

**Initialphasen im B2B-Geschäft –
Verkaufschancen datengestützt identifizieren und
potentialbasiert bearbeiten**

DISSERTATION
der Universität St.Gallen
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Maximilian Pahl

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Christian Belz

und

Prof. Dr. Sven Reinecke

Dissertation Nr. 5133

Difo-Druck GmbH, Untersiemaun 2021

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, 18. Mai 2021

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Vorwort

Trotz der Tatsache, dass die vorliegende Dissertation von einem einzelnen Autor verfasst wurde, haben zahlreiche Personen einen Beitrag zu ihren Gedanken, Strukturen und ihrem Entstehungsprozess geleistet.

Grosser Dank gebührt Prof. Dr. Christian Belz, dem ich eine lehrreiche Zeit zwischen Theorie und Praxis als Studienleiter der B2B-Seminare in der Führungskräfteweiterbildung des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen verdanke. Nach gut drei Jahren der Zusammenarbeit kann ich bestätigen, dass besonders die anspruchsvollen Konzepte des B2B-Geschäfts Freude machen, wenn das Wissen nicht nur aus einem Buch bezogen, sondern vom Autor selbst vermittelt wird. Wenn man Dich brauchte, warst Du stets zur Stelle und hast auch zu später Stunde noch lange E-Mails ausführlich beantwortet. Ich bin besonders stolz, dass ich noch die Chance hatte, den klassischen Weg der Promotion mit einer Stelle in der Weiterbildung zu verknüpfen. In diesem Sinne möchte ich mich herzlich für die inspirierenden Gespräche und Deine unendliche Geduld bedanken.

Ebenso bin ich froh, dass mich Prof. Dr. Sven Reinecke nach der Emeritierung meines Doktorvaters mit offenen Armen in sein Team aufgenommen und sich dazu bereit erklärt hat, das Korreferat zu übernehmen. Herzlichen Dank für diese Möglichkeit und die grosse Flexibilität in Zeiten der Corona-Krise.

Gefördert und gefordert werden steht als Anspruch in vielen Stellenausschreibungen – allerdings handelt es sich an der HSG dabei um keine Floskel. Deshalb gilt mein besonderer Dank Dr. Michael Weibel, der mich in seiner Funktion als Führungskraft und Mentor dabei unterstützt hat, Seminare auf einem hohen Niveau auszurichten. Ich bin froh, dass Du uns stets eine klare Nordrichtung aufgezeigt hast, menschlich stets ein offenes Ohr hattest und bei allen Anforderungen mit gutem Beispiel vorangegangen bist.

Dr. Michael Reinhold danke ich für seinen unermüdlichen Einsatz als Sparringspartner und reichhaltiger Wissensquell bei allen gemeinsamen Studien. Dein wacher Verstand, Deine konstruktiven Kommentare und scharfen Augen waren stets ein hilfreicher Gradmesser zwischen theoretischen Konstrukten und praktischer Realität. Insbesondere das ausführliche Feedback und die Hinweise zur Dissertation gingen weit über das Mass meiner Erwartungen hinaus und haben mich selbst motiviert, bei der Begleitung von Abschlussarbeiten nach allen Kräften zu unterstützen.

Ich bin froh, auf die Arbeiten meiner Vorgänger Dr. Thomas Klumpp und Dr. Alexander Schagen zurückgreifen zu können. Besonders die Dissertation von Thomas Klumpp hat einen soliden und zeitlosen Charakter, wobei sein Fazit der Ausgangspunkt zahlreicher Gedanken dieser Dissertation ist. Hinsichtlich der Inspiration zum strukturellen Aufbau der Dissertation gilt meine Anerkennung den Abschlussarbeiten von Prof. Dr. Christian Schmitz, Dr. Michael Weibel, Dr. Carsten Paulus und Prof. Dr. Christoph Senn.

Eine Institution wie ein akademischer Lehrstuhl lebt nicht nur von Inhalten, sondern vor allem von seinen Menschen. Deshalb möchte ich mich für das gute Miteinander und viele motivierende Stunden – trotz grauer Herbsttage – in St. Gallen bedanken. Mein Dank gilt dabei Dr. Julius Schröder und Anna Bouwer, mit denen ich lange Zeit das Büro teilen durfte, Dr. Martin Schumacher, der oft auch noch zu später Stunde vor Ort war, und meinem Nachfolger Meriton Ceka, der den Seminarbetrieb mit Herzblut übernommen hat.

Ebenso erwähnenswert ist die Unterstützung durch das administrative Team des Instituts, wobei ich lange Zeit mit Claudio Burigo und Doris Maurer zusammenarbeiten durfte. Besonders die Arbeit, die der Kunde nicht sieht, ist oft entscheidend.

Am Ende eines langen Textes werden die eigenen Augen häufig blind für Fehler. Aus diesem Grund bedanke ich mich für die Überprüfung hinsichtlich orthografischer und stilistischer Qualität durch Stefanie Adis. Ich wusste die unkomplizierten und reichhaltigen Hinweise bei gleichzeitig hoher Geschwindigkeit sehr zu schätzen.

Zuletzt empfinde ich Anerkennung für den Austausch mit den Führungskräften und Studierenden, die ich selbst auf dem Weg zu einer Abschlussarbeit begleiten durfte. Die Vermittlung von Wissen bietet die einmalige Chance, eigene Gedanken zu überprüfen und zu strukturieren. In diesem Sinne hoffe ich, dass der Funke aus der Lehre auch auf den roten Faden der vorliegenden Arbeit überspringen konnte.

Die Abgabe einer Dissertation erfordert nicht nur Disziplin und zeigt einen Wissenszuwachs, sondern demonstriert, dass der Autor noch immer belehrbar ist. Daher möchte ich allen erwähnten Arbeitskollegen, Betreuern, Freunden und Vorbildern für einen Beitrag zu meiner Entwicklung in den vergangenen drei Jahren danken. Rückblickend war der Weg zur Dissertation weitaus bedeutsamer als ihr Abschluss.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	X
Formelverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Zusammenfassung.....	XV
Abstract.....	XVI

1 Einführung in die Untersuchung.....	1
1.1 Initialphasen im B2B-Geschäft als relevante Forschungslücke.....	2
1.2 Aktuelle Perspektiven von Theorie und Praxis.....	5
1.2.1 Entwicklung von B2B-Marketing- und Verkaufsprozessen.....	6
1.2.2 Anbieter oder kundenseitige Initiative in der Initialphase.....	11
1.2.3 Die Initialphase im persönlichen Verkauf	13
1.2.4 Die Initialphase im Marketing	18
1.2.5 Ausrichtung der Marketing- und Sales Organisation	26
1.2.6 Synthese der Themenfelder	38
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen	45
1.3.1 Orientierung am Lead Management	45
1.3.2 Bezugspunkte im integrierten Management	47
1.3.3 Ableitung der Forschungsfragen.....	50
1.4 Aufbau der Untersuchung	54
2 Terminologisches Verständnis und Definitionen	56
2.1 Grundverständnis des B2B-Geschäfts.....	56
2.2 Verständnis des Lösungsgeschäfts.....	61
2.3 Verständnis von Komplexität und geeigneten Antwortstrategien	64
2.4 Verständnis der anbieter- oder kundenseitigen Initiative	69
2.4.1 Die Initiative im B2C-Geschäft	69
2.4.2 Die Initiative im B2B-Geschäft	72
2.4.3 Synthese zum Kundenmomentum	75
2.5 Verständnis der Datengrundlagen im Lead Management.....	76
2.5.1 Informations- und Lead-Quellen	76
2.5.2 Informationsauswertung und -arten	79
2.5.3 Synthese zum datengestützten Lead Management	86

2.6 Prozessverständnis der Initialphase.....	88
2.6.1 Beschaffungs- und Verkaufsprozesse.....	89
2.6.2 Marketing- und digitale Interaktionsprozesse	92
2.6.3 Zyklische Prozesse.....	96
2.6.4 Ausschreibungsprozesse	98
2.6.5 Leistungsspezifische Prozesse	101
2.6.6 Potentialbasierte Prozesse.....	103
2.6.7 Lead Management- und datengestützte Prozesse	105
2.6.8 Synthese der Prozessperspektiven	108
2.7 Management Framework zur Erfassung der Initialphase	113
3 Methodisches Vorgehen bei der Exploration	116
3.1 Relevance und Rigor als zentrale Grundlagen.....	117
3.2 Entscheidung für ein exploratives, sequentielles Design.....	118
3.3 Sicherstellung der wissenschaftlichen Güte.....	121
3.3.1 Datenstruktur der qualitativen Erhebung.....	122
3.3.2 Interview-Stil der qualitativen Erhebung.....	124
3.3.3 Umfang der Erhebungen.....	125
3.3.4 Gewährleistung der Transparenz	126
3.3.5 Validität durch perspektivische Vielfalt	126
3.3.6 Vorgehensmodell zur Konstruktion quantitativer Konstrukte.....	127
3.4 Zusammenfassung der Methodik	129
4 Ergebnisse der Untersuchung.....	131
4.1 Ergebnisse zur strategischen Kundenbearbeitung.....	135
4.1.1 Kundenaktivierung und Erwartungsmanagement.....	135
4.1.2 Vorgehensweisen und Ziele bei unterschiedlichen Potentialen.....	146
4.1.3 Unterstützung durch das digitale CRM	179
4.1.4 Erfolgsmessung in der Kundenbearbeitung.....	200
4.2 Ergebnisse zur operativen Kundenbearbeitung.....	204
4.2.1 Informationsbasis und Bewertung von Verkaufschancen	204
4.2.2 Persönlicher Dialog und Marketing-Mittel in der Initialphase.....	237
4.2.3 Personaleinsatz in der Kundenbearbeitung.....	256
4.3 Quantitative Vertiefung zu Momentum und Kontaktbereitschaft	288
4.3.1 Generalisierbarkeit von Einflussfaktoren auf die Anbieterinitiative	288
4.3.2 Einflussfaktoren auf die Kontaktbereitschaft des Kunden	292

4.4 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	296
4.4.1 Kundenaktivierung und Erwartungsmanagement.....	296
4.4.2 Prozessorientiertes Management verschiedener Beschaffungspotentiale.....	301
4.4.3 Personaleinsatz in der Kundenbearbeitung.....	310
4.4.4 Unterstützung durch das digitale CRM und Erfolgsmessung.....	316
4.4.5 Informationsbasis und Bewertung von Verkaufschancen	321
4.4.6 Angebote zum persönlichen Dialog und Marketing-Mittel.....	329
5 Abschliessende Betrachtung	339
5.1 Beantwortung der Forschungsfragen	339
5.2 Theoriebezogener Beitrag der Untersuchung	351
5.3 Praxisorientierter Beitrag der Untersuchung.....	355
5.4 Limitationen und Folgefragen.....	362
Literaturverzeichnis	367
Anhang.....	394
1. Rangwerttabelle zur Erstellung der Heatmap (zu 1.2.6.2).....	394
2. Datengrundlagen der quantitativen Untersuchungen (zu 4.3)	396
2.1 Berechnungen zu Einflussfaktoren auf die Anbieterinitiative (zu 4.3.1)	397
2.2 Berechnungen zu Einflussfaktoren auf die Kontaktbereitschaft (zu 4.3.2)	404
3. Interview-Übersicht (zu 4.1 und 4.2)	407
4. Eigenständigkeitserklärung	796

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Herleitung der Forschungslücke.....	4
Abbildung 2: Kumulierte Publikationen zu Themenfeldern in B2B-Kaufprozessen (<i>Steward et al., 2019, S. 291</i>).....	7
Abbildung 3: Zyklischer Kaufprozess bei Bestandskunden (<i>Edelman & Singer, 2015, S. 4</i>)	8
Abbildung 4: Situatives Verkaufen im BuyGrid Model nach Robinson et al. (1967) (<i>Grewal et al., 2015, S. 196</i>)	9
Abbildung 5: Rahmenbedingungen für konstruktive Spannung im Challenger Sale (<i>Rapp et al., 2014, S. 247</i>)	15
Abbildung 6: Google-Trend zum Suchbegriff Account Based Marketing (<i>in Anlehnung an Baketarić, 2017</i>)	20
Abbildung 7: Zugang zu hoher Verkaufskomplexität über das High Tech Marketing (<i>Mohr et al., 2010, S. 11</i>)	22
Abbildung 8: Abgestufte Bearbeitung nach Wirtschaftlichkeit (<i>links, S.69</i>) und Phasen (<i>rechts S.72</i>) (<i>Coe, 2004</i>).....	29
Abbildung 9: Lead Management als Ansatzpunkt für Marketing- und Sales Automation (<i>Hannig, 2017, S. 93</i>).....	34
Abbildung 10: Abnehmender Kontaktwunsch bei Wiederbeschaffungen (<i>Angevine et al., 2017, S. 2</i>).....	35
Abbildung 11: Suchergebnisse von Theorie- und Praxisbeiträgen zur heuristischen Priorisierung (<i>logarithmiert</i>).....	42
Abbildung 12: Heatmap zur Bewertung der Themenfelder als Rangdifferenz der Theorie- und Praxisbeiträge	42
Abbildung 13: Mögliche Betrachtungsdimensionen bei integrierten Management-Systemen.....	49
Abbildung 14: Zusammenführung der Themenfelder als Framework im integrierten Management	50
Abbildung 15: Aufbau der Untersuchung	55

Abbildung 16: Leistungserstellung unter bedarfsorientierter und wirtschaftlicher Betrachtung (<i>Storbacka, 2011, S. 703</i>)	63
Abbildung 17: Umgang mit verschiedenen Systemzuständen unter Komplexität (<i>Cavanagh & Lane, 2012, S. 85</i>).....	65
Abbildung 18: Komplexitätstreiber im Verkauf (<i>Belz & Schmitz, 2011, S. 195</i>).....	66
Abbildung 19: Zusammenspiel von Outbound- und Inbound Marketing (<i>Belz & Schagen, 2011, S. 213</i>).....	72
Abbildung 20: Kundenaktivierung und -führung in Abhängigkeit des Kundenmomentums	75
Abbildung 21: Phasenweise Informationsanreicherung bei der Lead-Bearbeitung	86
Abbildung 22: Beispielhafte Prozessgestaltungen in Ausschreibungen (<i>Steinbacher, 2015, S. 13</i>)	98
Abbildung 23: Go-to-Market-Modell zum potentialbasierten Ressourceneinsatz (<i>Andersen et al., 2018, S. 3</i>)	104
Abbildung 24: Abgestufter Prozess für die Informationsbeschaffung des Kunden vor einem Kauf.....	108
Abbildung 25: Management Framework zur Erfassung der Initialphase	115
Abbildung 26: Datenstruktur der Untersuchung in Anlehnung an Gioia et al. (2013).....	123
Abbildung 27: Konzeptualisierung komplexer Konstrukte nach Homburg & Giering (1996, S. 12)	128
Abbildung 28: Einordnung der Interviews in das Management Framework zur Erfassung der Initialphase	133
Abbildung 29: Vorgehensweise bei der Verdichtung der Untersuchungsergebnisse.....	134
Abbildung 30: Einflussfaktoren auf die strategische Kundenaktivierung oder -führung.....	300
Abbildung 31: Typologien in der potentialbasierten Kundenbearbeitung aus der Prozessperspektive.....	307
Abbildung 32: Position des Vertriebs in unterschiedlichen Funnel-Typologien	315

Abbildung 33: Ausrichtung des digitalen CRM zur Unterstützung der Initialphase.....	320
Abbildung 34: Informationsquellen und Bewertungskriterien für Verkaufschancen.....	328
Abbildung 35: Vorgehensmodell zur Formulierung von Interaktionsstrategien in der Praxis	336

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vertriebliche Schwerpunkte beim Umgang mit der Initialphase	16
Tabelle 2: Marketing-Schwerpunkte beim Umgang mit der Initialphase	25
Tabelle 3: Relevante Themenfelder für die Gestaltung der Kundenbearbeitung in der Initialphase	39
Tabelle 4: Vermuteter Zusammenhang zwischen Komplexität, Kontaktwunsch, Bearbeitung und Initiative.	40
Tabelle 5: Charakteristika des B2B- und B2C-Geschäfts mit Bezug zu Themenfeldern der Initialphase	60
Tabelle 6: Gestaltungsdimensionen von Systemen unter Komplexität (<i>in Anlehnung an Pfläging & Hermann, 2015</i>)	68
Tabelle 7: Beispiele für die Informationsgrundlagen bei der Lead-Bewertung	87
Tabelle 8: Beschaffungs- und Verkaufsprozesse	91
Tabelle 9: Marketing- und digitale Interaktionsprozesse	95
Tabelle 10: Zyklische Prozesse	97
Tabelle 11: Ausschreibungsprozesse	100
Tabelle 12: Leistungsspezifische Prozesse	102
Tabelle 13: Potentialbasierte Prozesse	104
Tabelle 14: Lead Management- und datengestützte Prozesse	107
Tabelle 15: Exploratives, sequentielles Studiendesign nach Creswell & Plano Clark (2017, S. 88) und Creswell (2011)	130

Tabelle 16: Übersicht der Experten- und Case Study Interviews angeordnet nach Beschaffungspotential	132
Tabelle 17: Stichprobe der Studie <i>Inbound- und Outbound-Strategien</i> <i>im B2B-Geschäft (Pahl & Reinhold, 2020)</i>	289
Tabelle 18: Signifikante Indikatoren zur Unterscheidung der In- und Outbound-Orientierung	290
Tabelle 19: Stichprobe der Studie <i>Beschaffungsprozesse unter</i> <i>steigender Komplexität (Pahl et al., 2019)</i>	292
Tabelle 20: Ausschlusskriterien für einen Anbieter vor dem persönlichen Kontakt	293
Tabelle 21: Indikatorengestützter Vergleich einer Situation mit und ohne Anbieterkontakt	295
Tabelle 22: Typologien in der potentialbasierten Kundenbearbeitung.....	306
Tabelle 23: Ziele und flankierende Massnahmen für einen erfolgreichen Einstieg in die Initialphase	308
Tabelle 24: Widerstände beim Einstieg in die Initialphase	309
Tabelle 25: Aufgabenverteilung zur Bearbeitung unterschiedlicher Beschaffungspotentiale	314
Tabelle 26: Rangwerttabelle zur Überführung von Suchergebnissen in eine heuristische Heatmap	395
Tabelle 27: Genutzte Skalen der quantitativen Studien	396
Tabelle 28: Verwendete Indikatoren der Studie Inbound- und Outbound-Strategien im B2B-Geschäft.....	401
Tabelle 29: Mittelwertvergleich zwischen dem Outbound- und Inbound Sample.....	403
Tabelle 30: Verwendete Indikatoren der Studie Beschaffungsprozesse unter steigender Komplexität.....	405
Tabelle 31: Mittelwertvergleich zwischen dem Sample mit und ohne Anbieterkontakt	406
Tabelle 32: Übersicht der Protokolle vor der Anonymisierung.....	409

Formelverzeichnis

Formel 1: Ausrichtung der Marktbearbeitung zwischen Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit über den ROI	337

Abkürzungsverzeichnis

4P	<i>Product, Price, Place, Promotion</i>
AGB	<i>Allgemeine Geschäftsbedingungen</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
BANT	<i>Budget, Authority, Need, Timeframe</i>
BD	<i>Business Development</i>
BU	<i>Business Unit</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CHRO	<i>Chief Human Resource Officer</i>
CI	<i>Case Study Interviews</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
COO	<i>Chief Operations Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DACH	<i>Deutschland, Österreich, Schweiz</i>
DSGVO	<i>Datenschutz-Grundverordnung</i>
EI	<i>Experten-Interviews</i>
E-Procurement	<i>Electronic Procurement</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
Fin Tech	<i>Finanztechnologie</i>
FINE	<i>Follow, Inbound, Nurture, Enable</i>
HR	<i>Human Resource</i>
I	<i>Interview</i>
ICT	<i>Information and Communication Technology</i>
IMP	<i>Industrial Marketing and Purchasing</i>
IMS	<i>Integriertes Management-System</i>
IoT	<i>Internet-of-Things</i>
IT	<i>Information Technology</i>
KAM	<i>Key Account Management oder Key Account Manager</i>
KI	<i>Künstliche Intelligenz</i>

KMU *kleine und mittelständische Unternehmen*

KPI *Key Performance Indicator*

LID *Leiter Innendienst*

Log *Logarithmus*

MD *Marketing Director*

SQL *Sales Qualified Leads*

OECD *Organization for Economic Co-Operation and Development*

PESTEL *Political, Economical, Social, Technological, Environmental und Legal*

PR *Public Relations*

R&D *Research and Development*

RBV *Ressource Based View*

ROI *Return on Investment*

SEA *Search Engine Advertising*

SEO *Search Engine Optimization*

SPIN *Situation, Problem, Implication, Need-Payoff*

SQL *Sales Qualified Leads*

USP *Unique Selling Proposition*

VP *Vice President*

ZMOT *Zero Moment of Truth*

Zusammenfassung

Verantwortliche aus Marketing und Vertrieb im B2B-Geschäft werden in *frühen Phasen der Kundenbearbeitung* zunehmend herausgefordert. Während sich ein Grossteil der Literatur mit punktuellen Marketing-Ansätzen befasst, fehlt es an einem *ganzheitlichen Rahmen*, um attraktive Verkaufschancen frühzeitig zu identifizieren und Kunden strukturiert zum Kauf zu führen.

Diese Untersuchung greift aktuelle *Marktveränderungen* wie die digitale Informationsbeschaffung des Kunden und Treiber von anbieter- und kundenseitiger Komplexität im Lösungsgeschäft auf. Die Literaturanalyse verdeutlicht dabei, wie die Anforderungen an einen zeitgemässen Umgang mit der Initialphase über ein *potentialbasiertes, prozessorientiertes* und *datengestütztes Themenfeld* erfasst werden können.

Ziel der Untersuchung ist es aufzuzeigen, wie Anbietern im B2B-Geschäft der *Umgang mit unterschiedlichen Beschaffungspotentialen* durch einen datengestützten Bearbeitungsprozess in frühen Phasen gelingt.

Um ein Framework zum *wirkungsvollen Management der Initialphase* aufzustellen, formuliert diese Untersuchung Fragestellungen zur strategischen, operativen und verhaltensbasierten Kundenbearbeitung. Die *strategische Ebene* befasst sich mit der Richtung der Initiative, potentialbasierten Bearbeitungsformen, der Prozessunterstützung durch das digitale CRM und der Erfolgsmessung. Die *operative Ebene* behandelt die Bewertungsgrundlagen von Verkaufschancen, persönliche Dialogangebote und Marketing-Mittel sowie den Personaleinsatz. Auf der *verhaltensbasierten Ebene* wird ein situativer Vergleich zwischen der selbstständigen Informationssuche des Kunden und dem Mehrwert des Anbieterdialogs bzw. der Akzeptanz einer Anbieterinitiative geführt.

Die Forschungsfragen wurden in einem *Mixed-Methods-Ansatz* mit einem explorativen sequentiellen Design beantwortet. Dabei erfolgt eine generelle Beantwortung der Forschungsfragen über qualitative Tiefeninterviews und zwei quantitative Studien, um generalisierbare Aussagen zur verhaltensbasierten Ebene abzuleiten.

Die Untersuchung zeigt Beispiele der frühen Kundenbearbeitung über *fünf Typologien* bei unterschiedlichen Beschaffungspotentialen auf. Zudem wird ein abgestufter Prozess zur *Gewinnung* sowie *Verdichtung von Kundeninformationen* vorgeschlagen und es werden *Erwartungen an die digitale Unterstützung* in unterschiedlichen Segmenten formuliert. Abschliessend zeigt sich, dass sich der *Wert von Konzepten* in der Kundenbearbeitung für die Praxis an ihrer *situativen Passung* mit den jeweiligen Marktbesonderheiten bemisst. Daraus erschliessen sich die Vorteile der separaten Detailbetrachtung des B2B- und B2C-Geschäfts oder von industriebasierten Ansätzen.

Abstract

Executives in the field of B2B marketing and sales are increasingly challenged by the *early stages of the customer's procurement process*. While most of the literature covers interactive marketing approaches, there is a lack of a *holistic framework* to identify attractive sales opportunities at an early stage and structure follow-up activities to close the deal.

This thesis addresses current *market trends* such as the digital information search by the customer and drivers of supplier and customer complexity in the solution business. The literature analysis shows that the requirements for a contemporary management of the initial phase can be clustered into three topics via the *potential-based, process-oriented and data-supported perspective*.

The aim of this thesis is to show how B2B suppliers succeed in *dealing with different procurement potentials* in the early stages of customer acquisition through a data-supported processing procedure.

In order to establish a framework for *effective management of the initial phase*, this thesis formulates and answers questions in the strategic, operational and behavior-based domain. The *strategic level* covers inbound- and outbound initiatives, approaches to handle different procurement potentials, the support role of the digital CRM and success measurement. The *operational level* deals with the required information for evaluating sales opportunities, personal selling propositions and marketing resources, as well as personnel deployment. On the *behavioral level* a contextual comparison was conducted between the customer's independent search for information and the added value of the supplier dialogue, as well as an initiative by the supplier.

The research questions were answered in a *mixed methods* approach via an exploratory sequential design. Thereby, a general answer to the research questions is given via qualitative in-depth interviews and two quantitative studies in order to formulate generalizable statements on the behavioral level.

The thesis shows potential-based variations in the sales funnel and showcases its findings by introducing *five exemplary typologies*. In addition, the thesis proposes a stepwise procedure to *gather information for closing the deal* and formulates *expectations regarding the digital support* in different segments. Finally, it shows that the *value of theoretical concepts* in marketing and sales is deeply driven by the level of applicability in a certain field based on the *underlying market conditions*. Therefore, the thesis emphasizes the value of formulating tailored concepts for the B2B- and the B2C business or different industries.

1 Einführung in die Untersuchung

Das erste Kapitel beginnt mit einer Einführung in die *Forschungslücke* (1.1), die den Bedarf nach einem zeitgemässen Framework zum Management von Initialphasen im Business-to-Business-Geschäft (B2B) verdeutlicht. Dabei werden Marktveränderungen wie die digitale Informationsbeschaffung des Kunden und eine steigende Leistungskomplexität erläutert, die ein Framework zur zukünftigen Kundenbearbeitung berücksichtigen sollte.

Da es sich bei der Initialphase um keinen festgelegten Begriff handelt, werden anschliessend *Themenfelder aus Theorie und Praxis* (1.2) eingebracht, die sich mit dem frühen Informations- und Beschaffungsprozess des Kunden befassen. Bei der anschliessenden Gewichtung und Synthese der Themenfelder werden mit der potentialbasierten (1), prozessorientierten (2) und datengestützten (3) Kundenbearbeitung drei Themenschwerpunkte gesetzt. Ausserdem wird der Bedarf nach spezifischen Definitionen als Grundlage für Kapitel 2 benannt.

Nach der Themeneingrenzung erfolgt die Formulierung von *Zielen und Forschungsfragen* (1.3) zur Anreicherung des Frameworks. Dabei erfolgt eine Orientierung an einer strukturierten Kundenbearbeitung im Sinne des Lead Managements. Als Modellrahmen dient das Konzept der integrierten Management-Systeme¹.

Das erste Kapitel endet mit einer Einführung in den *Aufbau der Arbeit* (1.4). Hier wird die Frage beantwortet, wie die identifizierte Forschungslücke systematisch mit Definitionen eingegrenzt und durch praxisnahe Erhebungen über den Verlauf der Untersuchung geschlossen werden kann.

¹ Kombinationen aus deutsch- und englischsprachigen Begriffen werden mit Bindestrichen getrennt. Dabei werden entlehnte Fremdwörter wie Management, Marketing und Interview als englischsprachig behandelt. Ausnahmen bilden eigenständige Begriffe wie das Industriegütermarketing oder das Dialogmarketing.

1.1 Initialphasen im B2B-Geschäft als relevante Forschungslücke

Die Metastudien von Pomirleanu et al. (2013) und Rodriguez et al. (2014) kritisieren, dass eine Vielzahl der publizierten Marketing- und Vertriebsartikel bei digitalen Themen lediglich auf die punktuelle Adaption und Implementierung von interaktivem Marketing abstellen. Um den Anforderungen neuer Entwicklungen gerecht zu werden, fordern die Autoren ein *umfassendes Framework* zur Konzeption zeitgemässer Strategien für die Kundenbearbeitung. Kane et al. (2015) betonen, dass besonders der Einfluss technologischer Innovationen auf Beschaffungsprozesse konkretisiert werden sollte.

Bei aktuellen B2B-Verkaufsprozessen lohnt sich nach Einschätzung von Belz, Zupancic, et al. (2019) vor allem die detaillierte Betrachtung von *Initialphasen*. Demnach führt ein zunehmender Fokus auf schnelle Erfolge zur Vernachlässigung der Kundenbegleitung bei frühen, explorativen Schritten. Eine Ausrichtung der Ressourcen auf attraktive Potentiale in diesen Phasen gilt als zukunftsweisend.

Aktuelle Entwicklungen, die ein Framework berücksichtigen sollte, werden im folgenden Abschnitt kurz dargestellt. Sie umfassen die digitale Informationsbeschaffung des Kunden (1), den Trend zum Vertrieb ganzheitlicher Lösungen (2), den Umgang mit Prozesswiderständen aufgrund von Komplexitätstreibern (3) und ein fehlendes Alignment zwischen internen Funktionen (4).

Die *digitale Informationsbeschaffung* des Kunden fordert den strukturierten Start von Marketing- und Vertriebsprozessen im B2B-Geschäft zunehmend heraus (Moncrief, 2017; Syam & Sharma, 2018; Singh et al., 2019). Bei Beschaffungen finden die ersten 60 % des Entscheidungsprozesses inzwischen ohne persönlichen Kontakt statt. Die Aktivitäten reichen dabei von der Lösungssuche bis zu späten Phasen wie dem Anbietervergleich (Adamson et al., 2012).

Aufgrund einer täglich wachsenden Datengrundlage entstehen jedoch auch *neue Chancen* in der Prozesserfassung und -bewertung. Aus einer konstruktiven Perspektive stellt sich deshalb die Frage, wie sich der Anbieter frühzeitig *über den Kunden informieren* kann (Lilien, 2016; Mora Cortez & Johnston, 2017).

Der Trend zum Vertrieb von *ganzheitlichen Lösungen* beeinträchtigt ebenfalls die Verkaufsanbahnung (Lilien, 2016). Diese Transformation ist vielfältig und beinhaltet eine Verschiebung des Kerngeschäfts von Produkten zu Systemen, die vertikale Integration in der Wertschöpfungskette oder das Aufkommen innovativer Zusammenarbeitsformen in der Co-Creation (Storbacka et al., 2011). Unter der Annahme einer verstärkten Bewegung der Kunden in digitalen Kanälen und der Einführung umfassender Lösungen in

der Industrie 4.0 wird eine kontinuierlich wachsende Herausforderung vermutet (Golovatchev et al., 2016; Grafmüller, 2020), denn während die *Leistungen immer komplexer* werden, wird auch der *Verkauf fortwährend anspruchsvoller*: Dabei kann sich die Beschaffung über mehrere Jahre ausdehnen, an strategischer Bedeutung zunehmen und ein geschicktes Management unterschiedlicher Stakeholder-Interessen erfordern (Tuli et al., 2007).

Der Kundenprozess wird zudem von zahlreichen *Komplexitätstreibern* in frühen Phasen erschwert, wobei *veränderte Entscheidungsstrukturen* und die Zunahme von *Online Content* ebenfalls eine Rolle spielen (Järvinen et al., 2012; Schmidt et al., 2015; Toman et al., 2017). Eine wachsende Anzahl an Optionen, Beteiligten und Informationen bringt die Beschaffung oft bereits *vor der persönlichen Interaktion* zum Stillstand (Bryan, 2018). So scheitern zahlreiche potentielle Projekte selbst nach dem Erstkontakt in einer frühen Phase (Belz, 2017; Belz et al., 2019).

Beim Anbieter gilt das Top-of-Funnel-Segment auch intern als hochkomplexes Spannungsfeld (Homburg et al., 2008; D’Haen et al., 2016). Dabei entstehen *Marketing- und Vertriebskonflikte* aufgrund geringer Lead-Qualität oder fehlender Follow-Up-Aktivitäten. Sabnis et al. (2013) sprechen sogar von einem *Schwarzen Loch*, in dem 70 % der Leads nach der Übergabe zwischen Marketing und Sales verschwinden. Dabei wird – neben der Lead-Qualität – die knappe Zeit der Vertriebsmitarbeiter² betont, deren zukünftige Rolle im Prozess uneindeutig bleibt (Moncrief, 2017; Terho et al., 2015). Durch wachsende Aufgaben des Vertriebs, fehlende Unterstützung und mangelnde Prioritäten «gelingt es [manchen Anbietern] immer weniger, ihre Kompetenz [...] in die Interaktion mit den Kunden zu bringen» (Belz & Schmitz, 2008, S.1).

In der Detailbetrachtung von Initialphasen im B2B-Geschäft ergibt sich eine Vielzahl übergreifender Probleme im Dreieck aus verändertem Kundenverhalten, steigender Komplexität sowie ineffektiven Marketing- und Vertriebsansätzen. Aus diesen Problemen lässt sich die *Forderung* nach einer Untersuchung der Kundenbearbeitung in einem *übergeordneten Management Framework* ableiten.

Zusammenfassend verdeutlicht Abbildung 1 die Bedeutung eines praxisnahen Beitrags zum Management der Initialphase im B2B-Geschäft als Forschungslücke. Aufgrund des fragmentierten Charakters des Problems sollen im nächsten Schritt relevante Themenfelder analysiert werden.³

² Berufs- und Funktionsbezeichnungen erfolgen für eine einfachere Lesbarkeit im generischen Maskulin.

³ Die grauen Kästen fassen Schlüsselerkenntnisse aus den jeweiligen Abschnitten zusammen oder akzentuieren Informationen für den Leser.

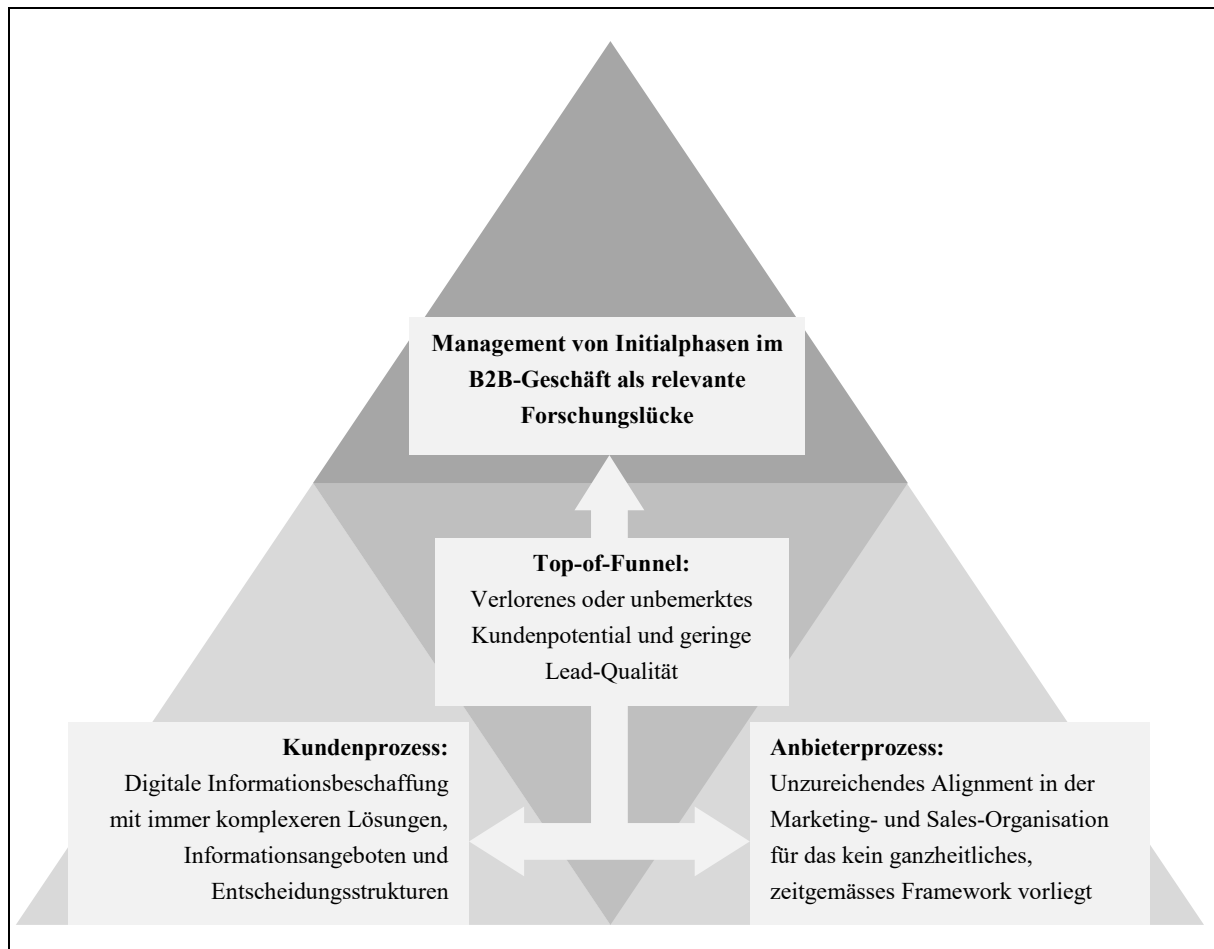


Abbildung 1: Herleitung der Forschungslücke⁴

⁴ Wenn kein zusätzlicher Quellenverweis vorgenommen wurde, handelt es sich bei den Abbildungen und Tabellen um eigene Darstellungen.

1.2 Aktuelle Perspektiven von Theorie und Praxis

Bei der *Initialphase* im B2B-Geschäft handelt es sich bisher um keinen klar definierten Begriff. Daher sollen im folgenden Abschnitt⁵ bedeutende Themenfelder für die Beschreibung und Gestaltung früher Beschaffungsphasen erarbeitet werden. Ziel ist es, vor einer weiteren Vertiefung eine Heatmap mit aktuellen Schwerpunkten aufzuspannen (1.2.6). Anschliessend sollen die wichtigsten Elemente in ein Framework zur Erfassung und zum Management der Initialphase überführt werden, das mit Erkenntnissen aus der Praxis angereichert werden kann.

Nach dem Einblick in allgemeine Trends bei B2B-Marketing- und Verkaufsprozessen in Teilabschnitt 1.2.1 sollen Gestaltungsansätze für die Initialphase unter Einbezug aktueller Literatur aufgezeigt werden – darunter,

- die Entscheidung für eine kundenseitige oder anbieterseitige Initiative (1.2.2),
- der für das B2B-Geschäft charakteristische persönliche Verkauf (1.2.3),
- die Top-of-Funnel-Ansätze im B2B Marketing (1.2.4) sowie
- die Ausrichtung und Zusammenarbeit in der Marketing- und Sales-Organisation (1.2.5).

⁵ Bei Gliederungspunkten auf der ersten Ebene wird in dieser Untersuchung von Kapiteln gesprochen (z. B. Kapitel 1), auf der zweiten Ebenen von Abschnitten (z.B. Abschnitt 1.1) und auf tieferen Ebenen von Teilabschnitten (z. B. Teilabschnitt 1.1.1 oder 1.1.1.1).

1.2.1 Entwicklung von B2B-Marketing- und Verkaufsprozessen

Mora Cortez & Johnston (2017) betonen, dass sich die wissenschaftlichen Beiträge im *B2B Marketing* vor allem auf Erkenntnisse der vergangenen 30 Jahre abstützen. Sie sprechen von einer *schwachen Repräsentanz in der akademischen Forschung* über Fachzeitschriften wie das Journal of Marketing, das Journal of Marketing Research oder Marketing Science. Die geringe Anzahl der Beiträge steht dabei im Kontrast zur wirtschaftlichen Bedeutung des B2B-Geschäfts.

Es findet sich die Aussage, dass der Erfolg von B2B-Unternehmen aufgrund *angewandter Vertriebspraktiken von erfolgreichen Experten* und nicht durch das Studium von Marketing-Management-Theorien getrieben wird (Gummesson, 2014). Ausserdem wird davon ausgegangen, dass die Untersuchung und Nutzung von neuen Möglichkeiten wie *digitalen Kanälen* im B2B-Bereich stark hinter dem B2C-Bereich zurückbleibt (Habibi et al., 2015; Miller, 2012).

Um die *Lücke zwischen Theorie und Praxis* zu schliessen, wurde von Mora Cortez und Johnston (2017) eine Delphi-Studie mit 39 Experten durchgeführt, an der unter anderem B2B-Fachleute wie Klaus Backhaus oder Gary L. Lilien teilnahmen. Als bedeutsame *Themen für eine akademische Auseinandersetzung mit praxisnaher Bedeutung* wurden sechs Felder identifiziert, darunter Innovation (1), Customer Journey und Relationship Value (2), Data Analytics (3), Harnessing Technology (4), Marketing/Finance Interface und Revenue Growth (5) und Industry Context/Ecosystems (6).

Neben dem Ausblick auf relevante Zukunftsfragen bietet die Metastudie von Steward et al. (2019) einen transparenten Rückblick auf die *Entwicklung von B2B-Kaufprozessen* mit einem aktuellen Bezug. Die Autoren bewerteten dabei thematische Veränderungen in 124 Publikationen über einen Zeitraum von 1956 bis 2018, in dessen Verlauf sie sechs Wendepunkte identifizieren (siehe Abbildung 2).

Der letzte Übergang fand zwischen den Themenfeldern *Networks* und *Journeys* statt. Dabei gilt im Bereich der *Netzwerke* der Leitartikel von Hakansson & Johanson (2016) als richtungsweisend für das IMP (Industrial Marketing and Purchasing)-Segment: In ihrem Modell stellen die Autoren den Zusammenhang zwischen Akteuren, Ressourcen und Aktivitäten in den Vordergrund. Im Hinblick auf die Akteure wird das Grundverständnis der Beteiligten im Kaufprozess zunehmend auf die externe Peripherie und Gruppenzusammenhänge ausgeweitet. Die Aktivitäten der Akteure werden wiederum mit *wertschöpfenden Ressourcen* verbunden, wodurch sich der Grundbegriff der *Transaktionen* aus älteren Grundmodellen erweitert.

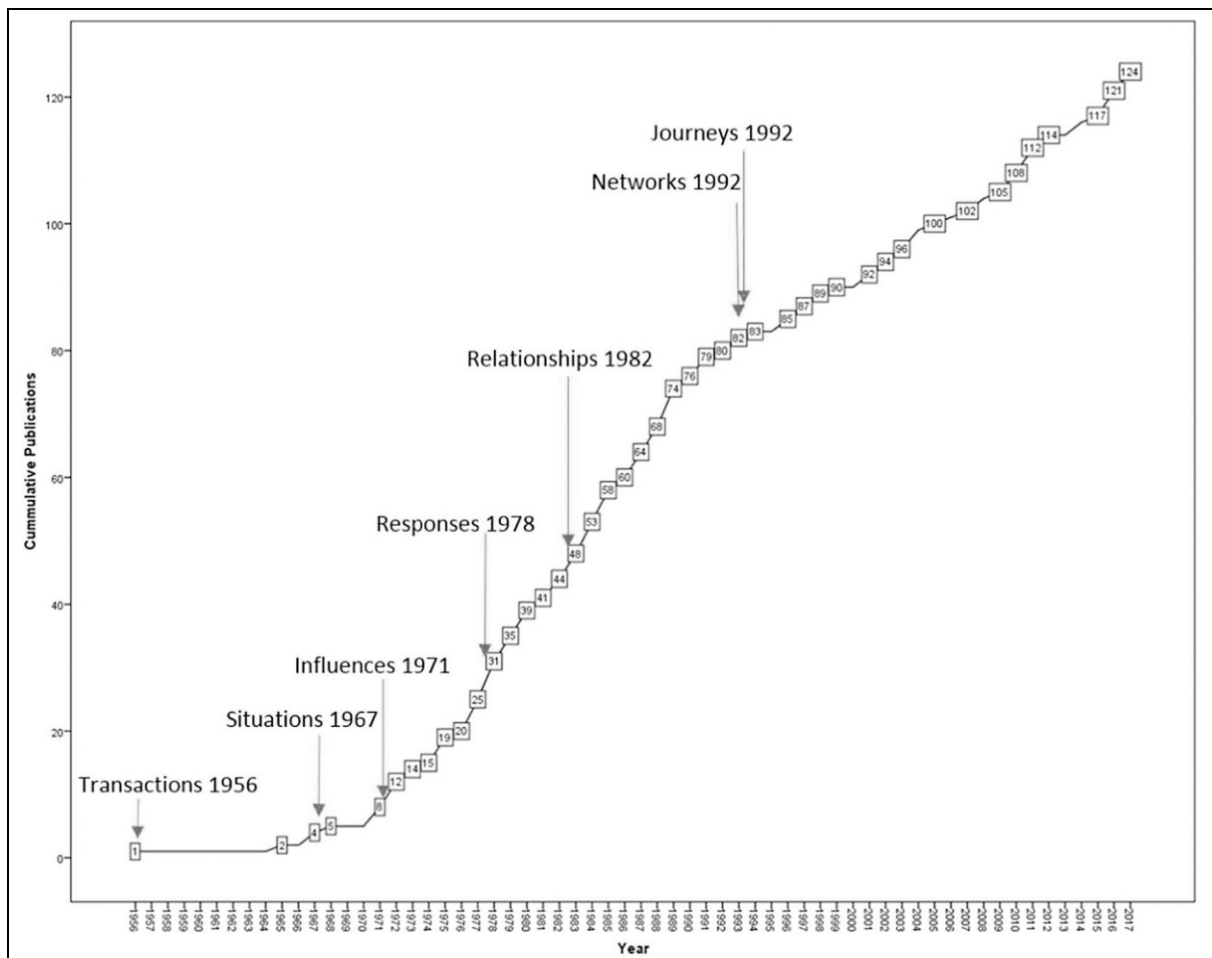


Abbildung 2: Kumulierte Publikationen zu Themenfeldern in B2B-Kaufprozessen (Steward et al., 2019, S. 291)

Im Bereich der *Journeys* dehnt sich die punktuelle Analyse von Verkaufsprozessen zu einer wechselseitigen Interaktion über mehrere Zeitabschnitte aus. Besonders das *Engagement* taucht als neuer Begriff auf, während der Fokus auf *Touchpoints* gelegt wird, bei denen die *Customer Experience* einen Wettbewerbsvorteil generieren kann. Dabei arbeiten zahlreiche Autoren insbesondere die *Momente der Wahrheit* als Erfolgsindikatoren heraus (siehe z. B. bei Kanagal, 2009; Moran et al., 2014).

Der Anspruch an die ganzheitliche Erfassung der Journeys wird vor allem an Begriffen wie dem Mapping oder Chain Flowcharts deutlich. Steward et al. (2019) verweisen dabei explizit auf begleitende Softwarelösungen von Unternehmen wie Google, Microsoft und IBM, die bei der Erfassung flankierend zum Einsatz kommen. *Digitale Technologien* gelten zudem als *Schnittstellen*, die Marketing-Aktivitäten mit Kaufprozesselementen verschmelzen lassen. Im Bereich der Analytics sorgen diese Verbindungspunkte zudem dafür, dass die umfangreichen Datengrundlagen zur ganzheitlichen Bewertung und Optimierung des Kaufprozesses genutzt werden können. Allerdings mangelt es bisher oft an konkreten Erkenntnissen zur *Ausrichtung und Einbettung von Marketing-Aktivitäten in Lead-Management-Systeme*. Durch eine konsequentere Messung könnte das Marketing dabei seinen Wertbeitrag demonstrieren (Ohiomah et al., 2019).

Als letzter Entwicklungsschritt zeigt sich eine Abkehr vom klassischen Sales Funnel zugunsten von *zyklischen Journeys* mit einem Fokus auf Cross- und Upselling (Abbildung 3). So argumentieren Edelman & Singer (2015), dass Initialphasen im Kaufprozess von Bestandskunden durch einen Loyalty Loop verkürzt werden können. Auch das sogenannte Flyweel, als Verkaufsmodell der Amazon Plattform, verdeutlicht, dass zyklische Betrachtungen bei Praktikern an Bedeutung gewonnen haben (Collins, 2019). Gleichzeitig ist eine Verschiebung von eindeutig abgestuften Phasenmodellen zu *überlagernden Schritten* erkennbar (Barnes, 2013).

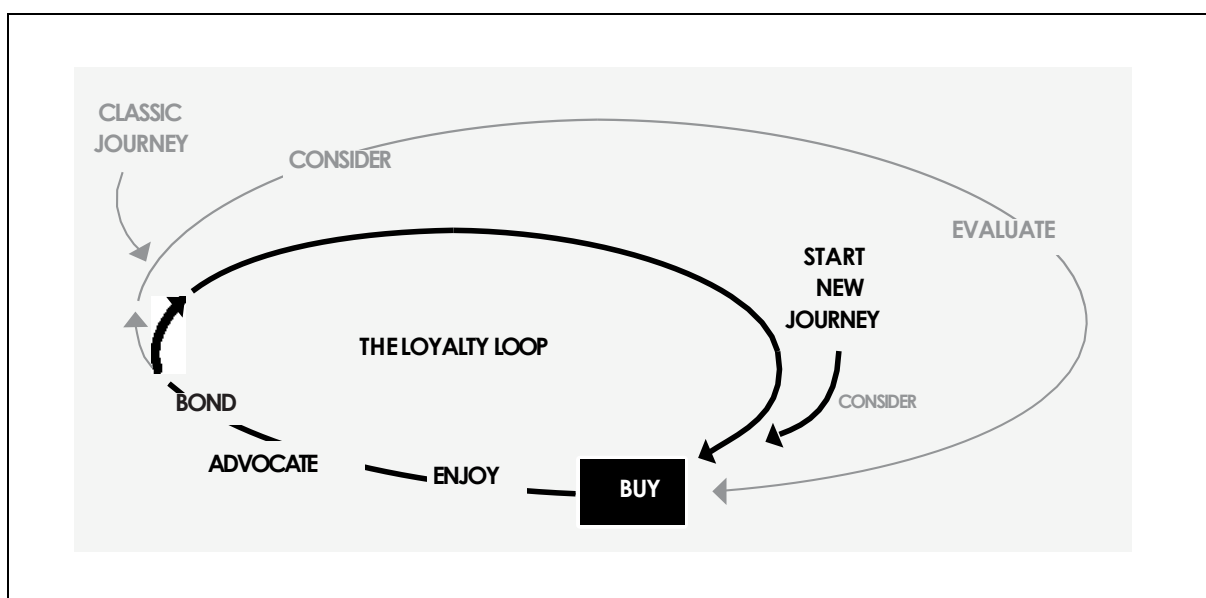


Abbildung 3: Zyklischer Kaufprozess bei Bestandskunden (Edelman & Singer, 2015, S. 4)

In einem abschliessenden Ausblick benennen Steward et al. (2019) fünf weitere Felder für eine *zukünftige Forschungsagenda*, darunter The Impact of Technology (1), Modes of Customer and Supplier Interaction (2), Decision-Making Approaches (3), Tension between Internal and External Communities (4) und B2B Marketing Analytics (5).

