

Wenn die Kundenreise zum Kreisel wird

Kunden kaufen nicht aufgrund des Verkaufsprozesses, sondern aufgrund ihrer eigenen Buying Journey. Diese verändert sich jedoch rasant. Insofern ist es wertvoll, sich damit zu beschäftigen, wie der Vertrieb seine Rolle im Entscheidungsprozess des Kunden finden und leben kann.

Bereits 1904 hat Frank Hutchinson Dukessmith in einem Artikel des Salesmanship Magazine das von Elmo Lewis sechs Jahre zuvor beschriebene AIDA-Konzept (Attention, Interest, Desire, Action) auf die Buying Journey des Kunden übertragen. Dabei stand vor allem das Produkt im Vordergrund. Der Informationsfluss dazu wurde vom Anbieter kontrolliert. Marketing hat den Kunden über die klassischen Kanäle die Informationen zu Produktinnovationen und Services geliefert. Der Vertrieb war für die Kunden wichtig, um die Details und Preise zu nennen, sodass die Kunden eine Entscheidung treffen konnten. Der Verkäufer war ein wichtiger Partner, der relevante Informationen lieferte und dazu Wissen und Ratschläge parat hatte, die ein Kunde nirgendwo anders finden konnte.

Aktuell kontrollieren die Kunden den Informationsfluss und grenzen in den frühen Phasen ihrer Buying Journey (mögliche) Lieferanten sogar bewusst aus. Sie wollen sich zunächst selbst ein Bild über Lösungsoptionen und Produkte machen, da aus Sicht der Kunden die Empfehlungen und In-

formationen der Lieferanten zu stark durch deren Leistungsportfolio geprägt sind. Somit besteht die Sorge, nicht immer die optimalen Produkte und Dienstleistungen für die eigenen Herausforderungen zu bekommen.

Kontaktiert werden die potenziellen Lieferanten erst, wenn bereits eine Lösung klarer umrissen und vielleicht sogar schon eine Präferenz für bestimmte Anbieter gebildet ist. Beispielsweise nimmt bei Einkaufsentscheidungen zu mobilen Endgeräten und Software der persönliche Kontakt zum Verkäufer lediglich den fünften Platz der relevanten Informationskanäle ein. Kollegen im eigenen oder in befreundeten Unternehmen, IT-Foren in den sozialen Medien sowie Tech-Analysten rangieren vor den Verkäufern.

Trichter haben ausgedient

Lange Zeit hat das Trichterprinzip Einkaufsentscheidungen ebenso strukturiert wie den Marketing- und Verkaufsprozess. Die Idee des Vertriebs, „oben“ in den Trichter potenzielle Kunden hineinzugeben und dann durch die weiteren Phasen zu schleusen, hat auch der Einkauf für sich in Anspruch genommen. Lieferanten wurden in den Trichter hineingenommen und dann Schritt für Schritt aussortiert, bis ein Lieferant übrig blieb.

Für beide Seiten stößt das Trichterprinzip nun an Grenzen. Kunden suchen in ihrer Buying Journey verstärkt Informationen außerhalb des klassischen Verkaufstrichters. Somit fehlt die Verzahnung zwischen Einkaufs- und Verkaufsprozess und die Realität wird nicht mehr korrekt abgebildet.

Doch auch auf der Kundenseite gibt es Herausforderungen. Die Linearität des Trichters passt bei einer B2B-Buying Journey nicht mehr. Studien zeigen, dass 90 Prozent der Einkäufer ihre Buying Journey mit einer Google-Suche beginnen und rund 70 Prozent der Einkäufer mindestens zwei- bis

Kompakt

- Kunden grenzen Lieferanten bewusst von ihren Entscheidungsprozessen aus und machen sich zunächst selbst ein Bild über Lösungsoptionen.
- Die Linearität der Buying Journey ist überholt. Die Entscheidungsfindung der Kunden ist eher als Spirale oder Kreisel zu betrachten.
- Kunden entlang der gesamten Customer Journey mit positiven Erfahrungen kontinuierlich zu begeistern, verlangt, dass alle in die Marktbearbeitung involvierten Abteilungen gemeinsam an einem Strang ziehen und das klassische Silodenken in den Unternehmen aufgelöst wird.



© Bill Oxford / Getty Images / iStock

dreimal während des Prozesses wieder dahin zurückkehren. Durch die daraus neu gewonnenen Erkenntnisse „springen“ die Kunden dann zwischen den Phasen der Buying Journey. Zudem gewinnt man – insbesondere in der Explorationsphase – Eindrücke von neuen (potenziellen) Lieferanten, die in

die Auswahl aufgenommen und nicht aussortiert werden. Abbildung 1 gibt einen Überblick zur Buying Journey der Kunden.

