

Durst, Carolin; Pöppelbuß, Jens

Article — Published Version

Umdenken beim Verkauf von Business-to-Business-Lösungen: Integration von Marketing, Vertrieb und Customer Success Management

HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik

Suggested Citation: Durst, Carolin; Pöppelbuß, Jens (2024) : Umdenken beim Verkauf von Business-to-Business-Lösungen: Integration von Marketing, Vertrieb und Customer Success Management, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, ISSN 2198-2775, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, Vol. 61, Iss. 3, pp. 609-622,
<https://doi.org/10.1365/s40702-024-01089-w>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/316230>

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>



Umdenken beim Verkauf von Business-to-Business-Lösungen: Integration von Marketing, Vertrieb und Customer Success Management

Carolyn Durst  · Jens Pöppelbuß

Eingegangen: 7. Mai 2024 / Angenommen: 26. Mai 2024 / Online publiziert: 17. Juni 2024
© The Author(s) 2024

Zusammenfassung Die Vermarktung und der Vertrieb von komplexen Produkt- und Dienstleistungsbündeln in Business-to-Business-Märkten wird als Solution Selling bezeichnet. Dieser Verkaufsansatz vermarktet keine einzelnen Produkte oder Dienstleistungen, sondern maßgeschneiderte Lösungen. Die Komplexität und Individualität der verkauften Lösungen erzeugt einen erhöhten Bedarf an relevanter und genauer Information auf beiden Seiten: Potenzielle Käufer recherchieren bereits vorab nach potenziellen Lösungen und die Anbieter müssen wiederum die Situation des Käufers verstanden haben. Für dieses tiefgreifende Verständnis der Kundenanforderungen sowie die passgenaue Distribution notwendiger Informationen ist eine enge Zusammenarbeit von Marketing, Vertrieb und Customer Success Management notwendig. Traditionelle Unternehmensstrukturen weisen jedoch oft eine Trennung zwischen Abteilungen auf, was zu Effizienzverlusten in der Kundenansprache und -bindung führen kann. Besonders in mittelständischen Unternehmen dominiert häufig der Vertrieb, während das Marketing unterrepräsentiert ist und das Customer Success Management in der Entwicklung hinterherhinkt. Dieser Beitrag stellt einen integrierten Verkaufsansatz vor und zeigt strategische Maßnahmen zur Förderung der Integration auf. Diese umfassen u. a. die Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen, die Bildung funktionsübergreifender Teams oder die Einführung integrativer Rollen wie die eines Chief Revenue Officer (CRO).

✉ Carolyn Durst

Professur für Digital Marketing, Hochschule Ansbach, Residenzstraße 8, 91522 Ansbach, Deutschland
E-Mail: carolin.durst@hs-ansbach.de

Jens Pöppelbuß

Lehrstuhl für Industrial Sales and Service Engineering, Ruhr-Universität Bochum, Universitätsstraße 150, 44780 Bochum, Deutschland
E-Mail: Jens.Poeppelbuss@isse.ruhr-uni-bochum.de

Schlüsselwörter Solution Selling · Integrierter Verkaufsansatz · Marketing · Vertrieb · Customer Success Management

Rethinking the Sales Approach for Business-to-Business Solutions: Integration of Marketing, Sales, and Customer Success Management

Abstract In business-to-business markets, the marketing and distribution of complex bundles of products and services are referred to as solution selling. This sales approach promotes customized solutions instead of single product and service transactions. The complexity and individuality of the sold solutions generate an increased need for relevant and accurate information on both sides: Potential buyers research possible solutions in advance, and the providers, in turn, must understand the buyer's situation and context. For this profound understanding of customer requirements and the precise distribution of necessary information, close collaboration between the marketing, sales, and customer success management functions is essential. Traditional corporate structures, however, still exhibit a strict separation between departments, leading to efficiency losses in customer engagement and retention. Particularly in medium-sized companies, the sales department frequently dominates, while marketing is underrepresented, and the customer success management function is still under development. This paper presents an integrated sales approach and outlines strategic measures to promote the integration of the marketing, sales, and customer success management functions. These measures include the decentralization of decision-making processes, the formation of cross-functional teams, and the introduction of integrative roles, e.g., a Chief Revenue Officer.

Keywords Solution Selling · Integrated Sales Approach · Marketing · Sales · Customer Success Management

1 Einleitung

Deutschland gilt als führendes Industrieland. Im Jahr 2023 machten die produzierenden Unternehmen knapp 25 % der Bruttowertschöpfung aus (Statista 2024), deutlich mehr als in Frankreich, im Vereinigten Königreich oder in den USA (jeweils ca. 17 %). Allein der stark mittelständisch geprägte Maschinenbau allein erwirtschaftete 2022 mit einem Umsatz von 244 Mio. rund zehn Prozent des Gesamtumsatzes des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland (Statista 2022). Viele dieser produzierenden Unternehmen sind auf die Herstellung und den Vertrieb von hochkomplexen Anlagen und Produkten spezialisiert und ihre maßgeschneiderten Lösungen sind individuell auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten.

