

Fischer, Heiko; Seidenstricker, Sven

Article — Published Version

Ready for Digital B2B Sales or not? Wie die Digitalisierung die Vertriebsarbeit verändert

HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik

Suggested Citation: Fischer, Heiko; Seidenstricker, Sven (2024) : Ready for Digital B2B Sales or not? Wie die Digitalisierung die Vertriebsarbeit verändert, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, ISSN 2198-2775, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, Vol. 61, Iss. 3, pp. 623-637, <https://doi.org/10.1365/s40702-024-01056-5>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/315903>

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.



<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>



Ready for Digital B2B Sales or not? Wie die Digitalisierung die Vertriebsarbeit verändert

Heiko Fischer  · Sven Seidenstricker

Eingegangen: 23. November 2023 / Angenommen: 8. Februar 2024 / Online publiziert: 11. März 2024
© The Author(s) 2024, korrigierte Publikation 2024

Zusammenfassung Die digitale Transformation führt zu einem tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel und beeinflusst den Business-to-Business-Vertrieb (B2B-Vertrieb) erheblich. Der Vertriebsprozess ist zunehmend von digitalen Technologien geprägt und die Beziehung zwischen Kund*innen und Vertrieb verlagert sich in den digitalen Raum. Um den daraus resultierenden Herausforderungen im Vertrieb erfolgreich zu begegnen und den Vertrieb zu transformieren, ist die Readiness der Vertriebsmitarbeitenden sicherzustellen. Diese wird bei der Einführung digitaler Initiativen häufig vernachlässigt und die aktuelle Forschung erörtert die Readiness für den digitalen B2B-Vertrieb nur unzureichend. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, was Readiness charakterisiert und untersucht die Anforderungen an den digitalen B2B-Vertrieb auf Mitarbeiterebene. Durch qualitative Interviews werden drei wesentliche Sub-Dimensionen der Readiness für den digitalen B2B-Vertrieb abgeleitet: Kund*innenorientierung, hybrider Vertrieb und Marktorientierung. Vertriebsmitarbeitende benötigen ein tiefes Verständnis für Kund*innen, eine offene Haltung gegenüber digitalen Technologien und ein Bewusstsein für die Nutzung von Daten im Arbeitsalltag. Die Ergebnisse zeigen auf, dass es einer engeren Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb bedarf, die digitale Transformation als kontinuierlicher Prozess zu verstehen ist und dass neue Disziplinen im Vertrieb erforderlich sind.

Schlüsselwörter B2B · Vertrieb · Readiness · Digitalisierung · Marketing · Qualitativ

✉ Heiko Fischer · Sven Seidenstricker
Campus Bad Mergentheim, DHBW Mosbach, Schloss 2, 97980 Bad Mergentheim, Deutschland
E-Mail: heiko.fischer@mosbach.dhbw.de

Ready for Digital B2B Sales or not? How Digitalization changes Sales Work

Abstract The digital transformation is leading to profound social change and is having a significant impact on business-to-business sales (B2B sales). The sales process is increasingly characterized by digital technologies and the relationship between customers and sales is shifting to the digital space. In order to successfully meet the resulting challenges in sales and to transform sales, the readiness of sales employees must be ensured. This is often neglected when introducing digital initiatives and current research only insufficiently discusses readiness for digital B2B sales. This article shows what characterizes readiness and examines the requirements for digital B2B sales at employee level. Qualitative interviews are used to derive three key subdimensions of readiness for digital B2B sales: Customer orientation, hybrid sales and market orientation. Sales employees need a deep understanding of customers, an open attitude towards digital technologies and an awareness of the use of data in their day-to-day work. The results show that closer cooperation between marketing and sales is required, that digital transformation must be understood as a continuous process and that new disciplines are needed in sales.

Keywords B2B · Sales · Readiness · Digitalization · Marketing · Qualitative

1 Einleitung

Die digitale Transformation führt zu einem tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel und verändert den Business-to-Business-Vertrieb (B2B-Vertrieb) grundlegend (Fischer et al. 2023; Voss et al. 2023). Dieser Wandel bietet dem digitalen Vertrieb neue Chancen, um Kund*innen erfolgreicher zu machen (Guenzi und Habel 2020; Fischer et al. 2023; Lee und Cho 2020). Die Beziehung zwischen Vertrieb und Kund*innen verschiebt sich zunehmend in den digitalen Raum und erfordert neue Vertriebskonzepte (Ahearne et al. 2022; Singh et al. 2019) sowie Veränderungen der Vertriebscharakteristika (Giovannetti et al. 2023).

Der Erfolg von Vertriebsmitarbeitenden basiert oft auf langjährigen Erfahrungen und Routinen. Daher ist zu beobachten, dass Vertriebsmitarbeitende häufig nicht ready für Veränderungen sind (Mattila et al. 2021; Alavi und Habel 2021). Gleichzeitig ist die Readiness ein zentraler Baustein, um den digitalen Wandel im Vertrieb zu meistern (Bongers et al. 2021; Zoltners et al. 2021). Vertriebsmitarbeitende müssen die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungen annehmen und diese umsetzen (Giovannetti et al. 2023). Obwohl Readiness ein in der Forschung etabliertes Konzept ist, haben bisherige Studien die Readiness entweder nicht aus Vertriebsperspektive betrachtet (Armenakis et al. 1993; Rafferty et al. 2013) oder die Charakteristika des digitalen B2B-Vertriebs nicht umfassend berücksichtigt (Lokuge et al. 2019; Gfrerer et al. 2021; Mullins und Agnihotri 2022). Auf Basis dieser Erkenntnis wurde folgende Forschungsfrage formuliert: Wie charakterisiert sich die Readiness für den digitalen B2B-Vertrieb?

Der Beitrag beleuchtet, was die Readiness von Vertriebsmitarbeitenden kennzeichnet und hat folgenden Aufbau: Der theoretische Bezugsrahmen gibt einen Überblick über die Veränderungsdynamiken des digitalen Vertriebs, das Konzept Readiness und bisherige Forschungen zur Readiness von Vertriebsmitarbeitenden. Das Forschungsdesign erläutert das Vorgehen dieser qualitativen Studie. Im Anschluss folgt die Ergebnispräsentation mit den drei Sub-Dimensionen Kund*innenorientierung, hybrider Vertrieb und Marktorientierung. Nach einer Diskussion der Ergebnisse folgen die Ableitung von Implikationen sowie eine Zusammenfassung.