Es bietet sich an die zugrundeliegenden *Modelle über die Zeit* zu betrachten. Dadurch entsteht ein vertiefender Einblick in Veränderungen bei der Betrachtung der Initialphase durch die Theorie.

Im Vergleich der Ansätze fällt auf, dass einige der älteren Konzepte, wie das BuyGrid Model von Robinson et al. (1967), bereits von einer frühen Verknüpfung eines Kundenbedürfnisses mit einer generellen Lösung ausgehen. Dabei unterscheiden die Autoren zwischen den Situationen der *einfachen* und *modifizierten Wiederbeschaffung* oder *Neubeschaffung* (Abbildung 4). Sheth (1973) spricht wiederum nur noch von einem Initialentschluss zum Kauf bei einem kontinuierlichen Bedürfnis oder als Folge der Langzeitplanung, während Choffray und Lilien (1978) mit einem ersten Set erwogener Alternativen unter externen Begrenzungen und internen Anforderungen beginnen. Im

Framework von Dwyer et al. (1987) ist schliesslich nur noch von einer allgemeinen Awareness-Phase die Rede, in der sich «Kunden selbstständig zu relevanten Angeboten in den Medien informieren» (S. 15).

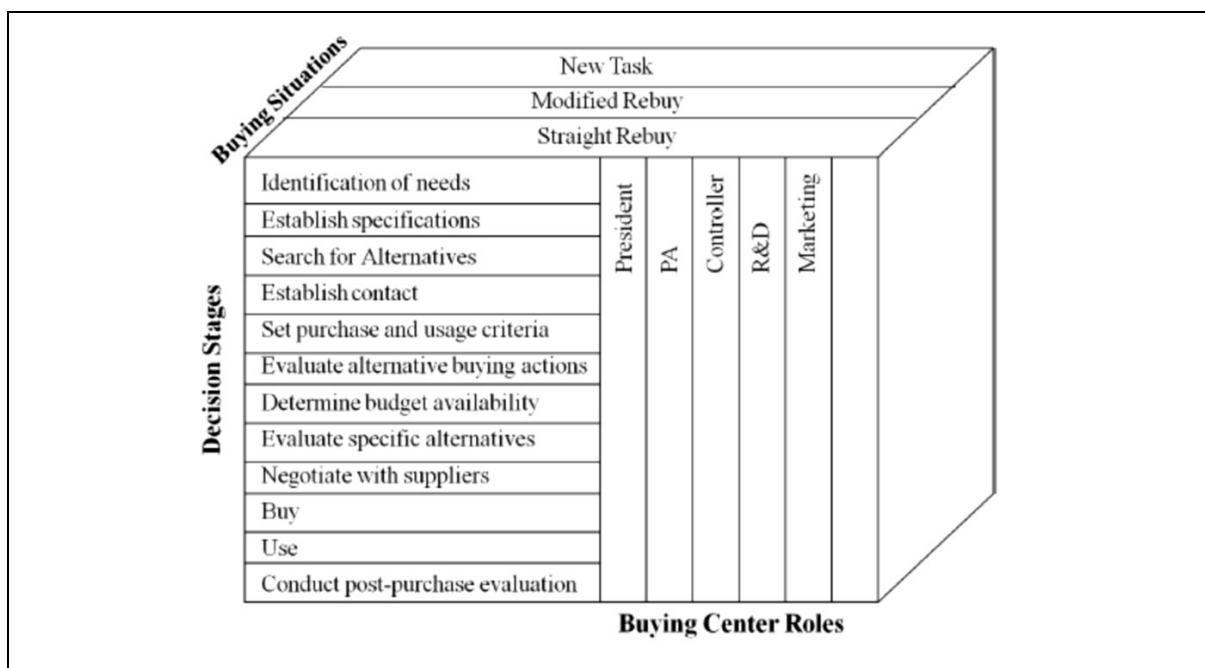


Abbildung 4: Situatives Verkaufen im BuyGrid Model nach Robinson et al. (1967) (Grewal et al., 2015, S. 196)⁶

Im Modellvergleich zeigt sich insgesamt eine *steigende Komplexität* in der Beschaffungssituation, verbunden mit einer *Abstraktion früher Phasen*.

Eine Kritik von Bellizzi und McVey (1983) betont zudem, dass bereits die Grundlagenforschung des BuyGrid Models den *Produkttyp* zugunsten der Beschaffungssituation vernachlässigt hat. Die Autoren orientieren sich in ihrer Studie am Baugewerbe und finden signifikante Unterschiede in der Beschaffung von Commodities und Installationen. Ausserdem wird eine weitere Aufteilung in Ge- und Verbrauchsgüter verschiedener Preiskategorien vorgenommen. Ein besonderer Zusammenhang ist dabei zwischen dem steigenden *Einfluss des Top Managements* bei kapitalintensiven Gütern gegeben.

In einem Review ihres eigenen Modells argumentieren Wind und Thomas (1996), dass ihr häufig zitierter Beitrag ein relevantes Grundlagenverständnis für den systematischen Einstieg in das Kaufverhalten von Organisationen schafft. Sie geben allerdings auch zu bedenken, dass Vertiefungen zusätzlicher Dimensionen relevant sind – beispielsweise in der Unterscheidung zwischen Produkten, Industrien und aufgrund veränderter Technologien.

⁶ Da es nicht möglich war das Originalmanuskript zu beziehen, wurde hier eine Sekundärquelle genutzt.

Eine konkretere *Differenzierung von Marketing- und Verkaufsprozessen aufgrund des Leistungsangebots* findet sich in einem parallelen Forschungsstrang des Industriegütermarketings bei Backhaus (1994). Dabei unterscheidet ein nachfragebasiertes Modell zwischen der Bindungsstärke und dem Grad der individuellen Leistungserstellung. Im Detail resultieren daraus vier Geschäftstypen zwischen Einzeltransaktion oder Kaufverbund sowie der Ausrichtung auf Einzelkunden oder den anonymen Massenmarkt.

Der Geschäftstypenansatz nach Backhaus hat den Vorteil, dass er *Handlungsempfehlungen* für die jeweiligen Felder ermöglicht. So zeigt bereits eine vergleichbare Typologie bei Plinke (1992) die Differenzierung zwischen Key Account-, Projekt-, Relationship- und Transaction Marketing. Allerdings ist Plinkes Ansatz auf das Industriegütermarketing beschränkt, das nur einen Teil des Investitionsgütermarketings im B2B-Geschäft abdeckt (Eckardt, 2010).

Während die Literatur zunehmend das Lösungsgeschäft (*Solution Sales*) aufgreift, stellt sich die Frage, welche Produkttypologien und konkreten Phasenprozesse den dortigen Markt bestimmen. Die praktische Bedeutung des Themas verdeutlicht in diesem Kontext vor allem die Zunahme von Unternehmen, die sich im Lösungsgeschäft einordnen lassen (Day, 2004; Ingram, 2004; LaForge et al., 2009).

In der Literatur zeigt sich hinsichtlich des Lösungsgeschäftes bisher vor allem ein Fokus auf die Grundlagendefinition (siehe z. B. Storbacka et al., 2013; Tuli et al., 2007), während in einem zweiten Schritt die Rolle des Vertriebs diskutiert wird (siehe z. B. Adamson et al., 2012; Rapp et al., 2014).

Der aktuelle Forschungsstand bei B2B-Marketing- und Verkaufsprozessen zeigt, dass die Prozesse als Journeys zunehmend *ganzheitlich* verstanden werden. Zudem wird der *systematische Einsatz von Technologien und Daten* immer bedeutender. Durch messbare Touchpoints entstehen Schnittstellen mit zentralen Systemen für einen optimierbaren Gesamtprozess. Dabei können Marketing-Aktivitäten in eine verbundene Kundenbearbeitung im Sinne des *Lead Managements* einbezogen werden.

Während die Ganzheitlichkeit in der Prozessbetrachtung gestiegen ist, hat sich auch die *Abstraktionsebene* erhöht. Ansätze im *Industriegütermarketing* zeigen dagegen als paralleler Forschungsstrang, dass *konkrete Handlungsempfehlungen* mit Vorteilen einhergehen, wenn die Kundenbearbeitung auf Details wie die *Produktlogik* abgestimmt wird. Da im *Lösungsgeschäft* bisher zumeist Grundlagendefinitionen und vertriebliche Rollen diskutiert werden, lässt sich ein ebenso praxisnaher Mehrwert durch die weitere Konkretisierung des Marketing- und Verkaufsprozesses erwarten.

1.2.2 Anbieter oder kundenseitige Initiative in der Initialphase

Bei der Bearbeitung von frühen Kundenphasen im B2B-Geschäft zeigt die Literatur eine zunehmende Diskussion der *kunden- oder anbieterseitigen Prozessgestaltung*. Bereits Adamson et al. (2012) stellen in Frage, ob die klassische Form des Lösungsverkaufs noch erfolgreich ist. Die Autoren argumentieren, dass Kunden in der Vergangenheit oft ihre Probleme, aber keine geeigneten Anbieterleistungen benennen konnten. Aufgrund umfangreicher Datengrundlagen und internen Beratern können Kunden allerdings immer präzisere Lösungskonzepte vor dem Erstkontakt erstellen.

Die *Professionalisierung des Einkaufs* wird als sein Abschied von einer administrativen hin zu einer strategischen Rolle gesehen – während der Einkauf in einigen Konstellationen auch als Supportfunktion auftritt (Tassabehji & Moorhouse, 2008). Es findet zudem eine breite Diskussion zu *E-Procurement-Anwendungen* (Electronic Procurement) – von der Informationsgewinnung bis zur tatsächlichen Ausschreibung – statt (Knudsen, 2003), wobei auch B2B-Plattformen relevanter werden (Truong et al., 2012).

Da einige Unternehmen bereits 25 % ihrer Beschaffungen in elektronischen Auktionen abwickeln und Ausschreibungen zunehmen, stellt sich die Frage der *zukünftigen Rolle persönlicher Verhandlungen*. Dabei zeigt sich, dass der Einsatz elektronischer Hilfsmittel vom Spezifikationsgrad technischer, logistischer und wirtschaftlicher Beschaffungsanforderungen abhängt. Je komplexer die Beschaffung und *je schwieriger die Spezifikation von Kriterien* zur Bepreisung ist, *desto eher wird das Gespräch gesucht* – inklusive Kombinationen aus elektronischen und persönlichen Phasen (Kaufmann & Carter, 2004; Steinbacher et al., 2012). In der Gegenperspektive bestätigt eine akademische Studie den Trend, dass bei Standardartikeln auf Ausschreibungen gesetzt wird (Belz et al., 2010).

Toman et al. (2017) argumentieren ebenfalls, dass bei *komplexen Anschaffungen* wie Enterprise Software oder Produktionsmaschinen eine überfordernde Situation für den Kunden entstehen kann. Besonders Entscheidungsträger werden von dem Informationsangebot überwältigt. Sie gelangen durch die Reformulierung von Anforderungen und der Suche nach Alternativen in einen *endlosen Prozess*. Zeitgleich führt die Ausprägung wachsender Gruppenentscheide unter Unwissen zu *schlechten Kompromissen*. Infolgedessen einigen sich die beteiligten Funktionen, durch ihren diversen Hintergrund, auf unbefriedigende und abstrakte Auswahlkriterien unter Risikovermeidung.

Verantwortliche im B2B-Geschäft empfinden Gruppenentscheide schwieriger als Individualentscheide. In einem abgestuften Prozess aus Problemdefinition, *Lösungsidenti-*

fikation und Anbietersauswahl wurde der zweite Schritt als schwierigster bewertet. Ausserdem findet die Lösungsidentifikation oft *vor dem Anbieterkontakt* statt, weshalb davon ausgegangen wird, dass viele Projekte scheitern, bevor sie vom Vertrieb wahrgenommen werden. Dadurch lassen sich auch die Ansätze vieler Anbieter in Frage stellen, die sich auf die *Abgrenzung* ihrer Lösung zur Konkurrenz konzentrieren, statt dem Kunden bei der *Formulierung* einer geeigneten Lösung zu helfen (Schmidt et al., 2015).

Für die Anbieter wird somit der Umgang mit zwei Beschaffungssituationen unter der Berücksichtigung von Kundenkompetenz, interner Kompromissbildung und Lösungskomplexität immer bedeutsamer:

1. Zum einen lohnt sich ein gesteigerter Fokus auf das *Management von Kundenerwartungen* bei strukturierten und geplanten Beschaffungen einer professionellen Einkaufsorganisation. Dabei geht es um die Integration digitaler Tools oder persönlicher Gespräche in Abhängigkeit von der Klarheit der gewünschten Lösung.
2. Ebenso lohnt sich ein Fokus auf die *aktive Unterstützung* bei Beschaffungen von komplexen Leistungen *vor dem kundenseitigen Kontakt*. Hier geht es um die Beeinflussung von Entscheidungsdynamiken in frühen Beschaffungsphasen.

Aufgrund der Unsicherheit des Kunden in frühen Beschaffungsphasen von komplexen Leistungen, E-Procurement-Ansätzen bei einfacheren Transaktionen oder Ausschreibungen, bietet es sich an den *anbieter- oder kundenseitigen Einstieg* näher zu untersuchen. Dazu sollen die genannten Vertriebsansätze von Adamson et al., (2012), Schmidt et al. (2015) und Toman et al. (2017) im nächsten Teilabschnitt kurz aufgegriffen werden.

1.2.3 Die Initialphase im persönlichen Verkauf

Ansätze wie das SPIN Selling (Situation, Problem, Implication, Need-Payoff) haben demonstriert, wie veränderte Marktbedingungen zur *praxisgetriebenen Evolution neuer Verkaufsansätze* führen (Rackham, 1988). Rackham betont, dass sich die notwendigen Fähigkeiten und Ansätze zwischen dem B2C- und B2B-Geschäft fundamental unterscheiden. Deshalb fordert er eine neue Generation professioneller Vertriebler, die den Anforderungen problemorientierter Kunden in einer strategischen Partnerschaft gerecht werden.

Rackham verdeutlicht in seiner Methode die positiven Auswirkungen im Zusammenhang von Situations-, Problem- und Implikationsfragen, die mit einem Kundennutzen verknüpft werden. Er setzt sich zudem mit der *Prozessstruktur* auseinander, die bei frühen Gesprächen mit dem Nutzen der Anbieterleistung beginnt und in späteren Gesprächen mit funktionalen Argumenten schliesst. Dabei unterscheidet das Modell ebenfalls zwischen der Ansprache von Entscheidungsträgern und Benutzern sowie impliziten und expliziten Bedürfnissen.

Rackhams Ansatz gilt als eine der ersten Methoden, die den Vertrieb als beratenden *Problemlöser* und Verbündeten des Kunden sieht. In einem parallelen Literaturstrang zeigt sich die stärker ausgeprägte Rolle des *Trusted Advisors*, der den Kunden bereits bei einer Lösungsformulierung im besten Interesse einer vertrauenswürdigen Langzeitbeziehung unterstützt (siehe z. B. Maister et al., 2000; Neu & Brown, 2005). Die Gedanken zur Kundenunterstützung fanden im *Consultative Selling* einen Höhepunkt und wurden im *Adaptive Selling* zunehmend verfeinert (Inks et al., 2019). Dabei erfolgen eine Anpassung der Botschaft und Verkaufsstrategie durch eingeholte Kundeninformationen vor und im Gespräch (Franke & Park, 2006).

Während der Vertrieb seit dem Aufkommen der *Relationship-Ansätze* als kritische Rolle in Geschäftsbeziehungen gesehen wird, hat in den vergangenen Jahren eine zunehmende Hinterfragung des vertrieblichen Rollenbilds in neuartigen Kontexten stattgefunden. Demnach fehlte es an Bezügen zum relevanter werdenden Dienstleistungsgeschäft, zu Co-Creation-Ansätzen und einem interaktionsbasierten Verständnis der Funktion – verbunden mit klaren Implikationen zum Wertbeitrag des Vertriebs in diesen Feldern (Haas et al., 2012).

Einige Ansätze haben sich seitdem mit der *Unterstützung des Kunden bei frühen Phasen im Lösungsgeschäft* auseinandergesetzt. So behandeln Schmidt et al. (2015) die Herausforderung von Gruppenentscheiden vor dem Anbieterkontakt. In ihrem Ansatz legen die

Autoren den Schwerpunkt auf die Gewinnung interner Beeinflusser in frühen Phasen. Diesen sogenannten *Mobilizern* sollte dabei ein hoher persönlicher Wert der Anbieterleistung in Bezug auf ihre Karriere oder für ihre Führungsrolle vermittelt werden. Aufgrund des persönlichen Risikos der Beeinflusser gilt es, diese mit anbieterneutralem Material zu versorgen, ihren Aufwand zu minimieren und sie argumentativ im internen Dialog zu unterstützen.

Eine Perspektive zum anbieterseitigen Management von B2B-Beschaffungsprozessen bei komplexen Leistungen ist auch bei Toman et al. zu finden (2017). Die Autoren fordern, dass der Vertrieb den Kunden bereits frühzeitig dabei unterstützen muss, relevante Informationen herauszuarbeiten, zu begrenzen und zu interpretieren. In ihrem *Prescription-Sales-Ansatz* beschreiben sie ein Coaching des Einkaufs durch den Verkauf. Der Verkauf nutzt dabei seine Vorerfahrungen, um Hindernisse im Prozess vorherzusagen, frühzeitig anzusprechen und zu eliminieren.

Adamson et al. (2012) setzen sich mit der Herausforderung des klassischen Lösungsverkaufs in einer neuen Welt auseinander. Hier trifft der gut vorbereitete Einkäufer auf einen Vertrieb, der sich auf die bereits abgeschlossene Problemidentifizierung spezialisiert hat. Durch eindeutig formulierte Kundenanforderungen und preisgetriebene Anfragen, gerät der Vertrieb dabei in eine defensive Haltung.

Die Autoren sehen hier eine Lösung im *früheren Prozesseinstieg*, verbunden mit einer angepassten Kundenauswahl. Sie argumentieren, dass sich zahlreiche Verkäufer fälschlicherweise auf vermeintlich einfache Kunden mit einem klaren Veränderungsbedarf, Zielbild und Beschaffungsprozess konzentrieren.

Allerdings zeigt sich ein höherer Erfolg bei der Ausrichtung auf agile Kunden mit Entscheidungsstärke, die sich in einem Veränderungsprozess unter internem oder externem Druck befinden. Diese Kunden sind bereits in einem Wandel, der sie offen für disruptive Ideen macht. Beim sogenannte *Insight Selling* werden deshalb implizite Bedürfnisse adressiert und provokative Insights für Handlungsempfehlungen genutzt. Ähnlich zum Ansatz von Schmidt et al. (2015) wird die Rolle von Mobilizern betont, die es aufgrund mangelnder Verkaufskompetenzen aktiv zu coachen gilt. Ausserdem wird die Rolle der Talker eingeführt, die als Informationsquelle oder Blockierer im Prozess auftreten können.

Eine weitere Parallele zur Herausforderung des Kunden mit provokativen Insights findet sich beim *Challenger-Sale-Ansatz* in Abbildung 5 (Dixon & Adamson, 2011). Hier tritt der Vertrieb als strategischer Berater auf, der den Kunden mit neuen Einblicken in sein eigenes Geschäft und seine Branche in einem Denkprozess herausfordert. Dabei ist ein

hoher Grad an Branchenwissen erforderlich und der Vertrieb übernimmt die aktive Führung bei der Identifikation relevanter Ansatzpunkte des Kunden (Inks et al., 2019).

Allerdings lässt sich der Challenger-Sales-Ansatz relativieren, da er einigen Autoren zu konfliktorientiert erscheint, Druck auf den Kunden aufbaut und sich somit stark an Elementen aus der rein verkaufsorientierten Welt orientiert. Daneben wird er als ungeeignet für Key Accounts empfunden, bei denen sich Entscheidungsprozesse nicht hinreichend durch die Eigeninitiative des Verkaufs beschleunigen lassen. Als positiv wird beim Challenger-Ansatz dagegen die Stimulation konstruktiver Debatten mit dem Kunden und dem Vertrieb als *Knowledge Broker* bewertet. (Rapp et al., 2014).

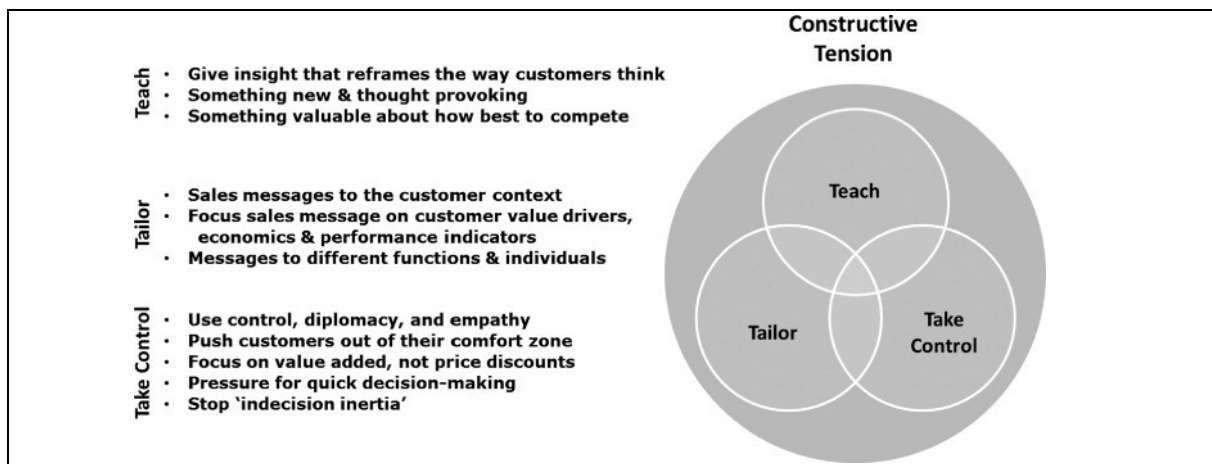


Abbildung 5: Rahmenbedingungen für konstruktive Spannung im Challenger Sale (Rapp et al., 2014, S. 247)

Der Begriff des *Knowledge Brokers* geht auf Verbeke et al. (2011) zurück, die in ihrer Studie verschiedene Einflussfaktoren auf die Vertriebsperformance untersuchen. Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass sich verkaufsrelevantes Wissen, Adaptivität, ein eindeutiges Rollenbild, Sales-Befähigung⁷ und Engagement positiv auf den Erfolg auswirken. Die Autoren beschreiben den Weg in eine wissenschaftsbasierte Zukunft, in der sich der Vertrieb durch seine Fähigkeit zum intellektuellen Transfer auszeichnet. Relevante Elemente sind die Wissensaufnahme, Kooperation und situativ geeignete Kommunikation.

Als letzter Ansatz lässt sich das *Gap-Selling* nennen (Keenan, 2018). Hier kommt eine problemzentrierte Methode zum Einsatz, um den aktuellen Zustand des Kunden mit einem wünschenswerten und möglichst konkreten Zielzustand zu vergleichen. Besonders viel Wert wird auf das Screening von Herausforderungen in der operativen Ebene gelegt, die nach einer Veränderung zu einem neuen Ergebnis führen können. Der Autor betont in diesem Kontext ausdrücklich, dass zahlreiche Verkäufe nicht abgeschlossen werden,

⁷ Definiert über Persönlichkeitseigenschaften wie die Extraversion, kontextbasierte Bedürfnisse wie das Streben nach persönlichem Wachstum, Identifikationskriterien wie Selbstvertrauen und die intellektuellen Fähigkeiten über den IQ (Verbeke et al., 2011, S. 410–411).

weil die Kundenprobleme in der Initialphase nicht präzise herausgearbeitet werden. Daraus resultiert ein ungenaues Zielbild, das schnell an Relevanz verliert.

Schlagwort	Schwerpunkte im Management der Initialphase	Quelle
SPIN Selling	▪ Kommunikation des Nutzens zu Beginn und Funktionalitäten zum Ende des Verkaufsprozesses, ▪ Kommunikation an Entscheidern und Nutzern ausrichten, ▪ Situative Sensibilisierung durch Fragen und Verknüpfung mit dem Nutzen, ▪ Verkäufer tritt als Trusted Advisor auf.	(Rackham, 1988)
Consensus Selling	▪ Früher Einstieg zur Moderation interner Gruppenentscheidungen, ▪ Einstieg über Mobilizer als interne Beeinflusser, ▪ Ansprache der Mobilizer über ihren individuellen Nutzen und Coaching zum internen Verkauf.	(Schmidt et al., 2015)
Prescription Sales	▪ Informationen für den Kunden verständlich herausarbeiten und begrenzen, ▪ Vertrieb als Beschaffungsexperte in der Prozesssteuerung, ▪ Kunden-Coaching über den Prozessverlauf.	(Toman et al., 2017)
Insight Selling	▪ Bewusstes Targeting von Kunden vor der strukturierten Beschaffung, ▪ Implizite Bedürfnisse erkennen und mit provokativen Einsichten aktivieren, ▪ Mobilizer nutzen und wirkungslose bzw. hemmende Talker vermeiden.	(Adamson et al., 2012)
Challenger Sale	▪ Konstruktive und innovative Denkprozesse mit dem Kunden anregen, ▪ Kommunikation nach den Grundsätzen des Adaptiv Selling anpassen, ▪ Vertrieb als Branchenexperte, der implizite Bedürfnisse vor dem Kunden erkennt, ▪ Kontrolle über den Prozess übernehmen, ▪ Druck auf den Kunden ausüben (in der Literatur kritisiert).	(Dixon & Adamson, 2011)
Knowledge Broker	▪ Fokus auf den intellektuellen Transfer in einer kooperativen Wissensgesellschaft, ▪ Vertrieb als Branchenexperte mit klarem Rollenbild, ▪ Adaptive Selling, ▪ Psychologische Eignung passend zum Rollenbild.	(Rapp et al., 2014)
Gap Selling	▪ Ausführliches Screening von Problemursachen in der Initialphase, ▪ Erzeugen eines möglichst konkreten Zielbildes, ▪ Schliessen der Lücke zum Zielbild durch die Lösung erst als zweiter Schritt.	(Keenan, 2018)

Tabelle 1: Vertriebliche Schwerpunkte beim Umgang mit der Initialphase

Als Überleitung zum folgenden Teilabschnitt lässt sich erneut die Perspektive von Schmidt et al. (2015) aufgreifen, die fordern, dass sich wirksame Sales-Ansätze auch in den Marketing-Mitteln widerspiegeln müssen. Als Beispiel nennen sie Materialien zur internen Befähigung der Mobilizer, die den Kunden vor dem persönlichen Kontakt beeinflussen können.

Insgesamt zeigt sich, dass sich zahlreiche Erfolgsfaktoren im modernen Vertrieb als Variationen oder *geringfügige Anpassung bewährter Modelle* erweisen (siehe z. B. im Rahmen der Unterscheidung in die Selling- und Customer Orientation bei Saxe und Weitz (1982) oder den Performancefaktoren von Walker et al. (1977)).

Tabelle 1 fasst die relevanten Faktoren des aktuellen Teilabschnitts zusammen, die als *vertriebliche Schwerpunkte in der Initialphase* des Kundenprozesses eine Rolle spielen können⁸.

⁸ Techniken wie das Adaptive Selling und Consultative Selling wurden nicht eingebracht, da in der Literatur kein expliziter Verweis auf Besonderheiten bei frühen Phasen im Verkaufsprozess erfolgt. Ihr allgemeiner Wert wird dadurch allerdings nicht in Frage gestellt.

1.2.4 Die Initialphase im Marketing

Digitale Marketing-Inhalte sind oft der *erste Touchpoint* des Kunden, weshalb sich ihre Qualität auf den gesamten Funnel auswirkt (Hedin & Sihvonen, 2016; Miller, 2012; Wiersema, 2013). Im Rahmen der kundenseitigen Initiative zählt das *Inbound Marketing* zu einem der populärsten Konzepte. Dabei werden Pull-Ansätze genutzt, um das Interesse von potentiellen Kunden zu gewinnen, die bereits Informationen oder Unterstützung suchen (Holliman & Rowley, 2014). Hier erfolgt die Verbindung zu relevanten Kunden über Keywords in Suchmaschinen (SEO (Search Engine Optimization) und SEA (Search Engine Advertising)), auf Blogs oder Social-Media-Plattformen mit einem weiterführenden Call-to-Action⁹ (Bezhovski, 2015; Halligan & Shah, 2009; Patrutiubaltes, 2016). Zudem wird die Moderation direkter Kundenanfragen an den Anbieter thematisiert (Belz, 2007).

Veränderungen im Hummingbird-Suchalgorithmus von Google verdeutlichen bereits, dass es in früheren Phasen immer relevanter wird die tatsächlichen Absichten der Nutzer zu identifizieren. Dabei wird erwartet, dass ganzheitliche Beiträge im *Semantic Web* langfristig höher bewertet werden als optimierte Keywords. (Lin & Yazdanifard, 2014)

Passend zu dieser Einschätzung werden starke Hoffnungen auf das *Content Marketing* gesetzt, das frühe Interaktionen mit dem Anbieter fördert (Joel Järvinen & Taiminen, 2016). Allerdings erscheint die Zielsetzung im Content Marketing¹⁰ in der Praxisperspektive weiter zu reichen als in der Theorie. Das anwendungsorientierte Content Marketing umfasst auch interaktive Themen wie Lead-Generierung sowie -Nurturing aber auch Brand Awareness oder Thought Leadership (Holliman & Rowley, 2014). Dabei sollte sich der Inhalt von ausschliesslich vertrieblichen Aspekten unterscheiden, den Kunden situativ unterstützen und wirkt optimal, wenn er auf einen konkreten Kunden zugeschnitten wird (Jefferson & Tanton, 2015). Zudem wird bei den Inhalte eine höhere Kundenbindung durch Vertrauen, die Abgrenzung zur Konkurrenz und Informationsqualität angestrebt (Holliman & Rowley, 2014; Lin & Yazdanifard, 2014).

Neben dem Content zeigt sich eine breite Debatte um den *Kundenzugang*. Dabei wird diskutiert, über welche Kanäle sich der Kunde optimal erreichen lässt, wie die Kommunikation auf den Ton des Kanals abgestimmt wird und welche Ziele sich im jeweiligen

⁹ Neben der Zusammenführung von englisch- und deutschsprachigen Begriffen durch einen Bindestrich sollen auch Konstruktionen mit Präpositionen wie *to*, *of*, *in*, *at* aufgrund der verbreiteten Schreibweise mit einem Bindestrich versehen werden.

¹⁰ Eine Problematik, die hierbei deutlich wird, ist das offene Verständnis des *Content-Begriffs*, der oftmals keine Inhalte ausschliesst.

Kanal realisieren lassen (Lee et al., 2019; Neslin et al., 2006). Ausserdem lässt sich zwischen einer einseitigen oder Dialog-Kommunikation unterscheiden (Straker et al., 2015). Die Komplexität der Analyse erhöht sich im B2B-Geschäft ebenso durch die Beteiligung mehrerer Parteien mit unterschiedlichen Journeys (Zolkiewski et al., 2017).

Während im *Multi-Channel-Ansatz* das Management separater Zugänge fokussiert wird, sollen die Zugänge im *Omni-Channel-Ansatz* zu einer reibungslosen Journey verschmelzen (Manser Payne et al., 2017). In diesem Zusammenhang wird erneut das Ziel einer stärkeren Interaktion mit dem Kunden betont (Lee et al., 2019), wobei Social-Media-Kanäle eine grundlegende Rolle spielen (Agnihotri et al., 2016; Diba et al., 2019).

Im Rahmen der Social-Media-Integration wird auch der Einbezug des Vertriebs in Initialphasen behandelt. Dabei wird betont, dass auch im digitalen Kanal Ziele aus dem persönlichen Verkauf erreicht werden können. Beispiele für diese Absichten sind der frühe Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, ein besseres Verständnis durch Kundeninformationen sowie Kundenreaktionen und die Identifizierung zentraler Entscheidungsträger (Nunan et al., 2018; Rodriguez et al., 2012). Vereinfachend lässt sich festhalten, dass die Einbettung der Sales-Funktion in die digitalen Marketing-Kanäle untersucht wird – mit dem Verständnis, dass «[...] der Vertrieb neue Kanäle und Technologien nutzt, um seine Funktion zu erfüllen» (Agnihotri et al., 2016, S. 173). Während die Aktivitäten zunehmend unter dem Schlagwort *Social Selling* erfasst werden, bei dem «[...] Verkäufer auf Social-Media-Plattformen recherchieren, Neukunden suchen und sich vernetzen, um informativen Content austauschen und Fragen zu beantworten, wodurch sie Beziehungen aufzubauen, bis die Interessenten zum Kauf bereit sind» (Minsky & Quesenberry, 2016).

Hinsichtlich der *Performance von Omni- und Multi-Channel-Strategien* zeigen sich widersprüchliche Ergebnisse. So vertritt ein Teil der Autoren die These, dass eine breite Präsenz auf mehreren Plattformen positiv zu bewerten ist, während andere Autoren davon ausgehen, dass die Wirkung des Marketing-Budgets bei einer zu breiten Streuung enorm nachlässt (siehe z. B. Ballantyne & Aitken, 2007; Gruner & Power, 2018). Zudem wird kritisiert, dass mit der Nutzung von digitalen Kanälen die Macht des Kunden zunimmt und sich der Dialog ohne angemessene Moderation auch gegen das Unternehmen richten kann. Mit der Präsenz eines Unternehmens im digitalen Raum wird ebenso eine angemessene Reaktionsgeschwindigkeit bei Kundenanfragen erforderlich, die von Kanal zu Kanal variieren kann (Agnihotri et al., 2016; Istanbuluoglu, 2017). Erfolgsfaktoren für das Management neuer Kundenzugänge sind somit die Entscheidung zum

Fokus oder der Streuung eigener Ressourcen, geeignete Kompetenzen zur Interaktion in den Kanälen und personelle Kapazitäten zur Beantwortung von Anfragen.

Bei der Betrachtung von Marketing-Ansätzen zu einfachen und komplexen Leistungen im B2B-Geschäft zeigt sich ein unterschiedlicher Umgang mit Initialphasen. Hier lässt sich die allgemeine Beobachtung formulieren, dass Kunden es zu schätzen wissen, wenn man ihnen die Beschaffung durch ein geeignetes Informationsangebot vereinfacht (Diba et al., 2019). Eine Untersuchung von Merrilees & Fenech (2007) setzt sich mit einem Vergleich in der Wiederbeschaffung von Büroartikeln über den traditionellen Katalog oder das Internet auseinander. Als Vorzüge des Katalogs wurden eine einfachere Benutzung, universelle Verfügbarkeit und Geschwindigkeit im Vergleich zur Online-Information angegeben. Den persönlichen Kontakt und eine höhere Sicherheit erwähnten lediglich 5 % der Teilnehmer als Vorteil. Zudem nannten die Befürworter der digitalen Beschaffung die gleichen Faktoren als Pluspunkte der Online-Lösung. Gleichzeitig verweigerten 40 % der Gegner allerdings eine generelle Antwort hinsichtlich der Nutzung der Online-Lösung. Zusammenfassend kommen die Autoren daher zu der Einschätzung, dass die digitale Informationsgewinnung und Beschaffung einfacher Lösungen stark von den subjektiven Erfahrungen und der Gewöhnung der Kunden an den Kanal abhängt.

Im Vergleich zu einfachen Transaktionen ergibt sich ein Zugang zum komplexeren Geschäft über das *Account Based Marketing*. Diese Marketing-Form wird akademisch kaum beachtet, stösst bei den Praktikern jedoch auf zunehmendes Interesse (Baketarić, 2017). Abbildung 6 verdeutlicht den steigenden Trend von Sucheingaben bei Google.

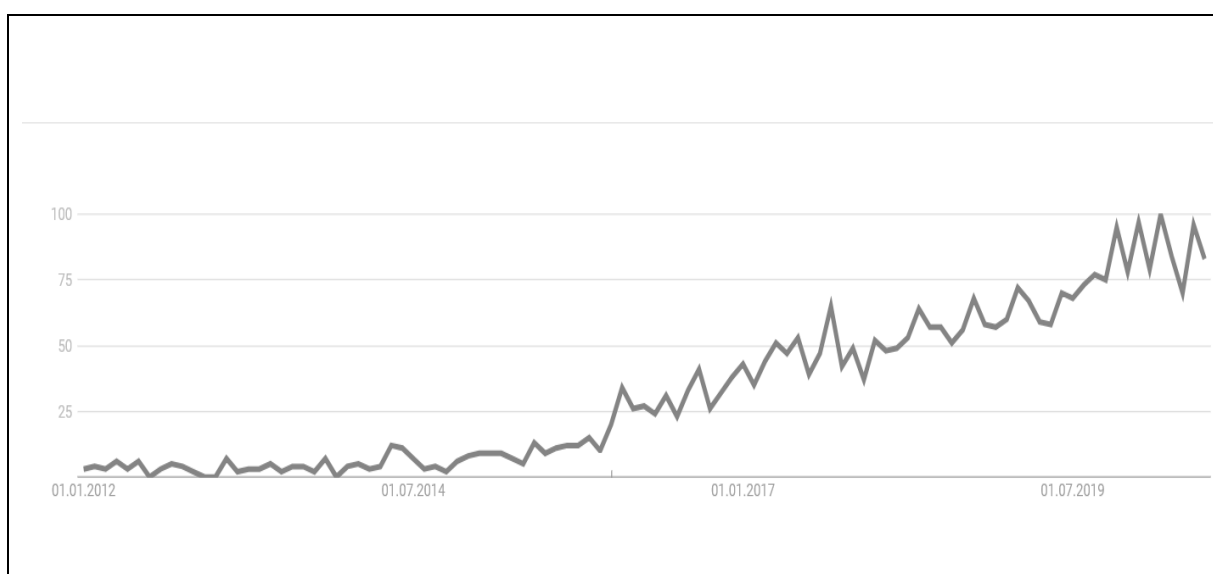


Abbildung 6: Google-Trend zum Suchbegriff Account Based Marketing (in Anlehnung an Baketarić, 2017)

Das Account Based Marketing ist eine komplementäre Strategie zum nachfrageorientierten Geschäft und konzentriert die Marketing- und Sales-Aktivitäten auf eine kleine Gruppe wertvoller Potentialkunden. Das Konzept ähnelt dem One-to-One-Marketing aus dem B2C-Geschäft und vertieft das Kundenverständnis mit ressourcenintensiven Aktivitäten bei Bestands- sowie Neukunden.

Als Treiber für das Account Based Marketing werden Veränderungen im B2B-Geschäft wie unübersichtliche Gruppenentscheide aus Teilabschnitt 1.2.3 benannt. Allerdings gibt es auch neue Bezugspunkte, wie eine Unzufriedenheit mit niedrigen Erfolgsquoten von *zu generischen Marketing-Massnahmen* bei Kunden, mit denen viel Umsatz erwirtschaftet werden kann.

Account Based Marketing ist ein Ansatz für die individuelle Betreuung von Grosskunden durch personalisiertes Marketing in enger Abstimmung mit dem Vertrieb. Dabei wird von einem *Flipped Funnel* gesprochen, in dem die Kommunikation nicht bei der Marketing-Botschaft, sondern bei der Zielgruppe und dem Kanal beginnt. Infolgedessen wird vom Einzelkunden zur Lösung gedacht und nicht umgekehrt.

Zwar wird davon ausgegangen, dass neue Technologien inzwischen auch eine individuellere Bearbeitung bei kleineren Accounts ermöglichen. Allerdings wird betont, dass ein kosteneffizienter Ansatz in erster Linie nur bei Grosskunden gesehen wird. In allen anderen Fällen behalten Konzepte der teilindividualisierten Massen- oder Branchenkommunikation weiterhin ihre Berechtigung (Baketarić, 2017).

In Bezug auf das Account Based Marketing fällt ausserdem auf, dass Autoren wie Baketarić (2017) Einschätzungen aus dem *Adaptiv Selling* teilen, bei denen das Marketing dem Vertrieb in der individuellen Kundenbearbeitung folgt. Wie weit diese Ansätze zurückreichen zeigen bereits Untersuchungen zu Adaptive Selling von Franke & Park (2006), die sich auf ältere Aussagen stützen, nach denen «[...] kundenorientierter Verkauf Marketing-Konzepte über den Vertrieb individuell auf die Kunden zuschneidet» (Saxe & Weitz, 1982, S. 343). Diese Individualisierung ist heute zunehmend auch im Marketing wichtig und wird bei Grosskunden als rentabler Differenzierungsfaktor bewertet – oder prägnanter formuliert: *Marketing folgt Sales in die Domäne der Einzelsprache im B2B-Geschäft bei attraktiven Einzelkunden.*

Beim Account Based Marketing erfolgt zudem der Verweis auf den *dynamischen Interaktionsprozess*, der im B2B-Bereich eine bedeutende Rolle spielt (Backhaus & Voeth, 2015). Hier werden auch Parallelen zum *Key Account Management* (KAM) gezogen, dem ein unterstützender Kommunikationsansatz zur Verfügung gestellt werden soll (Kelly et al., 2017). Dabei führen die Autoren an, dass eine *individuelle Kommunikation*

mit der Konzeption ebenso *individueller Lösungen* verbunden werden soll. Auch die Auswahl der richtigen Accounts über Targeting-Kriterien wird als Erfolgsfaktor betont. Eine weitere Gemeinsamkeit ergibt sich aus den Forderungen nach einem hohen Wissensstand der Mitarbeiter beim sogenannten *Key Account Marketing* im Vergleich zum Knowledge Broker sowie dem Challenger Sale. Neben Funktionen wie der Betreuung und der Beziehungsentwicklung muss der Account Manager ebenfalls die Rolle eines Marketing Managers einnehmen und seine Kunden als interne Märkte begreifen – dabei soll er den Kunden besser als ein Insider verstehen (Kelly et al., 2017).

Während das Grosskundengeschäft in zahlreichen Dimensionen aufwändiger als sein B2C-Gegenpartist, muss die Leistung nicht immer Teil der Komplexität sein. So betonen Burgess & Munn (2017), dass es neben komplexen Technologien auch zugeschnittene Beratungsleistungen gibt, die deutlich simpler sind.

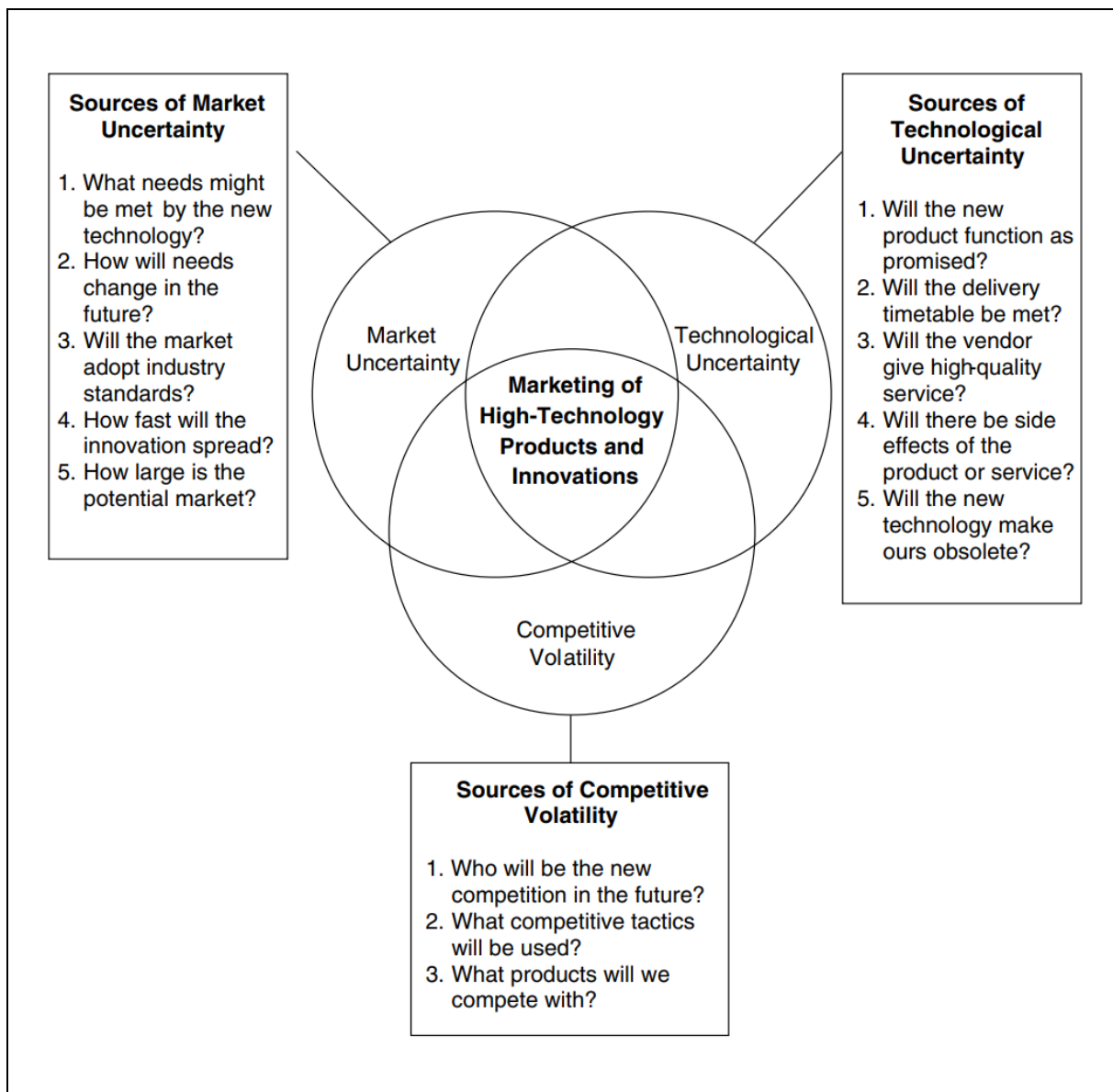


Abbildung 7: Zugang zu hoher Verkaufskomplexität über das High Tech Marketing (Mohr et al., 2010, S. 11)

Für Details zum Marketing-basierten Umgang mit komplexen Leistungen bietet sich ein abschliessender Blick ins *High Tech Marketing* an. Die dortige Situation ist in Abbildung 7 dargestellt und wird durch eine hohe Unsicherheit bei Markt, Technologie und Wettbewerb geprägt (Mohr et al., 2010). Dabei kann das *High* in High Tech als besonders ausgeprägte Unsicherheit interpretiert werden. Marketing-Mitarbeiter sehen sich mit Kunden konfrontiert, die ihre Bedürfnisse nicht eindeutig benennen und identifizieren können. Deshalb empfiehlt sich als Grundlage für die eigenen Mitarbeiter ein ausgeprägtes Wissen über die Technologie, Branche und Kundenfunktionen. In Bezug auf die Funktionen in Marketing und Sales handelt es sich somit im Optimalfall um gut ausgebildete Fachspezialisten.

Ausserdem hat sich die *Future-Perfect*-Taktik bewährt, bei der es darum geht, ein kreatives, aber konkretes Zukunftsbild für die Nutzung der Technologie zu entwickeln. Zudem empfiehlt sich eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen internen Funktionen, die Verbindung von Kunden- und Anbieterfunktionen mit ähnlicher Spezialisierung und strategische Partnerschaften mit anderen Unternehmen in der Wertschöpfungskette (Moriarty & Kosnik, 1989).

In einem direkten Vergleich zwischen Low und High Technology zeigt sich, dass im High Tech Marketing *mehr Sales-Mitarbeiter*, Channel-Intermediäre sowie höhere *R&D* (Research and Development) Investments eine Rolle spielen (Gardner et al., 2000). Eine weitere Studie nennt den wahrgenommenen Kundennutzen als wichtigsten Unterschied. Sie schliesst aber ebenfalls ähnliche Faktoren wie das *interne Marktwissen* sowie das *Alignment zwischen R&D und Marketing* als Erfolgsfaktoren ein. Grønhaug & Möller (2005) äussern, dass die bisherige Marketing-Theorie bei Innovationen ihren Wert behält. Allerdings werden Themen wie die Vermarktung neuer Leistungen in Verbindung mit Unsicherheit und begrenztem Kundenwissen bisher zu wenig behandelt.

Im Marketing wird bei Initialphasen die Kundenführung über *Inbound-Ansätze* diskutiert. Gleichzeitig spielen klassische Marketing-Ziele eine Rolle – darunter die Positionierung sowie die Identifikation relevanter Kunden (Leads). Es fällt auf, dass die Debatte zu Kanälen, Interaktivität und Content weit reicht, weshalb zu befürchten ist, dass sie ihren Wert für die Praxis verliert. Begrifflichkeiten wie *Nurturing* und *Thought Leadership* finden ebenfalls Verwendung, werden aber oft nicht hinreichend erklärt. Als erste Hilfestellung erfolgt deshalb eine Einordnung aktueller Trends im Kontext bestehender Marketing-Theorien in Tabelle 2.

Beim Vertrieb *einfacher Leistungen* scheint die Akzeptanz eines ausschliesslich digitalen Kanals von den Kundenerfahrungen im Umgang mit Online-Bestellungen abzuhängen. Aufgrund der *Komplexität des Grosskundengeschäfts* wird ein individuelles Marketing vom Kunden zum Produkt immer bedeutsamer. Ansätze aus dem Adaptive Selling wie das Account Based Marketing erfordern dabei einen hohen Ressourceneinsatz, während die unspezifische Marktbearbeitung bei umsatzschwächerem Geschäft ihre Bedeutung behält.

Im High Tech Marketing wird die Relevanz von Zukunftsbildern, Marktwissen, Partnern und einem hohen Personaleinsatz betont. Konkrete Ansätze zur Marketing-Kommunikation fehlen dagegen.