B2B (Business-to-Business) Solution Selling ist ein Verkaufsansatz, bei dem ein Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen nicht als einzelne Artikel, sondern als maßgeschneiderte Lösungen anbietet. Diese Lösung ist spezifisch auf die Bedürfnisse und Probleme eines anderen Unternehmens zugeschnitten (Koponen et al. 2019). Der Fokus liegt darauf, den Wert der angebotenen Lösung für das Kun-

denunternehmen hervorzuheben, indem gezeigt wird, wie diese Lösung zur Bewältigung spezifischer Herausforderungen oder zur Erreichung von Geschäftszielen beitragen kann. Solution Selling erfordert ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse, eine enge Zusammenarbeit zwischen Verkäufer- und Käuferunternehmen sowie eine starke Betonung der Nachverkaufsbetreuung, um den langfristigen Erfolg der implementierten Lösungen zu gewährleisten (Enyinda et al. 2021; Koponen et al. 2019). Bereits Tuli et al. (2007) zeigten, dass solche B2B-Lösungen aus Kundensicht nicht einfach ein integriertes und auf Kundenwünsche angepasstes Bündel von Produkten und Dienstleistungen sind, sondern ein gemeinsamer Prozess von der Aufnahme der Anforderungen, über die Zusammenstellung und Verfügbarmachung der Lösung beim Kunden bis hin zur dauerhaften Kundenunterstützung. Dabei spielt die Digitalisierung der Abläufe in Marketing, Vertrieb und Customer Success Management eine zentrale Rolle und spiegelt sich in einer verbesserten Kundenkommunikation, aber auch in individualisierteren Angeboten wider.

Mit Solution Selling können sich Anbieter durch kundenspezifische Lösungen vom Wettbewerb differenzieren. Statt einzelne, abgeschlossene Produktverkaufs- und Service-Transaktionen steht eine langfristige Kundenbeziehungen im Zentrum der Bemühungen. Hierfür ist es notwendig, dass ein potenzieller Kunde positive und wertvolle Erlebnisse über alle Interaktionspunkte (sog. Touchpoints) hinweg erfährt und in Kombination mit einer maßgeschneiderten Lösung zu einem loyalen Kunden wird (Witell et al. 2020). Ultimative Nutzerzentrierung, Reaktionsgeschwindigkeit und reibungslose Prozesse sind hierbei zunehmend geschäftsentscheidend (Friedrich et al. 2020). Insgesamt ermöglicht Solution Selling, sich positiv von der Konkurrenz abzuheben, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und den Kundenertragswert (Customer Lifetime Value) kontinuierlich zu steigern. Die klassischen Kundenschnittstellen in B2B-Märkten sind Marketing, Vertrieb und (After Sales) Service. Letzterer muss sich aber immer mehr zu einem Customer Success Management (CSM) wandeln und nicht nur reaktiv auf Kundenprobleme in der Nutzungsphase der Lösung reagieren. Eine wesentliche Aufgabe im Customer Success Management ist daher die proaktive Entwicklung einer Roadmap für den Kundenerfolg und deren gemeinsame Umsetzung mit dem Kunden.

Damit Informationen über Kunden entlang der gesamten Customer Journey gesammelt, miteinander verbunden und bei jedem Touchpoint mit dem Kunden verfügbar gemacht werden können, ist eine Integration von Marketing, Vertrieb und Customer Success Management notwendig. Während sich die Wissenschaft verstärkt mit dem Thema Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marketing (Sales-Marketing Interface) auseinandersetzt und die Notwendigkeit der Zusammenarbeit dieser Funktionen anerkennt (Biemans et al. 2022; Rouziès et al. 2005), hinkt die Praxis noch hinterher. Meist haben mittelständische, vertriebsorientierte Industrieunternehmen ein starkes Vertriebsteam. Die Marketingabteilung arbeitet hingegen in vergleichsweise kleinen Teams mit geringeren Budgets. Meist gibt es Key Account Manager, ein Customer-Success-Management-Team ist jedoch Fehlanzeige. In der Diskussion über eine Stärkung der Marketingfunktion hört man häufig von den verantwortlichen Personen, dass die Auftragsbücher voll sind und man eher Personal als Vermarktungsprobleme hat. Doch Märkte sowie Kundenerwartungen ändern sich. Insbesondere bei der Markteinführung innovativer Lösungen, die vielleicht sogar zu

einer Nutzen-statt-Besitzen-Logik wechseln, müssen Märkte und Kunden erst identifiziert und verstanden werden. Für eine effiziente und effektive Kundenansprache und -betreuung über verschiedene digitale und traditionelle Kanäle müssen Marketing, Vertrieb und Customer Success Management daher Hand in Hand arbeiten (Rodríguez et al. 2020). Dieser Beitrag betrachtet die aktuelle Situation in Marketing, Vertrieb und Customer Success Management im Mittelstand und zeigt auf, wie Unternehmen die Integration dieser Abteilungen vorantreiben können.

2 Aufgaben und Herausforderungen an den Kundenschnittstellen im B2B Solution Selling

2.1 Marketing

Im B2B Solution Selling spielt das Marketing eine entscheidende Rolle. Es geht darum, nicht einfach nur Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, sondern umfassende Lösungen zu präsentieren, die die echten Probleme der Kunden adressieren. Dies wird häufig mithilfe von hochwertigem, relevantem Content umgesetzt, der Antworten auf die Fragen der Zielgruppe oder sogar einzelner, spezifischer Zielkunden liefert. Dazu gehören beispielsweise Whitepaper, Studien, Webinare oder Customer Success Stories. Um diese Inhalte zu erstellen, benötigt die Marketingabteilung detaillierte Informationen über Kunden und ihre Herausforderungen. Vertrieb und Customer Success Management sind im Tagesgeschäft ständig mit Kunden im Austausch und daher eine wertvolle Informationsquelle für das Marketing. Diese haben jedoch aufgrund ihrer Vergütungsstruktur kaum Anreize, sich proaktiv mit dem Marketing-Team auszutauschen, wie es bspw. nötig wäre, um ein Account-Based Marketing umzusetzen. Einblicke in die Themen- und Problemfelder der Kunden zu gewinnen, ist für B2B-Marketer daher eine Herausforderung. In vertriebsorientierten Unternehmen haben sie kaum bis keinen direkten Kundenkontakt und durch die Silo-Mentalität eingeschränkter Zugang zur Wissensbasis von Vertrieb und Customer Success Management. Das ist problematisch, da durch verbesserte Zugänglichkeit von Informationen für Kunden über digitale Kanäle bereits ein Großteil des Einkaufsprozesses im B2B-Geschäft gelaufen ist, wenn Entscheider erstmals Vertriebsmitarbeitende des Anbieters kontaktieren (Lässig et al. 2015). Laut Gartner (2021) sind außerdem bis zu zehn Entscheidungsträger im B2B-Kaufprozess involviert, von denen jeder unabhängig online nach fünf bis sechs Content Pieces (z.B. Blogbeiträge, Studien oder Erfahrungsberichte) zu geeigneten Angeboten sucht. Diese zu erstellen ist Aufgabe des Marketings.