2 Erfolgreicher digitaler Wandel erfordert Readiness der Vertriebsmitarbeitenden

Die Readiness von Vertriebsmitarbeitenden wird seit Langem untersucht (Moncrief 1986; Moncrief et al. 2006; Marshall et al. 2003). Die aktuellen Veränderungen im Vertrieb sind maßgeblich von der digitalen Transformation getrieben (Steward et al. 2019; Voss et al. 2023): Künstliche Intelligenz führt zur weiteren Automatisierung des Vertriebs (Paschen et al. 2020), Datenbrillen verbessern das Kund*innenerlebnis durch neue Visualisierungsmöglichkeiten (Dwivedi et al. 2021) und Social Media führt zu einer neuen Art der Beziehungspflege (Enyinda et al. 2021). Darüber hinaus führen Tools wie Online-Meeting-Plattformen zu einer verbesserten Kommunikation und Informationstransparenz (Biemans 2023). Der nächste evolutionäre Schritt ist das Metaverse, in dem eine Vielzahl von digitalen Technologien verknüpft wird. Die Grenzen zwischen Virtualität und Realität verschwimmen zunehmend und ermöglichen neue Interaktionsformen (Giang Barrera und Shah 2023). Trotz der digitalen Möglichkeiten wird sich die Beziehung nicht vollständig in den digitalen Raum verlagern, sondern hybrider Natur sein (Krings et al. 2021; Alonso-Garcia et al. 2023; Lemon und Verhoef 2016).

Im Kontext dieser Veränderungen lässt sich die Readiness einbetten, deren Ursprünge in den Arbeiten von Lewin (1947) liegen. Um sich auf einen bevorstehenden Wandel vorzubereiten, sollten Organisationen sicherstellen, dass eine hohe Readiness der Mitarbeitenden vorliegt und die Resistance möglichst gering ist. Da die Forschung das Readiness-Konzept auf Basis der Resistance entwickelte, fand in der Vergangenheit nur eine unzureichende Abgrenzung zwischen beidem statt. Inzwischen ist der Konsens, dass Resistance im Gegensatz zur Readiness negativ konnotiert ist und Readiness die Grundlage ist, um Resistance zu reduzieren. Readiness beschreibt, inwiefern eine Person oder Organisation Veränderungen gegenüber positiv eingestellt ist. Resistance ist das daraus resultierende Verhalten und ist als Ablehnung gegenüber Veränderungen gekennzeichnet (Armenakis et al. 1993; Stevens 2013; Bouckennooghe et al. 2009; Repovš et al. 2019). Um Readiness auf organisationaler Ebene sicherzustellen, muss stets die Readiness der einzelnen Mitarbeitenden vorliegen (Stevens 2013).

Bisherige Studien (siehe Tab. 1) zur Readiness basieren überwiegend auf den Arbeiten von Armenakis et al. (1993), die die Readiness in zwei Dimensionen aufspalten: Notwendigkeit der Veränderung und Fähigkeit zur Veränderung. Übertragen

Tab. 1 Frühere Studien zu Readiness im Vergleich

Quelle	Dimensionen	Ebene	Markt	Implikationen
Armenakis et al. (1993)	Notwendigkeit Fähigkeit	Individuell/ organisational	B2B und B2C	Diverse Nutzung der Skala, keine Fokussierung auf bestimmte Sektoren oder Regionen Aktive Teilnahme, Kommunikation, Management externer Informationen beeinflussen Readiness positiv
Lokuge et al. (2019)	Ressourcen Kultur Strategie IT Innovation Kognitiv Partnerschaft	Organisational	B2B und B2C	Befragte sind CTOs bzw. CIOs aus Europa, Australien, Asien Hohe Readiness führt zu höherer Innovationseffektivität Möglichkeit die eigene Readiness zu evaluieren Digitale Innovationen haben hohe Relevanz für Unternehmenserfolg
Gfrerer et al. (2021)	Individual Beliefs Competences Shared Beliefs Capabilities	Individuell/ organisational	B2B und B2C	Befragte stammen aus dem Bankwesen (DACH-Raum) Mitarbeitende und Managementebene evaluieren Readiness unterschiedlich Erfolgreiche Transformationen muss alle Ebenen adressieren und berücksichtigen
Mullins und Agnihotri (2022)	Notwendigkeit Fähigkeit	Individuell	B2B	Indische Befragte aus den Sektoren Gebrauchsgüter, Pharmazie, Banken, FMCG Readiness wird durch Management und Führungskräfte beeinflusst Hohe Readiness führt zu einer erhöhten Performance der Vertriebsmitarbeitenden
<i>Diese Studie</i>	<i>Notwendigkeit</i>	<i>Individuell</i>	<i>B2B</i>	<i>Befragte aus Deutschland mit Bezug zu Investitionsgütern Kund*innenorientierung, Markt-orientierung und hybrider Vertrieb kennzeichnen Vertriebsmitarbeitende, die für den digitalen B2B-Vertrieb bereit sind</i>

auf den Vertrieb und diesen Beitrag bedeutet dies, dass Vertriebsmitarbeitende die Notwendigkeit für den digitalen B2B-Vertrieb erkennen und über die Fähigkeiten verfügen, die Praktiken des digitalen B2B-Vertriebs umzusetzen. Die Autoren zeigen, dass die Gegebenheiten im Unternehmen und der Umgang mit Veränderungen die Readiness von Mitarbeitenden maßgeblich beeinflussen.

Bezogen auf die Digitalisierung existieren nur wenige Arbeiten zu Readiness. Lokuge et al. (2019) entwickeln eine Skala für organisationale Readiness für digitale Innovationen. Ist diese Readiness stark ausgeprägt, führt dies zu einer stärkeren Innovationskraft der befragten Unternehmen. Mit dieser neuen Skala sind Unternehmen in der Lage, ihre Readiness auf organisationaler Ebene zu bestimmen. Gfrerer et al. (2021) untersuchen die Digital Readiness im Bankensektor (B2B und Business-to-Consumer (B2C)). Zwischen den beiden untersuchten Gruppen (Mitarbeitende und Führungskräfte) herrschen signifikante Unterschiede bzgl. der Evaluation der Readiness.

ness. Diese Wahrnehmungsunterschiede sind bei der Umsetzung digitaler Strategien zu berücksichtigen. Die aktuellste Studie von Mullins und Agnihotri (2022) überträgt das Konzept von Armenakis et al. (1993) auf den B2B-Vertrieb. Sie fokussieren sich auf das Verkaufen über digitale Plattformen in Indien. Sowohl die Fähigkeit für digitales Verkaufen als auch die Notwendigkeit für digitales Verkaufen werden als relevante Bestandteile bestätigt. Gegebenheiten im Unternehmen und das Verhalten der Führungskraft beeinflussen die Readiness, die zu einer besseren Verkaufsleistung führt.

