der Implementierung der Nutzen und die Vorteile unternehmensintern erläutert werden. Um den großen Zeitaufwand besser managen zu können, ist es, bereits erwähnt, hilfreich, einen Redaktionsplan zu erstellen und grundsätzliche Vorgaben puncto Content zentral erstellen zu lassen. So können sich die Vertriebsmitarbeiter:innen auf das Wesentliche, nämlich auf die Erstellung und die Veröffentlichen von Content und die Pflege des Netzwerkes, kümmern. Ein weiterer wichtiger Punkt, um die Akzeptanz unternehmensintern zu gewährleisten ist die Messung der Ergebnisse und die Erfolgskontrolle mittels geeigneter CRM-Systeme.

Nach Beantwortung der Forschungsfragen kann zusammenfassend konstatiert werden, dass Social Selling keinesfalls ein isoliertes Konzept darstellt und viele Aspekte des analogen Vertriebs auch beim Social Selling eine zentrale Rolle spielen.

*„[...] Social Selling, heißt aber ganz vieles [...] und am wenigstens Selling und das wird halt oft falsch verstanden [...]“<sup>240</sup>*

## 10.2 Limitationen

In diesem Kapitel wird auf die Einschränkungen und Grenzen der Forschung während dieser Arbeit eingegangen und die Arbeit selbst kritisch betrachtet.

Die Forschung zu Social Selling in den USA ist umfangreich. Jedoch ist das Vertriebswesen in Amerika nicht mit jenem in Europa zu vergleichen, weshalb im Rahmen der hier vorgelegten Arbeit die Entscheidung getroffen worden ist, diese Ergebnisse nicht in die Arbeit miteinfließen zu lassen. Die Forschungslage in Europa zu dem Thema ist – so ehrlich muss man sein – leider relativ schwach, weshalb auch auf Forschungsergebnisse aus verwandten Themen zurückgegriffen werden musste, was den theoretischen Teil der Arbeit, nicht jedoch den empirischen Teil, beeinflusst hat.

Es wurden für die Expert:inneninterviews Personen aus verschiedenen Branchen und Bereichen herangezogen, um das Thema möglichst umfangreich beleuchten zu können. Im Nachhinein betrachtet wäre es effektiver gewesen, das Thema vorerst mit Expert:innen aus einer Branche beziehungsweise aus einem Bereich zu behandeln, um eine starke Konstante in der Forschung zu haben. Weiters konnte bei einem von sieben Interviewpartner:innen das Gütekriterium „Nähe zum Gegenstand“ nicht zu 100 Prozent eingehalten werden. Das Kriterium besagt, dass die forschende Person eine Interessenübereinstimmung mit den beforschten Personen, also mit den Expert:innen, haben sollte. Das war bei einer Person nicht der Fall. Diese Person hat die Ergebnisse der Analyse jedoch nicht verfälscht. Weiters gab das Interview in manchen Bereichen wertvolle Einblicke zur Beantwortung der Forschungsfragen.

---

<sup>240</sup> Expert:inneninterview 7 (2023): Z. 302-305.

## 10.3 Ausblick und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Arbeit sollen zeigen, dass Social Selling als Teil der Marketing- und Salesstrategie durchaus seine Berechtigung hat und es eine weitere Strategie zur Neukund:innengewinnung und Kund:innenpflege darstellt. In vielen Unternehmen ist Social Selling noch nicht implementiert. Daher ist anzunehmen, dass dieser Ansatz noch weiter an Relevanz gewinnen wird und immer mehr Unternehmen versuchen werden, auch auf den digitalen Bereich zu erweitern. Die rasante Entwicklung digitaler Technologien und die ständig wachsende Bedeutung von Online-Interaktionen lassen darauf schließen, dass Social Selling im B2B-Vertrieb auch weiterhin an Relevanz gewinnen wird. Unternehmen, die diese Strategie erfolgreich nutzen möchten, müssen sich jedoch auf Veränderungen einstellen beziehungsweise agil und flexibel genug sein, um weitere Trends innerhalb des Social Sellings zu erkennen und ihre diesbezügliche Strategie sukzessive anpassen zu können.