Neben der Erstellung spielt die Distribution der Inhalte eine ebenso wichtige Rolle im B2B Marketing. Damit (potenzielle) Kunden die erstellten Inhalte finden, werden diese in unterschiedlichen Formaten über verschiedene Online- und Offline-Kanäle ausgespielt. Traditionelle Kanäle in B2B-Märkten sind Messen, Fachzeitschriften oder die Unternehmenswebseite. Heute kommen immer mehr digitale Kanäle, wie Social-Media- oder Bewertungsplattformen hinzu. Jeder Kanal benötigt ein individuelles Content-Format und funktioniert nach eigenen Spielregeln. Wie bei der Content-Produktion sind B2B Marketer bei der Distribution auf wertvolle

Informationen aus Customer Success Management und Vertrieb angewiesen, um die Informationen im richtigen Format über den passenden Kanal für die Zielgruppe auszuspielen.

2.2 Vertrieb

Der Vertrieb hat in Unternehmen eine akquisitorische und eine logistische Funktion, indem er zum einen den Verkauf von Produkten, Dienstleistungen und Lösungen verantwortet und zum anderen die Distribution dieser Leistungen an den Kunden sicherstellt. Der Vertrieb eines Unternehmens sieht sich klassischerweise in der Verantwortung für die Erreichung marktbezogener Zielgrößen wie Umsatz und Marktanteil, aber darüber hinaus häufig auch für qualitative Ziele, wie z. B. Kundenzufriedenheit (Winkelmann 2012). Vertriebsmitarbeitende haben die Aufgabe, Informationen über die vom Unternehmen angebotenen Leistungen zu vermitteln, potenzielle Kunden (Leads) zu identifizieren und zu Käufern zu entwickeln, und dementsprechend Kaufabschlüsse erfolgreich zu verhandeln. Sie unterstützen Kunden außerdem durch Hilfe bei Problemlösungen, technischen Schwierigkeiten, Finanzierungsangeboten und sammeln selbst Informationen über Kunden im Rahmen ihrer eigenen Marktforschung (Kotler et al. 2016).

Der Vertrieb in produktorientierten und mittelständisch geprägten B2B-Branchen wie dem Maschinen- und Anlagenbau zeichnen sich in der Regel durch eine hohe Bedeutung des persönlichen Verkaufs aus, bei dem fachlich und in der Kundeninteraktion geschulte Außendienstmitarbeitende mit (potenziellen) Kunden interagieren, um Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen, um letztlich physische Investitionsgüter zu verkaufen. Viele Anreizsysteme im Vertrieb sind dabei genau auf das Erreichen möglichst großvolumiger Kaufabschlüsse ausgerichtet. Auch in für das B2B Solution Selling typischen komplexen Verkaufssituationen gilt der persönliche Verkauf als Schlüssel zum Erfolg, da auch die Kundenprozesse und -anforderungen im Detail verstanden werden müssen. Außendienstmitarbeitende können die Probleme der Kunden analysieren und dann das Angebot den speziellen Anforderungen anpassen. So bauen sie langfristige und persönliche Beziehungen zu wichtigen Entscheidern auf, wofür sich mitunter auch die Anreizsysteme im Vertrieb verändern müssen. Oftmals agieren sie auch in der Rolle des (Key) Account Managers als wesentliche Kommunikationsschnittstelle zwischen dem Kunden und den verschiedenen relevanten Abteilungen auf der Anbieterseite. Seit den Einschränkungen durch die Corona-Pandemie erhalten hybride Ansätze Einzug in den Vertrieb. Digitale Formate, wie Video-Meetings oder Webinare, sind in vielen Bereichen bereits unverzichtbar.

Die Komplexität und Individualität der verkauften Lösungen erzeugt einen erhöhten Bedarf an relevanter und genauer Information über die Kundenorganisation zur erfolgreichen Durchführung von Vertriebsprozessen (Rodríguez et al. 2020). Die angebotene Leistung muss zu den Bedürfnissen des Kunden passen. Darüber hinaus können mehrere Personen mit verschiedenen Funktionen auf Kundenseite am Verkaufsprozess beteiligt sein. Diese Personen bilden dann das sog. Buying Center und jede einzelne Rolle hat ihre eigenen Anforderungen und ihren eigenen Informationsbedarf im Vertriebsprozess (Cabanelas et al. 2023). So interessiert sich

beispielsweise der Nutzer bzw. Bediener der Lösung für die technischen Details. Budgetverantwortliche Entscheider sind an der Wirtschaftlichkeit einer Investition bzw. den Total Cost of Ownership interessiert. Der Vertrieb muss daher beim Verkauf von komplexen Lösungen verschiedene Personen mit unterschiedlichen Anforderungen überzeugen. Hinzu kommt möglicherweise eine Veränderung im Erlösmodell, wenn anstatt einer einmaligen Investition in eine Maschine oder Anlage die mehrjährige Bereitstellung einer integrierten Lösung bei wiederkehrenden Zahlungen (z. B. als Pay-per-use oder Subscription) verkauft werden soll, die wiederum auch auf Entscheidungsprozesse und -befugnisse auf Kundenseite einen Einfluss hat.