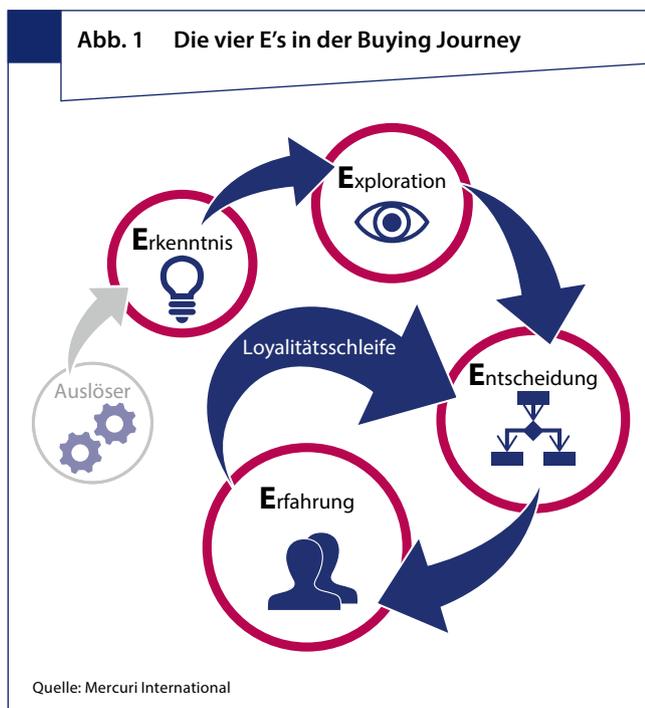
Mehr Schwung in der Buying Journey

Die Buying Journey der Kunden startet heutzutage nicht mehr produktbezogen, sondern problembezogen. Es gibt drei Auslöser (siehe Abbildung 2), bei denen Kunden zur Erkenntnis gelangen, etwas zu verändern und zu investieren:

1. Ad-hoc-Investition
2. Geplante Investition
3. Extern stimulierte Investition

Das Wissen über den Auslöser der Buying Journey ist ein entscheidender Faktor, um die weitere Bearbeitung des Kunden festzulegen. Zudem können sowohl Vertrieb als auch Marketing den extern stimulierten Auslöser (Nr. 3) der Investition forcieren und somit der Ausgrenzungstendenz in der Buying Journey ausweichen. Hier sind insbesondere die sozialen Medien und auch Newsletter, Blogs, Whitepaper oder Ähnliches geeignete Mittel, um die relevanten Botschaften bei den Kunden zu positionieren.

An Dynamik gewinnt die Buying Journey im Schritt „Erkenntnis“ (Abbildung 1). Hier wird der Kunde sich zunehmend bewusst und akzeptiert, dass er handeln muss. Zudem ergeben sich erste Vorstellungen, wie die Lösung aussehen



könnte und welche möglichen Lieferanten infrage kommen. In der Explorationsphase reifen diese Vorstellungen weiter und werden konkretisiert.

„Sind die Bedürfnisse des Kunden komplexer, gewinnt die Rolle des Verkäufers an Bedeutung.“

Früher konnte der Vertrieb in diesen beiden Schritten die Themen und die Diskussion mit beeinflussen und eventuell zu seinen Gunsten steuern. Inzwischen haben Kunden durch Business-Netzwerke (wie LinkedIn und Xing), Blogs, White Paper, Produkt-Videos und Vergleichsportale Zugang zu mehr Informationen, mehr Austauschmöglichkeiten unter Kollegen und externen „Beeinflussern“ als jemals zuvor. So erhalten sie die relevanten Angaben auf einem – in ihren Augen – effizienteren Weg. Die entsprechenden Personen im Entscheidungsprozess wollen die Informationen vor allem schnell und sehen somit bei Internetsuchen die 24/7-Verfügbarkeit neben der „Unabhängigkeit“ als enormen Vorteil gegenüber einem Austausch mit einem Vertriebsmitarbeiter an.

In der Entscheidungsphase wird der Vertrieb stärker involviert. Meist werden Fakten zum Unternehmen, Spezifikationen sowie Preise und Konditionen für konkrete, spezifische Produkte beziehungsweise Lösungen verlangt. Unternehmen versuchen nun, Anbieter zu vergleichen, um zu ei-

ner Entscheidung zu kommen. Da der Vertrieb erst sehr spät in die Buying Journey involviert ist, besitzt er nur einen engen Spielraum, um für den Kunden die Differenzierung zum Wettbewerb greifbar zu machen.

