

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2022: From Business to Business

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.) (2022) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 3/2022: From Business to Business, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 3

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276185>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

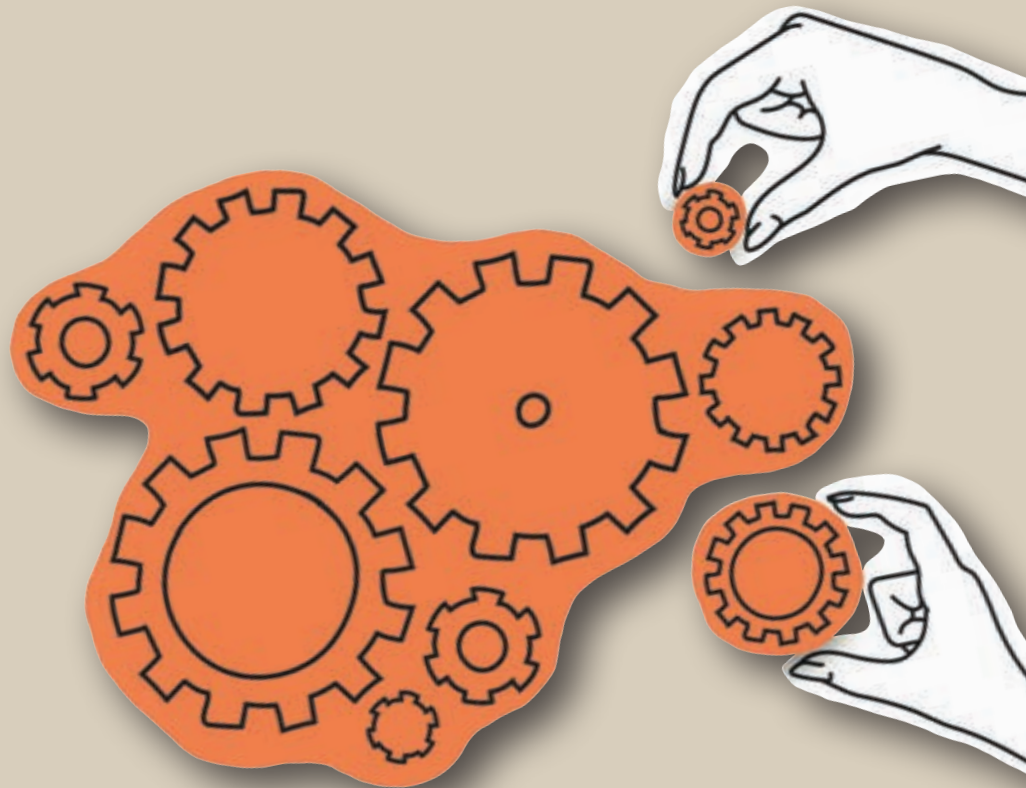
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St.Gallen

From Business
to Business



Schwerpunkt

Boring-2-Boring beenden – warum nicht! –
Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an
Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte

Kunden im Lösungsgeschäft – Welche Rolle spielen sie
und was macht Lösungen für Kunden effektiver?

Kundenlösungen als Signale – Warum Unternehmen am
Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht
profitabel ist

B2B: A Shift from Owning to Sharing? – How Sharing
Facilitates new Business-to-Business Relationships
between Small and Medium-sized Enterprises

Quo vadis, Aussendienst? – So erzeugt der
B-to-B-Aussendienst künftig Mehrwert

Spektrum

Marketing für die Kirche –
Interview mit Pater Martin Werlen

Peer-Pricing – Ein integrativer
Pricing-Ansatz in B-to-B-Märkten

New Public Management – Steigerung der
Serviceorientierung in Verwaltungen



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



Neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Zertifikats- und Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Sales und Einkauf an. Individuell, berufsbegleitend und flexibel.

Intensivseminar Marketing Controlling Nächster Starttermin: 28. Juni 2022

CAS Sales Executive Nächster Starttermin: 23. August 2022 (6x3 Tage)

Intensivseminar Excellence in Key Account Management Nächster Starttermin: 13. September 2022



Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

B-to-B-Marketing ist Hochleistungsmarketing

Die Grundidee des Marketings ist immer dieselbe – es geht um Kunden- und Konkurrenzorientierung sowie um Einzigartigkeit – egal, ob es sich um Business-to-Business (B-to-B)-Marketing oder um Business-to-Consumer (B-to-C)-Marketing handelt. Entscheidungen treffen in beiden Fällen letztlich Menschen – sowohl emotional als auch rational. Warum also diese Unterscheidung?

Auch wenn die Grundidee dieselbe ist, so zeigt sich doch, dass B-to-B-Marketing deutlich komplexer ist – und daher viel Potenzial für echte Hochleistungen bietet.

Während im B-to-C die Leistung zur direkten Bedürfnisbefriedigung gekauft wird (originäre Nachfrage), liegt im B-to-B eine abgeleitete Nachfrage vor. Somit müssen nicht nur die direkten Abnehmenden, sondern die gesamte Wertekette bis zur Endkonsumentin oder dem Endkonsumenten berücksichtigt werden. B-to-B ist somit in der Regel mehr- bzw. vielstufig.

Aber auch die direkten Abnehmenden sind im B-to-B nicht «die Kundschaft», sondern im Regelfall ist an einer Kaufentscheidung ein gesamtes Entscheidungsgremium aus mehreren Personen beteiligt. Diese Buying-Center sind häufig global ausgerichtet und wenig strukturiert – die einzelnen Mitglieder kennen sich nicht immer gegenseitig, beeinflussen sich aber dennoch.

Im B-to-B-Marketing lassen sich Produkt-, System-, Zuliefer- und Anlagegeschäft unterscheiden. Zwar bevorzugen

Kundinnen und Kunden in der Regel das Produktgeschäft, doch Anbietende streben meist danach, dieses zu einem Beziehungskauf zu entwickeln. Dies bedeutet einerseits, dass Expertise im Relationship-Management erforderlich ist, zum anderen, dass viele B-to-B-Unternehmen das Geschäft in Richtung Lösungsverkauf weiterentwickeln. Dies erfordert zwangsläufig eine hohe Dienstleistungskompetenz – und somit die Fähigkeit, die Kundschaft verstärkt in die eigene Wertschöpfung zu integrieren (Co-Creation). Gleichzeitig nimmt die Individualisierung von Leistungskomponenten zu, was oft mit verstärkten Digitalisierungsbemühungen verbunden ist. Schafft es ein Unternehmen, sein Geschäftsmodell hin zu einem Systemverbund weiterzuentwickeln, so kann es einen strategischen Wettbewerbsvorteil erzielen. Wobei «Wettbewerber» im B-to-B-Umfeld meist nicht so eindeutig sind wie im Konsumgüterbereich – es kann sich dabei um die eigene Kundschaft oder die besten Kooperationspartner handeln (Stichwort: Coopetition).

Unternehmen wie Caterpillar, Bosch, 3M, Hilti, Bühler und Geberit belegen, dass auch die Markenführung keine Domäne des B-to-C-Marketings mehr ist. Hier offenbaren diese B-to-B-Unternehmen, wie man mittels Content-Marketing die vielfältigen Zielgruppen sowohl digital als auch analog erreichen, inspirieren und integrieren kann.

B-to-B-Marketing ist somit echtes Hochleistungsmarketing. Lassen Sie sich durch die Ansätze und Beispiele in dieser Ausgabe inspirieren!



Prof. Dr. Sven Reinecke
Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight und schriftführender Herausgeber der Marketing Review St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

Sven Reinecke

3 / 2022

Schwerpunkt

B-to-B-Marketing in der Finanzbranche

06 Boring-2-Boring beenden – warum nicht!

Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte

Diese Fallstudie zeigt am Beispiel der Credit Suisse, wie das Hinterfragen bestehender Biases und eine klare Kundenfokussierung dazu verhelfen, die Sachlichkeitsfalle im B-to-B-Bankenmarketing zu durchbrechen.

Roman Reichelt, Minh Dang Nguyen

Kundenlösungen im B-to-B-Geschäft

14 Kunden im Lösungsgeschäft Welche Rolle spielen sie und was macht Lösungen für Kunden effektiver?

Der Artikel verdeutlicht, welchen Beitrag Kunden zum Erfolg im Lösungsgeschäft im B-to-B-Sektor leisten und wie Lösungen aus deren Perspektive beurteilt werden.

Victoria Kramer, Manfred Krafft

22 Kundenlösungen als Signale Warum Unternehmen am Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht profitabel ist

Mithilfe zweier szenario-basierten Online-Experimente und einer Conjoint-Analyse gehen die Autorin und Autoren der Frage nach, welchen strategischen Stellenwert das Geschäft mit Kundenlösungen in Industrieunternehmen einnehmen sollte.

**Marcus Zimmer, Florian v. Wangenheim,
Anna Salonen**

Service

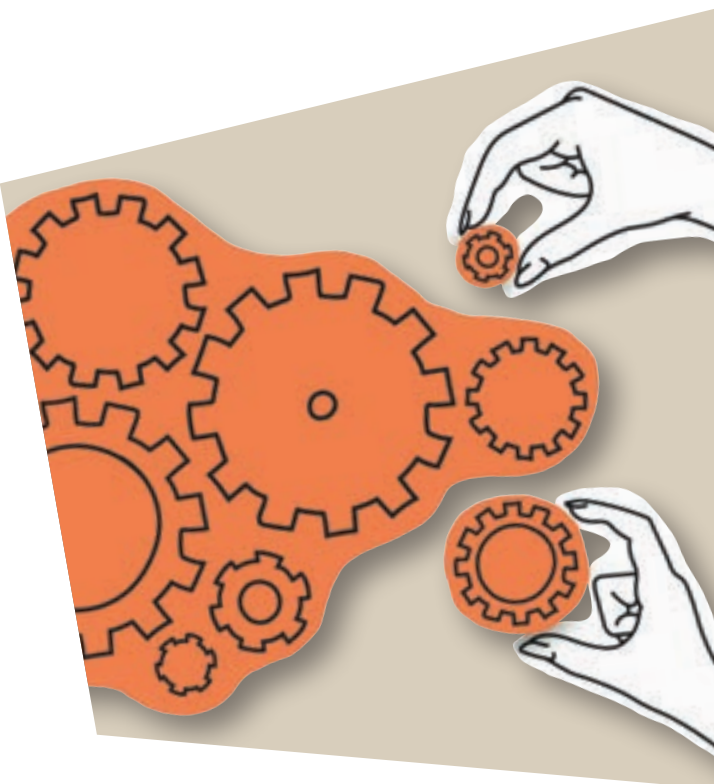
- 29 Call for Papers
- 37 Literatur zum Thema:
From Business to Business
- 53 Buchrezension
- 67 Vorschau & Impressum



Inhaltliche Koordination
dieser Ausgabe

Meriton Ceka

wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand
am Institut für Marketing und Customer Insight,
Universität St. Gallen, Schweiz



Spektrum Marketingmanagement

Beziehungen im B-to-B

30 B2B: A Shift from Owning to Sharing?

How Sharing Facilitates new Business-to-Business Relationships between Small and Medium-sized Enterprises

Based on the results of an applied research project, this article shows the substantial benefits of sharing for SMEs in asset-intensive industries. The authors derive four steps that enable B2B sharing.

[Sebastian Huber](#), [Karina von dem Berge](#),
[Simona Burri](#), [Uta Jüttner](#), [Toni Wäfler](#),
[Charles Huber](#), [Luca Niederhauser](#)

38 Quo vadis, Aussendienst?

So erzeugt der B-to-B-Aussendienst künftig Mehrwert

B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer sehen sich zunehmend unter Druck, sich in ihrer Rolle neu zu definieren. Erst durch konsequente Ausrichtung an der Value-Creation für und mit der B-to-B-Kundschaft kann der Aussendienst auch künftig Mehrwert in Beziehungen schaffen.

[Axel Thoma](#)

46 Marketing für die Kirche

Interview mit Pater Martin Werlen

Pater Martin Werlen, Propst der Propstei St. Gerold in Vorarlberg, ist als unabhängiger und kritischer Denker bekannt, der für Aufbruch in der katholischen Kirche wirbt. Im Interview spricht er über den Zusammenhang zwischen Traditionen, Macht, Humor und Marketing in der Kirche.

[Das Interview führt Sven Reinecke](#)

54 Peer-Pricing

Ein integrativer Pricing-Ansatz in B-to-B-Märkten

Peer-Pricing-Ansätze eröffnen dem Vertrieb mittels Analyse interner Verkaufsdaten auch in intransparenten B-to-B-Märkten die Möglichkeit, wertbasiertes Preismanagement zu betreiben. Verdeutlicht wird dies an einem Anwendungsbeispiel aus der Praxis.

[Oliver Roll](#), [Paul Zenker](#)

60 New Public Management

Steigerung der Serviceorientierung in Verwaltungen

Die Autoren zeigen am Beispiel des Strassenverkehrsamts Kanton Aargau, wie der Ansatz der Service-Dominant Logic in der öffentlichen Verwaltung genutzt werden kann, um alle Leistungen am Kundennutzen auszurichten und damit die Aussenwirkung bei den Bürgerinnen und Bürgern zu verbessern.

[Martin Sprenger](#), [Raymond Dettwiler](#)

Boring-2-Boring beenden – Warum nicht!

Wie die Credit Suisse dank konsequenter
Ausrichtung an Kunden-Insights ihre
Marketingwirkung verbesserte

Das Marketing von Finanzprodukten gestaltet sich seit jeher intuitiv schwierig. Im B-to-B-Umfeld verstärken sich diese Herausforderungen noch und führen letztlich in die austauschbare Sachlichkeitsfalle. Die Credit Suisse hat diesen Teufelskreis mit radikaler Marketingfokussierung auf nur ein Kundensubsegment und einem schmerzhaften Kunden*-Insight durchbrochen.

Roman Reichelt, Minh Dang Nguyen

*Der Begriff «Kunde» bezieht sich hier auf Unternehmen, weshalb auf die geschlechterspezifischen Bezeichnungen im Folgenden verzichtet wird.

Marketing hat das Ziel, Kundinnen und Kunden zu erreichen, zu berühren, zu begeistern (Schüller, 2015). Es hat das Ziel, eine über das Transaktionale hinausgehende Bindung zu erzeugen, mit der Produkt- und Preispräferenzen zugunsten der eigenen Marke manifestiert werden. Ein Auftrag, der in vielen Sparten und Industrien intuitiv erscheint. Nicht so in der Finanzbranche, nicht so im Banking – zu abstrakt das Produkt, zu komplex der Kundennutzen, zu ungreifbar der differenzierende Vorteil einer Marke gegenüber einer anderen (Esch, 2021). Insbesondere im Banking für Unternehmenskunden* addieren sich diese Herausforderungen auf mit der ohnehin nüchterneren Sprache des Business-to-Business (nachfolgend als «B-to-B» abgekürzt). Viele Marken geraten in eine Sachlichkeitsfalle. In der irrigen Annahme, dass das Gegenüber entmenschlichte Entscheidungen treffen würde, wenn es um berufliche Themen geht, stellt man sich auf der B-to-B-Empfängerseite einen Homo oeconomicus vor. Eine Heuristik, die systematisch zu Fehlurteilen führt (Kahnemann et al., 2021). Themen wie relationale menschliche Motivation und die Kraft von Kreativität erhalten dadurch weniger Gewicht, als neuste Forschung es nahelegen würde (Perrey et al., 2021).

Die Credit Suisse (nachfolgend «CS») gilt als die zweitgrösste Bank der Schweiz und zählt mit ihren über CHF 1500 Mrd. verwalteten Vermögen (Credit Suisse Group, 2020) auch weltweit zu den Schwergewichten. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Schweizer Einheit und ihr zentrales Geschäftsfeld Corporate Banking. Die Krux: Mit über CHF 2,5 Mrd. Umsatz galt der B-to-B-Bereich zwar als erfolgreich. Doch mangels Marktanteilserhebung in der Branche war man unsicher, ob die Ausrichtung des Business sowie des Produkt- und Servicekatalogs bereits genügend Hebel sei, um das Marktpotenzial wirklich abzuschöpfen.

Hier setzte das CS-Marketing mit einem holistischen Anspruch an: «Marketing ist die Kunst zu wissen, warum, wann und wie sich Kunden für oder gegen uns entscheiden – und dies zu beeinflussen», heisst es in der internen Marketingstrategie. Für das Corporate Banking bedeutete dies, dass man sich das Ziel setzte, bei bestehendem Produktportfolio nicht nur 20% mehr Bekanntheit der Value-Proposition in der Zielgruppe zu erreichen, sondern letztlich auch bis zu 10% mehr Abschlüsse mit KMU-Neukunden zu erzielen.

Dazu wurden die Erkenntnisse aus Konkurrenzvergleich und Kundeninterviews in das sogenannte «6S-Modell» überführt, eine Eigenentwicklung in Anlehnung an die «Five Keys» von McKinsey (Gordon & Perrey, 2015). Dieses strategische Framework erfordert Antworten in den folgenden Kategorien:

- Substance: Welches Produkt-/Leistungsversprechen als Marketingbeweispunkt?
- Storytelling: Welches Segment mit welchem Insight benötigt welches Narrativ?



Roman Reichelt
Global Chief Marketing Officer,
Credit Suisse AG
roman.reichelt@credit-suisse.com

Minh Dang Nguyen
Global Head Strategy, Brand & Advertising,
Credit Suisse AG
dang.nguyen@credit-suisse.com

- Simplicity: Welche Elemente der Value-Proposition können verkürzt oder weggelassen werden?
- Science: Welche Dashboards/KPIs zeigen den ROI?
- Speed: Welche Kommunikationsplattform erlaubt flexible Reaktionen?
- Synergies: Wie wird das Konzept nicht nur im Marketingsilo gelebt?

Schnell wurde den Verantwortlichen klar, dass man zwar bezüglich Leistung komparative Vorteile hat, zum Beispiel papierlose Kontoeröffnungen und Kompetenzen einer Grossbank (Stichworte Börsengang und Auslandsexpansion), das Problem jedoch im Storytelling und in der richtigen Markenverankerung lag. In der Gesamtschau sämtlicher B-to-B-Bankenangebote wurde schnell deutlich: Alle kommunizieren das Gleiche. Alle operieren mit der naiven Annahme, dass es den Unternehmenskunden gäbe, dem man werblich einen Bankberater händeschüttelnd zur Seite stellt, der mehr oder weniger explizit suggeriert: «Wir sind auf Augenhöhe.» Die Befragung von Kundinnen und Kunden aus diesem Bereich liess aber keine Zweifel zu – das war austauschbar, irrelevant und wirkte trotz

der abfotografierten Emotionen gefühllos-kalt. Denn einen Kunden ins Zentrum eines Werbesujets zu rücken, heisst nicht, kundenzentriert zu sein.

Strategisch gesehen war die erste Entscheidung also, das Feld mit jener maximalen Ausrichtung am Kundenempfinden zu überarbeiten, wie man es eigentlich vor allem aus der Insight-Forschung im B-to-C-Bereich kennt (Baumann, 2011). Und das bedeutete auch, sich ehrlich einzugestehen, wenn ein Insight das bisherige Selbstbild ins Wanken brachte. So kam es auch: Kein Schraubenfabrikant und keine Start-up-Gründerin sah ihre Bank als «genauso unternehmerisch» an wie sich selbst,

Unternehmerinnen und Unternehmer sehen Chancen, wo andere Risiken sehen.

geschweige denn auf Augenhöhe. Die zwei Fehlannahmen zuvor waren: 1. aus anekdotischem Feedback an den Kundenberater könne man einen echten Kunden-Insight ableiten. Und 2., dass ein angestellter CEO und ein Firmengründer exakt dasselbe Mindset hätten. Um das Potenzial zur Differenzierung und zu ge-

steigerter Kundenrelevanz zu entfesseln, galt es, sich die Zielgruppe noch einmal anders zu schneiden und erst dann auf deren wahre Meinung einzugehen.

Wahl der Kommunikationszielgruppe

In der Marketingstrategie der CS legte man folglich das grösste Augenmerk auf die «Wieder-Vermenschlichung» der Zielgruppe (Kotler et al., 2017). Statt stets zu denken, mit einer Firma (bzw. einer Rechtseinheit oder einer Belegschaft) zu sprechen, verglich die Credit Suisse die Eigenschaften, Ansprüche und Prioritäten von ganz menschlichen Individuen miteinander: von angestellten Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern und unternehmerischen Firmeninhaberinnen und -inhabern.

Ungeachtet der Annahme, dass beide Zielgruppen gleich talentiert, begabt, entscheidungsstark und fachlich über jeden Zweifel erhaben sind, liessen sich schnell Unterschiede ausmachen (siehe Abb. 1). Per Definition ist die angestellte Geschäftsführerin und der angestellte Geschäftsführer eher eine temporäre Erscheinung als die Gründerin und der Gründer und/oder Inhaberin und In-

haber. Letztere haben ein höheres persönliches Investment in die Firma und leben den «Purpose» intuitiv aus ihrer DNA heraus, müssen ihn daher nicht erlernen. Unternehmerinnen und Unternehmer haben einen höheren Grad an Flexibilität, wie sie ihre Firma ausrichten möchten. Sie sind deshalb deutlich mehr darauf aus, Partner zu finden, die dasselbe Mindset haben. Auch das aspirative Binnenverhältnis dieser beiden Subsegmente erwies sich als asynchron. Denn während ein angestellter CEO sich immer auch als Unternehmer sehen würde, ist das umgekehrt nicht der Fall. Daraus ergab sich erstens, dass statt einer «Bank für

Zusammenfassung

Bankenmarketing, insbesondere im B-to-B-Bereich, läuft Gefahr, absolut austauschbar, irrelevant und dadurch langweilig zu sein. Das Credit-Suisse-Marketing hat sich gewagt, über Jahre etablierte «Codes» oder «Biases» konzeptionell zu hinterfragen. Als Resultat des emotionalen Fokus' auf nur ein Teissegment und der Kohärenz entlang des interdisziplinären Purchase-Funnels wurden alle Business-Ziele übertroffen.

Abb. 1: Angestellte Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer im Vergleich zu Unternehmerinnen und Unternehmern

	Zugehörigkeit <i>Zeitliche Verbundenheit mit Firma</i>	Fähigkeiten <i>Intelligenz / Kompetenz / Erfahrung</i>	Investment <i>Persönliches und finanzielles Investment</i>	Firmenpurpose <i>Verständnis Firmenzweck</i>	Ausrichtung <i>Flexibilität in Anpassung der Firma</i>
Angestellte/r Geschäftsführer/in	Befristet	Sehr hoch	Mittel	Erlernt	Mittel
Unternehmer/innen	«Ein Leben lang»	Sehr hoch	Hoch	Intuitiv	Mittel bis hoch

Unternehmen» die Positionierung als «Bank für Unternehmerinnen und Unternehmer» die grösste aspirative Strahlkraft hat. Und zweitens, dass die Marke CS ihr Verstehen der Kundinnen und Kunden nicht dadurch ausdrückt, dass sie sich als «genauso unternehmerisch» sieht. Das Verständnis besteht vielmehr darin, dass man die Ansicht teilt, dass Bankerinnen und Banker keine Unternehmerinnen und Unternehmer sind – aber, dass man aus einer bewundernden Distanz das unternehmerische Mindset versteht. Unternehmerinnen und Unternehmer sehen Chancen, wo andere Risiken sehen. Sie denken immer weiter, was noch schöner, schneller, besser werden könnte. Kurz:

**Sie fragen nicht «Warum?»
Sie sagen: «Warum nicht!»**

Und diese Haltung eint Marke und Zielgruppe wieder. Sie ist glaubwürdig und absolut relevant für die Zielgruppe. Doch würden intern alle verstehen, dass es hier um mehr als um Werbung ging? Eine Kernaufgabe war es demnach zuerst, diese Haltung intern für alle 6S zu deklinieren: als möglich-machende Haltung für Produktinnovationen (Substance); als provokanten Aufhänger in der Werbung (Storytelling); als Vereinfachungsaufgabe für alle Customer Journeys (Simplicity). Mit messbarem Erfolg (Science), schnell an-

Kernthesen

- 1 B-to-B tendiert dazu, «boring-2-boring» zu werden und damit die Gesetze der Aufmerksamkeitsökonomie zu missachten.
- 2 B-to-B-Marketing vernachlässigt im Funnel oft den Upper-Part durch den systematischen Bias, man könne direkt im Mid- und Lower-Funnel einsteigen.
- 3 Im B-to-B-Marketing muss der Mensch im Mittelpunkt stehen – nicht nur ein transaktionaler Homo oeconomicus.

wendbar auf dutzende Situationen (Speed) und bereichsübergreifend intern lebbar und deklinierbar (Synergies), begeisterte der Insight die CS und kreierte ein über das Marketing hinausgehendes Momentum.

Alles neu – warum nicht

Der folgende Umbau des gesamten Marktauftritts war radikal und erwies sich schnell als der gesuchte Hebel. Dank des gewonnenen Insights wurde ein

Konzept entwickelt, das sich als Initiative in der Bank etablierte. Der Ausdruck «Warum nicht?» sollte zum geflügelten Slogan werden und eine Markenhaltung manifestieren.

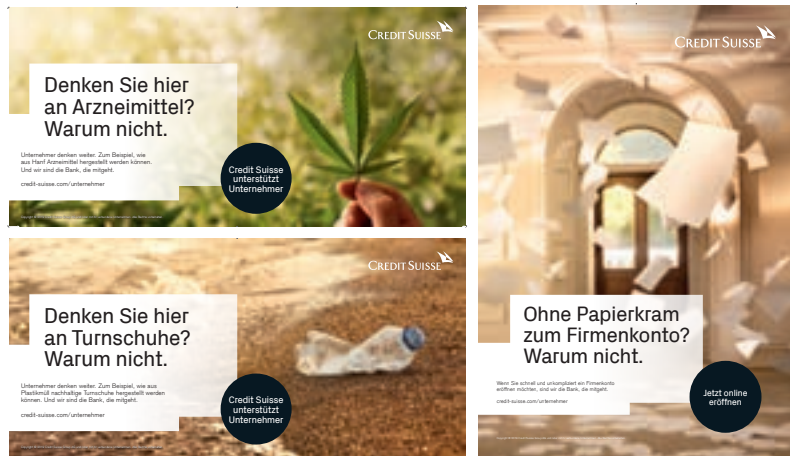
Im B-to-C-Bereich liegt der Fokus deutlich häufiger auf der Marke und damit auf dem Upper-Funnel, also dem Kampf um Aufmerksamkeit und Differenzierung im Kaufentscheidungsprozess (Decision Journey von Court et al., 2009). Erst im späteren Schritt ist dann die datengetriebene Sales-Konvertierung aufzusetzen. Die Desk-Research der CS-eigenen Strategieabteilung zeigte, dass viele Mitbewerber im B-to-B-Bereich aber direkt im Lower-Funnel investierten. Dem Upper-Funnel wurde wenig Beachtung geschenkt. Ausserdem hatten sich falsche «Category Codes» in der Kommunikation durchgesetzt: Bankvertreter auf dem Firmengelände, händeschüttelnd, schulterklopfend. Volle Austauschbarkeit bei null Relevanz. Weil also niemand den Upper-Funnel differenzierend besetzte, setzen sich diejenigen Banken mit der höchsten Geschäftsstellendichte und den besten Top-of-Mind-Werten durch (vgl. dazu Sharp, 2010). Das Geschäftsstellennetz war keine kurzfristig beeinflussbare Grösse, die Marke schon. Man ging das Risiko ein, voll auf eine Inszenierung des CS-Markenkerns zu setzen: «Werte schaffen für die Mutigen und Neugierigen» (internes Strategiepapier). Oder eben: Für alle, die «Warum nicht!» sagen.

Die Bank rückte damit in den Hintergrund – als demütige Dienstleisterin. Gemäss dem «Disruption-Modell» von Dru (2007) fokussierte sich das CS-Konzept nicht auf das erfolgreiche Unternehmen oder dessen fertige Produkte, sondern zelebrierte den Moment der Inspiration: Während andere nur eine grüne Wiese sehen, sehen Unternehmerinnen und Unternehmer Chancen. Und genau in diesem Moment, wo nur eine Idee vorhanden ist, braucht es den Zuspruch der Credit Suisse. Radikal auf den Punkt gebracht mit absolut ungesesehenen Bankensujets (siehe Abb. 2).

Durchsetzung <i>Entscheidungsmacht und Durchsetzungskraft</i>	Supplier <i>Relevanz, emotional von Geschäftspartnern verstanden zu werden</i>	Halo-Effekt <i>Aspirativ für die jeweils andere Zielgruppe</i>	Marketing <i>Empfehlung als primäre Kommunikationszielgruppe</i>
Hoch	Niedrig bis mittel	Nein	● ● ●
Hoch	Hoch	Ja	● ● ●

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Speerspitze der Initiative: Werbung für Haltung und Produkt



Quelle: Credit Suisse.

heitlich umgesetzt (Esch, 2016). Dabei fokussierte sich das Credit-Suisse-Marketing auf zwei Hauptbereiche: 1.) Eine integrierte Kommunikationsumsetzung entlang des Funnels und 2.) Aktivitäten, um die Haltung der Firma nachhaltig zu verändern und so ein wahrnehmbares Brand-Behavior nachhaltig im Markt zu etablieren (Müller, 2011). Beides soll im Endresultat auch zu einem messbaren Markterfolg führen.

Damit der neue Ansatz substantiell im Markt etabliert werden konnte, hat die CS entlang des Funnels auf eine kohärente Umsetzung geachtet (siehe Abb. 3): Während die Grundidee als Klammer beibehalten wurde, unterschied sich jeder Touchpoint leicht, sodass die verschiedenen Unterziele am effektivsten erreicht werden konnten (vgl. dazu Strehath & Pohl, 2011; Esch, 2016). Um der üblichen Herausforderung von siloartigen Marketingumsetzungen entgegenzuwirken (Müller, 2011; Juska, 2018), wurde ein interdisziplinäres Initiativteam – bestehend aus den Bereichen Werbung, Online-Marketing und Kundenevents – ins Leben gerufen.

Um die Wirksamkeit pro eingesetztem Franken zu erhöhen, liess die CS das Konzept von einem externen Marktforschungsinstitut prüfen und optimie-

Dabei spielte das Konzept bewusst mit der Bild-Text-Schere: Während die Schlagzeile bereits das finale Produkt mit «Denken Sie an ...» erwähnte, lag es am Betrachter, die Brücke zu abgebildeten PET-Flaschen oder Hanfblättern herzustellen. Und damit eben genau den Gedankengang der Unternehmerinnen und Unternehmer nachzuvollziehen. Mit dem Slogan «Warum nicht?» wurden sowohl die Haltung der CS als auch der Insight adressiert. Alle

Sujets hatten «Stopping»-Power. Dass es sich immer um echte Cases handelte, die auf der CS-Internetseite mit involvierendem Content erläutert wurden, sorgte für Substanz.

Etablierung der Markenhaltung im Funnel

Das obige Konzept diente als Integrationsklammer und wurde im Markt ganz-

Abb. 3: Massnahmen entlang des Purchase-Funnels

Upper-Funnel: Bekanntheit & Sympathie	Mid-Funnel: Bankenbeziehung & Neukundengewinnung	Lower-Funnel: Bestandskundenbindung
<ul style="list-style-type: none"> • Neue mutige Kommunikationsidee holistisch umgesetzt • Erfindung eines neuen Feiertags: Tag der Unternehmer/innen 	<ul style="list-style-type: none"> • Datengetriebene Digitalkampagne mit programmatischen Botschaften • Kostenlose Firmengründungen am Tag der Unternehmer/innen • Anwendung aus B-to-C-bekanntem «One-Click-Checkout» • Anpassung Verkaufsunterlagen zu «Warum nicht?» • Interne Roadshows 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenevents mit Fokus auf «Warum nicht?»-Momente • Lancierung «Jahrbuch der Unternehmer/innen» inklusive «Warum nicht?»-Momente
<p>Erfolgsmessung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werbeerinnerung • Werbegefallen • Markenzuordnung 	<p>Erfolgsmessung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideration • Leads-Generierung 	<p>Erfolgsmessung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Event NPS (nicht Teil der Ausführung)

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 4: Integration der Kommunikationsklammer im Firmengründungsprozess oder in Verkaufsunterlagen



Quelle: Credit Suisse.

ren. Darüber hinaus ist der Gedanke, von dem abzuweichen, was alle Konkurrenten am Markt tun, bei internen Entscheidungsträgern mitnichten ein Selbstläufer. Insofern half das externe Testing auch, Stakeholder zu überzeugen, dass man hier tatsächlich bei der Kundschaft einen Nerv treffen würde. Um auch wirklich einen positionierenden Eindruck zu hinterlassen, wurden reichweitenstarke Medien wie Fernsehen, Zeitungsinserate, Aussenwerbung und Digitalumsetzungen gemäss Lehrbuch gewählt (Haedrich et al., 2003). Ergänzend zur klassischen Werbung wurde zur Steigerung der Bekanntheit auch der «Tag der Unternehmer» als künstlicher Feiertag mit vielen Vorteilen für Neugründer eingeführt.