Zusammenfassend erfordern die Veränderungen im B2B-Vertrieb eine Readiness der Vertriebsmannschaft. Allerdings existiert aktuell keine Studie, die die Readiness in Bezug auf den B2B-Vertrieb der Investitionsgüterindustrie thematisiert. Diese Studie ergänzt bisherige Forschungen und charakterisiert die Dimension „Notwendigkeit für den digitalen B2B-Vertrieb“.

3 Forschungsdesign und Ergebnisüberblick

Die Stichprobenauswahl folgte dem Ansatz des homogenen Samplings, ergänzt mit Schlüsselinformant*innen (Patton 2015; Meyer und Mayrhofer 2022). Die Befragung erfolgte als semistrukturiertes Expert*inneninterview. Wengleich semistrukturierte Interviews als zeitaufwändig bewertet und mit den Nachteilen einer kleinen Stichprobe verbunden sind, eignen sie sich, um die vorliegende Forschungsfrage zu beantworten: Sie erlauben offene Fragen und Rückfragen, was eine hohe Informationstiefe ermöglicht. Weiterhin werden die Befragten durch die Einzelbefragung nicht durch andere Proband*innen beeinflusst und können ihre Meinung unabhän-

Tab. 2 Charakteristika der Befragten

Nr	Tätigkeit	Erfahrung [Jahre]	Branche	Mitarbeitende	Umsatz [€]	Interviewdauer [min]
#1	Strategischer Vertrieb	16	Antriebstechnik	2900	500Mio.–1. Mrd	30
#2	Leiter Vertriebs- und Marketingstudiengänge	> 10	Hochschule	k. A.	k. A.	22
#3	Bezirksleiter Vertrieb	18	Elektronische/elektromechanische Bauelemente, Steuerungssysteme	8200	> 1Mrd	27
#4	Pre-Sales Consultant	2	Industrielle Softwarelösungen	300	< 50 Mio	26
#5	Professor für Vertrieb	> 20	Hochschule	k. A.	k. A.	35
#6	Leiter Projektvertrieb	> 10	Fertigungsdienstleister	350	50–100Mio	30
#7	Professor für Marketing und Vertrieb	> 10	Hochschule	k. A.	k. A.	50

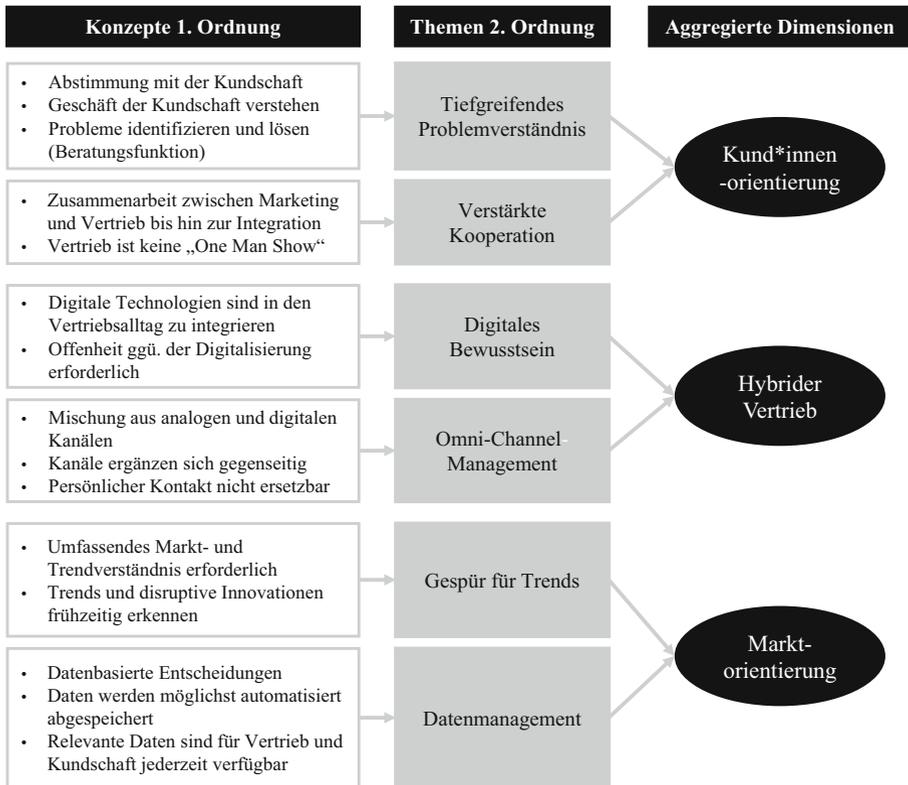


Abb. 1 Datenstruktur der Codierung

gig äußern (Adams 2015; Roulston und Halpin 2022). Als Expert*innen galten Personen, die aufgrund ihrer Berufserfahrung tiefgreifende Kenntnisse im B2B-Vertrieb von Investitionsgütern aufwiesen (Meuser und Nagel 2009, S. 470; Kaiser 2021, S. 44ff.). Die Befragten aus dem Hochschulwesen wurden als Schlüsselinformant*innen angesehen, da sie langjährige praktische Erfahrungen und fundiertes wissenschaftliches Wissen vorweisen. Durch die Auswahl konnten präzise Informationen erhoben werden (McIntosh und Morse 2015).

Eine systematische Literaturanalyse war Grundlage, um geeignete Fragen für den semistrukturierten Interviewfragebogen abzuleiten (Fischer et al. 2023). Der Fragenpool wurde im Team evaluiert, verschiedene Fragetypen ausgewählt und diese strukturiert (Brinkmann und Kvale 2018). Die Struktur des Fragebogens wurde im Verlauf der Befragungen um weitere mögliche Nachfragen ergänzt (Adams 2015).