Die Erfahrung, die Erlebnisse der Anwender bei Kauf, Lieferung und Installation/Einführung sowie die weitere Nutzung der Produkte und Lösungen ebenso umfasst wie die Summe der Kontaktpunkte in der Buying Journey, wird in herkömmlichen Verkaufsprozessen, Sales Pipelines und CRM-Systemen meist nicht erfasst. Dennoch prägen sie enorm die weiteren Cross- und Up-Selling-Potenziale, denn der Kunde bewertet kontinuierlich den Anbieter. Ist er zufrieden, gewinnt die Entscheidungsspirale durch die Loyalitätsschleife enorm an Schwung. Die Schritte Erkenntnis und Exploration werden schneller durchlaufen, weil Vertrauen in der Zusammenarbeit etabliert ist und so weitere Ideen des Anbieters leichter akzeptiert werden.

Umdenken im Vertrieb und Marketing

Deutlich geworden ist, dass Kunden das Internet als Informationskanal bevorzugen und es für den Vertrieb schwieriger geworden ist, seine Rolle weiterhin als Mehrwert für den Kunden zu positionieren. Die reine Angebotsabgabe und das Verhandeln der Preise und Konditionen sind für Kunden lediglich eine lästige Pflicht und stellen keinen unmittelbaren Nutzen dar. Zudem ist zu diesem Zeitpunkt schon die grundsätzliche Entscheidung für die Zusammenarbeit mit dem

Abb. 2 Auslöser der Buying Journey

| | Ad-hoc-Investition | Geplante Investition | Extern stimulierte Investition |
|--|---|--|---|
| Hintergrund des Auslösers | Ersatzinvestition oder Reparatur bei Schäden | Beurteilung von Lösungsoptionen und Lieferanten für eine systematische Entscheidungsfindung im Rahmen der Investitionsplanung | von externen Quellen (Lieferanten, befreundeten Unternehmen, Artikel, Branchenforen etc.) stimulierter Wunsch, etwas zu verbessern |
| Fokus in der Buying Journey | schneller Entscheidungsprozess, damit das Problem rasch behoben werden kann | längerer Entscheidungsprozess, mehrere Personen involviert; Verbesserungspotenziale zum Status quo und alternative Technologien werden geprüft | Relevanz prüfen und Risiko des „Neuen“ minimieren. Oftmals Einzelpersonen, die sich intern Allianzen und damit Budget suchen |
| Handlungsempfehlungen für den Vertrieb | <ul style="list-style-type: none"> • schnelle Reaktion • unkompliziertes Agieren • prüfen, ob ein Angebot abgegeben werden soll. Kunden setzen hier oft auf bestehende Lieferanten, benötigen aber Vergleichsangebote, um Einkaufsrichtlinien zu erfüllen. • pragmatische Lösung anbieten | <ul style="list-style-type: none"> • Transparenz in den Entscheidungsprozess bekommen • Überblick zu den handelnden Personen • Vertrauen und Kontakt etablieren • nicht zu früh die Produkte positionieren • Fokus zunächst auf die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens | <ul style="list-style-type: none"> • relevante Themen identifizieren • neutral gehaltene Handlungsempfehlungen platzieren • als Experte positionieren • niedrige Hürden für Erstkontakt • „Entry-Product“ als Einstieg |

Quelle: Mercuri International

Lieferanten gefallen. Somit sind auch die Einflussmöglichkeiten des Vertriebs limitiert.

Es kann nicht mehr ausreichen, dass ein Verkäufer – in Anlehnung an Arthur Millers Drama „Tod eines Handlungsreisenden“ – sich „auf in die Welt macht, mit einem Lächeln und geputzten Schuhen“. Vielmehr ist ein Umdenken im Vertrieb gefordert. Die Selling Journey muss neu gedacht werden, um sich den Veränderungen in der Buying Journey anzupassen, um in den „Relevant Set“ der Kunden zu kommen und zu bleiben. Der Verkäufer als „einsamer Wolf“ kann sich also nur noch bedingt behaupten. Wird nun Arthur Millers Drama brutale Wirklichkeit für eine ganze Zunft?