Für weiterführende Forschungsarbeiten wäre es empfehlenswert, den Nutzen von Social Selling mittels quantitativer Forschungsarbeit zu belegen. Für etwaige an diese Arbeit anschließende Forschungen, könnten folgende Thesen herangezogen werden:

H1: Social Selling erhöht die Verkaufszahlen von B2B-Unternehmen.

H2: Mit Social Selling können Personen erreicht werden, die mit analogen Vertriebsmethoden nicht erreicht werden können.

H3: Die Authentizität und Glaubwürdigkeit sind wesentliche Faktoren für den Erfolg von Social Selling.

H4: Social Selling kann nur rudimentär automatisiert werden.

Nachdem soziale Netzwerke und die digitale Welt sehr agil und schnelllebig sind, könnten sich in Zukunft durchaus noch weitere Hypothesen oder Forschungsfragen ergeben.

## 11 Literaturverzeichnis

**quantenforsch.at.** (2022): *Marketing im Wandel*. quantenforsch.at.  
<https://quantenforsch.at/blog/marketing-im-wandel/>

**Bellmann Lutz, Bourgeon Pauline, Gathmann Christina, Kagerl Christian, Marguerit David, Martin Ludivine, Pohlan Laura, Roth Duncan.** (2021): *Digitalisierungsschub in Firmen während der Corona-Pandemie*. wirtschaftsdienst.eu.

<https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2021/heft/9/beitrag/digitalisierungsschub-in-firmen-waehrend-der-corona-pandemie.html>

**Dzierzawa Sebastian.** (2021): *Social Selling gewinnt durch Corona immer mehr an Bedeutung*. crm-tech.world. <https://crm-tech.world/leadership-management/social-selling-gewinnt-an-bedeutung/>

**Gutknecht Meike.** (2016): *Social Selling. Das Zusammenspiel von Social Media und B2B-Vertrieb*. e-fellows.net (Hrsg.). S. 1-4.

**Römmelt Benedikt.** (2021): *Social Selling im B2B: Grundlagen, Tools, State of the Art*. Springer Gabler. S. 1-41.

**DIM Deutsches Institut für Marketing GmbH.** (2023): *Was ist Social Media Marketing? – Ein Leitfaden für erfolgreiches SMM*. DIM Deutsches Institut für Marketing GmbH. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/was-ist-social-media-marketing/>

**Kreutzer Ralf T. et al.** (2020): *B2B-Online-Marketing und Social Media: Handlungsempfehlungen und Best Practices*. (2. Auflage). Springer Gabler. S. 236.

**Köppel Tamara.** (2022): *Personal-Branding-Strategien richtig aufbauen und nutzen*. omr.com. <https://omr.com/de/reviews/contenthub/personal-branding-strategie>

**Herman Milton.** (2023): *Employee Advocacy on Social Media: Benefits, Examples & Strategies*. LumApps SAS. <https://www.lumapps.com/employee-engagement/what-is-employee-advocacy-benefits-examples-strategies/>

**mailchimp.com.** Glossar: E-Mail Marketing. mailchimp.com. <https://mailchimp.com/de/marketing-glossary/email-marketing/#:~:text=Der%20Einsatz%20von%20E%2DMails,und%20weitere%20Dienstleistungen%20zu%20informieren>

**Schwarz Torsten.** (2021): *Digitales Dialogmarketing: Grundlagen, Strategien, Instrumente*. (2. Auflage). Holland Heinrich (Hrsg.). S. 7-444.

**Kergl Raphaela.** (2021): *Social Media & Email Marketing kombinieren: 7 Tipps*. SC-Networks GmbH. <https://www.sc-networks.at/blog/6-tipps-fuer-die-kombination-von-social-media-e-mail/>

**Nirschl Marco, Steinberg Laurina.** (2018): *Einstieg in das Influencer Marketing: Grundlagen, Strategien und Erfolgsfaktoren*. Springer Gabler. S. 11.

**Butzer-Strothmann Kirstin.** (2022): *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing Praxisbeispiele und Handlungs- empfehlungen für das Omni-Channel-Marketing*. Springer Gabler. Kristin Butzer-Strothmann (Hrsg.). S. 4.