Insgesamt nahmen sieben Personen im Oktober 2022 an der Befragung teil (Videotelefonie). Den Befragten wurde vorab Anonymität zugesichert. Die durchschnittliche Interviewlänge betrug 32 min. Tab. 2 zeigt die Charakteristika der Befragten. Sofern es die Befragten gestatteten, wurden die Interviews aufgenommen und transkribiert. In-Vivo-Codierung als erste Codiermethode führt zu einer unübersichtlichen Anzahl an Codes. Durch Vergleiche versuchen Forschende Gemeinsam-

Tab. 3 Antworten der Befragten

Nr	Kund*innen- verständnis	Abteilungs- übergreifende Kooperation	Digitales Bewusst- sein	Omni-Chan- nel-Manage- ment	Trendver- ständnis	Daten- manage- ment
#1	x	x	x	x	x	x
#2	x	x	x	x	x	x
#3	–	x	x	x	x	x
#4	x	x	x	x	x	x
#5	x	–	x	x	–	x
#6	x	–	x	x	–	x
#7	x	x	x	x	–	–

keiten und Unterschiede zwischen diesen Codes zu entdecken (Axial-Codierung). Schritt für Schritt werden die unübersichtlichen Codes zu Kategorien zusammengeführt, um eine aussagekräftige Datenstruktur zu erzeugen (Gioia et al. 2013; Saldaña 2013). Dieses induktive Vorgehen kann neue Zusammenhänge und Konzepte offenbaren. Gleichzeitig kann das offene Vorgehen Forschende dazu verleiten, Daten so zu interpretieren, dass sie ihren eigenen Vorstellungen entsprechen (Azungah 2018; Kennedy und Thornberg 2017). Um diesem Bias vorzubeugen, wurden die Ergebnisse im Team diskutiert. Die Codierung führte zur in Abb. 1 dargestellten Übersicht mit den drei Sub-Dimensionen Kund*innenorientierung, Marktorientierung und hybrider Vertrieb. Die Verteilung der Codes ist in Tab. 3 dargestellt. Die folgenden Kapitel gehen näher auf die Erkenntnisse ein.

4 Drei Sub-Dimensionen kennzeichnen die Notwendigkeit für den digitalen B2B-Vertrieb

4.1 Vertriebsmitarbeitende konzentrieren sich noch stärker auf ihre Kundschaft

Die Kund*innenorientierung beschreibt, inwiefern der Vertrieb auf die Bedürfnisse seiner Kundschaft eingeht und diese Bedürfnisse über die des eigenen Geschäfts stellt (Zhao 2022). Dies ist ein zentraler Schlüssel für den Vertriebserfolg (Terho et al. 2015; Razmak et al. 2022).

Der Vertrieb sollte in der Lage sein, Kund*innen mit dem Anbieterunternehmen zu verknüpfen (#1) und fokussiert sich „stärker auf eine geringere Anzahl von [...] Kunden“ (#2). Die Kernaufgabe des Vertriebs, also der Verkauf und die Problemlösung, bleibt bestehen (#5). In den Interviews wird deutlich, dass eine zunehmende Automatisierung im Vertrieb Einzug hält und diesen effizienter macht: „Ich kann schneller mit mehr Leuten kommunizieren im Vergleich zu vorher“ (#2) und „früher musste sehr viel manuell gemacht werden [...] und mittlerweile kommt [...] viel davon automatisch. Aber dafür hat er dann vielleicht andere Aufgaben oder kann noch genauer auf den Kunden eingehen“ (#4). Durch die Effizienzsteigerungen kann sich der Vertrieb stärker um die Problemlösung und Betreuung seiner Kundschaft kümmern. Er stimmt sich enger mit den Kund*innen ab, versucht sich in

sie hineinzusetzen, das Problem zu verstehen und eine Lösung zu finden (#4). Es zeigt sich, dass Kund*innenbeziehungsmanagement als Fundament des digitalen Vertriebs angesehen wird (#2). „Für viele Leute ist es nur ein Softwaretool, aber eigentlich ist es ein Management-Prinzip“ (#5). Um die Kundschaft durch den Vertriebsprozess zu leiten, sollten Vertriebsmitarbeitende einen „Servicegedanken [...] im Sinn haben“ (#2). Die Gestaltung des Kund*innenerlebnisses sollte „aus einer Hand“ (#7) erfolgen, weshalb es notwendig ist „viel stärker mit dem Marketing zusammen[zuarbeiten“ (#2). Weiterhin ist nicht nur die Zusammenarbeit mit Abteilungen wie dem Marketing oder der IT von hoher Relevanz, sondern auch der stärkere Austausch zwischen originär vertriebsbezogenen Rollen, wie z. B. dem Key Account Management, Vertriebsinnendienst und -außendienst (#7). Wie diese Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung zu gestalten ist, hängt von Faktoren wie der Unternehmensgröße, des Vertriebsprozesses, der Unternehmenskultur und dem Produktangebot ab (#5).

Zusammenfassend verdeutlichen die Interviews, dass digitale Möglichkeiten zunehmend Routinetätigkeiten übernehmen. Die Rolle des Vertriebs als Informationslieferant wird unbedeutend. Zukünftig konzentriert sich der Vertrieb verstärkt auf kund*innenorientiertes Verhalten. Er fokussiert sich auf die zum Unternehmen passende Kundschaft und arbeitet verstärkt mit anderen Abteilungen zusammen, um die Kund*innenzufriedenheit zu steigern.

4.2 Digitalisierung ermöglicht ein hybrides Verkaufsmodell

Aktuelle wissenschaftliche Untersuchungen verdeutlichen, dass die sinnvolle Nutzung digitaler Technologien im heutigen Vertrieb essentiell für den Vertriebserfolg ist (Razmak et al. 2022; Alonso-Garcia et al. 2023). Diese Annahme bestätigen die befragten Expert*innen.

Im Zeitalter des digitalen Vertriebs sind analoge und digitale Kanäle zu integrieren. Befragter #1 hebt hervor, dass ein „anfänglicher tiefer Beziehungsaufbau nicht über digitale Wege sinnvoll“ ist. „Persönlicher Kontakt ist nicht ersetzbar“ (#6) und trotz der Automatisierung ist auch individuelle Ansprache notwendig (#7). Der Vertrieb benötigt ein tiefgreifendes Verständnis für den Omni-Channel-Ansatz und muss wissen, welche Touchpoints online oder offline abzuwickeln sind (#5). Interviewkandidat #4 verdeutlicht: „Es kommt natürlich auch immer darauf an, [...] wie viel Informationen man davor bekommt vom Kunden“ und besonders die „initiale Kontaktaufnahme ist anders“. Denn heute werden Instrumente wie Google Ads, Webseiten, Online Meetings, Social Media, LinkedIn Navigator angeboten (#2, #4). Digitale und analoge Kanäle sind für den digitalen Vertrieb wichtig und es sind klare Guidelines bzgl. persönlicher und virtueller Interaktionen zu etablieren (#7). Der digitale Vertrieb „wird eine Kombination aus beiden, [...] der persönliche Kontakt direkt beim Kunden vor Ort wird nicht ganz überflüssig werden“ (#3). Um diesen hybriden Ansatz umzusetzen, ist ein Bewusstsein für die digitalen Möglichkeiten erforderlich. Vertriebsmitarbeitende benötigen „das Mindset, offen gegenüber neuen Technologien zu sein“ (#2). Denn diejenigen Kolleg*innen, „die sehr erfolgreich sind, sind die, die [...] selber mit dem Tablet losgelaufen sind“ (#3). Die Digitalisierung kann zudem den persönlichen Vertrieb ergänzen, da nach individuellem

Bedarf spontan weitere Expert*innen digital einbezogen werden können (#6). Trotz der vielen Vorteile der Digitalisierung ist zu beachten, dass „die Aufmerksamkeit [...] viel stärker abnimmt, wenn man das über einen Zoom-Call macht [...] als wenn man direkt vor Ort ist und direkt was präsentiert“ (#4).