B2B-Vertrieb bleibt eine Kontaktsportart

Der B2B-Vertrieb wird auch weiterhin ein „Kontaktsport“ bleiben. Beim Kontaktsport Fußball zählen fundamentale Fähigkeiten wie Zweikampfstärke, Laufbereitschaft oder Passgenauigkeit für den Erfolg. Fußballspieler können sich allerdings nicht mehr rein auf ihre grundlegenden Talente verlassen. Das Spiel hat sich verändert und der Sieg wird nur errungen, wenn sich die Spieler weiterentwickeln. Im Fußball sorgen Ernährungswissenschaftler, detaillierte Videoanalysen, spezifische Trainerteams inklusive Psychologen dafür, dass die Spieler ihr Talent heutzutage noch besser nutzen.

Ebenso muss jeder Verkäufer auf zusätzliche Methoden und Technologien zurückgreifen. Er benötigt weiterhin Fertigkeiten wie Empathie, Überzeugungskraft und Zeit für Kundentermine. Dennoch muss sich der Vertrieb weiterentwickeln und Elemente wie zum Beispiel Social Selling, Künstliche Intelligenz und engere interne Verzahnung in seine Selling Journey integrieren. Nur so kann er sein Potenzial stärker ausreizen und sich auch weiterhin den Applaus der Kunden sichern.

Aktivitäten in der Marktbearbeitung

Was sind nun die Aktivitäten, die der Vertrieb anstreben sollte, um sich in den ersten Phasen (Erkenntnis, Exploration und Entscheidung) der Buying Journey der Kunden zu positionieren? Wichtig ist, dass der persönliche Austausch mit dem Vertrieb wertvoll für den Kunden ist. Das impliziert, dass es zunächst nicht um Produkte oder Lösungen geht. In der Erkenntnisphase lässt sich das konkret mit Aktivitäten in den Business-Netzwerken wie LinkedIn oder Xing erreichen. Das Posten von spannenden Informationen unterstützt die Positionierung als Experte. Dazu gehört das Kommentieren und Diskutieren von Inhalten, die Kunden oder Branchenexperten gepostet haben. Schon hier wird deutlich, dass eine engere Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marke

etabliert werden muss. Das Finden und Erstellen von Inhalten kann nicht am Einsatzwillen und der Kreativität der einzelnen Verkäufer hängen. Hier ist das Marketing gefordert, die richtigen Inhalte vor dem Hintergrund der strategischen Stoßrichtung und Positionierung des Unternehmens vorzubereiten.

Allerdings haben Verkäufer oftmals noch Berührungspunkte, Social Media in ihre Selling Journey zu integrieren. Eher als Alibi werden dann Produktinformationen oder Messeankündigungen in den Netzwerken geteilt. Sinnvoller sind Whitepaper, Interviews mit Branchenexperten oder Studien. Diese Inhalte sind streng genommen die „Wertpapiere“ für das Beziehungsmanagement. Insbesondere wenn sie Kunden einen Anstoß oder eine Orientierung für ihren Entscheidungsprozess geben, erzielen sie eine Dividende.

Breiter vernetzen mit Multithreading

Zudem sollte der Vertrieb Business-Netzwerke nutzen, um sich breiter mit dem Kunden zu vernetzen. Sieben Personen sind durchschnittlich in B2B-Einkaufsentscheidungen involviert. Jeder davon kann andere Werterwartungen bezüg-

Werde Experte.

▶ wings.de/marketing

Bachelor Marketing
Bachelor Wirtschaftspsychologie
Master Sales & Marketing uvm.

WINGS-FERNSTUDIUM #macht_erfolgreicher

lich der Zusammenarbeit und Präferenzen für Lieferanten haben. Durch ein Verdichten des Kontaktnetzes über die sozialen Medien („Multithreading“) hat der Verkäufer dies im Blick und kann sich individuell als Mehrwertpartner positionieren.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Aktivitäten, die der Vertrieb gemeinsam mit dem Marketing in den einzelnen Phasen der Buying Journey entwickeln kann. Entscheidend ist, dass der Verkäufer seine „Karten“ zum richtigen Zeitpunkt ausspielt. Nur so können diese Aktivitäten ihre volle Kraft entfalten.

Viele Verkäufer bringen jedoch nicht die nötige Geduld mit und beginnen zu früh mit der Positionierung der Produkte und Lösungen. Dabei kommt es in den ersten Phasen vor allem darauf an, Vertrauen aufzubauen und für den Kunden wertvolle Informationen zu liefern. Je weiter fortgeschritten der Kunde in seiner Buying Journey ist, desto spezifischer und produkt- beziehungsweise lösungsorientierter sollten sie werden.