**Dörte L.** (2023): *Cold Calls: Ist telefonische Kaltakquise verboten?*. anwalt.org.  
<https://www.anwalt.org/cold-calls/#:~:text=In%20Deutschland%20sind%20Cold%20Calls,Art%20der%20Werbung%20nicht%20zul%C3%A4ssig>

**Holland Heinrich.** (2021): *Digitales Dialogmarketing Grundlagen, Strategien, Instrumente*. (2. Auflage). Springer Gabler. Holland Heinrich (Hrsg.). S. 7-444.

**OnlineMarketing.de.** (2023): *Lexikon: TKP*. OnlineMarketing.de.  
<https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-tkp>

**Heinrich Stephan.** (2020): *Akquise@B2B: Neukundengewinnung im digitalen Zeitalter*. Springer Gabler. S. 91.

**DIM Deutsches Institut für Marketing GmbH.** (2020): *B2B-Messen – Erfolgreiche Marketingmaßnahme*. DIM Deutsches Institut für Marketing GmbH.  
<https://www.marketinginstitut.biz/blog/b2b-messen/>

**Hoppe Karsten, Gerloff Daniel.** (2021): *Neue Studie von Visable stellt die Relevanz einer Präsenz auf Messen für Unternehmen in Frage*. Visable GmbH.  
[https://www.visable.com/de\\_at/ueber-uns/presse/Presse-Archiv/2021/Visable-Umfrage-stellt-Relevanz-von-Messen-infrage#:~:text=Fehlende%20Messen%20wirken%20sich%20auf%20gesch%C3%A4ftliche%20Kontakte%20aus&text=Entsprechend%20wirkt%20sich%20der%20Wegfall,sogar%20mindestens%2080%20Prozent%20weniger](https://www.visable.com/de_at/ueber-uns/presse/Presse-Archiv/2021/Visable-Umfrage-stellt-Relevanz-von-Messen-infrage#:~:text=Fehlende%20Messen%20wirken%20sich%20auf%20gesch%C3%A4ftliche%20Kontakte%20aus&text=Entsprechend%20wirkt%20sich%20der%20Wegfall,sogar%20mindestens%2080%20Prozent%20weniger)

**bwl-lexikon.de.** (2023): *Lexikon: Direktmarketing*. bwl-lexikon.de.  
<https://www.bwl-lexikon.de/wiki/direktmarketing/>

**Spandl Torsten, Plötz Walter.** (2018): *Direktmarketing mit Printmedien Kompaktes Wissen für den erfolgreichen Kundendialog*. Springer Gabler. S. 4.

**Schmäh Marco et al.** (2017): *Wie man Social Selling richtig macht*. Das Marketing journal: marke 41. S. 50-55.

**LinkedIn.** (2023): *Über LinkedIn*. LinkedIn. <https://about.linkedin.com/de-de#:~:text=Mit%20%C3%BCber%20850%20Millionen%20Mitgliedern,gr%C3%B6%C3%9Fte%20berufliche%20Netzwerk%20der%20Welt>

**Ermer Beatrice und Kleine Jens.** (2021): *Praxishandbuch B2B-Marketing: Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle – mit 11 Fallstudien*. Springer Gabler. Uwe Seebacher (Hrsg.). S. 550-551.

**Mayring Philipp.** (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. (11. Auflage). Beltz. S. 11-124.

**Mayring Philipp.** (2023): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. (7. Auflage). Beltz. S. 119-124.

## Anhang

### Interviewleitfaden

Hauptforschungsfrage:

„Wie kann Social Selling den B2B-Vertrieb bestmöglich ergänzen?“

NF 1: „Wie hat sich Social Selling in den letzten fünf Jahren in Europa entwickelt?  
Ist daraus ein Trend abzuleiten?“

NF 2: „Welche spezifischen Maßnahmen und Ansätze können Unternehmen im B2B-Bereich ergreifen, um den Verkaufsprozess mit Social Selling zu optimieren?“

NF 3: „Welche Hindernisse und Schwierigkeiten treten bei der Umsetzung von Social Selling im B2B-Vertrieb auf und wie können diese Herausforderungen am besten bewältigt werden?“

Einstiegsfragen:

- Was ist Ihre derzeitige Tätigkeit?
- Was sagt Ihnen der Begriff „Social Selling“?
- Haben Sie beruflich Kontakt mit Social Selling? Wenn ja, wie?
- Bedient das Unternehmen, in dem Sie arbeiten einen B2B Markt?
- Wie oft in der Woche beschäftigen Sie sich mit Social Selling oder Onlinemarketing?