Die fortschreitende Digitalisierung verändert dabei die Rahmenbedingungen für den Vertrieb. Früher war er häufig die einzige Informationsquelle für Kunden. Heute ist der Kunde zunehmend besser informiert, agiert eigenständig und glaubt einschätzen zu können, was er als Lösung braucht (Rainsberger 2021). Kunden sind immer weniger bereit, mit einem Verkäufer zu interagieren, solange ihre eigenen Recherchen noch nicht abgeschlossen sind. Der Vertrieb verliert die Informationsvormacht und dadurch auch die Kontrolle über die Kundenbeziehung; auch aufgrund der steigenden Bedeutung von digitaler Mundpropaganda (Online-Bewertungen, Ratings) und Influencern auch in B2B-Märkten (Rainsberger 2021).

2.3 Customer Success Management

Die Etablierung einer Customer-Success-Management-Strategie in Unternehmen bedeutet in der Regel eine konsequente Ausrichtung auf den Erfolg ihrer Kunden, deren Erwartungen erfüllt und ggf. sogar übertroffen werden sollen. Der Anbietererfolg steht demnach in direkter Abhängigkeit zum Kundenerfolg (Holst 2022). Die Aufgabe des Customer Success Management besteht folglich darin, sich kontinuierlich und proaktiv darum zu bemühen, den Wert, den die Kunden aus der bereitgestellten Lösung ziehen, zu verbessern und damit die Kundenbindung zu erhöhen (Hochstein et al. 2023). Ursprünglich stark bei Subskriptionsgeschäftsmodellen der Softwarebranche vertreten, lassen sich auch in klassischen B2B-Branchen nun erste Ansätze erkennen, dass sich reaktive Philosophien des After-Sales-Service hin zu einem Customer Success Management wandeln (Eggert et al. 2020; Holst 2022). Unternehmen dokumentieren durch die Schaffung neuer Organisationseinheiten für das Customer Success Management und Stellen für Customer Success Manager, dass sie daran interessiert sind, dass ihre Kunden den für sie maximalen Erfolg aus der genutzten Lösung erzielen. Gleichzeitig schaffen sie so neue und verbesserte Touchpoints in der Interaktion mit ihren Kunden, indem Customer Success Manager sich bspw. regelmäßig mit ihren Ansprechpersonen auf Kundenseite austauschen, um Fortschritte in der Nutzung der Lösung gemeinsam zu reflektieren.

Ein wesentliches Element des Customer Success Management in der anfänglichen Sozialisationsphase zwischen Anbieter und Kunde ist das Customer Onboarding, das sich unmittelbar an die mit dem Kaufabschluss erfolgreich beendeten Vertriebsaktivitäten anschließt. Das Ziel des Customer Onboarding ist es, neuen Kunden den Wert bzw. die Nutzenpotenziale der bereitgestellten Lösung nahezubringen, so dass sie den von ihnen angestrebten Nutzen auch tatsächlich erzielen. Dieser Nutzen sollte für die Kunden möglichst schnell wahrnehmbar werden, so dass sie die neue

Lösung zügig annehmen und in ihre tägliche Arbeitsroutinen integrieren. Es geht also darum, sicherzustellen, dass die Lösung für den Kunden einwandfrei installiert bzw. eingerichtet wurde und der Umgang damit dem Kunden verständlich, bekannt und angenehm ist (Bishop 2020). Hierfür werden kundenspezifische und aufeinander aufbauende Ziele für den Kennenlern- und Nutzungsprozess definiert und das Erreichen dieser Ziele in regelmäßigen Besprechungen durch Customer Success Manager überprüft. Dadurch, dass die Kunden feststellen, dass die angebotene Lösung einen Nutzen bzw. Wert für sie erzeugt, erhöht sich auch ihre Bereitschaft, eng mit dem Anbieter im Onboarding-Prozess zu interagieren. Das Customer Onboarding sorgt auf diese Weise für realistische Erwartungen auf Kundenseite zur Leistungsfähigkeit des Anbieters, geringere Abwanderungsquoten in frühen Phasen der Kundenbeziehung, bessere Empfehlungsraten und dadurch höhere Kundenetragswerte und Umsatzsteigerungen.

Im weiteren Verlauf der Kundenbeziehung ist das Customer Success Management darauf ausgerichtet, den erzielten Wert bzw. Nutzen durch die bereitgestellte Lösung zu erweitern. Kunden sollen idealerweise die Erkenntnis erzielen, dass sie mit der Lösung bzw. ergänzenden Lösungsbausteinen noch mehr Nutzen für weitere ihrer Geschäftsaktivitäten erzielen können als ursprünglich gedacht. Kunden zeigen sich dann vielleicht sogar bereit, noch stärker in die Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter zu investieren, da sie ihn als einen „Trusted Advisor“ sehen (Holst et al. 2021). Als Fürsprecher können sie dann auch die Reputation des Anbieters steigern und für Weiterempfehlungen sorgen (Shukla 2022). Um diese positiven Effekte mit einem Customer Success Management zu erzielen, ist die Überwachung der sog. „Kundengesundheit“ durch Kennzahlen wie dem „Customer Health Score“ empfehlenswert. Diese Metrik sollte kontinuierlich Informationen zur Bewertung der Kundenbeziehung liefern und dabei Kundenzufriedenheit, Lösungsnutzung und die Realisierung des Kundenwerts beobachten (Hochstein et al. 2023).