Aktueller Trend	Schwerpunkte im Management der Initialphase	Interpretation durch bestehende Marketing-Theorie
Inbound Marketing	Mit Pull-Ansätzen bereits bestehendes Interesse über einen Call-to-Action weiterführen und Moderation von Kundenanfragen.	
➔ SEO und SEA	Verbindung zu Interessenten bei Sucheingaben über Keywords.	Neu entstandenes Thema durch den digitalen Startpunkt der Journey.
➔ Content Marketing	Informative und vor-vertriebliche Inhalte mit hoher Qualität bereitstellen, die Neu- und Bestandskunden situativ abholen und die Interaktion fördern.	Dialogmarketing im digitalen Umfeld: «Dialogmarketing stellt die interaktive Kommunikation und den langfristigen Dialog mit der Zielperson in den Mittelpunkt.» (Holland, 2016, S. 12)
	Content zur Lead-Generierung	Erweiterte Ziele des Direct Marketing: «[...] bewusstes Herauslösen eines vom Unternehmen bislang nicht identifizierten Empfängers aus einer Zielgruppe, also jede Reaktionsform, bei der der interessierte Empfänger einer Werbebotschaft seine Anonymität aufgibt.» (Dallmer, 1997, S. 5)
	Content zum Nurturing	Mehrstufiges Direct Marketing: «[...] Direct Marketing umfasst ferner solche marktgerichteten Aktivitäten, die sich mehrstufiger Kommunikation bedienen, um einen direkten, individuellen Kontakt herzustellen.» (Dallmer, 1997, S. 6)

	Content zur Brand Awareness	Brand Identity: «[...] die damit verbundene Markensignifikanz bezieht sich auf die Bekanntheit der Marke, z.B. wie oft und leicht die Marke unter verschiedenen Situationen oder Umständen hervorgerufen wird. Inwieweit ist die Marke Top-of-Mind [...]?» (Keller, 2003, S. 12)
	Content zu Thought Leadership	Mögliche Interpretation über das Brand Image: «[...] die Etablierung eines Markenimages und dessen, was die Marke [...] auszeichnet und wofür sie stehen soll. [...] im Grossen und Ganzen [lässt sich die Markenassoziation] nach eher funktionalen und eher abstrakten Gesichtspunkten unterscheiden.» (Keller, 2003, S. 13)
Account Based Marketing	Intensive One-to-One-Kundenbearbeitung als gemeinsamer Ansatz zwischen Marketing und Vertrieb unter hohem Ressourceneinsatz bei Grosskunden.	Übernimmt Elemente aus dem Key Account Marketing und dem Adaptive Selling für die Marketing-Funktion. Erfordert einen hohen Wissensstand zu impliziten Kundenbedürfnissen gem. Sales-Ansätzen wie dem Challenger Sale und Knowledge Broker.
Omni- und Multi Channel Marketing	Gleichzeitiges Management einer Vielzahl von Kanälen bis hin zur medienbruch-freien Verschmelzung aus Kundensicht.	Bereits im Modell der 4P (Product, Price, Place, Promotion) aus dem Marketing-Mix wird eine zu einseitige Channel-Logik kritisiert. Sie kann dazu führen, dass die relevanteren Marketing- und Sales-Ziele nicht hinreichend einbezogen werden (siehe z.B. van Waterschoot & Van den Bulte, 1992).
➔ Social-Media-Integration und Social Selling	Fokus der Vertriebsfunktion auf einen neuen Kanal unter Einbezug von Marketing Content.	Erneute Betonung von Elementen aus den wissensbasierten Verkaufsansätzen sowie dem Relationship Selling.
Keine neueren oder konkreten Implikationen	Einsatz von Zukunftsbildern, Marktwissen, Partnern und einem hohen Personaleinsatz bei komplexen Leistungen.	High Tech Marketing

Tabelle 2: Marketing-Schwerpunkte beim Umgang mit der Initialphase

1.2.5 Ausrichtung der Marketing- und Sales Organisation

Die Diskussion von mitarbeiterbasierten und digitalen *Organisationsprozessen zur Kundenbearbeitung* verbindet die Marketing- und Sales-Funktionen. Beide Welten vereinen sich dabei im Prozess-Mapping des Kundenprozesses (Steward et al., 2019). Auch Rodriguez et al. (2014) sprechen davon, dass interaktives Marketing, persönlicher Verkauf und Sales Management stetig zusammenwachsen – verbunden mit dem Bedarf an übergreifenden Frameworks u. a. unter dem Einbezug neuer Technologien.

Im Rahmen des Marketing- und Sales Alignments heben zahlreiche Quellen die *Chancen der Digitalisierung* als vielversprechende Forschungslücke hervor. So stellt sich bei den Metastudien von Steward et al. (2019) und Mora Cortez & Johnston (2017) die abschliessende Frage, wie innovative Technologien in Marketing und Sales im Verbund eingesetzt werden können. Lilien (2016) wird konkreter und benennt Schwachpunkte wie einen Mangel an Datenexperten und eine fehlende Strategie bei der gezielten Nutzung von Informationen. Ausserdem zeigt sich in zahlreichen Ansätzen eine Vernachlässigung der Besonderheiten des B2B-Geschäfts.

1.2.5.1 Funktionelle Zusammenarbeit in der Initialphase

Unternehmen im B2B-Geschäft setzten durchschnittlich 65 % ihrer Marketing-Ausgaben ein um *Informationen zu potentiellen Kunden zu gewinnen*. Von den identifizierten Leads wird dagegen nur ein Bruchteil weiterverfolgt: Im Vertrieb entsteht ein *Engpass* durch die knappen Kapazitäten der Mitarbeitenden. Ihr Tagesgeschäft ist von der Bestandskundenpflege, den administrativen Tätigkeiten und der Verfolgung eigenständig erzeugter Kontakte geprägt, weshalb für Marketing Leads kaum Zeit bleibt. Ausserdem ist das Vertrauen in die Qualität der Leads tendenziell gering (Sabnis et al., 2013).

Das *fehlende Alignment zwischen Marketing und Sales* reicht weit zurück (siehe z. B. bei Workman et al., 1998). Als Ursachen lassen sich Differenzen in Ausprägungen wie der Kundennähe (Carpenter, 1992), der zeitlichen Orientierung (Rouziès et al., 2005), der Tätigkeiten und gedanklichen Welten (Homburg & Jensen, 2007) nennen. Aufgrund der vielfältigen Problemstellungen bietet es sich an, die *Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb* eingehend zu untersuchen.

In ihrer Typologisierung zur Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb unterscheiden Homburg et al. (2008) fünf *verschiedene Marketing und Sales Cluster* aufgrund von fünf Dimensionen. Die Autoren differenzieren über das Teilen von Informationen (1), die strukturelle Verbindung in der Zusammenarbeit (2), die Führungsrolle einer

Funktion (3), die kurzfristige oder langfristige Orientierung auf Kunden oder Produkte (4) und die Verortung von Markt- sowie Produktwissen (5). In der Diskussion fällt auf, dass die Marktorientierung, die Dominanz einer Funktion und die Charakteristika der Industrie eine herausragende Rolle bei der Unterscheidung spielen. Bei genauerer Betrachtung kann jedoch kritisiert werden, dass zahlreiche *Funktionen zu stark zusammengefasst* wurden. So ist in Cluster zwei und vier von einer Marketing-Dominanz die Rede, während im ersten Fall mit einflussreichen Branding Managern und im zweiten Fall mit starken Produkt-Managern argumentiert wird. Hier stellt sich daher die Frage, ob eine allgemeine Zuordnung zum Marketing, der funktionellen Vielfalt gerecht wird.

Ein weiteres *Marketing und Sales Interface* von Biemans et al. (2010) erörtert Unterschiede in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales mithilfe von *Entwicklungsstufen*:

1. Im Rahmen eines evolutionären Maturitätsprozesses tritt Marketing dabei *zuerst* als Nebenrolle einer anderen Funktion wie dem CEO (Chief Executive Officer) oder einem Sales Manager auf.
2. Im *zweiten Schritt* erfolgen eine personelle Abtrennung der Funktion, bei der ein kleines Marketing Team operativ im Tagesgeschäft unterstützt.
3. Im *dritten Schritt* wird eine Unterteilung in komplementäre Funktionen vorgenommen, die sich in der Kundenbearbeitung entlasten. So übernimmt Marketing hier beispielsweise das übergreifende Informations-Management und plant Kampagnen.
4. Im *vierten Schritt* wird schliesslich eine höhere Integration festgestellt. Marketing und Sales arbeiten zeitgleich mit geteilter Verantwortung an ähnlichen Aufgaben und bringen ihre jeweiligen Fähigkeiten ein. Bei Marketing-Kampagnen erfolgt beispielsweise eine stetige Zusammenarbeit statt dem ausschliesslichen Austausch bei festgelegten Meetings.

Zwar wird deutlich, dass sich zahlreiche Autoren *eine höhere Unternehmensperformance durch eine bessere Kooperation* von Marketing und Sales im Sinne der Marktorientierung versprechen, respektive eine verminderte Performance durch fehlende Integration bemängeln (Kohli & Jaworski, 1990; Kenneth Le Meunier-FitzHugh & Lane, 2009). In seinem Paradoxon spricht Cespedes (1994) allerdings ebenfalls davon, dass besonders *trennscharfe Rollenbilder* die Zusammenarbeit und Koordination verbessern¹¹. Ross & Tyler (2012) betonen ebenfalls den Mehrwert unterschiedlicher Rollen

¹¹ Diese Beobachtung deckt sich mit den Erkenntnissen zur Rolle des *Knowledge Brokers* von Verbeke et al. (2011), bei dem ein klares Rollenverständnis zu den Erfolgsfaktoren zählt.

entlang des Sales Funnels. Einer Daumenregel zufolge bietet es sich dabei an, bei der Belastung eines Spezialisten durch eine artfremde Tätigkeit von mehr als 20 % eine neue Rolle einzuführen. Ansonsten ist mit einer allgemein reduzierten Qualität aller Tätigkeiten des Mitarbeiters zu rechnen, wobei mit einer verringerten Produktivität bei der Vermischung von Vertriebs- und Innendienstfunktionen argumentiert wird.

Die Kritik an einer *erzwungenen und künstlichen Unterscheidung* von Marketing und Sales bei Homburg et al. (2008) erscheint bei Biemans et al. (2010) ebenfalls passend. So sprechen die Autoren bei der höchsten Integrationsstufe davon, «dass es oft unklar war zu identifizieren, wo die Verantwortung vom Marketing endete und wo die Verantwortung des Vertriebs begann» (Biemans et al., 2010, S. 189). Diese Beobachtung deckt sich mit der Kritik von Klumpp (2000), der sich für flexible Aufgabenbündel, eine höhere Zielorientierung und ein Aufweichen traditioneller Rollenbilder ausspricht.

Getrennte Rollenbilder können nach der Argumentation von Cespedes (1994) zwar in einigen Fällen wirksam sein. Sie müssen allerdings nicht zwangsläufig auf einer Einteilung in zwei vorkonstruierte Dimensionen basieren.

Um klare Aussagen der Untersuchung zu ermöglichen, erscheint es somit sinnvoll eine erzwungene Zweiteilung oder Integration von Marketing und Vertrieb zu vermeiden. Stattdessen soll die generelle Aufgabenverteilung zwischen verschiedenen Funktionen im situativen Kontext der Kundenbearbeitung betrachtet werden.

Ein vielversprechender Ansatz, der eine feinere Abstufung von Funktionen vornimmt, findet sich bei Coe (2004). Der Autor verfolgt in seinem *B2B Sales Coverage Model* eine ressourcenorientierte Ausrichtung der Marketing- und Sales-Organisation. Er stützt sich dabei auf eine *kostenbasierte Betrachtung* aus dem Direct Marketing und fordert, dass sich der Vertrieb auf hochwertige Geschäftsabschlüsse konzentrieren muss: Einerseits geht es bei einer begrenzten Anzahl von Sales-Aktivitäten um eine Ausrichtung auf grosse Potentiale. Andererseits soll bei kleineren Opportunitäten die Rentabilität durch eine günstigere Bearbeitung sichergestellt werden. Bei der Lead-Qualifizierung und -entwicklung kann beispielsweise ein Telemarketing Team unterstützen. Abbildung 8 (links) verdeutlicht, dass sich der Aufwand ebenfalls an der Komplexität der Leistung orientiert.

Weitere Gedanken zur Rentabilität wurden von Chapman (2018) eingebracht. Der Autor beschreibt, wie beim Trend des *Inside Sales*¹² das Telefon oder digitale Medien wie Video Calls für eine abgestufte Bearbeitung genutzt werden. Im Vergleich zum Besuch

¹² Beim Inside Sales wird bewusst von *Sales* gesprochen und Bezeichnungen wie Back Office oder Innendienst vermieden. *Outside Sales* und *Aussendienst* können dagegen synonym verwendet werden.

des zeit- und kostenintensiven Aussendienstes können dadurch Reiseausgaben sowie Gehälter eingespart werden.

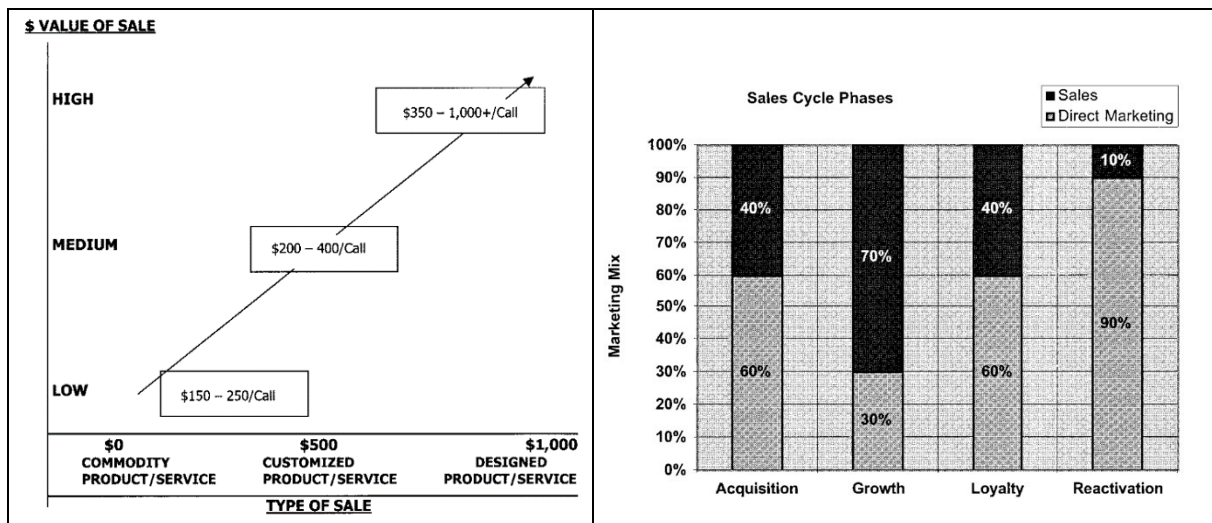


Abbildung 8: Abgestufte Bearbeitung nach Wirtschaftlichkeit (links, S.69) und Phasen (rechts S.72) (Coe, 2004)

Auch Wachstumsbegrenzungen können überwunden werden, da die Verbindung zum Kunden nicht auf ein festgelegtes Territorium beschränkt bleibt. Allerdings gibt der Autor zu bedanken, dass die Qualität der Mitarbeitenden geringer ist und sich Inside Sales eher für einfache Produkte und bei Kosteneinsparungen eignet. Die Art des Verkaufsprozesses bei komplexen Produkten und ein höheres Pricing führen oft dazu, dass eine *Kombination mit dem Outside Sales* erforderlich ist, denn «Inside Sales ist [dann] am effektivsten, wenn der Käufer weiss, was er braucht, und wenn die meisten der für den Abschluss eines Verkaufs erforderlichen Informationen bereits vorliegen» (Chapman, 2018, S. 8). Ausserdem gilt es die Relevanz der *Beziehungskomponente* und ihre Sicherstellung im Inside Sales zu prüfen.

Sowohl Coe (2004) als auch Chapman (2018) zeigen, dass der Mitarbeitereinsatz von Phasen der strategischen Kundenbearbeitung abhängt. So erfolgt beispielsweise im Verlauf der Phasen Akquisition, Durchdringung, Bindung und Reaktivierung bei der Durchdringung ein stärkerer Einsatz des persönlichen Verkaufs (siehe rechts in Abbildung 8). In einer Detailbetrachtung der eingesetzten Mitarbeiter kann Inside Sales zwar bei einfachen Kundenanfragen unterstützen. Mit zunehmender Komplexität, Betreuungsintensität und für die Gewinnung grösserer Accounts wird ein professioneller Aussendienst dagegen immer relevanter.

Ähnlich zum Coverage Model findet sich auch im *Key Account Management* eine Unterscheidung beim Einsatz der Ressourcen zwischen schlanker Zusammenarbeit und strategischer Partnerschaft (Belz et al., 2014).

Im B2B-Geschäft wird ein *investitionsintensives Marketing* für die persönlichere Interaktion in einem schmalen Segment mit One-to-One-Kommunikation empfohlen (Miller, 2012). In der Gegenperspektive findet sich eine ebenso wirtschaftliche Argumentation für den Einsatz des *kostengünstigen Inbound Marketings*, die insbesondere beim digitalen Content Marketing betont wird. Im B2C-Geschäft zeigt sich der Vorteil von digitalem Marketing wiederum anhand der wirtschaftlichen *Skalierbarkeit im Massen-Marketing* mit Online-Abschlüssen bei der Vermittlung einfacher Leistungen (Patruti-Baltes, 2016).

Dass es bei der Abstimmung zwischen Marketing und Sales um die *ganzheitliche Balance zwischen Investitionen, Einsparungen und Skalierbarkeit* geht, wird an Engpässen in der Kundenbearbeitung deutlich. So beschreibt Burgess (2016) den Burnout von Marketing-Spezialisten im Account Based Marketing. Kelly et al. (2017) sprechen sich dafür aus, die Kräfte von Marketing und Sales auf wertvolle Accounts zu konzentrieren. Während Coe (2004) einwendet, dass verstärkte Growth- oder Retention-Strategien – ohne veränderten Personaleinsatz – nur durch einen Trade-Off im jeweils anderen Bereich erfolgen können.

Im Vergleich zum *industriegeprägten* Ansatz von Homburg et al. (2008) und dem *maturitätsbasierten* Konzept von Biemans et al. (2010) erscheint die *rentabilitätsorientierte* Betrachtung aufgrund ihres flexibleren Charakters für eine Untersuchung der Kundenbearbeitung in der Initialphase geeigneter. Bei Coe (2004) ist bereits ein Verständnis des Prozesscharakters gegeben, allerdings gilt es, die unterstützenden Funktionen entlang des Funnels noch weiter aufzuschlüsseln.

Über die Betrachtung einer *rentablen Organisationsausrichtung* werden zwei Perspektiven deutlich: Marketing und digitale Ansätze erscheinen bei Kleinkunden vor allem den Massenvertrieb einfacher Leistungen ohne Personalaufwand zu ermöglichen. In einem Grosskundensegment mit komplexen Leistungen zielt das Marketing dagegen eher auf eine Verbesserung der Beziehungs- und Interaktionsqualität vor und im persönlichen Kontakt ab.

Insgesamt erfolgt eine Ausrichtung am *Potential der Beschaffung*. Hier stellt sich die Frage, in welchen Fällen Personaleinsatz erforderlich und wirtschaftlich ist, der in seiner Qualität ebenfalls abgestuft werden kann. Die Überlegungen zur potentialbasierten Kundenbearbeitung in der Initialphase decken sich dabei mit Gedanken zur intensiven Bearbeitung im Key Account Management und der Entlastung des Vertriebs im Dialogmarketing (siehe Belz et al., 2014, S. 75 und Belz et al., 2011, S. 225).

1.2.5.2 Datengestützte Kundenbearbeitung in der Initialphase

Die aktuelle Literatur betrachtet das *technologische Alignment von Marketing und Sales* aus der Perspektive datengestützter Prozesse. Steward et al. (2019) betonen, dass es dabei zuerst um die Erfassung des Kaufprozesses, die Einbettung in ein Modell und die Übersetzung in die funktionelle Bearbeitung geht. Bei der Erfassung des Kaufprozesses wird oft der Ansatz über Touchpoints gewählt, die detailliert festgehalten werden. So beschreibt Aichner (2017) einen Kaufprozess mit 48 möglichen Punkten aus sechs Kategorien, die von menschlicher und elektronischer Interaktion bis zum Service reichen. In der Initialphase kommt dem *Zero Moment of Truth* (ZMOT) besondere Bedeutung zu. Dabei handelt es sich um den «Zeitpunkt, ab dem ein potenzieller Kunde mit bewussten Recherchen zu einem Problem oder einer Lösung beginnt. Dieser Informationsprozess findet grösstenteils online und lange bevor ein Anbieter kontaktiert wird statt» (Hannig, 2017, S. 381).

Durch die vermehrten Berührungspunkte von Kunden mit digitalen Inhalten zu Beginn der Journey verfügt das Marketing zunehmend über Daten, die traditionell dem Vertrieb zugeordnet wurden (Hedin & Sihvonen, 2016). Die *Informationshoheit* verschiebt sich auch über Webseiten und digitale Medien in Richtung des Marketings.

Neben den Kunden können sich auch die *Anbieter* effektiver online informieren – beispielsweise indem sie einzelne Social-Media-Profile auslesen (Shih, 2010) oder Kanäle durch Werkzeuge im Social Listening ganzheitlich auszuwerten (Cawsey & Rowley, 2016; Stewart & Arnold, 2018).

Es zeigt sich, dass die *zielgerichtete Nutzung* interner Daten und der strategische Einbezug externer Daten bedeutsamer wird (Lilien, 2016). Ein Erfolgsfaktor ist diesbezüglich auch die strukturierte Erfassung von Informationen des Vertriebs (Ken Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2006). Allerdings stellt sich die ausschlaggebende Frage, *welche Daten relevant sind* und erhoben werden sollten (Lilien, 2016). Das *Progressive Profiling* setzt sich dabei mit einer geeigneten Erhebungsreihenfolge der Daten auseinander (Buttle & Maklan, 2016).

Aus einer *erweiterten strategischen Perspektive* basiert das Alignment zwischen Marketing und Sales auf drei Punkten. Diese drei Aspekte umfassen die Koordination durch das Management (1), die Kollaboration zwischen den Funktionen (2) und die Integration des *Market Intelligence Systems* (3). Das System wird dabei als Summe der geteilten Informationen zu Kundenbedürfnissen, Märkten, Wettbewerbern und eigenen Leistungen verstanden (Kenneth Le Meunier-FitzHugh & Lane, 2009). Als Betrachtungs-

rahmen der *digitalen Systeme* in B2B-Unternehmen geben Ritter & Pedersen (2020) die Dimensionen Daten, Permissions und Analytics an – die sich jeweils in Mitarbeitende, Prozesse und Strukturen unterteilen lassen.

Bei Diskussionen zur IT-Infrastruktur ist das *CRM-System* (Customer Relationship Management) ein zentrales Herzstück. Da sich der Umgang mit Daten zu einem massgeblichen Erfolgsfaktor entwickelt, benötigen Führungskräfte bei seinem Design ein Grundverständnis der Datenqualität, der Datenauswahl und der Datenbereitstellung. Als Grundbedingung geht es dabei um die Frage, wie Daten generiert, gespeichert, verbreitet und genutzt werden können. Wenn Informationen aktuell sind und individuell auf den Kunden zugeschnitten werden können, entstehen Wettbewerbsvorteile (Zahay, 2008).

Das Alignment zwischen verschiedenen Funktionen wird bereits an der Definition des CRM deutlich. So gilt das CRM als ganzheitlicher Ansatz, der Vertrieb, Marketing und Unterstützungsfunktionen mit Kundenkontakt nahtlos integriert. Aus wirtschaftlicher Perspektive geht es dabei sowohl um die Bindung profitabler Kunden als auch die Einsparung von Kosten (Y. Xu et al., 2002).

In der Literatur findet sich ebenfalls eine Diskussion über den *Einsatz datengetriebener Metriken*, die sich zwischen dem B2C- und B2B-Geschäft merklich unterscheiden:

- In der Erfolgsmessung des *B2C-Geschäfts* fällt die Verkettung von harten Metriken wie Keywords, Click Through Rates, Conversions und Produktverkäufen auf. Dabei spielen einfachere Produkte, schnellere Zyklen und der direkte Verkauf über E-Commerce eine entscheidende Rolle (Wang et al., 2019).
- In der Erfolgsmessung des *B2B-Geschäfts* überwiegen langfristige und weiche Ziele wie ein verändertes Kundenverhalten oder der Beziehungsaufbau (Iankova et al., 2019). Für eine übersichtlichere Erfolgsmessung fordern Zallocco et al. (2009) eine Verbindung von marktorientierten und verhaltensbasierten Metriken, deren Erhebung jedoch den Aufwand erhöht.

Im B2C-Geschäft entsteht in zahlreichen Fällen ein vollständig digitaler, messbarer Funnel ohne Personaleinsatz. Hier findet sich eine zunehmende Diskussion um Direct-to-Consumer- und Plattformlösungen, da der klassische Handel durch Online-Kanäle umgangen wird und Logistikkosten sinken (Turban et al., 2018).

Im B2B-Geschäft erschweren langfristige und komplexe Beschaffungen unter Personaleinsatz dagegen die Messung. Hier gilt der Einsatz von *Attributions-Modellen* in der Initialphase als Chance:

Bei der Multitouch-Attribution soll die Wirksamkeit von Berührungspunkten entlang der Journey gemessen und optimiert werden. Dabei entstehen Probleme, wenn ein Last-Touch-Modell verwendet wird, dass sich nur auf Interaktionen vor einer Conversion konzentriert und infolgedessen Interaktionen in frühen Phasen vernachlässigt (Berman, 2018). T. M. Smith et al. (2006) erwähnen eine weitere Herausforderung beim Fokus auf einzelne Interaktionen. So kann sich bereits das Timing zwischen verschiedenen Schritten entscheidend auf den Abschluss auswirken.

In frühen Kundenphasen besteht die Hoffnung, dass Informationen im Marketing dazu beitragen, die Identifikation von *Kundeninteresse wieder sicht- und steuerbar* zu machen (Karjaluo et al., 2015). Aus der datengestützten Perspektive wird dabei die Bruchstelle zwischen Marketing und Vertrieb auch auf der *operativen Ebene* greifbar: Die Nutzung punktueller Metriken – wie die Anzahl an generierten Leads – kann den Fokus in der Gesamtbearbeitung verzerren. So werden durch eine höhere Anzahl an unpassenden Leads wertvolle Kontakte beispielsweise nicht erkannt und angemessen bearbeitet (Baketarić, 2017).

Autoren wie Kotler et al. (2006) und Oliva (2006) sind der Überzeugung, dass die Rahmenbedingungen der *Übergabe von Leads* zu einem der kritischsten Momente gehören. Führungskräfte sind hinsichtlich der Abstimmung der Zusammenarbeit von Marketing und Sales besonders gefordert.

Um diese Koordination übersichtlicher zu gestalten, wird häufig das Lead Management als Ordnungsrahmen genutzt. Dabei werden die Identifikation und Bearbeitung von Leads unter Schlagworten wie Lead-Generierung, -Grading, -Scoring und -Nurturing zunehmend vertieft (Carroll, 2006; Grossberg, 2015; Hannig, 2017; Rodriguez & Peterson, 2012; Schuster, 2015).

Im Bereich der *datengestützten Anwendungen* erfolgt eine Diskussion hinsichtlich künstlicher Intelligenz (Paschen et al., 2020), Marketing Automation (Joel Järvinen & Taiminen, 2016) und direkter Touchpoints wie Chat Bots (Kaghyan et al., 2018). Eine Vielzahl der Trends kann dabei in die *Marketing- und Sales Automation* eingeordnet werden.

Hannig (2017) zufolge handelt es sich bei der Marketing- und Sales Automation in erster Linie um *Prozessziele* statt um Werkzeuge. Zum einen soll bei wiederkehrenden Aufgaben der Wirkungsgrad von Prozessen optimiert und zum anderen die Qualität von Entscheidungen durch eine IT-Unterstützung erhöht werden. Abbildung 9 zeigt einen typischen Sales Funnel, in dem digitale Lösungen einen Beitrag zur Gewinnung und Weiterführung von Leads leisten können.

In anonymen Phasen ohne direkte Eingriffsmöglichkeit können Automatisierungslösungen und Personalisierungen die Kundenerfahrung verbessern. Im B2B-Geschäft stösst diese Automatisierung allerdings an ihre Grenzen, denn «je komplexer die Beziehungen sind, umso früher und intensiver sollte die individuelle vertriebliche Betreuung eingeschaltet werden» (Hannig, 2017, S. 92).

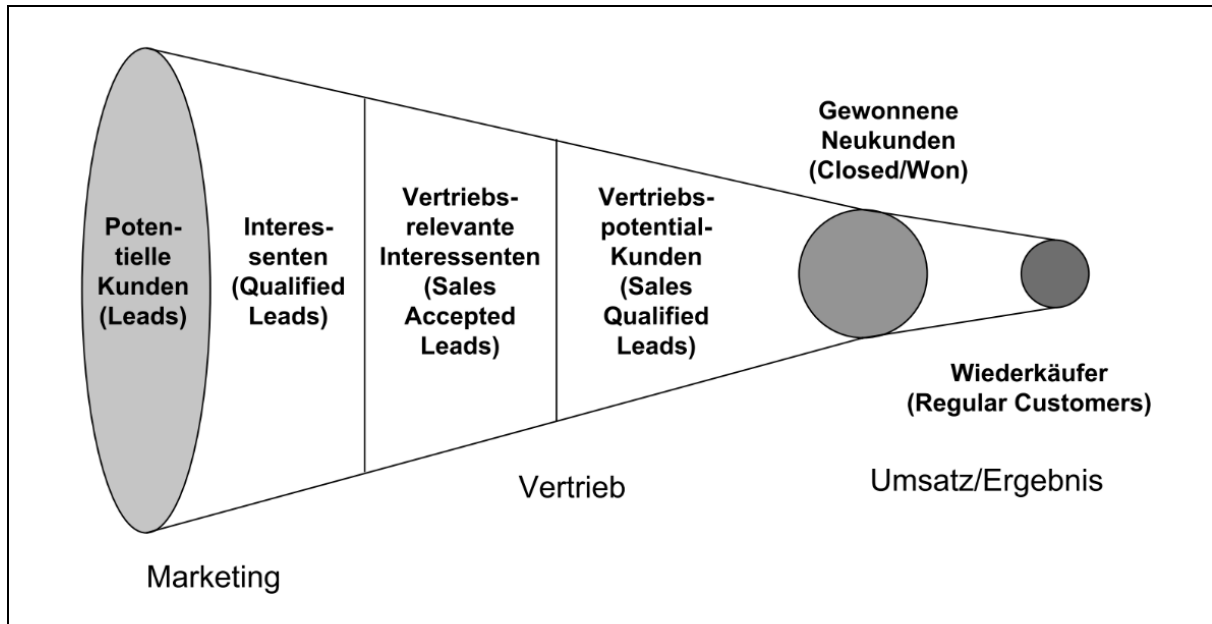


Abbildung 9: Lead Management als Ansatzpunkt für Marketing- und Sales Automation (Hannig, 2017, S. 93)

Angevine et al. (2017) begründen die Auswahl digitaler Lösungen oder menschlicher Interaktionen mit dem *Kundenbedürfnis*. Dabei kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass der Kunde den Kontakt vor allem bei neuen Beschaffungen schätzt, während der Wunsch bei Wiederbeschaffungen abnimmt (siehe Abbildung 10). In der Folge wird ein *generelles Investment in die Digitalisierung* empfohlen, das entweder auf die Kundenschnittstelle oder die Vertriebsunterstützung abzielt:

1. Bei einem Investment in die *Kundenschnittstelle* geht es darum, die Erwartungen an Lösungen ohne persönlichen Kontaktbedarf bei digital affinen Kunden oder Wiederbeschaffungen zu erfüllen. Hier bieten sich Vergleichstools, beschleunigte Prozesse und Reminder an.
2. Bei einem Investment in die *Vertriebsunterstützung* geht es darum die Mitarbeitenden von Routinebeschaffungen abzuziehen und auf die Unterstützung komplexer Beschaffungen oder die Neukundenakquise anzusetzen. Auch Tool-basierte Empfehlungen von zugeschnittenen Angeboten mit entsprechendem Pricing erscheinen hier geeignet.

Der Erfolg von konsequenter *Kundenorientierung zur Auswahl digitaler Lösungen* ist auch bei Lingqvist et al. (2015) zu finden, bei denen in einem Prozess-Mapping das

Niedrigpreissegment mit minimalen Interaktionen am erfolgreichsten war. Als Argument für eine Digitalisierung findet sich eine Forderung nach angemessener Geschwindigkeit, die Angevine et al. (2017) ebenfalls als Erfolgsfaktor nennen.

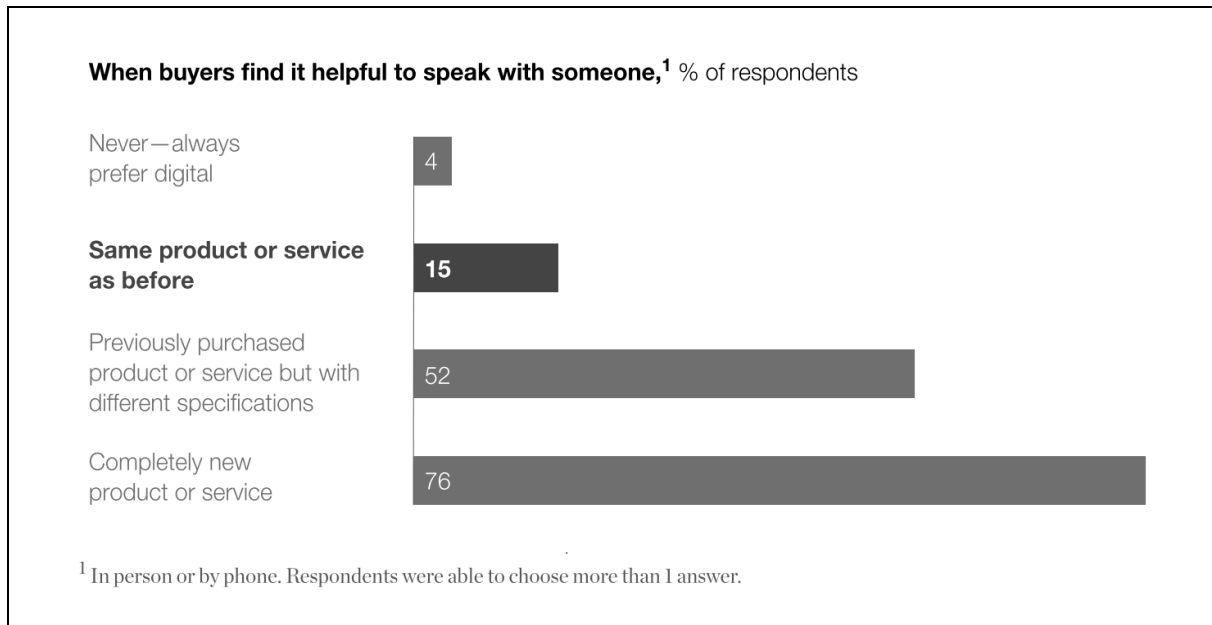


Abbildung 10: Abnehmender Kontaktwunsch bei Wiederbeschaffungen (Angevine et al., 2017, S. 2)¹³

Ein häufig genutztes Framework für die *Abstufung der digitalen Unterstützung* unterscheidet zwischen Descriptive-, Diagnostic-, Predictive-, und Prescriptive Analytics. Dabei erfolgt eine stufenweise Verkettung von der Datenerfassung zu Analysen über Entscheidungen bis hin zu Handlungen, in der sich der menschliche Anteil kontinuierlich reduziert (Shi-Nash & Hardoon, 2017). So geht es bei

- *Descriptive Analytics* um einen ersten Einblick in Muster, beispielsweise durch Segmentierungen, Zeitreihen und Cluster,
- *Diagnostic Analytics* um komplexere, aber immer noch rückblickende Auswertungen, wie Korrelationen von Variablen bei Kaufentscheidungen,
- *Predictive Analytics* um zukunftsgerichtete Aussagen, wie beispielsweise die Prognose weiterer Käufe,
- *Prescriptive Analytics* um Handlungsempfehlungen in der Kundenbearbeitung, wie eine Produktempfehlung zu einem konkreten Zeitpunkt.

Eine Weiterführung der Logik wäre die vollständige Automatisierung des Prozesses. Allerdings wird davon ausgegangen, dass die *Komplexität menschlicher Touchpoints* im B2B-Umfeld in zahlreichen Fällen lediglich eine Entscheidungsunterstützung oder Entlastung des Vertriebs zulässt (T. Davenport et al., 2020; Deeter-Schmelz & Kennedy, 2004; Syam & Sharma, 2018). Im *Key Account Management* beschränkt sich die

¹³ Es zeigt sich eine Ähnlichkeit zu den Phasen des BuyGrid Model von Robinson et al. (1967).

Funktion digitaler Tools beispielsweise auf das Reporting, Benachrichtigungen und Verkaufsempfehlungen. Dabei ist die Beratungsstärke des Vertriebs massgeblich, um Lösungen mit dem Kunden zu entwickeln – die Rolle eines Order Takers genügt nicht.

Im *Back Office* zeigt sich dagegen, dass sich auch komplexe Optimierungsprobleme automatisieren lassen, wenn kein persönliches Kontaktbedürfnis besteht. So bietet das Programmatic Advertising Lösungen zur automatischen Kanalauswahl und Mediaplanung an (Busch, 2014). Marketing-Automation erlaubt die Versendung von individualisiertem Content nach Nutzerinteressen und wertet Folgeinteraktionen aus (Joel Järvinen & Taiminen, 2016).

Als letzter Trend ist die *künstliche Intelligenz* (KI) zu nennen. Hier handelt es sich um maschinengestützte, statistische Verfahren zur Auswertung unstrukturierter und unübersichtlicher Datenmengen (Paschen et al., 2020). Dabei wird vor allem eine Echtzeitauswertung von Marktdaten angestrebt (Z. Xu et al., 2016).

Ein Unterschied zeigt sich im Vergleich von konkreten Anwendungen mit Marktdaten im B2C- und B2B-Geschäft:

- So fokussiert sich das *B2C-Geschäft* auf simple Matching-Aufgaben, beispielsweise bei der Zuordnung von Produkten zu Nutzern im E-Commerce aufgrund von Verhaltensdaten in einem Massenmarkt (Huang et al., 2010). Hier finden sich auch Recommender die aufgrund historischer Daten häufige Produktkonfigurationen vorschlagen (Luo et al., 2008).
- Tools im *B2B-Geschäft* konzentriert sich auf kleinere Märkte mit grösseren Kunden (Hallikainen et al., 2020). Hier dominieren Anwendungen in der Beziehungspflege, dem Account Management und -Monitoring, wobei der Vertrieb durch Erinnerungen oder Einzelinformationen und weniger der Kunden unterstützt wird.

Das Machine Learning erfordert eine grosse Datenmenge und Zielvorgaben im Sinne von Output-Daten (Paschen et al., 2020). Dadurch entsteht die Annahme, dass sich die Individualität und geringere Anzahl an Abschlüssen im B2B-Geschäft¹⁴ weniger für eine Optimierung und den Einsatz von KI-Anwendungen eignet. Dieser Unterschied wird besonders im Vergleich zu den reichhaltigen Datenmengen im B2C-Geschäft deutlich.

¹⁴ Charakteristika des B2B-Geschäfts nach Rajdeep & Lilien (2012).

Bei der *datengestützten Kundenbearbeitung* verschwimmt die Grenze in der Informationsgewinnung zwischen Marketing und Vertrieb. Ein Schwerpunkt liegt auf der Modellierung von Kundenprozessen, die sich aus einer Vielzahl analoger und digitaler Touchpoints zusammensetzen.

Insbesondere das *CRM-System* erscheint als zentrale Instanz im Alignment aus Mitarbeitenden, Prozessen und Strukturen in einer ganzheitlichen Kundenbearbeitung. Dabei stellt sich die Frage, wie Daten generiert, gespeichert, verarbeitet, gepflegt und genutzt werden können.

Im Kontext der *Erfolgsmessung* über Attributionsmodelle wurden frühe Prozessphasen durch Last-Click-Modelle lange Zeit unterschätzt. Ebenso erschweren punktuelle Kennzahlen wie das Lead-Volumen die gezielte Bearbeitung von Potentialen. Als übergreifende Disziplin zur Analyse und Optimierung erscheint dagegen das *Lead Management* geeignet, das in den vergangenen Jahren das Plateau der Produktivität erreicht hat (siehe Hannig, 2017, S. 7).

Bei der datengestützten Kundenbearbeitung ergeben sich weitere Parallelen zur *potential-* und *bedarfsorientierten* Kundenbearbeitung. Diese Dimensionen verdeutlichen, dass es im B2C-Geschäft darum geht den *Kunden beim direkten Kauf zu unterstützen*. Im B2B-Geschäft erfolgt dagegen eine Automatisierung einfacher Tätigkeiten und eine analytische *Unterstützung des Vertriebs*. Hier zeigt sich – statt einer Substitution – eine Synthese mit den Tätigkeiten der Mitarbeiter, durch die sich der Vertrieb auf komplexe Beratungstätigkeiten konzentrieren kann. Hochdimensionale Probleme im *Back Office* eignen sich ebenfalls für die Automatisierung, allerdings nur, wenn ein eindeutiges Zielbild und ausreichend Daten vorliegen.

1.2.6 Synthese der Themenfelder

In den vorherigen Teilabschnitten wurden aktuelle Ansätze aus Theorie und Praxis mit einem Bezug zur Initialphase im B2B-Geschäft zusammengefasst. In diesem Teilabschnitt soll eine weitere *Strukturierung* und *Priorisierung* der bisherigen Erkenntnisse erfolgen, um die Formulierung der Ziele und Forschungsfragen der Untersuchung zu erleichtern. Die Strukturierung wird anhand von Themenfeldern (1.2.6.1) und die Priorisierung über eine Heatmap vorgenommen (1.2.6.2).

1.2.6.1 Strukturierung der Themenfelder

Die Initialphase lässt sich durch *prozessorientierte Ansätze* zwischen Anbieter und Kunde erfassen – dazu zählen Customer Journeys, sowie die Orientierung am Marketing- und Sales Funnel. Die Literatur hebt in diesem Zusammenhang das Mapping von *Interaktionspunkten* als Touchpoints hervor – mit Schwerpunkt auf den Moments of Truth oder ZMOT. Dabei werden auch *Zugänge* zum Kunden mit einem Fokus auf Social Media diskutiert.

Autoren wie Homburg et al. (2008) und Biemans et al. (2010) zeigen eine Vielzahl an Konfigurationsvarianten für die *Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb* auf. Allerdings gibt es Unternehmen, die einen Lead zwischen Marketing und Sales übergeben, während Ansätze im Account Based Marketing beide Funktionen von Beginn an eng verbinden. Da eine starre Unterteilung in Marketing und Sales für ein allgemeines Framework einschränkt, soll eine *potentialbasierte Betrachtung* der Kundenbearbeitung ohne eine zu frühe Zweiteilung erfolgen. Somit wird die kosteneffektive Planung von Personal und Marketing-Mitteln einer funktionalen Unterteilung vorangestellt.

Die Perspektive der *datengestützten Kundenbearbeitung* ermöglicht wiederum die ganzheitliche Analyse eines funktionsübergreifenden Alignments in einem kollaborativen CRM. Die Attributionsmodelle verdeutlichen dabei, dass die lückenlose Erfolgsmessung in frühen Phasen relevanter wird.

Insgesamt erscheint das Lead Management¹⁵ als geeignetes Framework für *das Management von Initialphasen im B2B-Geschäft*. Dabei

- repräsentiert das Lead Scoring und -Nurturing die Prozessorientierung,
- das Lead Grading die Potentialorientierung und
- die Lead-Generierung die datengestützte Perspektive.

¹⁵ Das erste Verständnis des Lead Managements beruht auf den Quellen aus Teilabschnitt 1.2.5.2.

Herausforderungen bei *verlorenem oder ungenutztem Kundenpotential und geringer Lead-Qualität* werden im Lead Management vor allem durch die datengestützte Perspektive greifbar. Besonders die Erkenntnisse aus Teilabschnitt 1.2.5.2 lassen vermuten, dass sich eine Vielzahl von Problemen auf das funktionelle Alignment sowie Incentives bei der Lead-Übergabe und die Datenqualität zurückführen lassen.

Tabelle 3 fasst die Elemente für die Ausrichtung und Strukturierung der Kundenbearbeitung in der Initialphase abschliessend zusammen.

Potentialbasiert	Prozessorientiert	Datengestützt
Mitarbeiterkosten und -kompetenz ▪ Sales Coverage Model, ▪ Inside Sales & Outside Sales. Marketing ▪ Account Based Marketing, ▪ One-to-One-Marketing vs. Massen-Marketing, ▪ Inbound Marketing. Persönlicher Verkauf ▪ SPIN Selling, ▪ Consensus Selling, ▪ Prescription Sales, ▪ Insight Selling, ▪ Challenger Sale, ▪ Knowledge Broker, ▪ Gap Selling.	Anbieterprozesse Marketing- & Sales Funnel Kritische Punkte ▪ Touchpoints, ▪ ZMOT, ▪ Moments of Truth. Zugänge ▪ Multichannel, ▪ Omnichannel, ▪ Social Selling, ▪ Social Media. Kundenprozesse Customer Journeys	Zentrale Systeme und Frameworks ▪ CRM, ▪ Lead Management. Anwendungen ▪ Analytics, ▪ Artificial Intelligence, ▪ Automation. Erfolgsmessung ▪ Marketing-Metriken, ▪ Attribution Models.

Tabelle 3: Relevante Themenfelder für die Gestaltung der Kundenbearbeitung in der Initialphase

Das Literaturstudium verdeutlicht eine weitere Fallunterscheidung in der Kundenbearbeitung aufgrund zunehmender Komplexität. Hier kann die *empfundene Leistungskomplexität*¹⁶ einen Einfluss auf den *Kontaktwunsch* und die Akzeptanz für eine *initiative Bearbeitung durch den Anbieter* nehmen. Beim Verkauf *komplexer Leistungen* empfehlen die Ansätze im Solution Sales einen Einstieg in frühen Phasen. Dabei zeigen die Methoden im persönlichen Verkauf eine zunehmende Bedeutung von Wissen und Beratungskompetenz.

Die Fragestellung, ob der Kunde einen *persönlichen Kontakt* wünscht, bzw. ob ihm dieser helfen kann, wird ebenso von der Beschaffungssituation geprägt. Dabei lässt sich

¹⁶ Bei Angevine et al. (2017) wird deutlich, dass bei Wiederbeschaffungen der Kontaktwunsch abnimmt, wobei sich an der erworbenen Leistung allerdings nichts ändert. Da der Kunde in diesen Fällen mit den Leistungen vertraut ist, soll von der *empfundenen Komplexität* gesprochen werden, die in wiederkehrendem Geschäft nachlässt.

zwischen geplanten Beschaffungen einer professionellen Vertriebsorganisation und dem Einstieg über implizite Bedürfnisse unterscheiden.

Den persönlichen Kontakt greift auch die Marketing- und Sales Automation auf. Hier geht es erneut um die profitable Bearbeitung, aber auch um das Kundenbedürfnis zwischen einfachen Transaktionen und intensiver Beratung. In diesem Zuge zeigt sich, dass die Systeme im B2C-Geschäft eher den Kunden und im B2B-Geschäft den Vertrieb unterstützen. Anders ausgedrückt bedingt die Komplexität der Leistung den Bedarf nach der zwischengelagerten Ebene einer persönlichen Beratung vor dem Kauf.

Inbound Marketing und E-Procurement bieten Möglichkeiten, um ein bereits bestehendes *Kundeninteresse weiterzuführen*. Hier entstehen allerdings Widerstände bei Entscheidungsprozessen in Verbindung mit Leistungskomplexität, einem grösseren Buying Center und Unsicherheit. In diesen Fällen wird daher vermutet, dass der Kunde eine *anbieterseitige Initiative* mit persönlichem Kontakt akzeptiert und sogar vorzieht.

Weiterhin wird ein Zusammenhang zwischen *höheren Anbieterausgaben* für die individuelle *Kundenbearbeitung bei komplexen Leistungen* angenommen, da sich diese Leistungen dem Grosskundengeschäft zuordnen lassen. Diese Argumentation stützt sich auf das Projektgeschäft und zugeschnittene – und damit komplexere – Leistungen im Key Account Management (siehe z. B. Wikström et al., 2010 oder Belz et al., 2014).

Tabelle 4 fasst den vermuteten Zusammenhang zwischen Beschaffungskomplexität, Kontaktwunsch, Bearbeitung und Initiative abschliessend zusammen.

Komplexität der Beschaffung	
empfundene Komplexität ist hoch	empfundene Komplexität ist niedrig
▪ Solution Sales, ▪ Neubeschaffung, ▪ Grösseres Buying Center, ▪ Implizites Bedürfnis.	▪ Transactional Sales, ▪ Wiederbeschaffung, ▪ Kleineres Buying Center, ▪ Explizites Bedürfnis einer professionellen Einkaufsorganisation.
Kontaktwunsch des Kunden	
hoher Wunsch nach persönlichem Kontakt	niedriger Wunsch nach persönlichem Kontakt
Potentialbasierte Bearbeitung	
hohes Potential	niedriges Potential
▪ Account Based Marketing, ▪ One-to-One-Marketing, ▪ Persönlicher Verkauf.	▪ Inbound Marketing ▪ SEO and SEA, ▪ Mass Marketing, ▪ Content Marketing, ▪ E-Procurement.
Kunden- oder anbieterseitige Initiative	
▪ Outbound, ▪ Push.	▪ Inbound, ▪ Pull.

Tabelle 4: Vermuteter Zusammenhang zwischen Komplexität, Kontaktwunsch, Bearbeitung und Initiative.

1.2.6.2 Priorisierung der Themenfelder

Nach der *Strukturierung* des Forschungsgegenstands in Themenfelder für die Gestaltung der Kundenbearbeitung und mögliche Differenzierungsfaktoren soll eine *Priorisierung* der erarbeiteten Grundlagen erfolgen. Diese Gewichtung erscheint notwendig, um einen relevanten Beitrag zur Schliessung der Lücke zwischen Theorie und Praxis zu leisten (Lilien, 2016; Pullins et al., 2017).