Im Mid-Funnel (siehe Abb. 3) wurden zur beschleunigten Kundengewinnung neu datengetriebene Online-Kampagnen umgesetzt – für die Bank im B-to-B-Bereich bis dato ein Novum. Mit dem Ziel von Konvertierungen wurden dynamische Botschaften entlang der Journey für Bestands- und Neukunden programmatisch ausgespielt und permanent optimiert. Zudem wurde der Abschluss-

prozess möglichst digital und gemäss Praxisempfehlung (beispielsweise Park & Unal, 2021) mit wenigen Schritten umgesetzt, um Bankdienstleistungen wie Firmenkredit oder Firmenkontoeröffnungen zu ermöglichen. Die Integration der Kommunikationsklammer als verbindendes Element zur Werbung in allen Abschlussmassnahmen war ein weiterer Ansatz, die Markenpositionierung gemäss Best Practice zu verankern (Esch, 2016). Die positive,

bestärkende Haltung der Bank – basierend auf dem erarbeiteten Insight – kam dadurch kontinuierlich zum Einsatz, sei es bei Verkaufsunterlagen oder beim Firmengründungsprozess (siehe Abb. 4).

Letztendlich ging es auch darum, die Haltung bei den Kundenberaterinnen und Kundenberatern zu verankern. Sie verkörpern das Versprechen nach aussen, weshalb auch sie dafür gewonnen und motiviert werden sollten (Morhart, 2017). Mit internen Roadshows und gezielter Nutzung der Kommunikationsklammer wurden nicht nur die Idee, sondern auch das Versprechen und die Tonalität übermittelt. Der positive Nebeneffekt war, dass «Warum nicht?» zum geflügelten Wort unter den Mitarbeitenden wurde.

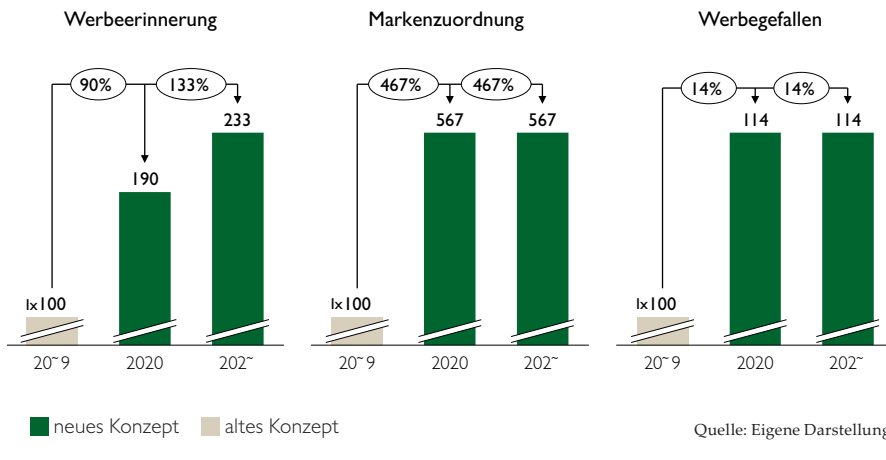
Im letzten Funnel-Schritt (siehe Abb. 3) wurden Kundenanlässe mit echten Unternehmerinnen und Unternehmern umgesetzt, die ihre «Warum nicht?»-Momente präsentierten. Solche Inspirationsmomente bekannter Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer wurden auch im CS-Jahrbuch präsentiert.

Damit wurde jeder Schritt im Purchase-Funnel um die integrierende Klammer herum orchestriert, um damit ein überzeugendes und nachhaltiges Marken-

Handlungsempfehlungen

- 1 **B-to-B-Marketing neu denken:** Um aus dem Einheitsbrei auszubrechen, müssen etablierte «Category Codes» in der Kommunikation so hinterfragt werden, wie man es sich sonst nur im B-to-C traut.
- 2 **Ganzheitliche Haltung:** Auch im B-to-B-Marketing muss die markenbasierte, emotionale Bespielung des Upper-Funnels und die kohärente, interdisziplinäre Umsetzung bis hin zum Kundenberater und zu der Kundenberaterin ins Zentrum des konzeptionellen Ansatzes rücken.
- 3 **Zielgruppenverständnis:** Die B-to-B-Zielgruppe soll nicht als übermässig transaktional, sondern als relationale Menschen verstanden werden – auch wenn dies heisst, dass man sich auf eine aspirative Teilzielgruppe fokussieren muss.

Abb. 5: Upper-Funnel-Werte



Print aufgrund des aktuellen Kontexts bestimmt. Diese Kommunikationsstrategie in Kombination mit den oben erwähnten Verkaufsunterlagen und Beratungsschulungen verfolgte das Ziel, «Warum nicht?» ganzjährig zu etablieren.

Letztendlich zählte neben der kohärenten Umsetzung auch die Konsistenz in der Strategie: Anstatt jedes Jahr ein neues Konzept zu entwerfen, wurde es jährlich leicht modifiziert – am Grundkern aber wurde festgehalten. Das kontinuierliche Auffrischen während des gesamten Jahres und die mehrjährige Kontinuität hatten zum Ziel, die vermittelte Haltung und Inhalte dauerhaft zu speichern (Esch, 2016).

erlebnis zu schaffen. Die neue Haltung sollte von der Werbung bis zum Kontakt mit den Kundenberaterinnen und -beratern spürbar sein. Dabei kam die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz nicht nur durch das neue Kommunikationskonzept zum Tragen, sondern auch in der erstmaligen starken Nutzung des Upper-Funnels, der die Masse entlang des Funnels für die effektive Verarbeitung generiert.

rung ein und erzeugte dadurch auch bei B-to-C-Kunden einen Streugewinn. Während des gesamten Jahres lief die Kampagne weiter und setzte unterschiedliche Leistungsversprechen ein. Diese wurden entweder aufgrund des Online-Verhaltens der Kundinnen und Kunden in ihrer Journey ausgelöst oder in klassischen Medien wie

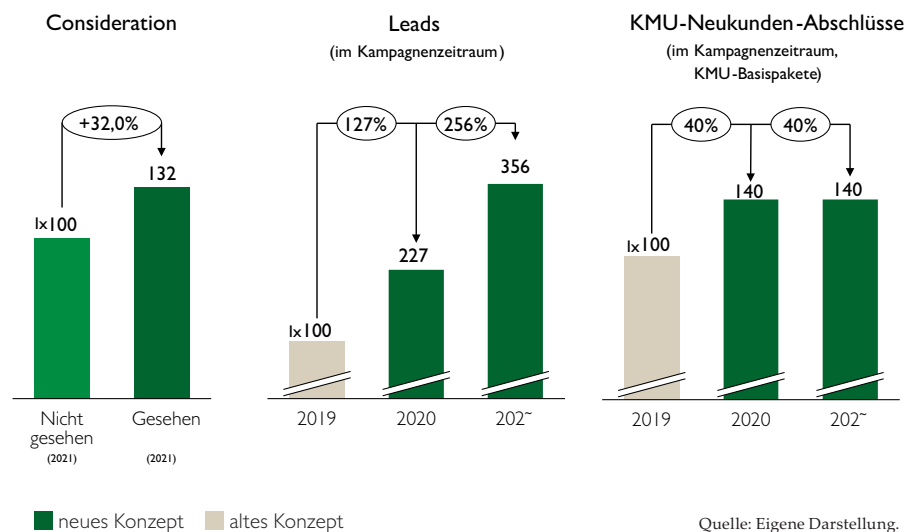
Resultat

Da sich die Neuentwicklung des Marketingkonzepts auch in den wichtigen Kennzahlen der Credit Suisse niederschlagen sollte, stellten sich zwei Fragen: Erstens: Haben sich der Mut beim Konzept und die Ausrichtung

Markenbildung mit Verkaufswirkung

Um das Kaufverhalten für die eigene Marke nachhaltig positiv zu beeinflussen, entschied man sich, weg von zyklischer Kommunikation zu gehen, mit ihren kurzen, an Neuheiten orientierten Kampagnenfenstern (Müller, 2011). Und stattdessen mehrere Wellen samt Grundrauschen («Always on») auf den immer gleichen Markenkern einzahlen zu lassen – jenen «für die Mutigen und Neugierigen». Dadurch konnte fast der gesamte Mix jahreszeitenunabhängig eingesetzt werden, mit gleichbleibender Berechtigung: Das Kommunikationskonzept zahlte auf die gleichen Werte und dieselbe Positionie-

Abb. 6: Lower-Funnel-Werte



auf den Upper-Funnel ausgezahlt? Die Antwort lautet Ja (siehe Abb. 5, basierend auf Online-Interviews des LINK-Instituts mit 555 Unternehmen, repräsentativer Sprachen- und Unternehmensgrössensplit, Credit Suisse AG, Ad tracking Switzerland B-to-B. 2019, 2020 und 2021):

- Die Werbeerinnerung wurde um 90% und 133% gesteigert: Verglichen mit dem alten Werbekonzept von 2019, das ebenfalls die von allen Konkurrenten genutzten «Category Codes» einsetzte, hatte das neue Konzept 2020 um 90% höhere Erinnerungswerte, im darauffolgenden Jahr 2021 sogar um 133% höhere Werte als 2019.
- Die korrekte Markenzuordnung wurde um 467% verbessert: Das stark differenzierende Konzept, das sich jedoch am Markenkern orientiert, hat sich auch bezüglich der korrekten Markenzuordnung ausgezahlt. In den beiden Jahren 2020 und 2021 haben über viereinhalbmal mehr Panel-Teilnehmende die Kampagne korrekt der Credit Suisse zugeordnet.
- Werbegefallen wurde um 14% verbessert: Das neue Konzept überzeugt auch hinsichtlich Gefallen. Gegenüber dem alten Konzept weist es in den beiden Umfragen von 2020 und 2021 ebenfalls höhere Werte aus.

Zweitens: Konnte die gesteigerte Aufmerksamkeit relevant in den Lower-Funnel überführt werden und konnten Kaufabsichten sowie Neukundengeschäft zunehmen? Auch hier lautet die Antwort Ja (vgl. Abb. 6).

- Consideration-Uplift: In der Zielgruppe wurde analysiert, ob sie die CS als Unternehmensbank in Erwägung ziehen würde. Dabei wurden zwei Subgruppen miteinander verglichen: Diejenigen, die im Online-Interview angaben, die Werbemittel gesehen zu haben, und diejenigen, die laut eigener Aussage keines der Werbemittel gesehen haben. Es liess sich ein Unter-

schied von rund 32% feststellen, wenn Elemente der Kampagne gesehen wurden.

- Leads-Steigerung um bis zu 256%: Die online generierten Leads wie Firmenkontoeöffnungen oder Cross-Sell-/Upsell-Aktivitäten im Online-Banking haben im Vergleich zu 2019 um 127% im Jahr 2020 und um 256% im darauffolgenden Jahr zugenommen.
- Plus 40% mehr KMU-Neukundenabschlüsse: Verglichen mit 2019 wurden im darauffolgenden Jahr 40% Abschlüsse mit den KMU-Basispaketen erzielt und damit eine Zielgruppe erfolgreich erschlossen, welche die CS bis dato kaum erreicht hatte.

Die gesteckten Ziele wurden damit also alle übertroffen. Langfristig gilt es, zwei

Fragen im Blick zu behalten: 1.) Ist der Erfolg nachhaltig selbsttragend oder korreliert er auf Dauer mit konstanten Werbeausgaben? 2.) Steht die Firma langfristig hinter der Positionierung und unterstützt sie mit Produktentwicklungen und Mitarbeiterschulungen?

Für die Credit Suisse hatte sich die konsequente Ausrichtung im Stile von B-to-C ausgezahlt. Der Fokus auf den relationalen Insight eines fokussierten Kundensubsegments sowie die kohärente und holistische Umsetzung einer Haltung wurden bei der B-to-C-Kundschaft auch im B-to-B honoriert. Das Zusammenspiel von «Substance» der Business-Division und «Storytelling» der Marke hat dank maximaler «Simplicity» zu messbarem Return-on-Marketing geführt. ■

Literatur

Baumann, S. (2011). Consumer Insights. Der Stoff, aus dem Konsumträume sind. In A. Baetzgen (Hrsg.), Brand Planning. Starke Strategien für Marken und Kampagnen. Schäffer-Poeschel Verlag.

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

Credit Suisse (Schweiz) AG. (2020). B2B Marketing & Sponsorship Tracking. Internal Report. Durchgeführt durch LINK Institut.

Credit Suisse AG. (2019). Ad tracking Switzerland B2B. Internal Report. Durchgeführt durch LINK Insitut.

Credit Suisse AG. (2020). Ad tracking Switzerland B2B. Internal Report. Durchgeführt durch LINK Insitut.

Credit Suisse AG. (2021). Ad tracking Switzerland B2B. Internal Report. Durchgeführt durch LINK Insitut.

Credit Suisse Group. (2020). Credit Suisse Group Annual Report. <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/investor-relations/financial-disclosures/financial-reports/csg-ar-2020-en.pdf>

Dru, J.-M. (2007). How Disruption Brought Order: The Story of a Winning Strategy in the World of Advertising. Palgrave Macmillan.

Esch, F.-R. (2016). Identität: Das Rückgrat starker Marken. Campus Verlag.

Esch, F.-R. (2021). Marke 4.0: Wie Unternehmen zu digitalen Markenchampions werden. Vahlen.

Gordon, J. & Perrey, J. (2015). The dawn of marketing's new golden age. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-dawn-of-marketings-new-golden-age>

Haedrich, G., Tomczak, T. & Kaetzke, P. (2003). Strategische Markenführung. Haupt.

Juska, J. M. (2018). Integrated Marketing Communication: Advertising and Promotion in a Digital World. Routledge.

Kahnemann, D., Sibony, O. & Sunstein, C. R. (2021). Noise. Siedler.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital. Wiley.

Morhart, F. (2017). Unleashing the internal fan community through brand-oriented leadership. In N. Ind (Hrsg.), Branding Inside Out: Internal branding in theory and practice. Kogan Page Limited.

Müller, O. (2011). Total Brand Behavior: Das Ende der botschaftsorientierten Markenkommunikation. In A. Baetzgen, Brand Planning. Starke Strategien für Marken und Kampagnen. Schäffer-Oeschel Verlag Stuttgart.

Park, Y.-H. & Unal, M. (21. Januar 2021). Fewer Clicks, More Purchases. <https://www.msi.org/working-papers/fewer-clicks-more-purchases/>

Perrey, J., Liedtke, N., Lehmann, S. & Freundt, T. (2021). Mega-Macht Marke. Redline Verlag.

Schüller, A. M. (2015). Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt. GABAL Verlag GmbH.

Sharp, B. (2010). How Brands Grow: What Marketers Don't Know. Oxford University Press.

Strerath, T. & Pohl, L. (2011). Das Ende der 360-Grad-Kommunikation. Was ist die Zukunft? In A. Baetzgen (Hrsg.), Brand Planning. Starke Strategien für Marken und Kampagnen. Schäffer-Poeschel Verlag.

Kunden im Lösungs- geschäft

Welche Rolle spielen sie und was macht
Lösungen für Kunden effektiver?

Das Lösungsgeschäft stellt für viele Anbieter* im B-to-B-Sektor eine attraktive Möglichkeit dar, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und Kunden* einen Mehrwert zu bieten. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die Rolle von Kunden bei der Erarbeitung, Implementierung und Evaluierung von Lösungen, die in bisheriger Forschung kaum beleuchtet worden ist.

Victoria Kramer, M. Sc., Prof. Dr. Manfred Krafft

*Die Begriffe «Anbieter» und «Kunde» beziehen sich hier auf Unternehmen, weshalb auf die geschlechterspezifischen Bezeichnungen im Folgenden verzichtet wird.

Bedingt durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck aus dem In- und Ausland, wandeln sich Anbieterunternehmen im B-to-B-Sektor zunehmend von reinen Produktanbietern zu Anbietern von Lösungen (Macdonald et al., 2016; Worm et al., 2017). Lösungen umfassen individualisierte Bündel von Produkten, Dienstleistungen und Wissenskomponenten, die von Anbietern und Kunden gemeinschaftlich entwickelt und auf die spezifischen Anforderungen von Kunden zugeschnitten werden, um einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen (Macdonald et al., 2016; Storbacka, 2011; Tuli et al., 2007). Das Lösungsgeschäft stellt eine vielversprechende Möglichkeit für Anbieter dar, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, indem spezifisches, schwer imitierbares Wissen über Kunden aufgebaut wird (Worm et al., 2017). Für Kunden liegen die Vorteile des Lösungsgeschäfts insbesondere in einer Erleichterung von Arbeitsprozessen, sodass sie sich auf ihre Kernaktivitäten fokussieren können (Jaakkola & Hakanen, 2013). Allerdings leisten Kunden einen massgeblichen Beitrag zum Erfolg von Lösungen und es sollten bestimmte Grundvoraussetzungen auf Kundenseite erfüllt sein, bevor Anbieter und Kunde in den Lösungsprozess einsteigen. Ziel dieses Artikels ist daher, einen Überblick über die Rolle von Kunden im Lösungsgeschäft zu geben, um sowohl Anbieter bei der Auswahl geeigneter Kunden für das Lösungsgeschäft zu unterstützen, als auch Kunden aufzuzeigen, wann Lösungen für sie mehr oder weniger geeignet sind.

Eingesetzt werden Lösungen in vielen unterschiedlichen Branchen (siehe Tabelle 1). Ein erfolgreiches Beispiel für das Lösungsgeschäft aus dem Bereich Antrieb liefert der Reifenhersteller Michelin. Das Unternehmen bietet seinen Kunden Fuhrparkmanagementsysteme an, die sowohl die Reifenverwaltung und -wartung als auch das Recycling von Altreifen beinhalten, um die Mobilität der Kunden nachhaltig zu verbessern. Der Einsatz solcher Systeme erfordert jedoch, dass Kunden Michelin Zugang zu relevanten Informationen und Daten über den Fuhrpark gewähren. Zu den Kunden von Michelin zählen Unternehmen aus den Branchen Güterverkehr, Landwirtschaft, Bauwesen und Bergbau (Michelin, 2021a, 2021b).

PERI, der international grösste Hersteller für Schalungs- und Gerüsttechnik, stellt seinen Kunden Gesamtlösungen für Bau-, Instandhaltungs- und Sanierungsarbeiten zur Verfügung. Durch individuell auf die jeweiligen Anforderungen der Bauprojekte zugeschnittene Leistungen können diese einfacher, schneller und sicherer umgesetzt werden. Einen Beitrag leisten dabei auch die 5D-Modellierung der Bauprojekte und cloudbasierte Software-Lösungen zur Unterstützung von Ausschreibungsprozessen (PERI Group, 2021a, 2021b). Grundsätzlich müssen Kunden jedoch bereit sein, zentrale mit den Bauprojekten verbundene Managementprozesse aus der Hand zu geben.



Victoria Kramer, M. Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin,
Institut für Marketing, Marketing Center Münster,
Westfälische Wilhelms-Universität, Münster
v.kramer@uni-muenster.de
<https://www.marketingcenter.de/en/mcm/ifm>

Prof. Dr. Manfred Krafft

Direktor des Instituts für Marketing,
Marketing Center Münster,
Westfälische Wilhelms-Universität, Münster
mkrafft@uni-muenster.de
<https://www.marketingcenter.de/en/mcm/ifm>

In der IT-Branche zeigen Unternehmen wie Salesforce, wie das Lösungsgeschäft erfolgreich umgesetzt werden kann. Salesforce bietet Cloud-Computing-Lösungen und SaaS (Software-as-a-Service) im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements (CRM) an. Die Software-Lösungen von Salesforce, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden angepasst werden, verbessern die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, indem Kundeninformationen zentral gesammelt und gebündelt zur Verfügung gestellt werden. Wenn alle Entscheidungsträger im Unternehmen an einem Strang ziehen, können durch solche Systeme die Kommunikation mit Kunden verbessert und die interne Abstimmung beschleunigt werden (Salesforce, 2021a, 2021c). Derartige Lösungen werden in der IT-Branche zunehmend nachgefragt. Beispielsweise schätzt das Marktforschungsunternehmen Gartner den Umsatz mit SaaS im Jahr 2021 auf 122,6 Mrd. US-\$, bei steigender Tendenz (Costello & Rimol, 2021). Salesforce selbst gibt zudem an, dass 90% aller Fortune-500-Unternehmen zu seinem Kundenstamm zählen (Salesforce, 2021b).

So spannend und vielversprechend der Einsatz von Lösungen sein mag, so gross sind die Herausforderungen, die mit einem erfolgreichen Lösungsgeschäft einhergehen. Lösungen wie die von Michelin, PERI und Salesforce können nur erfolgreich sein, wenn Kunden einen aktiven Beitrag leisten und zwar sowohl bei der Definition von Anforderungen als auch bei der Implementierung und Evaluierung von Lösungen. Dies beinhaltet das Teilen von relevanten Daten und Informationen, den Zugang zu Entscheidungsträgern, um Bedürfnisse

Tabelle I: Praxisbeispiele des Lösungsgeschäfts

Unternehmen	Branchen	Beispiele für verkaufte Lösungen
Michelin	Güterverkehr, Landwirtschaft, Bauwesen, Bergbau	Fuhrparkmanagement inklusive Verwaltung, Wartung und Recycling von Reifen, um Ausfallzeiten zu reduzieren.
PERI	Bau	Gesamtlösungen im Bereich Schalungs- und Gerüsttechnik für Bau-, Instandhaltungs- und Sanierungsarbeiten. Planung, Überwachung und Optimierung der Bauprojekte.
Salesforce	Software und IT	CRM Cloud-Computing und SaaS, die individuell auf die Kundenanforderungen zugeschnitten werden, um interne Koordination und Kommunikation mit Kunden zu verbessern.

Quelle: Eigene Darstellung.

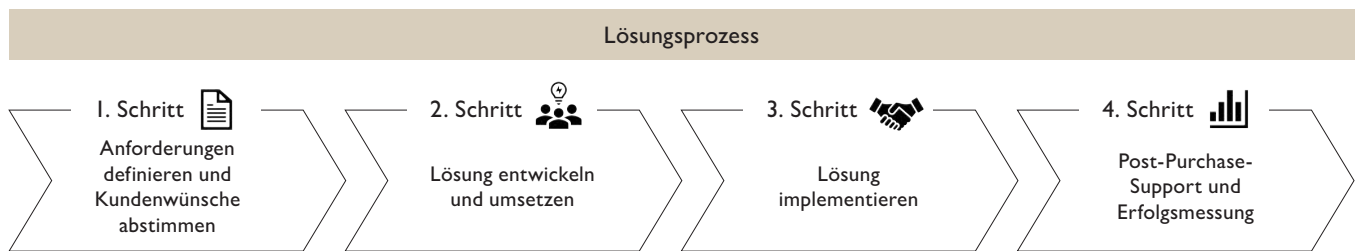
besser verstehen zu können, sowie die Bereitschaft, die zuvor selbst gemanagten Prozesse nun an den Anbieter abzugeben. In der Realität überschätzen viele Anbieter allerdings die Eignung ihrer Kunden für das Lösungsgeschäft (Windler et al., 2017). Die Corona-Pandemie hat zudem gezeigt, dass die starken Abhängigkeiten, die durch das Lösungsgeschäft entstehen, für Lieferketten fatale Folgen haben können, insbesondere wenn die Zusammenarbeit wenig flexibel gestaltet ist und Verträge kaum Spielraum zulassen. Für Michelin und PERI bedeutete die Pandemie und die damit verbundenen Produktions- und Baustopps, dass kein Umsatz mehr generiert wurde (Bond et al., 2020). Anbieter und Kunden sollten daher sowohl zu Beginn der Beziehung als auch im Laufe der Zeit sicherstellen, dass die jeweiligen Gegebenheiten für das Lösungsgeschäft geeignet sind und Flexibilität in der Zusammenarbeit möglich ist.

Während bisherige wissenschaftliche Studien sich vor allem auf die Anbieterperspektive im Lösungsverkauf konzentriert haben, befindet sich die Forschung zur Rolle von Kunden im Lösungsgeschäft noch in einem frühen Stadium. Ziel dieses Artikels ist daher, einen Überblick über aktuelle Erkenntnisse zur Rolle von Kunden im Lösungsgeschäft zu geben und Handlungsempfehlungen für Anbieter, aber auch für Kunden abzuleiten. Im Folgenden wird zuerst die Entwicklung des Konzepts «Lösungen» und das diesem Artikel zugrunde liegende Begriffsverständnis erläutert. Anschliessend werden die aktuellen Erkenntnisse hinsichtlich der Rolle von Kunden, strukturiert nach drei unterschiedlichen Bereichen, dargestellt. Zunächst wird aufgezeigt, wie Kunden zum Lösungsprozess beitragen. In einem zweiten Schritt folgt die Erläuterung von Fähigkeiten und Eigenschaften, die Kunden im Lösungsgeschäft mitbringen sollten. Zu guter Letzt wird dargestellt, wie Kunden den Erfolg einer Lösung beurteilen. Am Ende des Artikels werden konkrete Handlungsempfehlungen für Anbieter und Kunden sowie zukünftige Forschungsmöglichkeiten abgeleitet.

Das Konzept Lösungen und seine Entwicklung im Laufe der Zeit

Seine Wurzeln hat das Konzept Lösungen in der Servitization, die in den 1980er Jahren erstmals Erwähnung fand. Vandermerwe und Rada (1988) beschreiben in ihrem Artikel, dass Anbieter im Zuge der Servitization ihre Kernprodukte um Dienstleistungen ergänzen, um einen Mehrwert zu schaffen, der grösser ist als die Summe der einzelnen Komponenten. Diese Produkt-Dienstleistungs-Bündel, auch hybride Angebotstypen genannt, können mehr oder weniger individualisiert sein. Um solche Angebotstypen besser kategorisieren zu können, haben Ulaga und Reinartz (2011) eine 2x2-Matrix entwickelt, mit deren Hilfe hybride Angebotstypen anhand folgender Dimensionen eingeordnet werden können. Die erste Dimension bezieht sich auf den Empfänger der Dienstleistung: Ist das Ziel des Angebots die Unterstützung von Produkten des Anbieters oder von Prozessen des Kunden? Die zweite Dimension richtet sich hingegen nach dem Wertversprechen, das dem Angebot zugrunde liegt: Entsteht ein Mehrwert durch die Erfüllung eines Bedürfnisses oder durch die Verbesserung eines Ergebnisses? Während frühe Studien, die das Lösungsgeschäft betrachten, Lösungen mit Servitization gleichsetzen und sie als Kombination aus Produkten und Dienstleistungen definieren (Davies et al., 2006; Foote et al., 2001), ist das aktuelle Verständnis von Lösungen deutlich komplexer und geht über die Grundidee der Servitization hinaus. Tuli et al. (2007) haben in ihrer einflussreichen Studie das prozessbasierte Verständnis von Lösungen geprägt. Demnach liegen dem Verkauf von Lösungen vier Prozesse zwischen Kunden und Anbietern zugrunde, die in Abbildung 1 dargestellt sind. In einem ersten Schritt werden Anforderungen des Kunden an die Lösung definiert. Basierend auf diesen Anforderungen, kann im zweiten Schritt eine gezielte Lösungsentwicklung erfolgen, in der sowohl Produkt- als auch Dienstleistungs- und Wissenskomponenten miteinander kombiniert werden und ein passendes Lösungspaket für die Kunden entwickelt wird. Dieses Lösungspaket wird im dritten Schritt

Abb. I: Die vier Schritte des Lösungsverkaufs



Quelle: in Anlehnung an Tuli et al., 2007.

beim Kunden vor Ort implementiert. Doch damit die Lösung beim Kunden auch einen nachhaltigen Mehrwert stiften kann, ist der vierte Schritt des Lösungsprozesses notwendig: Kunde und Anbieter überprüfen gemeinschaftlich, ob die Lösung den im ersten Schritt definierten Anforderungen entspricht und inwiefern das Wertversprechen eingehalten wird. Falls Nachbesserungsbedarf besteht, wird dieser vom Anbieter umgesetzt. Lösungen sind somit ein hybrider Angebotstyp, der sich auf die Prozesse von Kunden bezieht und das Wertversprechen einer Verbesserung dieser Prozesse beinhaltet. Den Mehrwert der Leistungen beurteilen Kunden anhand unterschiedlicher Kriterien, die im Folgenden erläutert werden.

Die Rolle von Kunden im Lösungsgeschäft

Wie Kunden zum Lösungsprozess beitragen

Zwar stellen Anbieter die Lösung dem Kunden zur Verfügung, dennoch sind es die Kunden selbst, die Nutzer der Lösung sind und diese beurteilen. Eine Lösung kann demnach nur gemeinsam mit dem Kunden erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden. Zunächst gilt es daher im ersten Schritt, die genauen Anforderungen von Kunden an eine Lösung festzulegen. Kunden sollten sich dabei bewusst sein, welche Ziele sie mit der Lösung verfolgen und diese Ziele möglichst präzise formulieren. Nur so können Anbieter das passende Paket für die geplante Zielerreichung zur Verfügung stellen. Grundsätzlich sind die Bedürfnisse, die Kunden beim Kauf einer Lösung bewegen, unterschiedlicher Natur. Lösungen ermöglichen es den Kunden, ihre Kapazitäten zu erweitern, auf wertvolle methodische und funktionale Expertise des Anbieters zurückzugreifen oder dessen Wissen über Märkte zu nutzen. Ausserdem betonen Kunden, dass ihnen Anbieter bei der Legitimation einer Lösung gegenüber weniger umfangreichen Investitionen

innerhalb ihres Unternehmens helfen (Petri & Jacob, 2016). Die Probleme, die mit Lösungen in Angriff genommen werden, sind für Kunden häufig von grosser strategischer Wichtigkeit. Demzufolge erhoffen sich Kunden, dass sie alleine über die angebotene Lösung verfügen dürfen, wollen aber gleichzeitig die Entwicklungskosten mit dem Anbieter teilen (Biggemann et al., 2013). Schon im frühen Stadium der Lösungsentwicklung ist es daher von grosser Bedeutung, dass ein Zugang zu zentralen Entscheidungsträgern im Unternehmen besteht und ggf. neue Verbindungen innerhalb der Organisation des Kunden geschaffen werden, um den Kunden ganzheitlich zu verstehen (Colm et al., 2020; Tuli et al., 2007). Dies führt uns zu den zentralen Fähigkeiten und Eigenschaften, die Kunden für ein erfolgreiches Lösungsgeschäft benötigen.

Fähigkeiten und Eigenschaften, die Kunden im Lösungsgeschäft mitbringen sollten

Dass eine auf Vertrauen basierende Kunden-Anbieter-Beziehung für eine enge Zusammenarbeit, wie sie im Lösungsgeschäft

Zusammenfassung

Im Rahmen des Lösungsgeschäfts stellen Anbieter ihren Kunden individualisierte Angebote zur Verfügung, die Kundenprozesse verbessern und strategisch wichtige Probleme der Kunden lösen. Lösungen erweisen sich allerdings nur dann als erfolgreich, wenn Kunden einen Beitrag zur Erarbeitung, Implementierung und Überprüfung des Angebots leisten. Die Autoren dieses Beitrags beleuchten, wie Kunden zum Erfolg von Lösungen beitragen, welche Eigenschaften Lösungskunden idealerweise mitbringen sollten und wie Kunden den Erfolg von Lösungen beurteilen.

Kernthesen

- 1 Lösungen können es Anbietern ermöglichen, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, sind aber kein Allheilmittel.
- 2 Aus Kundensicht stellen Lösungen attraktive Angebote dar, allerdings müssen Kunden selbst einen Beitrag zum Lösungsprozess leisten.
- 3 Zentrale Voraussetzung für den Erfolg einer Lösung ist eine partnerschaftliche Kunden-Anbieter-Beziehung.
- 4 Der Lösungsprozess geht über die Implementierung hinaus und erfordert eine langfristige Zusammenarbeit.

erfolgt, notwendig ist, scheint wenig überraschend. Windler et al. (2017) zeigten aber zusätzlich, dass Kunden auch das Potenzial aufweisen sollten, langfristig enge Partner des Anbieterunternehmens zu sein, damit die Lösung einen nachhaltigen Mehrwert stiften kann und sich Investitionen langfristig rentieren. Die gemeinsame Entwicklung einer Lösung wird massgeblich davon beeinflusst, inwieweit Kunden bereit sind, sich in den unterschiedlichen Schritten des Lösungsprozesses einzubringen, wie viel Kontrolle sie über ihre eigenen Prozesse behalten wollen, und ob sie bereit sind, relevante Daten und Informationen preiszugeben (Hakanen & Jaakkola, 2012).

Zentrale Fähigkeiten, die Kunden für einen erfolgreichen Lösungsverkauf mitbringen sollten, haben Elgeti et al. (2020) und Tuli et al. (2007) in ihren Studien identifiziert. Kunden sollten zunächst über gute Interaktionsfähigkeiten verfügen, um vertrauensvoll mit dem Anbieter interagieren zu können, die Beziehung zu pflegen, Interaktionsweisen ggf. anzupassen und eigene Interessen und Ziele präzise zu artikulieren und durchzusetzen. Dabei spielt eine wesentliche Rolle, dass Kunden Informationen zu Prozessen und den politischen Verhältnissen im Unternehmen artikulieren und relevante Daten bereitstellen. Nur so können Anbieter mit den Personen Kontakt aufnehmen, die von der Lösung betroffen sind, und die Bedürfnisse dieser Stakeholder verstehen, um auf Basis dessen eine optimale Lösung zu entwickeln. Im Beschaffungsprozess sollten Kunden schnell und fundiert auf Anfragen reagieren und Entscheidungen treffen können. Hinsichtlich der Nutzung von Produktwissen und Branchenwissen des Anbieters sollten Kunden in der Lage sein, dieses Wissen auch effektiv in für sich hilfreiche und vorteilhafte Informationen übersetzen zu können. Weiterhin sollten die internen Organisationsfähigkeiten

der Kunden insoweit ausgeprägt sein, als dass alle relevanten Abteilungen zielgerichtet und kontinuierlich an der Lösungsentwicklung mitwirken können. Lösungskunden sollten zudem grundsätzlich offen für Veränderungen sein und über eine intrinsische Motivation verfügen, Innovationen voranzutreiben.