3 Die B2B Customer Journey: Von linearen Modellen zu Kreislaufmodellen

Das Ziel im Zusammenwirken von Marketing, Vertrieb und Customer Success Management ist die Gewinnung von Neukunden, die im Laufe der Geschäftsbeziehung zu profitablen und loyalen Bestandskunden werden. Hierfür haben sich in der Praxis verschiedene Modelle etabliert, von denen drei im Folgenden vorgestellt werden.

3.1 Marketing und Sales Funnel

Der Begriff und das Konzept des Marketing und Sales Funnel, auch bekannt als Verkaufstrichter, gehen zurück auf das Jahr 1898. Der amerikanische Werbefachmann E. St. Elmo Lewis entwickelte ein Modell, das die Stufen beschreibt, die ein potenzieller Kunde durchläuft, bevor er eine Kaufentscheidung trifft. Dieses Modell wurde als AIDA-Modell bekannt, ein Akronym für Awareness (Bewusstsein), Interest (Interesse), Desire (Verlangen) und Action (Handlung). Obwohl das AIDA-Modell ursprünglich für die Werbebranche entwickelt wurde, bildet es die Grundlage

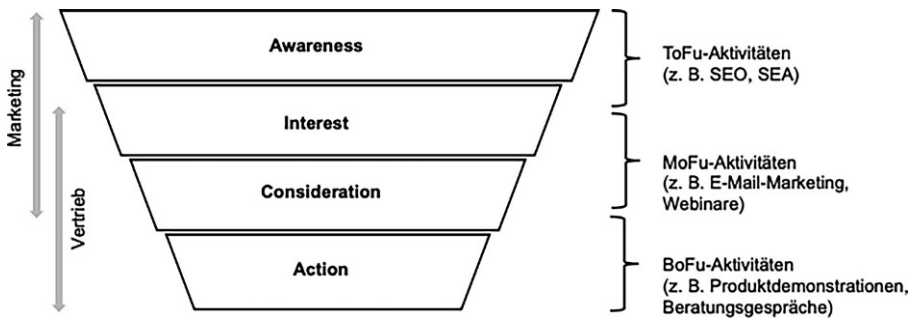


Abb. 1 Marketing und Sales Funnel (eigene Darstellung)

für den modernen Sales Funnel, indem es die psychologischen Phasen abbildet, die ein Kunde auf dem Weg zur Kaufentscheidung durchläuft. Mit der Zeit wurde das Modell erweitert und angepasst, um den veränderten Marktbedingungen und dem Verständnis des Kundenverhaltens gerecht zu werden, aber die Kernidee von Lewis bleibt ein zentraler Bestandteil des heutigen Marketing- und Verkaufsprozesses.

Jede Phase des Funnels spricht die potenziellen Kunden in unterschiedlichen Phasen ihrer Kaufentscheidung an und erfordert spezifische Marketing- und Verkaufsaktivitäten (siehe Abb. 1). Zu den Aktivitäten im Top of the Funnel (ToFu) zählt beispielsweise Optimierung der Website und der Inhalte, um eine höhere Sichtbarkeit in den Suchmaschinenergebnissen zu erzielen. Aktivitäten im Middle of the Funnel (MoFu) sollen den Interessenten bei der Informationsbeschaffung und Entscheidungsfindung unterstützen. Hier können E-Mail-Marketing oder Webinare zum Einsatz kommen. Im Bottom of the Funnel (BoFu) geht es darum, den Kaufabschluss herbeizuführen. Produktdemonstrationen, Verkaufsgespräche und persönliche Beratung zu individuellen Angeboten sind hier typische Vertriebsaufgaben. Grundsätzlich liegt die Verantwortung im oberen Bereich des Verkaufstrichters bei Marketing und im unteren Bereich im Vertrieb. Bei stark vertriebsorientierten Unternehmen steuert Marketing meist nur die ToFu-Aktivitäten und der Vertrieb übernimmt alle folgenden. Egal, wie die Aufteilung zwischen Marketing und Vertrieb ausgestaltet ist, an definierten Stellen müssen die generierten Leads an den Vertrieb übergeben werden.

Der Funnel bietet eine gute Grundlage, um die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb zu strukturieren. Das Modell suggeriert jedoch einen linearen Kaufentscheidungsprozess auf Kundenseite, der so häufig nicht der Realität entspricht. Ändern sich die Prioritäten oder Budgets, springen Kunden zwischen Phasen hin und her, wiederholen Schritte oder überspringen manche Phasen ganz. Marketing und Vertrieb stehen weiter nebeneinander und definieren lediglich die Übergabe der Leads in den jeweiligen Verantwortungsbereich. Feedbacks, Rückkopplungen sowie eine echte Integration, ein Zusammenwirken der beiden Bereiche oder eine Zusammenarbeit mit dem Customer Success Management stehen hier nicht im Fokus. Der Funnel konzentriert sich so stärker auf die Abläufe im Unternehmen und weniger auf die tatsächlichen Bedürfnisse und das Verhalten der (potenziellen) Kunden.