Wie bedeutsam eine Auseinandersetzung mit dem Abstand zwischen Theorie und Praxis ist, wird auch an einer Aussage von Mora Cortez & Johnston (2017) deutlich. Die Autoren betonen, dass in einer Stichprobe mit 173 B2B-Marketing- und Sales-Verantwortlichen nur 2,31 % angaben, einen akademischen Fachbeitrag im Jahr zu lesen, wobei selbst Unternehmensberater «die oftmals schwer verständliche Literatur [...] nur flüchtig überflogen» (S. 92).

Für eine Bewertung der Lücke zwischen theoriegetriebener Forschung und praxisnahen Beiträgen soll eine *Heatmap* genutzt werden. Eine Heatmap eignet sich, um Differenzen in einem Datencluster zu visualisieren. Neben der euklidischen Distanz können zur Analyse von Differenzen auch einfache Korrelationsanalysen verwendet werden (Tiessen et al., 2017).

Um die Lücke zwischen Theorie und Praxis greifbar zu machen, erfolgte die Erfassung des Einflusses der identifizierten Schlüsselbegriffe aus Abschnitt 1.2 über die Anzahl von Suchergebnissen. Dabei wurde die Anzahl der *Praxisbeiträge* über die reguläre Google-Suche bezogen, während für die *Theoriebeiträge* Google Scholar Verwendung fand. Dieser Ansatz ist nur heuristisch, soll allerdings bei einer ersten Orientierung helfen.

Abbildung 11 zeigt die logarithmierte Anzahl der Suchergebnisse¹⁷ zu den Schlüsselbegriffen. Alle Eingaben wurden bei der Suche mit dem Zusatz *B2B Marketing Sales* versehen. Einige Begriffe¹⁸ wurden vom Algorithmus zu generisch interpretiert, weshalb sie aus der Übersicht entfernt wurden. Für die Heatmap in Abbildung 12 erfolgte im ersten Schritt die Bildung der Rangwerte der Praxis- und Theoriebeiträge. In einem zweiten Schritt wurde der Rangwert der Theoriebeiträge vom Rangwert der Praxisbeiträge abgezogen, um die dargestellten Differenzen zu erhalten. Aufgrund der verwendeten Grunddaten handelt es sich weiterhin um eine *heuristische Betrachtung*, die lediglich zu für eine erste Themengewichtung zum Einsatz kam. Die weissen Pfeile zeigen Lücken zwischen Theorie und Praxis, die nachfolgend erklärt werden.

¹⁷ Eine Übersicht der Grunddaten, ihrer Logarithmen und der Rangdaten befindet sich in Tabelle 26 in Anhang 1.

¹⁸ Es handelt sich vor allem um vertriebliche Begriffe wie das Insight Selling oder den Knowledge Broker.

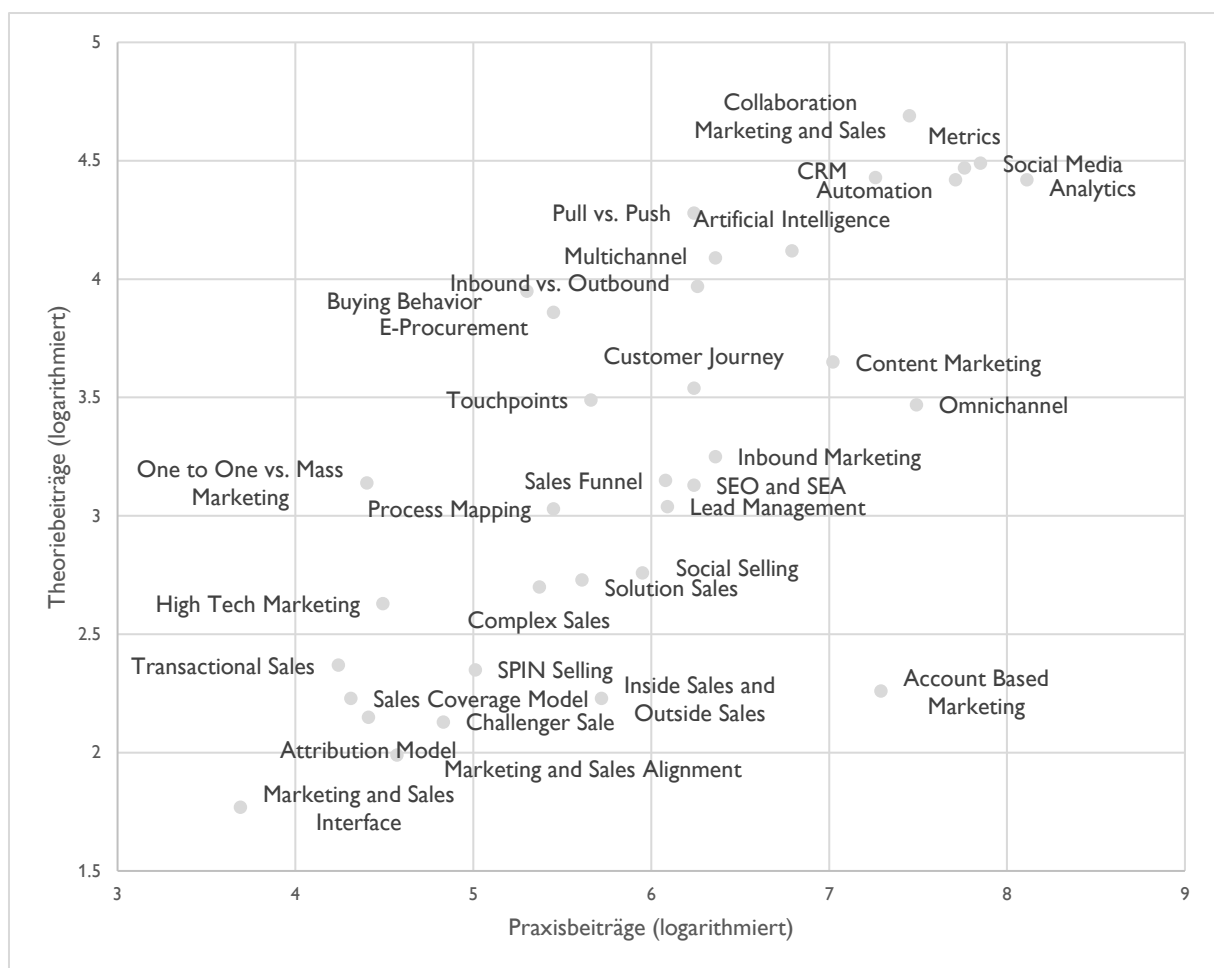


Abbildung 11: Suchergebnisse von Theorie- und Praxisbeiträgen zur heuristischen Priorisierung (logarithmiert)

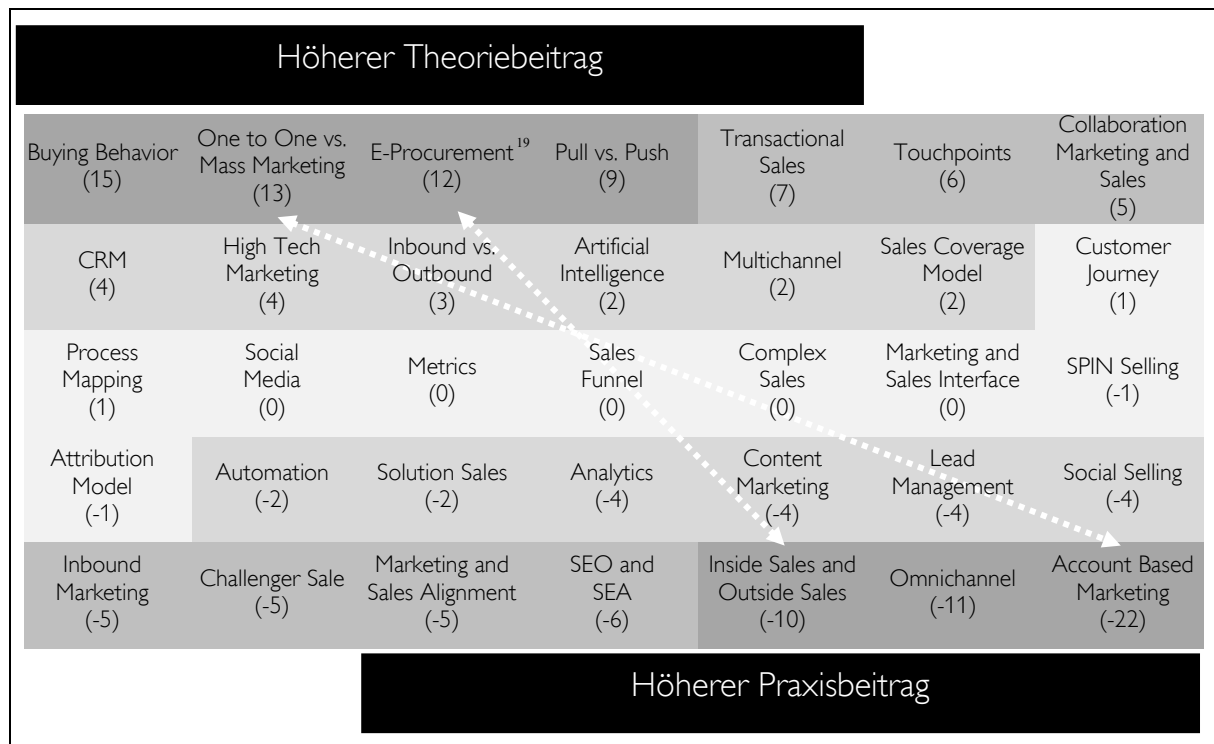


Abbildung 12: Heatmap zur Bewertung der Themenfelder als Rangdifferenz der Theorie- und Praxisbeiträge

¹⁹ Der Begriff *Tender* führte zu einem ähnlichen Ergebnis mit $(\text{Log}(\text{Theorie})=4.10, \text{Log}(\text{Praxis})=3.46)$.

Im Kontext der Top-5-Themen mit einem *höheren Praxisbeitrag* zeigt sich eine besonders starke Diskussion der *potentialbasierten Bearbeitung* über das Account Based Marketing sowie den Inside- und Outside-Sales-Ansatz. Die Betonung von Themen wie dem Omnichannel, SEO und SEA sowie dem Marketing and Sales Alignment verdeutlicht die zunehmende Betrachtung eines *ganzheitlichen Funnels* mit digitalen Akzenten. Die Theorie greift die ganzheitliche Perspektive mit der Marketing- und Sales Collaboration auf. Sie umfasst nach dem Verständnis von Kenneth Le Meunier-FitzHugh & Lane (2009) – neben dem Alignment der Funktionen – die Koordination durch das Management sowie die Market-Intelligence-Systeme.

Bei den Top-5- Themen mit einem *höheren Theoriebeitrag* zeigt sich ein Interesse der Wissenschaft am *Beschaffungsverhalten* mit einem Fokus auf die elektronische Beschaffung. Der One-to-One- vs. Mass-Marketing-Ansatz repräsentiert die theoretische Sicht auf eine *abgestufte Kundenbearbeitung* im Marketing mit einer schlanken Bearbeitung im Transactional Sales. Mit Push- oder Pull-Ansätzen finden sich auch Beiträge zur *anbieter- oder kundenseitigen Initiative*, wobei die Inbound- vs. Outbound-Diskussion auf dem neunten Platz in eine ähnliche Richtung weist.

Theorie und Praxis Lücke 1: *Um Theorie und Praxis anzunähern*, erscheint vor allem die *potentialbasierte Kundenbearbeitung* ergiebig. Das Account Based Marketing fokussiert sich auf einen anwendungsorientierten Extrempunkt des vertriebsnahen Marketings bei Grosskunden. Aus diesem Grund wirkt die Abstufung des One-to-One-Ansatzes über ein theoretisches Framework bis zur Massенbearbeitung vielversprechend.

Theorie und Praxis Lücke 2: Um der *Ressourcendiskussion* vom praxisnahen Inside- und Outside Sales bis zum stärker erforschten E-Procurement auf operativer Ebene gerecht zu werden, soll im Framework bewusst nicht von Marketing oder Sales gesprochen werden. Dieser Gedanke wird dadurch bestätigt, dass sich bereits durch die Veränderung eines Begriffes die Einordnung von Marketing und Sales von der *Collaboration* zum *Alignment* um 24 Plätze verschiebt.

Zusammenfassend erscheint es für das systematische Management von Initialphasen geeignet, die Ausrichtung und Struktur der Kundenbearbeitung *potentialbasiert, prozessorientiert* und *datengestützt* über das Lead Management zu betrachten. Als Differenzierungsfaktoren für Unterschiede in der Bearbeitung lässt sich ein Zusammenhang zwischen *empfundener Komplexität*, *Kontaktwunsch des Kunden* und *anbieter-, bzw. kundenseitiger Initiative* vermuten. Ein Mehrwert für Theorie und Praxis wird vor allem in der Analyse eines wirksamen *Einsatzes von Personalressourcen und Marketing-Kommunikation* bei abgestuften *Beschaffungspotentialen* gesehen.

1.2.6.3 Präzisierungsbedarf

Bei der Strukturierung und Priorisierung der bisherigen Erkenntnisse wurde deutlich, dass einige Begriffe eine weitere *Präzisierung* benötigen. Diese Schärfung soll in Kapitel 2 vorgenommen werden.

Besonders bei der Einführung in die datengestützte Bearbeitung in Teilabschnitt 1.2.5.2 zeigt sich die Notwendigkeit einer präzisen *Abgrenzung zwischen dem B2B- und B2C-Geschäft*. Aus diesem Grund gilt es, die Charakteristika des B2B-Geschäfts umfassend zu definieren, um mögliche Ursachen für unterschiedliche Bearbeitungsformen konkreter zu benennen.

Zur ersten *Eingrenzung der Initialphase* lässt sich bereits festhalten, dass die Kundenbearbeitung mindestens bis zum persönlichen Kontakt durch einen Mitarbeitenden mit Verkaufskompetenz definiert werden sollte. Dadurch ist eine Auseinandersetzung mit dem verlorenen oder ungenutzten Kundenpotential und geringer Lead-Qualität sichergestellt. Eine *Abgrenzung* der Initialphase kann bereits über den Ausschluss von späten Verhandlungsphasen, der Lösungsimplementierung und dem Aftersales erfolgen. Für eine vertiefende Eingrenzung sollen verschiedene Marketing und Sales Funnel miteinander verglichen werden. Mit klar definierten Prozesszielen können zudem konkretere Anforderungen an Funktionen in der persönlichen Bearbeitung und an die Ausrichtung von Marketing-Inhalten formuliert werden.

Ebenso sollen die Charakteristika von Lösungen aus dem *Solution Sales* definiert werden, um die Greifbarkeit der Leistungskomplexität zu erhöhen. Wobei auch eine allgemeine Definition von *Komplexität* für die Ausrichtung der Kundenbearbeitung erforderlich erscheint.

Daneben bietet es sich an, die *kunden- und anbieterseitige Initiative* weiter zu durchdringen, bevor eine Vertiefung des *Lead Managements* als zentraler Orientierungsrahmen erfolgt.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen

Nach der Formulierung der Forschungslücke und der Auswertung relevanter Literatur soll in das *Ziel* der Untersuchung und die damit verbundenen *Forschungsfragen* eingeführt werden.

Für die Konzeption eines datengestützten Frameworks zur Erfassung und Gestaltung der Initialphase erfolgt eine Orientierung an *Zielen der Kundenbearbeitung im Lead Management* (1.3.1). Als ganzheitlicher Ordnungsrahmen wird ein Zugang *über integrierte Management-Systeme* gewählt (1.3.2). Die *Forschungsfragen* (1.3.3) zu den identifizierten Themenschwerpunkten der Initialphase (1.2.6) werden anschliessend in den Rahmen eines individuell angepassten Management-Systems übertragen.

1.3.1 Orientierung am Lead Management

In Teilabschnitt 1.2.6 wurde das *Lead Management als zentrale Disziplin* für eine umfassende Analyse der Initialphase benannt. Zwar diskutiert die klassische Vertriebsliteratur bereits den Umgang mit Leads und ihre Qualität. Dabei liegt der Schwerpunkt jedoch oft auf Bruchstellen bei internen Prozessen (siehe z. B. bei Erschik, 1989).

Andere Arbeiten setzten sich mit externen Berührungspunkten des Kunden wie Messen auseinander (Gopalakrishna & Williams, 1992; Kijewski et al., 1993). Zwar hat sich die Diskussion im Lead Management in der aktuellen Literatur auf den digitalen Raum ausgedehnt, allerdings beschränkt sich die Betrachtung dabei oftmals nur auf operative und punktuelle Aspekte:

- So legt Carroll (2006) einen Fokus auf die Lead-Generierung, relevante Taktiken und Informationsgrundlagen, widmet der Lead-Weiterführung im Nurturing allerdings nur ein kurzes Kapitel.
- Grossberg (2015) diskutiert einzelne Kanäle und Conversion-Raten unter dem Einbezug von digitalem Marketing, wobei sich Rodriguez et al. (2012) explizit mit dem Einfluss von Social Media auseinandersetzen.
- Schuster (2015) geht auf Outbound- und Inbound-Strategien ein, zeigt allerdings nur ein rudimentäres Prozessverständnis,
- während die Arbeit von Hannig (2017) Grundlagenbegriffe wie das Scoring, Phasenprozesse und das Alignment im CRM anschaulich erklärt, die einzelnen Fallstudien jedoch nicht hinreichend zu einem Gesamtbild verdichtet.

Durch die Literaturanalyse verstärkt sich der Eindruck des *Neuigkeitsgehalts eines ganzheitlichen Frameworks im Lead Management*. Dabei soll die marktgerichtete Generierung von Leads mit einer wirksamen, internen Bearbeitung verbunden werden.

Trotz der fehlenden Ganzheitlichkeit in den bisherigen Studien erlaubt es die Literatur, *handlungsorientierte Ziele* im Lead Management zu benennen. So «befasst sich [das Lead Management] damit, wie Unternehmen ihre Kunden von ersten Interessen und Handlungen bis zum Kauf führen» (Belz, 2016, S. 8). Dabei geht es um die «(...) Identifizierung, Initiierung und Entwicklung von Beziehungen mit den richtigen Ansprechpartnern, um sie auf den Kauf vorzubereiten» (Carroll, 2006, S. 12).

Ein Framework sollte somit *die Fragen beantworten*, wie es gelingt,

1. Interessenten zu identifizieren (Identify),
2. Interaktionen zu initiieren (Initiate) und
3. Kaufbereitschaft zu entwickeln (Nurture).

1.3.2 Bezugspunkte im integrierten Management

Um den Ansprüchen an ein Management Frameworks aus dem Blickwinkel der Theorie gerecht zu werden, soll die Perspektive der *integrierten Management-Systeme* (IMS) genutzt werden.

Der Vorteil eines IMS ist die *Koordination* unterschiedlicher Akteure und Aktivitäten auf *gemeinsame Ziele*. Die Integration erfolgt horizontal und vertikal, somit umfasst sie die Qualität der *operativen Zusammenarbeit* zwischen verschiedenen Bereichen und zugleich die *Harmonisierung der strategischen und operativen Ebene*. Ein Aspekt des IMS ist zudem die Standardisierung von Arbeitsabläufen durch Regeln und Prozesse. *Synergieeffekte* bedingen dabei ein effizienteres Management im Vergleich zu isolierten Systemen. Die Vorteile der Koordination umfassen eine höhere Transparenz für Führungskräfte, gesteigerte Prozessqualität bei Abläufen und eine wirksamere Arbeit spezialisierter Funktionen durch die übergreifenden Ziele (Garvin, 1991; Karapetrovic, 2003; Milliman & Grosskopf, 2011; Wilkinson & Dale, 1999).

Die Modelle im IMS sind oft vom *Qualitäts-Management* getrieben. Die Wirtschaftswissenschaften verfügen mit dem St. Galler Management-Modell nach Rüegg-Stürm (2003) oder dem Aufgabenorientierten Ansatz von Tomczak et al. (2007) allerdings auch über geeignete Anwendungen.

In der Systematik des *Aufgabenorientierten Ansatzes* formulieren die Autoren beispielsweise ein handlungsorientiertes Framework für die strategische Marktbearbeitung im Marketing Management. Dabei stützen sie sich auf den Ressource Based View (RBV) und kritisieren, dass sich die vorangegangene Literatur in der Outside-In-Perspektive zu stark mit den Variablen des externen Marktes auseinandergesetzt hat. Im Gegensatz dazu vervollständigt die *Inside-Out-Perspektive* des Aufgabenorientierten Ansatzes das Bild. Die Autoren überführen die interne Organisation dabei von einer Black Box in ein konfigurierbares Framework mit operativen und strategischen Implikationen.

Da die integrierten Management-Systeme seit dem Aufgabenorientierten Ansatz weitere Erweiterungen durchlaufen haben, soll in diesem Teilabschnitt eine kurze Einführung in die *Entwicklungsgeschichte* und relevante Elemente erfolgen.

Im historischen Rückblick fällt auf, dass das integrierte Management eng mit der Contingency Theory verbunden ist. Dabei handelt es sich um einen *situativen Ansatz*, der betont, dass es keine universellen Gestaltungsempfehlungen für Organisationen gibt. Vielmehr gilt es, passende Organisationsformen aufgrund verschiedener Situationen zu unterscheiden, die im jeweiligen Kontext zu einer höheren Performance führen können (Drazin & de Ven, 1985; Feldman, 1976).

In einer parallelen Entwicklung gewannen die *verhaltensorientierten Ansätze* an Bedeutung. Dabei befassen sich die Autoren beispielsweise mit der Untersuchung des Beschaffungsverhaltens in Bezug auf unterschiedliche Rollenprofile (P. Robinson et al., 1967; Sheth, 1973; Webster & Wind, 1972). In Folgearbeiten zeigt sich eine Verschiebung von Funktionen zu weichen Faktoren wie der Kundenzufriedenheit oder dem Aufbau von Beziehungen (Dwyer et al., 1987; Yin Lam et al., 2004).

Der *ressourcenbasierte Ansatz* vertiefte wiederum den Blick auf die *internen Mittel der Organisation*. Dabei geht es um die Beantwortung der Frage, wie Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfung anhand einzigartiger, wertvoller und schlecht zu imitierender Ressourcen entstehen können (Barney, 1991). Bei den Ressourcen wurden *Mitarbeiter* im Allgemeinen, aber zunehmend auch spezialisierte Funktionen wie der Vertrieb diskutiert (Capron & Hulland, 1999; Wright et al., 2001). Ebenso gewannen durch die Knowledge-Based Theory *Informationsressourcen* und das *Wissens-Management* über die Zeit an Bedeutung (Grant, 1996). Die Verbindung zur Contingency Theory zeigt sich beispielsweise, wenn der Einsatz von IT-Ressourcen in unterschiedlichen Situationen diskutiert wird (Cao et al., 2011).

Eine Erweiterung des RBV erfolgte durch die Dynamic Capabilities von Teece et al. (1997). Die Autoren richteten dabei den Fokus – von der Optimierung des internen Ressourcenpools in Wettbewerbsmärkten – auf die Erzeugung werttreibender Mechanismen in der strategischen Bearbeitung neuer Märkte. Um diese Wettbewerbsvorteile zu heben, wird die Relevanz von Prozessen und Wissensressourcen betont. Dabei ist vor allem die *dynamische Fähigkeit zur Rekonfiguration und Transformation* bedeutsam.

Eine Arbeit von Aragón-Correa & Sharma (2003) verdeutlicht, wie die Dynamic Capabilities die bisherigen Ansätze erweitern. So orientieren sich die Autoren am Geschäftsumfeld und richten die internen Ressourcen in einer aktiven Strategie aus, die sie den dynamischen Fähigkeiten zuordnen.

In einer Kritik von Srivastava et al. (2001) wird deutlich, dass die klassischen Ansätze im RBV der Schnittstelle zum Kunden nicht genügend Beachtung beimessen. Die Autoren betonen die Bedeutung von Marketing und vergleichbaren Funktionen, mit denen die internen Ressourcen durch Prozesse in einen Kundenwert überführt werden können. Daran anknüpfende Studien fordern ebenfalls die Beachtung eines weniger funktionellen und zunehmend *prozessorientierten Managements* (Balzarova et al., 2004; Raschke, 2010). Diese Orientierung gilt besonders dann als erforderlich, wenn Informationen erfolgreich transferiert und Wissen geteilt werden soll.



Abbildung 13: Mögliche Betrachtungsdimensionen bei integrierten Management-Systemen

Abbildung 13 fasst alle identifizierten Dimensionen zur theoretischen Ausgestaltung von integrierten Management-Systemen zusammen. Dabei wird deutlich, dass über die Zeit eine *Erweiterung der Perspektive* und eine *Konkretisierung der Mittel* durchgeführt wurde. So verlagerte sich die *Perspektive* von einem Fit zwischen externer Situation und Organisation (1) auf die verhaltensbasierte Detailbetrachtung (2). Danach folgte der Fokus auf die internen Ressourcen des Unternehmens (3) und schliesslich eine Rückbesinnung auf die notwendigen strategischen Fähigkeiten für Innovationen in einem immer schnelleren Wettbewerbsmarkt(4). Im Kontext der *Ressourcen* wurden die Mitarbeiter und das Wissen im Zeitverlauf deutlich herausgearbeitet.

Eine Verbindung zwischen den IMS und der aktuellen Untersuchung wird vor allem aus der Perspektive des *situativen Fit zwischen Kunde, Mitarbeiter und Marketing-Mittel* gesehen. Die *prozessorientierte Perspektive* lässt sich in diesem Dreieck über das Wissens-Management als wertschöpfende Schnittstelle für Transaktionen und Interaktionen verstehen.

Ausserdem wird aufgrund der Annahmen in Abschnitt 1.2.6.1 vermutet, dass eine höhere wahrgenommene Komplexität zu einem höheren Kontaktwunsch des Kunden führt. Hier soll bewusst von der *Wertschätzung des persönlichen Kontakts* und nicht vom Kontaktwunsch gesprochen werden. Diese Unterscheidung ist erforderlich, um nicht nur explizite Bedürfnisse bei Kundenanfragen, sondern auch implizite Bedürfnisse bei der anbieterseitigen Ansprache zu berücksichtigen.

Basierend auf den Ergebnissen aus Teilabschnitt 1.2.6.1 wird zudem ein Zusammenhang zwischen Grosskunden und der Leistungskomplexität durch Tailored Offerings als zentrale Grundannahme vorausgesetzt.²⁰

Im Hinblick auf die Diskussion der anbieter- oder kundenseitigen Initiative in Teilabschnitt 1.2.2 in Verbindung mit der Perspektive des persönlichen Verkaufs in Teilabschnitt 1.2.3 wird vermutet, dass bei einfachen Transaktionen die Initiative vom Kunden ausgeht. Ebenso wird davon ausgegangen, dass bei komplexen Beschaffungen eine *Anbieterinitiative* den Kunden unterstützen kann, damit Beschaffungen nicht bereits vor dem Kontakt scheitern.

Da es sich bei der wahrgenommenen Komplexität des Kunden um eine starke Outside-In-Perspektive handelt, bietet sich zudem die Analyse weiterer Faktoren aus der Inside-Out-Perspektive an. Aus dem Blickwinkel des *Lead Managements* geht es bei den bisherigen Themen um den Bereich *Identify* und *Initiate*, d. h. die Identifizierung und Initiierung von Kundeninteresse.

Als anwendungsorientierte Forschungsfragen im Bereich des *verhaltensbasierten Ansatzes* ergeben sich:

V1. Welchen konkreten Mehrwert erwartet der Kunde vom persönlichen Kontakt und welche Fragen beantwortet sich der Kunde vorab selbstständig?

V2. Bestätigt sich der unterstellte Zusammenhang zwischen wahrgenommener Komplexität, Wertschätzung des persönlichen Kontakts und Anbieterinitiative?

V3. Von welchen weiteren internen und externen Faktoren wird die anbieter- oder kundenseitige Initiative bestimmt? (Outside-In – und Inside-Out-Perspektive)

²⁰ Aufgrund der Ergebnisse in 1.2.6.1 wird davon ausgegangen, dass Grosskunden bei einfachen Transaktionen ebenfalls auf den persönlichen Kontakt verzichten können. Allerdings wird ebenfalls angenommen, dass mittlere und Kleinkunden im Durchschnitt keine derart komplexen Lösungen wie Grosskunden beschaffen.

Nach der Identifizierung unterschiedlicher Ausgangssituationen sollen geeignete Bearbeitungsprozesse untersucht werden. Im *prozessorientierten Management* sollen dabei die Bedürfnisse des Kunden und die abgestufte Bearbeitung des Anbieters betrachtet werden. Anbieterseitig geht es um die Erwägung, wie kleinere Beschaffungspotentiale kostengünstig bearbeitet werden können bis hin zu anbieterseitigen Investments in die Bearbeitung grösserer Potentiale.

Anknüpfend an das Verständnis der *Potentialorientierung* aus Teilabschnitt 1.2.6.2 soll ein abgestufter Übergang zwischen dem Massen-Marketing, dem Segment-Marketing bis hin zum One-to-One-Marketing analysiert werden. Hier wird eine zunehmende Individualisierung im Funnel vermutet, die von generischem E-Procurement bis zum Account Based Marketing reicht. Somit sollen unterschiedliche situative Funnel betrachtet werden, die kundenseitig als *Informations- und Interaktionsprozess*²¹ bezeichnet werden, um einen Schwerpunkt auf die frühen Phasen zu legen.

Anbieterseitig gilt es, auf der *strategischen Ebene* zu ermitteln, welche Vorgehensweisen und Teilziele bei unterschiedlichen Beschaffungspotentialen im Vordergrund stehen. Eine Betrachtungsweise ohne funktionelle Bindung wird dabei als notwendig erachtet, um die in Teilabschnitt 1.2.5.1 geforderte Abkehr von einer gedanklichen Zerteilung in Marketing und Sales zu fördern. Daneben dazu soll aus der *datengestützten Perspektive* untersucht werden, wie die Prozesserfassung im CRM und die Prozessbewertung in der *Erfolgsmessung* gelingt.

Insgesamt soll die strategische Ebene eine übergeordnete Perspektive auf alle Themen geben, die zeitlich abgestuft über den gesamten Prozess analysiert werden. Im Lead Management entspricht dieser Blickwinkel dem *Nurturing*. Während es beim verhaltensbasierten Ansatz eher um die verlorenen oder ungenutzten Kundenpotentiale aus Abschnitt 1.1 ging, soll hier die Lead-Qualität im Funnel und die Weiterverarbeitung betrachtet werden. Es geht somit zunehmend um die Prozessoptimierung statt -initiierung.

Die *operative Ebene* schliesst sich mit einem weiteren Fit an die strategische Ebene an und untersucht die Ausrichtung der Marketing-Mittel sowie den Personaleinsatz im Rahmen der Prozessziele. Diese Ebene legt einen Fokus auf die Ausgestaltung punktueller Elemente – beispielsweise auf *kritische Zugänge* zu Beginn des Funnels.

Einen besonderen Schwerpunkt bildet der Umgang mit *Informationen* in der zeitlichen Bearbeitung. Hier geht es um die Fragestellung, welche Informationen sequentiell gewonnen und genutzt werden können. Dabei entsteht mit der Aggregation zum Lead eine

²¹ Die Bezeichnung wurde massgeblich durch die Begriffe von Klumpp (2000) geprägt.

weitere Verbindung zum übergreifenden Lead Management auf der strategischen Ebene.

Durch die Erkenntnisse aus Teilabschnitt 1.2.5.2 zur datengestützten Bearbeitung sollen die Vorstufen der *Automation* als unterstützende *Analytics* verstanden werden. Aufgrund des ausgeprägten, persönlichen Verkaufs im B2B-Geschäft werden hier punktuelle Effekte erwartet, weshalb die Einordnung bei den operativen Elementen erfolgt.

Die Verbindung zwischen operativer und strategischer Ebene soll wiederum über einen situativen Fit mit der Ausgangslage hergestellt werden. An der Vielfalt der verbundenen Elemente wird dabei deutlich, dass – neben der empfundenen Komplexität des Kunden – auch das anbieterseitige Management von Komplexität eine Rolle spielt.

Auf der *strategischen Ebene* lassen sich die Fragen formulieren:

- S1. Wie unterscheidet sich die Vorgehensweise im Anbieterprozess bei unterschiedlichen Beschaffungspotentialen in der Initialphase und welche Ziele werden dabei verfolgt?*
- S2. Welche Rolle nimmt das CRM bei der datengestützten Prozessbegleitung ein?*
- S3. Wie wird die Erfolgsmessung im Prozess definiert und sichergestellt?*

Auf der *operativen Ebene* ergeben sich die vertiefenden Fragen:

- O1. Welche Marketing-Mittel- und Personalressourcen sind in frühen Phasen in der Interaktion mit dem Kunden im Sinne der Prozessziele besonders wirksam?*
- O2. Wie werden Informationen zu einem Lead verdichtet und wie wird dieser in der Praxis definiert?*
- O3. In welchen Situationen erfolgt eine datengestützte Vereinfachung durch Tools oder analytische Auswertungen im Prozess?*
- O4. Welche Zugänge sind in der frühen Interaktion besonders wirksam und nach welchen Grundsätzen erfolgt der Kontakt?*

1.4 Aufbau der Untersuchung

Der folgende Abschnitt gibt mit Abbildung 15 einen ganzheitlichen Überblick zum Aufbau der Untersuchung und dient als Zwischenfazit für das erste Kapitel.

Die *Einführung in die Forschungslücke* (1.1) verdeutlicht Herausforderungen durch die digitale Informationsbeschaffung des Kunden. Zudem werden Treiber von kunden- und anbieterseitiger Komplexität bei Initialphasen im B2B-Geschäft behandelt.

Um die Initialphase wirksam zu managen, soll ein *ganzheitliches Framework für Marketing und Sales* aufgestellt werden (1.2). Für eine zeitgemässe Kundenbearbeitung wurden dabei Anforderungen aus einer datengestützten, prozessorientierten, und potentialbasierten Perspektive formuliert.

Zudem wurden *zentrale Annahmen* getroffen, die sich hauptsächlich am Umgang mit unterschiedlichen Beschaffungspotentialen orientieren.

Anschliessend wurden *Forschungsfragen* im Spannungsfeld zwischen der Problemstellung und den Themenschwerpunkten aufgestellt. Zur strukturierten Beantwortung wurde in Abschnitt 1.3 in den Ordnungsrahmen eines integrierten Management-Modells eingeführt. Die Fragen wurden dabei in einem verhaltensbasierten, operativen und strategischen Block ausbalanciert.

Kapitel 2 führt in das notwendige *Verständnis* von relevanten Themenfeldern und *Definitionen* ein. Hier geht es um das Grundverständnis des B2B-Geschäfts, den Umgang mit Komplexität und Datengrundlagen im Lead Management. Ausserdem wird die Ausrichtung der Initiative behandelt sowie eine vielfältige Perspektive auf relevante Prozesse eingenommen. Die eingegrenzten Elemente der Initialphase werden anschliessend in ein *Gesamtmodell* zur Erfassung und Gestaltung der Kundenbearbeitung in Abschnitt 2.7 überführt.

Für das *Forschungsdesign* wurde ein exploratives sequentielles Design gewählt, das mit zentralen Grundlagen und Gütekriterien in Kapitel 3 eingeführt wird. Dabei werden Schwerpunkte auf die transparente Dokumentation, eine vielfältige Triangulation und ein abgestuftes Vorgehen im Rahmen eines Mixed-Methods-Ansatzes gelegt.

Kapitel 4 dokumentiert die *Datenerhebung* mit 30 Interviews aus Anbietersicht sowie zwei quantitativen Studien zur Generalisierbarkeit von Einflussfaktoren auf die Anbieterinitiative und die Kontaktbereitschaft des Kunden.

Die *abschliessende Betrachtung* in Kapitel 5 umfasst die Beantwortung der Forschungsfragen, den Beitrag zu Theorie und Praxis sowie einen Ausblick für Folgestudien.

Bezugspunkt	Digitaler Kanal	Empfundene Komplexität des Kunden			Anbieterseitige Komplexität
Problemstellung (Abschnitt 1.1)	Die digitale Informationsbeschaffung zu Beginn von Beschaffungsprozessen steigt	Die Komplexität von Leistungen steigt	Die Komplexität von verfügbaren Informationen und Optionen steigt	Die Komplexität im Ablauf von Entscheidungsprozessen steigt	Es mangelt an einem gemeinsamen Qualitätsverständnis von Leads zwischen internen Funktionen
Auswirkungen (Abschnitt 1.1)	Das Interesse potentieller Kunden wird in frühen Phasen nicht wahrgenommen	Beschaffungen verlangsamen sich oder werden kundenseitig abgebrochen			Leads werden nicht bearbeitet oder es fehlt an einer Priorisierung um die internen Kräfte auf hohe Kundenpotentiale auszurichten
Ansatzpunkte (Abschnitt 1.2)	Konzeption eines ganzheitlichen Frameworks zum Management der Initialphase mit drei Themenschwerpunkten				
<i>Elemente eines zeitgemässen Frameworks zum Management der Initialphase</i>	Datengestützte Bearbeitung - Auswahl geeigneter Informationsquellen - Konsequente Erfassung, Bewertung und Bearbeitung von Kunden als Leads - Stufenweises Qualifying des Kunden - Prozessunterstützung durch das CRM - Passender Einsatz von Analytics, Automatisierung und Kollaboration - Ganzheitliche Erfolgsmessung	Prozessorientierte Bearbeitung - Entscheidung zur kunden- oder anbieterseitigen Initiative in der Initialphase - Auswahl von passendem Kanal und Kommunikationsstil - Phasenweiser Einsatz von Marketing-Mitteln und Personalressourcen - Wertschätzung und Wirksamkeit des persönlichen Kontakts im Prozess - Erfolgsfaktoren für eine frühe Begleitung oder Befähigung des Kunden		Potentialbasierte Bearbeitung - Identifikation unterschiedlicher Kundenpotentiale - Wirtschaftlicher Einsatz von Marketing-Mitteln und Personalressourcen	
	Mit steigendem Potential der Beschaffung steigt...				
Zentrale Annahmen (Abschnitt 1.2)	...die empfundene Komplexität beim Kunden ...die anbieterseitige Komplexität ...die Wertschätzung des persönlichen Kontakts durch den Kunden ...die Bereitschaft des Anbieters in Ressourcen zur individuellen Kundengewinnung, zu investieren ...die Bereitschaft zu einer anbieterseitigen Initiative				
Fragestellungen im Sinne des integrierten Managements (Abschnitt 1.3) <i>V=: Verhalten, O:= Operativ, S:= Strategisch</i>	V2: Bestätigt sich der unterstellte Zusammenhang zwischen wahrgenommener Komplexität, Wertschätzung des persönlichen Kontakts und Anbieterinitiative? O2: Wie werden Informationen zu einem Lead verdichtet und wie wird dieser in der Praxis definiert? O3: In welchen Situationen erfolgt eine datengestützte Vereinfachung durch Tools oder analytische Auswertungen im Prozess? S2: Welche Rolle nimmt das CRM bei der datengestützten Prozessbegleitung ein? S3: Wie wird die Erfolgsmessung im Prozess definiert und sichergestellt?				S1: Wie unterscheidet sich die Vorgehensweise im Anbieterprozess bei unterschiedlichen Beschaffungspotentialen in der Initialphase und welche Ziele werden dabei verfolgt? V1: Welchen konkreten Mehrwert erwartet der Kunde vom persönlichen Kontakt und welche Fragen beantwortet sich der Kunde vorab selbstständig? V3: Von welchen internen und externen Faktoren wird die anbieter- oder kundenseitige Initiative bestimmt? (Outside-In – und Inside-Out-Perspektive) O1: Welche Marketing- und Sales-Ressourcen sind in frühen Phasen in der Interaktion mit dem Kunden im Sinne der Prozessziele besonders wirksam? O4: Welche Zugänge sind in der frühen Interaktion besonders wirksam und nach welchen Grundsätzen erfolgt der Kontakt?
Verständnis und Definitionen (Kapitel 2)	Grundverständnis des B2B-Geschäfts (2.1) Verständnis der Datengrundlagen im Lead Management (2.5) Kunden- und anbieterseitige Komplexität Verständnis des Lösungsgeschäfts (2.2) Verständnis von Komplexität und geeignete Antwortstrategien (2.3) Verständnis der anbieter- oder kundenseitigen Initiative (2.4) Prozessverständnis der Initialphase (2.6)				
Synthese der Elemente, Annahmen und Definitionen zu einem Gesamtmodell (2.7)					
Formulierung des Forschungsdesigns (Kapitel 3)	Relevance und Rigor als zentrale Grundlagen (3.1) Entscheidung für ein exploratives, sequentielles Design (3.2) Sicherstellung der wissenschaftlichen Güte (3.3) Zusammenfassung der Methodik (3.4)				
Datenerhebung und Ergebnisse (Kapitel 4)	Studie 1: Qualitative Interviews zur Kundenbearbeitung in der Initialphase <i>(Alle Fragestellungen, Anbieterperspektive, 4.1 und 4.2)</i> Studie 2: Quantitative Vertiefung zur Generalisierbarkeit von Einflussfaktoren auf die Anbieterinitiative <i>(V1, V3, Anbieterperspektive, 4.3.1)</i> Studie 3: Quantitative Vertiefung zu Einflussfaktoren auf die Kontaktbereitschaft des Kunden <i>(V1, V2, Kundenperspektive, 4.3.2)</i> Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse (4.4)				
Diskussion und Fazit (Kapitel 5)	Beantwortung der Forschungsfragen (5.1) Theoriebezogener Beitrag der Untersuchung (5.2) Praxisorientierter Beitrag der Untersuchung (5.3) Limitationen und Folgefragen (5.4)				

Abbildung 15: Aufbau der Untersuchung

2 Terminologisches Verständnis und Definitionen

Das vorliegende Kapitel präzisiert die verwendeten Grundbegriffe der Untersuchung. Für ein exaktes Verständnis der Initialphase wurde in Teilabschnitt 1.2.6.3 bereits ein Bedarf an vertiefenden Definitionen festgestellt. Dabei sollen im ersten Schritt die *Charakteristika des B2B-Geschäfts* als Arbeitsgrundlage erfasst werden (2.1). Ebenso gilt es, eine Definition von *Solution Sales* (2.2) zu formulieren und ein Verständnis für den Umgang mit *Komplexität* (2.3) zu entwickeln.

Ein weiterer Präzisierungsbedarf zeigt sich im Spannungsfeld zwischen Inbound- und Outbound-Ansätzen, bzw. der Pull- und Push-Logik zur Erklärung der *anbieter- oder kundenseitigen Initiative* (2.4), bevor in die Kundenbearbeitung aus der Perspektive des *Lead Managements* (2.5) eingeführt wird.

Zudem erscheint ein eindeutiges Verständnis von *Kunden- und Anbieterprozessen* (2.6) erforderlich zu sein, um die Initialphase im Informations- und Beschaffungsprozess einzugrenzen. Dazu sollen Prozesse aus Marketing, Vertrieb und benachbarten Disziplinen zu einem Gesamtbild verdichtet werden. Dieses Vorgehen erscheint geeignet, um Ziele und Schritte im Prozessverlauf aus einer reichhaltigen sowie möglichst objektiven Perspektive zu erfassen. Daraus entsteht der Vorteil, dass sich die Aufgaben von Mitarbeitern und die Wirkung von Content der Prozesslogik unterordnet, sodass Funktionen und Inhalte nicht lediglich beschrieben, sondern mit konkreten Absichten verbunden werden.

2.1 Grundverständnis des B2B-Geschäfts

In Teilabschnitt 1.2.6.1 wurde die *potentialbasierte, prozessorientierte und datengestützte* Perspektive als Rahmen für die Kundenbearbeitung in der Initialphase identifiziert. In diesem Abschnitt sollen *Charakteristika des B2B-Geschäfts für die jeweiligen Themenfelder* zusammengefasst werden.

Zur Abgrenzung zwischen dem B2B- und B2C-Geschäft diskutiert die Literatur vor allem Unterschiede im Kauf- und Kommunikationsverhalten. Zwar zeigt sich, dass Akteure in beiden Bereichen über eine begrenzte Rationalität verfügen und dass langfristige Beziehungen bedeutsamer werden – im Vergleich der Märkte unterscheiden sich die Motive der Beteiligten, die Dynamik der Beschaffungsprozesse und die Ziele bei einer Zusammenarbeit allerdings erheblich (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

Im Fall der *potentialbasierten Betrachtung* bietet der *Umsatz pro Kunde* eine trennscharfe Unterscheidung. Der Umsatz ist im B2B-Geschäft nicht nur bedeutend grösser,

sondern auch auf eine *kleinere Anzahl an Kunden* verteilt (Piercy & Lane, 2006). In der Folge konzentriert das Key Account Management oder Account Based Marketing die Unternehmensressourcen auf eine geringere Anzahl profitabler Accounts. Zu den Massnahmen in der Bearbeitung gehören *individuelles Marketing*, aber auch wertschöpfende Aktivitäten in Planung, Beratung und Entwicklung (Baketarić, 2017; Piercy & Lane, 2006). Ebenso werden *Personalressourcen kundenspezifisch eingesetzt*, d. h. die Mitarbeiter spezialisieren sich und betreuen weniger Accounts (Jolson, 1997; Pardo, 1999). Dabei kommen das Wissen und die Kompetenz *funktionsübergreifender Teams* zum Einsatz (Arnett et al., 2005). Der hohe Spezialisierungsgrad der Funktionen im Grosskundengeschäft lässt sich am Beispiel des Key Account Managers verdeutlichen, der «die Kundenbetreuung übernimmt, Fachwissen und Ressourcen für Produktdesign- und Installationen bereitstellt, die Kommunikation und Koordination verbessert, komplexe Anfragen bei Forschung und Entwicklung begleitet, Wettbewerberaktivitäten überwacht, Analysen bereitstellt und neben seiner Rolle als Berater eine warme sowie vertrauensvolle Beziehung mit dem Kunden pflegt» (Jolson, 1997, S. 76).

Im B2C-Geschäft wird der Umsatz dagegen, gemäss der *Long-Tail-Theorie*, zunehmend von einer *grossen Anzahl kleinerer Transaktionen* im Online-Geschäft getrieben (Gough, 2008). Hier erfolgt die Bearbeitung eines breiten Markts mit einer *Massenkommunikation*, wobei eher Marketing-Mittel, passiver Customer Service und die vertriebliche Betreuung eines Kundenstamms statt der Einzelkundenbetreuung üblich sind (Claro & Ramos, 2018; Noori & Salimi, 2005).

Im Kontext der *prozessorientierten Betrachtung* gilt die Beziehung im B2B-Geschäft als komplexe und intensive Interaktion mit institutionellen Einkaufsorganisationen unter starkem Wettbewerb sowie *langwierigen Prozessen* (Belz et al., 2013; Piercy & Lane, 2006; Stein et al., 2013). Aufgrund der komplexeren Situation von Geschäftskunden befasst sich ein eigener Forschungsstrang mit dem Beschaffungsverhalten von Organisationen. Hier wird ein Schwerpunkt auf individuelle Rollen und *Entscheidungsprozesse in Gruppen* gelegt (Pandey & Mookerjee, 2018). Ausserdem wird der Einfluss unterschiedlicher Funktionen in der Beschaffung betont (Webster & Wind, 1972).

In der phasenweisen Betrachtung digitaler Kanäle nutzen B2B-Unternehmen soziale Medien *häufiger zum Einstieg in die Akquisition als zur Beziehungspflege*. Es wird davon ausgegangen, dass die Beziehungspflege im B2B-Geschäft hauptsächlich analog vorgenommen wird, wodurch auch mögliche Risiken der digitalen Kanäle vermieden werden (Iankova et al., 2019).

Bei der *datengestützten Betrachtung* ergeben sich Unterscheidungen zwischen den Märkten aufgrund unterschiedlicher Ausgangslagen: Im B2C-Geschäft wird eine zunehmend *kostengünstige individuelle Ansprache* und die *Gewinnung von Kundendaten* durch soziale Medien überhaupt erst möglich. Während im B2B-Geschäft bereits der Dialog mit möglichen Kunden stattfindet und *reichhaltige Informationen pro Kunde* vorhanden sind, bieten die sozialen Medien die Möglichkeit, traditionell wenig lukrative Felder wie *Corporate Branding* und *Thought Leadership* durch die digitale Reichweite wirksamer zu bearbeiten (Iankova et al., 2019).

Die digitale Kommunikation erscheint durch die Möglichkeiten einer höheren Individualisierung für den B2B-Bereich besonders geeignet. Dieses Gebiet ist jedoch im Vergleich zum Endkundengeschäft unterentwickelt (Swani et al., 2014). Der Vorteil des B2C Marketings ist, dass traditionelle *Vorgehensweisen aus der Media-Planung ohne Aufwand auf die neuen Kanäle übertragen* werden können (Jensen, 2006).

Im Kontext der Botschaften zeigt sich am Beispiel von Twitter, dass B2B-Inhalte öfter einen Bezug zur Brand haben. Sie beinhalten mehr funktionelle als emotionale Ansprachen, rufen eher zu Direktkäufen²² auf und unterstützen bei der Informationssuche. Dabei zeigen die Autoren, dass sich die Charakteristika auch auf anderen Plattformen finden lassen (Swani et al., 2014).

Im B2B-Geschäft nutzen die Vertriebsmitarbeiter häufiger professionelle *Online Communities* wie LinkedIn (Moore et al., 2013). Zudem ist die Verwendung von Social Selling Tools im B2B-Geschäft beim Management stärker ausgeprägt als beim regulären Vertrieb (Iankova et al., 2019).

Salojärvi & Sainio (2015) betonen, dass im Grosskundengeschäft ein tiefgreifendes Verständnis der *abgeleiteten Nachfrage* notwendig ist. Dabei geht es um die Gewinnung vielfältiger Informationen, die von der direkten strategischen Planung des Kunden bis hin zu einem Verständnis für den Markt des Kunden reichen. Diese Informationen gehen *weit über Präferenzen und Bedarf* hinaus. Im Kundendialog wird vor allem die aktive Unterstützung bei Veränderungen in Markt und Netzwerk als Erfolgsfaktor bewertet.