Die Harmonisierung mit den Marketing-Maßnahmen zur Lead-Generierung ist ebenfalls von Bedeutung. Bei der Suchmaschinenoptimierung (SEO), Sponsored Content in den sozialen Medien oder Googleads (SEA) müssen ebenfalls die vertriebsrelevanten Aspekte berücksichtigt werden und es muss ein ständiger Austausch stattfinden. Die Analysen zu typischen Suchwörtern und Themen müssen vom Marketing in den Vertrieb fließen. Umgekehrt muss der Vertrieb die Bedürfnisse, die bei den persönlichen Gesprächen identifiziert werden, dem Marketing zurückspielen. So können SEO und SEA aktuell gehalten werden. Man ist eng an der tatsächlichen Buying Journey der Kunden und kann sie in jeder Phase mit den relevanten Informationen versorgen („Lead Nurturing“). Der Vertrieb muss dabei ein Stück weit die Kundenhoheit aufgeben und das Marketing sich mithilfe des Vertriebs in Richtung One-to-One-Marketing entwickeln.

Der Wunsch der Kunden nach schnellem Zugang zu Informationen kann mit dem Einsatz von Configure-Price-Quote-Software (CPQ) auf der eigenen Homepage erfüllt

Abb. 3 Aktivitäten in der Marktbearbeitung

| Phasen der Buying Journey | Erkenntnis | Exploration | Entscheidung | Erfahrung |
|-------------------------------------|---|--|--|--|
| Problem | Problem erkannt | Problem erkannt | Problem erkannt | Ist dem Kunden bewusst, dass das Problem gelöst wurde? |
| Lösung | Mögliche Lösungen sind für den Kunden nicht klar | Lösungsansätze werden erarbeitet | geeignete Lieferanten für die Lösung finden | Nutzt der Kunde alle Möglichkeiten der Lösung? |
| Positionierung des Vertriebs | „TrustedAdvisor“ bzw. Experte | Lieferant von zielgerichteten Informationen | Unterstützer, um die diversen Informationen zu strukturieren | Manager des Kundenerfolgs |
| Aktivitäten in der Marktbearbeitung | <ul style="list-style-type: none"> Blogs, White-Paper, Artikel veröffentlichen, die auf typische Probleme der Kunden und Ansprechpartner zielen auf Fragen in den sozialen Medien antworten und in Diskussionsforen aktiv sein. Beiträge in den sozialen Medien posten, die sich nicht mit dem Produkt, sondern mit Herausforderungen und ersten Ideen zu Lösungsansätzen für die relevanten Ansprechpartner beschäftigen. | <ul style="list-style-type: none"> Webinare oder E-Books zu grundsätzlichen Lösungsansätzen bzw. Erfolgsfaktoren, ohne zu stark das Produkt in den Mittelpunkt zu stellen. Berichte von anderen Unternehmen, wie diese zur Lösung gekommen sind und mit welchen Kennzahlen der Erfolg gemessen werden kann. Explorationsworkshops mit dem Kunden, um diverse Lösungsoptionen aufzuzeigen. | <ul style="list-style-type: none"> Verweis auf Bewertungen von unabhängigen Quellen (Portale, wissenschaftliche Institute o. Ä.) Berichte bzw. Kontakte zu Referenzkunden. Darstellung von konkreten Resultaten, welchen Wert Kunden mit der Lösung erzielt haben und welche Kennzahlen sich verbessert haben CPQ-Software, um Kunden online schnell Informationen zur Verfügung zu stellen. Ggf. ergänzt durch Chat-Bots | <ul style="list-style-type: none"> Definition von Parametern, um den Erfolg der Lösung zu messen und Austausch mit dem Kunden dazu Unterstützung der Anwender über die Einführungsphase hinaus Anwendungsberichte bzw. Kontakte zum Austausch von Kunden schaffen |

Quelle: Mercuri International

werden. Sie sind dadurch in der Lage, Lösungen selbst zu konfigurieren und Preise zu bekommen.

Auch hier wird wieder deutlich, dass es nicht mehr der Vertrieb allein bewältigen kann. Im Vorfeld müssen IT, Marketing und die relevanten technischen Abteilungen das über CPQ-Software verfügbare Angebotsspektrum definieren. Die über diese Quelle generierten Leads müssen qualifiziert und nachverfolgt werden, Analysen (eventuell unterstützt durch Künstliche Intelligenz) müssen erstellt und interpretiert werden. Somit wird klar, dass der Vertrieb sich völlig neu mit anderen Abteilungen im eigenen Unternehmen verzahnen muss.