Da der Lösungsprozess eine langfristige Zusammenarbeit erfordert, können Konflikte auftreten, die es zu beherrschen gilt. Dies erfordert, dass Kunde und Anbieter die Lösung immer wieder hinsichtlich des generierten gemeinsamen Nutzens prüfen und ggf. Anpassungen vornehmen (Colm et al., 2020). Insgesamt wollen Kunden, je nachdem, über wie viel Expertise sie selbst verfügen, mehr oder weniger abhängig vom Anbieter sein (Helander & Möller, 2007). Anbieter sollten daher sorgfältig prüfen, ob Kunden eine Bereitschaft zur engen Zusammenarbeit zeigen und ihr Wissen teilen wollen, bevor sie in einen möglichen Lösungsprozess einsteigen.

Wie Kunden den Erfolg von Lösungen beurteilen

Lösungen sollten spürbar positive Konsequenzen für Kunden haben, indem sie einen Beitrag zur Zielerreichung der Kunden leisten. Sämtliche wahrgenommenen Konsequenzen, die aus dem Kauf und der Nutzung einer Lösung entstehen und einen Beitrag zur Zielerreichung der Kunden leisten, werden auch als Value-in-Use bezeichnet. Das Lösungsgeschäft endet somit nicht mit dem Kauf oder der Implementierung, sondern es gilt, die Lösung im Laufe der Zeit zu überprüfen und zu optimieren. Wenn Kunden den Erfolg der Lösung beurteilen, werden nicht nur Faktoren des Anbieters, sondern auch das Zusammenspiel der Ressourcen von Kunde und Anbieter überprüft und mit individuellen und kollektiven Zielsetzungen im Unternehmen verglichen (Macdonald et al., 2016).

Die Interaktion zwischen Kunde und Anbieter leistet einen massgeblichen Beitrag dazu, wie positiv der Nutzen einer Lösung eingeschätzt wird (Hoerber & Schaarschmidt, 2017). Kunden schätzen einen intensiven Austausch im frühen Stadium der Lösungsentwicklung, wodurch Unsicherheiten hinsichtlich der Anforderungen an die Lösung, der Zusammenarbeit mit dem Anbieter und des Beitrags der Lösung zur Zielsetzung reduziert werden können (Ulaga & Kohli, 2018). Zudem gilt es, Probleme und Konflikte zu lösen, um den Erfolg der Lösung zu steigern (Powers et al., 2016).

Für Kunden ist es wichtig, dass der Lösungsprozess möglichst unkompliziert verläuft und sie sich verstärkt auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Die intensive Zusammenarbeit im Rahmen des Lösungsgeschäfts kann dazu führen, dass junge Geschäfts-

beziehungen stärker wachsen. Hierfür sollte allerdings darauf geachtet werden, dass die Höhe der Investition für Kunden im angemessenen Verhältnis zum geschaffenen Mehrwert, dem Value-in-Use, steht (Jaakkola & Hakanen, 2013; Restuccia & Legoux, 2019).

Fazit

Das Lösungsgeschäft stellt für Anbieter eine attraktive Möglichkeit dar, Wissen über Kunden aufzubauen und diese Kunden langfristig an sich zu binden. Allerdings ist dabei nicht zu unterschätzen, dass Kunden einen massgeblichen Beitrag zum Erfolg einer Lösung leisten und der Lösungsprozess auf einer engen Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden basiert. Kunden erkennen zwar die Gründe, warum ein Lösungskauf für sie attraktiv ist, doch die Artikulation von genauen Anforderungen ist für viele Kunden schwierig, insbesondere, wenn viele Stakeholder von einer Lösung betroffen sind. Anbieter müssen somit sicherstellen, dass die Bereitschaft der Kunden, sich aktiv im Lösungsprozess einzubringen und relevante Informationen bereitzustellen, vorhanden ist, um die Ressourcenintegration optimal zu gestalten und einen Mehrwert für Kunden zu liefern. Dabei liegt es in der Hand des Anbieters, Vertrauen aufzubauen und aktiv bei der Reduzierung von Unsicherheiten zu unterstützen, damit der Kaufprozess

und die Interaktionen so unkompliziert wie möglich gestaltet werden können (Ulaga & Kohli, 2018). Hilfreich kann dabei sein, regelmässige Meetings mit zentralen Ansprechpartnern im Kundenunternehmen durchzuführen. Grundsätzlich sollten sich Anbieter gezielt auf Kunden einstellen und nur solchen Kunden Lösungen anbieten, die sich für eine langfristige partnerschaftliche Kooperation eignen (Helander & Möller, 2007). Eigenes Personal bei Kunden vor Ort einzusetzen, kann ein hilfreicher Schritt sein, um die Anforderungen der Kunden besser zu verstehen und Grundvoraussetzungen für das Lösungsgeschäft zu schaffen. Zudem sollten zur Wahrung des Lösungserfolges im Laufe der Zeit entsprechende Controlling-Strukturen geschaffen werden, beispielsweise mithilfe digitaler Technologien (Colm et al., 2020; Kramer & Krafft, 2022).

Kunden sollten sich darüber bewusst sein, dass Lösungen ihre aktive Mitarbeit erfordern. So setzt das Lösungsgeschäft bei Kunden die grundsätzliche Bereitschaft voraus, relevante Daten und Informationen zu teilen, und zudem das Bewusstsein darüber, dass bisher selbst gemanagte Prozesse nun aus der Hand gegeben werden müssen und somit eine Abhängigkeit entsteht. Zudem sollte die Zielsetzung der Lösung klar im Voraus definiert und zentrale von der Lösung betroffene Stakeholder identifiziert werden, damit diese durchgehend in den Lösungsprozess eingebunden werden können. Sind diese Anforderungen auf Kundenseite grundsätzlich erfüllt und



Quelle: © iStockphoto.

Handlungsempfehlungen

- 1 Bevor Lösungen implementiert werden, sollten Anbieter die Zielsetzung der Lösung mit ihren Kunden präzise erarbeiten sowie festlegen und bei der Beseitigung von Unsicherheiten unterstützen.
- 2 Während der Implementierung von Lösungen muss Zugang zu wesentlichen Stakeholdern im Kundenunternehmen geschaffen werden, um den Informationsfluss zu optimieren.
- 3 Der Erfolg einer Lösung erfordert eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und Konfliktmanagement. Kunden und Anbieter sollten gemeinsam den Erfolg der Lösung überprüfen und ggf. Anpassungen vornehmen.
- 4 Im gesamten Lösungsprozess sind Engagement und Flexibilität nicht nur beim Anbieter, sondern auch aufseiten der Kunden gefragt. Kunden sollten daher gemäss ihrer Eignung für den Lösungsverkauf segmentiert werden.

eine Bereitschaft zur langfristigen, flexiblen Kooperation mit dem Anbieter vorhanden, sind die Grundvoraussetzungen für einen Lösungskauf erfüllt.

Dieser Beitrag soll als Überblick über den aktuellen Wissensstand hinsichtlich der Rolle von Kunden im Lösungsprozess dienen. Zukünftige Forschung sollte sich damit befassen, die Voraussetzungen auf Kundenseite für ein erfolgreiches Lösungsgeschäft noch genauer zu beleuchten. Denkbar sind zum einen quantitative Untersuchungen darüber, welche Faktoren die

Bereitschaft von Kunden, sich im Lösungsprozess einzubringen, erhöhen können. Zudem sollten weitere Studien aus Kundenperspektive durchgeführt werden, um die Treiber der Effektivität von Lösungen noch genauer zu erforschen (Windler et al., 2017). Solche Studien würden mehr Klarheit darüber bringen, wie eine optimale Kunden-Anbieter-Beziehung im Lösungsverkauf aussieht, welche Präferenzen Kunden beim Lösungsgeschäft antreiben (Jaakkola & Hakanen, 2013) und wie unterschiedliche Kundensegmente optimal in das Lösungsgeschäft eingebunden werden sollten (Petri & Jacob, 2016). ■

Literatur

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
- Biggemann, S., Kowalkowski, C., Maley, J. & Brege, S. (2013). Development and implementation of customer solutions: A study of process dynamics and market shaping. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1083–1092. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.026>
- Bond, E. U., de Jong, A., Eggert, A., Houston, M. B., Kleinaltenkamp, M., Kohli, A. K., Ritter, T. & Ulaga, W. (2020). The future of B2B customer solutions in a post-COVID-19 economy: Managerial issues and an agenda for academic inquiry. *Journal of Service Research*, 23(4), 401–408. <https://doi.org/10.1177/1094670520960230>
- Colm, L., Ordanini, A. & Bornemann, T. (2020). Dynamic governance matching in solution development. *Journal of Marketing*, 84(1), 105–124. <https://doi.org/10.1177/0022242919879420>
- Costello, K. & Rimol, M. (2021). Gartner forecasts worldwide public cloud end-user spending to grow 23% in 2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-04-21-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-grow-23-percent-in-2021>
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2006). Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 39–48.
- Elgeti, L., Danatzis, I. & Kleinaltenkamp, M. (2020). Customer capabilities for solution offerings in business markets. *Industrial Marketing Management*, 90, 44–59. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.032>
- Foote, N. W., Galbraith, J., Hope, Q. & Miller, D. (2001). Making solutions the answer. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 84–93.
- Hakanen, T. & Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks: A service perspective. *Journal of Service Management*, 23(4), 593–611. <https://doi.org/10.1108/09564231211260431>
- Helander, A. & Möller, K. (2007). System supplier's customer strategy. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 719–730. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.007>
- Hoerber, B. & Schaarschmidt, M. (2017). Transforming from service providers to solution providers: Implications for provider-customer relationships and customer-induced solution innovation. *International Journal of Technology Management*, 73(1/2/3), 65–90. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.082357>
- Jaakkola, E. & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005>
- Kramer, V. & Krafft, M. (2022). Finding the balance in sales interactions: Integrating digital information and communication technologies into complex sales settings. Unpublished manuscript.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>
- Michelin. (2021a). Dienstleistungen - Bauwesen und Industrie. <https://business.michelin.de/bauwesen-industrie/bauwesen-industrie-dienstleistungen>
- Michelin. (2021b). Warum sollten Sie Michelin wählen? <https://business.michelin.de/warum-michelin>
- PERI Group. (2021a). Übersicht Produkte und Dienstleistungen. <https://www.peri.de/produkte.html>
- PERI Group. (2021b). Unternehmensprofil. <https://www.peri.de/unternehmen/steckbrief-unternehmen.html>
- Petri, J. & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56, 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.009>
- Powers, T. L., Sheng, S. & Li, J. J. (2016). Provider and relational determinants of customer solution performance. *Industrial Marketing Management*, 56, 14–23. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.006>
- Restuccia, M. & Legoux, R. (2019). B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision. *Industrial Marketing Management*, 76, 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.012>
- Salesforce (2021a). Customer360. <https://www.salesforce.com/de/products/?d=cta-body-promo-8>
- Salesforce (2021b). FY21 Annual Report. https://s23.q4cdn.com/574569502/files/doc_financials/2021/ar/Salesforce-FY-2021-Annual-Report.pdf
- Salesforce (2021c). Über Salesforce: Was ist Salesforce. <https://www.salesforce.com/de/products/what-is-salesforce/>
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.05.003>
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.1>
- Ulaga, W. & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, 69, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.008>
- Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23. <https://doi.org/10.2307/41406856>
- Vandermerwe, S. & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
- Windler, K., Jüttner, U., Michel, S., Maklan, S. & Macdonald, E. K. (2017). Identifying the right solution customers: A managerial methodology. *Industrial Marketing Management*, 60, 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.004>
- Worm, S., Bharadwaj, S. G., Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2017). When and why do customer solutions pay off in business markets? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 490–512. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0529-6>



**JETZT
ABO
BESTELLEN**



Hier gelangen Sie zu unserem Shop

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

Qualität ohne Kompromisse.

Kunden- lösungen als Signale

Warum Unternehmen am Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht profitabel ist

Nicht immer erfüllt das Geschäft mit Kundenlösungen die Erwartungen und erweist sich oft als wenig profitabel. Dennoch halten Anbieter* daran fest. Die Signaling-Theorie liefert Erklärungen hierfür: Lösungen senken das wahrgenommene Kaufrisiko und strahlen Kompetenz und Kundenorientierung aus, auch auf das Komponentengeschäft. Dies lässt sich strategisch einsetzen.

Dr. Marcus Zimmer, Prof. Dr. Florian v. Wangenheim, Dr. Anna Salonen

*Die Begriffe «Anbieter» und «Kunde» beziehen sich hier auf Unternehmen, weshalb auf die geschlechterspezifischen Bezeichnungen im Folgenden verzichtet wird.

Viele B-to-B-Unternehmen sind dazu übergegangen, integrierte Kundenlösungen (Business-Solutions) statt Stand-alone-Produkte und -Dienstleistungen anzubieten (siehe auch frühere Publikationen in diesem Journal, z.B. Vogt (2012), Jütter et al. (2013), Jacob (2013)). Dadurch kommunizieren die Anbieter ihre Bereitschaft, ihre Kundschaft bei der Lösung des zugrundeliegenden Business-Problems zu unterstützen, indem sie massgeschneiderte, integrierte Produkt-Service-Kombinationen anbieten (Tuli et al., 2007; Ulaga & Reinartz, 2011; Evanschitzky et al., 2011).

Oft stellt sich später aber heraus, dass das Lösungsgeschäft nicht die gewünschten Gewinne erwirtschaftet oder sogar unprofitabel ist (Ghosh et al., 2006; Fang et al., 2008; Neely, 2008; Jüttner et al., 2013). Aber warum betreiben viele Unternehmen ihre strategischen Initiativen in Richtung Solution-Business weiter? Könnte ein Grund hierfür sein, dass die Positionierung als Lösungsanbieter eine Signalwirkung auch auf die gesamte Kundschaft und letztlich damit auch Ausstrahleffekte auf das traditionelle, komponentenbasierte Business hat und dieses damit fördert? Träfe dies zu, hätte dies Konsequenzen auf die Weise, wie das Solution-Business strategisch und finanziell betrachtet werden muss – nicht mehr isoliert, sondern im Gesamtkontext des Angebotsportfolios eines Unternehmens. Die unmittelbare Profitabilität des Lösungsgeschäfts würde demnach nur noch eine untergeordnete Rolle spielen.

Was sind Kundenlösungen?

Unter Kundenlösungen wird gemeinhin ein Leistungserstellungsprozess für komplexe Kundenbedürfnisse verstanden, der die Phasen 1.) Definition der Kundenanforderungen, 2.) Anpassung und Integration der einzelnen Produkt- und Service-Komponenten in eine Gesamtlösung, 3.) Implementierung der Lösung

und 4.) umfangreiche Nachbetreuung umfasst (Tuli et al., 2007). Anbieter erhoffen, durch Lösungen höhere Umsätze aufgrund eines erweiterten Leistungsangebots, eine bessere Differenzierung vom Wettbewerb und eine bessere Adressierung von Kundenbedürfnissen zu erzielen (Jacob, 2013). Da Lösungen in der Regel einen hohen Anteil dienstleistungsbasierter Wertschöpfung enthalten, versprechen sich Anbieter von Lösungen ausserdem höhere Margen und einen beständigeren Cash-Flow sowie eine Vertiefung der Kundenbeziehung nicht zuletzt aufgrund vertraglicher Bindungen (Worm et al., 2017). Lösungsangebote sind im Gegenzug für viele – aber nicht alle! (Jacob, 2013) – Kunden eine attraktive Beschaffungsform mit einem hohen Nutzwert (Macdonald et al., 2016). Alternativ müssten die Kunden den gesamten Prozess der Selektion und Integration oft einer Vielzahl von technischen Komponenten und Dienstleistungen und deren Bezug von mehreren Anbietern selbst gestalten. Dafür ist meist der Aufbau zusätzlicher, oft strategisch nicht relevanter Kompetenzen notwendig. Dementsprechend steigen auch die damit verbundenen Risiken, in erster Linie das finanzielle und das technologische Risiko in dem Sinne, dass die «Hauslösung» nicht wie gewünscht funktioniert (Harris & Blair, 2006). Beim Bezug einer Kundenlösung hingegen lassen sich diese Risiken auf den Anbieter übertragen. Aber selbst wenn der Lösungsanbieter beim Kunden eine höhere Zahlungsbereitschaft für die Lösung im Vergleich zu Einzelkomponenten durchsetzen kann, so bleibt dieses Geschäftsmodell auf Dauer schwierig zu managen (Storbacka, 2011). Die Profitabilität von Lösungen wird beeinträchtigt durch lange Projektlaufzeiten (Artto et al., 2015), insbesondere, wenn der Anbieter seine Bezahlung von der Zielerreichung seitens des Kunden abhängig macht (sog. Gain Sharing, vgl. Hypko et al., 2010). Auch fallen hohe Kosten an für kundenspezifische Anpassungen und damit verbunden auch



Dr. Marcus Zimmer

Dozent für Marketing
ZHAW School of Management
and Law Winterthur, Schweiz
Institut für Marketing Management
Tel.: +41 (0) 58 9344664
marcus.zimmer@zhaw.ch
www.zhaw.ch/imm

Prof. Dr. Florian v. Wangenheim

Professor für Technologiemarketing
ETH Zürich, Schweiz
Departement Management,
Technologie und Ökonomie
D-MTEC
Tel.: +41 (0) 44 6326924
fwangenheim@ethz.ch
<https://techmarketing.ethz.ch/>

Dr. Anna Salonen

Dozentin und Adjunct Professorin
für Marketing
Universität Jyväskylä, Finnland
School of Business and Economics
Tel.: + 358 (0) 50 5707190
anna.k.salonen@jyu.fi
<https://www.jyu.fi/jsbe/en/faculty/disciplines/marketing>

Zusammenfassung

Die strategischen Motive, warum Unternehmen Lösungen anbieten, sind vielfältig. Die Betrachtung von Kundenlösungen aus dem Blickwinkel der Signaling-Theorie hilft aber zu verstehen, warum Anbieter auch dann am Lösungsgeschäft festhalten, wenn es nicht profitabel ist. Das eröffnet auch neue Perspektiven in Bezug auf die Rolle, welche Lösungen im Werkzeugkasten des B-to-B-Marketings spielen können. Lösungen sind ein wichtiges, Kundenorientierung und Kompetenz signalisierendes Element von Kundenbeziehungen und sollten dementsprechend strategisch bewertet und eingesetzt werden, beispielsweise um das produktbasierte Kerngeschäft zu unterstützen.

häufig der Aufbau spezifischer Kompetenzen, die nicht selten auch strategisch-organisatorische Veränderungen bedingen (Salonen et al., 2018). Durch diese hohen Investitionen in einzelne Kundenbeziehungen zeichnet sich das Lösungsgeschäft meist durch geringe Skaleneffekte aus. Natürlich können auch die vom Kunden übernommenen finanziellen und funktionalen Risiken die Profitabilität des Lösungsgeschäfts gefährden. Es verwundert daher nicht, dass Kundenlösungen in den meisten Fällen nicht die Gewinnerwartungen erfüllen, die Anbieter an sie gerichtet haben (Worm et al., 2017). Wenn aber vielen Herausforderungen und Mühen nur geringe und riskante Erträge gegenüberstehen, warum führen dann Unternehmen ihr Solution-Business weiter fort oder entscheiden sich gar erst jetzt dafür, Lösungen anzubieten? Eine mögliche Antwort hierfür könnte uns die Signaling-Theorie liefern.

Lösungen signalisieren Kompetenz und Kundenorientierung

Gemäss dieser Theorie, die auf den Nobelpreisträger Michael Spence (1973) zurückgeht, senden Unternehmen gezielt Informationen, sogenannte «Marktsignale» aus, die helfen, Informationsasymmetrien zwischen den Marktteilnehmern auszu-

gleichen. Anbieter haben üblicherweise einen Informationsvorsprung gegenüber ihren Kunden darüber, ob sie wirklich in der Lage sind, die in Aussicht gestellten Leistungen zu den entsprechenden Bedingungen (Qualität, Umfang, Preis, Zeit, etc.) zu liefern. Ein glaubwürdiges Signal könnte daher helfen, die beim Kunden entstandene Unsicherheit zu reduzieren. Erfolgreich Kundenlösungen anzubieten, kann als ein solches Signal im Sinne der Signaling-Theorie interpretiert werden. Ein Lösungsanbieter zeigt damit an, dass er 1.) bereit ist, der Lösung eines komplexen Kundenbedürfnisses eine hohe Priorität einzuräumen und er 2.) die notwendigen Erfahrungen und Fähigkeiten hierfür besitzt.

Die Signaling-Theorie besagt aber auch, dass das reine Proklamieren der mit dem Signal verbundenen Qualitätsattribute nicht ausreicht. Auch «minderwertige» Anbieter, also solche, die nicht wirklich die Expertise haben, Kundenlösungen anzubieten, können dies für sich behaupten. Theoriegemäss trifft dies vor allem zu, wenn die entsprechenden Qualitätsaspekte vor dem Kauf für Kunden schlecht abzuschätzen sind. Leider ist das im Lösungsgeschäft der Regelfall, da die Projektlaufzeiten lang sind und Lösungen in den meisten Fällen auch Dienstleistungselemente beinhalten. Letztere sind durch sogenannte Vertrauenseigenschaften gekennzeichnet; der Käufer hat keine andere Wahl als

auf die Aussagen des Anbieters zu vertrauen (Parasuraman et al., 1985). Als Folge herrscht damit ein Gleichgewichtszustand (pooling equilibrium), in dem das Signal seinen Informationsgehalt verliert und der Kunde nicht mehr zwischen wahrhaftigen und falschen Lösungsanbietern unterscheiden kann. Der einzige Ausweg aus dieser Situation: Das Signalisieren muss mit Kosten verbunden sein, und zwar mit höheren für den falschen als für den echten Anbieter, denn das signalisiert Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit. Übertragen auf das Lösungsgeschäft heisst das: Genau die eingangs erwähnten Faktoren, die Lösungen so riskant und möglicherweise unprofitabel machen, helfen den echten Lösungsanbietern, sich gegenüber den falschen zu positionieren. Nur echte Lösungsanbieter nehmen die nötigen Mittel in die Hand, um kostspielig Kompetenzen aufzubauen oder kundenspezifische Produkte und Services zu entwickeln. So lässt sich mithilfe von Referenzprojekten zeigen, dass man als Lösungsanbieter nicht nur über die notwendigen technologie-, management-, branchen- und kundenbezogenen Kenntnisse verfügt, sondern auch gewillt ist, die berühmte «Extrameile» für den Kunden zu gehen. Glaubwürdigkeit und Commitment gegenüber der Kundschaft wird auch gezeigt, wenn die Bezahlung vom Erfolg der Lösung abhängt und sich der Anbieter dem Ergebnis verpflichtet.

Spill-over-Effekte auf das Komponenten-Business

Allein durch den Signaling-Effekt kann das Festhalten vieler Unternehmen am nicht oder nur mässig profitablen Lösungsgeschäft nicht erklärt werden. Nicht alle Kunden sind an Lösungen interessiert. Insbesondere wenn Kunden selbst über ausreichend Wissen und Erfahrung verfügen, um das zugrundeliegende komplexe Bedürfnis selbst zu

lösen, ziehen sie den Bezug von einzelnen Komponenten und Services vor und können sich auf diese Weise die «Lösungsrendite» sparen, die sonst für Integration und Anpassung beim Lösungsanbieter anfiel (Gosh et al., 2006; Adamson et al., 2012). Auch wenn häufig die vollständige Transformation zum Lösungsanbieter propagiert wird (Gulati, 2007), so sieht man im Regelfall das Lösungsgeschäft als eine mehr oder wenig selbstständig

«Für Kunden sollte ein Komponentenanbieter mit Lösungserfahrung die attraktivere, weil risikoärmere Alternative zu einem reinen Komponentenanbieter darstellen.»

operierende organisatorische Einheit neben dem etablierten Komponentengeschäft. Somit ergibt sich für Kunden die Möglichkeit, vom gleichen Anbieter entweder eine Lösung oder Einzelkomponenten zu beziehen. Es liegt aber nahe, dass auch das Komponenten- vom Lösungsgeschäft profitiert: Der Anbieter gewinnt durch Lösungen branchenspezifische Einblicke und Kenntnisse, muss umfangreiche Projektmanagementfähigkeiten erwerben und wird Komponenten eher interoperabel oder kompatibel mit anderen Komponenten zumindest aus dem eigenen Haus entwickeln. Mit anderen Worten: Für Kunden sollte ein Komponentenanbieter mit Lösungserfahrung die attraktivere, weil risikoärmere Alternative zu einem reinen Komponentenanbieter darstellen. In Hinblick auf die Signaling-Theorie ergibt sich somit ein positiver Ausstrahl-(Spillover)-Effekt vom Solution-Business auf das etablierte und meist umsatzstärkere Komponentengeschäft.

Das Forschungsprojekt

Die empirische Überprüfung dieser vermuteten Signal- und Ausstrahlwirkungen des Lösungsgeschäfts stand

im Mittelpunkt eines internationalen Forschungsprojekts mit Beteiligten der ETH Zürich, der ZHAW Winterthur und der Universität Jyväskylä (Finnland), das auch vom Schweizer Nationalfonds gefördert wurde (Business Solutions as Signals, Nr. 169374). Konkret sollten im Rahmen des Projekts folgende vier Forschungsfragen beantwortet werden: 1.) Ist die Bereitschaft der Kunden grösser, von Anbietern zu kaufen, die

ein «Lösungssignal» aussenden – die also kommunizieren, dass sie Lösungsanbieter sind – als von Anbietern, die dieses Signal nicht aussenden? 2.) Da die bloss Behauptung, Lösungen anzubieten, für Kunden im Vorfeld des Kaufs

schwer zu überprüfen ist, müssen echte Lösungsanbieter nach Möglichkeiten suchen, die Glaubwürdigkeit des Signals zu erhöhen. Ist die Kommunikation von Informationen, die für Nicht-Lösungsanbieter nicht oder nur zu hohen Kosten zu erlangen sind (z.B. in Form von Referenzprojekte für Lösungen), ein wirksames Mittel, um die Glaubwürdigkeit eines Signals zu erhöhen? 3.) Die Signaltheorie legt nahe, dass die Signalwirkung durch eine Verringerung des wahrgenommenen Risikos entsteht. Gilt dieser Mechanismus auch für Kundenlösungen? 4.) Wie wichtig ist der Status als Lösungsanbieter aus Sicht des Kunden, insbesondere im Hinblick auf den Preis?

Die Forschungsfragen 1–3 wurden mittels zwei szenario-basierten Online-Experimenten beantwortet, die vierte durch eine Conjoint-Analyse. Im Basiszenario in allen Teilstudien sollten sich die Probanden in eine fiktive Kaufsituation für einen Industriekompressor für Pneumatikanwendungen hineinversetzen. Es ging in den Experimenten wohlgerneht also um den Kauf einer Komponente; auf diese Weise liess sich der vermutete Spillover-Effekt überprüfen. Die Wahl für einen «Glaubwürdigkeits-Booster» fiel nach zuvor durchgeführten Experteninterviews zugunsten des Verweises auf Referenzprojekte aus. Im ersten Experiment gab es demnach drei experimentelle Faktoren: 1.) Lösungsanbieter vs. Komponentenhersteller, 2.) Erwähnung von Referenzprojekten auf Basis von Lösungen respektive Komponenten (ja vs. nein) und 3.) Preis (US-\$ 40 000 vs. 50 000). Somit ergaben sich acht Versuchsbedingungen, die allen Teilnehmenden in zufälliger Reihenfolge präsentiert wurden (vollfaktorielles Within-subject-Experiment). Die abhängige Variable war jeweils die Kaufbereitschaft. Die Conjoint-Studie war ein separater Teil des ersten Befragungsprojekts, die Attribute waren identisch mit den experimentellen Faktoren. Im zweiten Experiment

Kernthesen

- 1 Das Anbieten von Kundenlösungen stellt ein Signal im Sinne der Signaling-Theorie dar («Lösungssignal»).
- 2 Das «Lösungssignal» kommuniziert Kundenorientierung und Kompetenz.
- 3 Das «Lösungssignal» muss mit Kosten verbunden sein, um glaubwürdig zu wirken.
- 4 Auch Kunden, die keine Lösung präferieren, sind für das «Lösungssignal» empfänglich.
- 5 Lösungen helfen, Komponenten zu verkaufen und stützen damit das Kerngeschäft.

wurden die Teilnehmenden zufällig einer von zwei Versuchsbedingungen in Form einer nachgebauten Firmenwebseite zugewiesen; eine stellte einen reinen Komponentenhersteller dar, die andere einen Lösungsanbieter für Druckluft-

nehmenden über einen führenden Online-Panel-Anbieter in den USA und UK. Die bereinigte Stichprobe der ersten Studie umfasste 333 Teilnehmende mit einer Berufserfahrung von durchschnittlich 14 Jahren; 28% von ihnen gehörten

zugten hochsignifikant häufiger die Lösungsanbieter gegenüber den reinen Komponentenherstellern. Da es in den Kaufszenarien um den Kauf eines einzelnen Kompressors, also einer Komponente ging, gilt damit auch der Ausstrahlungseffekt des 'Solution-Business' auf das etablierte Komponentengeschäft als erwiesen. Zudem konnte gezeigt werden, dass Referenzen das «Lösungssignal» – also die Bereitstellung der Information, dass der Hersteller Lösungen anbietet – verstärken (Moderatoreffekt). Das zweite Experiment zeigte, dass der Kauf der Kompressor-Komponente bei einem Lösungsanbieter zu einer signifikant geringeren Risikowahrnehmung führt. Dies betraf die Dimensionen funktionelles und finanzielles Risiko, aber auch das Risiko, dass der gesamte Beschaffungsprozess mehr Zeit als geplant in Anspruch nimmt. Von diesen niedrigeren Risikoeinschätzungen beeinflusste aber nur das finanzielle Risiko wiederum die Kaufabsicht (Mediatoreffekt). Mittels der Conjoint-Analyse wurden die relativen Wichtigkeiten der Faktoren Lösung, Referenzen und Preis bestimmt. Es zeigte sich, dass die Darstellung von Referenzprojekten – unabhängig davon, ob für

«Das Anbieten von Lösungen wird von potenziellen Kunden als ein Qualitätssignal verstanden und fördert damit auch das traditionelle, komponentenbasierte Business.»

technik, der auch Komponenten einzeln anbietet. Die abhängigen Variablen zielten auf die Risikowahrnehmung der Teilnehmenden ab.

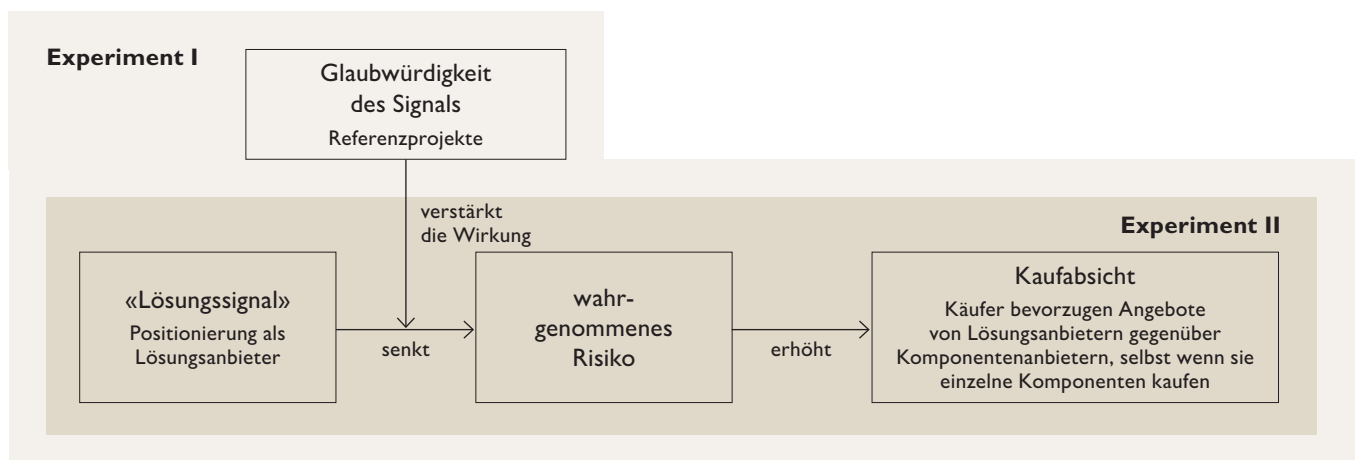
Ausschlaggebend für die externe Validität der Experimente war die Fachkompetenz der Studienteilnehmenden. Deshalb wurden strenge Auswahlkriterien definiert. So mussten die Befragten Führungskräfte in der verarbeitenden Industrie sein und mindestens einmal pro Jahr an Einkaufsentscheidungen von mehr als 10 000 US-\$ beteiligt sein. Rekrutiert wurden die Teil-

dem Top-Management an (C-Level). 129 Teilnehmende des ersten Experiments beendeten auch die separate Conjoint-Erhebung. Die finale Stichprobe des zweiten Experiments umfasste 151 Fälle mit einer durchschnittlichen Berufserfahrung von 15 Jahren, von denen 17% zum Top-Management gehörten.