Folglich sollte die Digitalisierung im Vertrieb mit Bedacht eingesetzt werden. Im B2B-Vertrieb wird der persönliche Kontakt nicht vollständig von digitalen Möglichkeiten ersetzt. Um zukünftig erfolgreich zu sein, sollten Vertriebsmitarbeitende die Effizienz durch die Integration digitaler Technologien steigern. Um Kund*innen nachhaltig an sich zu binden, sollten Vertriebsmitarbeitende einen hybriden Ansatz verfolgen: Digitale Technologien sind konsequent mit analogen Kanälen zu verknüpfen.

4.3 Daten ermöglichen einen marktorientierten Vertrieb

Das Konzept der Marktorientierung ist eng mit dem der Kund*innenorientierung verwandt. Es baut auf diesem auf und stellt das aktuellste Paradigma im Vertrieb dar (Kleinaltenkamp und Saab 2021; Plinke 2000). Unternehmen beschaffen sich Daten, bereiten diese auf und treffen auf dieser Basis Entscheidungen, um ihren Kund*innen überragende Werte zu bieten (Fang et al. 2014; Jaworski und Kohli 1993).

Im Zeitalter des digitalen Vertriebs sollten Vertriebsmitarbeitende „Trends früher erkennen, [...] bzw. die Auswirkungen dieser Trends auf den Kunden verstehen“ (#2). Hierbei sind nicht nur die Kund*innen zu berücksichtigen, sondern auch das Verhalten der Konkurrenz (#4). Wenn Vertriebsmitarbeitende Trends schneller erkennen, können sie schneller auf aktuelle Kund*innenbedürfnisse reagieren und sind deutlich schneller als im analogen Vertrieb (#3). Daten bilden die Grundlage für das Trendverständnis und eine schnelle Reaktionsfähigkeit (#1). Folglich ist es erforderlich, dass Daten zentral abgespeichert werden und für alle vertriebsrelevanten Rollen zugänglich gemacht werden. Das CRM-System ist das zentrale Tool zur Datenablage und -analyse. Es ermöglicht, digitale Spuren zu sammeln und automatisch abzuspeichern, was den Informationsaustausch erleichtert (#1). Die zentrale Datenablage stellt aktuell noch eine Herausforderung dar, wie Interviewkandidat #3 verdeutlicht: „Das heißt, ich trage irgendwas ins System [ein] und gehe davon aus, dass [...] [derjenige], für den das wichtig ist, [...] sich die Information rausziehen kann [...]. Und wir haben [...] festgestellt, dass das gar nicht der Fall ist, sondern dass wir in unterschiedlichen Systemen arbeiten.“ Werden die Daten hingegen zentral zugänglich gemacht, ermöglicht dies permanentes Screening und es können datenbasierte Entscheidungen getroffen werden (#2). Im Optimalfall erfolgt „die gesamte Begleitung des Vertriebsprozesses auf digitaler Ebene“ (#4) und Algorithmen überführen die Daten in intelligente Vorhersagen (#5). Demzufolge beruht der Erfolg der Vertriebsmitarbeitenden maßgeblich darauf, inwiefern sie in der Lage sind, die Routinearbeit mit Daten zu meistern und Neues darin zu entdecken (#1).

Zusammenfassend zeigen die Intervieweinblicke, dass Vertriebsmitarbeitende ein Gespür für Trends und Veränderungsdynamiken des Marktes aufweisen sollten. Sie müssen ein Marktverständnis aufbauen und Trends sowie deren Auswirkungen möglichst früh verstehen. Dies setzt ein gutes Datenmanagement voraus. Daten sollten

wann immer möglich digital abgelegt werden und zugänglich sein, sodass sie schnell und automatisiert in einen konkreten Nutzen für den Vertrieb überführbar sind.

5 Diskussion der Ergebnisse zur Readiness für den digitalen B2B-Vertrieb

Die Befragten aus der Praxis haben unterschiedliche Auffassungen zum Wesen des digitalen Vertriebs. Gemäß Befragter #6 bleiben die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Vertriebsmitarbeitenden gleich und nur die Arbeitsweise verändert sich: Statt analog zu arbeiten werden digitale Tools in den Arbeitsalltag integriert. Einzig der sensiblere Umgang mit Daten ergänzt die bisherigen Aufgaben des Vertriebs. Er sieht den digitalen Vertrieb vor allem als Effizienzgewinn. Experte #1 hat einen datengetriebenen Blick auf den digitalen Vertrieb und stuft die Zugänglichkeit und Interpretation von Informationen entlang der Customer Journey als hochrelevant ein. Dem stimmt auch Experte #3 zu, der den verbesserten Informationsaustausch zwischen Vertrieb und Kundschaft hervorhebt und anmerkt: „digitaler Vertrieb [ist] [...] beim direkten Kundentermin nicht zu Ende, sondern es geht da dann auch noch ein bisschen weiter“. In eine ähnliche Richtung geht die Auffassung von Experte #4: Nachdem Kund*innen digital aufgespürt wurden, erfolgt „die gesamte Begleitung des Vertriebsprozesses auf digitaler Ebene“. Folglich erstreckt sich der digitale Vertrieb über die gesamte Customer Journey und Daten sind ein wichtiges Instrument, um Entscheidungen zu treffen. Im Gegensatz zu den Expert*innen aus der Praxis haben alle Befragten aus dem Hochschulwesen (#2, #5, #7) diesen umfassenden Blick auf den digitalen Vertrieb. Dieser wird auch von der Literatur unterstützt (Steward et al. 2019; Fischer et al. 2023; Voss et al. 2023; Ahearne et al. 2022): Im digitalen Vertrieb werden entlang der gesamten Customer Journey digitale Technologien nutzbar gemacht, um die Kund*innenbeziehung zu optimieren.