Den Kunden zum Erfolg führen

Wie erwähnt, fällt die Phase „Erfahrung“ aus den meisten Pipeline- und CRM-Rastern heraus. Auch wenn der Vertrieb ebenfalls damit konfrontiert wird, wenn etwas nicht funktioniert, so sind es andere Abteilungen (Customer Service, Techniker, Warenausgang), die sich in diesem Moment intensiver damit beschäftigen.

Customer Experience Management scheint sich vor diesem Hintergrund als neue Strategie zu etablieren. Kunden entlang der gesamten Buying Journey mit positiven Erfahrungen kontinuierlich zu begeistern, verlangt, dass alle in die Marktbearbeitung involvierten Abteilungen gemeinsam an einem Strang ziehen und dass das klassische Silodenken in den Unternehmen aufgelöst wird. In IT-Unternehmen gibt es meist die Funktion des Customer Success Managers. Eine Position, die sehr vertriebsnah agiert und dafür zuständig ist, dass der Kunde das Optimum von der verkauften Lösung bekommt.

Im Grunde ist diese Position wie ein Coach des Kunden bei der Anwendung der Produkte und Lösungen. So wird ein schlechtes Image verhindert, das der Lieferant bekommt, weil auf Kundenseite Kenntnisse fehlen, die zu Enttäuschung über die Lösung führen. Zur Aufgabe des Customer Success Managers gehört es auch, den Beitrag der Lösung zum Kundenerfolg mess- und greifbar zu machen. Der Erfolg kann der Kundenorganisation kommuniziert und so als Chance für weitere Geschäfte mit dem Kunden genutzt werden.

Wo geht die Reise hin?

Kunden fühlen sich durch die eigene Beschaffung der Information immer besser informiert. Das führt dazu, dass der Vertrieb zunächst einmal verstehen muss, wie der Kunde an die Informationen gekommen ist, welche Vorstellungen er zu einer Lösung hat und welche Präferenzen bezogen auf die potenziellen Lieferanten bestehen. In vielen Fällen muss der Verkäufer sich zunächst wieder als Experte positionieren, da-

mit sein Rat zählt und er Einfluss auf den Kunden bekommt. Es ist vergleichbar mit der Situation beim Arzt. Jeder recherchiert vor dem Termin im Internet nach Symptomen, Krankheiten und Therapieoptionen, bildet schon erste Präferenzen und fühlt sich auf Augenhöhe mit dem Arzt.

Geht es bei den Kunden um Routine-Bestellungen, sucht er nach effizienten Bestellvorgängen. Einfachheit und Zeitersparnis steht dabei im Vordergrund der Buying Journey. Digitales Marketing und E-Commerce-Plattformen ersetzen den Verkäufer. Sind die Bedürfnisse der Kunden jedoch komplexer und verlangen nach spezifischen und maßgeschneiderten Lösungen, gewinnt die Rolle des Verkäufers an Bedeutung. Er nimmt nun stärker eine Funktion als Berater, Ratgeber oder Business Developer des Kunden ein. Verbunden damit ist auch eine komplexere Buying Journey auf Kundenseite. Mehrere Personen sind involviert, verschiedene Werterwartungen müssen verstanden und berücksichtigt werden.

Diese Polarisierung zwischen transaktionalen und komplexen Verkaufssituationen wird weiter zunehmen. Insofern stellen sich diese Fragen: Kann ich mein Lösungsportfolio soweit vereinfachen, dass es Differenzierung zum Wettbewerb, aber auch vereinfachte Informations- und Bestellvorgänge bietet? Wie kann ich mich für die komplexen Buying Journeys der Kunden richtig aufstellen? Schaffe ich es, beide Varianten parallel zu fokussieren ohne „halbherzig“ zu agieren und zwischen den Stühlen festzustecken?

Die Rolle des Vertriebs wird sich immer in Richtung Value-Co-Creation entwickeln und damit noch strategischer werden. Das bedeutet auch, dass verstärkt Technologien in die Selling Journey integriert werden müssen. ■



Autor

Marcus Redemann

ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus.
E-Mail: marcus.redemann@mercuri.de



Customer Journey



Schmitt, M. C.: Customer Experience und Customer Journey, in: Schmitt, M. C.: Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16204710

Brahm, M.: Mit Customer Journey Analytics den Weg des Kunden begleiten, in: Sales Excellence Nr. 7-8, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16959478