Studienergebnisse

Die Ergebnisse der Experimente bestätigten die vermuteten Zusammenhänge. Die Teilnehmenden bevor-

Abb. I: Empirische Ergebnisse der beiden Experimente



Quelle: Eigene Darstellung.

Lösungen oder Einzelkomponenten – die höchste relative Wichtigkeit (51%) für die Probanden besaßen. Die Wichtigkeit, die Kompressor-Komponente bei einem Lösungsanbieter zu beziehen, war ungefähr gleich stark (24%) wie die des Kaufpreises (25%).

Diese empirischen Ergebnisse stützen die grundlegende Vermutung: Das Anbieten von Lösungen wird von potenziellen Kunden als ein Qualitätssignal verstanden und fördert damit auch das traditionelle, komponentenbasierte Business. Das hat weitreichende Konsequenzen in Bezug auf die Frage, welchen strategischen Stellenwert das Lösungsgeschäft besitzen soll, gerade auch dann, wenn es nicht die gewünschten Gewinne erwirtschaftet. Auch ergeben sich Implikationen, wie Kundenlösungen in der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden sollen.

Strategische Implikationen

Die Schlussfolgerung der Studie hinsichtlich der Profitabilität von Kundenlösungen ist klar: Sie darf nicht isoliert betrachtet werden. Ausstrahlungseffekte auf andere Unternehmensbereiche wie das klassische Komponentengeschäft müssen berücksichtigt werden, die entsprechenden Kosten sollten im weiteren Sinne als Investition betrachtet werden. In diesem Sinne erfolgt ein Perspektivenwechsel: Weg vom Marketing von Lösungen hin zum Marketing mithilfe von Lösungen. Hierzu ist neben strategischem Weitblick auch ein Commitment des Managements zum Lösungsgeschäft notwendig. Eine dauerhaft defizitäres Lösungsgeschäft bereitet nicht nur aus der Perspektive des Controllings Probleme, auch Mitarbeitende wollen nicht mit einer Unternehmenseinheit assoziiert werden, die keine Gewinne erwirtschaftet. Eine klare interne Kommunikation seitens der Geschäftsleitung muss die Relevanz des Solution-Business' verdeutlichen.

Abb. 2: Signalwirkung von Kundenlösungen

- Expertise (fachlich, branchen- und kundenbezogen)
- Kundenorientierung
- Commitment und Wille, für Kunden eine Extrameile zu gehen
- Bereitschaft, Risiken von Kunden zu übernehmen
- Investitionen in Kompetenzaufbau
- Lernorientierung

Quelle: Eigene Darstellung.



Handlungsempfehlungen

- 1 Das Lösungsgeschäft sollte in Bezug auf seine Profitabilität nicht isoliert vom traditionellen, komponentenbasierten Business betrachtet werden.
- 2 Um vom Ausstrahlungseffekt des Lösungsgeschäft zu profitieren, sollte es organisatorisch nicht zu weit vom Kerngeschäft angesiedelt werden.
- 3 Partner für Referenzprojekte müssen mit Bedacht gewählt werden, um die eigene Lösungskompetenz unter Beweis stellen zu können.
- 4 Für viele Anbieter ermöglicht dies einen interessanten Perspektivenwechsel: Weg vom Marketing von Kundenlösungen hin zum Marketing mithilfe von Lösungen.
- 5 Bei der Kommunikation sollten Anbieter tatsächlich angefallene monetäre und nicht-monetäre Investitionen ins Lösungsgeschäft inszenieren. Das ermöglicht, sich von selbstproklamierten Lösungsanbietern zu differenzieren.

Die Quantifizierung der Ausstrahlungseffekte des Lösungsgeschäfts ist nicht einfach, aber keine unlösbare Aufgabe. Ähnlich wie in der vorliegenden Studie kann mittels Conjoint-Analysen ermittelt werden, wie wichtig für (Komponenten-) Kunden die Tatsache ist, dass der Hersteller auch Lösungen anbietet. In konkreten Anwendungsfällen lassen auf Conjoint-Analysen aufbauende Marktsimulationen Aussagen über die tatsächliche Aufpreisbereitschaft zu.

Eine weitere Implikation betrifft die Form, in der das Lösungsgeschäft organisiert und gebrandet wird. Risikobetrachtungen mögen dazu führen, dass für Lösungen eine eigene Einheit, in manchen Fällen sogar ein eigenes Unternehmen gegründet wird. Um von den in der Studie gefundenen Ausstrahlungseffekten auf das Kerngeschäft zu profitieren, sollte das Lösungsgeschäft aber nicht allzu isoliert geführt werden. Auch die Marke sollte immer einen klaren Bezug zum existierenden Business haben, eine neue Einzelmarke ohne Wiedererkennungswert wäre hier also kontraproduktiv.

Kommunikationsbezogene Implikationen

Eine Konsequenz aus der Signaling-Theorie ist die inflationäre Verwendung

der Begriffe «Lösungen» bzw. «Lösungsanbieter». Aktuelle Zahlen liegen nicht vor, aber Sharma et al. berichteten bereits im Jahre 2002, dass sich in den USA unter den *Fortune*-500-Unternehmen 63% als Solution-Provider bezeichnen. Das erste Experiment liefert eine empirische Erklärung hierfür: Es hat für Anbieter, die sich diese Begriffe aneignen ohne die dahinterliegenden notwendigen Kompetenzen unter Beweis stellen zu können – zum Beispiel mittels Referenzen oder Zertifizierungen – zumindest keine negativen Konsequenzen, da die Verwendung der Begriffe Lösung und Lösungsanbieter alleine nicht mit Kosten verbunden ist. Daraus ergibt sich die durchaus bedenkliche Implikation, sich im Zweifelsfall besser als Lösungsanbieter zu bezeichnen, da Kunden den Wahrheitsgehalt der Aussage im Vordergrund nicht einschätzen können. Davon ist nicht nur aus unternehmensethischer Sicht abzuraten, sondern auch aus der des Kundenbeziehungsmanagements: Spätestens nach dem ersten, aufgrund fehlender Kompetenzen gescheiterten Lösungsprojekt liegen die Karten offen auf dem Tisch und die Kundenbeziehung ist gefährdet. Ratsamer und auch in Einklang mit der Signaling-Theorie wäre die Kommunikation der mit dem Aufbau und Betrieb des Lösungsgeschäfts verbundenen Mühen und Kosten, denn diese nehmen die Lösungs-«Mitläufer» (freerider) nicht in Kauf. Konkret bieten sich folgende Massnahmen an:

- Durchführung von Referenz- oder Pilotprojekten mit ausgesuchten Partnern. Einsatz und Wirkung von Referenzen sind im B-to-B gut belegt (Terho & Jalkala, 2017), gerade aber im Zusammenhang mit Solutions entfalten sie eine besondere Wirkung. Denn hier lässt sich die Bereitschaft, sich mit komplexen Kundenbedürfnissen auseinanderzusetzen und Lösungen zu finden, besonders eindrücklich kommunizieren. Der finanzielle Erfolg – notabene der des Anbieters, nicht der

des Kunden – des Projekts steht nicht im Vordergrund, die Aufwendungen sollten als Marketinginvestitionen betrachtet werden. Wichtig bei der Partnerselektion ist die Möglichkeit der Demonstration eigener Problemlösungskapazitäten, zudem sollten sich mit dem zugrundeliegenden Problem weite Kundenkreise identifizieren können. Das Projekt sollte zudem gut dokumentiert werden, um eine spätere Verbreitung auf der Website, in den sozialen Medien oder auch als Fallstudie zu erleichtern.

- Kommunikation etwaiger organisatorischer Massnahmen zur Erhöhung der Lösungsorientierung. Sollten im Rah-

men des Transformationsprozesses in Richtung Lösungsanbieter kundennahe Einheiten wie Customer Solution oder Service-Center geschaffen worden sein, sollten auch die damit verbundenen Investitionen prominent platziert werden.

- Übernahmen von Risiken. Ein besonderes Commitment gegenüber dem Kunden stellt die erfolgskontingente Bezahlung dar (Gain sharing oder Performance contracting). Die Übernahme des finanziellen Risikos demonstriert das Vertrauen in die eigenen Lösungsfähigkeiten. «Freerider»-Lösungsanbieter ohne entsprechende Kompetenzen würden solche Modelle scheuen. ■

Literatur

- Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. (2012). The end of solution sales. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 60–68.
- Arto, K., Valtakoski, A. & Käarki, H. (2015). Organizing for solutions: How project-based firms integrate project and service businesses. *Industrial Marketing Management*, 45, 70–83.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F. & Woisetschläger, D. (2011). Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 657–660.
- Fang, E., Palmatier, R.W. & Steenkamp, J. B. E. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, 72(5), 1–14.
- Ghosh, M., Dutta, S. & Stremersch, S. (2006). Customizing complex products: When should the vendor take control? *Journal of Marketing Research*, 43(4), 664–679.
- Gulati, R. (2007). Silo busting: Breaking down barriers to build high-growth organizations. *Harvard Business Review*, 85(5), 98–108.
- Harris, J. & Blair, E. A. (2006). Functional compatibility risk and consumer preference for product bundles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 19–26.
- Hypko, P., Tilebein, M. & Gleich, R. (2010). Clarifying the concept of performance-based contracting in manufacturing industries: A research synthesis. *Journal of Service Management*, 21(5), 625–655.
- Jacob, F. (2013). Solutions Buying – Herausforderungen für die Kaufverhaltensanalyse in Industriegütermärkten. *Marketing Review St. Gallen*, 30(4), 26–35.
- Jüttner, U., Windler, K., Michel, S. & Thol, C. (2013). Solution readiness – A guiding framework for supplier firms. *Marketing Review St. Gallen*, 30(4), 52–63.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 103–118.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Salonen, A., Rajala, R. & Virtanen, A. (2018). Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective. *Industrial Marketing Management*, 68, 13–24.
- Sharma, D., Chuck L. & Molloy R. (2002). From solutions to symbiosis: Blending with your customer. *Strategy and Business*, 27(2), 38–43.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Storbacka, K. (2011). A Solution-Business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711.
- Terho, H. & Jalkala, A. (2017) Customer reference marketing, conceptualization, measurement, and link to selling performance. *Industrial Marketing Management*, 64, 175–186.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Vogt, D. (2012). Kundenorientiertes Lösungsdenken in B2B-Märkten. *Marketing Review St. Gallen*, 29(2), 14–19.
- Worm, S., Bharadwaj, S. G., Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2017). When and why do customer solutions pay off in business markets? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 490–512.



Können wir Sie als Autorin oder Autor gewinnen?

Die Marketing Review St.Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einer Person aus der Wissenschaft und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St.Gallen für die Leserschaft sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden. Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autorin oder Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St.Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an susannaelisa.renner@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 5.2022: Store of the Future

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 23.05.2022 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung
Susanna Renner, M.Sc.
 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
 Institut für Marketing und Customer Insight
 an der Universität St.Gallen (HSG)



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Machen Sie mit der Weiterbildung in Marketing, Sales oder Kommunikation einen weiteren Karriereschritt.

Bestens gewappnet für Ihre Zukunft mit einer Weiterbildung am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St.Gallen (HSG), einer der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas.

Unsere berufsbegleitenden Intensivseminare sowie unsere Programme mit den anerkannten Abschlüssen Diploma of Advanced Studies (DAS) oder Certificate of Advanced Studies (CAS) bieten durch ihren modularen Aufbau höchste Flexibilität neben Ihrem Beruf.



+ 41 71 224 71 70
imc.unisg.ch/weiterbildung

B2B: A Shift from Owning to Sharing?

How Sharing Facilitates new
Business-to-Business Relationships
between Small and Medium-sized
Enterprises

The sharing economy has witnessed tremendous growth in a multitude of industries around the world. Little B2B sharing, however, can be observed in industry practice, although it provides attractive opportunities for SMEs. Findings from an applied research project suggest some prerequisites for SMEs that want to engage in sharing and offer several tools for implementation.

Sebastian Huber, Karina von dem Berge, Simona Burri, Prof. Dr. Uta Jüttner,
Prof. Dr. Toni Wäfler, Charles Huber, Luca Niederhauser

Frequent shipments of metal products to and from industrial customers all around Switzerland were a time-consuming and costly activity for CEO Tobias Schmid at the specialist engineering company Tschudin + Heid in Waldenburg, Switzerland. When neighbouring company RERO AG purchased a new delivery vehicle and its CEO Thomas Tschopp offered excess capacity on the van to deliver or collect some shipments on behalf of Tschudin + Heid, the two entrepreneurs quickly came to an agreement. Sharing the vehicle lowers the cost for both companies, creating a new B2B relationship that has led them to cooperate for their delivery services ever since.

With exponential growth in past years, the sharing economy has disrupted many business-to-consumer (B2C) industries and established itself as an alternative and relevant business model (Schlagwein et al., 2020). In contrast to individual consumers, businesses mostly participate in sharing as operators of the sharing platforms (Koetsier, 2015; Schwanholz & Leipold, 2020). However, important potential benefits with regard to economics and the ecology through B2B sharing remain untapped (Köbis et al., 2021) although engaging in the sharing economy “brings new working opportunities for individuals as well as for small and medium-sized enterprises (SMEs); it impacts positively on environment and profitability; and helps SMEs to ensure their company’s survival” (Soltysova & Modrak, 2020, p. 9).

Motivators for B2B Sharing

At the core of sharing, resource ownership is substituted by access to increase utilization (Botsman & Rogers, 2010), resulting in “shared” usage. This more efficient use of resources replaces additional, individual ownership, creating economic sustainability at participating companies and the macroeconomic level (Daunorienė et al., 2015; Demary, 2014; Georgi et al., 2019). Cost savings in the

purchase, operation and financing of business resources and infrastructure (Esselin & Falkenberg, 2019) are complemented by ecological sustainability resulting from fewer purchases of new assets, which systematically avoids overproduction and depletion (Acquier et al., 2017). Especially the sharing of goods with a significant CO₂ footprint (e.g. trucks or industrial machinery) contributes positively towards energy efficiency and clean air (Pisaniello, 2018).

Specific sharing has been taking place in some industries for a long time; for example, airlines that code-share their seats with other airlines or the lending of tools and equipment in the construction industry. However, new opportunities arise from the use of digital technology (Eschberger, 2020) in, for example, logistics, production and medical equipment. A further promising area could be the sharing of personnel, as Zhang et al. (2019) elaborate. A key driver for B2B sharing is the access to resources that are used only infrequently (Eschberger, 2020). SMEs benefit particularly since sharing provides them with access to resources they could otherwise not afford (Soltysova & Modrak, 2020). Thus, sharing adds to the competitiveness of SMEs, just like other formats of cooperation such as cooperatives, co-creation or research partnerships, which are well established and researched (Melander & Arvidsson, 2021).

The higher the investment and operational cost of a resource, the more likely companies are willing to share it (Grondys, 2019; Vătămănescu & Alexandru, 2018). Machinery and equipment, stocks of raw materials, intermediate goods as well as ancillary and buffer stocks are suitable for B2B sharing at varying degrees (Grondys, 2019). With vertical integration decreasing, companies tend to specialize on their core competencies (cf. Langlois, 2001), which in consequence increases the opportunity for sharing as a means of access to resources outside of a company’s core competence.



Sebastian Huber

Researcher at the Lucerne University of Applied Sciences and Arts, Lucerne, Switzerland and DBA Candidate at Silpakorn University, Thailand
sebastian.huber@hslu.ch

Karina von dem Berge

Researcher at the Lucerne University of Applied Sciences and Arts, Lucerne, Switzerland and Ph.D. Candidate at Cranfield School of Management, UK
karina.vondemberge@hslu.ch

Simona Burri

Researcher at the School of Engineering, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland, Brugg-Windisch, Switzerland
simona.burri@fhnw.ch

Prof. Dr. Uta Jüttner

Researcher at the School of Business, Lucerne University of Applied Sciences and Arts, Lucerne, Switzerland
uta.juettner@hslu.ch

Prof. Dr. Toni Wäfler

Researcher at the School of Applied Psychology, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland, Olten, Switzerland
toni.waefler@fhnw.ch

Charles Huber

Researcher at the School of Engineering, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland, Brugg-Windisch, Switzerland
charles.huber@fhnw.ch

Luca Niederhauser

Researcher at the School of Applied Psychology, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland, Olten, Switzerland
luca.niederhauser@fhnw.ch

Challenges for B2B Sharing

Sharing resources with other businesses does not come naturally to companies in an environment based on competitiveness, rivalry, innovation and differentiation (Porter, 1997; Steininger et al., 2011) and thus is rarely built into business models (Daunoriené et al., 2015; Govindan et al., 2020). A wide range of factors and preconditions affects a company's propensity to participate in a sharing project or the sharing economy at large (Hong et al., 2014; Soltysova & Modrak, 2020). Companies need to consider the effort involved in sharing (search cost, access cost, multi-homing cost, building trust, reducing the risk of fraud etc.) on a transactional and strategic level (Antikainen et al., 2018; Weiber & Lichter, 2019).

The consumer-to-consumer (C2C) sharing economy heavily relies on network effects, critical mass, and scalability of digital platforms allowing for positive cross-side network effects: the more participants offer a resource, the more attractive the sharing for those in need of said resource becomes, and vice versa (Kumar et al., 2018). In B2B sharing, such network effects and commitment to a specific sharing platform are less apparent (Grondys, 2019; Muñoz & Cohen, 2018). Current research and first practical evidence from unsuccessful B2B sharing

platforms indicate that a mere transfer of digital, platform-based business models from C2C sharing concepts does not respond sufficiently to the actual operational needs of resource sharing for companies (Esselin & Falkenberg, 2019; Friederici et al., 2020; Laczko et al., 2019). B2B sharing platforms have struggled to create the necessary momentum, so one must consider the impact of sharing on the business model of participating companies before the choice of transaction and necessary intermediaries and technologies can be determined (Choi et al., 2014; Muñoz & Cohen, 2018).

Working with SMEs in an Action Research Project

Action research is a strategy of applied research that specifically generates theory from practice (Eden & Ackermann, 2018), being "research in action" more than research on or about action (Coughlan & Coughlan, 2002). This specific methodology actively interacts with the system and data sources to solve a given, practical problem while creating new research insights for the academic body of knowledge (Gummesson, 2000) and allows a wide range of options often using case study research in a combination of artefacts, documents, surveys,

interviews, focus groups, discussions, observations, group work and performance monitoring (Hales et al., 2006).

Supported by the Swiss Federal Agency for Innovation Innosuisse and working with more than ten Swiss SMEs from asset-intensive industries, a research project at the Lucerne School of Business and the University of Applied Sciences Northwestern Switzerland investigated the dynamics of B2B sharing between March 2019 and December 2021. It examined what motivates or inhibits sharing and developed new knowledge on the managerial action required for businesses to successfully shift from ownership to sharing. The research was conducted by an interdisciplinary team of seven researchers in collaboration with employees of Swiss SMEs from the industrial sector in three project phases, each time employing the typical cycle of action research consisting of data collection, data analysis, action planning and evaluation (cf. table 1).

Phase I – Identifying Resources and Partners for B2B Sharing

Phase I collected existing knowledge on B2B sharing from literature and previous industry experience from participating SMEs. It also aimed to determine the success factors for B2B sharing transac-

Table I: Matching Action Research (AR) Cycles with Project Phases

		AR iterations			
		Data collection	Goal of data analysis	Action planning (Tools)	Implementation & Evaluation
Project phases	Phase I	Structured literature analysis and semi-structured interviews	Identify critical success factors in the initiation phase	Partner matching and resource matching	Sharing clusters with matching resource interests
	Phase II	Co-creative workshop	Sharing prototypes	Sharing transaction planning	Sharing checklist
	Phase III	Focus group interview	Sharing transaction monitoring	Sharing transaction assessment	Assessment questionnaire

Source: Own illustration.

tions. In step (1) data collection, ten SME representatives shared their previous experiences with B2B sharing in 90-minute guideline-based interviews. For example, the lending and borrowing of measurement tools was repeatedly cited and explained. Meanwhile, the researchers conducted a literature review on the success factors and potentially suitable resources for B2B sharing. In step (2) data analysis, the researchers condensed the interview data and the results of the literature analysis into a morphological box with a list of critical success factors for initiating and implementing B2B sharing initiatives as well as a map to identify resources suitable for sharing. The analysis showed that a multitude of success factors with diverse characteristics influences the emergence of sharing transactions and makes matching for such transactions a complex undertaking. Subsequently, the identified success factors were validated and prioritised by the SMEs. In step (3) action planning, the 16 most important success factors were transferred into a diagnostic tool along with a resource map. In step (4) implementation, these tools were tested by the SMEs using their previous sharing experiences as examples. As a result, several clusters with similar resource interests emerged, supporting the development of sharing transactions. In step (5) evaluation, the researchers used the observations to evaluate and optimise both tools.

Phase II – Preparing and Enabling Sharing Transactions

Phase II identified sharing project prototypes. In step (1) data collection, needs for and offers of possible resources of the participating companies were collected with the help of the resource map. Step (2) data analysis then matched supply and demand between two or more SMEs via a guided dialogue by one of the researchers. According to the data collected, there was little potential for resource sharing among the participating SMEs. Consequently, the researchers developed an (3) action

plan, which enabled the identification of sharing project prototypes. In addition, a closed online platform for publishing resource requests and offers was developed and launched. In step (4) implementation, the researchers used the online platform to facilitate the exchange between SMEs to identify one sharing project prototype for each of them. Two SMEs identified the sharing of knowledge on digital marketing as a common interest, with one party in possession of said knowledge and willing to make it available, and one partner in need of such expertise. In step (5) evaluation the researchers compiled a checklist that included the obstacles and questions collected from the discussions on sharing prototypes to allow a more structured negotiation between future sharing partners.

Phase III – Evaluating B2B Sharing Success

The third phase accompanied and documented the sharing project prototypes while validating the tools. In step (1) data collection, the pairs of SMEs were accompanied in the initiation and implementation of sharing transactions. In the form of participant observation, all points of contact between the company representatives (e.g. e-mail communication, virtual and physical meetings) were time-recorded and documented. For example, there was an exchange by e-mail on the frequency of 3D-measuring a metal item. The SMEs producing the item with a need for precise measurements had to agree on the frequency with the other SME that had availability of the 3D measurement facility. Following each sharing transaction, both company representatives evaluated the sharing experience in a semi-structured interview with a researcher. In step (2) data analysis, a case description and data from the qualitative interviews were coded independently by two researchers to identify relevant aspects for successfully conducting resource sharing between

Management Summary

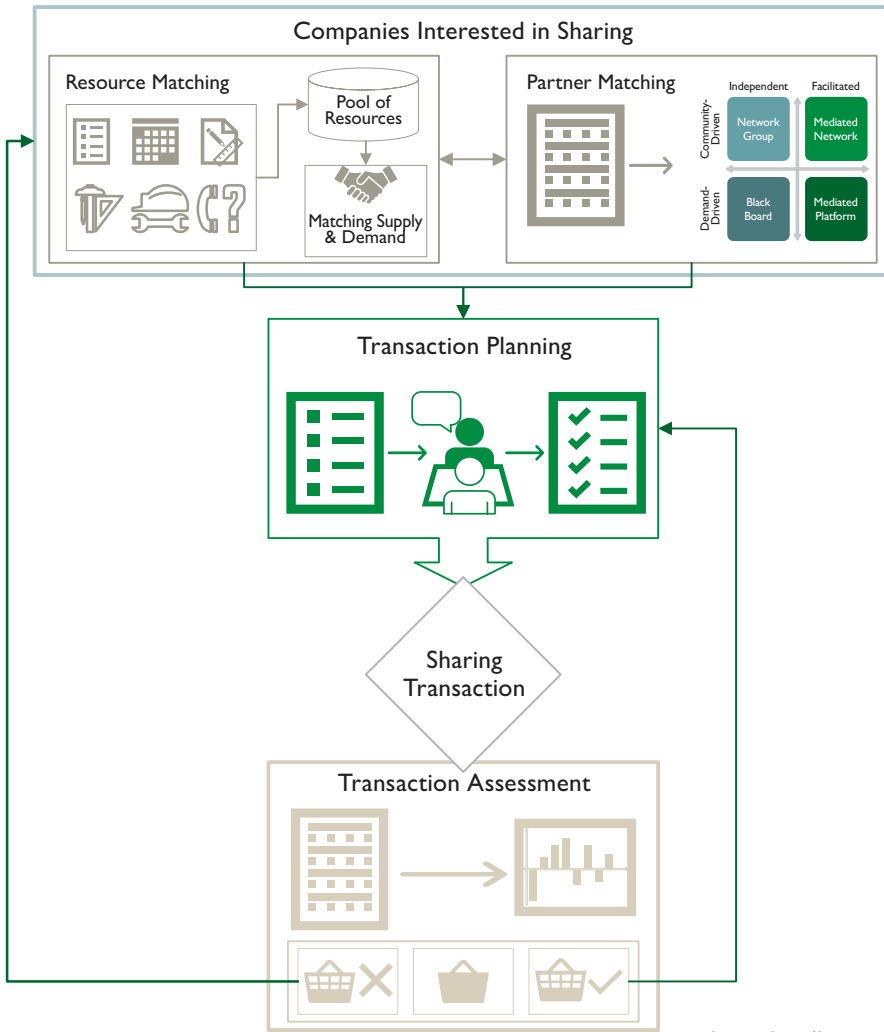
Sharing resources between SMEs offers substantial benefits; however, it requires dedicated managerial effort to be successful. Working with four tools of the B2B sharing toolbox, SMEs can (1) identify suitable resources, (2) match with a fitting partner company, (3) prepare their sharing transaction and (4) evaluate outcomes for repeat sharing. By sharing, SMEs can establish novel partnerships with their B2B counterparts, either monetising idle capacity or avoiding costly purchases of rarely used resources and improving their ecological footprint.

companies. The research team developed an evaluation questionnaire from that data in step (3) action planning. In step (4) implementation the SMEs used this questionnaire during two workshops to validate a revised version of the partner matching tool. The feedback from the company representatives on the two tools was reviewed by the research team in step (5) evaluation and appropriate adjustments were made to both tools.

B2B Sharing Toolbox

Four tools emerged from the research project on B2B sharing (cf. figure 1): Resource matching to identify resources which are suitable for sharing and provide SMEs with a common point of reference when discussing resources. Partner matching to profile an SME's attitude and expectations to swiftly spot suitable partners. Transaction planning to initiate the actual sharing of an identified resource (tool 1) between matching partners (tool 2) with the help of a checklist and management best practices. Transaction assessment to measure the satisfaction

Figure 1: Sharing Toolbox – Overview



Source: Own illustration.

level of each participating entity along various dimensions to identify future potential and opportunities for optimisation. As illustrated in figure 1, the tools are interrelated: a sharing project might be initiated by either a resource match (tool 1) or a partner match (tool 2), each one imperatively followed by the other. Only after both matches, of resources and partners, are confirmed, the actual sharing transaction can be planned (tool 3) while the evaluation of the sharing transaction (tool 4) provides feedback.

Tool #1 – Resource Matching

SMEs aim to identify the potential for B2B sharing transactions motivated by a temporary need for a resource or by excess capacity of a resource. In one case, an SME found that some of its forklifts were only used infrequently and decided to make this excess capacity available for sharing. The resource matching tool provides a systematic analysis of such resources (either with capacity available to share or a current need for additional

supply) based on the value chain (cf. Porter, 1985). SMEs are guided along their own value chain to identify resource needs and free capacities which can then be offered to, or requested from, potential sharing partners, e.g. by means of a platform. Based on a pool of published resource needs and supplies, the platform administers the matches between SMEs.

Tool #2 – Partner Matching

The research discovered that SMEs interested in B2B sharing strongly vary in their attitude and expectations toward a sharing partnership with others (cf. Perren & Kozinets, 2018). Two main dimensions can be distinguished: the depth of the relationship and the degree of third-party support to facilitate a sharing transaction. Four different variants of attitudes can thus be discerned (cf. figure 2): (1) the black board – a loose relationship with a low degree of third-party support (limited to publishing a resource); (2) the mediated platform that also provides for a loose relationship, however, with stronger third-party support along the execution of the sharing transaction; (3) the network group that aims for a more in-depth relationship between participating SMEs but requires little third-party support; (4) the mediated network that aims for both in-depth relationships and strong third-party support.

By means of 12 structured questions based on literature and industry practice, participating SMEs can determine their preferred relationship style for a specific sharing transaction. An SME's own profile may not directly determine a match with a sharing partner but should allow for clarifying its own expectations towards a sharing transaction. Expectations from sharing partners do not need to be identical, but should be compatible. Also, an SME may adopt different sharing attitudes in different transactions due to different resources to be shared or changing strategic and operational contexts. A typical example of a "black board" was

observed when measuring tools were exchanged informally between engineering companies on a “need to use” basis – the company in need of a tool just asked potential partners whether they had the tool available and could share it for the duration of their need.

Tool #3 – Transaction Planning

Once suitable partners and resources have been identified, the sharing parties must agree on the execution parameters of the sharing transaction. For doing so, the transaction planning tool offers a checklist to guide the negotiations between the two parties. This pragmatic tool addresses the most common issues to help avoid mistakes and allows both parties to identify any need for clarification before sharing a resource. It includes aspects such as technical data of the shared resource, insurance, transportation cost and payment conditions.

Tool #4 – Transaction Assessment

Following a successful sharing transaction, both parties should evaluate their experience against their original expectations. For doing so, the transaction evaluation tool provides a structured questionnaire along the categories (a) business value, (b) relationship to sharing partner, (c) process management and (d) personal/additional value. For each category, expectations and experiences are compared, based loosely on the Servqual logic (cf. Bruhn, 2019). Both partners of the B2B sharing transaction complete the survey independently to assess their satisfaction level and to determine individually how to proceed in the sharing partnership and whether to repeat the sharing transaction of the same resource with the same partner. While some cases were inherently built on repeat sharing, others confirmed the sharing value only for one transaction through this assessment tool.

Main Propositions

- 1 B2B sharing offers a wide range of benefits but is still rarely observed in industry practice.
- 2 Particularly SMEs can benefit from sharing since it provides them with access to resources they could not afford to own.
- 3 Four steps enable B2B sharing: (1) identifying resources, (2) matching partners, (3) preparing transactions, (4) evaluating outcomes.
- 4 Despite its obvious benefits, the shift from owning to sharing requires an effort at both the giving and the receiving company.

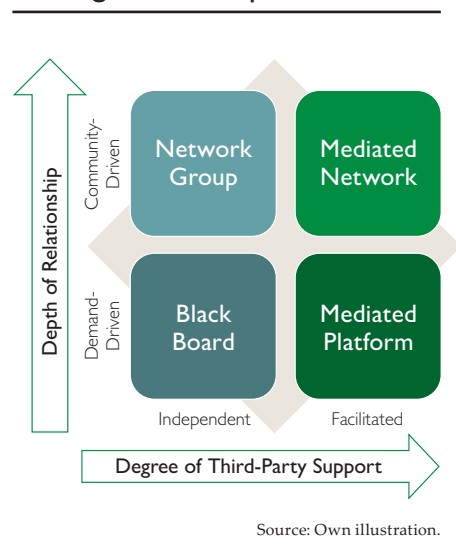
Recommendations to SME Industry Practice

The shift from ownership to sharing requires an effort at both the giving and the receiving company. B2B sharing in itself, however, offers opportunities for reducing cost, improving utilization of assets and contributing to sustainability targets. Besides, it creates new interactions and novel partnerships between companies in the preparation and

execution of sharing transactions. The transition from resource ownership to sharing requires a structured approach and active management involvement. In support of SMEs interested in embarking on a sharing endeavour, there is now a set of pragmatic tools and solutions at hand.


Using Swiss SMEs from asset-intensive industries as example cases, an overarching process and a set of four pragmatic tools were developed. The process underlines

Figure 2: Typology of Sharing Partnerships



Lessons Learned

Sharing offers a wide range of potential benefits, especially in asset-intensive industries and for SMEs. A structured approach and dedicated management effort is required to make B2B sharing successful. Between two sharing parties, not only resource needs and offers need to match, but also the desired type of sharing relationship. Applying four dedicated tools along a tested process enables SMEs to make the most of B2B sharing.

the need for a structured approach for SMEs to transition from ownership to sharing, which requires both the identification of resources suitable for sharing as well as finding a matching partner with a compatible attitude towards B2B sharing. Only in those cases, and by using a checklist and an evaluation form, can such sharing transactions be successfully implemented and executed. The frequency, degree of third-party support and success factors seem to vary strongly, depending on the resource that is shared and the participating parties' attitudes. This broad range of sharing transactions provides an opportunity for creativity and innovation while at the same time increasing the need for alignment between sharing partners ahead of a transaction. 