Bei der Nutzung *datengestützter Insights* geht es um das Zusammenspiel von Account Managern und CRM. Dabei gilt das CRM als zentrale Informationsquelle, um Analysen durchzuführen, den KAM-Plan zu aktualisieren und Informationslücken zu identifizieren. Stein et al. (2013) beschreiben, dass eine kohärente Kundenhistorie im CRM den *Vertrieb bei schnelleren Folgegeschäften unterstützt* und Zeit bei der Informationsgewinnung einspart. Ebenso betonen die Autoren, dass es darum geht, zeitliche und präzise Informationen an Manager weiterzugeben, die dadurch bessere strategische

²² Direktkäufe machen im B2B- als auch im B2C-Geschäft insgesamt nur einen Bruchteil der Botschaften aus.

Entscheidungen treffen können. Anknüpfend an Teilabschnitt 1.2.5.2 zeigt sich im B2C-Geschäft dagegen eine einfachere *Automatisierung mit direkter Kundenunterstützung*.

Im Bereich *maschinengestützter Auswertungen* wird im B2C-Geschäft zudem ein höherer Grad von systematischen Analysen wie Benchmarking, A/B Testing bis hin zu Predictive- und Prescriptive Analytics vermutet. Diese Annahme stützt sich auf Aussagen von Rabl et al. (2015), Sundsøy et al. (2014) und Vij & Shankari (2015), die für Analysen und Optimierungen eine *breite Datenbasis* fordern. Da der B2B-Markt über die Daten einer kleineren Kundenbasis verfügt (Grewal & Lilien, 2012), erscheinen hier Anwendungen im Bereich Descriptive und Diagnostic eher denkbar. Bei spezialisierten Fragestellungen wie dem Pricing wird jedoch deutlich, dass die Analysen in Einzelfällen auch mit wenigen Datenpunkten auskommen (Bregel, 2019).

Aus der *Perspektive der Beschaffung* wird bei der Bearbeitung grösserer Accounts die steigende Bedeutung von zugeschnittenen Angeboten deutlich: Die Leistungserstellung erfolgt unter hohem Anpassungsbedarf bis hin zur Co Creation als *gemeinsame Leistungsentwicklung zwischen Anbieter und Kunde* – wobei der Begriff Solution Sales oft synonym verwendet wird (Abratt & Kelly, 2002; Marcos-Cuevas et al., 2016; Smirnova et al., 2011). Im Key Account Management eröffnet sich dabei ein Segment mit hoher Leistungskomplexität und abnehmender Kundenzahl (Belz, 2008).

Obwohl die Anpassungen im Grosskundengeschäft umfangreicher sind, steigen die technologischen Möglichkeiten zur Konfiguration von Leistungen und Inhalten in beiden Märkten. Aus diesem Grund wird im Geschäfts- als auch im Endkundenmarkt eine *kostengünstigere Individualisierung als genereller Trend* beobachtet (Sharma, 2002).

Die Markteintrittsbarrieren im B2C-Segment sind die *Grösse der Audience*, *logistische Kompetenzen* und die *Qualität der Kundenerfahrung*. Im Geschäftskundensegment differenzieren sich die Anbieter dagegen eher über *Fachwissen* und die *Beziehung*. Zwar gibt es im B2C-Bereich auch Garantien, allerdings unterscheidet sich der *Umfang der Verträge deutlich*. So dienen Garantien im Grosskundengeschäft eher als Grundlage für komplexe Folgekontakte, Services und Zahlungen (Noori & Salimi, 2005).

Tabelle 5 ordnet die relevanten Charakteristika des B2C- und B2B-Geschäfts in die Themenfelder der Kundenbearbeitung in der Initialphase ein. Es werden auch die Ausprägungen von Rajdeep & Lilien (2012) und die Angaben zur Erfolgsmessung aus Teilabschnitt 1.2.5.2 berücksichtigt. Dabei erfolgt die Erweiterung des klassischen Ansatzes aus der Literatur um *neue Erkenntnisse zur datengestützten Bearbeitung*. Ausserdem werden die Gedanken zur *potentialbasierten Bearbeitung* und zur *Beschaffungskomplexität* weiter strukturiert.

B2C-Geschäft	B2B-Geschäft
Potentialbasierte Kundenbearbeitung	
Geringeres ²³ Umsatzpotential pro Kunde	Grösseres Umsatzpotential pro Kunde
Markt mit einer hohen Anzahl potentieller Kunden	Markt mit einer geringen Anzahl potentieller Kunden
Kostengünstige Massenkommunikation	Investitionsintensive Individualkommunikation
Massenbetreuung durch Vertrieb und Customer Service	Funktionsübergreifende Teams und Spezialisten in der Individualbetreuung (z.B. Key Account Manager)
Prozessorientierte Kundenbearbeitung	
Schnellere Transaktionen und Direktkäufe	Langwieriger Beschaffungsprozess mit intensiver Informationsbeschaffung
Entscheidung der direkten Nutzer	Entscheidungsprozess eines Gremiums mit funktionellen Rollen
Akquise und Beziehungspflege im digitalen Kanal	Akquise im digitalen Kanal und analoge Beziehungspflege
Datengestützte Kundenbearbeitung	
Standardisiertes und kennzahlengetriebenes Vorgehen in digitalen Medien	Individuelles Vorgehen mit komplexer Erfolgsmessung in digitalen Medien
Breite Kundendaten mit Präferenz- und Bedarfsinformationen	Tiefe Kundendaten zu Präferenz, Bedarf, Unternehmensstrategie und Marktsituation
Grunddaten vieler potentieller Kunden sind noch unbekannt	Grunddaten potentieller Kunden sind bekannt
Kostengünstige Chancen zur individuelleren Ansprache und Informationsgewinnung in digitalen Medien	Reichweitengetriebene Chancen zu Branding und Thought Leadership in digitalen Medien
Breite Ansprache über eine Vielzahl von Kanälen	Social Selling in spezifischen Online Communities
Direkte Unterstützung des Endkunden beim Kauf	Unterstützung des Vertriebs mit Analytics im CRM
Breite Datenbasis fördert maschinelle Optimierung	Maschinelle Optimierung nur in Einzelfällen möglich
Komplexität der Beschaffung	
Transaktionen mit einfachen Garantien	Komplexe Beschaffungen mit Serviceverträgen und aufwändigen Zusatzdienstleistungen
Verkauf an Endkunden unter direkter Nachfrage	Verkauf in die Wertschöpfung unter abgeleiteter Nachfrage
Weichere Treiber des Angebots und Markenwert	Technische Treiber des Angebots und quantifizierbarer Nutzenwert
Unspezifische Transaktionen als Werttreiber (Long Tail)	Individuelle Lösungserstellung unter Co Creation
Logistische Kompetenz und Kundenerfahrung zur Differenzierung	Fachwissen und Beziehungsqualität zur Differenzierung
Marketing-Kultur	Produktions- & Technologiekultur

Tabelle 5: Charakteristika des B2B- und B2C-Geschäfts mit Bezug zu Themenfeldern der Initialphase

²³ Alle wertenden Begriffe wie «grösser», «, höher» und «geringer» beziehen sich stets auf den direkten Vergleich mit dem jeweils anderen Segment.

2.2 Verständnis des Lösungsgeschäfts

Um die Leistungskomplexität aus Abschnitt 1.1 greifbar zu machen, soll in das *Solution-* oder *Lösungsgeschäft* eingeführt werden. Die deutschsprachige Literatur verwendet beide Begriffe synonym.

Nach Backhaus & Voeth (2015) zeigen sich bereits frühe Parallelen zwischen dem Lösungsgeschäft und Lieferanten von *Systemkonzepten*. Die Autoren erfassen das Lösungsgeschäft über den Verkauf von Bündeln aus Produkten und Dienstleistungen, deren Komplexität meistens auf der Beantwortung vielschichtiger, individueller und herausfordernder Kundenprobleme beruht. Ein Treiber des Vertriebs ganzheitlicher Lösungen wird in der Wettbewerbsdifferenzierung gesehen. Ebenso steigt der Nutzen durch Synergieeffekte bei kombinierten Leistungen im Vergleich zum Einzelverkauf. Dabei können höhere Gewinne erzielt und Kosten gesenkt werden.

Im Zuge der Lösung von Kundenproblemen in individuellen Anwendungen steigen bei Solution Providern die generellen Anforderungen an den Vertrieb. Belz & Schmitz (2011) benennen Innovationen, kürzere Lebenszyklen und das Portfoliowachstum als weitere Treiber der *Leistungskomplexität*.

Das Lösungsgeschäft steht in enger Verbindung zur *Service Dominant Logic* von Vargo & Lusch (2004). Dabei argumentieren die Autoren, dass es im Markt eine Verschiebung des Fokus von der Transaktion einfacher Güter und Outputs zu intangiblen wissensbasierten Assets gibt. Diese Entwicklung führt zu einer gemeinsamen Leistungserstellung und langfristigen Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde in der Wertschöpfung. Die Abkehr von einer Product Dominant- hin zu einer Service Dominant Logic wird als zunehmender Trend im Markt bewertet. Die Neuausrichtung soll dabei insbesondere das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen (Cova & Salle, 2008; F. Jacob & Ulaga, 2008). In der Literatur zeigt sich zudem eine Verknüpfung mit holistischen Konzepten wie Business Ecosystems (Ng & Vargo, 2018) und Gedanken zur vertikalen Integration (Flint & Mentzer, 2006).

Mit der Service Dominant Logic geht oft das *Missverständnis einher*, dass sich die Diskussion ausschliesslich um ein verstärktes *Angebot von Dienstleistungen* dreht. Lusch & Vargo (2006) betonen dagegen, dass die Veränderung am Markt besonders vom Charakter der Ressourcenbündelung und Prozessen der Zusammenarbeit geprägt ist, während es sich bei Services ebenfalls um Einzelleistungen handeln kann. Somit ist der *Grad der Integration* zwischen Kunde und Anbieter und weniger die Dominanz tangibler oder intangibler Leistungen relevant.

Zur Erfassung von Lösungen, die sich auf die Service Dominant Logic abstützen, bietet sich eine Betrachtung nach Storbacka et al. (2013) an. Die Autoren schlüsseln die Charakteristika des Lösungsgeschäfts dabei in vier Dimensionen auf, die sich wechselseitig beeinflussen. Nach ihrem Verständnis sind Lösungen charakterisiert durch:

- Die *Leistungserstellung* (Customer Embeddedness), bei der Lösungen gemeinsam mit dem Kunden in langfristigen Prozessen und Beziehungen entwickelt und implementiert werden.
- Die *Leistungsbündelung* (Offering Integratedness), bei der sich die Komponenten des Angebots nur im Verbund und nicht mehr einzeln nutzen lassen, wobei der Wert ihres gemeinsamen Einsatzes höher als die Summe der Bestandteile ist.
- Die *Leistungskonfiguration* (Operational Adaptiveness), bei der Lösungen auf die Kundensituation und -prozesse zugeschnitten werden.
- Die *Verschmelzung von Organisationen* (Organizational Networkedness), bei der Anbieter- und Kundenunternehmen stärker voneinander abhängig werden, wodurch die Akteure intensiver aufeinander abgestimmt werden müssen.

Neben Fragestellungen zur Transformation des Kerngeschäfts setzt sich die Literatur auch mit neuen Anforderungen an *die Vermarktung* von Lösungen auseinander. Vargo & Lusch (2004) argumentieren, dass die klassische Marketing-Logik mit statischen Output-Gütern und Transaktionen gearbeitet hat. In der neuen Logik überwiegt dagegen der dynamische Aufbau von Beziehungen und Leistungen. Bei der Neuorientierung geht es um Formen des Marketings, die den Kunden frühzeitig im Prozess beteiligen. Der Austausch mit dem Anbieter soll bei der Spezifizierung von Bedürfnissen unterstützen und die Sensibilisierung für Marktchancen fördern. Dieser Ansatz unterscheidet sich von bisherigen Konzepten, bei denen es darum ging spezifische Waren auf einen vordefinierten Markt zu bringen.

Storbacka (2011) und Storbacka et al. (2011, 2013) empfehlen eine Orientierung an Markt und Kunden mit klar definierten Segmenten und Bearbeitungsstrategien. Abbildung 16 verdeutlicht dabei Gedanken zu einer *kundenorientierten Kommerzialisierung* und *produktionsorientierten Industrialisierung*. Infolgedessen sollen wertvolle Lösungen entwickelt, aber zugleich eine rentable Standardisierung durch eine Modularisierung erreicht werden, um erfolgreiche Lösungen multiplizierbar zu machen. Hier zeigt sich der Erfolg der datengestützten Bearbeitung, die dem Vertrieb Tools zur Zusammenstellung von Gesamtlösungen bietet. Dabei wird es immer bedeutsamer, Herausforderungen auf der strategischen Ebene greifbar zu machen, deren ganzheitliche Erfassung für das Top Management ohne geeignete Kommunikation zu komplex sein kann.

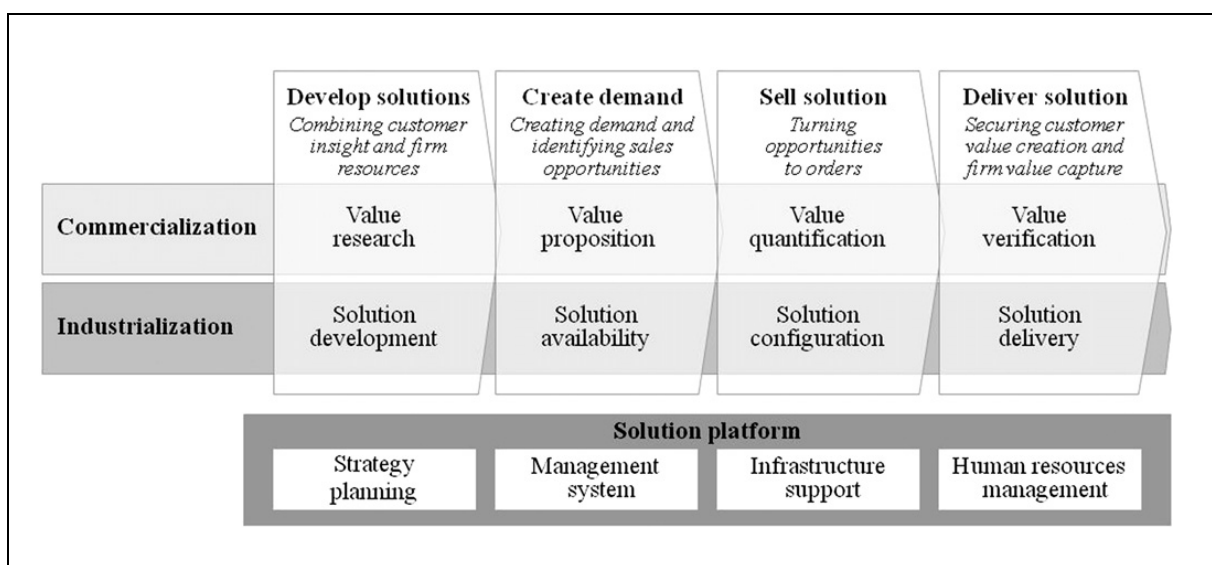


Abbildung 16: Leistungserstellung unter bedarfsorientierter und wirtschaftlicher Betrachtung (Storbacka, 2011, S. 703)

Für einen erfolgreichen Einstieg in die Kundenkommunikation werden *funktionsübergreifende Teams* (Storbacka et al., 2011) und die Rolle *spezialisierter Funktionen* wie Key Account Manager (Woisetschläger et al., 2010) genannt. Der Bedarf nach funktionsübergreifenden Teams entsteht durch die zahlreichen Berührungspunkte der Leistungen mit unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Bei dieser Integration können auch Funktionen in der Finanzierung, der Produktentwicklung oder im Marketing eine aktive Rolle im Verkaufsprozess einnehmen. Die Argumentationen für die Integration des Key Account Managers stützt sich wiederum auf die Koordination der stetig stärker vernetzten Kunden- und Anbieterorganisation. In diesem Kontext gilt ein starker Branchenbezug ebenfalls als Erfolgsfaktor.

Ausserdem bietet es sich nach Belz & Schmitz (2011) an, Methoden zum *Management von Komplexität* aus anderen Fachbereichen auf das Lösungsgeschäft zu übertragen.

Im Lösungsgeschäft zeigt sich der Trend zur *kundenorientierten Erstellung, ganzheitlichen Bündelung und individuellen Konfiguration von umfangreichen Anbieterleistungen*. Während die Leistungen abstrakter werden, zeigt sich ein Trend zu klareren Kundenbildern, Marktsegmenten und abgeleiteten Strategien. Als Folge einer Abkehr von statischen, transaktionalen Angeboten werden *höhere Anforderungen durch das Management von Dynamiken* in der Initialphase deutlich. Bei der Vermittlung von Lösungen in frühen Phasen kommt daher interaktivem Marketing, datengestützten Tools, flexiblen Teams sowie spezialisierten Funktionen eine gesteigerte Bedeutung zu.

2.3 Verständnis von Komplexität und geeigneten Antwortstrategien

Nachdem in Teilabschnitt 1.2.6.2 verschiedene Formen der Komplexität angesprochen wurde, soll in diesem Abschnitt eine vertiefende Definition erfolgen. Als *Treiber von Komplexität* in Beschaffungsprozessen wurden bereits die Grösse des Buying Centers, der Entscheidungsprozess, die Bekanntheit der Leistung beim Kunden und der Grad der Konfigurierbarkeit der Leistung benannt. Aufgrund der individuellen Komplexitätswahrnehmung unterschiedlicher *Kunden* durch Vorerfahrungen bei ähnlichen Leistungen wurde der Begriff der *empfundenen Komplexität* eingeführt. Im Zusammenhang mit einer Vielzahl von Dimensionen, die der Anbieter im Vertrieb beachten muss, wurde allerdings deutlich, dass das *Management von anbieterseitiger Komplexität* in der Initialphase einen ebenso hohen Stellenwert einnimmt.

Im Hinblick auf das Grundverständnis von Komplexität soll die Definition von Snowden & Boone (2007) zum Einsatz kommen. Die Autoren beschreiben den Umgang mit Situationen, die unberechenbar und dynamisch sind. Sie definieren Komplexität anhand von sechs Charakteristika über (Snowden & Boone, 2007, S.3):

- eine *steigende Anzahl an interaktiven Elementen*,
- nichtlineare Interaktionen unter *grossen Einflüssen kleiner Veränderungen*,
- eine so hohe Dynamik des Systems, dass geeignete *Lösungen im situativen Kontext entstehen*, statt auf den situativen Kontext angewendet zu werden,
- eine zeitliche, evolutionäre Entwicklung des Systems, dessen Zustand *historisch beeinflusst* wird,
- *zeitlich begrenzte Vorhersagen* durch den Einfluss externer Faktoren,
- eine stetige Wechselwirkung, bei der nicht nur das System die Einflussfaktoren, sondern auch die Einflussfaktoren das System bestimmen, wodurch sich *gefundene Effekte unberechenbar verändern* können.

Die Autoren beschreiben Komplexität über zwei Hauptdimensionen – darunter die *Eindeutigkeit eines geeigneten Ergebnisses* und die *Stabilität der Zusammenhänge* bzw. ihre *Vorhersagbarkeit*. Dabei befasst sich die erste Ausrichtung mit der Bewegung zwischen einfachen und komplizierten Zuständen:

Im einfachen Zustand gibt es ein einheitlich akzeptiertes Verständnis einer richtigen Antwort und dauerhaft gültige Zusammenhänge. Eine geeignete Strategie ist die Wahrnehmung der Situation, die Identifikation eines bekannten Zustands und die *Beantwortung mit etablierten Best Practices*.

Im komplizierten Zustand gibt es verschiedene richtige Antworten und dauerhaft gültige Zusammenhänge, die allerdings nicht jeder sieht. Eine passende Strategie ist die Wahrnehmung der Situation, eine vertiefende Analyse des Zustands mit Expertenwissen und die *Beantwortung mit Good Practices*. Hier geht es nicht um die Realisierung eines Optimums, sondern um eine gute Auswahl aus einer Vielzahl geeigneter Optionen.

Die zweite Ausrichtung befasst sich mit komplexen und chaotischen Zuständen:

Im komplexen Zustand gibt es mindestens eine richtige Antwort, doch die Zusammenhänge sind unsicher und verändern sich. Eine geeignete Strategie ist das *kleinschrittige, experimentelle Vorgehen*, dessen Ergebnisse sich allmählich zu einem Pfad verdichten. Die Problemlösung lebt hier von den verfügbaren Ressourcen und breiter Expertise, da unter Variabilität und Kreativität eine bisher unbekannte Antwort gesucht wird.

In chaotischen Zuständen gibt es keine richtige Antwort und die Zusammenhänge sind unsicher und verändern sich. Aufgrund des Umstands, dass sich keine Muster identifizieren lassen, kann nur im Sinne einer ersten Ordnung reagiert werden. Es gilt, die Situation *in einen komplexen Zustand zu überführen* und einen *Rückfall in das Chaos zu vermeiden*.

Cavanagh & Lane (2012) befassen sich ebenfalls mit dem Management von Komplexität unter einem ähnlichen Verständnis wie Snowden & Boone (2007). Viele der Autoren berufen sich dabei auf den Zusammenhang zwischen der Eindeutigkeit im Vorgehen und der Vorhersagbarkeit von Ergebnissen nach Stacey (2010). Ein Beispiel für die Gestaltung der damit verbundenen Certainty Agreement- oder Stacey Matrix zeigt Abbildung 17.

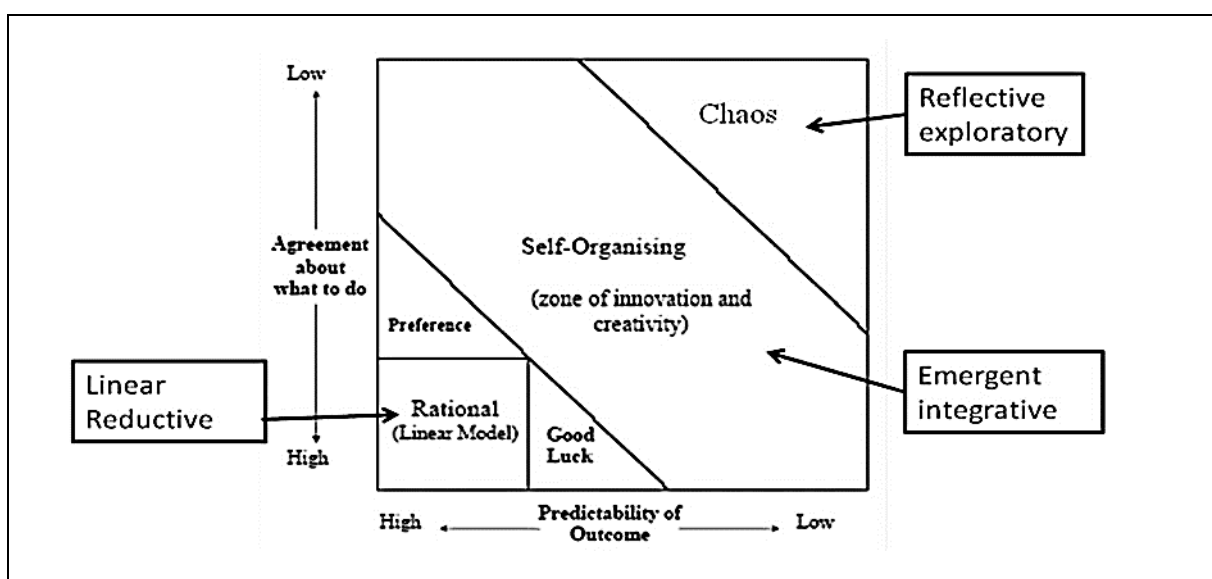


Abbildung 17: Umgang mit verschiedenen Systemzuständen unter Komplexität (Cavanagh & Lane, 2012, S. 85)

Nach Cavanagh & Lane (2012) besteht im simplen bzw. komplizierten Raum Einigkeit über die Ergebnisse und die Vorhersagbarkeit des geeigneten Vorgehens. Es gilt, Störgrößen in linearen Systemen zu reduzieren und eine *bewährte Methodik* anzuwenden oder, wenn nötig, einen geeigneten Prozesspfad aus vorgegebenen Kategorien auszuwählen.

Im komplexen Raum dominieren *Selbstorganisation* und *Anpassungsfähigkeit* als Erfolgsfaktoren. Hier gilt es, zusätzliche Faktoren nicht als Störgrößen zu betrachten, sondern als individuelle Einflüsse einzubeziehen. Die Auflösung der unbekannten Wirkungszusammenhänge kann durch Innovationsfähigkeit und Kreativität in zuvor unerwartete Lösungen überführt werden. Die Reduzierung von Optionen sowie das Streben nach Kontrolle und Vorhersagbarkeit führen dagegen zu unzufriedenstellenden Ergebnissen.

Bei Chaos liegt ein Extrem der Unvorhersagbarkeit und Uneinigkeit vor. Daher ist das *kleinschrittige Vorgehen* förderlich. Es gilt, einen zu frühen Rückfall in die Anwendung kontrollierbarer Methoden unter bekannten Wirkungszusammenhängen zu vermeiden und die Einzigartigkeit der Situation ernst zu nehmen.

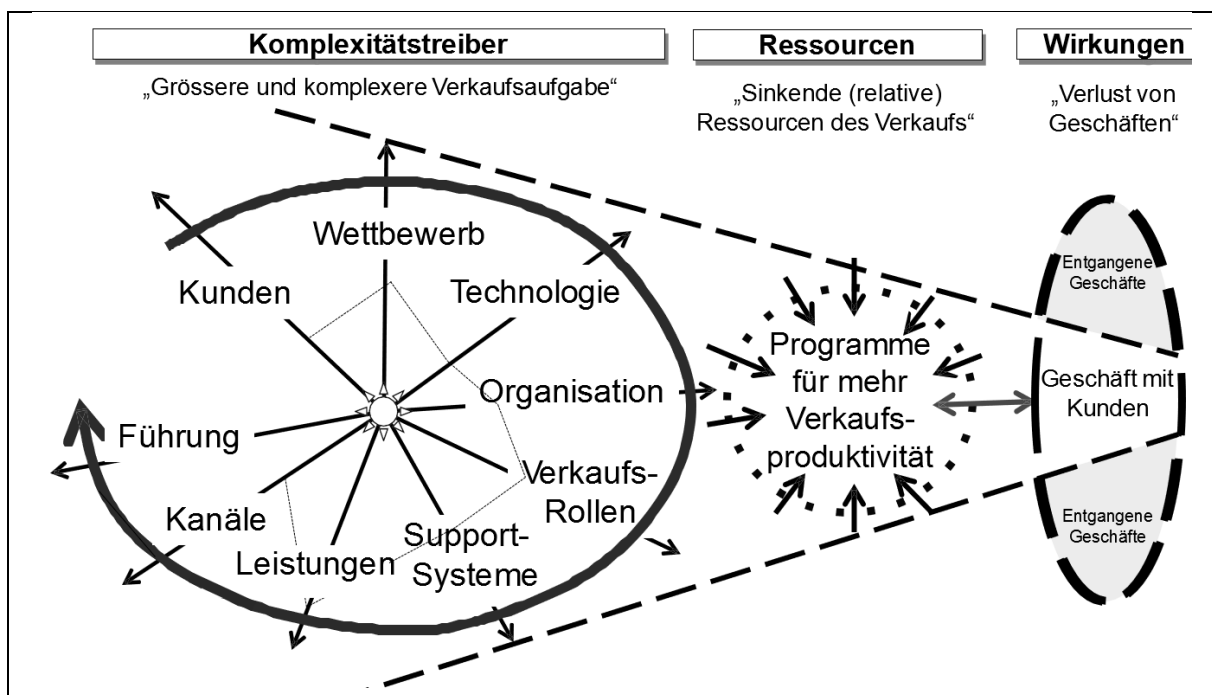


Abbildung 18: Komplexitätstreiber im Verkauf (Belz & Schmitz, 2011, S. 195)

Belz & Schmitz (2011) benennen konkrete anbieterseitige bzw. marktstrategische Treiber der Verkaufskomplexität, die in Abbildung 18 dargestellt sind. Dabei wird deutlich, dass sinkende Verkaufsressourcen unter steigender Komplexität zu entgangenem

Geschäft führen können. Geeignete Hebel zum Umgang mit Komplexität aus der Perspektive der Forschungsfragen in Teilabschnitt 1.3.3 sind²⁴:

- ein ganzheitlicher Einbezug des Vertriebs in die strategische Planung (*Bezugspunkt: holistisches Framework*),
- Spezialisierungen von Personalressourcen, Arbeitsteilung und angepasste Verantwortungsbereiche (*Bezugspunkt: Mitarbeiterereinsatz*),
- Produktivitätssteigerungen durch Priorisierungen aufgrund von Selektions-, Qualifizierungsprogrammen und Lernprozessen (*Bezugspunkt: potentialbasierte Kundenbearbeitung und Erfolgsmessung*) sowie
- die Rückgewinnung der Initiative über Themendiskussionen, Innovationen und Einstiegspunkte (*Bezugspunkt: anbieterseitige Initiative*).

Die Einschätzung von Belz & Schmitz (2011) deckt sich mit der Sichtweise auf Komplexität von Cavanagh & Lane (2012). Die Autoren fordern, dass *Prozesse, die Wissen erzeugen*, und menschliche *Organisationen* stets als komplexes Konstrukt zu behandeln sind. Als Komplexitätstreiber identifizieren sie ähnliche Kategorien über das Verhalten, Rollen, Prozesse und Ergebnisse in Interaktionsabläufen.

Nach der Einschätzung von Rotzinger & Stoffel (2015) ist die *Agilität des Systems* ebenfalls als Variable zu betrachten. Die Wahl für einen tendenziell stabilen oder agilen Zustand kann über die Zeit variieren und hängt von der situativen Eignung ab. In einigen Situationen ist es beispielsweise möglich, die Effizienz zu erhöhen, wenn dynamische Zustände mit innovativen Methoden aus dem komplexen in den komplizierten Bereich transferiert werden. Es gilt allerdings stetig zu überprüfen, ob einmal gesetzte Annahmen, Regeln und Abläufe noch zeitgemäss sind.

Für ein besseres Verständnis eines *agilen Systems unter Selbstorganisation* im Vergleich zum *linearen Management* sind Gestaltungsdimensionen nach Pfläging & Hermann (2015) in Tabelle 6 zusammengefasst.

Gestaltungsdimension	Lineares System in einfachen Situationen	System zum Umgang mit Komplexität
Denken und Handeln	abgeteilt	vereinigt
Struktur	funktionale Teilung	funktionale Integration
Arbeitsverständnis	Gruppen, Gremien	Team
Menschen erbringen Leistung	getrennt	miteinander-füreinander
Führung und Organisation	zentral an Position geknüpft	dezentral-föderativ
Problemlösung	Anweisungen	Austausch
Stil	autoritär, laissez-faire	kollaborativ
Kompetenz	wissen	können
Qualifizierung	Auswendiglernen	stetes Üben
Wertschöpfung	Prozess	Projekt

²⁴ Die Punkte stammen von Belz & Schmitz (2008), wurden aufgrund der Schwerpunkte der Untersuchung allerdings in vier Kategorien zusammengefasst.

Umgang mit der Gegenwart	planen	vorbereiten
Exzellenzverständnis	befolgen	verbessern
Kultur	Verhalten	Haltungen, Werte
Leitlinien	Regeln	Prinzipien
Erfolgsmessung	geplante Detailziele	relative und übergeordnete Ziele

Tabelle 6: Gestaltungsdimensionen von Systemen unter Komplexität (in Anlehnung an Pfläging & Hermann, 2015)

Gemäss der eingeführten Definitionen entsteht eine *hohe Komplexität* bei einer Vielzahl dynamischer Elemente, starken wechselseitigen und nichtlinearen Einflüssen und schnellen Veränderungen des systemischen Rahmens bzw. seiner Regeln, verbunden mit einem kurzen Prognosehorizont.

Komplexe Situationen sind durch den Umstand gekennzeichnet, dass es zu Beginn des Prozesses keine eindeutige und vorhersagbare Lösung gibt. Infolgedessen muss aus einer Vielzahl an geeigneten Lösungen unter Trade-Offs ausgewählt werden. Auch das Vorgehen ist nicht eindeutig bzw. herrscht eine hohe Unsicherheit aufgrund der Variabilität und Einzigartigkeit der Situation.

Die *Marketing- und Vertriebsdisziplin* liegt durch ihre Marktnähe in einem besonders markanten Spannungsfeld. In Abschnitt 2.1 und 2.2 wurden bereits zahlreiche Charakteristika des B2B- und Lösungsgeschäfts benannt, die sich als Treiber für kunden- und anbieterseitige Komplexität verstehen lassen.

In der Literatur zeigt sich die Unterscheidung zwischen der *Entstehung neuer Vorgehensweisen unter Komplexität* sowie die *Anwendung bewährter Methoden in einfachen Situationen*²⁵. Dabei sollte die Reduzierung von Dimensionen und eine Anwendung einfacher Modelle bei Komplexität vermieden werden. Hier geht es vielmehr um die bewusste Auseinandersetzung mit den situativen Besonderheiten, die nicht ignoriert werden dürfen.

Für den *Erfolg in einem komplexen Umfeld* bedarf es einer hohen Beweglichkeit des Systems unter Selbstorganisation mit einem kleinschrittigen Vorgehen, aber auch die Fähigkeit zur strategischen Abstraktion.

Die Unterscheidung in das *planvolle Management einfacher Situationen* und die *dynamische Selbstorganisation komplexer Situationen* eröffnet einen differenzierten Umgang mit interner und externer Komplexität.

²⁵ Diese Unterscheidung ist besonders prägnant bei Snowden & Boone (2007)

2.4 Verständnis der anbieter- oder kundenseitigen Initiative

In Teilabschnitt 1.2.2 wurde in die aktuelle Diskussion um die anbieter- oder kundenseitige Initiative in der Initialphase eingeführt. Dabei wird zwischen zwei Varianten unterschieden – darunter das *Management von kundenseitigen Erwartungen* in vordefinierten Beschaffungsprozessen (1) und die *anbieterseitige Unterstützung von Kunden bei Unsicherheiten* unter empfundener Komplexität (2). Einen dritten Fall eröffnet die *Initiative des Anbieters bei einem latenten Bedürfnis* (3), das bisher noch zu keiner Beschaffung geführt hat.

Bei einem Blick in die aktuelle Literatur finden sich zwei konträre Positionen zur *kunden-* und *anbieterseitigen* Perspektive. Sie fokussieren sich auf die Begriffe *Inbound* und *Outbound* bzw. Push oder Pull und werden zunehmend von einer einseitigen Perspektive des Inbound Marketings geprägt. Die Argumentationen folgen einer *B2C-* (2.4.1) und *B2B-Logik* (2.4.2), die im Folgenden einzeln eingeführt werden. Aufgrund von Herausforderungen und Widersprüchen des Inbound- und Outbound-Verständnisses in der Literatur wird mit dem *Kundenmomentum* (2.4.3) anschliessend eine neue Definition eingeführt.

2.4.1 Die Initiative im B2C-Geschäft

Im Kontext der *B2C-Perspektive* sprechen sich einige Autoren dafür aus, dass es sich beim traditionellen Outbound Marketing um eine «[...] aufdringliche Kommunikationsform handelt, bei der Kunden durch Produktwerbung belästigt werden, [...] wobei es] die Rolle von Marketing und Vertrieb war, den Kunden zu bedrängen» (Opreana & Vinerean, 2015, S.29). Das Kaufverhalten des Kunden hat sich durch die Informationssuche im Internet allerdings grundlegend geändert. Aus diesem Grund empfehlen die Autoren das digitale Inbound Marketing als neue und bessere Variante zur Interaktion in den Online-Kanälen. Es sorgt dafür, dass der *Kunde das Unternehmen findet*, *langfristige Partnerschaften* entstehen und nur *interessierte Prospects* angesprochen werden. Dabei sollen Themen wie Content Marketing, Social Media Marketing, SEO und die Markenkommunikation zunehmend im Vordergrund stehen (Opreana & Vinerean, 2015).

Eine ähnlich negative Interpretation geht mit dem Outbound Marketing als *Interruption Based Marketing* einher. *Unpassende Kunden* werden dabei *unspezifisch* angesprochen – ohne ein Produkt oder einen Service zu suchen. Dabei wird das Hauptproblem des Outbound Marketings in einer *unzeitgemässen Massenkommunikation* gesehen: Demnach zielt die Ansprache darauf ab Feedback von einem Teil der Interessenten zu

erhalten, ohne sich mit ihren Bedürfnissen auseinanderzusetzen (Dakouan et al., 2019; Rancati et al., 2015).

Dakouan et al. (2019) betonen, dass ein Mix aus Inbound- und Outbound-Massnahmen bedeutsam ist. Allerdings bewerten sie das Inbound Marketing am erfolgreichsten, da es den *Kunden genauer identifiziert* und die *Kommunikation passgenau zuschneidet*.

Patrutiu-Baltes (2016) beschreibt das Inbound Marketing wiederum als *organische Strategie*. Dabei beginnt die Beziehung im Zuge einer *kundenseitigen Interessenbekundung* in einem Newsletter, Blog oder auf Social Media. Hier gilt es, Content mit einer hohen Qualität bereitzustellen, wobei der Fokus auf der *Information* sowie dem *Wissensaufbau* der Interessenten und *weniger auf dem Verkauf* liegt. Der Autor formuliert jedoch auch, dass Inbound-Strategien die *Nutzung des Internets* voraussetzen und auf eine komplexe Segmentkommunikation abstellen.

Hawlk (2018) spricht beim Outbound Marketing ebenfalls von einer *unangenehmen Unterbrechung*, mit der die *Kundenaufmerksamkeit* gewonnen werden soll. Als typische Outbound-Massnahmen nennt sie unter anderem Cold Calling und -Mailings sowie *kostenintensive* Werbekampagnen. Elemente des Inbound Marketings sind dagegen Word of Mouth, PR, Communities und Events.

Die Autorin betont, dass eine Herausforderung des Outbound Marketing der *zu frühe Produktverkauf* ist, während das Inbound Marketing tendenziell den *Beziehungsaufbau* beabsichtigt. Dabei gilt es allerdings zu bedenken, dass produktspezifische Outbound-Strategien im *späteren Teil des Funnels* oder bei *einfachen Transaktionen* wirksam sein können.

Wie schnell die Perspektive zwischen Anbieter- und Kundeninitiative verschwimmen kann, wird am Retargeting, Permission Based Marketing und der anbieterseitigen Verbreitung von Marketing Content deutlich:

- Hawlk (2018) beschreibt das anbieterseitige *Retargeting* bei einfachen Produkten als oft genutzte, aber unangenehme Outbound-Strategie. Dagegen wird das Retargeting von Autoren wie Lambrecht & Tucker (2013) als innovativer Marketing-Ansatz beschrieben. Der Erfolg wiederausgespielter Botschaften orientiert sich demnach am *Timing*, einer *geeigneten Personalisierung* und der *Berücksichtigung des Kundenverhaltens*. Damit unterscheidet sich der Ansatz jedoch von der bisherigen Definition des unspezifischen Massen-Marketings.
- Das *Permission Based Marketing* gilt wiederum als kundenseitige Inbound-Strategie, die eine bewusste *Zustimmung des Kunden* nutzt, um informiert zu werden. Wenn ein Kunde sich beispielsweise zum Empfang eines Newsletters bereit erklärt, muss eine Frequenz und inhaltliche Qualität festgelegt werden, die dazu

führt, dass der Empfänger seine Zustimmung nicht zurückzieht und gleichzeitig beim Anbieter kauft (Kumar et al., 2014). Hier verschwimmt die Initiative zwischen den beteiligten Parteien, da die Interaktion mit einem Interesse des Kunden beginnt, die in eine *repetitive Ansprache durch den Anbieter* mündet.

- Bei dem Inbound-Ziel «aufmerksamkeitsstarke Inhalte im Netz zu verbreiten» (Schultz, 2013, S. 4) zeigt sich ebenfalls, dass die Grenzen zwischen der kunden- oder anbieterseitigen Initiative bei zahlreichen Massnahmen uneindeutig bleiben. Dabei gilt es zu bedenken, dass Social Media Marketing auch über Push-Charakteristika verfügt (Volpe, 2014).

Dass Inbound- als auch Outbound Marketing zu einem *negativen Kundenerlebnis* führen kann, verdeutlicht der Trend des *Native Advertisements*. Dabei versuchen Marketing-Dienstleister *Botschaften auf das Umfeld der Nutzer zuzuschneiden*. Sie erhoffen sich dadurch einen sanften Einstieg in die Wahrnehmungswelt potentieller Interessenten. Ein Beispiel sind gesponserte Artikel in namhaften Zeitungen mit journalistischem Schreibstil. Diese Artikel sollten sich möglichst reibungslos in das tägliche Erlebnis des Lesers einreihen und nach einem geeigneten Thema in ein Angebot überleiten (Campbell & Marks, 2015). Es treten jedoch Probleme bei Werbebotschaften auf, die der Sponsor nicht ausreichend gekennzeichnet hat. Diese *getarnte Werbung* kann der Leser als manipulativ bewerten, was eine negative Einstellung gegenüber dem Anbieter auslösen kann (Wojdyski, 2016).

Insgesamt wird in der B2C-Perspektive eine *äusserst negative Bewertung des Outbound-* und eine *äusserst positive Bewertung des Inbound Marketings* deutlich. In der Outbound-Definition wird allerdings eine Vielzahl von Elementen vermischt, die nicht unbedingt gemeinsam auftreten müssen.

Die Autoren sind sich einig, dass eine *persönliche, zeitlich passende und situativ zugeschnittene Ansprache* die traditionelle Massenkommunikation mit Produktfokus ersetzen muss. Allerdings zeigen sich widersprüchliche Aussagen hinsichtlich der anbieter- oder kundenseitigen Kommunikationsausrichtung. *Die Diskussion scheint sich somit eher um die Qualität der Ansprache und weniger um die Richtung der Ansprache zu drehen*. Das Native Advertisement demonstriert dabei, dass auch eine zu starke Integration in die Wahrnehmungswelt des Kunden zu Ablehnung führen kann.

Volpe (2014) geht sogar so weit, die Unterteilung in Inbound- und Outbound Marketing als *künstlich und bedeutungslos* zu beschreiben. Die wertende Debatte wird nach seiner Einschätzung durch Inbound-Marketers und eine unpassende schwarz-weiße Denkweise von Theoretikern getrieben. Ob der Kunde durch eine Direktansprache eingeladen oder durch indirekten Content informiert wird, ist situativ und kontextabhängig.

2.4.2 Die Initiative im B2B-Geschäft

In der *B2B-Perspektive* auf Inbound- und Outbound-Ansätze zeigen sich feinere Abstufungen. So sprechen Belz & Schagen (2011) von einem *zukünftigen Gleichgewicht* aus Inbound- und Outbound Marketing. Dabei adressiert das *aktivierende Outbound Marketing* *passive Kunden*, während das Inbound Marketing *bereits aktivierte Kunden abholt*. Abbildung 19 zeigt einen nahtlosen Übergang zwischen beiden Bereichen, bei dem Kunden auch durch impulsartige Outbound-Aktivitäten des Anbieters zu einem Inbound-Prozess angestossen werden können.

In den vergangenen zehn Jahren scheint sich der Fokus auf die *Bearbeitung der Randbereiche* mit besonders aktiven und passiven Kunden verstärkt zu haben. So trennen auch Adamson et al. (2012) klar zwischen dem Management von *Anfragen einer professionellen Einkaufsorganisation* und dem frühen und aktiven *Einstieg bei Kunden in Veränderungsprozessen*.

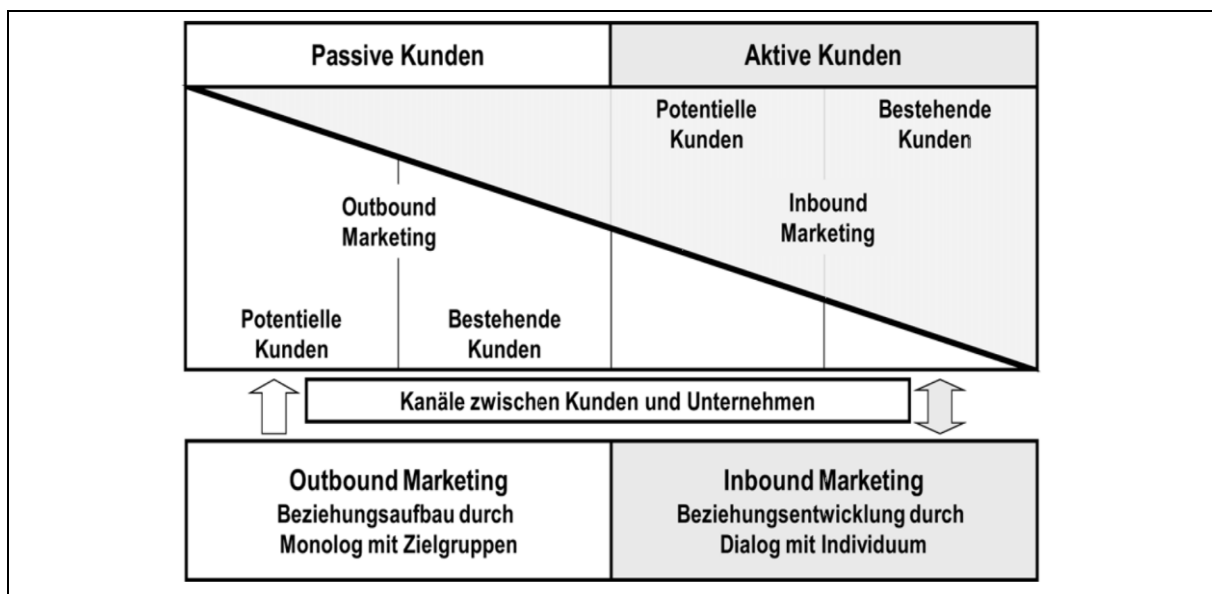


Abbildung 19: Zusammenspiel von Outbound- und Inbound Marketing (Belz & Schagen, 2011, S. 213)

Analog zum Endkundenmarkt finden im B2B-Geschäft 80 % der Kunden ihre Anbieter selbst. In diesem Bereich setzen Inbound-Massnahmen an, bei denen es meistens darum geht, *vom Kunden gefunden zu werden* und *Vertrauen aufzubauen* (Herrmann, 2009). Andererseits zeigen zahlreiche Ansätze, wie eine anbieterseitige Initiative bei Geschäftskunden gelingen kann:

- Im Account Based Marketing aus Teilabschnitt 1.2.4 wird bei Grosskunden durch einen integrierten Marketing- und Sales-Ansatz ein *anbieterseitiger*, aber individueller Dialog gestartet.

-
- Ross & Tyler (2012) sprechen von einem Ende des Cold Callings. Sie fokussieren sich allerdings *nicht auf das Inbound Marketing*, sondern setzen den Schwerpunkt auf eine präzisere Kundenauswahl, inhaltliche Vorbereitung und ein aktives Qualifying statt eines zu frühen Verkaufs.
 - Eine ähnliche Kundenorientierung demonstriert das Prescriptive Selling aus Teilabschnitt 1.2.3. Es platziert den Vertrieb als effektiven Prozessberater und Experten bei *Beschaffungen, die für den Kunden ungewohnt* sind.
 - Andersen et al. (2018) betonen zwar die Bedeutsamkeit des Inbound Marketings, erwähnen jedoch auch die Relevanz *zugeschnittener Outbound-Massnahmen*.
 - Der Challenger Sale aus Teilabschnitt 1.2.3 demonstriert wiederum, dass eine *konstruktive Unterbrechung* des Kunden wirksam sein kann. Sie sollte jedoch gut vorbereitet sein und von einem wertvollen Informationsangebot flankiert werden.
 - Im Content Marketing gibt es ebenfalls Beispiele einer aktiven Kundenkommunikation. So raten Jefferson & Tanton (2015) zu einem *hybriden Inbound- und Outbound-Ansatz*, mit einem Einstieg über eine positive Kundenbeziehung.
 - Die aktuelle Debatte von Innovationsstrategien im B2B-Geschäft für ökologische Produkte argumentiert, dass die *aktive Kommunikation* die reaktive Kommunikation schlagen kann (Karjaluo & Vaccaro, 2009).
 - Angevine et al. (2017) betonen in ihrer Studie, dass sich die Hälfte der Befragten auf einen *Reminder des Vertriebs für eine Wiederbeschaffung* verlässt. Allerdings kommen zahlreiche Anbieter dieser Erwartung nicht nach.
 - Daneben verdeutlichen die Ergebnisse aus Teilabschnitt 1.2.5.2, dass der Kunde den *anbieterseitigen Kontakt bei empfundener Komplexität* zu schätzen weiss.

Neben einer differenzierten Diskussion zeigen sich ähnlich zum B2C-Geschäft auch *problematische Vermischungen der Inbound- und Outbound-Logik*. So sprechen sich Minsky & Quesenberry (2016) für eine Abkehr des Outbound Marketings aus und fordern einen stärkeren Einsatz des *Social Sellings*. Ihrer Definition zufolge handelt es sich allerdings um eine One-to-One-Ansprache in sozialen Medien durch den Vertrieb. Dabei soll der Vertrieb Informationen zu möglichen Kunden sammeln und *aktiv in den Beziehungsaufbau einsteigen*.

Zahlreiche ähnliche Ansätze gehen von einer starken *Nutzung der digitalen Kanäle* durch den Kunden aus. Kuhn et al. (2008) stellen die Generalisierbarkeit dieser Aussage jedoch für das B2B-Geschäft in Frage. So betonen die Autoren, dass der erste Berührungspunkt in der Awareness-Phase in vielen Industrien vom Netzwerk und dem persönlichen Kontakt abhängt. Im B2C-Geschäft kommt den Marketing-Mitteln und dem

Branding in frühen Phasen somit eine unverhältnismässig bedeutsame Rolle zu, die sich nicht immer auf das B2B-Geschäft übertragen lässt.

Bei der Betrachtung von komplexen Lösungen in Abschnitt 2.2 zeigen sich ebenfalls Herausforderungen im Marketing. Zum einen werden Vorteile in einer *frühen Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Lösungsentwicklung* mit dem Kunden genannt. Zum anderen sind die Lösungen derartig *konfigurierbar und auf einzelne Unternehmen zugeschnitten*, dass ein allgemeines Inbound Marketing schwierig erscheint.