Es herrscht ein homogenes Meinungsbild darüber, wodurch sich Vertriebsmitarbeitende charakterisierten, die „ready“ für den digitalen Vertrieb sind. Die Expert*innen sind sich einig, dass digitale Technologien und Tools in den Arbeitsalltag zu integrieren sind und auch zukünftig Offenheit für Veränderungen vorliegen sollte. Befragter #4 aus der Softwarebranche stuft zudem technisches Hintergrundwissen als relevant ein. Die Experten #1, #2 und #5 ergänzen, dass insbesondere der nutzstiftende Einbezug von digitalen Technologien, die Readiness von Vertriebsmitarbeitenden kennzeichnet. Den digitalen Vertrieb zu meistern, erfordert ein breites Fähigkeitspektrum. Da Technologien und Tools sowie die Kund*innenbedürfnisse einem stetigen Wandel unterworfen sind, müssen Vertriebsmitarbeitende anpassungsfähig sein (#7, #3). Diese Aussagen sind kongruent mit den Erkenntnissen aus der Forschung. Studien heben hervor, dass Vertriebsmitarbeitende zunehmend auf Basis von Daten arbeiten und kontinuierlich digitale Technologien in ihren Arbeitsalltag integrieren sollten (Razmak et al. 2022; Peesker et al. 2022). Weiterhin ist erkennbar, dass die Expert*innen Readiness als ein multidimensionales Konstrukt sehen, das neben einer offenen Einstellung gegenüber der Notwendigkeit neuer Arbeitsweisen auch die Fähigkeit für digitale Vertriebspraktiken erfordert (Rafferty et al. 2013; Armenakis

et al. 1993; Mullins und Agnihotri 2022). Die Expert*innen verdeutlichen, dass der digitale B2B-Vertrieb umfassender ist als das Verkaufen über digitale Plattformen.

6 Implikationen für einen erfolgreichen Wandel des Vertriebs

6.1 Konsequentes Alignment von Marketing und Vertrieb

„Im B2B-Markt sollte das Marketing nie vom Vertrieb getrennt betrachtet werden“ (#7). Diese Interviewerkenntnis wird von früheren Studien bestätigt, die die Zusammenarbeit als einen wichtigen Erfolgsfaktor zur Kundenbetreuung hervorheben (Biemans et al. 2022; Peterson et al. 2015; Le Meunier-FitzHugh und Massey 2019; Kotler et al. 2006). Die verstärkte Zusammenarbeit bis hin zur Integration von Marketing und Vertrieb eröffnet neue Chancen für Unternehmen, ihre Kundschaft noch besser zu betreuen. Dies erfordert einen Bewusstseinswandel auf beiden Seiten und oft stehen dieser Vision organisationale und kulturelle Gegebenheiten entgegen. Um diese aufzubrechen, sollten Marketing und Vertrieb an gemeinsamen Metriken bzw. Zielen gemessen und incentiviert werden, die sich an der Performance des Gesamtunternehmens orientieren. Weitere Maßnahmen können gemeinsame Reportings, cross-funktionale Teams, Job-Rotationen sowie das gemeinsame Involvement der Disziplinen bei der Entwicklung von Vermarktungsstrategien sein. Dies steigert die Produktivität der Organisation, da sich beide Disziplinen enger abstimmen und sich zukünftig nicht auf alle potenziellen Kund*innen fokussieren, sondern strukturiert relevante Kund*innen bearbeiten. Durch dieses Vorgehen hat insbesondere der Vertrieb mehr Zeit, sich auf seine Kernkompetenz zu fokussieren: die umfangreiche Betreuung der für die Organisation relevanten Kund*innen, ein Verständnis für ihre Probleme aufzubauen, Lösungen zu entwickeln und zu verkaufen.

6.2 Radikale Kund*innenorientierung erfordert Customer Success Management

Die Interviews verdeutlichen, dass Organisationen sich verstärkt um die Probleme ihrer Kund*innen kümmern sollen, die Kundschaft zentrale Entscheidungsbasis ist und CRM-Systeme notwendig sind, um relevante Informationen verfügbar zu machen. Das Customer Success Management (CSM) als neuester Ansatz des Beziehungsmanagements scheint in diesem Kontext ein nützlicher Ansatz zu sein, um diese Ziele zu erreichen (Kleinaltenkamp et al. 2023; Hochstein et al. 2023, 2020): Es stellt die Kundschaft und ihren Erfolg konsequent in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Ziel ist es, die Kund*innen über die gesamte Customer Journey hinweg erfolgreich zu machen und ihnen stetigen Wertzuwachs zu ermöglichen. Dieser Paradigmenwechsel führt dazu, dass die Organisation hinterfragt, was Wert für die Kundschaft bedeutet und versucht diesen zielgerichtet mit den Kund*innen zu entwickeln. Das CSM als ergänzende Disziplin stellt sicher, dass die Kundschaft auch nach Vertragsabschluss kontinuierlich betreut wird und einen maximalen Nutzen aus dem Leistungsangebot zieht. Diese Erfolgsorientierung bindet die Kund*innen langfristig an das Anbieterunternehmen und stellt wiederkehrende Verkäufe und nahtlose

Betreuung sicher. Hierfür müssen Unternehmen kontinuierlich prüfen, inwiefern die Kund*innen mit dem Lösungsangebot erfolgreich sind und proaktiv handeln, um einer Minimierung des Kund*innenerfolgs vorzubeugen. Essentiell für den Erfolg dieses Ansatzes ist die Abgrenzung von verwandten Disziplinen: Während der Vertrieb bspw. für Verkäufe zuständig ist, tritt das CSM als Trusted Advisor auf und tritt für die Belange der Kund*innen innerhalb der Anbieterorganisation ein.