Literature

- Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
- Antikainen, M., Aminoff, A., & Heikkilä, J. (2018). Business model experimentations in advancing B2B sharing economy research. In I. Bitran, S. Conn, K. R. E. Huizingh, O. Kokshagina, M. Torkkeli, & M. Tynnhamar (Eds.), *ISPI Innovation Conference 2018: Innovation, The Name of the Game – Stockholm, Sweden, 17-20 June 2018*. Lappeenranta University of Technology. LUT Scientific and Expertise Publications: Research Reports No. 78. <https://cris.vtt.fi/en/publications/business-model-experimentations-in-advancing-b2b-sharing-economy->
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. Harper Business.
- Bruhn, M. (2019). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59646-3>
- Choi, H. R., Cho, M. J., Lee, K., Hong, S. G., & Woo, C. R. (2014). The business model for the sharing economy between SMEs. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11, 625–634.
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220–240. <https://doi.org/10.1108/01443570210417515>
- Daunorienė, A., Drakšaitė, A., Snieška, V., & Valodkienė, G. (2015). Evaluating sustainability of sharing economy business models. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 836–841. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.486>
- Demary, V. (2014). *Competition in the sharing economy* (Working Paper No. 19/2015). Institut der deutschen Wirtschaft (IW). <http://hdl.handle.net/10419/112778>
- Eden, C., & Ackermann, F. (2018). Theory into practice, practice to theory: Action research in method development. *European Journal of Operational Research*, 271(3), 1145–1155. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.061>
- Eschberger, T. (2020, March 3). B2B Sharing: Der nächste Schritt für die Sharing Economy? LEAD Innovation Blog. <https://www.lead-innovation.com/blog/b2b-sharing>
- Esselin, C., & Falkenberg, A. (2019). B2B sharing platform. The next logical step. Umeå University, Department of Business Administration. <https://www.umea.se/download/18.2365ee-511709905e39c1472/1583154637537/2019%20B2B%20SHARING%20PLATFORMS.%20THE%20NEXT%20LOGICAL%20STEP.%20D-uppsats%20UMU.pdf>
- Friederici, N., Krell, T., Meier, P., Braesemann, F., & Stephany, F. (2020). *Plattforminnovation im Mittelstand*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4291999>
- Georgi, D., Bründler-Ulrich, S., Schaffner, D., Federspiel, E., Wolf, P., Abplanalp, R., Minder, B., & Frölicher, J. (2019). *ShareCity: Sharing-Ansätze, Sharing-Verhalten, Sharing-Strategien, Sharing-Cases in Städten*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23700-4>
- Govindan, K., Shankar, K. M., & Kannan, D. (2020). Achieving sustainable development goals through identifying and analyzing barriers to industrial sharing economy: A framework development. *International Journal of Production Economics*, 227, 107575. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107575>
- Grondys, K. (2019). Implementation of the sharing economy in the B2B sector. *Sustainability*, 11(14), 3976. <https://doi.org/10.3390/su11143976>
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (2nd ed.). Sage.
- Hales, D. N., Siha, S. M., Sridharan, V., & McKnew, J. I. (2006). Prioritizing tactical quality improvement: An action research study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(8), 866–881. <https://doi.org/10.1108/01443570610678648>
- Hong, S. G., Kim, H. J., Choi, H. R., Lee, K., & Cho, M.-J. (2014). Critical success factors for sharing economy among SMEs. *Mathematical Methods in Engineering and Economics*, 70–74.
- Köbis, N. C., Soraperra, I., & Shalvi, S. (2021). The consequences of participating in the sharing economy: A transparency-based sharing framework. *Journal of Management*, 47(1), 317–343. <https://doi.org/10.1177/0149206320967740>
- Koetsier, J. (2015). The sharing economy has created 17 billion-dollar companies (and 10 unicorns). *VentureBeat*. <https://venturebeat.com/2015/06/04/the-sharing-economy-has-created-17-billion-dollar-companies-and-10-unicorns/#:~:text=Exclusive,The%20sharing%20economy%20has%20created%2017,dollar%20companies%20and%2010%20unicorns&text=There%20are%20now%2017%20billion,firm%20partly%20owned%20by%20VB.>
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.021>
- Laczko, P., Hullova, D., Needham, A., Rossiter, A.-M., & Battisti, M. (2019). The role of a central actor in increasing platform stickiness and stakeholder profitability: Bridging the gap between value creation and value capture in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 76, 214–230. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.010>
- Langlois, R. N. (2001). The vanishing hand: The changing dynamics of industrial capitalism. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.285972>
- Melander, L., & Arvidsson, A. (2021). Introducing sharing-focused business models in the B2B context: Comparing interaction and environmental sustainability for selling, renting and sharing on industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(10), 1864–1875. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0032>
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). A compass for navigating sharing economy business models. *California Management Review*, 61(1), 114–147. <https://doi.org/10.1177/0008125618795490>
- Perren, R., & Kozinets, R. V. (2018). Lateral exchange markets: How social platforms operate in a networked economy. *Journal of Marketing*, 82(1), 20–36. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0250>
- Pisaniello, M. (2018). *Sharing Economy: Schweizer kommen auf den Geschmack*. *Umweltnetz Schweiz*. <https://www.umweltnetz-schweiz.ch/themen/konsum/2805-sharing-economy-in-der-schweiz.html>
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12–17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Schlagwein, D., Schoder, D., & Spindeldreher, K. (2020). Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the “sharing economy”. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(7), 817–838. <https://doi.org/10.1002/asi.24300>
- Schwanholz, J., & Leopold, S. (2020). Sharing for a circular economy? An analysis of digital sharing platforms' principles and business models. *Journal of Cleaner Production*, 269, 122327. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122327>
- Soltysova, Z., & Modrak, V. (2020). Challenges of the sharing economy for SMEs: A literature review. *Sustainability*, 12(16), 6504. <https://doi.org/10.3390/su12166504>
- Steininger, D. M., Huntgeburth, J., & Veit, D. J. (2011). Conceptualizing business models for competitive advantage research by integrating the resource and market-based views. *A Renaissance of Information Technology: For Sustainability and Global Competitiveness: Proceedings AMCIS 2011*, Paper 286. <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/29993/>
- Vătămănescu, E.-M., & Alexandru, V.-A. (2018). Beyond innovation: The crazy new world of industrial mash-ups. In E.-M. Vătămănescu & F. M. Pinzaru (Eds.), *Knowledge Management in the Sharing Economy* (Vol. 6, pp. 271–285). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66890-1_14
- Weiber, R., & Lichter, D. (2019). *Share Economy: Die „neue“ Ökonomie des Teilens*. In T. Kollmann (Ed.), *Handbuch Digitale Wirtschaft* (pp. 1–33). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17345-6_60-1
- Zhang, H., Qian, W., & Li, S. (2019). *Jinhuobao: A B2B e-commerce platform for FMCG in the new retail era*. In *China Europe International Business School* (Ed.), *China-Focused Cases* (pp. 23–40). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2706-3_2

Literatur zum Thema: From Business to Business

Bücher

Backhaus, K., & Voeth M. (2014). Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business-Marketings (10. Aufl.). Vahlen.

Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (2021). Spitzenleistungen im Key Account Management. Das St. Galler KAM-Konzept (4. Aufl.). Vahlen.

Biesel, H., & Hame, H. (2018). Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt. So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis. Springer Gabler.

Hannig, U. (2017). Marketing und Sales Automation. Grundlagen – Tools – Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen. Springer Gabler.

Seebacher, U. (2020). Praxishandbuch B2B Marketing. Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle – mit 11 Fallstudien. Springer Gabler.

Artikel

Belz, C., & Redemann, M. (2016). Value Selling. Vorteile für Kunden erlebbar machen. *marke* 41, 2, 8–15.

Bongers, F. M., Schumann, J. H., & Schmitz, C. (2021). How the introduction of digital sales channels affects salespeople in business-to-business contexts: A qualitative inquiry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 150–166.

Cartwright, S., Liu, H., & Raddats, C. (2021). Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 97, 35–58.

Erschik, R. W. (1989). Sales leads can truly be seeds of sales. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 4(2), 27–31.

Franklin, D., & Marshall, R. (2019). Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 170–181.

Gross, I., Piacentino, J., & Bombardi, M. (2021). The new rules of B2B lead generation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/06/the-new-rules-of-b2b-lead-generation>

Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A., & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: Marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 19–28.

Le Meunier-Fitzhugh, K., & Massey, G. R. (2019). Improving relationships between sales and marketing: The relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms. *Journal of Marketing Management*, 35(13–14), 1267–1290.

Mattila, M., Yrjölä, M., & Hautamäki, P. (2021). Digital transformation of business-to-business sales: What needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 113–129.

Ohiomah, A., Andreev, P., Benyoucef, M., & Hood, D. (2019). The role of lead management systems in inside sales performance. *Journal of Business Research*, 102, 163–177.

Prior, D. D., Hitihami Mudiyansele, L. K., & Hussain, O. K. (2021). Buying centre members' information control and complex organizational buying. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 125–136.

Riquelme-Medina, M., Stevenson, M., Barrales-Molina, V., & Llorens-Montes, F. J. (2022). Coopetition in business ecosystems: The key role of absorptive capacity and supply chain agility. *Journal of Business Research*, 146, 464–476.

Schmitz, C., Altenscheidt, J., Ernst, S.-C., & Huckemann, M. (2020). Digitalisierung und Automatisierung: Herausforderungen und Gestaltungsansätze für eine kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung. *Marketing Review St. Gallen*, 37(5), 18–26.

Stein, A. D., Smith, M. F., & Lancioni, R. A. (2013). The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 855–861.

Stone, M., Foss, B., Henderson, I., Irwin, D., O'Donnell, J., & Woodcock, N. (2003). The quality of customer information management in customer life cycle management. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10(3), 240–254.

Zahay, D. (2008). Successful B2B customer database management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 264–272.

Zoltners, A. A., Sinha, P.K., Lorimer, S.E., & Curry, T. (2022) Where do salespeople fit in the digital world? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/01/where-do-salespeople-fit-in-the-digital-world>

Literaturhinweise wurden zusammengestellt von Meriton Ceka

Quo vadis, Aussendienst?

So erzeugt der B-to-B-Aussendienst
künftig Mehrwert

Die Rolle des B-to-B-Aussendienstes ist im Wandel. Wertorientierte Einkäuferinnen und Einkäufer, die Digitalisierung und Covid-19 beschleunigen diesen. Wie schafft der Aussendienst auch künftig Mehrwert in B-to-B-Beziehungen? Welcher Value soll priorisiert, welche Aktivitäten praktiziert werden? Aktuelle Forschungsergebnisse helfen bei der Neuausrichtung.

Dr. Axel Thoma

Komplexere Einkaufsprozesse, intensiverer Wettbewerb, regelmässige Budgetkürzungen und neue Vertriebskanäle: Veränderungen in den Anforderungen an Vertriebskräfte sind nichts Aussergewöhnliches, wie Reid et al. (2017) mit Blick auf die vergangenen 30 Jahre konstatieren. Eigentlich. Denn in den letzten Jahren ist der Wandel schneller und tiefgreifender geworden und hat den Veränderungsdruck auf Seiten des Vertriebs erhöht. Nebst konsequent wertebasierten Einkäuferinnen und Einkäufern (Paesbrugge et al., 2018) und dem daraus geforderten Value-Creation-Management in B-to-B-Beziehungen (Corsaro, 2019) ist die digitale Transformation ein disruptiver Faktor (Singh et al., 2019). Die beispielsweise durch das Internet stetig zunehmende Fülle an Informationen und Suchmöglichkeiten ermöglicht es der B-to-B-Kundschaft, mit konkreteren Anforderungen an Anbietende heranzutreten. Letztere stecken selbst mitten in der digitalen Transformation ihres Vertriebsansatzes (Guenzi & Habel, 2020) und sind mit anspruchsvollen Fragen zu Prozessen, Schnittstellen und Technologien beschäftigt, um die Kundeninteraktion der Zukunft mitzugestalten (Schmitz et al., 2020). Covid-19 hat diesen Wandel für viele Vertriebsorganisationen und B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer beschleunigt. Während beispielsweise im Baugewerbe die Kundeninteraktionen weiterhin physisch stattfinden, mussten andere Branchen Gespräche «remote» oder zumindest hybrid durchführen (Thoma & Meyer, 2021). Dies war vorteilhafter, als erwartet: Die für viele abrupte Isolation schuf Zeit für Videocalls, die kunden- und anbieterseitig geschätzt und genutzt wurden. Diese digitale Gesprächsführung und Value-Creation will jedoch geübt sein.

In Summe sind die Erwartungen an den B-to-B-Aussendienst weiter gestiegen, mit entsprechendem Druck auf dessen Effektivität und Effizienz. Während einige Unternehmen darauf hoffen, dass das «Old Normal» zurückkehrt, sehen andere die Rolle des Aussendienstes an einem Wendepunkt und stellen sich die Grundsatzfrage: «Wie schaffen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer auch künftig Mehrwert für Kundinnen und Kunden und das eigene Unternehmen?» Im Frühjahr 2021 haben sich fünf Schweizer B-to-B-Vertriebsorganisationen in einem Forschungskonsortium zusammengeschlossen und neun Hypothesen entwickelt, wie die Rolle des Aussendienstes mit Blick auf die Value-Creation in B-to-B-Beziehungen zu rekalisieren ist. Diese Hypothesen wurden als Delphi-Befragung einem Experten-Panel vorgestellt. Die wichtigsten Erkenntnisse sind in diesem Beitrag als Orientierungshilfe für die Praxis zusammengefasst.

Entwicklung der Hypothesen zur Neuausrichtung

Das Forschungskonsortium setzt sich aus fünf Schweizer Vertriebsorganisationen zusammen, repräsentiert durch Leite-



Dr. Axel Thoma

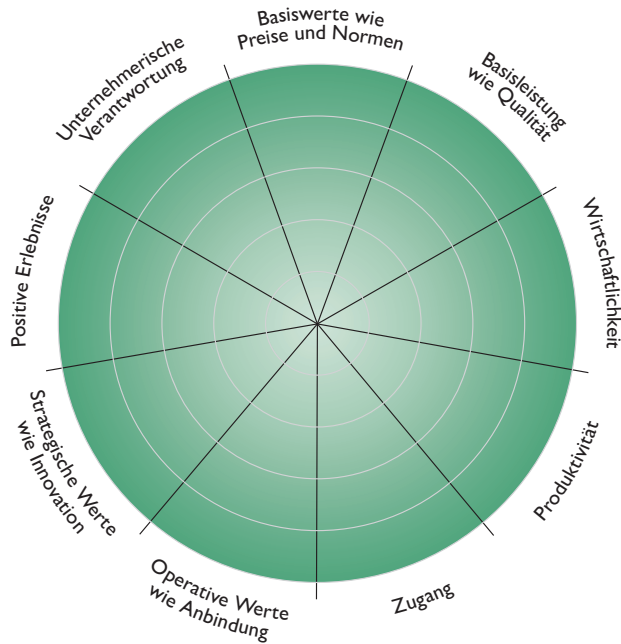
Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen
und Research Partner der Forschungsstelle für
Internationales Management
Tel.: +41 (0) 79 4124265
axel.thoma@unisg.ch
www.fim.unisg.ch

rinnen und Leiter in Marketing und Verkauf, die zwischen 20 und 250 B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer führen. Die Unternehmen sind produzierend und/oder distribuierend tätig, wobei alle beratungsintensivere Kundenlösungen (Produkt- und Dienstleistungskombinationen) erbringen.

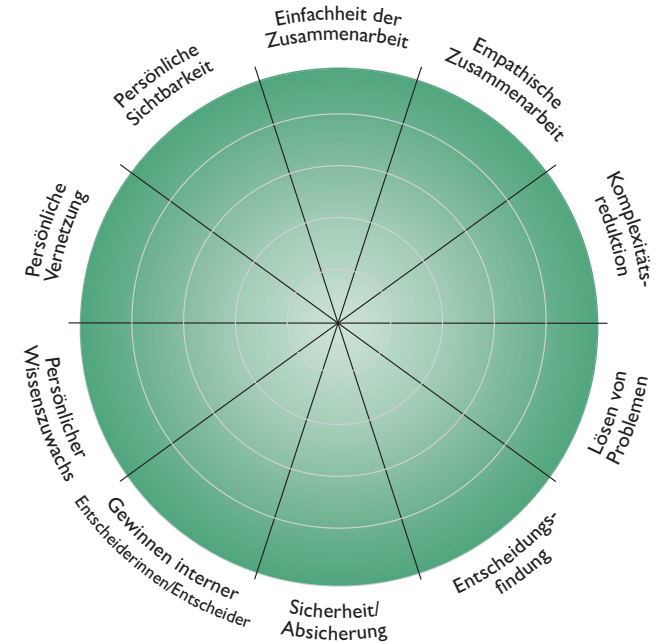
Gemeinsam wurde erörtert, wie sich der Aussendienst künftig aufstellen soll. Im Zentrum steht dabei der Gedanke der Wertschöpfung und des Value-Creation-Managements (Corsaro, 2019). So wurden zuerst Value-Dimensionen in B-to-B-Beziehungen beleuchtet. Entstanden ist eine differenzierte Beschreibung von Value-Dimensionen bezogen auf einkaufende Unternehmen wie auch deren für den Entscheidungsprozess relevanten Stakeholder (Abb. 1). Diese dient als Grundlage wiederkehrender Value-Creation in B-to-B-Beziehungen. Eine umfassende Betrachtung des Handlungsspielraums zur Value-Creation beugt einer gemäss Paesbrugge et al. (2018) weit verbreiteten Kluft zwischen dem einerseits für Käuferinnen und Käufer tatsächlich relevanten und dem andererseits durch Verkäuferinnen und Verkäufer verfolgten respektive eingebrachten Value vor. Wie Diskussionen im Forschungskonsortium zeigten, waren insbesondere Potenziale zur Value-Creation auf der persönlichen Ebene (z.B. «persönlicher Wissenszuwachs» oder «Gewinnen interner Entscheiderinnen und Entscheider») wenig präsent. Sinnbildlich für den Wandel hin zu Value-Creation-Management ist das Beispiel eines Medizinprodukte-Unternehmens, welches produziert, handelt und distribuiert und Spitäler beliefert. Der Erfolg in der Vergangenheit fusste auf einem breiten Sortiment mit hoher Verfügbarkeit und entsprechenden logistischen Dienstleistungen zur Steigerung der Effizienz (digitale Bestellanbindung, Warenprüfung usw.), bei selbstredend marktkompatiblen Preisen. Dies erzeugt zwar Value, aber nicht substanziell und nachhaltig, da auch andere Unternehmen dies leisten. Heute schafft der Aussendienst neuen Mehrwert, indem er beispielsweise Spitäler bei der Optimie-

Abb. 1: Dimensionen der Value-Creation

Ebene Unternehmen/System



Ebene Individuum



Quelle: Erkenntnisse des Forschungskonsortiums.

Abb. 2: Experten-Einschätzung zu den Hypothesen (Teil «Value-Dimensionen»)

# Hypothese	Zustimmung zur Hypothese	Konsens der Zustimmungen	Schwierigkeitsgrad der Umsetzung
1 Um auch in fünf Jahren signifikanten Mehrwert zu schaffen, sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer den Fokus auf drei oder mehr für die einkaufende Firma relevante Value-Dimensionen legen statt nur auf eine einzige Dimension.	84,8%	Mittel (30)	Schwierig (3,5)
2 Um auch in fünf Jahren signifikanten Mehrwert zu schaffen, sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer den Fokus nur auf höherwertige für die einkaufende Firma relevante Value-Dimensionen (z.B. Wirtschaftlichkeit, Innovation, Risikoreduktion) legen statt auf Basiswerten wie Preis oder Standards.	51,5%	Sehr tief (50)	Schwierig (3,3)
3 Um auch in fünf Jahren signifikanten Mehrwert zu schaffen, sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer im Vergleich zu den Value-Dimensionen der Ebene System den Fokus gleich stark auf für Stakeholder persönlich relevante Value-Dimensionen legen.	61,4%	Mittel (30,5)	Schwierig (3,4)
4 Um auch in fünf Jahren signifikanten Mehrwert zu schaffen, sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer den Fokus komplett auf einzigartige auf die einkaufende Firma genau abgestimmte Value-Propositions (Individuallösungen) legen statt auf standardisierte Angebote und Leistungen.	54,6%	Eher hoch (20)	Schwierig (3,6)

Quelle: Resultate der Delphi-Befragung.

Abb. 3: Experten-Einschätzung zu den Hypothesen (Teil «Value-Creation-Aktivitäten»)

# Hypothese	Zustimmung zur Hypothese	Konsens der Zustimmungen	Schwierigkeitsgrad der Umsetzung
5 Um auch in fünf Jahren signifikanten Mehrwert zu schaffen, sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer stetig und proaktiv neue Opportunitäten zur Wertschöpfung bei der einkaufenden Firma identifizieren, statt kommunizierte Bedürfnisse und Probleme der einkaufenden Firma anzugehen.	81,7%	Hoch (12,5)	Schwierig (3,9)
6 Um auch in fünf Jahren signifikanten Mehrwert zu schaffen, sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer Value in allen Interaktionen mit der einkaufenden Firma (Meetings, Präsentationen, E-Mails usw.) aktiv behandeln statt nur im Moment der Verhandlung oder des Vertragsabschlusses.	81,3%	Mittel (27,5)	Schwierig (3,4)
7 Um auch in fünf Jahren signifikanten Mehrwert zu schaffen, sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer die einkaufende Firma beim Entstehen und beim Verwenden des Value eng begleiten, statt nach Vertragsabschluss die Abwicklung und Betreuung zu übergeben.	72,9%	Mittel (27,5)	Schwierig (3,6)
8 Um auch in fünf Jahren signifikanten Mehrwert zu schaffen, sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer den geschaffenen Value regelmässig dokumentieren und mit der einkaufenden Firma proaktiv reflektieren, statt Rückmeldungen abzuwarten.	77,0%	Eher hoch (20)	Schwierig (3,5)
9 Um auch in fünf Jahren signifikanten Mehrwert zu schaffen, sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer mit der einkaufenden Firma nicht nur Value schaffen, sondern gleichzeitig aktiv dem Vermindern oder sogar Zerstören von Value im Wertschöpfungsprozess entgegenwirken, indem sie das opportunistische Verhalten minimieren, Konflikte lösen und gemeinsames Lernen fördern.	66,3%	Tief (40)	Schwierig (3,4)

Quelle: Resultate der Delphi-Befragung.

rung ihres Ressourcenmanagements auf den verschiedenen Abteilungen berät und mithilfe digitaler Tools hilft, Fehler bei der Leistungsverrechnung und damit entgangene Einnahmen festzustellen und einzufordern.

Aus den Diskussionen im Konsortium entstanden neun Hypothesen, welche die künftige Priorisierung der Value-Dimensionen als auch die Aktivitäten der B-to-B-Verkäuferinnen und Verkäufer zur Value-Creation betreffen (Abb. 2 und 3). Analog dem Grundgedanken des Value-Creation-Managements folgend, erstrecken sich die Aktivitäten über den Verkaufsprozess hinaus auf die gesamte Kundeninteraktion. So findet Value-Creation häufig nach dem Verkaufsabschluss statt, indem dann beispielsweise etwas entwickelt, eingesetzt oder verbraucht wird. Um in der nachfolgenden Befragung des Experten-Panels möglichst unterschiedliche Standpunkte und dazugehörige Begründungen zu gewinnen, wurden die Hypothesen bewusst überspitzt formuliert.

Wertung durch das Experten-Panel

Die Untersuchung der Hypothesen erfolgte als Online-Delphi-Befragung im Zeitraum August bis Oktober 2021 mit dem

Delphi-Instrument <https://www.expert-survey.org/>. Die Delphi-Befragung ist ein systematisches, mehrstufiges Befragungsverfahren mit Rückkoppelung, um Prognosen möglichst gut einzuschätzen (Winkler & Moser, 2016). 41 Expertinnen und Experten verschiedener Organisationen und Funktionsbereiche (Verkauf 14, Management 13, Marketing 8, Forschung und Beratung 4, Einkauf 2) wurden gezielt ausgewählt, um ein möglichst heterogenes Panel zu bilden. Diese Expertinnen und Experten gaben zunächst ihre Einschätzung und Begründung zu den einzelnen Hypothesen ab. Anschliessend sahen die Expertinnen und Experten die Einschätzungen und Argumente der anderen Untersuchungsteilnehmenden. Auf dieser Basis hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre Einschätzung anzupassen. Das Zustimmungslevel misst die mittlere Zustimmung als Mittelwert von 0 bis 100 Prozent; die neun Hypothesen erfuhren eine Zustimmung zwischen 51 Prozent und 85 Prozent. Der Grad des Konsenses wird anhand des Interquartilsabstands gemessen. Dieser beschreibt das Spektrum, in welchem die mittleren 50 Prozent der Ausprägungen liegen. Ein hoher Interquartilsabstand bedeutet, dass einzelne Meinungen weit auseinandergehen. In dieser Delphi-Umfrage liegt der Grad des Konsenses zwischen 12 (hoch) und 50 (tief). Die Schwierigkeit der Umsetzung wurde mit einer 5-Punkte-Likert-Skala (von 1 = einfach bis 5 = sehr

schwierig) abgefragt und ergab Werte zwischen 3,3 und 3,9 für die neun Hypothesen. Der Wissensgewinn liegt nicht nur im Zustimmungslevel und dem Grad des Konsenses in Zahlen ausgedrückt, sondern in der Begründung der divergierenden Standpunkte.

Erkenntnisse zu den Value-Dimensionen

Die erste Hypothese postuliert, dass sich B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer auf drei oder mehr für die einkaufende Firma relevante Value-Dimensionen statt nur einer Dimension fokussieren sollen. Diese Auffassung erfährt eine hohe Zustimmung der Expertinnen und Experten und wird erklärt durch die Notwendigkeit der Differenzierung und Wettbewerbsfähigkeit in gesättigten Märkten als auch der kundenseitigen Erwartung, dass Lieferantinnen und Lieferanten «auf Augenhöhe» in etablierten B-to-B-Beziehungen umfassend Mehrwerte schaffen. Wenige kritische Stimmen sehen eine (potenzielle) Überforderung der Verkäuferinnen und Verkäufer bei mehreren simultanen Value-Dimensionen und einen Nachteil in der Effizienz des Vertriebs.

Die zweite Hypothese fokussiert auf höherwertige Value-Dimensionen. B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer sollen sich nur auf höherwertige, für die einkaufende Firma relevante Value-Dimensionen wie z.B. Wirtschaftlichkeit oder Innovation konzentrieren statt auf Basiswerte wie Preise oder Normen. Hier sind sich die Expertinnen und Experten am wenigsten einig. Für die Hypothese spricht, dass höherwertige Value-Dimensionen ausschlaggebend für eine einzigartige Positionie-

Zusammenfassung

Die Rolle des B-to-B-Aussendienstes steht unter Veränderungsdruck. Ein Forschungskonsortium hat neun Hypothesen zur Neuausrichtung der B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer formuliert. Dabei geht es um den Value, den diese für und mit der B-to-B-Kundschaft erschaffen sollen, und um Aktivitäten, welche dazu praktiziert werden. Zu den Hypothesen hat ein Experten-Panel Stellung genommen. Der Zustimmungslevel zu den Hypothesen ist hoch; der Grad des Konsenses variiert. Die Umsetzung der Hypothesen wird als ein herausforderndes Unterfangen eingeschätzt, welches Teilnehmende des Konsortiums mit einem Zeithorizont von 18 Monaten bis drei Jahren veranschlagen.

rung im Markt und das langfristig profitable Wachstum sind. Dagegen spricht, dass Basiswerte de facto Hygienefaktoren sind, welche nicht vernachlässigt werden dürfen, um keine Stammkundinnen und -kunden zu verlieren – gerade in Zeiten des kurzfristigen Planens und Erfolgsdenkens. Dieser Einwand mag Gewicht haben; die Frage ist, ob das Vermitteln von Basiswerten Aufgabe des Vertriebs ist oder nicht andere Kommunikationskanäle (z.B. Kalkulatoren auf der Webseite) dies effizienter leisten. Sonst besteht Gefahr, wie es ein Experte darlegt, dass der Aussendienst sich über kurz oder lang in Konkurrenz mit solchen Kanälen findet.

In Summe sind die Erwartungen an den B-to-B-Aussendienst weiter gestiegen, mit entsprechendem Druck auf dessen Effektivität und Effizienz.

Mit der dritten Hypothese werden Value-Dimensionen auf der persönlichen Ebene angesprochen, wie z.B. «Einfachheit der Zusammenarbeit» oder «Persönliche Vernetzung». So sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer den Fokus gleich stark auf unternehmerische als auch persönliche Value-Dimensionen legen. Eine klare Mehrheit der Expertinnen und Experten stimmt dieser Auffassung zu. In B-to-B-Geschäftsbeziehungen nehmen die Anzahl und Komplexität an Stakeholdern zu. Diese entscheiden aus persönlicher Sicht und sind entsprechend mit Antworten auf die Frage «Was habe ich davon?» zu gewinnen. Gegen eine Gleichgewichtung der Value-Dimensionen auf der unternehmerischen und individuellen Ebene führen einige Expertinnen und Experten an, dass Unternehmen ihren Einkauf bewusst rotieren und mit Compliance-Richtlinien führen. Dadurch sollen möglichst wenig zwischenmenschliche Beziehungen entstehen und eine objektive Beurteilung sichergestellt werden. Diskussionen im Forschungskonsortium deuten darauf hin, dass zwar die meisten B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer dem Zwischenmenschlichen eine hohe Bedeutung zusprechen, aber nur wenige der Value-Dimensionen auf der persönlichen Ebene überhaupt aktiv angehen.

Die vierte Hypothese wird kontroverser betrachtet. Gemäss dieser sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer den Fokus komplett auf einzigartige, auf die einkaufende Firma abgestimmte Value-Propositions legen statt auf standardisierte Angebote und Leistungen. Expertinnen und Experten dafür führen ins Feld, dass nur Individuallösungen substanziellen Mehrwert und längerfristige Bindung erzeugen. Sie können

ebenfalls die Basis für Innovation und deren Skalierung in die breitere Kundenbasis stellen. Das «Account-Based-Selling» begünstigt ebenfalls diese Richtung. Gegen die Hypothese sprechen die meist hohen Aufwände für Individuallösungen, welche sich negativ auf die Rentabilität auswirken und sich öfters nicht amortisieren lassen. Manche Einkaufsorganisation sieht darin einen potenziellen Lock-in-Effekt, den es zu vermeiden gilt. Wer den eigenen «Angebotskasten» aus Produkten, Dienstleistungen und Netzwerk modular aufstellt, sollte Individuallösungen wirtschaftlich realisieren können.

Erkenntnisse zu den Value-Creation-Aktivitäten

Im Vergleich zu den Value-Dimensionen erfahren die Hypothesen zu den Value-Creation-Aktivitäten eine insgesamt höhere Zustimmung und einen breiteren Konsens. Fast unbestritten ist die fünfte Hypothese, die postuliert, dass B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer stetig und proaktiv neue Opportunitäten zur Wertschöpfung bei der einkaufenden Firma identifizieren sollen, statt kommunizierte Bedürfnisse und Probleme anzugehen. Die Umsetzung wird jedoch als Herausforderung angesehen. Die Zeiten des Bestellblockes sind zwar passé, dafür stellt der Schritt vom Verkaufen hin zum Beraten hohe Anforderungen an die analytischen Fähigkeiten und das betriebswirtschaftliche Wissen als auch die Kompetenz, explorative Gespräche zu moderieren.

Dem Gedanken des Value-Creation-Managements folgend, sollen in der sechsten Hypothese die B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer Value in allen Interaktionen mit der ein-

Kernthesen

Damit der B-to-B-Aussendienst auch künftig einen substanziellen Mehrwert für Kundinnen und Kunden und das eigene Unternehmen schafft, ist eine Neuausrichtung der Rolle angezeigt. Diese Neuausrichtung orientiert sich konsequenterweise an der Value-Creation für und mit der B-to-B-Kundschaft. Value ist vielschichtig und kontextspezifisch anzugehen, was die einkaufenden Unternehmen als auch deren Schlüsselpersonen betrifft. Die dazu notwendigen Aktivitäten unterscheiden sich von klassischen Verkaufstätigkeiten und setzen andere Fähigkeiten voraus.

Handlungsempfehlungen

- 1 Den Handlungsspielraum der eigenen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer zur Value-Creation ganzheitlich aus Kundensicht betrachten, sowohl was die relevanten Value-Dimensionen der einkaufenden Unternehmen als auch der jeweiligen Entscheiderinnen und Entscheider betrifft.
- 2 Die Aktivitäten der B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer kontextspezifisch definieren, welche essenziell sind, um Potenziale der Value-Creation zu lokalisieren, zu konkretisieren und zu realisieren.
- 3 Die Verantwortlichkeiten der B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer bei differenzierten Aussendienstfunktionen wie Fachberatung oder Key-Account-Management betreffend Value-Creation-Aktivitäten aufeinander abstimmen.



Quelle: © Adobe Stock.