Insgesamt wird es auch bei Inbound-Ansätzen zunehmend wichtig, den Kunden *in frühen Phasen zu erreichen*. So beschreiben Belz, Zupancic, et al. (2019) eine langwierige und oft unstrukturierte Explorations- vor der eigentlichen Projektphase. Hier stellt sich die Frage, wie der Kontakt zu engagierten Einzelpersonen im Kundenunternehmen gelingt, die allerdings noch keinen formalen Auftrag haben und unabhängig bleiben wollen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass im *B2C-Geschäft* bei der Definition des Outbound Marketings *zahlreiche negative Charakteristika* des traditionellen Marketings kombiniert werden. Die grundlegende Kritik betrifft dagegen eher die *Qualität der Ansprache und weniger die Richtung* der kunden- oder anbieterseitigen Initiative.

Die Diskussionen zur kunden- oder anbieterseitigen Initiative erscheinen im B2B-Geschäft weniger dogmatisch als die Inbound- und Outbound-Debatte im Endkundenmarkt. Dabei wird deutlich, dass die *Richtung der Ansprache* von *Situation* sowie *Kontext abhängt* und sich nicht in einer eindimensionalen Bewertung generalisieren lässt.

Das B2B Marketing demonstriert zudem, wie eine *anbieterseitige Kundenansprache* gelingen kann. Dabei wird eine Vielzahl von *Qualitätskriterien aus Inbound-Ansätzen* des B2C-Geschäfts übernommen. Hier zeigt sich, dass auch eine anbieterseitige Kommunikation persönlich, individuell zugeschnitten, unterstützend, konstruktiv, inhaltlich wertvoll, unabhängig bzw. unverbindlich und damit erwünscht sein kann.

Zudem befindet sich das B2B Marketing im *Solution Sales* bereits per Definition in einer interessanten Position. Durch *das Fehlen von konkreten Produkten* muss gemäss Vargo & Lusch (2004) eine kundenorientierte Kommunikation erfolgen. Es wird daher erwartet, dass B2B-Ansätze eine *Vorbildfunktion für das B2C Marketing* einnehmen. Sie sind imstande zu demonstrieren, wie eine anbieterseitige und hochwertige Kommunikation gelingen kann. Allerdings erscheint es elementar, den limitierten Ressourceneinsatz zwischen Gross-, Klein- und Endkundenmarkt zu berücksichtigen.

2.4.3 Synthese zum Kundenmomentum

Aufbauend auf dem integrierten Management Framework in Teilabschnitt 1.3.3 soll eine abschliessende Definition der anbieter- und kundenseitigen Initiative eingeführt werden. Wie die vorangegangenen Teilabschnitte verdeutlichen, sind die Begriffe des Inbound- und Outbound Marketings wertend besetzt, fachspezifisch geprägt und vielfach unpräzise. Aus diesem Grund sollen die Begriffe *Kundenaktivierung* und *Erwartungs-Management* genutzt werden. Dabei kann die Richtung der Initiative von situativen Kontextfaktoren wie latenten Bedürfnissen, einer informellen Exploration des Kunden, der wahrgenommenen Komplexität oder den Erwartungen einer professionellen Einkaufsorganisation abhängen. Eine stärkere Ausrichtung auf eine anbieterseitige Initiative wird zudem bei einem hohen Beschaffungspotential vermutet. Anknüpfend an einen Begriff aus den zyklischen Verkaufsprozessen von Collins (2019) soll der Zustand des Kunden als *Momentum* bezeichnet werden. Bei einem gesteigerten Bedürfnis und einer klaren Zielausrichtung ist das Kundenmomentum hoch, bzw. bei einem geringen Bedürfnis und einer diffusen Zielausrichtung gering. Die Darstellung in Abbildung 20 soll als Denkmodell unterstützen, das dabei hilft:

- Das Kundenmomentum und seinen situativen Kontext zu erfassen,
- Massnahmen zu einer Kundenaktivierung und einer Erwartungsbildung bei einem geringen Momentum in einem passenden situativen Kontext durchzuführen,
- Zielführende Massnahmen bei einem hohen Momentum einzuleiten und die Erwartungserfüllung des Kunden sicherzustellen.

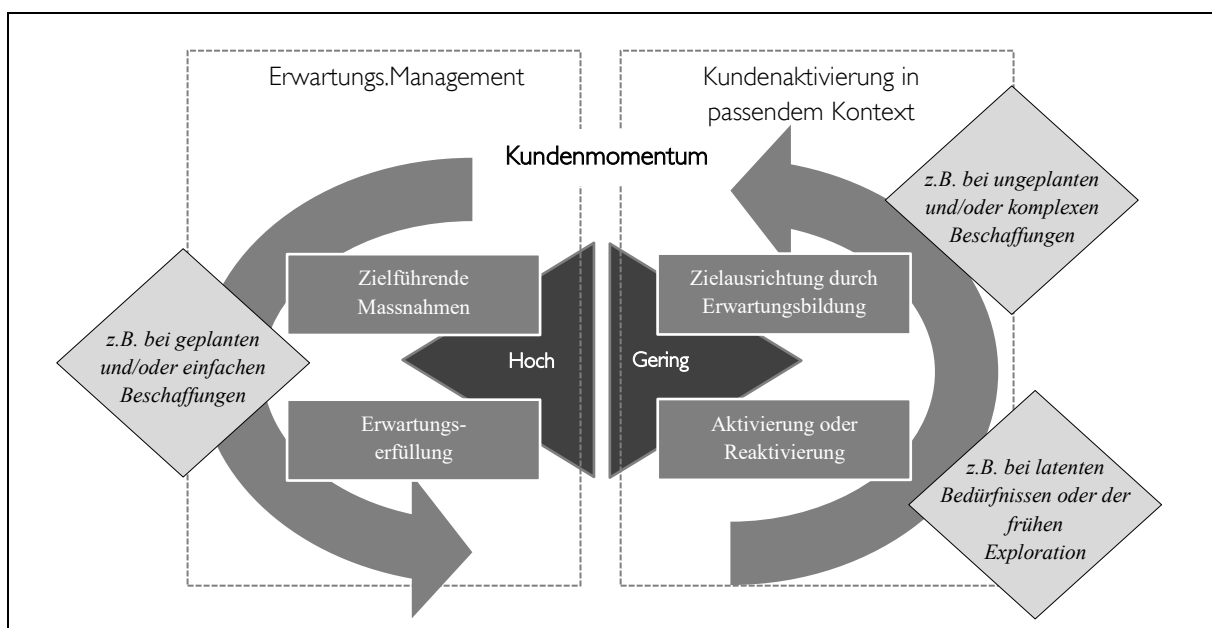


Abbildung 20: Kundenaktivierung und -führung in Abhängigkeit des Kundenmomentums

2.5 Verständnis der Datengrundlagen im Lead Management

Wie in Teilabschnitt 1.2.5.2 und 1.3.1 dargestellt, finden sich in der Literatur Quellen zu Lead Nurturing, -Generation und -Scoring sowie punktuellen Best Practices. Zentrale Modelle zum ganzheitlichen Lead Management scheinen sich dagegen weder in Theorie noch Praxis durchgesetzt zu haben. In Teilabschnitt 1.3.1 wurde das Lead Management bereits als Funktion definiert, die darauf abzielt, Interessenten zu identifizieren, Interaktionen zu initiieren und Kaufbereitschaft zu entwickeln. In diesem Abschnitt liegt der Schwerpunkt auf der *datengestützten Identifizierung potentieller Kunden* durch den Anbieter. Die Initiierung von Interaktionen und das Nurturing sollen dagegen in Verbindung mit den Prozessen in Abschnitt 2.6 vertieft werden.

Zur Identifizierung von Zielkunden werden im Folgenden *Informations- und Lead-Quellen* (2.5.1) sowie der Vorgang der *Informationsauswertung unter der Verwendung verschiedenartiger Informationen* (2.5.2) diskutiert. Aufgrund eines geringen Anteils an akademischer Literatur kommen auch webbasierte Artikel mit Praxisstimmen zum Einsatz. Die Betrachtung endet mit einer zusammenfassenden *Synthese zum datengestützten Lead Management* (2.5.3).

2.5.1 Informations- und Lead-Quellen

Die strategische Relevanz von *Informationsquellen* wurden bereits von Sheth (1973) thematisiert. Bei diesen Quellen handelt es sich zumeist um Dialogpunkte, bei denen Anbieter und Kunden Informationen zeitgleich austauschen. Es gibt jedoch auch die Einwegkommunikation oder den Einfluss Dritter. Als Dialogpunkte nennt der Autor den Vertrieb, Messen, Direct Mail, Word of Mouth sowie verschiedene Arten von Publikationen. Dabei fällt auf, dass die Identifikation des Kunden durch die Dominanz des persönlichen Kontakts zum Vertrieb in der Vergangenheit einfacher war (Abratt, 1986; Brossard, 1998). Im Zuge der Verlagerung der Informationssuche des Kunden in digitale Kanäle hat sich dieser Berührungspunkt allerdings gewandelt. Hier stellt sich die Frage, wie ein einfacher Informationszugang und -austausch unter angemessenem Aufwand sichergestellt werden kann (Kennedy & Deeter-Schmelz, 2001).

Um die einseitige Informationsbeschaffung des Kunden aufzulösen, können *Dialogangebote* verwendet werden. Daneben hilft die *freiwillige Identifikation* bei der Informationsgewinnung, wie auch das *Sammeln anonymisierter Daten* zur Bewertung früherer Berührungspunkte (Holland, 2016).

Bei der *freiwilligen Identifikation* erfolgt ein Opt-In. Der Kunde übergibt in diesem Fall seine Basisinformationen im Tausch gegen einen erwarteten Mehrwert. Ausserdem stimmt der Nutzer einer Speicherung und Weiterverarbeitung seiner Daten in einem bestimmten Rahmen zu (Hannig, 2017).

Beim Opt-In handelt es sich um einen integralen Bestandteil des *Permission Based Marketings*. Aufgrund von Datenschutzrichtlinien ist die Zustimmung des Kunden in zahlreichen Ländern ein geeigneter oder sogar rechtlich notwendiger Schritt vor der persönlichen Interaktion (Krafft et al., 2017). Bei Marketing-Materialien wie Lead-Formularen, die Informationen zu einem potentiellen Kunden generieren, wird auch von *Lead Magnets* gesprochen, während der Opt-In auch als *Lead Capture* bezeichnet wird (Hannig, 2017). Eine Zustimmung gibt der Kunde vor allem bei einer persönlichen Relevanz von Inhalten, einem unterhaltsamen Charakter und einer weiterhin gewährleisteten Kontrolle des Informationsflusses (Krafft et al., 2017).

Die Anforderungen an einen Opt-In sind hoch und ein Grossteil der potentiellen Kunden verlässt eine Anbieterwebsite ohne Selbstauskunft. Deshalb sammeln sogenannte Cookies *anonymisierte Kundendaten* (Yang et al., 2015). Dadurch kann ein Interessent beispielsweise im *Retargeting* auf einer anderen Website erneut angesprochen werden. Ausserdem entstehen Informationen zum mehrstufigen Kundenverhalten wie beispielsweise im Rahmen von Klickstrecken. Die Kundendaten helfen dabei, Inhalte zu bewerten, Websites zu optimieren sowie verhaltensbasierte Cluster zu bilden (Trusov et al., 2016).

Ein Konzept, um den Opt-In zu vereinfachen und eine frühe Datenbasis zu garantieren, stellt das *Progressive Profiling* dar (Goyat, 2011). Um die Hürde von zu intensiven Angaben zu vermeiden, werden dabei zu Beginn wenig Informationen vom Kunden erfragt, die im Zeitverlauf weiter angereichert werden.

Neben der eigenen Abfrage und Anreicherung von Daten durch den Anbieter im Desk Research erfolgt der Einkauf von *Informationen von Drittanbietern* (Meire et al., 2017; Shaw et al., 2001; Simon, 2008). Andererseits gibt es auch strategische Kooperationen zum *Datenaustausch* mit Channel-Partnern (Pelser et al., 2015). Bei digitalen Marketing-Dienstleistern erfolgt die Kundenansprache dagegen *ohne geteilte Grunddaten*. Plattformen wie Facebook oder LinkedIn platzieren Botschaften beispielsweise bei einer ausgewählten Audience. Im sogenannten Micro Targeting wird die reichhaltige Datenbasis genutzt, um Botschaften bis auf ein klar definiertes Individuum wie branchenspezifische CEOs herunterzubrechen (Barbu, 2014). Daneben gibt es die Möglichkeit im *Search Engine Marketing* an Themen über gekaufte Keywords mit eigenen Inhalten

(SEO) oder Anzeigen (SEA) anzuknüpfen (Abou Nabout & Skiera, 2012; Dou et al., 2010).

Herausforderungen bei der Gewinnung, Speicherung und Nutzung von Informationen können vor allem bei *persönlichen Daten* auftreten. So unterbindet die europäische DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) die Verarbeitung personenbezogener Angaben ohne eine ausdrückliche Einwilligung des Nutzers. Allerdings ist der Kaltkontakt im B2B-Geschäft erlaubt, wodurch lediglich Unsicherheiten im Umgang mit Daten zwischen dem beruflichen und privaten Raum auftreten (Lindgren, 2016; Straden & Straden, 2019). Diese Aspekte gilt es zu erwähnen, allerdings steht die rechtliche Perspektive nicht im Fokus dieser Untersuchung.

Während im persönlichen Vertrieb das Kundeninteresse über Fragetechniken eingeschätzt wird, überträgt das *Listening* diese Logik auf webbasierte Inhalte (Mehl & Le Bon, 2020). Im Social Listening werden beispielsweise Daten aus sozialen Netzwerken gezielt für den Einstieg in den Kontakt ausgewertet (Fournier et al., 2016). Like-, Share- und Follow-Interaktionen lassen sich ebenfalls direkt mit den Nutzerpräferenzen verbinden. Aus rechtlicher Sicht ist das Speichern dieser aussagekräftigen Daten für Dritte jedoch meist verboten, weshalb sie nicht ohne weiteres in die Datenbank eines Unternehmens übernommen werden dürfen (Bonneau et al., 2009; L. Xu et al., 2014). Aufgrund der Erkenntnisse aus Abschnitt 2.1 wird davon ausgegangen, dass ein Vorteil des B2B-Geschäfts darin liegt, dass bei überschaubaren Märkten die Grunddaten von potentiellen Kunden bereits vorliegen.

Insgesamt ist die *Erzeugung und Nutzung von Kundeninformationen* ein ursprüngliches Thema des persönlichen Verkaufs. Durch die digitale Informationsbeschaffung und umfangreichere Datenbanken ergeben sich allerdings Veränderungen und neue Chancen bei der Informationsgenerierung.

Eine Möglichkeit zur *Identifikation eines Leads* ist der Opt-In, bei dem der Kunde seine Informationen freiwillig und stufenweise für ein Dialogangebot oder einen anderen Mehrwert bereitstellt. Zudem helfen anonyme Daten bei der Prozessoptimierung und es können Daten von Dritten eingekauft oder mit Partnern geteilt werden. Eine weitere Möglichkeit ist das Ausspielen von Botschaften über einen Marketing-Dienstleister, der die Hoheit über die Grunddaten behält.

Der klassische Desk Research erhält mit Kundendaten aus sozialen Netzwerken eine neue Informationstiefe, allerdings ist die Speicherung aufgrund von Datenschutzrichtlinien herausfordernd.

2.5.2 Informationsauswertung und -arten

Es zeigt sich, dass die *Lead-Bewertung* eng mit der *Art der erhobenen Informationen* zusammenhängt. Im Lead Management wird das klassische *Qualifying* dabei über das *Lead Grading* und *-Scoring* in eine Detailbetrachtung überführt. Grundlagen der Terminologien finden sich bereits bei Erschik (1989), allerdings wird das *Qualifying* zunehmend von den Möglichkeiten datengestützter Prozesse und digitaler Kontaktpunkte geprägt. Hinsichtlich der Informationsarten kann zwischen *Profildaten*, *Interessenindikatoren* und *Abschlusskriterien* unterschieden werden.

Die *erste Stufe der Lead-Bewertung* stellt das *Lead Grading* dar. Es beantwortet die Frage, ob ein Kunde einem ausgewählten Zielbild entspricht (Halligan & Shah, 2009; Hannig, 2017). Hier finden sich Beispiele, die unmittelbar am Thema der Segmentierung anschliessen, die Kundengruppen in möglichst homogene Cluster einordnet (Simkin, 2008). Mögliche Kategorien sind dabei:

- die Branche, die Entscheidungsstruktur und das erwartete Beschaffungsverhalten (Simkin, 2008),
- der Zugang zum Unternehmen im Rahmen von politischen, ökonomischen, sozialen, technologischen, ökologischen und rechtlichen Restriktionen (PESTEL-Kriterien) (Helmold, 2019),
- das Kundenpotential, der Produkt-Fit und die räumliche Lage (Dibb & Simkin, 1997; Storbacka, 1997),
- die Leistungserbringung des Kunden in seinen eigenen Geschäftsprozessen (G. E. Smith, 2002),
- die Eignung für eine strategische Partnerschaft (Belz et al., 2014),
- die Unternehmenskultur mit Attributen wie der Aggressivität am Markt, der Offenheit für Veränderungen oder der Handlungsbereitschaft (Lim, 2019),
- psychografische Profile der beteiligten Mitarbeiter (Simkin, 2008).

Im Gegensatz zur *Segmentierung* und dem *Targeting* geht das Grading mit einer stärkeren Outside-In-Perspektive einher: Die Segmentierung und das Targeting benennen Zielbilder und steuern diese an. Das Grading bestätigt dagegen die Passung des Kunden im Einzelfall. Im Vergleich zu anonymen Kontakten in KMU- (kleine und mittelständische Unternehmen) oder Endkundenmärkten wird ebenfalls deutlich, dass die B2B-Daten eine höhere Informationstiefe aufweisen. Diese Tiefe entsteht, da neben personen- auch geschäftsbezogene Informationen in weitreichenden Dimensionen erfasst werden.

Die *zweite Stufe der Lead-Bewertung* stellt das *Lead Scoring* dar. Im Gegensatz zum Profilabgleich beim Grading erfasst die Literatur das Scoring zumeist als gewichtete Bewertung des Kundeninteresses.

Bei Joel Järvinen & Taiminen (2016) wird deutlich, dass Lead Grading und Scoring schwer zu trennen sind, da sie zeitgleich ablaufen. Ziel des Scorings ist es, die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Verkaufs mit einer Kennzahl abzuschätzen und die Qualität des Interesses zu beurteilen. Hier kann aufgrund eines passenden Gradings oder vorliegender Daten von Bestandskunden bereits eine höhere Grundbewertung vergeben werden.

Der Score verändert sich durch das Kundenverhalten, wie Interaktionen mit Websites, geöffneten E-Mails oder Downloads (Hannig, 2017). Weitere Indikatoren für die Stärke des Kundeninteresses sind:

- die Quelle des Leads (Monat, 2011),
- die Bereitschaft zu einem Kontakt durch den Vertrieb (Green, 2019),
- die Mitarbeiterzahl (J. D’Haen et al., 2016).

Autoren wie Joel Järvinen & Taiminen (2016), Hannig (2017) und Leake et al. (2012) sind sich einig, dass es beim Lead Scoring darum geht einen geeigneten Punktwert festzulegen, durch den ein *Kunde mit einer wahrscheinlichen Kaufabsicht vom Marketing an den Vertrieb übergeben werden kann*. In der Regel soll das Scoring verhindern, dass der Vertrieb zu früh bei Leads eingesetzt wird, die einen geringen Erfolg versprechen.

Unterschiede zum sogenannten *Lead Handover* lassen sich dagegen im Grosskundengeschäft beobachten. Bei Ansätzen wie dem Account Based Marketing spricht Baketarić (2017) beispielsweise von einer gemeinsamen Bearbeitung des Kunden durch Marketing und Vertrieb ab Prozessbeginn. Ein Handover findet folglich nicht statt. Allerdings lässt sich das Scoring auch als Tool oder Checkliste für den Vertrieb deuten. Der Fokus liegt hier somit auf der systematischen Entwicklung des Kontakts (Scacca, 2019).

Die *dritte Stufe der Lead-Bewertung* fokussiert sich auf *verkaufsbezogene Abschlusskriterien*. In der älteren Literatur mangelt es dabei oft an einer detaillierten Unterteilung der Kundenbewertung, da ein ganzheitliches Qualifying zumeist komplett im persönlichen Kontakt erfolgte. Allerdings zeigt sich auch hier der Gedanke zu einer *kosteneffektiven Vorqualifizierung* – beispielsweise durch den strategischen Einbezug von Telemarketing bei Brown & Brucker (1987). In der neueren Literatur ist die Abstufung feiner und umfasst eine Vorbereitung von Leads durch das Marketing. Ausserdem gibt es eine

persönliche Vorqualifizierung durch Stufen wie Teleprospecting Funktionen oder Sales Development Representatives (Duncan & Elkan, 2015).

Einen weiteren Hebel für die wirksame Vorauswahl von Leads eröffnet die datengetriebene Perspektive. In einem ersten Ansatz erhöht sich der Erfolg bereits durch eine Segmentierung aufgrund von Branche und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen. Für eine zusätzliche Verbesserung eignet sich die Nutzung von Data Mining und Webcrawlern, um Kundendaten durch zusätzliche Datenpunkte anzureichern. Die Auswertung der Online-Daten erfolgt dabei in Zusammenhang mit der nachgelagerten Einschätzung durch menschliche Experten (J. D’Haen et al., 2016).

Ein bewährtes Schema für verkaufsbezogene Abschlusskriterien bietet zudem das *BANT Framework* (Carroll, 2006). Dabei wird ein Lead entsprechend den Fragen bewertet, ob

- ein finanzieller Rahmen spezifiziert wurde (Budget),
- ein Entscheidungsträger beteiligt ist (Authority),
- ein Bedarf vorhanden ist (Need),
- und ein zeitlicher Horizont gesetzt wurde (Timeframe).

Einige Autoren verorten die BANT-Kriterien als Qualitätsindikatoren *vor dem Lead Handover*. Eine Orientierung an BANT soll gewährleisten, dass nur Leads mit einer hohen Abschlusschance übergeben und vielversprechende Anfragen mit Priorität angegangen werden (Redding, 2015). Ein Rückblick auf die Entwicklung des Schemas zeigt allerdings, dass hier eine *Vertriebslogik ohne Anpassungen in eine Marketing-Logik überführt wurde*.

BANT wurde ursprünglich entwickelt, um einen realistischen Überblick von Verkaufschancen in der Sales Pipeline zu erhalten – bzw. die Arbeitsweise des Vertriebs zu bewerten (Poirier, 2018; Van der Kooij, 2017). Im Zuge des Transfers in das Marketing wird kritisiert, dass sich einige der Informationen *nur im persönlichen Kontakt erheben lassen*. Dem Marketing sollte daher entweder eine Inside-Sales-Funktion zugeordnet werden oder die Anforderungen müssen aufgeweicht werden (Green, 2019; Peppers, 2002). Während die Qualifizierung des Kundeninteresses im Marketing möglich ist, trifft die Kritik vor allem die übrigen Kriterien. Beim Need wird allerdings kritisiert, dass BANT *die Bedürfnisentwicklung des Kunden vernachlässigt*. Im Gegensatz zu Fällen, in denen der Kunde seine Bedürfnisse klar benennen kann, gibt es demnach zahlreiche Situationen mit einem unscharfen Need. In diesen Situationen sollen Marketing und Vertrieb den Kunden dabei unterstützen, die Auswirkungen seines Problems zu erfassen und geeignete Innovationen stufenweise erklären (Munday, 2019).

Eine weitere Herausforderung ist ein *zu starker Fokus auf den Anbieter*, der versucht, einen Kunden mit BANT zu qualifizieren. Diese Haltung ist besonders problematisch, wenn sich der Kunde nach einer Online-Recherche bereits in einem aktiven Beschaffungsprozess befindet und statt weiterer Informationen ein Interview erhält (Hundrev, 2019). Bereits in früher Vertriebsliteratur formulieren Brown & Brucker (1987) einen Ratschlag für *die Balance aus einem Mehrwert für den Kunden und Informationen für den Anbieter*. Allerdings betonen die Autoren auch, dass Kunden bereit sind, Informationen offenzulegen, um einen Fit mit dem Hersteller zu überprüfen. Hier soll kommuniziert werden, dass der Vertrieb die Zeit des Kunden nicht unnötig verschwenden möchte (Green, 2019).

Ein weiteres Problem tritt bei Leads auf, *die alle Kriterien schnell und zufriedenstellend beantworten können*. Carroll (2006) warnt in diesem Fall vor Kunden, die sich in einer späten Beschaffungsphase befinden und lediglich letzte Anbieter vergleichen. In diesem Fall hat häufig bereits eine Vorauswahl stattgefunden und weitere Offerten dienen lediglich den Preisverhandlungen.

Zahlreiche Autoren haben sich aufgrund von Problemen für *Veränderungen oder Erweiterungen* des BANT-Schemas ausgesprochen:

- So fordert Caputa (2018) eine Erweiterung um Angaben zu quantifizierbaren Kundenzielen, Plänen zur Zielerreichung, Herausforderungen bei der Zielerreichung sowie positive und negative Folgen bei der Zielerreichung oder dem Scheitern.
- Kooij (2017) thematisiert Schwierigkeiten von BANT im Softwareverkauf. Das Budget ist bei niedrigen Einstiegspreisen kein Problem, allerdings fluktuiert die zeitliche Priorität beim Kunden. Bei Informationen zum Entscheidungsträger sollte eher der gesamte Entscheidungsprozess mit allen Beteiligten erfasst werden. Statt der Übersetzung von Bedürfnissen in Vorteile gilt es, einen vertiefenden Fokus auf die Ursachen der Bedürfnisse zu legen. Ferner sollte sich der zeitliche Horizont weniger an einem Zeitraum, sondern an einem kritischen Ereignis orientieren, an dem die Lösung verfügbar sein muss. Zudem bringt der Autor die Kriterien mit NTBA in eine zeitliche Reihenfolge.
- Scacca (2019) folgt einer ähnlichen Logik und spricht sich dafür aus, dass zahlreiche BANT-Kategorien ihren Wert behalten. Allerdings richtete die Autorin die Kriterien anders aus: Das Budget wird stärker auf den Return on Investment ausgerichtet. Bei der Autorität geht es eher um den Entscheidungsprozess. Beim Need wird der empfundene Wert von Vorteilen anhand von Triggern sowie der

persönlichen Bewertung erfragt und die Timeline zielt auf zusätzliche Hindernisse wie vertragliche Bindungen ab.

- Bei Munday (2019) erfolgt ein direkter Bezug zu den Kundenbedürfnissen über Fragetechniken aus dem Challenger Sale und dem SPIN Selling. Ausserdem wird betont, dass es um den Nachweis eines messbaren Einflusses auf das Kundengeschäft geht. Daneben gilt es die bedeutsamsten Entscheidungskriterien des Kunden zu ermitteln.
- Statt der Timeline empfiehlt Rotenberg (2014), die Priorität eines möglichen Projekts zu erfragen.
- In einem Artikel von INSIGHT SQUARED (2016) wird ausserdem deutlich, dass neben den Qualifizierungs- auch Disqualifizierungskriterien eine entscheidende Rolle spielen. Sie werden oft vernachlässigt, obwohl die Bearbeitung von ungeeigneten Leads mit hohen Kosten verbunden ist.

Beim Umgang mit dem Lead gilt es jedoch zu bedenken, dass unter Umständen lediglich der Zeitpunkt ungeeignet ist. Zahlreiche Leads eignen sich daher für die spätere Wiedervorlage (Sabnis et al., 2013).

Im Qualifying erfolgt eine *Kategorisierung von Leads* in unterschiedliche Stufen. Auch wenn es keine allgemeingültigen Detaildefinitionen der Lead-Kategorien gibt, lässt sich festhalten, dass die Kategorien genutzt werden, um die *Bearbeitungsintensität des Leads festzulegen* sowie *geeignete Bearbeitungsschritte einzuleiten*. Carroll (2006) stellt aus diesem Grund eine leadorientierte Kultur in den Vordergrund. Demnach ist ein einheitliches Verständnis von Leads zwischen Marketing und Vertrieb mit einem konstanten Dialog elementar. Beispiele für gängige Lead-Kategorien sind:

- eine Unterscheidung in heisse und kalte Leads, wenn sich die Abschlusswahrscheinlichkeit oder Kaufbereitschaft verstärkt (Hannig, 2017),
- eine Einteilung in Suspects mit einem möglichen Interesse und Prospects mit einem konkreten Interesse (Brown & Brucker, 1987),
- Marketing Qualified- (MQL) und Sales Qualified Leads (SQL) bei einem Funnel mit Lead Handover (Andersen et al., 2018; Hannig, 2017; Redding, 2015). Eine mögliche Definition ist, dass sich MQL von regulären Leads durch ein erstes Kundeninteresse unterscheiden. Bei einem SQL erfolgen dagegen bereits konkretere Anfragen wie Demos oder Produktdaten, die mit einer Beschaffung zusammenhängen,
- Opportunities, die in höheren Kaufphasen mit zunehmender Abschlusswahrscheinlichkeit auftreten. Allerdings variieren hier die Angaben aufgrund unterschiedlicher branchen- und produktspezifischer Definitionen (Carroll, 2006).

Bei der *Entwicklung der Leads* wird vom *Nurturing* gesprochen. Ziel ist die Erhöhung der Entscheidungsfähigkeit und Kaufbereitschaft des Kunden sowie der Aufbau einer stärkeren Beziehung. Hier fallen erneut Parallelen zum Direct Marketing auf, das ebenfalls darauf abzielt Beziehungen über regelmässige, aufeinander aufbauende Kontakte in Abhängigkeit vom Kundenpotential zu pflegen (Bauer & Miglautsch, 1992).

Das Nurturing bezieht sich auf phasenweise Kundensituationen, die beispielsweise Handlungsempfehlungen für Marketing-Kampagnen zulassen (Leake et al., 2012). Diese kundenseitige Perspektive soll in Abschnitt 2.6 diskutiert werden.

Der klassische Informationsaustausch aus dem persönlichen Verkaufsgespräch wird durch digitale Abschnitte im Funnel immer detaillierter betrachtet. Im ersten Teil des Funnels wird im *Grading* die Passung eines Kunden über Profildaten zu einem vordefinierten Zielbild bewertet. Beim *Scoring* geht es darum Interessenindikatoren des Kunden messbar zu machen. Zwar können Grading und Scoring parallel auftreten, allerdings liegen im B2B-Geschäft bereits zahlreiche Basisdaten vor. Aus diesem Grund werden die Profildaten zeitlich vor den Interessenindikatoren angeordnet.

Das Scoring und Grading wirken in vielen Fällen als *Qualitätsfilter* vor dem persönlichen Kontakt. Bei einem frühen Vertriebskontakt im Grosskundengeschäft nehmen sie dagegen eher die Rolle einer *Checkliste oder Informationsquelle* ein.

Es wird deutlich, dass die Informationsauswertung stärker mit *quantitativen Angaben beginnt* und *später mit qualitativen sowie vertiefenden Informationen angereichert wird*. In Bezug auf die Abschlusskriterien orientieren sich viele Autoren am *BANT-Schema*. Hier scheint jedoch eine Vertriebslogik ohne Anpassungen auf das digitale Marketing übertragen worden zu sein. Einige Autoren schlagen deshalb Veränderungen vor, um eine starre Interview-Kultur bei vorinformierten Kunden und einen zu späten Einstieg zu verhindern.

Die Leads werden in unterschiedliche *Kategorien* unterteilt, die zur *Priorisierung*, aber auch für *situative Handlungsempfehlungen* genutzt werden. Dabei erfolgt die Unterscheidung zwischen heissen bis kalten Leads, Suspects bis Opportunities und MQL bis SQL. Durch branchenspezifische Besonderheiten erscheint es bedeutsam, eine *konsistente und ganzheitliche Logik im Einzelfall zu entwickeln*.

Allgemein kann ein *Lead* als Bündel von kaufrelevanten Informationen verstanden werden, die vom Unternehmen erkannt, beantwortet und beeinflusst werden können. Ein Charakter des Leads, im Vergleich zu unstrukturierten Daten, ist zudem die Zuordnung der Informationen zu einer natürlichen Person oder einem Unternehmen.

Ausserdem erfüllt ein Lead zwei wesentliche Kriterien eines Objekts aus der objektorientierten Programmierung nach Balzert (1999), da er über *Attribute* verfügt und ihm über die Lead-Kategorien *Methoden* zum Qualifying zugeordnet werden können. Nach dem Verständnis von Teilabschnitt 1.3.1 geht es dabei darum passende Kunden zu identifizieren und strukturiert auf den Kauf vorzubereiten bzw. diesen abzuschliessen.

2.5.3 Synthese zum datengestützten Lead Management

Abbildung 21 überträgt die bisherigen Erkenntnisse zur Gewinnung von Datengrundlagen im Lead Management in einen ersten Phasenprozess. Die Einteilung der Informationsquellen wurde vom Konzept der Paid-, Earned- und Owned-Kanäle aus der Mediaplanung sowie der Unterscheidung in 1st, 2nd and 3rd Party Data inspiriert (siehe z. B. bei Belden, 2014 und Schneider et al., 2017). Beispiele für die Informationsgrundlagen zur Lead-Bewertung finden sich in Tabelle 7 unter weiterem Einbezug der Arbeit von Monat (2011).

Einige Informationsarten wurden dem Grading und Closing nachträglich zuzuordnen, da sie für die *Passung* des Kunden zu Unternehmen und Lösung sowie der *Bereitschaft zum Kauf* besonders relevant erscheinen.

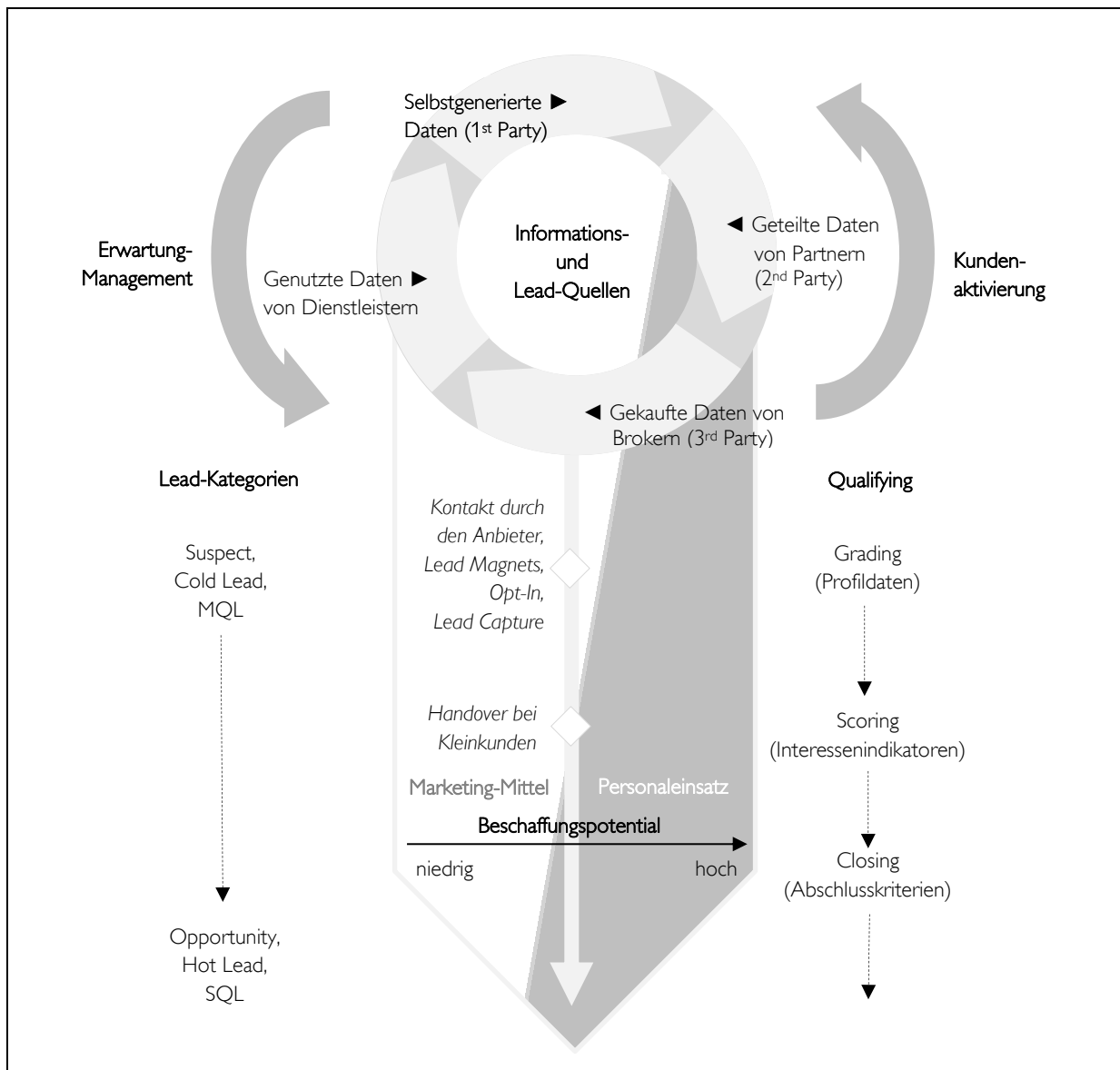


Abbildung 21: Phasenweise Informationsanreicherung bei der Lead-Bearbeitung

Qualifying Phase	Relevante Informationen ²⁶
Grading (Profildaten)	Grundnutzen: Branche, Geschäftsprozesse, Potential, Produkt-Fit Kerndaten: räumliche Lage, Mitarbeiterzahl, Grösse, Umsatz, genutzte Produkte Beschaffungsprozess: Entscheidungsstruktur und -prozesse, Beschaffungsverhalten Beziehung: psychografische Mitarbeiterprofile, Vertrauen und frühere Kontakte Affinität: Unternehmenskultur und Haltung Entwicklungsperspektive: strategischer Fit Barrieren der Beschaffung: Herausforderungen gem. PESTEL-Faktoren
Scoring (Interessenindikatoren)	Verhalten und Kanal: Interaktionen, Quelle des Leads Painpoints: Unzufriedenheit mit einem bisherigen Produkt oder Service Veränderungen²⁷: interne Umbrüche in der Organisation, externer Druck Engagement: Kontaktbereitschaft, Kunden oder Anbieterkontakt, Bereitschaft, Informationen zu teilen Zukunftsperspektive: geplante Projekte
Closing (Abschlusskriterien)	Beschlussfähigkeit: Entscheidungskompetenz, vertragliche Bindungen Zielklarheit: quantifizierbare Kundenziele, Pläne und Herausforderungen bei der Zielerreichung, positive und negative Folgen bei Zielerreichung und Scheitern Zeithorizont und Dringlichkeit: zeitliche Relevanz, kritische Ereignisse zur Lösungsverfügbarkeit, interne Projektpriorität Details zu Kundenbedürfnissen: Ursachen von Bedürfnissen, Wertigkeit einzelner Vorteile und Trigger, Relevanz von Entscheidungskriterien, Qualitätsverständnis, wahrgenommene Servicequalität Finanzielle Kriterien: Budget, Return on Investment Wettbewerbssituation

Tabelle 7: Beispiele für die Informationsgrundlagen bei der Lead-Bewertung

²⁶ Einige Informationen wurden für eine konsistente Gesamtlogik in passendere Kategorien eingeordnet.

²⁷ Ergänzt nach Adamson et al. (2012) aufgrund der Erkenntnisse aus Teilabschnitt 1.2.3

2.6 Prozessverständnis der Initialphase

Die bisherigen Abschnitte dieses Kapitels diskutierten Grundlagen im B2B-Geschäft, das Lösungsverständnis im Solution Sales, den Umgang mit Komplexität, die Richtung der Initiative und relevante Aspekte im Daten-Management. Dabei wurden vor allem situative und punktuelle Betrachtungen von Einflussfaktoren der Initialphase eingeführt. Diese Perspektive soll im nächsten Schritt um ein *prozessorientiertes Verständnis der Kundenbearbeitung* erweitert werden.

In Abschnitt 2.5 wurden Kundeninformationen im anbieterseitigen Qualifying aufgeschlüsselt. Dieser Austausch soll um den *Mehrwert für den Kunden und seine Unterstützung im gemeinsamen Dialog* bzw. im *Nurturing* erweitert werden.

Nach den Erkenntnissen aus Teilabschnitt 1.2.5 gilt es, eine *Marketing- und Sales-Logik* als Grundannahme zu *vermeiden*. Aufgrund der starren Zweiteilung entstehen Herausforderungen, da die Verantwortungsbereiche in der Kundenbearbeitung verschwimmen (Biemans et al., 2010). Bereits Klumpp (2000) spricht sich deshalb für ein agiles Verständnis der Funktionen aus, in «dem die Qualität der Informationsprozesse zwischen Kunden und Anbieter über den Erfolg entscheidet» (Klumpp, 2000, S. 186). Um ein zeitgemässes Framework zu formulieren, soll daher *von den notwendigen Prozesszielen auf die Funktion geschlossen werden* und nicht anders herum.

Ein erster Vergleich von B2B- und B2C-Prozessen zeigt bereits, dass häufig *ähnliche Ziele mit unterschiedlichen Mitteln* unter *verschiedenen Komplexitätsgraden* erreicht werden. So erfolgt die Imagebildung im Endkundengeschäft durch Claims in unpersönlichen Marketing-Mitteln, während das Image bei Geschäftskunden vom direkten Kontakt mit den Vertriebsmitarbeitern abhängt (Kuhn et al., 2008). Ausserdem ergibt sich im B2B-Geschäft eine zunehmende Tiefe der Brand-Wahrnehmung durch die Vielzahl der beteiligten Interaktionspartner (Rozin, 2004).

Es wird erwartet, dass die Auseinandersetzung mit differenzierten Abstufungen zwischen dem Endkunden-, KMU- und Grosskundengeschäft einen wertvollen Beitrag zur Konstruktion einer *potentialbasierten Funnel-Logik* mit weichen Übergängen liefert. Um eine *hohe Generalisierbarkeit* zu gewährleisten, soll eine vielfältige Perspektive auf die Prozesse in der Kundenbearbeitung eingenommen werden.

Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse wurden sieben Themenfelder mit insgesamt 30 Modellen zur Vertiefung der Prozesssicht ausgewählt. Die Felder umfassen Beschaffungs- und Verkaufsprozesse (2.6.1), Marketing- und digitale Interaktionsprozesse (2.6.2), zyklische Prozesse (2.6.3), Ausschreibungsprozesse (2.6.4), leistungs-

spezifische Prozesse (2.6.5), potentialbasierte Prozesse (2.6.6) sowie das Lead Management- und datengestützte Prozesse (2.6.7).

2.6.1 Beschaffungs- und Verkaufsprozesse

Im Kontext der *Beschaffungs- und Verkaufsprozesse* in Tabelle 8 wurden die Konzepte von Robinson et al., (1967), Sheth (1973), Choffray & Lilien (1978), Dubinsky (1981), Dwyer et al. (1987) und Belz et al. (2016) eingebracht.

Im *BuyGrid Model* von Robinson et al. (1967) zeigt sich ein normativer und handlungsorientierter Charakter der Kundenbearbeitung. Die Autoren beschreiben einen Entscheidungsprozess mit ansteigendem Commitment *unterschiedlicher Funktionen* im Buying Center. Dabei orientieren sie sich an drei *Beschaffungssituationen* zwischen Neu- und Wiederbeschaffung. Im Grundmodell erfolgt der Kontakt vom Kunden zum Anbieter, nachdem Spezifikationen festgelegt und Alternativen verglichen wurden. Diese Perspektive wurde in späteren Betrachtungen allerdings aufgeweicht (siehe z. B. Steward et al. (2019) oder Diba et al. (2019)).

Das *Model of Industrial Buyer Behavior* von Sheth (1973) ist ebenfalls von *verschiedenen Einstiegssituationen* geprägt. Hier sind jedoch Abläufe und Konflikte bei *internen Gruppenentscheiden* von Bedeutung. Der Autor betont bei den *produktspezifischen Variablen* bereits einen Zusammenhang zwischen dem *wahrgenommenen Risiko* des Entscheidungsträgers und seiner *Unsicherheit*. In den ersten Prozessphasen wird hier zwischen einem kontinuierlichen, ungelösten Bedarf und einem Bedarf aus der strategischen Langzeitplanung unterschieden. Dabei kommt die Initiative erneut vom Kunden. Das *Industrial Market Response Model* von Choffray & Lilien (1978) geht nicht mehr von einem Gesamtmodell aus. Vielmehr zerlegt es den Prozess in *vier Modellkreise*, die von der Aufmerksamkeitssteuerung bis zur Gruppenentscheidung reichen und strategische Teilziele für die Kundenbearbeitung enthalten. Die Autoren betonen in der ersten Phase die Rolle von Marketing und Vertrieb, deren Aufgabe es ist, die *Wahrnehmung der Anbieterprodukte* beim Kundenunternehmen zu gewährleisten.

Der *Personal Selling Process* von Dubinsky (1981) hebt wiederum die aktive Geschäftsanbahnung durch den Vertrieb hervor. Dabei spielt die *Suche nach Prospects* über externe und interne Quellen in den ersten Schritten eine wichtige Rolle. In diesem Ansatz zeigt sich auch zum ersten Mal eine stärkere Betonung des *Follow-Ups*. Dabei gilt es, nach dem Abschluss die Kundenzufriedenheit sicherzustellen, aber auch Chancen für Cross- und Upselling zu nutzen.

Das Framework von Dwyer et al., (1987) betont *die Beziehung* und weniger die Transaktion. Hier wird ein *bewusst sanfter Einstieg* mit langsam ansteigender Kooperation

und Abhängigkeit im Prozess beschrieben. Die Autoren sprechen davon, dass ein Partner auf den anderen Partner aufmerksam wird, wobei auch die *Positionierung* eine Rolle spielt. Ob die erste Interaktion anbieter- oder kundenseitig erfolgt, bleibt dagegen offen. Bei Belz et al. (2016) erfolgt der Einstieg in den Verkaufsprozess über einen *innovativen* Impuls. Diese Betrachtung stellt folglich eine erste Anforderung an die *Qualität der ersten Interaktion*, während in den übrigen Modellen zumeist von einer unspezifischen *Awareness* gesprochen wird.

Zusammenfassend fällt bei den Beschaffungs- und Verkaufsprozessen auf, dass sowohl *kunden-* als auch *anbieterseitige Prozesse* thematisiert werden. In älteren Modellen treten die Bedürfniswahrnehmung und Planung des Kunden als *externe Gegebenheit* auf. In aktuellen Modellen wird dagegen von einer aktiven Platzierung des Anbieters in der Kundenwahrnehmung gesprochen. Ausserdem zeigen sich zunehmend Akzente einer *Initiierung des Dialogs durch den Vertrieb* – verbunden mit einem präziseren Targeting. Das situative Verhältnis zwischen einer ausgewogenen kunden- und anbieterseitigen Perspektive bei Choffray & Lilien (1978) wirkt besonders vielversprechend. Diese Einschätzung beruht darauf, dass die Arbeit von Robinson et al. (1967) zwar einen hohen konzeptionellen Beitrag geleistet hat. Allerdings basiert ihr BuyGrid Model lediglich auf den Beobachtungen aus drei Industrie- und zwei Energieunternehmen (Y. Wind & Thomas, 2001).

Modell: BuyGrid Model (Robinson et al., 1967) Markt: B2B, Fokus: Kunde	Modell: Model of Industrial Buyer Behavior (Sheth, 1973) Markt: B2B, Fokus: Kunde
1. Antizipation oder Erkennen eines Bedürfnisses. 2. Identifikation von Art und Menge geeigneter Produkte. 3. Festlegung detaillierter Produktspezifikationen. 4. Suche geeigneter Bezugsquellen. 5. Anforderung und Analyse von Angeboten. 6. Bewertung der Angebote und Entscheidung für einen Anbieter. 7. Festlegen des Bestellverfahrens. 8. Evaluation der Performance und Feedback.	1. Initiierung der Kaufentscheidung über ein kontinuierliches Bedürfnis oder als Teil der Langzeitplanung. 2. Sammeln von Informationen. 3. Evaluation unterschiedlicher Lieferanten. 4. Lösung von internen Konflikten.
Modell: Industrial Market Response Model (Choffray & Lilien, 1978) Markt: B2B, Fokus: Ausgeglichen	Modell: Framework for Developing Buyer-Seller Relationships (Dwyer et al., 1987) Markt: B2B, Fokus: Kunde
1. Awareness Model: Aufmerksamkeit durch Marketing und Sales gewinnen. 2. Acceptance Model: Ausschluss von Lösungen durch Entscheidungskriterien erlaubt Rückschlüsse für die Produktentwicklung. 3. Individual Evaluation Model: Wahrnehmung der Produktpositionierung bei unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Unternehmen aufgrund zugeschnittener Kommunikationsprogramme. 4. Group Decision Model: Entscheidungsprozess nach vier unterschiedlichen Mustern (z.B. Einstimmigkeit oder gewichtete Abstimmung).	1. Awareness: Einseitige Positionierung des Anbieters in kundenrelevanten Medien. 2. Exploration: Start des Dialogs und einer Beziehung mit Feingefühl für Abhängigkeiten und Investitionen. 3. Expansion: Wachstum der gegenseitigen Vorteile verbunden mit steigender Abhängigkeit. 4. Commitment: Bereitschaft eine dauerhafte Beziehung einzugehen aufgrund höherer Zufriedenheit im Anbietervergleich. 5. Dissolution: Auflösung der Beziehung, die sich auch in früheren Phasen ereignen kann.
Modell: The Personal Selling Process (Dubinsky, 1981 ²⁸) Markt: B2B, Fokus: Anbieter	Modell: Verkaufsprozess als Phasenschema (Belz et al., 2016) Markt: B2B, Fokus: Ausgeglichen
1. Prospecting: Suche nach neuen Kundenpotentialen. Lead-Generierung und weiteres Screening zur Qualifizierung vor dem Kontakt. 2. Preapproach: Vorbereitung durch hilfreiche Informationen zum Beziehungsaufbau wie Kundenbedürfnisse, Beschaffungsprozesse und persönliche Daten vor dem Kontakt. 3. Approach: Kontakt mit dem potentiellen Kunden um die Aufmerksamkeit zu gewinnen, einen guten Ersteindruck zu hinterlassen und eine Verbindung über gemeinsame Interessen aufzubauen. 4. Presentation: Diskussion zu Eigenschaften und Vorteilen des Produkts, in Abhängigkeit der Kundenbedürfnisse und der bisherigen Beziehung. 5. Handling Objections: Auflösen von Widerständen, die über den gesamten Prozess auftreten können, aber an dieser Stelle prominent sind. 6. Closing: Commitment durch den Kunden, das allerdings von den Gesamtzielen des Verkaufs und der Beziehungsentwicklung abhängt. 7. Follow-Up: Kundenzufriedenheit sicherstellen, Beziehungspflege und Chancen für Up- und Cross-Selling identifizieren.	1. Initiative: Innovative Impulse für Kunden. 2. Identifikation: Klärung des Bedarfs von Kunden. 3. Angebot: Evaluation von Lösungsalternativen und Erstellung des Angebots. 4. Auswahl und Verhandlung: Anpassungen, Verhandlungen und Abschluss. 5. Aftersales: Begleitung des Kunden in der Nutzungsphase.