3.2 B2B-Kaufprozess und Kaufaufgaben

In der Praxis ist der B2B-Kaufprozess nicht-linear: Der Käufer absolviert verschiedene Kaufaktivitäten oder -aufgaben in unterschiedlicher Reihenfolge, um zu einer endgültigen Kaufentscheidung zu gelangen (Gartner 2021). Ein Modell von Gartner geht davon aus, dass die zeitliche Abfolge der zentralen Kaufaufgaben schwer zu antizipieren ist. Die Aufgaben lassen sich aber in vier Hauptkategorien unterteilen:

1. *Problemidentifikation*: Diese Phase markiert den Anfangspunkt des Kaufprozesses. Hier erkennt der Käufer, dass ein bestimmtes Problem oder ein Bedürfnis besteht, das gelöst oder befriedigt werden muss.
2. *Erkundung der Lösung*: In dieser Phase recherchieren die Käufer aktiv nach verfügbaren Lösungen für das identifizierte Problem. Kunden entwickeln ein breiteres Verständnis für die verfügbaren Lösungsansätze und vergleichen diese.
3. *Erstellung von Anforderungen*: Nachdem der Käufer einen Überblick über die möglichen Lösungen gewonnen hat, muss er seine spezifischen Anforderungen an die Lösung formulieren. Dies beinhaltet bspw. technische Spezifikationen, Budgetgrenzen oder den Zeitrahmen für die Implementierung.
4. *Auswahl von Lieferanten*: Anhand der zuvor festgelegten Anforderungen bewertet der Käufer die potenziellen Lieferanten. Er holt Angebote ein, überprüft Referenzen und führt Verhandlungen, um die bestmögliche Lösung zu erwerben.

Die Analyse des B2B-Kaufprozesses und der damit verbundenen Kundenaktivitäten und -aufgaben gibt Aufschluss über die kundenseitigen Entscheidungsprozesse. Ein tiefes Verständnis dieser Prozesse ist die Voraussetzung für eine kundenorientierte Verkaufsstrategie. Auf dieser Basis können Marketing und Vertrieb relevante Informationen liefern und ihre Kommunikation sowie ihr Leistungsangebot an den jeweiligen Standpunkt des Käufers anpassen. Das Modell beantwortet jedoch nicht die Frage, wie Marketing, Vertrieb und Customer Success Management zusammenarbeiten, um dies zu bewerkstelligen.

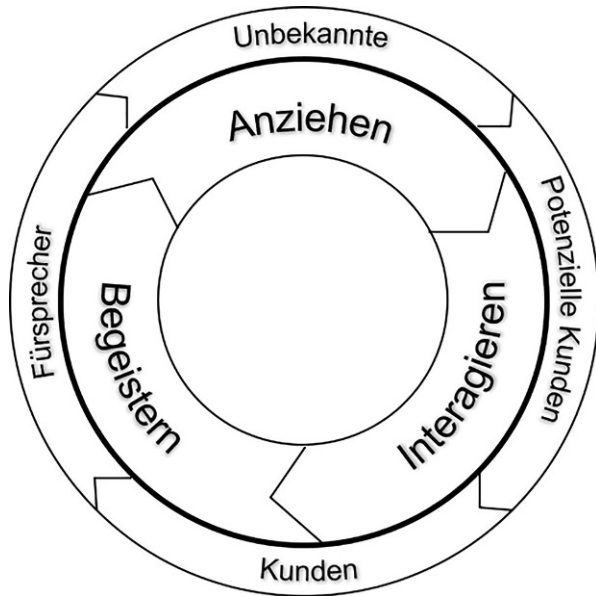
3.3 Flywheel-Modell

Das Flywheel-Modell von HubSpot kombiniert den traditionellen Marketing- und Sales-Funnel mit einer kundenzentrierten Sichtweise (HubSpot o.J.). Diesem Modell liegt zusätzlich eine andere Philosophie für Unternehmenswachstum zugrunde: Wachstum wird in erster Linie über Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Weiterempfehlungen erzeugt und nicht über Verkaufsabschlüsse. Dabei wird das Kreislaufmodell, ähnlich einem Schwungrad, durch bestimmte Aktivitäten in Bewegung gesetzt. Diese verstärken sich gegenseitig und erzeugen so ein kontinuierliches Wachstum (siehe Abb. 2).

Das HubSpot Flywheel besteht aus drei Hauptkomponenten:

1. *Anziehen*: In dieser Phase geht es darum, Aufmerksamkeit zu erzeugen und potenzielle Kunden anzuziehen. Dies geschieht durch Inhalte und Strategien, die auf die Bedürfnisse und Probleme der Zielgruppe ausgerichtet sind. Suchmaschinen-

Abb. 2 Das Flywheel-Modell von HubSpot (HubSpot o.J.)



optimierung, Blogging, Social Media Marketing und andere Formen des Inbound-Marketings sind typische Aktivitäten in dieser Phase. Anziehen ist die Kernaufgabe des Marketings.

2. *Interagieren*: Nachdem die Aufmerksamkeit der potenziellen Kunden gewonnen wurde, zielt diese Phase darauf ab, Interaktionen aufzubauen und Beziehungen zu stärken. Dies umfasst Maßnahmen wie Lead Nurturing, personalisierte E-Mail-Kommunikation oder Beratungsgespräche, die darauf abzielen, die Bedürfnisse der potenziellen Kunden zu verstehen, sie zu qualifizierten Interessenten und schließlich zu Käufern zu machen. Das Interagieren ist die Kernaufgabe des Vertriebs.
3. *Begeistern*: In der letzten Phase steht die Kundenzufriedenheit im Fokus. Ziel ist es, Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern sie zu begeistern, sodass sie zu Botschaftern der Marke werden. Kundenservice, Support, aber auch unerwartete Mehrwerte (Einladungen als Redner zu Events oder Podcasts), die über das erwartete Maß hinausgehen, spielen hier eine Rolle. Hier liegt das Haupttätigkeitsfeld des Customer Success Management: Es gilt, den wahrgenommenen Wert der bereitgestellten Lösung für den Kunden durch eine proaktive Kundenbetreuung kontinuierlich zu steigern (Hochstein et al. 2023). Dadurch soll die Kundenzufriedenheit gesteigert werden, der Kunde ans Unternehmen gebunden und zum Fürsprecher der Lösung werden.