Abb. 4: Rollenveränderungen bei den B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufern

Fokus	Aktivitäten	Fähigkeiten
Latentes Kundenbedürfnis	Abklären/Erfassen von Bedürfnissen und deren interner Beauftragung	Fachkompetenz: Fach- und Produktwissen
Nicht nur heutiger, sondern auch künftiger Kundenerfolg	Erkennen neuer Value-Creation-Opportunitäten und deren «Übersetzung» in Handlungsmaßnahmen	Kunden-/Marktwissen und betriebswirtschaftliches Know-how
Share-of-Wallet beim Kunden	Vermitteln einer vordefinierten Value-Proposition	Methodenkompetenz: Fragetechnik, Einwandbehandlung, Administration
Share-of-Mind des Kunden	Entwickeln einer kundenspezifischen Value-Proposition inklusive Quantifizieren und Verhandeln des Value	Analysefähigkeit, Entscheidungstechnik, digitale (hybride) Kommunikation, Projektmanagement
Basiswerte und Basisleistungen	Begleiten bis zum Verkaufsabschluss	Sozialkompetenz: Zuhören, Einfühlungsvermögen
Individualisierte Standardlösungen, bestehend aus mehreren Value-Dimensionen	Begleiten in der eigentlichen Value-Creation	Coaching und Motivieren, Führen ohne formale Autorität
Empathische Kundenbeziehung/-pflege	Durchführen von rückblickenden Quartalsgesprächen	Selbstkompetenz: Selbstbewusstsein, Self-Drive, gesunde Portion Egoismus
Umfassende Betrachtung aus Stakeholder-Sicht «was habe ich davon?»	Führen eines proaktiven Value-Reportings	Selbstreflexion, Lern- und Veränderungsfähigkeit, Personal Branding

Bisherige Rolle Künftige Rolle

Quelle: Erkenntnisse des Forschungskonsortiums.

kaufenden Firma aktiv behandeln statt nur im Moment der Verhandlung oder des Vertragsabschlusses. Der Mehrheit der Expertinnen und Experten folgend, schafft dies Vertrauen, zeigt Kompetenz und entspricht dem heute gelebten Ansatz der Customer Journey und einer 360-Grad-Betrachtung einer Geschäftsbeziehung. Kritische Meinungen sehen Risiken im Erwartungsmanagement und befürchten, dass ein beständiger Value-Fokus auch als übereifriges Verkaufsbestreben aufgefasst werden könnte. Den Diskussionen im Forschungskonsortium folgend, ist zu hinterfragen, ob ein regelmässiger Value-Di-alog nicht immer noch eher die Ausnahme denn die Regel im Praxisalltag ist.

Für die Mehrheit der Expertinnen und Experten wünschenswert ist das in der siebten Hypothese beschriebene Begleiten der einkaufenden Firma beim Entstehen und Verwenden des Value. Value entsteht häufig nicht im Austausch von Gütern, sondern in deren Verbrauch oder in der Nutzung von Dienstleistungen. B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer, welche auch diese Phasen begleiten, können Insights gewinnen, Verantwortung zeigen und Folgegeschäfte anbahnen. In den Worten eines Experten «ist die Zeit nach dem Vertragsabschluss die beste Zeit für den nächsten Abschluss». Die Umsetzung wird als herausfordernd eingeschätzt mit Blick auf das dazu notwendige Set an Fähigkeiten als auch die zeitlichen Gegebenheiten.

Die Zeiten des Bestellblockes sind zwar passé, dafür stellt der Schritt vom Verkaufen hin zum Beraten hohe Anforderungen an die analytischen Fähigkeiten und das betriebswirtschaftliche Wissen als auch die Kompetenz, explorative Gespräche zu moderieren.

Breite Zustimmung erfährt ebenfalls die achte Hypothese. Gemäss dieser sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer den geschaffenen Value regelmässig dokumentieren und mit der einkaufenden Firma proaktiv reflektieren. Dies ermöglicht ein Bestärken des gemeinsam Erreichten, das Erkennen schleichender Veränderungen, ein korrekatives Eingreifen und ein kontinuierliches Verbesserungsmanagement. Einige Expertinnen und Experten erachten ein Zuviel an Transparenz als nachteilig und bezweifeln, ob Kundinnen und Kunden Zeit und Interesse für diesen Austausch aufbringen.

Die kontroverseste Einschätzung bei den Value-Creation-Aktivitäten erfährt die neunte Hypothese. So sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer nicht nur Value schaffen, sondern gleichzeitig aktiv dem Vermindern oder sogar Zerstören von Value im Wertschöpfungsprozess entgegenwirken, indem sie opportunistisches Verhalten minimieren, Konflikte lösen und gemeinsames Lernen fördern. Kritische Stimmen fragen, inwieweit B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer übergeordnete Konflikte lösen oder sich als Mediatorinnen und Mediatoren einbringen können. Ebenfalls wird Value-Creation von einem Experten nicht als «Kuschelkurs» verstanden, sondern als teils kreativ-destruktiver Prozess. Ein weiterer Experte sieht sich in der Hypothese bestätigt, dass nur so gegenüber «Best-Cost-Countries» zu gewinnen ist. Die zur Hypothese führenden Diskussionen im Forschungskonsortium haben gezeigt, dass der Aussendienst nicht nur Value-Creation, sondern auch Value-Destruction behandeln sollte.

Neukalibrierung der B-to-B-Verkaufsrollen

Ohne Neukalibrierung ihrer Rolle besteht für B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer das Risiko, marginalisiert zu werden und aus unternehmerischer Sicht werden vorhandene Vertriebsressourcen zu wenig kraftvoll eingesetzt. Auf Basis der Erkenntnisse des Konsortiums und des Experten-Panels fasst Abb. 4 zusammen, welche Veränderungen in der Rolle der B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer sich abzeichnen, bezogen auf die drei Dimensionen «Fokus», «Aktivitäten» und «Fähigkeiten». So ändert sich einerseits der Fokus von Basiswerten/-leistungen hin zu individualisierten Standardlösungen, die mehrere Value-Dimensionen umfassen. Damit verbunden, rücken andere Aktivitäten in den Mittelpunkt: Statt dem Abklären und Erfassen von Bedürfnissen sollen B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer vermehrt neue Value-Creation-Opportunitäten erkennen und diese in Handlungsmassnahmen «übersetzen». Dies wiederum führt zu einer Verschiebung in den dazu notwendigen Fähigkeiten, beispielsweise der Methodenkompetenz. Waren bisher Fragetechnik und Einwandbehandlung gesetzte Bausteine fast jeder Verkaufsausbildung, so gewinnen jetzt Analysefähigkeit, Entscheidungstechniken und die hybride Kommunikation deutlich an Bedeutung. In Summe lässt sich auf Basis dieser Erkenntnisse ein vertriebsspezifischer IST-SOLL-Zustand feststellen.

Bei der Neukalibrierung der Rollen im B-to-B-Verkauf ist situativ zu klären, welche Art von Vertriebsrollen-Konfiguration mit Blick auf Value-Creation am effektivsten und effizientesten ist. Soll in jeder Rolle ein Stück «Value-Creator» stecken, dass Value-Creation-Management in allen Rollen praktiziert wer-

den kann? Beispielsweise wäre es wünschenswert, wenn alle B-to-B-Verkäuferinnen und -Verkäufer in der Lage sind, neue Value-Creation-Opportunitäten zu erkennen. Oder werden einzelne Value-Creation-Aktivitäten in ausgewählten Rollen gebündelt und spezialisiert? Einige Unternehmen tun dies mit neuen Vertriebsrollen wie die der «Customer Success Manager», welche Kundinnen und Kunden in der Lösungsanwendung unterstützen, Value aufzeigen und als Fürsprecherinnen und Fürsprecher agieren (Hochstein et al., 2021). Schliesslich will eine Neuausrichtung des Aussendienstes mit der Rolle des Innendienstes abgestimmt sein. Ebenfalls durch Covid-19 angetrieben, hat der «Inside-Selling»-Ansatz an Interesse gewonnen und zu differenzierten Innendienst-Rollen und -Konfigurationen geführt (Sleep et al., 2020). Die klassische Rollenverteilung zwischen Aussendienst (zum Abschluss führen) und Innendienst (Unterstützung, Abwicklung, After-Sales-Service) löst sich zusehends auf. Einige Experten planen, diese Rollenteilung abzuschaffen und bereiten den gesamten Verkauf auf hybrides Value-Creation-Management vor, während ein Unternehmen den Innendienst Richtung «Customer Success Management» weiterentwickelt. ■

Literatur

- Corsaro, D. (2019). Capturing the broader picture of value co-creation management. *European Management Journal*, 37(1), 99–116.
- Guenzi, P. & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85.
- Hochstein, B., Chaker, N., Rangarajan, D., Nagel, D. & Hartmann, N. (2021). Proactive value co-creation via structural ambidexterity: customer success management and the modularization of frontline roles. *Journal of Service Research*, 24(4), 601–621.
- Paesbrugge, B., Sharma, A., Rangarajan, D. & Syam, N. (2018). Personal selling and the purchasing function: where do we go from here? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 123–143.
- Reid, D., Plank, R., Peterson, R. & Rich, G. (2017). Examining the use of sales force management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 974–986.
- Schmitz, C., Altenscheidt, J., Ernst, S. & Huckemann, M. (2020). Digitalisierung und Automatisierung: Herausforderungen und Gestaltungsansätze für eine kundenzentrierte B-to-B-Marktbearbeitung. *Marketing Review St. Gallen*, 5, 18–26.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R. & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 1–21.
- Sleep, S., Dixon, A., DeCarlo, T. & Lam, S. (2020). The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda. *European Journal of Marketing*, 54(5), 1025–1060.
- Thoma, A. & Meyer, T. (2021). Plötzlich remote verkaufen – Herausforderung angenommen! *Organisator*, 5, 38–39.
- Winkler, J. & Moser, R. (2016). Biases in future-oriented Delphi studies: A cognitive perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 105(4), 63–76.
-

Marketing für die Kirche

Interview mit
Pater Martin Werlen

Martin Werlen hat 1983 sein Philosophiestudium an der Theologischen Hochschule in Chur abgeschlossen und trat in die Benediktinerabtei Maria Einsiedeln ein. Er studierte bis 1988 Theologie in Einsiedeln und den USA und wurde zum Priester geweiht. 1992 schloss er ein Psychologiestudium in Rom ab. Im Jahr 2001 wurde Pater Martin Werlen in Einsiedeln zum 58. Abt im Rang eines Bischofs gewählt und von Papst Johannes Paul II. bestätigt. Nach zwölf Jahren wollte er das Amt abgeben. Seit August 2020 wirkt er als Propst der Propstei St. Gerold im Vorarlberg. Pater Martin ist als unabhängiger, kritischer und unbequemer Denker bekannt. In einer seiner zentralen Schriften *Miteinander die Glut unter der Asche entdecken* schilderte er 2012 die Lage der katholischen Kirche als dramatisch. Er setzt sich für weniger Traditionalismus ein, mehr Glaubwürdigkeit ohne Anspruch auf Besitz der Wahrheit, für mehr Dialog, für eine Erweiterung des Kreises der Entscheidungsträger in der Kirche und für mehr Offenheit gegenüber Kritik. Aber er scheut sich auch nicht, eine Revision der Zölibatsvorschriften oder die Zulassung von Frauen zum Priestertum anzumahnen. Pater Martin hat verschiedene Bestseller veröffentlicht (*Heute im Blick; Wo kämen wir hin?; Zu spät; Raus aus dem Schneckenhaus*) und gibt unter anderem die Zeitschrift *Gemeinsam glauben. Mit dem Papst.* heraus.

Das Interview führt Prof. Dr. Sven Reinecke, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing & Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)



Pater Martin Werlen
Propst der Propstei St. Gerold
im Vorarlberg
p.martin@propstei-stgerold.at

Als Marketingprofessor setze ich mich intensiv mit dem Thema «Best Practice in Marketing» auseinander. Eigentlich muss man feststellen, dass die Kirche in zwei Jahrtausenden bzgl. Marketing sehr professionell agiert hat: Das Kreuz ist weltweit sicherlich das bekannteste Symbol und somit ein Logo, das eindeutig und wiedererkennbar ist – und klare Assoziationen auslöst. Die Kirchtürme sind sichtbar. Wenn man sich die Bibel anguckt, dann hätte keine Marketingagentur ein besseres Storytelling vollbringen können. Heutzutage gründen Unternehmen Loyalty-Programme und engagieren sich in sozialen Netzwerken, um mit ihrer Customer Community zu interagieren. Das macht die Kirche schon seit Jahrtausenden mit ihren Communities, den Gemeinden. Trotz all dieser Erfolge: Warum stösst Kirchen-Marketing bei Theologen häufig auf Misstrauen und Ablehnung?

So positiv würde ich das Marketing der Vergangenheit nicht beurteilen. Die Kirchtürme als Marketingzeichen sind zwar sichtbar – aber im Evangelium steht nichts von Kirchtürmen. Die Kirchtürme sind nicht etwas von der Kirche Gemachtes, sondern vielmehr vom damaligen Kaiser der Kirche Geschenktes. Und damit kommen wir zu einem heiklen Thema. Vieles, was die Kirche bis heute war und wie sie wahrgenommen wird, hat nichts mit ihrem Auftrag zu tun, sondern ist vom Kaiser, vom Staat, gegeben worden. Doch das ist letztlich nicht die Kirche.

Das, was die Kirche eigentlich ist, stand in den ersten Jahrhunderten im Zentrum: Seht, wie sie einander lieben. Das war ein Markenzeichen, aber nicht ein Machtzeichen. Kirchengebäude und Kirchen sind heute dagegen noch häufig ein Machtzeichen. Und die Kirche hatte tatsächlich seit der konstantinischen Wende im 4. Jahrhundert, als die Kirche im römischen Reich zur Staatsreligion wurde, bis ins 20. Jahrhundert eine grosse Macht. Vieles, was früher gut gelaufen ist, ist nicht aufgrund guten Marketings, sondern sehr oft aufgrund dieser grossen Macht geschehen.



Hier können Sie das Interview in voller Länge als Podcast anhören: unisg.link/mrsgpod



«Ich finde es gut, wenn man, wann immer möglich, versucht, humorvoll zu bleiben und nicht sofort verkrampft. [...] Humor ist für mich, wenn man trotzdem liebt.»

Hat dann Macht sozusagen korrumpiert, sodass die Kirche sich nicht mehr so verhalten hat wie in den ersten Jahrhunderten, als das Christentum noch nicht Staatsreligion gewesen ist und die Gemeinde noch im Mittelpunkt stand?

Ich glaube, dass die grosse Macht, die der Kirche gegeben wurde, viel zerstört hat. Heute wird gefordert, die Leute sollten in die Kirche kommen – aber sie kommen nicht. Was meinen wir mit «Kirche»? Das Gebäude? Das Gebäude zum Gottesdienst gibt es im Evangelium nicht! In den ersten drei Jahrhunderten hat man sich zum Gottesdienst bei einer Familie getroffen, die eine grössere Stube hatte. Der Kaiser hat der Kirche dann um das Jahr 323 eine Basilika geschenkt, einen Kaiserpalast mit erhöhtem Raum für den Klerus. Das prägt die Kirchengestaltung bis heute. So ist der Bischofssitz, die Kathedra, ein Kaisersitz.

Aber die Aufgabe der Kirche ist nicht zu warten, dass die Leute in die Kirche kommen. Aufgabe

der Kirche ist es, zu den Leuten zu gehen – hinaus in alle Welt. Wir müssen unsere Sendung neu entdecken.

Im Marketing unterscheiden wir die 4 Ps: Produkt, Preis, Promotion und Place. Wenn ich versuche, das profan auf das Kirchen-Marketing zu übertragen, kann man dann feststellen: Das Produkt, die frohe Botschaft, kann man kaum einfach neu schreiben. Der Preis, darüber spricht man ja nicht so gerne, das wäre die Kirchensteuer. Bei Werbung ist man eher zurückhaltend. Hat die katholische Kirche insbesondere ein Distributionsproblem, das heisst ein Problem mit der Weltkirche, wie sie heute ist?

Nein, das sehe ich ganz anders. Das Produkt, das ist die Gegenwart Gottes – die Tatsache, dass Gott da ist, die Liebe Gottes zu jedem Menschen. Ich denke, darum beneidet uns jede Firma – ein besseres Produkt gibt es kaum. Der Preis wäre auch nicht die Kirchensteuer: Diese ist lediglich dafür da, die Gemeinde zu organisieren. Vielmehr ist der Preis das eigene Leben: Ich bin eingeladen, dieser Liebe Gottes zu antworten, mich darauf einzulassen. Und Werbung meint zu erzählen, was ich selbst erfahren habe, was mich trägt, was mir Hoffnung schenkt – und das darf ich mit anderen auf eine unaufdringliche Weise teilen. Und Place, das ist nicht die Weltkirche. Place meint Adressat – und das ist der Mensch. So wurde die Kirche leider bisher nicht wahrgenommen. Aber ich denke, das ist ein ganz grosser Beitrag von Papst Franziskus, dass er immer wieder mahnt: «Gehet an die Ränder der Gesellschaft, um die Menschen dort in ihrer Not zu treffen.»

Heute gibt es noch die Caritas, die sich dort positiv einsetzt, aber sehr viel Engagement ist in der klassischen Weltkirche diesbezüglich nicht vorhanden.

Ich spreche nie von Weltkirche, sondern von Kirche. Kirche ist Gemeinschaft aller Getauften. Jeder Getaufte und jede Getaufte muss sich selbst fragen: Gehe ich zu den Menschen? Wenn man sieht, dass bei Abstimmungen in der Schweiz über das Asylgesetz sehr oft Verachtung mitspielt – und die Kantone, die sehr katholisch sind, am negativsten auffallen – dann muss man feststellen, dass wir als Kirche massiv versagt haben. So sehr, dass Leute, die sich als sehr praktizierend

ansehen, letztlich genau die gegenteilige Haltung einnehmen: Sie kommen in die Kirche, aber sie leben nicht die Sendung zu den Menschen.

Im Marketing sprechen wir von Markenpflege. Eine gute Markenpflege benötigt ein Wechselspiel von Kontinuität und Aktualität. Man muss gewisse Werte pflegen, aber darf auch nicht verstauben. Du sprichst bei der Kirche <von diesem Wechselspiel von Tradition einerseits und Zeitgeist andererseits. Droht die katholische Kirche nicht aufgrund mancher Traditionen zu verstauben?

Die Kirche ist nicht verpflichtet, Traditionen zu halten, sondern die Tradition zu wahren – und das ist die Treue zu Jesus. Traditionalisten sind meist nicht jene Leute, die diese Tradition der Treue hochhalten. Sie halten an Traditionen fest, die immer Zeitgeist einer bestimmten Epoche sind. Zum Beispiel ist die lateinische Sprache nicht die Tradition der Kirche: Das ist vielmehr eine der Traditionen, die um das Jahr 400 eingeführt wurde, weil die meisten Getauften damals Latein sprachen und nicht mehr Griechisch oder Hebräisch. Darum wurde auch die Bibel vom heiligen Hieronymus ins Lateinische übersetzt, mit dem Titel Vulgata – vulgär, «so wie die Leute sprechen». Tradition ist somit, dass das Wort Gottes so verkündet werden soll, dass die Menschen es verstehen. Eine der damaligen Traditionen ist die lateinische Sprache.



Gemeinsam glauben: Monats-Zeitschrift des Verlags Herder, Herausgeber: P. Martin Werlen.

Also sollte man sich mancher Tradition entledigen?

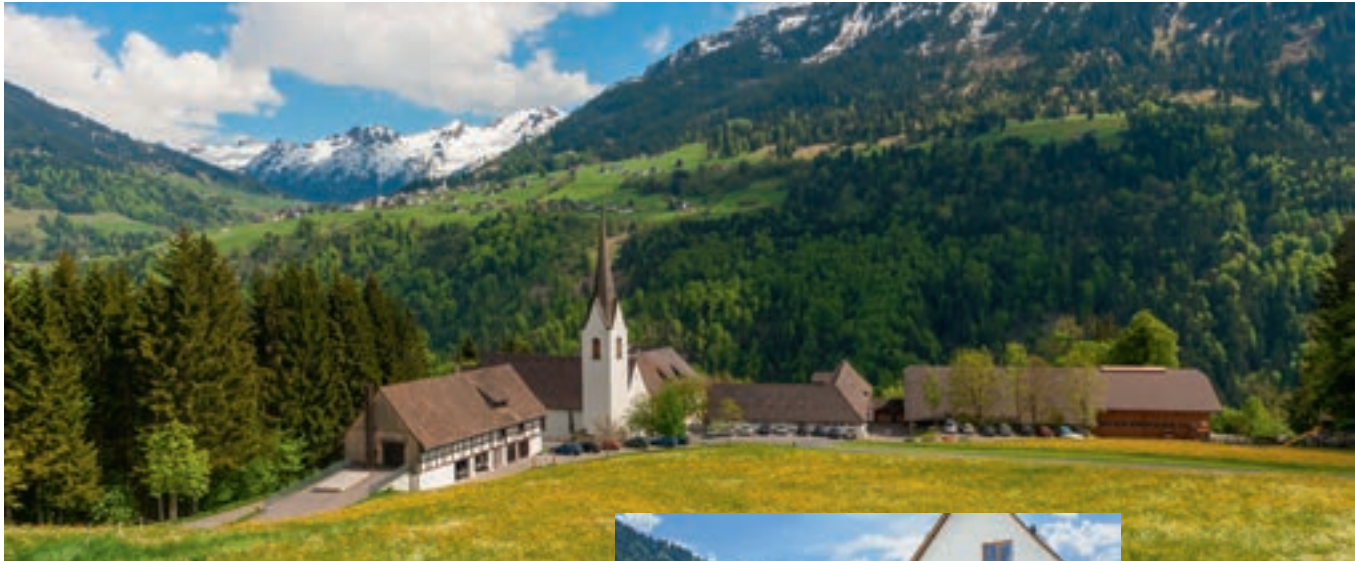
Ganz klar. Viele Menschen verwechseln Traditionen mit der Tradition. Sie verwechseln Dinge, die einmal entstanden sind und damals auch sinnvoll waren, mit der Treue zu Jesus Christus. Traditionalisten sind Menschen, die Traditionen zur Tradition erklären, und dann lässt sich nichts mehr bewegen. Wenn wir heute noch eine Fronleichnamsprozession so feiern wie vor 200 Jahren, dann haben wir etwas Schönes für ein Museum, aber das hat nichts mehr damit zu tun, was wir eigentlich feiern: Christus in die Welt hineinzutragen. Im Gegenteil.

«Ich staune, was Franziskus bewegt hat in den acht Jahren, seit er Papst ist.»

Und der Zölibat oder die Nichtmöglichkeit von Frauen, Priester zu werden, sind das auch Traditionen?

Für mich ist ganz klar: Beides sind Traditionen. Und Traditionen müssen in dem Moment aufgegeben werden, in dem sie der Tradition, der Treue zu Jesus Christus, im Weg stehen. Dass die Weihe der Frau nicht die Tradition ist, dafür haben wir in der Kirchengeschichte viele Beispiele von geweihten Frauen. Letztlich ist es eng verbunden mit der Verachtung der Frau. Das Tragische ist, dass wir gerade in der Taufe ein Sakrament haben, das keinen Unterschied zwischen Mann und Frau macht. Bei der Priesterweihe aber sagen wir, es gäbe zwei Taufen. Das ist vor allem ein Mangel an Glauben, weil wir die Taufe nicht ernst nehmen. Für mich ist sehr beeindruckend zu sehen, wie grosse heilige Frauen darauf gewartet haben, dass die Weihe der Frau kommt: zum Beispiel die heilige Teresa von Avila im 16. Jahrhundert, die heilige Therese von Lisieux im späten 19. Jahrhundert oder die heilige Edith Stein im 20. Jahrhundert.

Marken können durch Krisen und Skandale beschädigt werden, so wie beispielsweise Volkswagen durch den Abgasskandal. Wenn das Markenguthaben ausreicht und man professionell agiert, dann kann eine Marke dennoch



Die Propstei: Ein Ort zum Aufatmen – leben lieben lernen.
© Adobe Stock; Propstei St. Gerold

wieder allmählich Vertrauen gewinnen. Ist bei der katholischen Kirche der Markenkern, das Vertrauen in die Liebe Gottes, bei vielen Gläubigen nicht durch die Missbrauchsskandale der letzten Jahrzehnte unwiederbringlich zerstört worden?

Ich kann nicht für alle sprechen, aber so wie ich das wahrnehme, ist das weniger ein Problem mit Gott, sondern mit Menschen, die im Namen Gottes handeln. Sexueller Übergriff ist ein Machtmissbrauch – und überall da, wo Menschen Macht haben, besteht die Gefahr, dass sie missbraucht wird. Und wenn die Macht so zugespitzt ist wie früher in der Kirche, wo der Pfarrer die nicht hinterfragbare Autorität war, dann sind solche Dinge möglich. Ich glaube, wir müssen uns als Kirche dieser Situation stellen und vor allem den Kontakt mit den Opfern suchen. Weil die Opfer uns gerade auf dieses völlige Versagen der Kirche aufmerksam machen können, und wir um Vergebung bitten können. Wir müssen versuchen, gut zu machen, was gut zu machen ist und uns vor allem von allem verabschieden, was solche Machtmissbräuche ermöglicht hat.

Glaubst Du, dass der derzeitige Papst Franziskus so eine Figur sein kann, der tatsächlich auch Marketing für die Kirche macht, sodass tatsächlich auch gewisse Traditionen überwunden werden können?

Ich staune, was Franziskus bewegt hat in den acht Jahren, seit er Papst ist. Wenn ich zum Beispiel nur an das Wort «Barmherzigkeit» denke. Er hat es fertiggebracht, dass die Verkündung der Barmherzigkeit im Zentrum steht. Und der Papst hat darauf hingewiesen, dass wir synodale Prozesse brauchen in der Kirche. Und zwar so, dass nicht einfach alles aus Rom von einer Kongregation vorbereitet wird, damit sich möglichst nichts verändert. Vielmehr sollen die Bischöfe mit Theologen und Theologinnen miteinander auf dem Weg sein. Papst Franziskus betont, dass alle Getauften dabei sind, nicht nur diejenigen aus der eigenen Konfes-

sion – und vor allem auch diejenigen, die aus der Kirche ausgetreten sind, weil gerade sie uns darauf aufmerksam machen können, wo wir Christus verraten haben. Das hat Bewegung in den synodalen Prozess hineingebracht – da kann viel passieren. Aber es hängt natürlich davon ab, ob sich die Menschen mitnehmen lassen.

Um Leute heute zu erreichen, sind auch die neuen «sozialen» Medien erforderlich: Twitter, TikTok, Snapchat, Facebook, LinkedIn, Instagram. Du bist selbst beispielsweise auf Twitter als Mönch Martin unterwegs. Von Ausnahmen abgesehen: Müssen die Geistlichen und auch die Laien, die in der Kirche aktiv sind, besser auf diesen Medien präsent sein und Werbung für den Glauben machen?

Leider zielt die meiste Kommunikation, die wir immer noch machen, darauf, dass die Leute in die Kirche kommen. Das sieht man in den Pfarrblättern, auf den Homepages von Pfarreien und Diözesen: Wir kreisen in unserem engen Kreis und haben noch nicht verstanden, dass es unser Auftrag ist, zu den Menschen zu gehen. Dazu benötigt man immer zeitgemässe Mittel. Für den heiligen Paulus war im 1. Jahrhundert das Schreiben das Medium, um mit den Leuten Kontakt aufzunehmen. Er ist gereist und hat geschrieben. Und heute ist selbstverständlich, dass wir mit den Mitteln, die wir heute haben, versuchen, bei den Menschen zu sein. Das kann beispielsweise Twitter oder Facebook sein. Allerdings müssen wir uns auch bewusst sein, dass bei diesen Instrumenten die Gefahr besteht, dass man plötzlich nur noch das eigene Denken sieht und hört und sich in einer Blase aufhält, die in eine Enge führt.

Wie soll die Kirche mit diesen Emotionen umgehen, die es in den sozialen Medien gibt? Insbesondere, wenn es sogar faktenbefreit ist?

Ich finde es gut, wenn man, wann immer möglich, versucht, humorvoll zu bleiben und nicht sofort verkrampt. Mit Humor kann man auf andere Ansichtsweisen hinweisen. Humor ist für mich, wenn man trotzdem liebt. Ich habe da schon einige schöne Dialoge erfahren, dass beispielsweise jemand mich massiv angegriffen hat und ich dann auf eine humorvolle und vielleicht auch ein bisschen zugespitzte Weise geantwortet habe.



«Aufgabe der Kirche ist es, zu den Leuten zu gehen – hinaus in alle Welt. Wir müssen unsere Sendung neu entdecken.»

Das hat einen intensiven Dialog bewirkt und andere haben sich natürlich auch engagiert. Am Schluss hat es allen gutgetan. Das gelingt selbstverständlich nicht immer, aber das Gefährlichste wäre, wenn wir uns einfach trennten von Leuten, die uns hinterfragen, denn dann bleiben wir wieder nur in unserem eigenen Kreis.

Ein neues Buch von Dir heisst *Raus aus dem Schneckenhaus*. Im Marketing sprechen wir auch davon, dass es notwendig ist, schneller und agiler zu werden. Wie lässt es sich aus Deiner Sicht die Agilität der Kirche steigern?

Die Begegnung mit den Menschen und der Situation ist entscheidend. Unsere Aufgabe ist es nicht, das Evangelium in ein Vakuum, in einen luftleeren Raum zu verkünden, sondern zu konkreten Menschen. Das erfordert Beweglichkeit: Die Menschen in der Situation, in der sie konkret sind, wahrzunehmen und auf sie zuzugehen.

Ganz herzlichen Dank, Pater Martin für dieses Gespräch.

Peer-Pricing

Ein integrativer Pricing-Ansatz
in B-to-B-Märkten

Viele gebräuchliche Pricing-Methoden lassen sich im B-to-B-Geschäft nur eingeschränkt bzw. modifiziert nutzen. Entweder fehlen die Voraussetzungen oder die Preisstrukturen und Modelle sind so komplex, dass ein Einsatz nicht infrage kommt. Peer-Pricing-Ansätze füllen diese Lücke und bieten dem Vertrieb Orientierung bei der Preisfindung. Dieser Artikel stellt die neue Methode vor und zeigt anhand eines konkreten Fallbeispiels, wie ein Best Practice in der Praxis aussehen kann.

Prof. Dr. Oliver Roll, Paul Zenker

In der einschlägigen Literatur hat sich die Dreiteilung zwischen kostenbasiertem, wettbewerbsbasiertem und wertbasiertem Pricing etabliert (Simon & Fassnacht, 2016; Hinterhuber, 2004). Unter Abwägung der verschiedenen Vor- und Nachteile der Methoden wird das wertbasierte Pricing dabei zumeist als überlegen ausgewiesen (Nagle & Müller, 2017; Michel & Pfäffli, 2009). In der Praxis ergeben sich jedoch oft grosse Herausforderungen und Umsetzungsprobleme, da die für das wertbasierte Pricing vorgesehenen Methoden häufig auf B-to-C-Märkte zugeschnitten und dadurch im B-to-B-Geschäft nur eingeschränkt anwendbar sind. Hier ist es sinnvoll, neue und erweiterte Methoden zur Verfügung zu haben.

Überblick Pricing-Methoden

Zwei der etabliertesten Verfahren zum wertbasierten Pricing sind die van-Westendorp-Methode und die Conjoint-Analyse (Simon & Fassnacht, 2016; Lipovetsky, 2006). Erstere erfasst mit einer direkten Preisabfrage, welchen Preis Kundinnen und Kunden als jeweils günstig, teuer, zu günstig und zu teuer für ein beschriebenes Produkt einschätzen (van Westendorp, 1976). Aus den Antworten der befragten Personen wird bei der klassischen van-Westendorp-Methode nach grafischer Aufbereitung ein Intervall bestimmt, innerhalb dessen der Preis akzeptiert wird (Ceylana et al., 2014; Reinecke et al., 2009). Mit einer Erweiterung dieses Verfahrens, der Advanced-van-Westendorp-Methode, können anhand der erhobenen Daten zudem der Umsatz- und der gewinnoptimale Preis berechnet werden (Roll et al., 2010).

Bei der Conjoint-Analyse hingegen versuchen Unternehmen, die Zahlungsbereitschaft von Kundinnen und Kunden durch möglichst reale Auswahlentscheidungen zu bestimmen (Rao, 2014; Gensler et al., 2012). Dazu wird ihnen

eine Reihe fiktiver Produkte vorgelegt, die sich hinsichtlich verschiedener Produkteigenschaften voneinander unterscheiden (Hillig, 2006). Wenn die Befragten nun zwischen verschiedenen Werttreiber-Kombinationen abwägen und eine (oder bewusst keine) der Optionen wählen müssen, kann daraus der Wert einzelner Produkteigenschaften und -eigenschaftsausprägungen für die Käufer berechnet werden.

Beide Verfahren scheitern in B-to-B-Märkten allerdings meist daran, dass ihre Anwendung grundsätzlich die Befragung der Kundinnen und Kunden (Schmidt & Bijmolt, 2020) und deren Bereitwilligkeit, die eigene Zahlungsbereitschaft offenzulegen, voraussetzt. Kein professioneller Einkäufer wird aber daran teilnehmen oder ehrlich antworten, da er ein strategisches Interesse hat, den Preis möglichst niedrig zu halten. Umfragen sind als valides Mittel zur Bestimmung der Zahlungsbereitschaft also nur sehr bedingt einsetzbar. Zudem sind die Wettbewerbspreise meist nicht öffentlich verfügbar (Dasgupta & Das, 2000). Auch ein stark wettbewerbsbasiertes Pricing ist also nicht möglich. Andere Methoden wie Economic-Value-Estimation oder Value-Mapping sind

 **Prof. Dr. Oliver Roll**
Gründer von Prof. Roll & Pastuch –
Management Consultants und
Lehrstuhlinhaber für Internationales
Marketing und Preismanagement
an der Hochschule Osnabrück
oliver.roll@roll-pastuch.de
www.roll-pastuch.de

Paul Zenker
Analyst bei Prof. Roll & Pastuch –
Management Consultants
paul.zenker@roll-pastuch.de
www.roll-pastuch.de

möglich, erfordern aber immer einen hohen Ressourceneinsatz.