Aus den Forschungsfragen abgeleitete Interviewfragen:

- Wie haben Sie die Entwicklung von Social Selling in den letzten fünf Jahren mitbekommen? Bzw. wie beurteilen Sie diese Entwicklung?
- Welche „Tools“ bzw. welche Fähigkeiten muss man besitzen, um Social Selling erfolgreich betreiben zu können?
- Wie kann Social Selling Unternehmen im B2B helfen Verkaufszahlen zu erhöhen?
- Welche Potentiale und Hürden sehen Sie im Social Selling?
- Basiert Social Selling auf einer Onlinemarketing- und Salesstrategie des Unternehmen oder aus einem Entschluss von Mitarbeiter:innen?
- Wie können Unternehmen Ihre Mitarbeiter:innen unterstützen, um Social Selling Maßnahmen durchzuführen?
- Denken Sie findet Social Selling eher Anwendung bei EPU's oder bei mittleren und großen Unternehmen?
- Wurde etwas in Verbindung mit dem Thema nicht besprochen bzw. gibt es noch etwas, was Sie dazu sagen möchten?

# Kategoriensystem

Abkürzung	Kategorie Name	Kodierregel	Definition	Ankerbeispiel
K1	Definition und Wesen von Social Selling	Alle Aussagen, die sich auf die Definition, Eigenschaften, Ziele sowie die Funktionsweise von Social Selling beziehen, werden in dieser Kategorie erfasst.	Was ist für Social Selling typisch?	Social Selling als Vertriebsansatz ermöglicht es Unternehmen online Beziehungen zu Kund:innen aufzubauen und diese zu pflegen.
K2	Herausforderungen und Hemmnisse	Alle Aussagen, die auf Hindernisse, Schwierigkeiten, Hemmnisse oder Probleme im Zusammenhang mit der Umsetzung, Akzeptanz und Effektivität von Social Selling hinweisen, werden in dieser Kategorie erfasst.	Welche Fehler können bei der Anwendung von Social Selling Maßnahmen gemacht werden?	Kaltakquise in sozialen Netzwerken ist kein Social Selling
K3	Chancen und Vorteile	Alle Aussagen, die auf positive Aspekte Möglichkeiten, Potenziale und Vorteile im Zusammenhang mit Social Selling hinweisen, werden in dieser Kategorie erfasst. Dies umfasst sowohl interne als auch externe Faktoren, die die erfolgreiche Implementierung und Nutzung von Social Selling betreffen.	Wie kann Social Selling im Vertrieb helfen?	Die klassische Kaltakquise funktioniert nicht mehr.
K4	Social Selling in der Marketing- und Salesstrategie	Alle Aussagen, die sich auf die Integration, Rolle, Bedeutung und strategische Einbettung von Social Selling in die Gesamtstrategie von Marketing und Vertrieb beziehen, werden in dieser Kategorie erfasst.	Wo kann Social Selling im Salesfunnel eingesetzt werden?	Content Marketing ist ein wesentlicher Bestandteil von Social Selling. Der Content muss für die Zielgruppe glaubwürdig und wertvoll sein.
K5	Motivation und Umsetzung	Alle Aussagen, die sich auf die Anreize, Motivationen, Voraussetzungen und praktische Umsetzung von Social Selling im Vertriebsumfeld beziehen, werden in dieser Kategorie erfasst.	Wie kann Social Selling in einem Unternehmen implementiert werden?	Social Selling muss in die Vertriebsstrategie eingebunden werden und die Vertriebler:innen müssen davon überzeugt sein.
K6	Verhältnis zu traditionellem Vertrieb	Alle Aussagen, die auf den Vergleich, die Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Vor- und Nachteile von Social Selling im Vergleich zum traditionellen Vertrieb hinweisen, werden in dieser Kategorie erfasst.	Inwiefern unterscheidet sich Social Selling zum traditionellen Vertrieb?	Mit Social Selling kann der Vertrieb effizient skaliert werden.