Im Gegensatz zum Funnel, bei dem der Prozess mit dem Kaufabschluss endet, ist das Flywheel ein kontinuierlicher Zyklus, der durch die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden angetrieben wird. Ein Schlüsselaspekt des Flywheel ist die Annahme, dass Reibungen (wie schlechter Kundenservice oder eine komplizierte Kaufabwicklung) es verlangsamen können. Um ein reibungsloses Kundenerlebnis

zu sichern, müssen Marketing, Vertrieb und Customer Success Management zu einer Einheit zusammenwachsen. Das Flywheel-Modell reflektiert mit seinem integrierten Verkaufsansatz die heutige Erwartungshaltung der Kunden nach einem nahtlosen, positiven Erlebnis über alle Berührungspunkte hinweg und die Bedeutung von Kundenempfehlungen in einem digital vernetzten Markt.

4 Handlungsfelder für einen integrierten Verkaufsansatz

Ein integrierter Verkaufsansatz ist schwer zu implementieren. Die Funktionen Marketing, Vertrieb und Customer Success Management müssen dafür eng zusammenarbeiten und sich als eine Einheit sehen. Hierfür sind Veränderungen auf verschiedenen Ebenen notwendig. In Anlehnung an (Rouziès et al. 2005) sehen wir drei Handlungsfelder für die Verbesserung der Zusammenarbeit sowie zum Vorantreiben der Integration von Marketing, Vertrieb und Customer Success Management:

(1) Struktur *Dezentralisierung und Empowerment:* Um eine effektive Integration zu erreichen, kann eine Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen notwendig sein. Dies bedeutet, dass Entscheidungen näher an den Kundenschnittstellen getroffen werden, wodurch Anbieter schneller und flexibler auf Kundenbedürfnisse reagieren können. Die verantwortlichen Personen in Marketing, Vertrieb und Customer Success Management, die in direkter Interaktion mit Kunden stehen, müssen hierfür mit Handlungs- und Entscheidungsspielräumen ausgestattet werden (Empowerment).

Kundenzentrierte cross-funktionale Teams: Mitarbeiter aus Marketing, Vertrieb und Customer Success Management sollten in cross-funktionalen Teams zusammenarbeiten, um ein besseres Verständnis der verschiedenen Funktionen untereinander zu entwickeln. Hierbei stehen keine individuellen Abteilungsziele, sondern der Kunde im Mittelpunkt. Die Teams arbeiten kundenzentriert an gemeinsamen Projekten, von der Lead-Generierung bis hin zum Kundenerfolg, und unterstützen so eine nahtlose Kundenerfahrung.

Integrative Rollen: Die Einführung integrativer Rollen wie z.B. die des Chief Revenue Officer kann zur Koordination der Bemühungen zwischen den Abteilungen beitragen. Der Chief Revenue Officer bricht die Silos im Unternehmen auf und hat die Aufgabe, Marketing, Vertrieb und Customer Success Management anhand übergreifender Kennzahlen (z. B. Net Promoter Score oder Customer Lifetime Value) aufeinander abzustimmen. Dabei hat er stets die Gesamtleistung in Bezug auf Kundenzufriedenheit und Umsatz im Blick, was eine holistische Sicht auf den Kundenlebenszyklus gewährleistet.

(2) Prozesse und Systeme *Informations- und Kommunikationssysteme:* Die Etablierung von integrierten Informations- und Kommunikationssystemen stellt eine einheitliche Datenbasis sicher und ermöglicht einen freien Informationsfluss zwischen Marketing, Vertrieb und Customer Success Management. Eine gemeinsame und transparente Wissensbasis führt zu einer besseren Koordination und Abstimmung der Aufgaben entlang des Kundenlebenszyklus. Eine umfangreiche und inte-

grierte Datenbasis wird aktuell auch zunehmend wichtiger, um Generative AI einsetzen zu können, bspw. für die Generierung von passgenauem Marketing-Content und personalisierten E-Mails.

Job Rotation: Die Einführung von Job-Rotation-Programmen, durch die Mitarbeiter Erfahrungen in unterschiedlichen Abteilungen sammeln können, fördert das Verständnis für die Herausforderungen und Prozesse der anderen Teams. Dies trägt zu einem besseren Zusammenhalt und einer stärkeren Kundenorientierung bei.

Gemeinsame Ziele und Shared Revenues: Die Definition von gemeinsamen Zielen und die Verknüpfung von Anreizsystemen mit gemeinsam erreichten Umsätzen unterstützen die Ausrichtung der Abteilungen auf übergeordnete Unternehmensziele. So werden Silodenken abgebaut und die Teams auf gemeinsame Erfolge ausgerichtet.

(3) Unternehmenskultur *Transparente Kommunikation:* Eine offene und transparente Kommunikation innerhalb und zwischen den Abteilungen fördert Vertrauen und Zusammenarbeit. Regelmäßige Updates und Besprechungen über Abteilungsgrenzen hinweg helfen, Missverständnisse zu vermeiden und Synergien zu schaffen.

Open Mindset: Eine Kultur, die Offenheit für neue Ideen und Ansätze fördert, ist essenziell für die Integration von Marketing, Vertrieb und Customer Success Management. Mitarbeiter sollten ermutigt werden, über den Tellerrand zu blicken und Best Practices aus anderen Bereichen zu adaptieren. Dafür braucht es einen sicheren Raum, in dem Mitarbeiter frei Informationen austauschen und Feedback geben können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Dies fördert Kreativität, Innovation und kontinuierliche Verbesserung in der Kundenansprache.