Hinzu kommt, dass es zwar in vielen Branchen einen offiziellen Listenpreis gibt, dieser aber durch hohe und stark streuende Rabatte häufig nur eine untergeordnete Rolle spielt (Kühnapfel, 2013). Pricing in B-to-B-Märkten ist somit also eher eine Steuerung der Rabatte beziehungsweise der finalen Nettopreise als eine Steuerung der Listenpreise. Die Rabattwolke (Roll et al., 2018; s. Abb. 1) illustriert, wie unterschiedlich diese Rabatte im B-to-B-Bereich auch unter Kundinnen und Kunden mit ähnlicher Umsatzgrösse oft ausfallen.

Aus den Limitationen der klassischen Methoden folgt, dass Pricing-Ansätze in B-to-B-Märkten in der Lage sein müssen, ohne Befragungen wertbasierte Preisbildung umzusetzen – gleichzeitig sollten sie Intransparenz und Rabattsituation berücksichtigen. Das Ziel solcher Methoden sollte daher weniger ein konkreter Preis als vielmehr die Ermittlung von Spannen und Orientierungspunkten für das Sales-Team sein. Diese Anhaltspunkte helfen den Angestellten, bei Verhandlungen die individuelle Zahlungsbereitschaft aller Kundinnen und Kunden optimal abzuschöpfen.

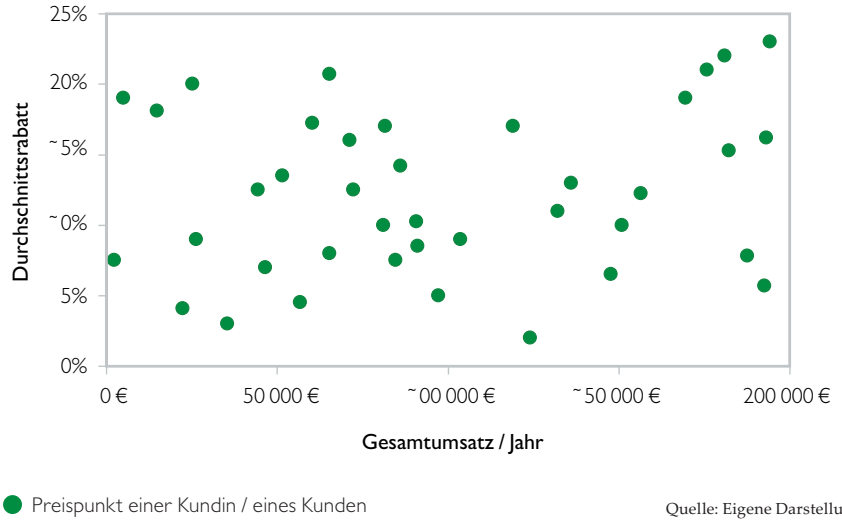
Peer-Pricing als Lösungsansatz

Methodenüberblick

Eine Lösung für diese vielfältigen Anforderungen versprechen innovative Peer-Pricing-Ansätze. Im Peer-Pricing werden die vorhandenen Nettopreise, die sich durch unterschiedliche Rabatte ergeben, zur Preisoptimierung genutzt (Stadie & Zwirgmaier, 2016). Jeder Preis, zu dem verkauft wurde, spiegelt grundsätzlich die Zahlungsbereitschaft einer Kundin oder eines Kunden wider. In diesem Sinne ergibt sich aus den existierenden Preisen die Gesamtbreite der möglichen Preise und vor allem eine Übersicht, welche Preishöhen im Markt eher häufig und welche eher selten durchgesetzt werden. Es lässt sich also ableiten, welche Preise einem guten oder einem schlechten Deal entsprechen. Schon dieses Wissen wird vom Vertrieb in intransparenten Märkten häufig als sehr hilfreich wahrgenommen.

Während Rabattwolken aber schon länger bekannt sind, wird der eigentliche Mehrwert erst durch tieferegehende Analysen geschaffen: Die Schwankungen der Preise sind meist nicht rein zufällig, sondern systematisch von externen Marktfaktoren und internen Leistungsfaktoren beeinflusst (Binckebanck et al., 2020; Voeth, 2015). Bei den Marktfaktoren ist vor allem die Kundengrösse zu nennen. Je grösser das Umsatzvolumen mit der Kundin oder dem Kunden, desto höher sollte der Rabatt sein. Ähnliches gilt auch für die Auftragsgrösse und ggf. für das Kundenpotenzial. Aber auch Faktoren wie die Industrie des Abnehmers, Kundensegmente, Saisonalität oder das Land spielen eine Rolle (s. Abb. 2). In fast allen Branchen sind zum Beispiel die Preise in der Schweiz oder in Norwegen höher als in Osteuropa. Aber auch interne Faktoren sind relevant: Häufigste Einflussgrösse ist hier die individuelle Leistung des / der Aussendienstmitarbeitenden. Auf-

Abb. 1: Rabattwolke – Rabatt versus Jahresumsatz nach Kundschaft



grund von persönlicher Erfahrung oder auch Verhandlungsgeschick erzielen bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmässig bessere Preise als andere.

Im ersten Schritt können all diese Faktoren zur Analyse eingesetzt werden. Über

Zusammenfassung

Durch Peer-Pricing können Unternehmen auch in intransparenten B-to-B-Märkten wertbasiertes Preismanagement betreiben und so individuelle Zahlungsbereitschaften optimal abgreifen. Dazu werden aus den historischen Verkaufsdaten zunächst Preiskorridore gebildet und Zielpreise abgeleitet. Durch gezielte Korrekturfaktoren ist es möglich, auch ein branchen- und regionenspezifisches Pricing umzusetzen. Erfolgreiche Anwendungen in der Praxis zeigen, dass Peer-Pricing ein wirksamer Ansatz zur Margensteigerung ist, sofern ausreichend Daten als Analysebasis vorhanden sind.

multiple Regression oder Verfahren der Künstlichen Intelligenz (Weber, 2020; Von der Hude, 2020) kann festgestellt werden, welche Faktoren tatsächlich einen Einfluss auf die Preisbildung haben und welche bisher keine Rolle spielten. So lässt sich zum Beispiel verifizieren, ob die Preise in der Schweiz (für einen vergleichbaren Auftrag) tatsächlich immer höher liegen oder dass die Unternehmensgrösse der Kundin oder des Kunden dazu führt, dass dieser ab einem Abnahmevermögen von 200 000 Euro im Schnitt 3 Prozent höhere Rabatte bekommt. Wichtig ist es, an dieser Stelle Äpfel mit Äpfeln zu vergleichen; das heisst, dass etwa bei der Berechnung des Länderfaktors alle anderen Einflussfaktoren wie Kundengrösse oder Industrie berücksichtigt und herausgerechnet werden müssen.

Der Definition der Peer-Pricing-Cluster kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Welche Preispunkte sind so vergleichbar, dass sie die Berechnungsgrundlage für eine gemeinsame Zielpreis-Struktur bilden können? Hier befindet sich der Anwender im Trade-Off zwischen der Präzision der Cluster-Definition (Vergleich-

barkeit der Produkte, Märkte, etc.) und der Aussagekraft des Clusters (Menge der Preispunkte pro Cluster).

In der Praxis hat sich bewährt, im Zweifel zur größeren Cluster-Struktur zu greifen und den Fokus auf ausreichend grosse Mengen an Preispunkten zu legen. Einzelne sehr kleine Cluster können manuell (z.B. über Vergleiche zu benachbarten Clustern) korrigiert werden. Solche Cluster sollten aber eine Ausnahme bleiben.

Im Anschluss können diese Faktoren dann zur Optimierung eingesetzt werden. Ausgehend von einem Grundverständnis, was ein guter und was ein schlechter Preis ist, wird strategisch entschieden, welche Faktoren für die Preisbildung in der Zukunft eine Rolle spielen und wie hoch diese jeweils ausfallen sollen. In vielen Fällen findet hier auch eine strategische Anpassung statt, indem zum Beispiel die historischen Länderfaktoren an aktuelle B-to-B-Preisindizes

Kernthesen

- 1 Peer-Pricing basiert auf internen Verkaufsdaten und kommt daher ohne Kundenbefragungen aus.
- 2 Peer-Pricing kombiniert strategische Überlegungen und Datenanalysen zu einem ausdifferenzierten Vorschlagspreissystem.
- 3 Die Umsetzung erfolgt in einem Zielpreisrechner, der auf Basis von Quantilen und Korrekturfaktoren Preisempfehlungen und Preisuntergrenzen ausgibt.
- 4 Das Verfahren lässt die finale Preisentscheidung beim Sales-Team und hat daher eine hohe Akzeptanz im Vertrieb.

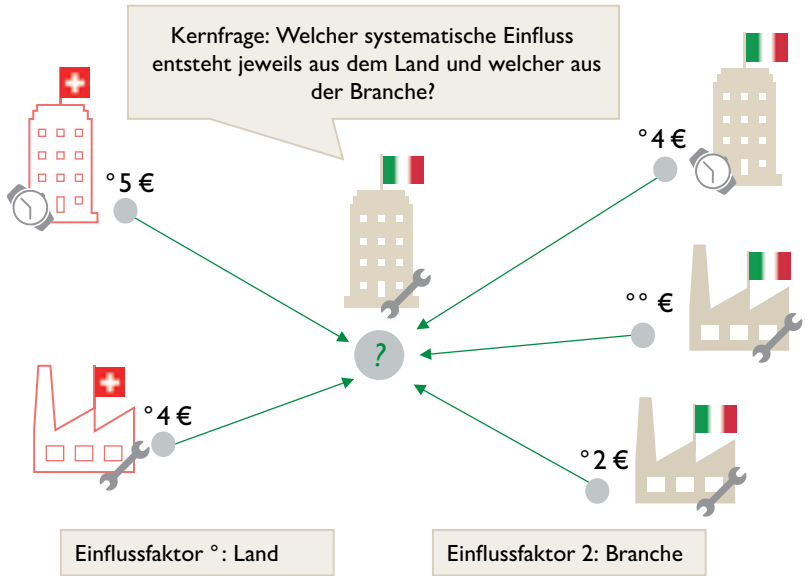
angepasst werden. Ebenso ist an dieser Stelle zu prüfen, ob in den historischen Daten ggf. systematische Verzerrungen vorliegen, z.B. durch falsch eingestellte Länderpreisniveaus oder einzelne Aussendienstmitarbeiter mit besonders niedrigen Rabatten. Auch in diesen Fällen muss eine gezielte Anpassung in den Daten vorgenommen werden.

Konkreter Ansatz und Vorgehen im Peer-Pricing

Einen konkreten Zugang zur Implementierung von Peer-Pricing im B-to-B-Vertrieb bietet das folgende Drei-Schritte-Schema.

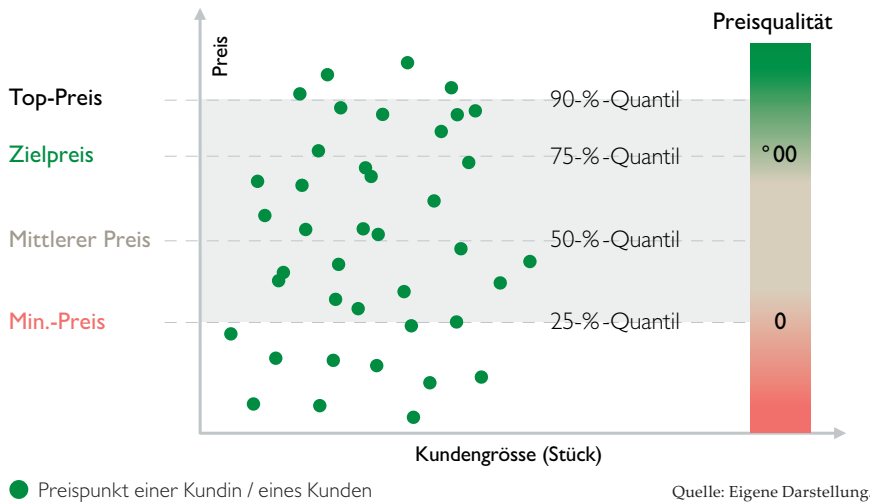
Schritt 1: Definition der Zielpreise
 Zunächst geht es darum, die grundlegenden Zielpreise zu definieren. Hierzu sollten für jedes Produkt oder jede Produktkategorie alle relevanten Transaktionen im Sinne einer Rabattwolke oder eines Scatter-Plots visualisiert werden. Um Vergleichbarkeit sicherzustellen, sind im ersten Schritt der richtige Clusterzuschnitt und die richtige Clustergrösse zu definieren. Es ist wichtig, dass möglichst homogene Cluster gebildet werden. Dies kann nach Regionen, nach Branchen, Kundengrösse oder auch nach mehreren Kriterien gleichzeitig erfolgen. Im Regelfall ist hier ein iteratives Vorgehen mit abwechselnden Daten- und Logikchecks notwendig. Begrenzt wird die Clusterbildung in der Praxis meistens durch die Anzahl der verfügbaren Transaktionen. Hier muss ein Mittelweg zwischen möglichst genauer Segmentierung und noch ausreichender Datenmenge je Cluster gefunden werden. Dann werden mithilfe einer Quantil-Analyse die relevanten Preispunkte ermittelt. Als Faustregel hat es sich bewährt, den Zielpreis beim 75-Prozent-Quantil zu setzen. Das be-

Abb. 2: Analyse der Einflussfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Definition des Zielpreises und des Preiskorridors (Schritt 1)



deutet, dass 75 Prozent aller bisherigen Transaktionen zu einem schlechteren Preis durchgeführt wurden und nur 25 Prozent zu einem besseren. Nach dem gleichen Schema wird ein Top-Preis bei 90 Prozent, ein mittlerer Preis bei 50 Prozent und ein Minimumpreis bei 25 Prozent festgelegt. Damit hat der Vertrieb ein erstes, gut nachvollziehbares Schema an der Hand, was ihm hilft, die Preisqualität einzuschätzen (s. Abb. 3). Durch die Häufung von Preispunkten an einzelnen Stellen ist es zudem möglich, Preisschwellen im Markt zu identifizieren.

Schritt 2: Strategische Anpassung der Zielpreise

Danach erfolgt eine strategische Anpassung der Zielpreise je Cluster. Hier werden also für die oben beschriebenen internen und externen Einflussgrößen Korrekturfaktoren in die Zielpreise einbezogen, sofern sich durch externe Validierung (z.B. Check der Marktpreise) der Eindruck bestätigt, dass das historische Preislevel nicht die tatsächliche Zahlungsbereitschaft darstellt. Ein häufiger Faktor sind hier länder- und industriespezifische Anpassungen. So werden für bestimmte Hochpreisländer

Aufschläge und für Niedrigpreisländer Abschläge definiert, um die jeweilige Marktsituation und Kaufkraft zu berücksichtigen. Auch industriespezifisch ist es häufig sinnvoll und notwendig, Auf- bzw. Abschläge zu berücksichtigen, weil Branchen mit eher geringen Qualitätsanforderungen oder sehr knappen Margen im Regelfall auch eine geringere Zahlungsbereitschaft aufweisen. Bei der Justierung dieser Faktoren wird einerseits die IST-Situation berücksichtigt, andererseits aber auch die strategisch definierte SOLL-Situation, wenn in der Vergangenheit ggf. kein differenziertes Länder-Pricing stattgefunden hat.

Schritt 3: Definition von Angebotspreisen und Umsetzung von Preiserhöhungen

Das oben genannte Verfahren kann entweder zur Festlegung von Angebotspreisen oder zur Umsetzung von Preisanpassungen genutzt werden. Der häufigste Anwendungsfall ist dabei die Justierung von Angebotspreisen. Hierfür wird dem Vertrieb ein Zielpreisrechner bzw. ein Angebotstool zur Verfügung gestellt, in dem er bei allen angebotenen Preisen genau sehen kann, ob der von

ihm vorgesehene Preis ein attraktiver, für das Unternehmen rentabler Preis ist, oder ob es sich eher um einen Dumpingpreis handelt, der zwar die Zuschlagswahrscheinlichkeit erhöht, im Vergleich zum allgemeinen Preisniveau aber eher niedrig ist. Wichtig ist, dass es sich hier um ein Vorschlagstool handelt, auf dessen Basis der Vertrieb selbstständig entscheiden kann. Erfahrungsgemäss sind viele Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter so motiviert, dass sie von sich aus ein Interesse haben, zumindest Preise über dem Durchschnitt durchzusetzen.

Voraussetzungen, Limitationen und Stärken des Peer-Pricings

Ein Peer-Pricing-Ansatz kann nur mit einem grossen Pool an vollständigen und gut aufbereiteten historischen Vertriebsdaten funktionieren. Ohne solche Daten ist es nicht möglich, einen aussagekräftigen Preiskorridor zu ermitteln. Die Produkte müssen ausreichend vergleichbar bzw. standardisiert sein, um aussagekräftige Cluster für die Peer-Pricing-Analyse bilden zu können. Zudem ist ein grundsätzliches Verständnis davon, welche Faktoren den Preis beeinflussen, unabdingbar, um sinnvolle Aufschlag- bzw. Abschlagsätze zu bestimmen. Statistische Verfahren wie die multiple Regression können dafür zwar Anhaltspunkte liefern oder Vermutungen quantifizieren, ohne ein logisches Verständnis der Preisbildungsprozesse allerdings keine validen Ergebnisse errechnen.

Des Weiteren unterliegt das Peer-Pricing auch der systemimmanenten Limitation, auf die Qualität der historischen Daten angewiesen zu sein. Für den seltenen Fall, dass das vorherige Preisniveau im Unternehmen nicht marktorientiert war, liefert der Zielpreisrechner Ergebnisse, die zwar das aktuelle Preisniveau erhöhen, aber dennoch nicht marktgerecht sind.

Sind diese Voraussetzungen aber erfüllt, bietet das Peer-Pricing zahlreiche Vorteile. Der zentrale Vorzug des Verfahrens ist, dass es die datengetriebene Preiskompetenz eines Unternehmens mit der situativen, personengebundenen Kompetenz des Vertriebsmitarbeitenden verbinden kann. Einerseits bündelt das Peer-Pricing-Verfahren durch die Analyse der historischen Daten das relevante, logisch erschliessbare Marktwissen. Andererseits lässt es genügend Raum für situative Entscheidungen des Aussendienstes, da einzelne Vertriebs-

Gerade auf globalen B-to-B-Märkten ist Peer-Pricing eine der besten Optionen.

mitarbeiterinnen und -mitarbeiter zwar Preisempfehlungen bekommen, diese aber aufgrund ihrer persönlichen, speziellen Kenntnis der einzelnen Kundin oder des einzelnen Kunden individuell anpassen können.

Ein weiterer Vorteil ist die mögliche Berücksichtigung unterschiedlicher Preisstrategien (Spann et al., 2015). Da die historischen Daten nicht einfach übernommen werden, sondern an die Strategie angepasst werden können, bietet das Verfahren die Möglichkeit, für einzelne Regionen oder Industrien gezielt Wachstums- oder Abschöpfungsstrategien umzusetzen. Zudem hat Peer-Pricing im Regelfall eine sehr hohe Akzeptanz. Grund hierfür sind drei Faktoren: Zum Ersten bekommt das Sales-Team Unterstützung und Richtlinien, die die tägliche Arbeit vereinfachen. Zum Zweiten handelt es sich um ein reines Vorschlagstool. Der Vertrieb wird also nicht eingeschränkt, sondern kann weiterhin situatives Wissen einfließen lassen. Und drittens sind die Inhalte des Tools transparent hergeleitet und zeigen realistisch im Markt umsetzbare Preise. Insgesamt

ist das Peer-Pricing daher ein Ansatz, der sich in der Praxis des B-to-B-Pricings sehr bewährt hat.

Praxisbeispiel: Peer-Pricing bei einem Schmiermittelhersteller

Ein international tätiger Schmiermittelhersteller hatte sein Pricing jahrelang über ein kostenbasiertes Kalkulationschema mit konstanten Aufschlagsätzen geregelt und es dadurch versäumt, die individuelle Zahlungsbereitschaft seiner Kundschaft optimal auszunutzen. Im Rahmen eines gross angelegten Re-Pricing-Projekts sollte das alte System durch eine konsequente wertbasierte Preisstellung ersetzt werden.

Grundsätzlich wurde das Verfahren des Peer-Pricing so angewendet, wie eingangs in diesem Beitrag beschrieben. Dennoch ergeben sich in der Praxis immer wieder Herausforderungen bei der Implementierung. Zum Start wurden die SAP-Daten aus dem System extrahiert und aufbereitet. Hier ergaben sich die ersten Herausforderungen, da das Rabattsystem in diversen Ländern nicht nur verschieden ausgestaltet, son-

dern auch unterschiedlich im System eingepflegt worden war: Rabatte, die in gleichen Spalten standen, mussten also nicht unbedingt die gleichen Inhalte haben. Wie in vielen Projekten stand am Anfang daher ein umfangreiches Daten-Cleansing (Maletic & Marcus, 2009).

Anschliessend wurden die strategischen Faktoren identifiziert und mittels Regressionsanalyse auf ihren Einfluss hin untersucht. Final blieben dann Industrie, Land (teilweise hochaggregiert zu Regionen) und Auftragsgrösse übrig. Diese wurden entsprechend dem historischen Einfluss bestimmt und anschliessend gemäss der zukünftigen Strategie kalibriert. Danach wurde der Preiskorridor auf das Standardmass festgelegt: Das 75-Prozent-Quantil wurde zum Zielpreis, das 25-Prozent-Quantil zum Mindestpreis und das 90-Prozent-Quantil wurde als «Premium price level» deklariert.

Eine grosse Herausforderung ist dann regelmässig die Integration in die IT-Systeme. Optimalerweise hat der Aussendienst die Werte des Zielpreisrechners direkt in seinem Angebotssystem sichtbar. In der Praxis scheitert dies häufig daran, dass entweder gar kein komplett digitales Angebotssystem vorliegt (wie im vorliegenden Fall des Schmiermittel-

Handlungsempfehlungen

- 1 Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen wirklich wertbasiertes Pricing einsetzt oder ob hier noch ungenutzte Ertragspotenziale liegen.
- 2 Sofern wertbasiertes Pricing noch nicht umfänglich eingeführt ist (was bei vielen Unternehmen der Fall ist), prüfen Sie, welche Pricing-Methoden für Sie infrage kommen – auf B-to-B-Märkten erweist sich Peer-Pricing häufig als die Methode der Wahl.
- 3 Bestimmen Sie, welche strategischen Einflussfaktoren (Branche, Land, Kundengrösse) für Sie relevant sind; bestimmen Sie dann anhand der Quantile die jeweiligen Preisvorgaben.
- 4 Legen Sie speziellen Wert auf die Schulung der Anwenderinnen und Anwender – hier entscheidet sich der finale Erfolg des Ansatzes.

herstellern) oder dass eine Integration extrem aufwendig wäre. Daher wurde dem Vertrieb als Übergangslösung für das erste Jahr eine Excel-Version mit Makros zur Verfügung gestellt. Diese konnte ausser dem Zielpreiskorridor auch anzeigen, welche Preise einzelne Kundinnen und Kunden in der Vergangenheit für andere Produkte gezahlt hatten. Eine zweistufige Lösung mit einem vorgeschalteten Excel-Tool hat zudem den Vorteil, dass etwaige «Kinderkrankheiten» ausgemerzt werden können, bis die finale Implementierung erfolgt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor waren intensive Schulungen für den Aussendienst. Es gab eine Serie von Einführungs-Workshops und danach einen direkten Second-Level-Support, der für alle Fragen zur Verfügung stand. Im Rahmen der Schulungen lohnt es sich, auch die

Funktionsweise des Zielpreisrechners und die Herkunft der Daten intensiv zu erklären, um die Akzeptanz im Aussendienst signifikant zu erhöhen.

Der Effekt des Peer-Pricings wurde schon in den ersten Monaten deutlich. Insbesondere bei Kundinnen und Kunden mit niedrigem Preisniveau konnten signifikant höhere Preise durchgesetzt werden und auch insgesamt zeigte sich ein klarer Trend zu einer verbesserten Preisdurchsetzung, welche sich erheblich im Unternehmensgewinn niederschlug.

Fazit und Schlussfolgerungen

Aufgrund der Intransparenz der Märkte bedarf es im B-to-B-Bereich völlig anderer Methoden und Ansätze als im B-to-C-

Bereich. Peer-Pricing-Ansätze ermöglichen es mittels Analyse interner Verkaufsdaten, Produkte auch auf Märkten wertbasiert zu bepreisen, auf denen umfragegestützte Pricing-Werkzeuge nicht eingesetzt werden können. Damit füllen sie eine wichtige Lücke im Werkzeugkasten des Preismanagements. Die besondere Stärke dieser Verfahren besteht darin, dem Vertrieb systematisch erarbeitete Preis- und Rabattkorridore zur Verfügung zu stellen und ihn so bei der Preisdurchsetzung zu unterstützen. Somit können Peer-Pricing-Werkzeuge dazu beitragen, die individuelle Zahlungsbereitschaft der Kundin oder des Kunden zu treffen und die Ertragsituation von Unternehmen deutlich zu verbessern. Gerade auf globalen B-to-B-Märkten ist Peer-Pricing eine der besten Optionen und kann ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Pricing-Excellence sein. ■

Literatur

- Binckebanck, L., Höller, A. K. & Tiffert, A. (2020). Führung von Vertriebsorganisationen, (2. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26727-8>
- Ceylana, H. H., Koseb, B. & Aydin, M. (2014). Value based pricing: A research on service sector using Van Westendorp price sensitivity scale. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.013>
- Dasgupta, P. & Das, R. (2000). Dynamic pricing with limited competitor information in a multi-agent economy. In O. Etzion & P. Scheuermann (Hrsg.), *Cooperative Information Systems*, (S. 299–310). Springer. https://doi.org/10.1007/10722620_28
- Gensler, S., Hinz, O., Skiera, B. & Theysohn, S. (2012). Willingness-to-pay estimation with choice-based conjoint analysis: Addressing extreme response behavior with individually adapted designs. *European Journal of Operational Research*, 219(2), 368–378. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2012.01.002>
- Hillig, T. (2006). Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen. DUV. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9006-4>
- Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765–778. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006>
- Kühnapfel, J. B. (2013). Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01244-1>
- Lipovetsky, S. (2006). Van Westendorp price sensitivity in statistical modeling. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 12(2), 141–156.
- Maletic, J. I. & Marcus, A. (2009). Data cleansing: A prelude to knowledge discovery. In O. Maimon & L. Rokach (Hrsg.), *Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*, (2. Aufl., S. 19–32). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-09823-4_2
- Michel, S. & Pfäffli, P. (2009). Implementierungshürden des Value Based Pricing. *Marketing Review St. Gallen*, 26(5), 26–31. <https://doi.org/10.1007/s11621-009-0072-z>
- Nagle, T. T. & Müller, G. (2017). The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably, (6. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315185309>
- Rao, V. R. (2014). *Applied conjoint analysis*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-87753-0>
- Reinecke, S., Mühlmeier, S. & Fischer, P. M. (2009). Die Van Westendorp-Methode: Ein zu Unrecht vernachlässigtes Verfahren zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft?. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38(2), 97–100. <https://doi.org/10.15358/0340-1650-2009-2-97>
- Roll, O., Achterberg, L. H. & Herbert, K. G. (2010). Innovative approaches to analyzing the Price Sensitivity Meter: Results of an international comparative study. *Laurea Publications A*, 72(2), 181–193.
- Roll, O., Pastuch, K. & Buchwald, G. (2018). *Praxishandbuch Preismanagement. Strategien – Management – Lösungen*, (2. Aufl.). Wiley-VCH.
- Schmidt, J. & Bijmolt, T. H. A. (2020). Accurately measuring willingness to pay for consumer goods: A meta-analysis of the hypothetical bias. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 499–518. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00666-6>
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, (4. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11871-6>
- Spann, M., Fischer, M. & Tellis, G. J. (2015). Skimming or penetration? Strategic dynamic pricing for new products. *Marketing Science*, 34(2), 235–249.
- Stadie, E. & Zwirgmaier K. (2016). Neue Technologien im Preismanagement. In: L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*, (S. 105–122). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05054-2_6
- Van Westendorp, P. H. (1976). NSS Price Sensitivity Meter (PSM) – A new approach to study consumer perception of prices. *Proceedings of the 29th ESOMAR Congress, Venedig*.
- Voeth, M. (2015). Preispolitik auf Industriegütermärkten – ein Überblick. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing*, (2. Aufl., S. 499–516). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4681-2_24
- Von der Hude, M. (2020). Predictive analytics und data Mining. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30153-8>
- Weber, F. (2020). *Künstliche Intelligenz für Business Analytics*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29773-2>

Buchrezension

Abstract

Die Komplexität im B-to-B steigt rasant an. Umfassend informierte Kundinnen und Kunden und in Echtzeit vergleichbare Preise setzen Vertriebsmanagerinnen und -manager unter enormem Druck. Es gibt unzählige Sales-Excellence-Ansätze, die sich einer Anleitung verschreiben, doch es fehlt nach wie vor eine Gesamtlogik, mit der das Vertriebsmanagement Schritt für Schritt optimiert werden kann. Diese Lücke bildete den Startpunkt für das Buch *Sales Profit Chain (SPC)*, das eine solche Gesamtlogik für das B-to-B-Vertriebsmanagement integriert und umfassende Analysen für den Vertrieb ermöglicht.

Neu am Sales Profit Chain (SPC)-Ansatz ist, dass mit einer zusammenhängenden Gesamtlogik (Ende-zu-Ende-Ansatz) des Vertriebs gearbeitet wird. Anstatt isolierter Einzelbausteine des Vertriebs werden die Wirkungsketten des gesamten Vertriebsmanagements sichtbar gemacht.

Über 4000 Unternehmen haben zu einem wissenschaftlichen und praxiserprobten Ansatz beigetragen. Mithilfe von 12 Fragen analysiert der SPC-Ansatz die wichtigsten Wirkungsketten des Vertriebs und erschliesst damit Wachstumshebel.

In dem Buch beschreibt Prof. Wieseke anhand zahlreicher B-to-B-Unternehmensbeispiele wie ein Gesamt-Audit des Vertriebsmanagements durchgeführt werden kann, das in einem «Sales Profit Chain-Cockpit» für das jeweilige Unternehmen mündet.

Kurzweilig macht das Buch nicht nur das hochwertige Layout im Querformat, sondern auch der Perspektivenwechsel. Gleich zu Beginn des Buchs geht der Autor auf seine «Worst-Practice-Studie» mit B-to-B-Unternehmen ein und führt aus,



was hieraus für das Vertriebsmanagement gelernt werden kann.

Nutzen für die Praxis

Die Sales Profit Chain wurde für Managerinnen und -manager mit Vertriebsverantwortung entwickelt. Ihnen wird eine Schritt-für-Schritt-Anleitung gegeben, um in der Sales Profit Chain nach den wichtigsten Optimierungshebeln für den Vertrieb zu suchen. Hierfür stehen für jeden Schritt Arbeitsvorlagen und Scoresheets zur Verfügung. In einem Extra-Kapitel befindet sich zudem ein vollständiger Workshop-Leitfaden.

Anwendbar ist der Sales Profit Chain-Ansatz sowohl für einen Gesamt-Check-up des Vertriebsmanagements als auch für die Fundierung wichtiger Einzelentscheidungen. Praxisbeispiele werden z.B. für das Solution-Selling, die Preissetzung und die Vertriebsvergütung gezeigt. Insgesamt umfassen die Beispiele 11 B-to-B-Branchen, die in einem eigenen Glossar zu finden sind.

Das Buch ist für alle zu empfehlen, die in ihrem Vertriebsmanagement systematisch nach Potenzialen für Wachstum oder Kostensenkung suchen.

Meriton Ceka

Jan Wieseke

DIE SALES PROFIT CHAIN

Wirkungsketten verstehen – Vertrieb optimieren – Profitabilität steigern

Bochum Sales Publishing Verlag

1. Auflage (Februar 2022)

deutsch, 454 Seiten

CHF 110,00 / EUR 90,00

ISBN: 978-3-9823858-0-8

Kernthesen

- 1 Der Sales Profit Chain-Ansatz ermöglicht mithilfe von 12 Leitfragen mit seiner zusammenhängenden Gesamtlogik (Ende-zu-Ende-Ansatz) eine umfassende Wirkungsanalyse des Vertriebsmanagements.
- 2 Die Analyse von Wachstums- und Effizienzpotenzialen ist im Vertrieb zentral. Die Sales Profit Chain bietet praxiserprobte Scoresheets und einen vollständigen Workshop-Leitfaden für Sales-Excellence im Business-to-Business.

New Public Management

Steigerung der Serviceorientierung
in Verwaltungen

Der vorliegende Beitrag rückt die öffentliche Verwaltung für das Marketingmanagement in den Vordergrund, weil öffentliche Dienstleistungen bei Bürgerzufriedenheitsstudien immer deutlich schlechter abschneiden als Privatfirmen. Gerade in heutiger Zeit mit zunehmend staatskritischen Bürgerinnen und Bürgern werden die öffentlichen Verwaltungen noch mehr gedrängt, sich Marketingthemen zuzuwenden. Diese Studie zeigt auf, wie neue, konsequent interaktionsbasierte Change-Ansätze die öffentliche Verwaltung unterstützen können, ihre Aussenwirkung bei ihren Bürgerinnen und Bürgern deutlich zu verbessern.

Dr. Martin Sprenger, Raymond Dettwiler, M.A.