6.3 Offenheit für stetigen Wandel

Die digitale Transformation und der dadurch entstehende Wandel im Vertrieb sind als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Befragter #2 fasst dies treffend zusammen: „Vielleicht gibt es irgendwelche disruptiven Innovationen in den nächsten Jahren, die man nicht vorhersehen kann. [...] [Man] muss sich auch auf das sich schneller ändernde [...] Berufsbild einstellen“. Die Readiness der Mitarbeitenden ist stets zu überprüfen und ihre Evaluierung an die sich verändernden Gegebenheiten anzupassen. Mögen aktuell Technologien wie KI, Big Data, Social Media oder Datenbrillen relevant sein (Fischer et al. 2023), wird sich der B2B-Vertrieb durch das Metaverse oder andere Technologien erneut grundlegend verändern (Giang Barrera und Shah 2023). Es ist für Organisationen wichtig, mit den stetigen Veränderungen Schritt zu halten, da diese aufeinander aufbauen (Singh et al. 2019; Steward et al. 2019; Doyle 2016). Dass kontinuierliche Transformationen gelingen, ist die Readiness von Vertriebsmitarbeitenden für zukünftige Technologien sicherzustellen und Messinstrumente sind laufend anzupassen. Stetig ist der Nutzen von neuen Kanälen zu bewerten und bei Bedarf in den Vertrieb zu integrieren, um im Rahmen des hybriden Verkaufsansatzes den Kund*innen stets das beste Erlebnis bieten zu können. Unternehmen müssen daher kontinuierlich die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden weiterentwickeln und sicherstellen, dass diese die Notwendigkeit für laufende Veränderungen erkennen.

7 Zusammenfassung und Limitationen

Abschließend ist anzumerken, dass die Forschungserkenntnisse Limitationen aufweisen, die als Ausgangsbasis für weitere Forschungen dienen können. Erstens basieren die Erkenntnisse auf Interviews mit B2B-Vertriebsexpert*innen und der B2B-Vertriebsliteratur, weshalb diese nicht ohne Überprüfung auf den B2C-Vertrieb übertragbar sind. Zweitens ist zu beachten, dass die Befragten aus Industrien mit eher komplexen Produkten entstammen. Drittens berücksichtigt der Beitrag ausschließlich die Notwendigkeit für den digitalen B2B-Vertrieb und nicht die Fähigkeit für den digitalen B2B-Vertrieb als zweite Dimension der Readiness. Viertens wirft dieser Artikel gemäß der Definition einen positiven Blick auf die Readiness und berücksichtigt nicht Spannungen, die bei der digitalen Transformation des Vertriebs auftreten können (Micallef et al. 2023).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Vertriebsmitarbeitende mit einer hohen Readiness eine digitale Affinität haben. Sie sind sich der hohen Relevanz von Daten bewusst und in der Lage, diese Daten zu akquirieren, zugänglich abzuspeichern

und Entscheidungen abzuleiten. Eine konsequente Kund*innenorientierung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für den digitalen Vertrieb, weshalb dieser mit anderen Disziplinen kooperieren sollte. Nur so ist es möglich, den Kund*innen eine nahtlose Erfahrung über den gesamten Vertriebsprozess hinweg zu gewährleisten und digitale mit analogen Möglichkeiten zu verknüpfen. Vertriebsmitarbeitenden muss bewusst sein, dass digitale Technologien den Vertrieb nachhaltig und kontinuierlich verändern, weshalb ein Interesse an diesen Veränderungsdynamiken essentiell ist, um weiterhin erfolgreich zu sein. Dies hat nicht nur Veränderungen der Vertriebsfunktion zur Folge, sondern erfordert einen Wandel der Gesamtorganisation und neue ergänzende Disziplinen.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](#) veröffentlicht; individuelles Drittmaterial kann ausgenommen sein (Kennzeichnung in den Quellenangaben).

Literatur

- Adams WC (2015) Conducting semi-structured interviews. In: Newcomer KE, Wholey JS, Hatry HP (Hrsg) Handbook of practical program evaluation. Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints Wiley, San Francisco, S 492–505
- Ahearne M, Atefi Y, Lam SK, Pourmasoudi M (2022) The future of buyer-seller interactions: a conceptual framework and research agenda. *J Acad Mark Sci* 50:22–45. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00803-0>
- Alavi S, Habel J (2021) The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *J Pers Sell Sales Manag* 41:83–86. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920969>
- Alonso-García J, Pablo-Martí F, Núñez-Barriopedro E, Cuesta-Valiño P (2023) Digitalization in B2B marketing: omnichannel management from a PLS-SEM approach. *J Bus Ind Mark* 38:317–336. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0421>
- Armenakis AA, Harris SG, Mossholder KW (1993) Creating readiness for organizational change. *Human Relat* 46:681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Azungah T (2018) Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *QRJ* 18:383–400. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>
- Barrera GK, Shah D (2023) Marketing in the Metaverse: Conceptual understanding, framework, and research agenda. *J Bus Res* 155:113420. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113420>
- Biemans W (2023) The impact of digital tools on sales-marketing interactions and perceptions. *Ind Market Manag* 115:395–407. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.015>
- Biemans W, Malshe A, Johnson JS (2022) The sales-marketing interface: a systematic literature review and directions for future research. *Ind Market Manag* 102:324–337. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>
- Bongers FM, Schumann JH, Schmitz C (2021) How the introduction of digital sales channels affects salespeople in business-to-business contexts: a qualitative inquiry. *J Pers Sell Sales Manag* 41:150–166. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1906260>
- Bouckennooghe D, Devos G, van den Broeck H (2009) Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: development of a new instrument. *J Psychol* 143:559–599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Brinkmann S, Kvale S (2018) *Doing interviews*. SAGE, London
- Doyle C (2016) *A Dictionary of marketing*. Oxford University Press, Oxford
- Dwivedi YK, Ismagilova E, Hughes DL, Carlson J, Filieri R, Jacobson J, Jain V, Karjaluoto H, Kefi H, Krishen AS, Kumar V, Rahman MM, Raman R, Rauschnabel PA, Rowley J, Salo J, Tran GA, Wang Y (2021) Setting the future of digital and social media marketing research: perspectives and research propositions. *Int J Inform Manage* 59:102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>