Tabelle 8: Beschaffungs- und Verkaufsprozesse²⁹²⁸ Zusammengefasst nach Moore et al. (2015)²⁹ Teilweise zusammengefasst nach (Steward et al., 2019)

2.6.2 Marketing- und digitale Interaktionsprozesse

Bei den *Marketing- und digitalen Interaktionsprozessen* in Tabelle 9 erfolgte eine Auseinandersetzung mit den Konzepten von Steinmetz (1997), Kuhn et al. (2008), Herrmann (2009), Pulizzi, (2012, 2014), Mansour & Barandas (2017), Rudolph et al. (2017), Diba et al. (2019) und Lim (2019, 2020).

Steinmetz (1997) erläutert in seinem *Dialogmarketing-Ansatz* die Beschaffung von *neuen Produkten*, die ohne Vorerfahrungen zu Unsicherheiten führen. Dabei geht er von einer selbstständigen Recherche des Kunden aus, die durch den *frühen Anbieterdialog* positiv beeinflusst werden kann. Sein Modell richtet sich an das B2B-Geschäft, umfasst aber auch B2C-Märkte unter zeitaufwändigen sowie komplexen Entscheidungen.

In der ersten Awareness-Phase betont der Autor, dass sich der *Aufbau einer Interaktionsbereitschaft* vom klassischen Branding unterscheidet. Im zeitlichen Prozessverlauf erfolgt ein Übergang von der *Massen- zur Individualkommunikation*. Ausserdem helfen die Marketing-Mittel dem Anbieter im Qualifying. Die Inhalte sorgen dafür, dass sich Kunden *selbstständig qualifizieren* können und *Kunden mit hohem Potential* frühzeitig erkannt sowie aktiv angesprochen werden können.

Kuhn et al. (2008) übertragen das *Brand Equity Model* von Keller (2003) auf das B2B-Geschäft. Der Prozess beginnt hier mit der Befähigung des Kunden, ein situatives Bedürfnis mit einem Anbieter *in Verbindung zu bringen*. Der Vergleich des B2B- und B2C-Geschäfts verdeutlicht einen Unterschied zwischen dem Einsatz von Ressourcen und *Wahrnehmungszielen*. Während die Brand im Endkundengeschäft über Marketing beim Kunden platziert wird, geht es bei Geschäftskunden in frühen Phasen weniger um den Slogan und stärker um die Wahrnehmung von Wissen und Mitarbeiterkompetenzen. Es wird deutlich, dass Emotionen eine wichtige Rolle spielen, allerdings handelt es sich dabei erneut um berufsbedingte *Unsicherheit und Risikoängste*.

Herrmann (2009) spricht sich für ein *Inbound-Marketing-Modell* aus, um aktive Interessenten zu gewinnen. Nach seinem Verständnis ist es bedeutsam sich am *Entscheidungsprozess* zu orientieren und die Kommunikation auf die beteiligten *Ansprechpartner* im Buying Center zuzuschneiden. In den ersten Phasen kommt es vor allem auf den *Vertrauensaufbau* an, bei dem auch Erfahrungen von Kollegen, Referenzen und bestehende Lieferanten eine Rolle spielen. Der Vertrauensaufbau orientiert sich an klassischen Kriterien aus dem Industriegütermarketing. Hier geht es um die Kommunikationsfrequenz, die Individualität und persönliche Passung der Botschaft. Abstrahlungseffekte von Image und Referenzen sowie die Konsistenz der ganzheitlichen Kommunikationsstrategie spielen ebenfalls eine Rolle.

Das Modell von Mansour & Barandas (2017) befasst sich mit *Content Marketing im High-Tech-Segment* und verbindet Marketing-Mittel mit Verkaufsphasen. In den frühen Phasen kommt eine Mischung aus Entertainment und Thought Leadership zum Einsatz. Ziel ist der Aufbau eines *Images* im Rahmen des Brandings, die *Aufmerksamkeit* potentieller Kunden zu gewinnen und *Leads zu generieren*.

Diba et al. (2019) befassen sich mit dem Einbezug *sozialer Medien im B2B-Geschäft* und verwenden die Phasen des BuyGrid Models als Orientierungsrahmen. Die Eröffnung des Prozesses fokussiert sich dabei auf *spezielle Funktionen* im Buying Center, bevor eine Ausweitung erfolgt. Mit diesen Nutzern, Einkäufern und Gatekeepern wird ein zugeschnittener Dialog unter einer *Differenzierung zum Wettbewerb* geführt. Infolgedessen wird die eigene Brand Identity kommuniziert, gemeinsames Interesse aufgezeigt und das wahrgenommene Risiko minimiert. Die *Ansprechpartner* sollen dabei *befähigt werden*, die Botschaften angemessen im Buying Center voranzutreiben.

Aufgrund des abstrakten Charakters von häufig verwendeten Begriffen wie Awareness und Attention gilt es, konkretere Beschreibungen aus dem *Content Marketing* einzubringen: So beschreibt Pulizzi (2012, 2014), dass die ersten Phasen der Bearbeitung den Start der *Interaktion mit dem Kunden* umfasst. Dazu soll die Kommunikation bewusst *ohne einen starken Produktbezug* geführt werden. Der Autor schliesst sogar die eigene Brand und jegliche Form der Selbstdarstellung aus. Es ist allerdings ein erklärtes Ziel den Absender positiv zu positionieren.

Bereits der Content soll sich daran messen lassen, wie er ein *Problem des Kunden löst* und wie hoch seine *Qualität im Wettbewerbsvergleich* ist. Zudem ist die Konzentration auf feste Personas und Nischen massgeblich relevant. Vor allem durch SEO, SEA und Social Media soll *mit der Welt des Kunden verschmolzen* und der Anbieter *im richtigen Moment gefunden werden*.

Rudolph et al. (2017) formulieren Beispiele zur *Interaktion in der Initialphase* am Endkundenmarkt. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls ein handlungsauslösender Charakter deutlich, da ein *Inspired-By* mit einem *Inspired-To Konstrukt* verbunden wird. Die Autoren beschreiben die Inspiration des Kunden durch die Präsentation von Produktkombinationen oder einem ungewohnten Kontext sowie die Kommunikation von Zielbildern und Nutzungsvorschlägen.

Lim (2019, 2020) überträgt den *Challenger-Sale-Ansatz* auf Marketing-Mittel. Dabei geht es darum, das *bisherige Wissen*, die *Gewohnheiten* und die *Anforderungen* des Kunden *in Frage zu stellen*. Hier ist ein besonders kompetentes Auftreten und der Fokus auf die *Kundenunterstützung bei Hindernissen* wichtig. Es wird erneut betont, dass eine

einheitliche Vision mit Momentum im Buying Center vorangetrieben werden muss. Die Auswahl *geeigneter Kunden* für den Challenger-Ansatz ist ebenfalls relevant.

Zusammenfassend beziehen sich die Marketing- und digitalen Interaktionsprozesse auf das *Kunden-Engagement*, die Auslösung von *Kundenhandlungen* und einen *Dialog* in frühen Phasen. Die Interaktion entsteht durch eine *Inspiration* des Kunden oder eine konstruktive *Herausforderung* geeigneter Ansprechpartner. Auch die *selbstständige Qualifizierung* des Kunden über Marketing-Inhalte erlaubt eine präzisere Bearbeitung.

Im *Content Marketing* stellt sich die Frage, welchen *frühen Mehrwert* bereits Marketing-Inhalte liefern können, um Kundenprobleme zu lösen. Für eine erhöhte Wirksamkeit sollen Inhalte auf Nischen und Funktionen im Unternehmen *zugeschnitten* werden. Dabei gilt es zu beachten, welche *Funktionen* zuerst angesprochen werden müssen. Ausserdem stellt sich die Frage wie diese Verbündeten den Prozess im Unternehmen mit vermindertem Risiko weiter vorantreiben können.

Im Gegensatz zum B2C- geht es im *B2B-Geschäft* weniger um das Markenimage und stärker um die Kommunikation von Mitarbeiterkompetenz, Marktwissen und Thought Leadership.

Modell: Keller's Brand Equity Model in a B2B Context

(Kuhn et al., 2008)

Markt: B2B, Fokus: Kunde

1. Identity – Who are you(?): Wissen von Kunden oder Partnern um den Anbieter und Verbindung mit einem relevanten situativen Bedürfnis durch Marketing und Sales.
2. Meaning – What are you(?): Vorstellung vom intangiblen und tangiblen Mehrwert des Anbieters wie Herstellerimage, Produktqualität und -performance, Serviceumfang und -qualität und Kompetenz des Vertriebsteams.
3. Response – What about you(?): Evaluation auf rationaler und Gefühlsbasis als Reaktion auf die Vorphase. Reduzierung von Unsicherheit und Risiko durch Auswahl eines führenden Herstellers.
4. Relationships – What about you and me(?): Beziehung zwischen Anbieter und Hersteller aufgrund von positiven Erfahrungen führt zu Kundenbindung, Cross- und Upselling sowie Referenzen.

Modell: Social Media Influence on the B2B

Buying Process (Diba et al., 2019)

Markt: B2B, Fokus: Anbieter

1. Identity: Kommunikation der Corporate- oder Brand Identity.
Conversations: Target Audience spezifische Botschaften für Awareness, Dialog und Produkt-Demonstrationen unter Einbezug des Wettbewerbs.
Sharing: Botschaften werden im Buying Center geteilt, minimieren das wahrgenommene Risiko und zeigt gemeinsame Interesse auf.
2. Presence: Kommunikationsvorlieben des Buying Centers kennenlernen.
Relationships: Netzwerk aufbauen und One-to-One-Verbindungen nutzen.
Reputation: Vertrauensaufbau sicherstellen, Erfolgswahrscheinlichkeit kommunizieren und Vorleistungen (Goodwill) einbringen.
Groups: Feedback und Informationen einholen, sowie den Dialog mit unbekannten Dritten im Buying Center anstossen.

Modell: Dialogue Marketing and the Business-to-Business Relationship

(Steinmetz, 1997)

Markt: B2B, Fokus: Anbieter

1. *Awareness – Nimm uns wahr - Massenkommunikation:* Die Aufmerksamkeit unterschiedlicher Zielsegmente situativ gewinnen, die mit dem Unternehmen vertraut oder neu sind. Interaktionsbereitschaft muss aufgebaut werden und ein erster Mehrwert, bzw. Wertschätzung deutlich werden. Branding genügt nicht. Es gilt Potentialkunden abzuschöpfen und niedrige Potentiale minimal weiterzubearbeiten.
2. *Consideration – Lerne uns kennen – Dialog Kommunikation:* Potentielle Kunden mit wirkungsvollen, bedürfnisorientierten Inhalten in den Dialog führen. Die Kommunikation wird individueller und die erste Überführung von Prospects in Leads über persönliche Gespräche erfolgt. Stufenweises Beziehungsentwicklung und Auseinandersetzung mit Kundenherausforderungen.
3. *Preference – Nutze uns – Incentive-Kommunikation:* Spezifischer One-to-One-Dialog und Demonstration, dass die Kundenbedürfnisse präzise und besser als von der Konkurrenz beantwortet werden können. Detailliertes Kundenwissen ist erforderlich und bei vielen Verkäufen ist der persönliche Dialog ein unbedingter Mehrwert.
4. *Sales/Aftersales – weiterführende Beziehung – Client-Kommunikation:* Den Kauf abschliessen und eine langfristige strategische Partnerschaft aufbauen. Weitere Verkäufe durchführen und Referenzen einholen, sowie die Beziehung in Anbetracht des Kundenwerts vertiefen.

Modell: Content Marketing Funnel linked to Sales Stages

(Mansour & Barandas, 2017)

Markt: B2B, Fokus: Ausgeglichen

1. *Early Stage:* Visitors und Leads im Rahmen von Thought Leadership und Entertainment gewinnen. Ziele sind Aufmerksamkeit und Branding.
2. *Middle Stage:* Den Kunden bei der Lösungssuche abholen und in den Kauf überleiten.
3. *Late Stage:* Spezifischere Informationen zum Anbieter zur abschliessenden Evaluation.

Modell: Content Marketing Strategy

(Pulizzi, 2012, 2014)

Markt: B2B, Fokus: Kunde

Erfolgsfaktoren des Engagements durch Content der:

- nahtlos mit Social Media und Kundensuchen verschmilzt,
- hilft ein bestehendes Problem zu lösen,
- Buying Personas sowie Segmente anspricht,
- sich auf eine spezifische Nische konzentriert,
- einen bewiesenen Mehrwert darstellt,
- mit konstanter Frequenz auftritt,
- authentische und übertragbare Geschichten erzählt,
- den Absender in einem positiven Blickwinkel positioniert,
- Verkauf, Branding und Selbstdarstellung vermeidet,
- im Vergleich zum Wettbewerb eine hohe Qualität hat.

Modell: B2B Inbound Marketing

(Hermann, 2009)

Markt: B2B, Fokus: Ausgeglichen

Vertrauensaufbau durch:

- *Intensität:* Kommunikationsfrequenz auswählen und Vertrauensaufbau in kleinen Schritten,
- *Individualität:* Passung der Botschaft und Präsentationsform sicherstellen,
- *Irradiation:* Abstrahlungseffekte von Image und Referenzen,
- *Intelligenz:* Referenzen und Informationen zur Risikominimierung an die Entscheider kommunizieren,
- *Integration:* Konsistenz der ganzheitlichen Kommunikation.

Modell: Challenger Marketing

(Lim, 2019, 2020)

Markt: B2B, Fokus: Anbieter

- *Unteaching:* Wissen und Anforderungen von Kunden infrage stellen.
- *Teaching:* Unberücksichtigte Insights zu Geschäft, Markt und Wettbewerb präsentieren, bei denen das Festhalten an Gewohnheiten negative Konsequenzen hat.
- *Tailoring:* Kommunikation auf relevante Kundenbedürfnisse zuschneiden sowie die Auseinandersetzung mit Hindernissen in Bezug auf die Zielerreichung des Kunden.
- *Taking Control:* Eine einheitliche Vision und Lösung im Buying Center vorantreiben und das Momentum sicherstellen.

Modell: Customer Inspiration

(Rudolph et al., 2017)

Markt: B2C, Fokus: Ausgeglichen

1. *Inspiration durch neue und überraschende Konzepte.*
 - Bestehende Produkte in einer neuen Kombination oder ungewohntem Kontext aufzeigen,
 - Zielbilder und Vorschläge kommunizieren.
2. *Inspiration führt zu Exploration und Käufen.*

Tabelle 9: Marketing- und digitale Interaktionsprozesse

2.6.3 Zyklische Prozesse

Bei den *zyklischen Prozessen* soll mittels Tabelle 10 die Perspektive von McQuade et al. (1996), Sashi (2012) und Edelman & Singer (2015) einbezogen werden.

Im *Digital Marketing Cycle* geht es bei McQuade et al. (1996) darum, eine bestmögliche *Platzierung* im Online Marketing zu erzielen. Die Autoren sprechen von der Herausforderung, *hochqualitative Inhalte* mit einem *Kundenmehrwert* und einer *erwünschten Interaktion* zu verbinden. Besonders der digitale Raum eignet sich für frühe Community-Ansätze, die einen *dauerhaften Bezugspunkt* zum Kunden ermöglichen. Als eines der relevantesten Ziele wird der Übergang von einem Grundinteresse in *wiederkehrende Interaktionen* des Kunden genannt. *Aktualität* und *Neuigkeiten* halten dabei den Dialog aufrecht, ebenso wie die Nutzung von *User Generated Content*. Im Verlauf des Prozesses gilt es, mehr Informationen über den Kunden zu gewinnen, um den *Prozess zu verbessern*. Ausserdem geht es darum die *Bindung* durch präferenzbasierte Angebote und zeitliche Investments immer stärker zu erhöhen.

Der *Customer Engagement Cycle* von Sashi (2012) beginnt mit einer vielseitigen Perspektive und betont, dass sich im Online-Umfeld *neue und bekannte Kunden* sowie *Anbieter miteinander verbinden* können. Zudem spielt die Kommunikation mit Bestandskunden eine wesentliche Rolle. Hier wird von einer Unterstützung des Kunden bei der Beschaffung zu einem *bekannten Bedürfnis* gesprochen. Allerdings kann der Vertrieb auch einen ersten *Vorschlag* formulieren. Besonders aufgrund der indirekten Nachfrage wird ein früher Anbieterkontakt bei der Co Creation als Vorteil in der *gemeinsamen Leistungsentwicklung* gesehen. Bei der ersten Verbindung betont der Autor erneut die Bedeutung einer Ausrichtung auf die verantwortlichen Personen im Buying Center in Abhängigkeit zum Prozessverlauf. Die *Kundenzufriedenheit* wird weniger als Qualitätsmerkmal, sondern als grundlegender Hygienefaktor bewertet. Die *Kundenbindung* wird wiederum in eine emotionale und wirtschaftliche Komponente zerlegt, die für die letzten Phasen im Zyklus verantwortlich sind. Hier führt eine hohe Begeisterung – verbunden mit Kundenvorteilen – zu einer *Ausstrahlung in den Markt*. Auf diese Weise wirken Kunden an der Wertschöpfung mit und *Folgegeschäfte* entstehen durch *Referenzen* sowie Imagebildung.

Edelman & Singer (2015) betonen, dass die *Optimierung des Beschaffungsprozesses* im Marketing inzwischen mindestens genauso bedeutsam wie das Produkt ist. Ein *funktionsübergreifendes Team* sollte dabei die Optimierung sicherstellen, die zu einer zunehmenden *Personalisierung* für den Kunden führt. Durch die Ausrichtung am Kunden verkürzen sich Entscheidungen bei *Folgekäufen* und es kommt zu erhöhten *Referenzen* im

Markt. Firmen mit einem geeigneten Beschaffungsprozess können im B2C-Markt mittels unterstützender und individualisierter Prozesse die *Konkurrenz* deutlich *vor dem Kauf schlagen*.

Zusammenfassend zeigt sich bei den zyklischen Prozessen eine wachsende Bedeutung der *Ausstrahlung von Referenzen*, die den Verkaufsprozess mit jedem begeisterten Kunden im Folgegeschäft vereinfachen. Der *Prozess* kann selbst zum *Wettbewerbsvorteil* werden, allerdings muss der Einstieg und die Weiterführung *kontinuierlich optimiert werden*. Bei allen Autoren wird deutlich, dass der Anbieter mit einem *Prozessdesign* zunehmend in die *aktive Rolle* übergeht. Die Initiative erscheint besonders in der *Co Creation* bedeutsam. Lernen und die Individualisierung der Beschaffung gelten als elementare Erfolgsfaktoren. Dabei wird nicht nur die Leistung, sondern auch der *Prozess* aufgrund von Informationen *zunehmend auf den Kunden zugeschnitten*.

Modell: Digital Marketing Cycle

(McQuade et al., 1996)

Markt: B2B und B2C, Fokus: Anbieter

1. *Attract*: Besucher durch eine vorteilhafte Platzierung im Online Marketing gewinnen.
2. *Engage*: Eine Transaktion oder Interaktion auslösen mit einem wertvollen Inhalt in einer kreativen und interaktiven Form. Auch Community-Ansätze sind denkbar.
3. *Retain*: Wiederkehrende Interaktionen auslösen um aus dem Kontakt eine Beziehung zu entwickeln und eine Bindung durch zeitliches Investment aufbauen. Aktualität durch neuen sowie User Generated Content oder die Anreicherung mit aktuellen Informationen.
4. *Learn*: Interaktions-, Profil- und Präferenzdaten nutzen um die Prozesse zu verbessern und den Kundennutzen zu erhöhen.
5. *Relate*: Kommunikation und Leistungen individuell auf die Kunden zuschneiden.

Modell: Customer Decision Journey

(D. C. Edelman & Singer, 2015)

Markt: B2C, Fokus: Kunde

1. *Consider and Evaluate*: Langwierige Auseinandersetzung mit und Bewertung von Anschaffungen in mehreren Zyklen.
2. *Entering the Loyalty Loop*: Der Kauf führt zu einer Verkürzung der ersten Phase bei zukünftigen Beschaffungen. Bindung und Referenzen entstehen als Nebeneffekt einer zunehmenden Individualisierung des Prozesses.

Modell: The Customer Engagement Cycle

(Sashi, 2012)

Markt: B2C, Fokus: Ausgeglichen

1. *Connection*: Kunden- oder anbieterseitiger Kontakt aufgrund eines konkreten oder latenten Bedürfnisses. Der Anbieter unterstützt die Auswahl im Kundenprozess oder bringt aktiv Vorschläge ein.
2. *Interaction*: Direktaustausch mit individuellen Interessenten oder in Netzwerken. Informationen zu bestehenden und veränderten Kundenbedürfnissen gewinnen, Interessen in Netzwerkgruppen erschliessen und Co Creation nutzen.
3. *Satisfaction*: Wertvolle Interaktionen mit Kunden und Interessenten aufrechterhalten und die Zufriedenheit im Kaufprozess als Hygienefaktor sicherstellen.
4. *Retention und Commitment*: Emotionale und strategisch-wirtschaftliche Bindung durch Beziehungspflege sowie Wiederkäufe. Die Bindung wird ausserdem von Wechselkosten und Alternativen bestimmt.
5. *Advocacy*: Referenzen und Word of Mouth aufgrund von wirtschaftlichen Vorteilen oder einer positiven emotionalen Bindung.
6. *Engagement*: Begeisterte und loyale Kunden mit einer wirtschaftlichen sowie emotionalen Bindung wirken in der Wertschöpfung mit, die sich auch auf neue Kunden auswirkt.

Tabelle 10: Zyklische Prozesse

2.6.4 Ausschreibungsprozesse

Bei den *Ausschreibungsprozessen* erscheint eine erste, inhaltliche Einschränkung erforderlich. Anschliessend werden einige Modelle von vereinfachten Ausschreibungsprozessen nach van Valkenburg et al. (2008) Belz et al. (2016) und Geiger (2017) in Tabelle 11 eingeführt.

Abbildung 22 zeigt Prozessgestaltungen bei unterschiedlichen Ausschreibungsarten an einem Beispiel von Steinbacher (2015). Durch *zahlreiche Varianten* in den Entscheidungsprozessen erhöht sich dabei die *Komplexität*. Die Autorin unterscheidet zusätzlich mit dem Request-for-Information, -quotation, -proposal und -tender zwischen Informationsanfragen (1), der tatsächlichen Ausschreibung (2) bis hin zur Auftragsvergabe (3). Ausserdem lässt sich eine Parallele zum Qualifying durch den Anbieter ziehen.

Die unterschiedlichen Abläufe erscheinen allerdings *zu speziell*, um ihnen mit einer einfachen Prozesslogik gerecht zu werden. Daher soll das Thema Ausschreibungen für die folgende Untersuchung über *einfache Phasenmodelle* eingeschränkt betrachtet werden.

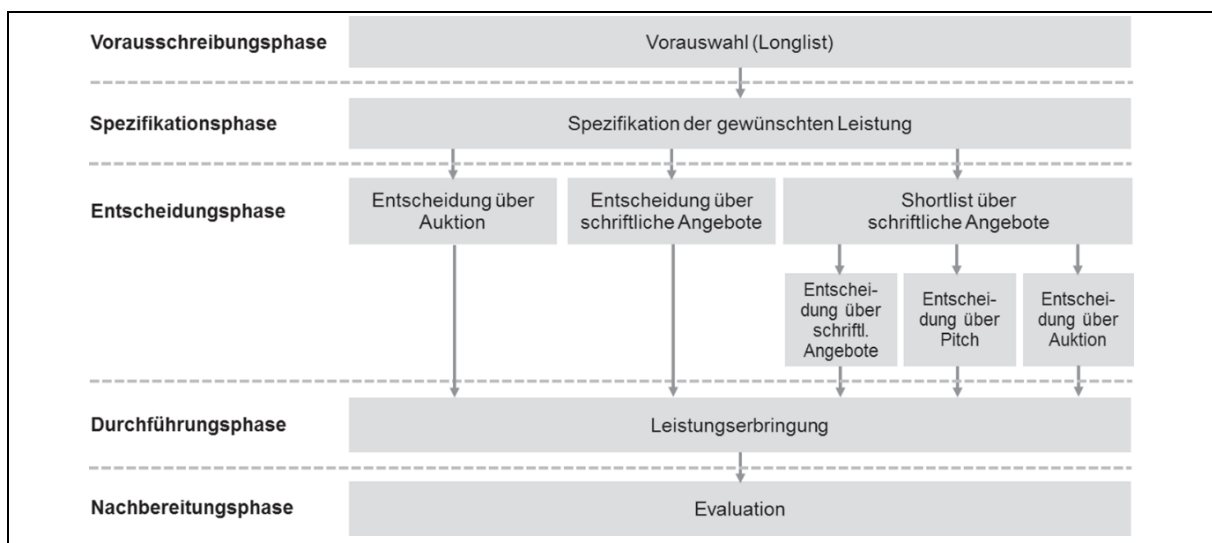


Abbildung 22: Beispielhafte Prozessgestaltungen in Ausschreibungen (Steinbacher, 2015, S. 13)

Für die vorliegende Untersuchung wird die Position eingenommen, dass «[...]es eigentlich schon zu spät ist, [...] wenn eine Ausschreibung veröffentlicht wird» (Ebener & Buchkremer, 2015, S. 351), wobei davon ausgegangen wird, dass nur *wenige produktneutrale Ausschreibungen* existieren. Es soll somit lediglich untersucht werden, wie Ausschreibungen vor der Veröffentlichung beeinflusst werden können.

In ihrem Phasenmodell unterscheiden van Valkenburg et al. (2008) *verschiedene Ausschreibungsarten* als *Tender Process*. Die Autoren trennen dabei zwischen Ausschreibungen mit einem offenen Vorgehen oder einer Vorauswahl. Eine weitere Differenzierung erfolgt anhand nicht-öffentlicher und öffentlicher Ausschreibung sowie klaren und

noch nicht spezifizierbaren Vorgaben. Die Erkenntnisse der Autoren bestätigen die Einschätzungen aus Teilabschnitt 1.2.2. Demnach entsteht eine *Bereitschaft zu einem kompetitiven Dialog* mit den Anbietern, wenn sich der Kunde in einer *komplexen Situation* oder in einem *komplexen Projekt* befindet, das er am Markt *nicht bewerten* oder *angemessen vorformulieren* kann. In frühen Phasen erfolgt im kompetitiven Dialog die Auswahl geeigneter Lösungen. Anschliessend geht es in die *Projektversion* und es werden Anbieter über mehrere Runden mit *zunehmenden Anforderungsdetails* ausgeschlossen.

Geiger (2017) widmet sich *Herausforderungen bei Verhandlungen* im Rahmen von Ausschreibungen und bringt sie in eine zeitliche Reihenfolge. Der Autor trennt dabei zwischen dem *Industrie- und Servicegeschäft*. Während es im Industriegeschäft zuerst um die *Umsetzbarkeit* und den *Umfang* geht, dominiert im Servicegeschäft das *gemeinsame Projektverständnis* und die *Definition möglicher Lösungen und Ziele*. Die *Timeline* ist im Industriegeschäft in einer frühen Phase verortet, während die Projektdauer bei den Services in der mittleren Phase eine Rolle spielt. Hier unterscheidet sich auch das Industriegeschäft mit *härteren Faktoren* wie Gewährleistungen und Zusatzdienstleistungen, während es bei den Services stärker um das Team und die Ressourcen geht. In beiden Bereichen steht jedoch das *Pricing* in der finalen Phase.

Belz et al. (2016) beschreiben die *Positionierung* und das *Beziehungs-Management* als dauerhaftes Thema über den Prozess. Zudem wird betont, dass der Anbieter die *Ausschreibung* in frühen Phasen in seinem Sinn *beeinflussen* kann. Auch ein Übergang zum *Aftersales* wird bereits bewusst mit dem Ausschreibungsprozess verknüpft.

Zusammenfassend bestätigt sich die *Abstufung* zwischen eindeutig formulierten und unspezifischen Kundenprojekten aufgrund ihrer *Komplexität* aus Abschnitt 1.2.2 – verbunden mit geringeren Standardisierungsmöglichkeiten und höherem Kommunikationsbedarf. Während in frühen Phasen Zielbilder und die Umsetzbarkeit von Bedeutung sind, konkretisiert sich das Leistungsangebot mit zunehmenden Verhandlungsphasen. In der Initialphase wird der *Einfluss auf Ausschreibungen* als wirksamer Hebel des Anbieters bewertet. Es fällt weiterhin auf, dass das *Pricing* als einer der letzten Faktoren im Prozess auftritt. Bei harten Leistungen wie *Industriegütern* geht es im Vergleich zu ausschliesslichen Services auch um detaillierte Zusatzdienstleistungen wie Finanzierung oder Lieferung.

Modell: Management von Ausschreibungen (Belz et al., 2016) Markt: B2B, Fokus: Ausgeglichen	Modell: Tender Process (van Valkenburg et al., 2008) Markt: B2B, Fokus: Kunde
1. Positionierung (dauerhaftes Thema). 2. Beziehungs-Management (dauerhaftes Thema). 3. Ausschreibungen beeinflussen. 4. Screening. 5. Offerten managen. 6. Auswahl. 7. Endverhandlungen. 8. Danach.	Kompetitiver Dialog: 1. Erste Ankündigung mit anschliessender Auswahl passender Anbieter. 2. Dialog zur Erstellung der Projektvision und einem Plan für das Projekt-Management. 3. Erneute Eingrenzung der Angebote und weitere Ausformulierung von Details. 4. Anpassungswünsche werden im Gremium diskutiert, kommuniziert und es erfolgt die finale Auktion.
Modell: B2B Sales Negotiation Model (Geiger, 2017) Markt: B2B, Fokus: Kunde	
Order of Industrial Business Issues: 1. Technical: Umsetzbarkeit, Umfang, Timeline. 2. Commercial and Legal: Gewährleistungen, Risiken, Finanzierung. 3. Price/Cost: Gesamtpreis, Zahlungsart, Komponentenpreise.	
Order of Service Business Issues: 1. Project Scoping: Gemeinsames Projektverständnis, Mögliche Lösungen und Ziele. 2. Project Resources: Projektdauer, Projekt-Team, weitere Ressourcen. 3. Price/Cost: Preis aufgrund verwendeter Ressourcen und Neubewertung des Umfangs.	

Tabelle 11: Ausschreibungsprozesse

2.6.5 Leistungsspezifische Prozesse

Im Rahmen der *leistungsspezifischen Prozesse*³⁰ in Tabelle 12 befassen sich Autoren wie Kotler & Armstrong (1991) und Storbacka (2011) mit einer Kundenbearbeitung in Abhängigkeit der zu verkaufenden bzw. zu erstellenden Leistung. Dabei erscheint es hilfreich, mit den Modellgrundlagen von Rogers (2010) und einem Beispiel von Popper & Buskirk (1992) einzuleiten.

Die *Diffusion von Innovationen* nach Rogers (2010) gilt als Grundlagentheorie für die Einführung von Innovationen. In Abhängigkeit von Kompatibilität, Komplexität und Mehrwert *adaptiert der Markt* Leistungen stufenweise in unterschiedlichen Nutzergruppen. So kommt es in frühen Lebenszyklusphasen zu einer Übernahme neuer Leistungen durch risikobereite Käufer. Im Verlauf der Zeit wird die Technologie bekannter und das wahrgenommene Risiko geht zurück. Zudem baut sich durch die Adaption ein Druck auf die bisherigen Nichtkäufer auf. Analog zu den Überlegungen von Coe (2004) aus Teilabschnitt 1.2.5.1 wird davon ausgegangen, dass *unterschiedliche Kommunikationsansätze* in verschiedenen Phasen besonders ergiebig sind. Gemäss Popper & Buskirk (1992) erfolgt demnach bei Leistungseinführungen in frühen Phasen eine aktivere direkte Anbieteransprache im persönlichen Verkauf. Spätere Phasen sind dagegen von kundenseitigen Initiativen unter stärkeren Anbietervergleichen geprägt.

Insgesamt geht es bei der Diffusion von Innovationen somit nicht um einen festgelegten Kommunikationsprozess. Vielmehr handelt es sich um einen *logischen Wechsel zwischen unterschiedlichen Kommunikationsstrategien* mit einer anbieter- oder kundenseitigen Initiative. Da es sich beim *Lebenszyklus von Leistungen* allerdings um eine marktbezogene Phasenlogik handelt, wurde der Verweis in diesen Teilabschnitt und nicht in Abschnitt 2.4 aufgenommen. Eine weitere Parallele zur Diffusionstheorie zeigt sich bei der Kundenaffinität als Targeting-Kriterium in Teilabschnitt 2.5.3.

Das *Diffusion Model* von Kotler & Armstrong (1991) setzt sich wiederum als prozessorientierter Kommunikationsansatz mit der *Einführung von Innovationen* auseinander. Im Vergleich zu den bisherigen Prozessen verläuft das Vorgehen dabei in kleineren Schritten, die von der *Unsicherheit des Kunden* beeinflusst werden. Ausserdem liegt der Fokus früher Phasen auf einer *Wahrnehmung* der Innovation durch den Kunden, deren Nutzbarkeit in einem *Teaching-Ansatz* zunehmend konkretisiert wird.

Storbacka (2011) geht wiederum auf den Verkauf *komplexer Lösungen* ein. Hier unterscheidet der Autor zwischen parallelen Strängen zur *Kommerzialisierung* und

³⁰ Bei den leistungsspezifischen Prozessen wurde darauf geachtet, keine Prozesse zu verwenden, die bereits durch eine Industrie vorgeprägt sind.

Industrialisierung. Folglich geht es darum Chancen in Kunden- und Endkundenmärkten zu erkennen, die mit Unternehmensressourcen beantwortet werden können. Nach einer Analyse von Potentialen und Kompetenzen erfolgen Leistungsentwicklung, Kundenauswahl und Verkauf sowie die Lieferung und Implementierung.

Zusammenfassend wird deutlich, dass bei Innovationen und komplexen Leistungen die Initialphase von den *Impulsen des Anbieters* geprägt wird. Zum einen gilt es, geeignete Lösungen durch umfangreiche Marktinformationen zu *entwickeln*. Auf der anderen Seite geht es allerdings ebenso um die *aktive Kommunikation* der Leistung an geeignete Zielkunden. Somit erfolgt eine abgestufte Ausrichtung der Lösung vom Markt bis auf den individuellen Kunden.

Modell: Diffusion Model in Marketing (Kotler & Armstrong, 1991 ³¹) Markt: B2B, Fokus: Kunde	Modell: The Solution Business Model Framework (Storbacka, 2011) Markt: B2B, Fokus: Ausgeglichen
1. Awareness: Potentielle Interessenten nehmen die Innovation wahr, aber ihnen fehlen weitreichendere Informationen. 2. Interest: Der Interessent wird zur Informationssuche stimuliert. 3. Evaluation: Der Interessent denkt darüber nach, ob es sinnvoll ist die Innovation auszuprobieren. 4. Trial: Der Interessent erprobt die Innovation in kleinem Rahmen, um ihren Nutzen besser einzuschätzen. 5. Adoption: Der Interessent entscheidet sich die Innovation vollständig und regelmässig zu nutzen.	1. Develop Solutions: Informationen zur Wertschöpfung des Kunden und seinem Endmarkt gewinnen, um geeignete Lösungen und Innovationen zu entwickeln. 2. Create Demand: Wahrnehmung bei relevanten Kundensegmenten für die Anbieterleistungen schärfen und Leads generieren sowie die einfache Verfügbarmachung der Lösung. 3. Sell Solution: Individuelle Opportunities in Käufe überführen. Dabei wird die Lösung quantifiziert und konfiguriert. 4. Deliver Solution: Lieferung, Implementierung und Bestätigung der erfolgreichen Lösung.

Tabelle 12: Leistungsspezifische Prozesse

³¹ Zusammengefasst nach Garber & Dotson (2002)

2.6.6 Potentialbasierte Prozesse

Im Hinblick auf die *potentialbasierten Prozesse* wurden in Tabelle 13 die Konzepte von Burgess (2016) und Andersen et al. (2018) zusammengefasst.

Beim *Account Based Marketing* nach Burgess (2016) geht es im ersten Schritt um ein vertiefendes Verständnis für die *treibenden Kräfte*, die sich auf den Account auswirken. Anschliessend wird die *Kommunikation* und später die *Leistung* auf den Kunden *zugeschnitten*. Aufgrund eines ressourcenorientierten Vorgehens empfiehlt die Autorin, die Accounts für den Ansatz sorgfältig auszuwählen, damit *Kosten und Nutzen* übereinstimmen. In diesem Zusammenhang sollen bei Grosskunden bisher ungenutzte Anteile gehoben oder bisherige Anteile verteidigt werden. Zu den Hauptzielen des Account Based Marketing zählt – neben der erhöhten *Penetration* – die *Identifikation neuer Opportunitäten* sowie *fundiertere Dialoge*. Es geht um die strategische Gewinnung und den besseren Einsatz reichhaltigerer Kundeninformationen.

Andersen et al. (2018) befassen sich in ihrem potentialbasierten *Go-to-Market-Modell* mit dem *Einsatz digitaler Technologien* auf den Sales Funnel im B2B-Geschäft. Dabei betonen die Autoren, dass sich die *Rolle des Marketings* vom Beginn des Prozesses auf weitere Phasen ausgedehnt hat: In der Vergangenheit gab es demnach reine Outbound-Ansätze in der Awareness-Phase mit einem Fokus des Vertriebs auf *Education* und *Informationsbereitstellung*. Durch neue Inbound-Ansätze *informiert sich der Kunde wiederum zunehmend selbstständig* und setzt auf eine *geringe Berührung*.

Der *Sales* wird erst in späten Phasen *kontaktiert, um Lösungen weiter zuzuschneiden* und *Detailfragen zu beantworten*. Dabei sind *Prozessdaten* für den Vertrieb ein entscheidender Erfolgsfaktor, die *nahtlos* zur Verfügung gestellt werden müssen.

In den ersten Phasen kommt es – neben dem Inbound-Ansatz – zu einem *Outbound-Ansatz*, der jedoch *aufklar definierte Kunden angepasst* werden sollte. Ausserdem zeigt sich, dass sich ein Grossteil des *aktiven Kunden-Managements* in den *Aftersales* verlagert hat. Im Aftersales geht es nicht mehr um den reaktiven Support, sondern den Ausbau von Beziehungen und die strategische Entwicklung geeigneter Accounts.

Abbildung 23 verdeutlicht verschiedene Arten von *Ressourcenausrichtungen in Abhängigkeit des Kundenwerts* nach Andersen et al. (2018). Dabei erfolgt ein früherer persönlicher Kontakt bei höherem Kundenpotential. Ausserdem entlasten das *datengestützte Marketing* und die *Support-Funktionen* im Inside Sales zunehmend den Vertrieb. Das digitale Engagement in frühen Phasen soll zudem dazu beitragen, die *Kundenbedürfnisse besser kennenzulernen*. In diesem Bereich erwarten Kunden heute multimediale

und interaktive Inhalte sowie einen *höheren Grad der Personalisierung*, die bisher ein Element der *klassischen Vertriebstätigkeit* war.

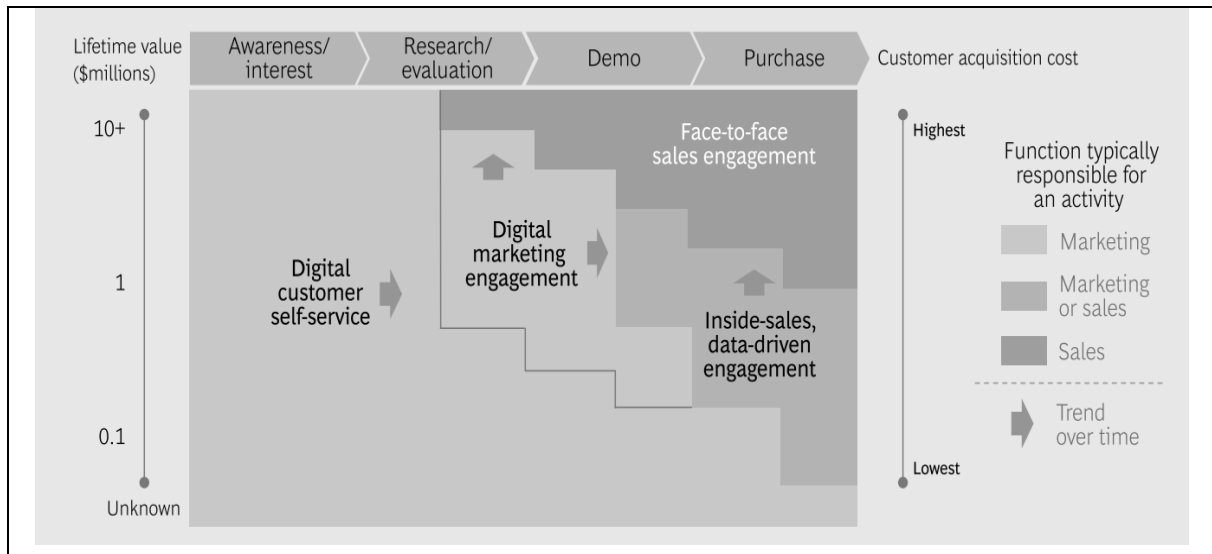


Abbildung 23: Go-to-Market-Modell zum potentialbasierten Ressourceneinsatz (Andersen et al., 2018, S. 3)

Zusammenfassend zeigt sich bei den potentialbasierten Prozessen die Relevanz einer *frühen Unterscheidung der Kundenbearbeitung* aufgrund des erwarteten Potentials. Während bei *kleineren Potentials* durch digitales Marketing und Inside-Sales-Funktionen *neue Chancen* in frühen Funnel-Phasen entstehen, stellt die Realisierung dieser Möglichkeiten ebenfalls *neue Anforderungen* an die Organisation. Mit anderen Worten eröffnen die Optionen im Sales Support weitere Einsparungen bei kostenintensiven Vertriebsfunktionen, allerdings unterscheidet sich der datengetriebene Funnel von den klassischen Ansätzen. Hier stellt sich die Frage, wie Kundenpotentiale und Bedürfnisse in frühen Phasen – ohne den persönlichen Kontakt zum Vertrieb – identifiziert werden können. Eine weitere Herausforderung ist die Personalisierung und ansprechende Gestaltung interaktiver Medien für das selbstständige Vorgehen des Kunden. Um die Möglichkeiten einer feiner abgestuften Kundenbearbeitung zu nutzen, gilt es somit, die *Kompetenzen der Organisation zu prüfen und diese auszurichten*.

Modell: Account Based Marketing Process

(Burgess, 2016)

Markt: B2B, Fokus: Anbieter

1. Treiber des Kunden kennen.
2. Bedürfnisse des Kunden adressieren.
3. Stakeholder Profile und -Map anlegen.
4. Value Proposition zuschneiden.
5. Planung und Umsetzung einer integrierten Kampagne.
6. Ergebnisse evaluieren und bei Bedarf Anpassungen vornehmen.

Modell: Integrated Marketing and Sales Engine for B2B

(Andersen et al., 2018)

Markt: B2B, Fokus: Ausgeglichen

1. Awareness and Interest
2. Research and Evaluation
3. Demo
4. Purchase

Tabelle 13: Potentialbasierte Prozesse

2.6.7 Lead Management- und datengestützte Prozesse

Im *Lead Management- und bei den datengestützten Prozessen* wurden Ansätze von Park & Kim (2003), Leake et al. (2012), Jeroen D’Haen & Van Den Poel (2013), Santouridis & Tsachtani (2015), Joel Järvinen & Taiminen (2016), Hannig (2017) und Hannich & Hüttermann (2020) in Tabelle 14 weiter vertieft.

In ihrem *Framework of Dynamic CRM* verbinden Park & Kim (2003) Marketing-Ansätze mit *Datenstrategien*. Als Kernelement dient der *Beziehungsaufbau* mit dem Kunden, bei dem Informationen ausgetauscht und von der Organisation weiterverarbeitet werden. Im ersten Schritt geht es um den Austausch von Informationen *für den Kunden* gegen Informationen *über den Kunden* unter Feedback. Das Vorgehensmodell baut dazu einen Dialog auf und führt ein *Marketing und IT Alignment* als Grundanforderung ein.

Leake et al. (2012) definieren fünf Entwicklungsstufen im Nurturing und verknüpfen die Stufen mit *datenbasierten Marketing-Kampagnen*. Hier geht es um die Verknüpfung von interessanten Themen und Bedürfnissen mit Lösungen (1), vertiefende Leistungsbeweise mit Wettbewerbsdifferenzierung (2), konkrete Angebote und Spezifikationen (3), Aftersales-Anschreiben mit Details zur weiteren Zusammenarbeit (4) sowie Best Practices und Follow-Ups bei Bestandskunden (5).

Das *Customer Acquisition Framework* von Jeroen D’Haen & Van Den Poel (2013) unterteilt die Kunden ebenfalls nach *Reife* und *Priorität*. Dabei erfolgt eine *Auswahl* von Prospects aus dem Pool der potentiellen Neukunden, die anschliessend *vorqualifiziert* und bei einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit *kontaktiert* werden. In diesem Kontext fällt der Übergang von *harten* zu *weichen Kriterien* vor dem Kontakt auf. Die Autoren betonen dabei, dass zahlreiche Vertriebsmitarbeiter ihre Zeit nicht effektiv einsetzen, da sie Kontakte nach beliebigen Regeln auswählen oder es an einer generellen Systematisierung fehlt. In einem datengestützten Ansatz können die *Informationen von Bestandskunden* dagegen effektiver genutzt werden, um den Erfolg bei neuen Kontakten zu bewerten und eine *gewichtete Liste an Prospects* zu erstellen.

Santouridis & Tsachtani (2015) befassen sich mit dem *Design von CRM-Prozessen*. Sie beantworten dabei die Frage, wie menschliche und technologische Ressourcen in der Kundenbearbeitung über verschiedene Phasen des *Life Time Cycles* zusammenwirken. In frühen Phasen erfolgt hier erneut die *Identifizierung und Evaluation von Kundenpotentialen*. Dabei fließt auch die Betrachtung von inaktiven oder verlorenen Interessenten sowie Kostenpunkten ein. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass der

Unternehmenserfolg von einem *Alignment* aus Strategie, Technologie und gut ausgebildeten Mitarbeitern wechselseitig bedingt wird.

Joel Järvinen & Taiminen (2016) untersuchen, wie *Content Marketing* im *B2B Lead Management* genutzt werden kann, um Kunden verhaltensbasiert und individualisiert anzusprechen. Im ersten Schritt wird die *Interaktion des Kunden* mit Marketing-Mitteln genutzt, um Suspects in *Lead-Kategorien* einzuordnen. Ohne ein *kaufrelevantes Interesse* verbleiben die Leads in einem Marketing Loop. Leads mit einer *hohen Bewertung* oder bei einer *direkten Anfrage* werden dagegen an den Vertrieb übergeben.

Ein datengetriebener Funnel stellt zudem die *Transparenz* und *Diagnosemöglichkeit für das Management* sicher: Durch ein einheitliches System wird deutlich, ob die *Lead-Qualität* oder der *Follow-Up* optimiert werden sollte. Zudem trägt das System zu einem stärkeren Alignment der beteiligten Funktionen bei.

Hannig (2017) befasst sich ebenfalls mit der *Lead-Entwicklung*. Dabei setzt er in frühen Phasen den Fokus auf den *Opt-In* des Kunden – verbunden mit einem stufenweisen Aufbau der Entscheidungsfähigkeit. Um diese Ziele zu erreichen, wird *digitaler Content* an der *Phase des Kunden* und an *geeigneten Personas* ausgerichtet.

Im *Progressiv Profiling* stellt sich anschliessend die Frage, welche Erkenntnisse der Vertrieb, aber auch der Kunde mit jeder Phase gewinnen soll. Dabei trennt der Autor zwischen einem *Education Path* für den Kunden und einem *Lead Profile* für den Anbieter. In diesem Zusammenhang können *Minimal- und Optimal-Sets* an Informationen festgelegt und über einzelne Schritte ausgetauscht werden.

Abschliessend ist das *Trigger- oder Event Based Marketing* zu erwähnen. Hier beschreiben Hannich & Hüttermann (2020), wie die optimale Verknüpfung aus Kunde, Zeitpunkt, Kanal und Botschaft datengestützt gelingen kann. Durch eine Interaktion oder ein besonders Ereignis werden dabei Aktionen auf einem *passenden Kommunikationspfad* angestossen. Die Aktionen können automatisch oder teilautomatisch ablaufen. Dabei beruhen die Trigger auf einer Analyse des *situativen Kundenbedarfs*.

Zusammenfassend erscheint die *Perspektive auf den Einzelkunden* im Lead Management systematischer und kontrollierter als die breite und abstrakte Positionierung in vielen Marketing-Ansätzen. Das Lead Management verknüpft interne Unternehmensfunktionen, Mitarbeiter und Systeme in *einem stringenten Prozess*, aus dem sich klare Anforderungen ableiten lassen. Zwar wird durch *messbare Prozessziele* und Entwicklungsstufen die Prozessdiagnose für das Management einfacher, allerdings erfordert die konsistente Bereitstellung der Daten über mehrere Ebenen eine *hohe Integration der Organisation*.

Im Lead Management steht die *strukturierte Auswertung von Kundeninformationen* im Vordergrund. Besonders in frühen Prozessphasen gilt es dabei das *Gleichgewicht im Informationsaustausch* zwischen Kunde und Anbieter über einen beidseitigen Mehrwert abzustimmen.