Öffentliche Verwaltung und Marketingmanagement – was auf den ersten Blick als Widerspruch erscheint, macht bei genauerem Hinschauen aber durchaus Sinn. Gerade in Zeiten, in denen Bürgerinnen und Bürger zunehmend staatskritisch werden, gewinnt das Thema nach und nach an Bedeutung. Ziel der Verwaltung muss daher auch sein, Vertrauen zu schaffen und ein positives Image zu kreieren. Kurz: Die Aussenwirkung spielt für Verwaltungen eine ebenso grosse Rolle wie für private Unternehmen, gerade auch, wenn es um die Legitimierung öffentlicher Dienstleistungen geht. Ferner fordern Bürgerinnen und Bürger heute auch von staatlicher Seite hohe Kundenorientierung und guten Service. Hier klafft laut dem Beratungsunternehmen McKinsey aber eine Lücke. McKinsey (2018) untersuchte im Jahre 2018 die Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden oder Kundschaft bzw. Bürgerinnen und Bürger mit Dienstleistungen unterschiedlicher Branchen. Das Ergebnis war eindeutig: Der öffentliche Sektor schnitt deutlich schlechter ab als die Privatwirtschaft. Auch dieser Aspekt drängt die Verwaltung dazu, sich vermehrt mit Marketingthemen zu befassen. Und dass dies durchaus möglich ist, wird in diesem Beitrag aufgezeigt.

Dies täuscht aber nicht darüber hinweg, dass das Thema Marketing in der Verwaltung lange ignoriert wurde bzw. noch immer stiefmütterlich behandelt wird. Es braucht also ein Umdenken innerhalb der Verwaltung. Und dabei ist die öffentliche Verwaltung in der Umsetzung von Reformierungsstrategien eigentlich geübt. Der erste bekannte Reformansatz der öffentlichen Verwaltung wirkt bis heute. Es ist der anfangs des 20. Jahrhunderts vom Soziologen und Nationalökonom Max Weber entwickelte Bürokratieansatz (Weber, 1921). Weber nannte ihn einen rationalen Idealtypus eines Organisationsmodells für Wirtschaft und die öffentliche Verwaltung (Meyer, 2020). Während der Begriff heute mehrheitlich negativ konnotiert ist, zeichnete Weber ein positiveres Bild. Seiner Ansicht nach ermöglichen innerhalb der Bürokratie rational begründete Vorschriften, um alle Bürgerinnen und Bürger gleich zu behandeln unabhängig von ihrer Herkunft, Geschlecht, Sprache, Glauben, politischer Meinung. Staatliche Handlungen sollten berechenbarer werden. Der Ansatz verdrängt bewusst emotionale Aspekte. Dies sorgt nach Weber dafür, dass niemand aufgrund willkürlicher Entscheide bevorzugt oder benachteiligt wird. Jedoch wurden bereits früh die Schwächen der Bürokratie angeprangert, wie Schedler & Proeller (2011) in ihrem historischen Rückblick der Bürokratiekritik beleuchten: Inflexibilität gegenüber der Umwelt der öffentlichen Verwaltung, desinteressierte und bürokratische Verhaltensweisen der Mitarbeitende oder Entmenschlichung der Organisation. Oder anders gesagt: Bürgerinnen und Bürgern beklagten schon früh fehlende Kundenorientierung und fehlende Nutzenorientierung der öffentlichen Verwaltung. Ferner beinhaltet Bürokratie viele Regeln und Vorschriften,



Dr. Martin Sprenger
ehem. Stabsbereichsleiter
Strassenverkehrsamt Kt. Aargau
martin.sprenger@cooprecht.ch

Raymond Dettwiler, M.A.
Dozent für Marketing und Service Management
Fachhochschule Nordwestschweiz
raymond.dettwiler@fhnw.ch

welche nicht selten zum Selbstzweck werden. Ein Teil der Regeln versucht nur, die Komplexität anderer Regeln handhabbar zu machen, indem jene diese näher erläutern und in Handlungsschritte gliedern. Damit wird das System kompliziert und ineffizient. Nicht verwunderlich daher, dass der Ruf nach Bürokratieabbau immer lauter wurde. Nur: Mit der alleinigen Forderung nach Bürokratieabbau ist noch nichts gewonnen. Denn, so formulierte es die Bayrische Deregulierungskommission schon im Jahre 2003: «Entbürokratisierung ist ein nachhaltiger Prozess der Bewusstseinsänderung innerhalb und ausserhalb der öffentlichen Verwaltung und damit letztlich ein gutes Stück Neujustierung der Verwaltungskultur» (Bayerische Deregulierungskommission, 2003).

Grenzen von New Public Management

Aufgrund der Schwächen des bürokratischen Systems folgten in den 1980er Jahren Bestrebungen, die öffentliche Verwaltung durch Anwendung von Prinzipien betriebswirtschaftlicher Managementtechniken zu modernisieren. Die Grundannahme dieses Reformansatzes war (und ist es heute noch), dass sowohl privatwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmen als auch die öffentliche Verwaltung Dienstleistungsorganisationen sind. Deshalb wurden die Reformierungen von folgenden Visionen angetrieben: Einführung betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien und Wirkungsziele, kundenorientierte Unternehmensführung, flache Hierarchien sowie stärkere Markt- und Leistungsorientierung in der Personalpolitik.

Zusammenfassung

New Public Management ist in der öffentlichen Verwaltung etabliert. Auch dessen Beitrag zur Effizienzsteigerung ist weitgehend anerkannt. Doch: Effizient bedeutet nicht automatisch effektiv. Hier kann der Ansatz der Service-Dominant Logic (SDL) zum Tragen kommen, weil er den Value-in-Use der Kundschaft, also den Nutzungswert, und nicht einfach die Transaktion in den Mittelpunkt stellt. Wie der SDL-Ansatz in der Verwaltung mithilfe von einem begleitenden Narrativ umgesetzt werden kann, zeigt das aussagekräftige Beispiel des Strassenverkehrsamts Kanton Aargau.

Unter dem Dachbegriff «New Public Management» (NPM) erfolgte in Europa, den USA und Australien/Neuseeland der Versuch, betriebswirtschaftliche Leitlinien in der öffentlichen Verwaltung zu etablieren. In der Schweiz wurde NPM in den meisten Kantonen unter dem Begriff «Wirkungsorientierte Verwaltungsführung» (Schedler, 1995) umgesetzt.

Im Vergleich mit anderen europäischen Ländern ist in der Schweiz die Grundhaltung der Ausrichtung der staatlichen Massnahmen an Effizienzkriterien und Wirkungszielen weitestgehend unbestritten. Dies gilt ebenso für die Transparenzerwartung bei allen staatlichen Beschlüssen und Massnahmen. Dennoch mehren sich auch hier kritische Stimmen, die mitunter auf den Verlust eines «öffentlichen Dienstethos» (Integrität, Professionalität, Gleichheit) hinweisen, der mit NPM auch zunehmend verschwindet. Auch eignen sich gewisse Instrumente nur bedingt oder gar nicht für öffentliche Verwaltungen, wie etwa das Instrument der Leistungsentlohnung. Dies ist damit zu begründen, dass es nach der Homo-oeconomicus-Denkweise aufgrund von Fehlreizen zu unerwünschten Ergebnissen kommen kann (Reichard & Röber, 2001). Gerade in Berufen, in denen Unbefangenheit gefragt ist, wie etwa bei Richtern, ist dies fatal. Im Übrigen zeigen Untersuchungen, dass «Pay for Performance» auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen ein dysfunktionales Verfügungsinstrument darstellt. Dies geht interessanterweise aber an der klassischen Managementlehre mehrheitlich vorbei (Rost et al., 2007). Ferner wird auch das blinde Streben nach Effizienz kritisiert. Effizienz ist ein relatives Konzept, das auf Kontextangemessenheit basiert. Effizient bedeutet, einen bestimmten Effekt mit einem Minimum an Ressourcen zu erzielen. Im Falle des Staates wird dieses Prinzip durch verschiedene Hilfsbedingungen ergänzt (Drechsler, 2008), wie etwa dem in der Schweizerischen Bundesverfassung fest-

gehaltene Rechtsgleichheitsgebot (Art. 8 Abs. 1 BV) oder das ebenfalls verfassungsmässig proklamierte Legalitätsprinzip (Art. 5 Abs. 1 BV). Beide mindern den Handlungsspielraum bzw. die Entscheidungsfreiheit der Verwaltung merklich. Dies ist mitunter dem Auftrag der Verwaltung geschuldet. Im funktionellen Sinn ist die öffentliche Verwaltung die Besorgung gesetzlich übertragener Aufgaben durch das Gemeinwesen. Diese Aufgaben sind so zu erledigen, wie es aus Verfassung und Gesetz hervorgeht (Tschannen et al., 2014). Auch mit Blick auf die Verfahren bestehen erhebliche Unterschiede zur Privatwirtschaft. Submissionsvorschriften oder politische Entscheidungsprozesse wie beispielsweise Vernehmlassungsverfahren wirken verlangsamend. Letztlich sind aber auch die Anreizsysteme im öffentlich-rechtlichen Kontext anders ausgestaltet. So ist etwa die Thesaurierung von Gewinnen in Verwaltungseinheiten nicht möglich. Das beeinflusst wiederum das Ausgabeverhalten des öffentlichen Haushalts.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten: NPM bietet durchaus Elemente, die an sich positiv bewertet werden können. Konkret angesprochen sind die Verbesserung der Kontaktqualität zu den Bürgerinnen und Bürgern, der Abbau von übertriebenem Formalismus, signifikante Steigerung von Kundenorientierung, keine autoritäre Umgangsformen mehr oder das Gefühl von Einzelfallgerechtigkeit etc. Dennoch erfährt auch NPM zunehmend Kritik. Doch wie lässt sich nun die Verwaltung erfolgreich reformieren? Drechsler (2001, S. 25) nennt als Lösungsansatz «die Stärkung administrativer Kapazität und Kompetenz in einem verantwortlichen Staat, jeweils den spezifischen lokalen Begebenheiten angemessen und mit dem Endziel des guten Lebens im guten Staate». Untersuchungen aus skandinavischen Ländern zeigen, dass das Konzept der Service-Dominant Logic (SDL) einen möglichen Ansatz darstellt, der dieses Ziel zu unterstützen vermag. Dieser zielt vor allem auf die Steigerung der Dienstleistungsqualität und des damit verbundenen Nutzens ab.

Service-Dominant Logic als additives Instrument

Autorinnen und Autoren, die sich dem Service-Dominant-Logic-Ansatz (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos, 1990) verpflichtet fühlen, sehen Dienstleistungen nicht nur als eigenständige, marktfähige Leistungen, die von den physischen Leistungen durch die bekannten Eigenschaften (Bsp. Immaterialität, keine Lager- und Transportfähigkeit) abweichen (Meffert et al., 2018). Sie verstehen Dienstleistungen als «Gewebe», welches allen Produktionsprozessen des Wirtschaftssystems zugrunde liegt, z.B. in Form von wissenschaftlich-technischem Wissen oder in Form von Handels- und Finanztransaktionen (Jacobsen, 2013). In dieser Lesart werden Dienstleistungen nicht mehr

über ihren Inhalt zu definieren versucht, sondern über ihre gesellschaftliche Funktion im wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess (Grönroos, 1994). Zudem bewerten die Autorinnen und Autoren des SDL-Ansatzes Dienstleistung aus einer sinnhaften Kundenperspektive her. Der Wert einer Dienstleistung bemisst sich letztlich nicht am Tauschäquivalent (Value-in-Exchange), sondern am direkten, wahrgenommenen physisch-emotional-kognitiven Nutzen für die Kundin und den Kunden (Value-in-Use). Mit diesen Bemühungen werden Dienstleistungen nicht mehr als normative Abweichung von physisch-materiellen Gütern verstanden, sondern als eigenständige, selbst Normen setzende Prozesse und Strukturen für alle Arten von Marktleistungen. Die oben in der Definition (Meffert et al., 2018) genannte Prozess- und Ergebnisorientierung bezeichnet aus der Sicht des SDL-Ansatzes dann bei Dienstleistungen zwei sich notwendig ergänzende Seiten der gleichen Medaille. Das wiederum impliziert, dass Ungewissheiten und vor allem nicht direkt zu steuernden Faktoren im Erstellungsprozess auf beiden Seiten (Nutzung/Erzeugung) einen wesentlichen Einfluss auf das finale Ergebnis haben können. Somit sind Dienstleistungen grundsätzlich immer ergebnisoffene Operationen und zwar auf beiden Seiten: auf der Seite der Erzeugung und auf der

Seite der Nutzung. Institutionelle Vorkehrungen wie Regeln, Verordnungen, Gesetze oder vielfach soziale Konventionen rahmen die einzelne Dienstleistung in die Interaktion ein und ermöglichen Erwartungssicherheit und damit auch Wirkungssicherheit auf beiden Seiten. Um diese Komplexität erfolgversprechend einzufangen, bieten die SDL-Autorinnen und -Autoren hier das Modell der Value-Co-Creation an (McColl-Kennedy & Cheung, 2019). Value-Co-Creation bezeichnet das Beziehungssystem von Unternehmen und Kundschaft, wo es, wie der Kundensoziologe Hellmann (2011) beobachtet, einerseits um mehr «Customer Integration» in Entscheidungsprozessen des Unternehmens geht und andererseits um mehr «Marketing Integration», d.h. um eine qualitativ neue Form des Dialogs, des Lernens. Unternehmen und Kundschaft geraten zunehmend in eine wechselseitige Wirkung zueinander, insbesondere bei Formen der Value-Co-Creation innerhalb von Gemeinschaften. Zentral für die Autorinnen und Autoren des SDL-Ansatzes ist die Vorstellung, dass alle Dienstleistungen in einem iterativen Co-Creation-Prozess nur realisiert werden können, wenn am Schluss auch für die Bürgerin und den Bürger unterstützende, helfende, relevante Dienstleistungen entstehen sollten.



Quelle: © Adobe Stock.

SDL auch für öffentliche Verwaltungen?

Doch gelten diese Überlegungen, die vorderhand für privatwirtschaftliche Unternehmungen angestrebt wurden, auch für die öffentliche Verwaltung? Zugegebenermassen bestehen, wie bereits ausgeführt, hinsichtlich der Art und Weise der Aufgabenausführung zwischen den beiden Organisationskonzepten deutliche Unterschiede. Grönroos bejaht dies in einem neueren Beitrag klar. In diesem fragt Grönroos danach, was eigentlich eine gute Dienstleistung ausmacht. Zusammengefasst: Eine Dienstleistung ist gut, wenn sie einen Dienst leistet. Mit dieser Formulierung ist auf allgemeiner Ebene die Frage nach der Effektivität von Dienstleistungen gestellt. Grönroos und mit ihm die Autorinnen und Autoren der SDL gehen hier einen Schritt weiter: Eine Dienstleistung leistet ihren (guten) Dienst, wenn sie «helfen kann» (Grönroos, 2019). Daraus folgt die Anschlussfrage: Womit soll geholfen werden? Antwort: «the service user's relevant, ordinary or exceptional processes should be helped» (Grönroos, 2019, S. 778). Prozesse, die Grönroos und die Theorieschule der Service-Dominant Logic hier im Auge haben, sind Prozesse im Sinne von individuellen Wertketten; Wertketten einer Bürgerin oder eines Bürgers in einer Gemeinde in einem Kanton in der Schweiz. Zweiter Punkt, auf den Grönroos aufmerksam macht, ist die multiseitige Service-Logik von Dienstleistungen. Ob eine Dienstleistung der Bürgerin oder dem Bürger helfen kann, ist nicht nur abhängig von der Bürgerin bzw. dem Bürger (im Sinne der traditionellen Kundenorientierung), sondern auch von den Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung. Weitere Abhängigkeiten bestehen in Form von gesetzlichen Vorschriften, von Beratungskompetenzen der Mitarbeitenden etc. Damit ist dargelegt, dass der SDL-Ansatz auch auf die öffentliche Verwaltung anwendbar ist.

Praktisches Anwendungsbeispiel im Strassenverkehrsamt des Kantons Aargau

Diese vorderhand theoretischen Überlegungen sollen anhand eines konkreten Anwendungsfalls illustriert werden. Das Strassenverkehrsamt des Kantons Aargau verfolgt als eine kantonale Verwaltungsstelle den gesetzlichen Auftrag, die Sicherheit im Strassenverkehr zu gewährleisten. Dies erfolgt mitunter dadurch, dass Fahrzeuge in regelmässigen Abständen auf ihre Verkehrstauglichkeit überprüft und nur geeignete Fahrzeuglenkerinnen und -lenker zum Verkehr zugelassen werden. Eine Eigenheit dieses Amtes ist die hohe Kundenfrequenz. Bis zu 3000 physische Kundenkontakte und 1500 Telefonanrufe am Tag zählt das Amt, verteilt auf rund 100 Mitarbeitende mit Kundenkontakt. Eine hohe Dienstleistungsorientierung bzw. eine gewisse Effizienz ist daher unabdingbar.

Seit dem Jahr 2004 wird das Strassenverkehrsamt nach dem Grundgedanken der «Wirkungsorientierten Verwaltungsführung» geführt. Mittels einer Vielzahl von vordefinierten Indikatoren wird versucht, die Effizienz des Amtes zu messen und im besten Fall zu steigern. Es zeigt sich aber, dass sich diese Indikatoren für die Messung der Dienstleistungsqualität – und somit der Effektivität – nur bedingt eignen, da es sich praktisch ausschliesslich um Leistungsindikatoren handelt (Bsp. Anzahl zu prüfende Fahrzeuge pro Jahr).

Um die Dienstleistungsqualität zu erhöhen, hat das Strassenverkehrsamt bereits die Rekrutierungspolitik angepasst. Gerade in Bereichen mit hoher Kundenfrequenz wird vermehrt auf Berufsprofile gesetzt, bei denen Kundenorientierung, der Servicegedanke sowie Beratungskompetenz im Vordergrund stehen. Dies alleine greift aber zu kurz. Es bedarf zusätzlicher, tiefgreifender Ansätze, wie eben jener der Service-Dominant Logic. Doch wie setzt das Strassenverkehrsamt nun den Gedanken der SDL konkret um, ist dieser doch in erster Linie ziemlich abstrakt? Um diese hohe Abstraktion zu brechen, bediente sich das Management eines mehrdeutigen Narrativs, das als Orientierungshilfe dient: «sicher | weiter». Diese Mehrdeutigkeit adressiert dabei in der Aussenwirkung den Hauptauftrag des Amtes: Verkehrssicherheit herzustellen. Es adressiert aber auch die Art und Weise, wie das Amt künftig geführt werden soll. Und letztlich ist es

Kernthesen

- 1 Die Verwaltung ist je länger je mehr gezwungen, sich auch mit Marketingthemen zu befassen.
- 2 Marketingansätze für private Unternehmen funktionieren auch in der öffentlichen Verwaltung.
- 3 New Public Management führt nicht einfach zu guter Leistung, weil die Kundschaft als Value-Co-Creator nicht einbezogen wird.
- 4 Service-Dominant-Logic-Ansatz in der öffentlichen Verwaltung setzt beim Value-in-Use der Kundschaft an und versteht Dienstleistungen als iterative Co-Prozesse von Kundschaft und Verwaltung.
- 5 Umsetzung des SDL-Ansatzes wird erleichtert durch Nutzung von sinnstiftenden Narrativen.

auch eine Verhaltensanweisung an die Mitarbeitenden. Damit ist die Innensicht angesprochen. «sicher | weiter» ist aber nicht als eine Marketingkampagne zu verstehen, sondern als neue Denkweise. Es ist also im weiteren Sinne ein Change-Projekt. Bei Change-Projekten ist mitunter wesentlich, die Notwendigkeit der Veränderung klar zu machen, aber auch die Visionen effektiv zu kommunizieren. Kotter (1996) nennt in seinem bekannten Acht-Stufenmodell Einfachheit oder die Verwendung von Metaphern als wesentliche Erfolgsfaktoren. Dabei sei auf eine interessante Studie von Sonenshein (2010) verwiesen. Seiner Meinung nach bietet die Mehrdeutigkeit von Visionen die Möglichkeit, dass jeder oder jede seine oder ihre persönlich stimmige Deutung für die Veränderung finden kann. Die Narrativmarke «sicher | weiter» hat diesem Gedanken Rechnung getragen.

Auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheint zentral, dass sie das angestrebte Ziel des qualitativ hochstehenden Service klar fassen können. Oftmals werden zwar Kundenorientierung o.ä. als Ziel formuliert, es bleibt aber bei einer abstrakten Worthülse, die wenig greifbar ist. Es fehlt die Orientierungshilfe. Hier setzt das Management mit «sicher | weiter» an. «sicher | weiter» stellt als mehrdeutiges Narrativ die Richtschnur dar. Angefangen bei den Führungsprinzipien: Im Sinne von «sicher | weiter» sollen Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern on- und off the job das nötige Wissen vermitteln, sie coachen, fördern und begleiten. Das bedeutet, weg vom Prinzip «command and control» hin zu transformationellen Führungsansätzen (Avolio & Bass, 1991). «sicher | weiter» soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber auch die Gewissheit oder eben Sicherheit geben, damit sie ihren durchaus vorhandenen Handlungsspielraum ausnutzen dürfen. Denn dieser ist entscheidend für kundenorientiertes Handeln (Sprenger, 2013). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten ohne Angst agieren können und dürfen. Sie müssen die Gewissheit haben, dass ihre Entscheidungen sicher mitgetragen werden. Dabei sollen die Entscheidungen juristisch korrekt, aber unbürokratisch erfolgen, womit gleich ein Beitrag zu deren Abbau geleistet wird. Probates Mittel hierzu ist die Überarbeitung sämtlicher Wegleitungen und Richtlinien nach dem Grundsatz «sicher | weiter». «sicher | weiter» fordert auf der anderen Seite von den Mitarbeitenden hohe Lösungsorientierung und Flexibilität. Denn, so der Gedanke, auch bei schwierigsten Problemstellungen bringen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Strassenverkehrsamts die Kundschaft «sicher | weiter». «sicher | weiter» adressiert aber auch die Fehlerkultur. Fehler müssen sichtbar gemacht werden, ohne dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern harte Konsequenzen drohen. Dies ist ein wesentlicher Treiber zu deren künftigen Vermeidung. Google macht dies mit dem Pinguin Award eindrucklich vor. Mit den vorgenannten Massnahmen werden die sogenannten operanden Ressourcen

Handlungsempfehlungen

- 1 Einführung von Marketingansätzen zur Serviceverbesserung auch in der öffentlichen Verwaltung.
- 2 Konsequente Ausrichtung am Value-in-Use der Kundschaft durch genaue und regelmässige Beobachtungen und qualitative datenbasierte Umfragen.
- 3 Pilot-Projekt begleitet durch Narrative zur besseren Orientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Kundschaft.

des SDL-Ansatzes angesprochen. Als operande Ressourcen gelten das Wissen und die Fähigkeiten, mit denen Marktteilnehmerinnen und -teilnehmer ihren Service erstellen (Vargo & Lusch, 2004). Im Vergleich zu Drechsler Forderung zur Reformierung der Verwaltung zielt der Katalog auf «die Stärkung administrativer Kapazität und Kompetenz in einem verantwortlichen Staat» ab.

Auch auf Seiten der Kundschaft gilt es den Nutzen der Leistungen, also den Value-in-Use, des Strassenverkehrsamts klar herauszustreichen, denn dieser ermöglicht letztlich, um wieder auf Drechsler zurückzukommen, «ein gutes Leben im guten Staate». Der Wert der Fahrzeugprüfung kann von der Kundschaft nur dann erkannt werden, wenn ihr auch der Sinn hinter der erbrachten Leistung bekannt ist. Die Leistung des Strassenverkehrsamts ist nicht die Erstellung von Fahrzeugausweisen und die Abnahme von Prüfungen, es ist die Sicherstellung der Verkehrssicherheit. Genau diesen Aspekt greift «sicher | weiter» auf. Und aus diesem Wissen schöpft die Kundschaft den Wert der Leistung. Kundenseitig ist «sicher | weiter» somit vor allem als Informationsoffensive zu verstehen, die der Kundschaft Wissen vermittelt. Mit kurzen Spots und Plakaten werden beispielsweise marode Fahrzeuge vorgestellt, die aufgrund der Prüfung stillgelegt wurden. Dabei wird insbesondere ein Grundbedürfnis adressiert: das Bedürfnis nach Sicherheit (Maslow, 1943). Somit erhält die Kundschaft in einer einfach verständlichen, bildlichen Sprache Einblick in die Relevanz der Tätigkeit des Strassenverkehrsamts. Mit diesem Wissen, gepaart mit der Leistung des Strassenverkehrsamtes entsteht im Sinne des Co-Creator-Gedankens für das Individuum der Wert der Services. Die Kundschaft zahlt die Prüfungsgebühr nicht nur für die Prüfung des Fahrzeugs – dies würde dem Tauschäquivalent entsprechen – sondern auch für die Gewissheit eines sicheren

Fahrzeugs und damit für die Gewissheit, dass sie, zumindest was das eigene Fahrzeug betrifft, gefahrenlos durch den Verkehr kommt. Damit steht also der Kundennutzen im Vordergrund.

Resümee

New Public Management in seiner Reinform wird schon seit längerem kritisiert. Verschiedene Autorinnen und Autoren fordern Effektivität vor Effizienz. Um dieser Forderung gerecht zu werden, kann der von Lusch und Vargo im Jahr 2004 veröffentlichte SDL-Ansatz hilfreich sein. Die Autoren fassen bestehende Erkenntnisse unterschiedlicher Bereiche der Marketingforschung, wie etwa aus dem Beziehungsmarketing, dem Dienstleistungsmarketing oder dem Wertschöpfungskettenmarketing, zu einem schlüssigen und kompakten holistischen Konzept zusammen. Dass sich dieses auch für öffentliche Verwaltungen eignet, hat nicht nur Grönroos in seinem Beitrag befürwortet, auch das Strassenverkehrsamt des Kantons Aargau zielt in dieselbe

Richtung. Basierend auf dem SDL-Ansatz, hat es ein Konzept erarbeitet, das die Leistungen der öffentlichen Verwaltung am Kundennutzen – also dem Value-in-Use – ausrichtet. Damit wird die Effektivität der Leistung gesteigert. Verwaltungen orientieren sich traditionell an Prozessen und hierarchischen Strukturen. Der Kundenfokus stand nicht im Zentrum. Dem versuchten zwar die NPM-Ansätze entgegenzuwirken, dennoch wird NPM teils heftig kritisiert. SDL könnte hierzu eine willkommene Hilfestellung bieten. SDL-Ansatz fokussiert aber nicht nur auf die Aussenwirkung. Er setzt vor allem auch im Innenleben einer Unternehmung an. Das Strassenverkehrsamt hat daher auch zahlreiche Massnahmen definiert, die intern ansetzen, also an den operativen Ressourcen des SDL-Ansatzes. Diese beinhalten mitunter ein neues Führungsverständnis, eine offene Fehlerkultur, vermehrte Aus- und Weiterbildung, aber auch eine Anpassung der internen Weisungen und Weisungen. Kurz: Es wurde ein Change-Prozess lanciert, bei dem die Vision einer Serviceorganisation im Fokus steht, die gleichzeitig Effizienz und Effektivität in den Fokus setzt. Damit kommen die Bürgerinnen und Bürger «sicher | weiter». ■

Literatur

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development programs: Basic and advanced manuals. Bass, Avolio & Associates.
- Bayerische Deregulierungskommission. (2003). Entbürokratisieren, deregulieren, flexibilisieren. Vorfahrt für Unternehmen und Arbeit. Bayerische Staatsregierung.
- Drechsler, W. (2001). Good and bad government. Ambrogio Lorenzetti's frescoes in the Siena town hall as mission statement for public administration today. Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Institute.
- Drechsler, W. (2008). Aufstieg und Untergang des New Public Management. Kurswechsel: Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen, 23(2), 17–26.
- Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing. Managing the Service Profit Logic (4. Auflage). John Wiley & Sons Inc.
- Grönroos, C. (1994). From scientific management to service management. International Journal of Service Industry Management, 5(1), 5–20.
- Grönroos, C. (2019). Reforming public services: Does service logic have anything to offer? Public Management Review, 21(5), 775–788.
- Hellmann, K.-U. (2011). Funktion von Marketing: Mobilisierung von Kunden. In K.-U. Hellmann (Hrsg.), Fetische des Konsums. Studien zur Soziologie der Marke (S. 16–48). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jacobsen, H. (2013). Dienstleistung und Dienstleistungsgesellschaft. In S. Mau & N. M. Schöneck (Hrsg.), Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands (3. Auflage, S. 184–198). Springer Fachmedien.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
- McKinsey & Company (2018). Der Bürger im Mittelpunkt: Mehr Vertrauen in Behörden durch ein besseres Bürgererlebnis. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.de/-/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/Publicationen/Der%20Buerger%20im%20Mittelpunkt/der%20burger%20im%20mittelpunkt.pdf>
- McCull-Kennedy, J. & Cheung, L. (2019). Value Cocreation: Conceptualizations, Origins and Developments. In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Hrsg.), Handbook of Service-Dominant Logic (S. 63–79). Sage.
- Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K. (2018). Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden (9. Auflage). Springer Gabler.
- Meyer, M. (2020). Die smarte Verwaltung aktiv gestalten. Springer Fachmedien.
- Reichard, C., & Röber, M. (2001). Konzept und Kritik des New Public Management. In E. Schröter (Hrsg.), Empirische Policy- und Verwaltungsforschung (S. 371–392). Springer Fachmedien.
- Rost, K., Osterloh, M. & Rüttsche, N. (2007). Leistungslohn schmälert den Unternehmenserfolg. io new management, 11, 8–12.
- Schedler, K. (1995). Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung (2. Auflage). Haupt Verlag.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2011). New Public Management (5. Auflage). Haupt Verlag.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive and stability narratives during strategic change implementation. Academy of Management Journal, 53(3), 477–512.
- Sprenger, M. (2013). Anreizgestaltung zu kunden- und verkaufsorientiertem Verhalten - Eine Untersuchung in Banken [Dissertation]. Universität Zürich.
- Tschannen, P., Zimmerli, U. & Müller, M. (2014). Allgemeines Verwaltungsrecht (4. Auflage). Stämpfli.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1–17.
- Weber, M. (1921). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie (5. Auflage 1980). Mohr Siebeck.

Thema der nächsten Ausgabe: «Cognitive Biases» in der Marketingkommunikation

Eine wichtige Prämisse der Marketingkommunikation ist: Man sollte so kommunizieren, dass man auch verstanden wird. Wie Konsumentinnen und Konsumenten Marketingkommunikation verstehen, wird in der Form von «Cognitive Biases» erforscht. Die mittlerweile über 160 dokumentierten «Cognitive Biases» bilden eine passende Sammlung nutzbarer Effekte in der Marketingkommunikation. Trotzdem verwenden laut Umfragen der ZHAW nur rund 30% der Schweizer Marken Erkenntnisse der Konsumpsychologie in ihrer Marketingkommunikation. Gleichzeitig steigt die Wichtigkeit prüfbarer Effektivität von Kommunikationsmassnahmen, wenn Konsumentinnen und Konsumenten mit immer mehr Botschaften konfrontiert sind. Es ist daher eine relevante Herausforderung

aufzuzeigen, welchen Nutzen «Cognitive Biases» in der Marketingkommunikation stiften können.

Konkret werden Beiträge gesucht zum Einsatz von «Cognitive Biases»:

- in der Werbung und anderen Kommunikationsmassnahmen,
- in «User Experiences» (UX) (z.B. Smartphone-Applikationen, Webseiten oder Produktkonfiguratoren),
- zur Erhöhung der Konsumentenwohlfaht (z.B. Erhöhung der Sparguthaben, Reduktion von Foodwaste, Tabak-Prävention etc.)
- sowie der generelle Einsatz konsumpsychologischer Erkenntnisse in der Marketingkommunikation.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Redaktion & Satz

Communication
Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Titelbild

© stock.adobe.com / Prostock-studio

Anzeigenleitung

Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Insights

Die Inhalte unter dieser Rubrik
sind aus der Marketingpraxis
gesponserte Beiträge.

Leserservice

Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber

Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollnhofer
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic
Mitbegründer Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.
Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Prof. Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal
jährlich, Auflage: 3600 Exemplare.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher Abbildungen,
Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich
geschützt. Sofern eine Verwertung nicht
ausnahmsweise ausdrücklich vom
Urheberrechtsgesetz zugelassen ist,
bedarf jedwede Verwertung eines Teils
dieser Zeitschrift der vorherigen
schriftlichen Zustimmung des Verlages.
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Nachdrucke, Bearbeitungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
öffentliche Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung von
Teilen dieser Zeitschrift in Datenbanken
und die Verarbeitung oder Verwertung
über elektronische Systeme.

Die Artikel der Marketing Review
St. Gallen sind mit grösstmöglicher
Sorgfalt erstellt. Die Redaktion
übernimmt jedoch keine Gewähr für
die Richtigkeit, Vollständigkeit und
Aktualität der abgedruckten Inhalte.
Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist
das jeweilige Unternehmen bzw. die
jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und Illustrationen
wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 39. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

Alles Inklusiv!



Mit dem Abo der
Marketing Review St. Gallen
PRINT & ONLINE

Print-Abonnentinnen und -Abonnenten
lesen das E-Journal in Ihrem
persönlichen Kundenkonto kostenlos!

Lesen Sie Marketing Review St. Gallen
mobil über [keosk.de](https://www.keosk.de)