- Enyinda CI, Opute AP, Fadahunsi A, Mbah CH (2021) Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process. *J Bus Ind Mark* 36:990–1009. <https://doi.org/10.1108/JBI-M-01-2019-0053>
- Fang S-R, Chang E, Ou C-C, Chou C-H (2014) Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *Eur J Mark* 48:170–192. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2010-0353>
- Fischer H, Seidenstricker S, Poepelbuss J (2023) The triggers and consequences of digital sales: a systematic literature review. *J Pers Sell Sales Manag* 43:5–23. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2102029>
- Gfrerer A, Hutter K, Füller J, Ströhle T (2021) Ready or not: managers' and employees' different perceptions of digital readiness. *Calif Manage Rev* 63:23–48. <https://doi.org/10.1177/0008125620977487>
- Gioia DA, Corley KG, Hamilton AL (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research. *Org Res Methods* 16:15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Giovanetti M, Sharma A, Rangarajan D, Cardinali S, Cedrola E (2023) Understanding the enduring shifts in sales strategy and processes caused by the COVID-19 pandemic. *J Bus Ind Mark*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2022-0570>
- Guenzi P, Habel J (2020) Mastering the digital transformation of sales. *Calif Manage Rev* 62:57–85. <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>
- Hochstein B, Rangarajan D, Mehta N, Kocher D (2020) An industry/academic perspective on customer success management. *J Serv Res Us* 23:3–7. <https://doi.org/10.1177/1094670519896422>
- Hochstein B, Voorhees CM, Pratt AB, Rangarajan D, Nagel DM, Mehrotra V (2023) Customer success management, customer health, and retention in B2B industries. *Int J Res Mark* 40:912–932. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2023.09.002>
- Jaworski BJ, Kohli AK (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *J Mark* 57:53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Kaiser R (2021) *Qualitative Experteninterviews; Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer, Wiesbaden
- Kennedy BL, Thornberg R (2017) Deduction, induction, and abduction. In: Flick U (Hrsg) *The SAGE handbook of qualitative data collection*. SAGE, London, S 49–64
- Kleinaltenkamp M, Saab S (2021) *Technischer Vertrieb; Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing*. Springer Gabler, Wiesbaden
- Kleinaltenkamp M, Prohl-Schwenke K, Elgeti L (Hrsg) (2023) *Customer success management; helping business customers achieve their goals*. Springer, Cham
- Kotler P, Rackham N, Krishnaswamy S (2006) Ending the war between sales and marketing. *Harv Bus Rev* 84:68–78
- Krings W, Palmer R, Inversini A (2021) Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing. *Ind Market Manag* 93:174–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.002>
- Le Meunier-FitzHugh K, Massey GR (2019) Improving relationships between sales and marketing: the relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms. *J Mark Manag* 35:1267–1290. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1648310>
- Lee H, Cho C-H (2020) Digital advertising: present and future prospects. *Int J Advert* 39:332–341. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1642015>
- Lemon KN, Verhoef PC (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *J Mark* 80:69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lewin K (1947) Frontiers in group dynamics. *Human Relat* 1:5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lokuge S, Sedera D, Grover V, Dongming X (2019) Organizational readiness for digital innovation: development and empirical calibration of a construct. *Inform Manag* 56:445–461. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.09.001>
- Marshall GW, Goebel DJ, Moncrief WC (2003) Hiring for success at the buyer-seller interface. *J Bus Res* 56:247–255. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00435-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00435-6)
- Mattila M, Yrjölä M, Hautamäki P (2021) Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *J Pers Sell Sales Manag* 41:113–129. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1916396>
- McIntosh MJ, Morse JM (2015) Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. *Glob Qual Nurs Res* 2:233393615597674. <https://doi.org/10.1177/233393615597674>
- Meuser M, Nagel U (2009) Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische An- lage. In: Pickel S, Jahn D, Lauth H-J, Pickel G (Hrsg) *Methoden der vergleichenden Politick- und Sozialwissenschaft*. VS, Wiesbaden, S 465–479

- Meyer M, Mayrhofer W (2022) Setting a sample. In: Flick U (Hrsg) *The SAGE handbook of qualitative research design*. SAGE, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne, S 273–289
- Micallef M, Keranen J, Kokshagina O (2023) Understanding the consequences of digital technology use in sales: multilevel tensions inside sales organizations. *J Pers Sell Sales Manag*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2159422>
- Moncrief WC (1986) Selling activity and sales position taxonomies for industrial Salesforces. *J Marketing Res* 23:261–270. <https://doi.org/10.1177/002224378602300306>
- Moncrief WC, Marshall GW, Lassk FG (2006) A contemporary taxonomy of sales positions. *J Pers Sell Sales Manag* 26:55–65. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260105>
- Mullins R, Agnihotri R (2022) Digital selling: organizational and managerial influences for frontline readiness and effectiveness. *J Acad Mark Sci* 50:800–821. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00836-5>
- Paschen J, Wilson M, Ferreira JJ (2020) Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Bus Horizons* 63:403–414. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>
- Patton MQ (2015) *Qualitative research & evaluation methods; Integrating theory and practice*. SAGE, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC
- Peesker KM, Kerr PD, Bolander W, Ryals LJ, Lister JA, Dover HF (2022) Hiring for sales success: the emerging importance of salesperson analytical skills. *J Bus Res* 144:17–30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.070>
- Peterson R, Gordon G, Krishnan V (2015) *When sales and marketing align: impact on performance (Faculty Peer-Reviewed Publications)*
- Plinke W (2000) Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements. In: Kleinaltenkamp M, Plinke W (Hrsg) *Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing*. Springer, Berlin, S 101–169
- Rafferty AE, Jimmieson NL, Armenakis AA (2013) Change readiness: a multilevel review. *J Manage* 39:110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Razmak J, Pitzel JW, Belanger C, Farhan W (2022) Brushing up on time-honored sales skills to excel in tomorrow's environment. *J Bus Ind Mark*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2020-0533>
- Repovš E, Drnovšek M, Kaše R (2019) Change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Econ Bus Rev* 21:309–338. <https://doi.org/10.15458/85451.82>
- Roulston K, Halpin SN (2022) Designing qualitative research using interview data. In: Flick U (Hrsg) *The SAGE handbook of qualitative research design*. SAGE, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne, S 667–683
- Saldaña J (2013) *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE, Los Angeles
- Singh J, Flaherty K, Sohi RS, 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. *J Pers Sell Sales Manag* 39:2–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>
- Stevens GW (2013) Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *J Appl Behav Sci* 49:333–360. <https://doi.org/10.1177/0021886313475479>
- Steward MD, Narus JA, Roehm ML, Ritz W (2019) From transactions to journeys and beyond: the evolution of B2B buying process modeling. *Ind Market Manag* 83:288–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002>
- Terho H, Eggert A, Haas A, Ulaga W (2015) How sales strategy translates into performance: the role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Ind Market Manag* 45:12–21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>
- Voss M, Jaspert D, Ahlfeld C, Sucke L (2023) Developing a digital maturity model for the sales processes of industrial projects. *J Pers Sell Sales Manag*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2151014>
- Zhao X (2022) Customer orientation: a literature review based on bibliometric analysis. *Sage Open* 12:215824402210798. <https://doi.org/10.1177/21582440221079804>
- Zoltners AA, Sinha P, Sahay D, Shastri A, Lorimer SE (2021) Practical insights for sales force digitalization success. *J Pers Sell Sales Manag* 41:87–102. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1908144>

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.