Fokus auf Teamplayer: Bei der Einstellung oder Beförderung von Mitarbeitenden sollten Unternehmen auf Eigenschaften wie Aufgeschlossenheit, Teamorientierung, Positivität, Respekt, Konfliktlösungsfähigkeit und Empathie verstärkt Wert legen, nicht nur zum Vorteil des internen Miteinanders, sondern auch im Interesse der Kunden.

Diese Veränderungen erfordern eine sorgfältige Planung und Umsetzung sowie die fortlaufende Unterstützung durch das Management, um den Übergang zu einem integrierten Verkaufsansatz zu erleichtern und eine starke, kundenorientierte Kultur zu etablieren.

5 Fazit und Ausblick

„Quality in a service or product is not what you put into it. It is what the customer gets out of it.“ Das Zitat von Peter Drucker bringt es auf den Punkt: Der Kunde und seine individuellen Problemstellungen, Herausforderungen und Ziele sind Ausgangspunkt und Ziel im Solution Selling. Damit der Kunde ins Zentrum aller Bemühungen rückt, ist ein Umdenken notwendig. Weg von den klassischen Silos Marketing, Vertrieb und Customer Success Management, weg von linearen Verkaufsprozessen, weg von abteilungsbezogenen Zielen hin zu einem ganzheitlichen und integrierten Ansatz. Hierfür muss ein Umdenken bei den Unternehmen stattfinden. Strukturen, Prozesse und Systeme sowie Unternehmenskultur sind kunden-

zentriert auszurichten. Hierfür spielt uns die Digitalisierung und die Verfügbarkeit von IT-Systemen in die Hand: Über Customer-Relationship-Management-Systeme kann die gesamte Customer Journey transparent und Informationen dazu verfügbar gemacht werden. Für stark vertriebsorientierte Unternehmen ist eine Umstellung von heute auf morgen schwer vorstellbar. Die zuvor skizzierten Handlungsfelder dienen hier als Orientierung für die Entwicklung hin zu einer kundenzentrierteren Organisation.

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, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Biemans W, Malshe A, Johnson JS (2022) The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Ind Mark Manag* 102:324–337. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>
- Bishop (2020) Customer onboarding guide: 11 templates + best practices. Zendesk. <https://www.zendesk.de/blog/customer-onboarding/> (Erstellt: 28.08.)
- Cabanelas P, Mora Cortez R, Charterina J (2023) The buying center concept as a milestone in industrial marketing: review and research agenda. *Ind Mark Manag* 108:65–78. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.026>
- Eggert A, Ulaga W, Gehring A (2020) Managing customer success in business markets: conceptual foundation and practical application. *J Serv Manag Res* 4(2-3):121–132. <https://doi.org/10.15358/2511-8676-2020-2-3-121>
- 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(6):990–1009. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0053>
- Friedrich R, Hauser M, Klar R, Schmitz C, Wieseke J, Haxter L, Hoffmann C (2020) Was Vertrieb und Marketing erfolgreich macht
- Gartner (2021) B2B buying journey. Gartner. <https://www.gartner.de/de/sales/insights/b2b-buying-journey>
- 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(4):912–932
- Holst L (2022) Referenzmodell für das Customer-Success-Management im Subskriptionsgeschäft des Maschinen- und Anlagenbaus (Doctoralthesis)
- Holst L, Schuh G, Stich V, Frank J (2021) Customer success management in the subscription business of manufacturing companies: towards A task-oriented reference model <https://doi.org/10.15488/11281>
- HubSpot Das Flywheel-Modell | HubSpot. <https://www.hubspot.de/flywheel>. Zugegriffen: 29. März 2024
- Koponen J, Julkunen S, Asai A (2019) Sales communication competence in international B2B solution selling. *Ind Mark Manag* 82:238–252. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.009>
- Kotler P, Armstrong G, Harris LC, Piercy N (2016) Grundlagen des Marketing, 6. Aufl. Pearson Studium
- Lässig R, Leutiger P, Fey A, Hentschel S, Tornier S, Hirt F (2015) Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs. Roland Berger

- Rainsberger L (2021) Digitale Transformation im Vertrieb: So machen Sie aus einem Buzzword gelebte Vertriebspraxis – Eine Anleitung in 21 Schritten. Springer, Wiesbaden <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33671-4>
- Rodríguez R, Svensson G, Mehl EJ (2020) Digitalization process of complex B2B sales processes—Enablers and obstacles. *Technol Soc* 62:101324. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101324>
- Rouziès D, Anderson E, Kohli AK, Michaels RE, Weitz BA, Zoltners AA (2005) Sales and marketing integration: a proposed framework. *J Pers Sell Sales Manag* 25(2):113–122
- Shukla J (2022) Customer Success Mindset. Jyotasana Shukla. <https://books.google.de/books?id=VtMrzwEACAAJ>
- Statista (2022) Umsatz im deutschen Maschinenbau bis 2022. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3777/umfrage/umsatz-im-deutschen-maschinenbau-seit-1991/>
- Statista (2024) Verteilung der Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen 2023. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36846/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-am-bruttoinlandsprodukt/> (Erstellt: 07.03.)
- Tuli KR, Kohli AK, Bharadwaj SG (2007) Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *J Mark* 71(3):1–17
- Winkelmann P (2012) Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements—CRM, 5. Aufl. Vahlen
- Witell L, Kowalkowski C, Perks H, Raddats C, Schwabe M, Benedettini O, Burton J (2020) Characterizing customer experience management in business markets. *J Bus Res* 116:420–430

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