

Thoma, Axel

**Article**

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

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Thoma, Axel (2022) : Quo vadis, Aussendienst? - So erzeugt der B-to-B-Aussendienst künftig Mehrwert, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 3, pp. 38-45

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276190>

**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:**

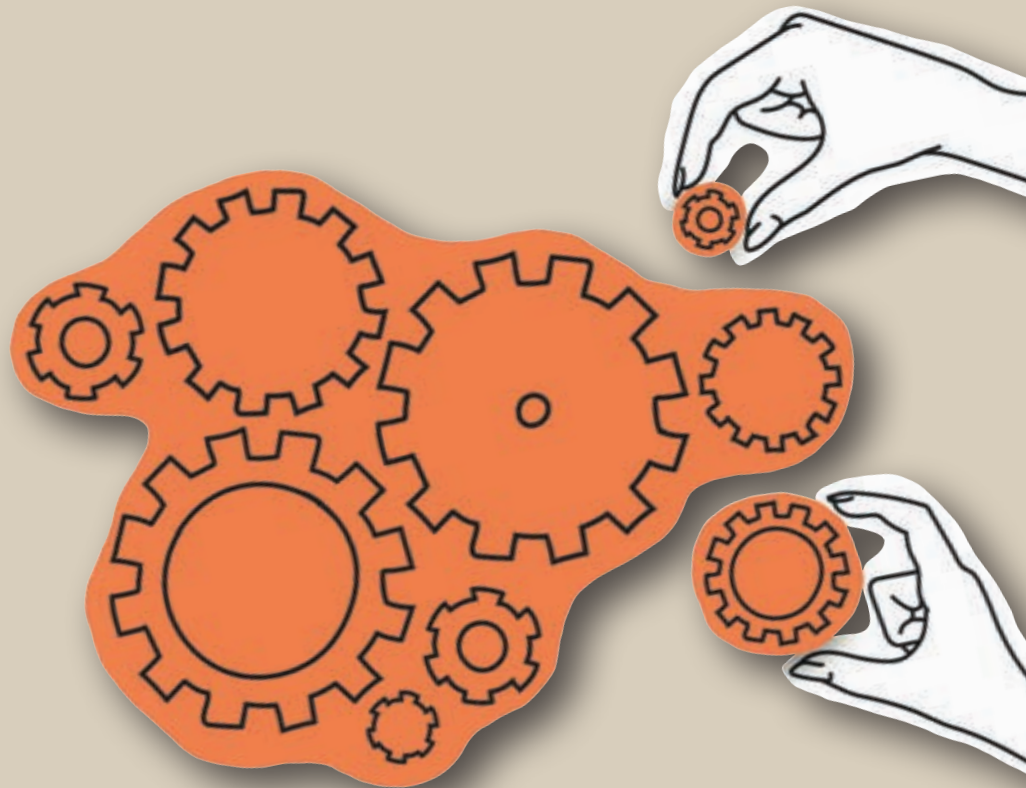
*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*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

# 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**

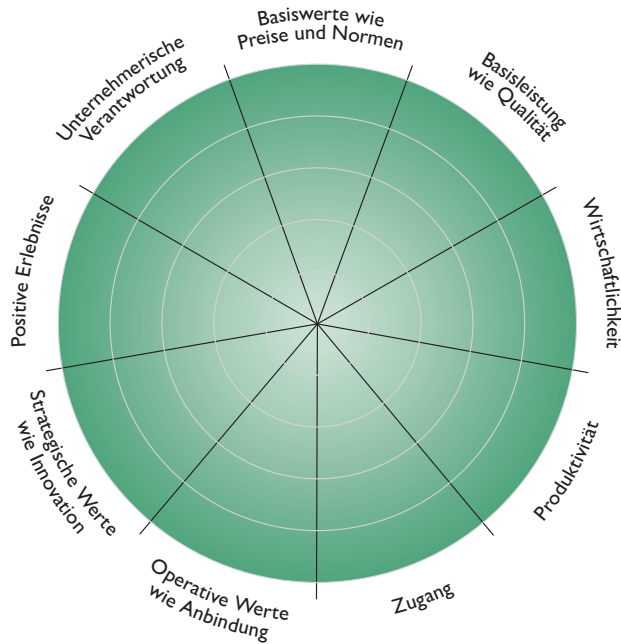
Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen  
und Research Partner der Forschungsstelle für  
Internationales Management  
Tel.: +41 (0) 79 4124265  
[axel.thoma@unisg.ch](mailto:axel.thoma@unisg.ch)  
[www.fim.unisg.ch](http://www.fim.unisg.ch)

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.

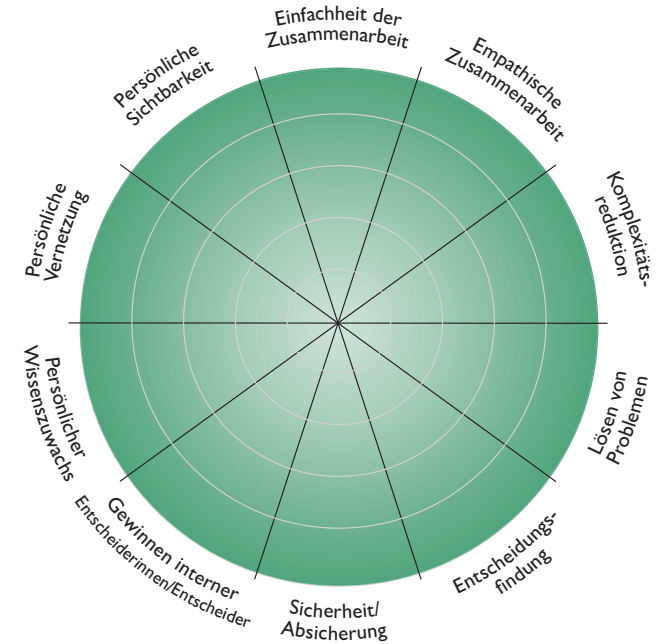
Gemeinsam wurde erörtert, wie sich der Aussendienst künftig aufstellen soll. Im Zentrum steht dabei der Gedanke der Wertschöpfung und des Value-Creation-Managements (Corsaro, 2019). So wurden zuerst Value-Dimensionen in B-to-B-Beziehungen beleuchtet. Entstanden ist eine differenzierte Beschreibung von 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. I: 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-

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

### 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.

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.
-