Modell: A Framework of Dynamic CRM

(Park & Kim, 2003)

Markt: B2B und B2C, Fokus: Ausgeglichen

1. Acquisition: Potentielle Kunden werden über gesammelte Daten identifiziert (of the customer information).
2. Retention: Den Kunden werden passende Informationen und Services angeboten (for the customer information).
3. Expansion: Durch den Dialog und das Feedback des Kunden entstehen wertvolle Informationen (by the customer information).

Modell: Customer Acquisition Framework

(Jeroen D'Haen & Van Den Poel, 2013)

Markt: B2B und B2C, Fokus: Anbieter

1. Suspects: Pool mit allen potentiellen Neukunden.
2. Prospects: Eingrenzung der Suspects aufgrund von Auswahlkriterien.
3. Leads: Prospects werden qualifiziert und bei einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit kontaktiert.
4. Customers: Leads werden nach einem Abschluss zum Kunden.

Modell: Applied Lead Management Funnel

(Joel Järvinen & Taiminen, 2016)

Markt: B2B, Fokus: Anbieter

1. Identified Contacts: Klassifizierung von Suspects in Marketing- oder Sales Lead nach der Interaktion mit digitalem Marketing Content.
2. Marketing Leads: Leads, die durch festgelegte Kriterien zu Prospects geworden sind, allerdings noch keine kaufrelevante Anfrage gestellt haben.
3. Sales Leads: Leads, die aufgrund eines Scorings oder einer Anfrage bereit für einen Kontakt sind.
4. Opportunities: Leads, die sich in der Absprache mit dem Vertrieb befinden.
5. Deals: Leads, die zu Kunden geworden sind.

Modell: Content Marketing- and Digital Strategy

(Hannig, 2017)

Markt: B2B und B2C, Fokus: Anbieter

1. Attract: Mit relevantem Content Sichtbarkeit und Pull erzeugen.
2. Engage: Opt-In erhalten.
3. Nurture: Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft stufenweise aufbauen.
4. Convert: Rechtzeitig an den Vertrieb übergeben und verkaufen.
5. Delight: Positive Kundenerfahrung sicherstellen und Kundenwert erhöhen.

Modell: CRM-Prozess

(Santouridis & Tsachtani, 2015)

Markt: B2B, Fokus: Anbieter

1. Initiate: Identifikation und Evaluation potentieller Kunden u.a. über externe Quellen sowie die Kostenanalyse des Wiederkontakts verlorener oder inaktiver Kunden.
2. Acquisition: Potentielle Kunden targeten, über rentable Massnahmen ansprechen und ihnen ein Angebot unterbreiten.
3. Regain: Verlorene Kunden zurückgewinnen oder inaktive Kunden aktivieren.
4. Maintenance: Tracking der aktuellen Kundenentwicklung im Lifecycle.
5. Retention: Informationen mit dem Kunden teilen, Produkte und Services individualisieren, Erwartungen erfüllen und die Beziehungen zu besonders wertvollen Kunden ausbauen.
6. Expansion: Cross- und Upselling sowie Incentives um die Geschäftsbeziehung zu vertiefen.
7. Exit: Die Beziehung zu problematischen oder geringwertigen Kunden passiv oder aktiv beenden.

Modell: Datenbasierte Marketing-Kampagnen

(Leake et al., 2012)

Markt: B2B und B2C, Fokus: Kunde

1. Education Campaign: Informationen zu Markt und Lösungen verknüpfen und mehr über den Kunden lernen.
2. Why Us Campaign: An vorherigem Interesse anknüpfen, Value Proposition wiederholen und Wettbewerbsvorteil durch Cases, Guides und Referenzen unterstreichen.
3. Accelerate Campaign: Hindernisse aus dem Weg räumen durch Angebote, Produktspezifika und Entscheidungsunterstützung.
4. New Customer Campaign: Bedanken und Erwartungen an die Zusammenarbeit kommunizieren.
5. Retention Campaign: Feedback einholen, Tipps und Best Practices kommunizieren sowie den Beziehungswert erhöhen.

Modell: Trigger Based Marketing

(Hannich & Hüttermann, 2020)

Markt: B2B und B2C, Fokus: Ausgeglichen

CRM Based Triggers:

- Leben des Kunden: Wichtige Ereignisse, Events, Meilensteine und Phasen,
- Lebenszyklus der Kundenbeziehung: Herausforderungen und Erfolge auf dem gemeinsamen Weg,
- Lebenszyklus der Leistung: Veränderungen, Erweiterungen, Chancen, Störungen und Wiederkäufe bzw. Verlängerungen bisheriger Produkte,
- Umweltveränderungen: PESTEL Faktoren mit Kundenbezug,
- Transaktionen: Treshholds eines definierten Transaktionswerts, Servicebestätigungen, Kundenzufriedenheit, abgeborene Käufe.

Tabelle 14: Lead Management- und datengestützte Prozesse

2.6.8 Synthese der Prozessperspektiven

Nach einer Vertiefung unterschiedlicher Prozessperspektiven sollen die Ansätze aus Teilabschnitt 2.6.1 bis 2.6.7 zu einem *einheitlichen Informations- und Interaktionsprozess* basierend auf dem Verständnis von Teilabschnitt 1.3.3 verdichtet werden. Eine erste Betrachtung verdeutlicht bereits, dass der Kundenprozess den Anbieterprozess im Sinne der Informationsarten aus Teilabschnitt 2.5.2 spiegelt. Mit anderen Worten *evaluieren beide Parteien die Übereinstimmungen mit der Gegenseite hinsichtlich der situativen Passung, relevanten Aktivatoren, Erwartungen und Abschlusskriterien*.

Während sich Abschnitt 2.5 auf das Qualifying des Kunden durch den Anbieter konzentriert hat, soll in diesem Teilabschnitt die *Informationssuche* und das *Informationsangebot für den Kunden* behandelt werden.

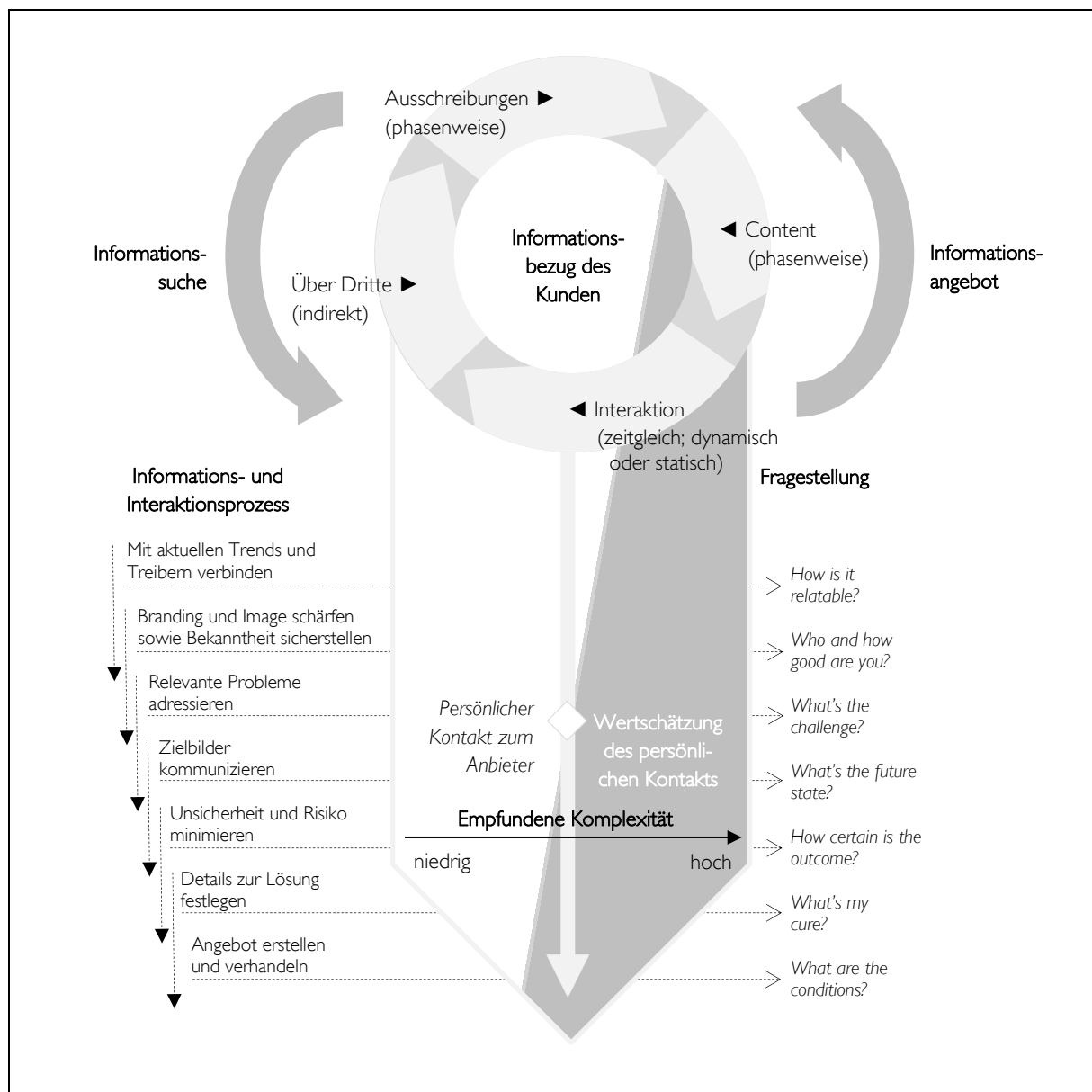


Abbildung 24: Abgestufter Prozess für die Informationsbeschaffung des Kunden vor einem Kauf

Einen Entwurf für den *abgestuften Informationsbezug* des Kunden zeigt Abbildung 24. Die sieben identifizierten Schritte im Informations- und Interaktionsprozess können dabei ineinander übergehen. Allerdings wurde darauf geachtet, dass die Phasen entsprechend ihrer *Grundvoraussetzungen* logisch aufeinander aufzubauen. So setzt ein Angebot eine angemessene Risikowahrnehmung, ein Zukunftsbild und eine bekannte Problemstellung voraus. Ausserdem wurden in Anlehnung an das Brand Equity Model nach Kuhn et al. (2008) und das Konzept des Dialogmarketings von Steinmetz (1997) *kundenseitige Fragestellungen* formuliert und dem *Informations- und Interaktionsangebot des Anbieters* gegenübergestellt.

Die einzelnen Phasen aus Abbildung 24 sollen im Folgenden kurz eingeführt werden:

Zahlreiche Prozesse beginnen mit einer Awareness-Phase, die einen ersten Bezug zur Welt des Kunden aufbaut. Hier zeigt sich die Verknüpfung der Kommunikation mit *aktuellen Trends und Treibern* (1), die den Kunden beschäftigen, ohne dass er sie mit konkreten Angeboten direkt in Verbindung bringt. Auch das Bild des Trusted Advisors, des Challengers und des Knowledge Brokers aus Teilabschnitt 1.2.3 legen in frühen Phasen Wert auf einen wissensbasierten Mehrwert ohne verkäuferische Haltung. Die erste Frage nach einem relevanten Bezug und Mehrwert abseits der Beschaffung wird als «*How is it relatable?*» formuliert.

Neben einer ersten Relevanz durch Kundenthemen befassen sich die Marketing-Ansätze detailliert mit dem Anbieterbild in frühen Phasen. Hier lassen sich zwei Ziele benennen, die eng miteinander verknüpft sind. So geht es zum einen darum das *Branding und Image zu schärfen* sowie *die Bekanntheit sicherzustellen* (2):

Die qualitative *Imagebildung* erfolgt im Endkundenmarkt über das emotionale Branding. Im B2B-Geschäft wird das Image dagegen stärker von der Kompetenz der Mitarbeiter geprägt. In Verbindung mit dem ersten Schritt stellt sich die Frage, mit welchen Themen das Unternehmen in Verbindung gebracht werden möchte. So spielt unter anderem der Begriff des Thought Leaderships immer wieder eine Rolle. Zudem wird die Positionierung im Vergleich zum Wettbewerb betont.

Neben der Imagebildung geht es auch um die *notwendige Bekanntheit*, um bei geplanten Beschaffungen des Kunden mit einem passenden Thema assoziiert zu werden. Insbesondere bei kundenseitigen Initiativen erscheint es bedeutsam, in ein frühes Relevant Set zu gelangen. Die Frage nach der Qualität und der themenbasierten Grundwahrnehmung des Anbieters lässt sich als «*Who and how good are you?*» formulieren.

In der dritten Phase geht es besonders bei der anbieterseitigen Initiative darum *relevante Probleme des Kunden anzusprechen oder aufzuzeigen* (3). Im B2B-Geschäft überwiegt

dabei ein Fokus auf einen negativen Grundzustand. Im Challenger Sale in Teilabschnitt 1.2.3 wird der Kunde dazu beispielsweise anbieterseitig für Probleme sensibilisiert. Hier lässt sich die Frage mit «*What's the challenge?*» formulieren.

Insbesondere das Verständnis der Komplexität in Abschnitt 2.3 verdeutlicht, wie relevant es ist, *Zielbilder zu schaffen oder zu nutzen* (4), wobei diese Einschätzung durch die Future-Perfect-Taktik im High Tech Marketing in Teilabschnitt 1.2.4 und das Gap Selling in Teilabschnitt 1.2.3 gestützt wird. Die Zielperspektive im vierten Schritt verschmilzt oft mit dem dritten Schritt und bedingt diesen teilweise. So kann ein Mangelbedürfnis in der Bewertung der eigenen Situation auftreten oder durch den Vergleich mit einem Wettbewerber ausgelöst werden. Im ersten Fall folgt auf die Problemwahrnehmung die Verknüpfung mit einem Zukunftsbild, während im zweiten Fall das Zukunftsbild die Problemwahrnehmung erhöht. Als passende Frage erscheint hier: «*What's the future state?*».

Vor allem im B2B-Geschäft wird immer wieder der konstruktive *Umgang mit Unsicherheiten und Risiken* (5) des Kunden als Hindernis auf dem Weg zum Kauf betont. Auch vor dem Hintergrund der Mobilizer aus Teilabschnitt 1.2.3 stellt sich die Frage, wie das interne Risiko dieser kundenseitigen Botschafter im Buying Center minimiert werden kann. Bei einem Innovationskauf wird beispielsweise der Weg über individuelle Demos gewählt, während in anderen Fällen Branchenreferenzen eingebracht werden. Der Anspruch an ein risikofreies Ergebnis lässt sich über die Frage «*How certain is the outcome?*» formulieren.

Nachdem Problemstellung und Zielbild bekannt sind und Unsicherheiten minimiert wurden, geht es um eine *Festlegung von Details* (6) zur Lösung. Besonders an den Ausschreibungs- und den leistungsspezifischen Prozessen wurde die Relevanz der Leistungskonfiguration in späteren Prozessphasen deutlich. Im B2C-Geschäft zeigt sich hier ein ähnlicher Ansatz bei der Mass Customization (Gilmore & Pine, 1997; Tseng et al., 1996; J. Wind & Rangaswamy, 2001). Der Vergleich des B2C- und B2B-Geschäfts demonstriert allerdings, dass die Konfiguration bei einfachen Leistungen durch Tools kundenseitig erfolgen kann. Im B2B-Geschäft gibt es dagegen einen intensiven Austausch bis hin zur Co Creation. Eine geeignete Fragestellung kann hier «*What's my cure?*» sein.

Die letzte Phase stützt sich vor allem auf die Beschaffungs- und Verkaufsprozesse sowie die Ausschreibungen. Hier wird die Relevanz von *Angebotserstellung und Verhandlungen* (7) deutlich. Dabei werden vor allem mehrstufige Gruppenentscheidungen betont. Als Fragestellung erscheint «*What are the conditions?*» geeignet.

Analog zu den Informationsquellen des Anbieters in Teilabschnitt 2.5.1 sollen Informationsquellen des Kunden einbezogen werden. In der bisherigen Literatur zeigte sich dabei das Informationen entweder im *zeitgleichen Austausch mit dem Anbieter*, im *phasenweisen Austausch mit dem Anbieter* oder *indirekt über Dritte* bezogen werden. Hier soll bewusst noch nicht zu sehr zwischen den Kanälen unterschieden werden, da dadurch die Komplexität weiter zunimmt. Als wichtigeres Kriterium aus der Sicht der datengestützten Prozesse erfolgt eine Differenzierung über die Richtung und zeitliche Abstufung des Informationsflusses. Die drei³² Quellen sollen wie folgt definiert werden:

1. Der *zeitgleiche Austausch* mit dem Anbieter soll zusätzlich über eine *abgestufte Dynamik* betrachtet werden:

So erfolgt beispielsweise ein *dynamischer zeitgleicher Austausch mit dem Anbieter* bei einem direkten Kontakt zum Vertrieb auf Social Media, einer Messe oder über ein Telefonat (Broilo et al., 2016). Hier gewinnen Kunden und Anbieter unstrukturierte Informationen in einem parallelen Prozess.

Für den *statischen zeitgleichen Austausch* stehen dagegen die Pflichtangaben in einem Lead-Formular zum Download eines Whitepapers. In diesem Fall werden vorbereitete und vordefinierte Informationen mit geringerer Variabilität zeitgleich ausgetauscht. Dabei lässt sich vermuten, dass die Variabilität der Informationen durch Entwicklungen im interaktiven Marketing wie Chatbots (Araujo, 2018; Zarouali et al., 2018) oder dynamische Websites (Herrero et al., 2015) zukünftig zunimmt.

2. Der *phasenweise Austausch mit dem Anbieter* soll zwischen der zeitversetzten Informationsgewinnung über *Content* und *Ausschreibungen* unterscheiden.

Ein Beispiel für *Online Content* können Testimonials, Magazinbeiträge oder frei verfügbare Produktkataloge sein. Hier ist der Kunde imstande, Informationen des Anbieters aufzunehmen, ohne im ersten Schritt eigene Informationen preiszugeben. Die Erkenntnisse zum Retargeting in Teilabschnitt 2.4.1 und der Marketing Automation in Teilabschnitt 1.2.5.2 geben allerdings zu bedenken, dass die klassische Einwegkommunikation von Marketing-Mitteln in der digitalen Welt abnimmt. So erscheint es beispielsweise denkbar, dass Verhaltensdaten von einem Bestandskunden über die Links in einem digitalen Produktkatalog als Information vom Anbieter gemessen werden.

Teilabschnitt 2.6.4 hat die Bedeutung von *Ausschreibungsprozessen* betont, bei denen sich die Logik des zeitversetzten Austauschs umkehrt. Hier formuliert der

³² Aufgrund ihres besonderen Charakters sind Ausschreibungen in Abbildung 24 gesondert ausgewiesen.

Kunde stufenweise Kriterien eines geeigneten Angebots und wird von passenden Anbietern gefunden oder stellt eine spezifizierte Anfrage. Dabei hat sich allerdings gezeigt, dass die Ausschreibungen ein hohes Mass an Präzision in der Bedarfsformulierung benötigen und nicht für jede Leistung möglich sind.

3. Beim *Austausch über Dritte* sollen alle Formen des Informationsaustausches erfasst werden, bei denen der Kunde erste Informationen von Dritten zu einer relevanten Beschaffung ohne die direkte Kenntnis des Anbieters bezieht. Die klassische und die aktuelle Literatur nennt dabei Bewertungen, Referenzen, Vertriebspartner und Weiterempfehlungen bis hin zum Electronic Word of Mouth (Broilo et al., 2016; Brossard, 1998; Chen et al., 2016; Moriarty & Spekman, 1984). Bei diesen Quellen zeigt sich im Affiliate- (B. Edelman & Brandi, 2015) oder Influencer Marketing (Lou & Yuan, 2019) eine zunehmende Bestrebung der Anbieter Einfluss zu nehmen. Auch in der Buying-Center-Analyse in Teilabschnitt 1.2.1 wurden bereits die Beeinflusser genannt.

Bei der Zusammenfassung der Informations- und Interaktionsprozesse des Kunden wurden *sieben Phasen* identifiziert und stufenweise miteinander verbunden. Sie reichen von einem ersten Themenbezug und Kompetenzbeweis bis zur Angebotserstellung.

Es fällt auf, dass unterschiedliche Disziplinen *verschiedene Schwerpunkte* in der Kundenbearbeitung setzen. Deshalb wird die Formulierung von Akzenten aus einer übergreifenden Perspektive als Erfolgsfaktor für die Definition eines integrierten Frameworks gesehen. Mittels eines reichhaltigen Spektrums soll die Denkweise von einer generischen Marketing- und Sales-Logik in eine *aufgabenbasierte Logik* überführt werden.

Das Modell wurde bewusst in Anlehnung an das Lead Management Framework aus Teilabschnitt 2.5.3 konzipiert. Die kundenseitige Informationssuche und das Informationsangebot stehen dabei dem anbieterseitigen Erwartungs-Management und der Kundenaktivierung gegenüber. *In einem gemeinsamen Prozess überprüfen somit beide Parteien die Eignung des möglichen Partners.*

Beim Informationsaustausch wurde zwischen einem *zeitgleichen* oder *phasenweisen Austausch* unterschieden. Dabei erscheint es für die Anbieter attraktiv, den phasenweisen in einen zeitgleichen Austausch zu überführen. Digitale Inhalte eröffnen diese Möglichkeit und bieten Chancen, um anonymisierte und personalisierte Daten frühzeitig im Prozess zu gewinnen. *Hier stellt sich die Frage, wie sich nicht nur der Kunde über den Anbieter, sondern auch der Anbieter besser über den Kunden informieren kann.*

2.7 Management Framework zur Erfassung der Initialphase

Nachdem relevante Elemente der datengestützten, prozessorientierten und potentialbasierten Kundenbearbeitung definiert wurden, soll in diesem Abschnitt *ein ganzheitliches Modell zur systematischen Erfassung des Forschungsgegenstands* formuliert werden. Ziel ist es einen Rahmen zu schaffen, mit dem die Forschungsfragen aus Teilabschnitt 1.3.3 strukturiert beantwortet werden können. Die Antworten sollen dabei möglichst handlungsorientierte Implikationen zum Management der Initialphase zulassen, um einen konstruktiven Beitrag zu den Praxisproblemen aus Abschnitt 1.1 zu leisten.

Im Gesamtmodell in Abbildung 25 wurden die bisherigen Erkenntnisse wie folgt verknüpft und visualisiert:

- Der äussere Kreis beschreibt ein *steigendes Beschaffungspotential* im Uhrzeigersinn. Hier werden auch die Annahmen zur *individuellen Ansprache* und der *empfundene Komplexität* aus Teilabschnitt 1.2.6.1 eingebracht. Dabei stellt sich zu Beginn die Frage, welche Bearbeitung des Kunden durch den Anbieter wirtschaftlich wäre, bevor auf den Kontaktwunsch des Kunden eingegangen wird.
- Eine weitere Zunahme der *individuellen Kommunikation* erfolgt mit dem Vorschreiten des Informations- und Interaktionsprozesses zum Zentrum.
- Zur *Beschreibung des Informations- und Interaktionsprozesses* wurden die Prozessphasen aus Teilabschnitt 2.6.8 dem datengestützten Lead Management aus Teilabschnitt 2.5.3 gegenübergestellt.
- Informationen für das *anbieterseitige Qualifying* und *bereitgestellte Informationsangebote für den Kunden* sollen mit gestrichelten Pfeilen vom und zum Zentrum gekennzeichnet werden. In Anlehnung an die Teilabschnitte 2.5.3 und 2.6.8 erfolgt ein zeitgleicher oder phasenweiser Informationsaustausch.
- Der *Umgang mit dem Momentum* der Beschaffung soll in Anlehnung an Teilabschnitt 2.4.3 über das Erwartungs-Management und die Kundenaktivierung erfasst werden. Dabei wird die anbieterseitige Initiative ebenfalls vom und die kundenseitige Initiative zum Zentrum dargestellt.
- Für einen Fokus auf frühe Prozessphasen wurden diese bewusst auf den *grösseren Aussenkreis* gelegt. Die Verhandlungsphasen sowie die Angebotserstellung sollen erwähnt, allerdings nicht vertiefend betrachtet werden.
- Bei den Mobilizern von Schmidt et al. (2015) und nach der Einschätzung von Belz, Zupancic, et al. (2019) sind *spezifische Einzelpersonen* im Übergang von der ersten Exploration zum Projekt besonders bedeutsam. Daher soll das Modell den Erstkontakt mit relevanten Ansprechpartnern im Buying Center individuell

abbilden. Eine B2B-Beschaffung mit verschiedenen Funktionen soll als phasenweise differenziertes Bündel einzelner oder gemeinsamer Pfade verstanden werden. Die *Gruppenentscheidung* soll als späte und spezielle Phase erwähnt, aber durch den Fokus der Untersuchung nicht weiter vertieft werden.

- In den Teilabschnitten 2.6.2 und 2.6.6 wurde deutlich, dass die Beachtung des Aftersales, der Beziehungsaufbau und die Kundenzufriedenheit in immer früheren Phasen an Bedeutung gewinnt. Dabei kann bereits bei Marketing-Mitteln eine Beurteilung der Zufriedenheit im Wettbewerbskontext erfolgen. Aufgrund des Fokus der vorliegenden Untersuchungen auf die Initialphase soll der *Aftersales* angesprochen, allerdings nicht vertieft werden.
- Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen *Ausschreibungstypen* wird aufgrund der Ergebnisse in Teilabschnitt 2.6.4 als zu kompliziert für die vorliegende Untersuchung angesehen. Zwar scheint es sich durch die Vorüberlegungen in Abschnitt 1.2.2 um einen lohnenden Trend für eine generelle Betrachtung zu handeln. In der vorliegenden Untersuchung soll jedoch lediglich auf die *Beeinflussung von Ausschreibungen* in frühen Phasen eingegangen werden.
- Es lässt sich annehmen, dass bei geringer Komplexität verschiedene Phasen verkürzt auftreten oder durch vorhandenes Kundenwissen übersprungen werden. Allerdings ermöglicht die Orientierung am zeitintensiven B2B-Geschäft eine *ausführliche Diskussion des möglichen Gesamtprozesses*.

Auch im B2C-Geschäft verdeutlicht die Inspired-by- und Inspired-to-Motivation von Rudolph et al. (2017) die Sinnhaftigkeit einer differenzierteren Aufteilung in Aktivierungen und Zielzustände.

- Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass verschiedene Formen des *Informationsaustausches* mehrere Phasen zugleich abdecken können. So erscheinen beispielsweise Kundenreferenzen geeignet, um Branchenkompetenz auszuweisen, Zielbilder zu kommunizieren und zugleich ein vermindertes Risiko darzustellen.

Bei der Definition der Initialphase gelingt die Eingrenzung über eine Kombination aus *Ausschlusskriterien* und *akzentuierten Schwerpunkten*. Im Rahmen der Ausschlusskriterien soll der Umgang mit Gruppenentscheidungen, Verhandlungen und Aftersales angesprochen, aber nicht weiter vertieft werden. Auch Details zu unterschiedlichen Ausschreibungsarten werden aufgrund ihrer Besonderheit von der Betrachtung ausgeschlossen.

Zur Beantwortung der Fragestellungen aus Teilabschnitt 1.3.3 wurde ein Framework für die Erfassung der datengestützten, prozessorientierten und potentialbasierten

Kundenbearbeitung formuliert. Der Fokus liegt dabei auf dem Umgang mit *relevanten Einzelpersonen in der Exploration* sowie dem *strukturierten Übergang in die Projektphase*. Im Informations- und Interaktionsprozess soll dazu besonderer Wert auf Informationsquellen, Informationsarten sowie die Abfolge und Richtung des *Informationsaustausches* über das Momentum gelegt werden.

Die Anforderung an das Grundmodell ist eine systematische Analyse der Ausrichtung von Unternehmensressourcen zur Kundenbearbeitung im Sinne des Lead Managements. Dabei gilt es, den gegenseitigen, abgestuften Austausch von Informationen unter beziehungsbildenden Interaktionen vor dem Kauf zu diskutieren.

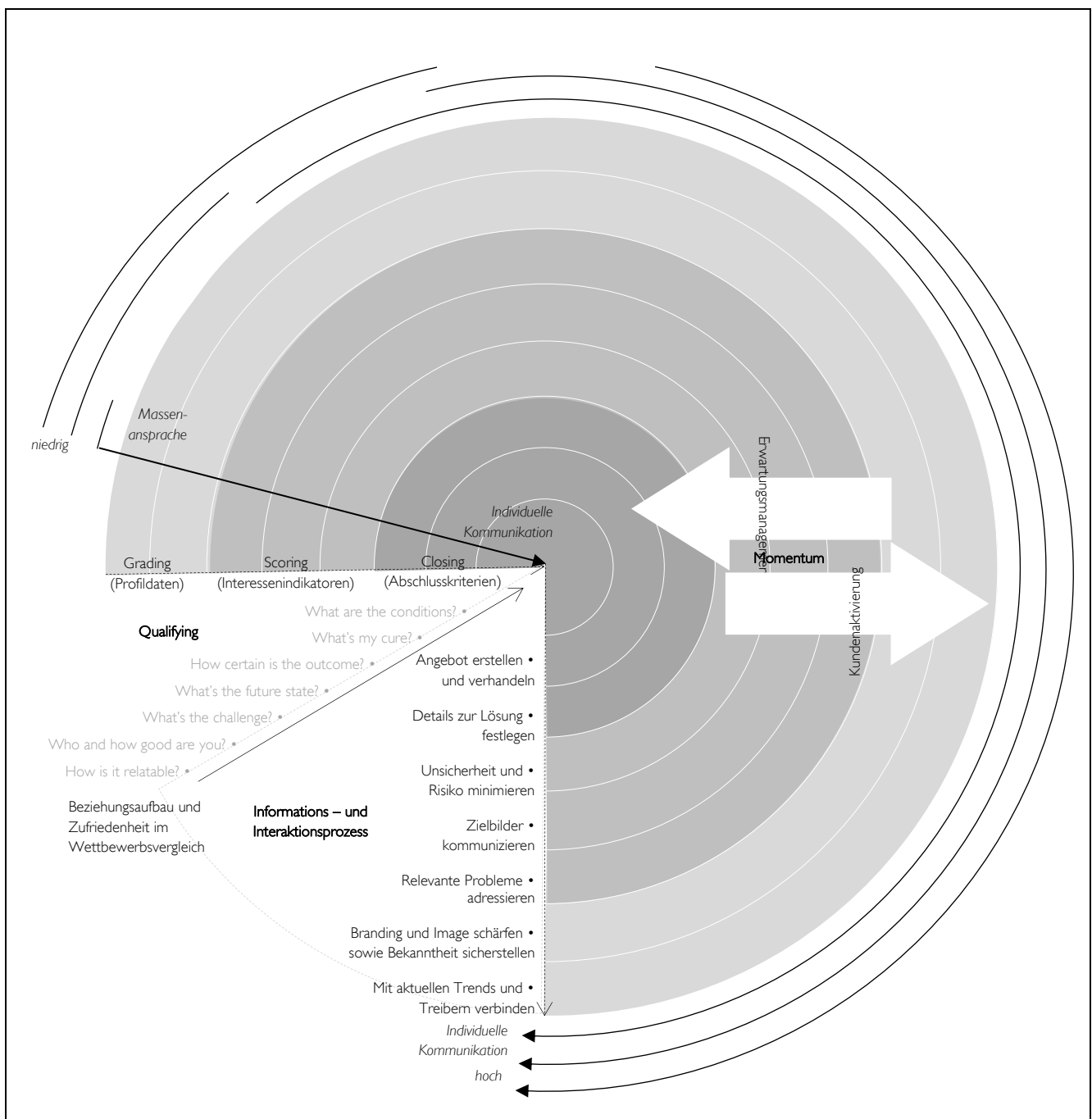


Abbildung 25: Management Framework zur Erfassung der Initialphase

3 Methodisches Vorgehen bei der Exploration

In Abschnitt 1.3 wurden Ziele und Forschungsfragen formuliert, die im Rahmen des integrierten Management Frameworks (2.7) beantwortet werden sollen. Um ein angemessenes Vorgehen und die wissenschaftliche Güte der Untersuchung sicherzustellen, befasst sich dieses Kapitel mit der *Auswahl eines geeigneten Forschungsdesigns*. Ausserdem werden *Ansprüche* an die verwendeten qualitativen und quantitativen Methoden diskutiert.

Als Ausgangspunkt für einen angemessenen wissenschaftlichen Rahmen erfolgt eine Orientierung an *Relevance* und *Rigor* (3.1), die zahlreiche Autoren als zentrale Kriterien der Management-Forschung nennen (siehe z. B. bei T. H. Davenport & Markus, 1999; Gutiérrez & Penuel, 2014; Rajan Varadarajan, 2003; Tushman et al., 2007; Vermeulen, 2005). Anschliessend soll die Entscheidung für ein *exploratives, sequentielles Forschungsdesign* (3.2) im Rahmen der Mixed Methods erläutert werden.

Für die *Sicherstellung der wissenschaftlichen Güte* tritt ein besonderer Konkretisierungsbedarf in der *qualitativen Forschung* auf (3.3). Deshalb werden die *Datenstruktur* (3.3.1) und der *Interview-Stil* (3.3.2) für eine wirksame Verbindung von Theorie und Praxis eingeführt. Hinsichtlich einer Betrachtung erweiterter Gütekriterien zeigt sich ausserdem die Notwendigkeit, den *Erhebungsumfang* (3.3.3), die *Transparenz* (3.3.4) und die *Validität* (3.3.5) zu diskutieren.

Das Kapitel schliesst mit Angaben zum *quantitativen Vorgehensmodell* (3.3.6) und einer Zusammenfassung des methodischen Teils (3.4).

3.1 Relevance und Rigor als zentrale Grundlagen

Gemäss Rajan Varadarajan (2003) gilt es bei jeder Untersuchung, praxisrelevante Fragestellungen mit einem theoretisch fundierten Design zu erschliessen. Der Praxisbezug wird dabei als *Relevance* und die theoretische Fundierung als *Rigor* bezeichnet.

In Bezug auf *Relevance* erfolgte eine Orientierung an Ruback & Innes (1988) und Thomas & Tymon (1982). Demnach soll ein Untersuchungsgegenstand von *hohem Interesse für die Praxis sein* (1), *durch konkrete Handlungen beeinflussbar werden* (2) und *in einem geeigneten Rahmen erfasst werden, um Phänomene in Organisationen abzubilden* (3).

Der Bezug zu Themen mit *einem hohen Interesse für die Praxis* wurde in Abschnitte 1.1 und 1.2 hergestellt. Abschnitt 1.1 demonstriert, dass Umsatzpotentiale aufgrund eines unzureichenden Managements der Initialphase in zahlreichen Unternehmen nicht realisiert werden können. Dadurch, dass ein Trend identifiziert wurde, und durch den direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg sowie Kostentreiber³³ wird von einer Problemstellung mit hoher Praxisrelevanz für verantwortliche Funktionen in Unternehmen ausgegangen.

Die Verdichtung von aktuellen Themen mit einer Verbindung zur Initialphase in Abschnitt 1.2 dient ebenfalls einer Erhöhung der Anwendungsorientierung der Arbeit. Die Einteilung in die datengestützte, prozessorientierte und potentialbasierte Kundenbearbeitung fasst drei besonders stark diskutierte Stränge aus der Literatur zusammen.

Eine Auseinandersetzung mit der *Beeinflussbarkeit der Initialphase* erfolgte in Abschnitt 1.3: Über das Konzept des integrierten Managements werden sowohl beschreibende als auch gestaltende Fragen formuliert. Der unmittelbare Einfluss auf den Markt wird hier durch eine Verbindung der operativen und strategischen Ebene sichergestellt. Weiterhin verknüpft der situative Fit die Handlungssphäre des Unternehmens mit dem Kundenverhalten. Der Mitteleinsatz im prozessorientierten Management kann dabei als direkter Hebel verstanden werden.

Zwar lässt sich das Beschaffungspotential als vorgegebene oder abrufbare Variable interpretieren. Allerdings werden die empfundene Komplexität und die Wertschätzung des persönlichen Kontakts als Variablen verstanden, die vom Anbieter aktiv beeinflusst bzw. beantwortet werden können.

³³ Die Kostenperspektive wurde in Teilabschnitt 1.2.5.1 stärker akzentuiert.

Ein *Rahmen zur Erfassung des Managements von Initialphasen in Organisationen* wurde in Kapitel 2 aufgespannt. Das in Abschnitt 2.7 konzipierte Framework präzisiert dazu die Dimensionen der Kundenbearbeitung aus dem ersten Abschnitt.

Für das Verständnis von *Rigor* wurde die Perspektive von Shrivastava (1987) eingenommen. Demnach erfüllt eine Untersuchung den Anspruch an eine angemessene wissenschaftliche Sorgfalt, wenn *an die theoretischen Modelle einer bestehenden Disziplin angeknüpft wird* (1), *eine analytische Methode mit einer objektiv-quantifizierbaren Empirie verwendet* (2) und *eine aussagekräftige Datenbasis verwendet wird* (3).

Die *Anknüpfung an die theoretischen Modelle* bestehender Disziplinen erfolgte in Abschnitt 2 mit einem Bezug zu Marketing und Sales sowie benachbarten Feldern. Hier wurden in Abschnitt 2.6 frühe Phasen verschiedener Prozesse aufgegriffen. Ein besonderer Beitrag zur bisherigen Theorie wird dabei in der Formulierung eines zentralen Frameworks nach dem Verständnis des Lead Managements in Abschnitt 2.5 gesehen. Zudem zeigt Abschnitt 2.4 einen Konkretisierungsbedarf in der Unterscheidung zwischen anbieter- oder kundenseitigen Initiativen in der aktuellen Fachdiskussion. In Teilabschnitt 1.2.5 wurde ausserdem deutlich, dass eine zweigliedrige Unterteilung in Marketing und Sales der Beschreibung aktueller Prozesse am Markt nicht mehr gerecht wird. Die *Anforderungen an die analytische Methodik, eine objektiv-quantifizierbare Empirie und eine aussagekräftige Datenbasis* sollen aus Gründen ihres Umfangs in den zwei folgenden Abschnitten separat eingeführt werden.

Das erste Kapitel der Untersuchung fasst die Grundlagen der Initialphase in *praxisnahen Themenfeldern* für Marketing und Sales zusammen. Durch diesen Fokus auf *Relevance* wird vor allem ein Mehrwert in der *weiteren Vertiefung wissenschaftlicher Qualität* im Rahmen von *Rigor* gesehen. Hier zeigt sich, dass einige Aspekte bereits durch die theoretische Fundierung in Kapitel 2 abgedeckt wurden. Allerdings fehlt es bisher an der *Formulierung eines konkreten Studiendesigns* und einer *Ausrichtung an wissenschaftlichen Gütekriterien* für eine objektiv-quantifizierbare Empirie.

3.2 Entscheidung für ein exploratives, sequentielles Design

Edmondson & Mcmanus (2007) bewerten den *Reifegrad eines Forschungsgegenstands* in den Management-Wissenschaften anhand von drei Stufen. Im Falle der Initialphase wird dabei eine Parallele zur schwachen und mittleren Maturität gesehen. In dieser Stufe werden neue Fragestellungen beantwortet oder ein bereits bestehender Rahmen auf neue Phänomene angewendet.

Zur Bestimmung eines geeigneten Vorgehens wurden verschiedene Forschungsmethoden auf ihre *Eignung zur Erfassung eines neuen Untersuchungsgegenstands* verglichen. Hier zeigt sich eine hohe Übereinstimmung mit einem *explorativen, sequentiellen Design* nach dem Verständnis von Creswell & Plano Clark (2017), das eine strukturierte Grundlagenforschung ermöglicht. Dabei entspricht das bisherige Vorgehen der ersten Phase, die von einem vertiefenden Verständnis des Forschungsgegenstands und konzeptioneller Ausarbeitung geprägt ist. Diese Eingrenzung ist relevant, da sie die Arbeit auf ein *induktives Vorgehen* ausrichtet. Die Forschungsfragen beginnen dadurch mit einer qualitativen Sequenz, die später in einer quantitativen Vertiefung weitergeführt wird.

Das gewählte Design lässt sich den *Mixed-Methods-Ansätzen* nach Meissner et al. (2011) zuordnen. Eine Verwendung dieser Methode bietet sich an, wenn qualitative und quantitative Ansätze alleine ungeeignet erscheinen, um die Forschungsfragen zu beantworten. Dabei nutzt das Design die *Stärke der Generalisierbarkeit* von Ergebnissen durch den Einbezug von Instrumenten aus der quantitativen Forschung. Andererseits werden *Vorteile der qualitativen Forschung* eingebracht, die sich «bei neuen Fragestellungen, komplexen Sachverhalten, schwer zu messenden Konstrukten und Interaktionen in nicht-experimentellen Situationen eignen» (Meissner et al., 2011, S. 6).

Durch den Bezug zur kundenseitigen und anbieterseitigen Komplexität in der Initialphase wird ein *mehrdimensionaler Untersuchungsgegenstand* eingeführt³⁴. Daneben erscheinen die Disziplinen Marketing und Sales von alltäglichen Interaktionen mit einer hohen Dynamik geprägt zu sein, die sich in Experimenten nur schwer standardisieren lassen. Bei Konstrukten wie dem Momentum aus Teilabschnitt 2.4.3 oder der Wertschätzung des persönlichen Kontakts wird dagegen ein hoher Mehrwert einer weiteren Präzisierung in Einzelbereichen gesehen, um allgemeingültige Aussagen abzuleiten. Die Auswahl von Mixed Methods wird daher im Kontext von Komplexität und der Generalisierbarkeit von ausgewählten Faktoren als geeignet angesehen.

Neben Vorteilen wie der Vereinigung reichhaltiger Erklärungen und präzisen Messungen gleichen die Mixed Methods auch *Probleme der einzelnen Forschungsperspektiven* aus. So wird bei ausschliesslich qualitativen Studien oft eine zu geringe, wissenschaftliche Sorgfalt unterstellt (Madill et al., 2000). Diese *Beeinträchtigung von Rigor* entsteht dadurch, dass sich klassische Kriterien der quantitativen Güte im Dreiklang der Objektivität, Validität und Reliabilität nicht ohne weiteres auf den qualitativen Rahmen übertragen lassen, wobei diese Übertragung von einigen Autoren sogar als «irrelevant und

³⁴ Vor allem die Ergebnisse von Belz & Schmitz (2011) zur Verkaufskomplexität in Abschnitt 2.3 zeigen eine Vielzahl von Einflussfaktoren und Gestaltungsdimensionen auf.

irreführend» bewertet wird (Yilmaz, 2013, S. 318). In der Folge fehlt es den Ergebnissen aufgrund subjektiver Interpretierbarkeit an Präzision, aber auch an Glaubwürdigkeit (Gioia et al., 2013).

Zwar gibt es Forscher, die qualitative Gütekriterien aus der quantitativen Forschung ableiten, allerdings soll aufgrund der Kritik mit zwei parallelen Forschungssträngen in einem Mixed-Methods-Ansatz gearbeitet werden. Der Vorteil liegt dabei in der Kombination einer reichhaltigen Perspektive mit präzisen Ergebnissen.

Besonders die *zentralen Aussagen von Gioia et al. (2013)* haben die *Auswahl des Studiendesigns* geprägt. Dabei setzen die Autoren einen Fokus auf eine möglichst freie, qualitative Perspektive unter einem wissenschaftlich notwendigen, aber nicht zu stark begrenzenden Rahmen. Demnach «führt die traditionelle wissenschaftliche Methode oft zur Erweiterung und Verfeinerung bestehender Ideen und selten zur Schaffung neuen Wissens [...] Zwar haben diese Methoden ihre Berechtigung [...] allerdings fördern sie keine Originalität in der Theoriebildung, da sie zu stark im Bestehenden verwurzelt sind [...], Wissensfortschritte begrenzen[...] und die Aufmerksamkeit auf die Ausarbeitung von abstrakten Konstrukten ausrichten. [...] Die Beschäftigung mit der Entwicklung und Messung von Konstrukten macht manchmal blind für die wohl wichtigere Arbeit der Konzeptentwicklung in der Organisationsstudie. [...] Dabei müssen zunächst relevante Konzepte für die Theoriebildung entdeckt werden, die die Erstellung und Validierung von Konstrukten leiten können» (Gioia et al., 2013, S. 15-16).

Meissner et al. (2011) betonen, dass bei Mixed Methods ein *unterschiedlicher Schwerpunkt auf die qualitative oder quantitative Komponente* gelegt werden kann. Durch den geringen Reifegrad des aktuellen Forschungsgegenstands wird daher der Fokus auf die qualitative Perspektive gelegt, bei der die *Theoriebildung* in den Vordergrund rückt.

Die Untersuchung von Initialphasen im B2B-Geschäft lässt sich als *neuer Forschungsgegenstand* mit einem *geringen Reifegrad* beschreiben. Für die Grundlagenforschung eignet sich daher ein *exploratives, sequentielles Design*. Diese Vorgehensweise stützt sich auf die Mixed Methods, die einen angemessenen Umgang mit der Komplexität des Untersuchungsgegenstands versprechen.

Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf einer *vertiefenden, qualitativen Theoriebildung*. Dabei sollen die Ergebnisse mit quantitativen Angaben in selektiven Bereichen angereichert und generalisiert werden.

3.3 Sicherstellung der wissenschaftlichen Güte

Zur Gewährleistung der wissenschaftlichen Güte soll sich das Vorgehen der Untersuchung an *Kriterien* aus der *qualitativen* sowie *quantitativen Forschung* orientieren. Aufgrund der Ausrichtung auf Grundlagenforschung sollen die Kriterien eine möglichst hohe wissenschaftliche Freiheit zulassen und zugleich die Besonderheiten im jeweiligen Feld berücksichtigen.

Für die Sicherstellung wissenschaftlicher Güte in der qualitativen Forschung werden im Folgenden die Konzepte von Tracy (2010) und Gioia et al. (2013) eingeführt sowie angewendet, während für die quantitative Forschung eine Orientierung an Homburg & Giering (1996) erfolgt.

Ein Einblick in die speziell für die qualitative Forschung konzipierten Kriterien von Tracy (2010) zeigt, dass bereits zahlreiche Qualitätsansprüche in Abschnitt 2.1 diskutiert wurden. So erfolgte die Auswahl eines *wertvollen Themas mit Resonanz* und einem *signifikanten Beitrag für Theorie und Praxis*³⁵. Die Autorin spricht sich zudem für die *Verwendung einer angemessenen Datengrundlage* aus, die sich mit den Anforderungen der Relevance deckt. Eine Annäherung soll dabei durch die *Datenstruktur*, den *Interview-Stil* und den *Umfang der Erhebung* sichergestellt werden.

Für die *Datenstruktur* (3.3.1) soll die Methodik von Gioia et al. (2013) zum Einsatz kommen, die «eine systematische Herangehensweise für die Entwicklung neuer Konzepte [ermöglicht] und darauf ausgerichtet ist, qualitative Güte in die Durchführung sowie Präsentation induktiver Forschung zu bringen». (Gioia et al., 2013, S. 15) Der *Interview-Stil* für die erforderlichen Protokolle wird in Teilabschnitt 3.3.2 erläutert, während der Umfang der Erhebung in Teilabschnitt 3.3.3 thematisiert wird.

Weiterhin nennt Tracy (2010) eine *in sich schlüssige Gesamtstruktur*, den *Einbezug von Selbstkritik*, eine *transparente Dokumentation* und eine *vielfältige Perspektive* als Qualitätskriterien. Während die Struktur der Untersuchung in Abschnitt 3.2 dargestellt wurde, soll die Selbstkritik in einem späteren Abschnitt gemeinsam mit den Limitationen und dem Ausblick erfolgen (5.4). Die Diskussion der Dokumentation erfolgt in Teilabschnitt 3.3.4 im Rahmen der Transparenz, während die vielfältige Perspektive in Teilabschnitt 3.3.5 behandelt wird, bevor mit dem quantitativen Vorgehen in Teilabschnitt 3.3.6 abgeschlossen wird.

³⁵ Um Redundanzen mit Abschnitt 3.1 zu vermeiden, werden die acht Kriterien nach Tracy (2010) hier nicht weiter aufgeschlüsselt.

3.3.1 Datenstruktur der qualitativen Erhebung

Gioia et al. (2013) sprechen sich in ihrer *Datenstruktur* für einen Start mit offenen Fragen ohne eine stark vorgegebene Kategorisierung aus. Demnach verlieren viele Interviews ihren Informationsgehalt und wahre Zusammenhänge gehen verloren, wenn die Antworten der Befragten zu früh in einen theoretischen Rahmen eingefasst werden.

Für eine *geeignete Verbindung von Theorie und Praxis* hat sich eine Aufteilung in *Konzepte erster Ordnung*, *Themen zweiter Ordnung* und *aggregierte Dimensionen* bewährt. Die erste Ordnung wird dabei von den Aussagen der Praxis geprägt, die in theoretische Dimensionen zweiter Ordnung zusammengefasst und anschliessend aggregiert werden.

Die Datenstruktur nach Gioia et al. (2013) in Abbildung 26 nutzt die Dimensionen des integrierten Management-Systems aus Teilabschnitt 1.3.3 mit Berücksichtigung des Lead Managements aus Teilabschnitt 1.3.1. Dabei dienen die strategische und die operative Ebenen als *aggregierte Dimensionen*, denen passende Funktionen aus dem Lead Management zugeordnet werden.

Die *Themen zweiter Ordnung* wurden aus den Dimensionen des Frameworks abgeleitet. Hier wurde mithilfe der Details aus Kapitel 2 weiter präzisiert. So ist das Themenfeld der Informationsarten, Informationsquellen und der Erhebungsreihenfolge von den Erkenntnissen im Qualifying aus Abschnitt 2.5 geprägt. Die anbieter- oder kundenseitige Initiative wurde über die Kundenaktivierung und das Erwartungs-Management in Bezug auf das Momentum in Abschnitt 2.4 ebenfalls ausformuliert. Besonders das Verständnis aus Teilabschnitt 1.2.5.1 hat dazu beigetragen, dass eine Trennung zwischen Personaleinsatz und Marketing-Mitteln statt zwischen Marketing und Sales untersucht wird.

Zwar handelt es sich bei Analytics und Automation um ein punktuelles und somit operatives Thema. Allerdings wurde es aus Gründen der Übersichtlichkeit im Themenfeld der digitalen Unterstützung mit den Erkenntnissen zum CRM zusammengelegt. Dabei gilt es, beide Felder separat zu untersuchen. Die *Themen erster Ordnung* sollen mithilfe der Fragen aus Teilabschnitt 1.3.3 praxisnah erschlossen werden. Bei den Fragen handelt es sich um vorläufige Platzhalter für die Themen.

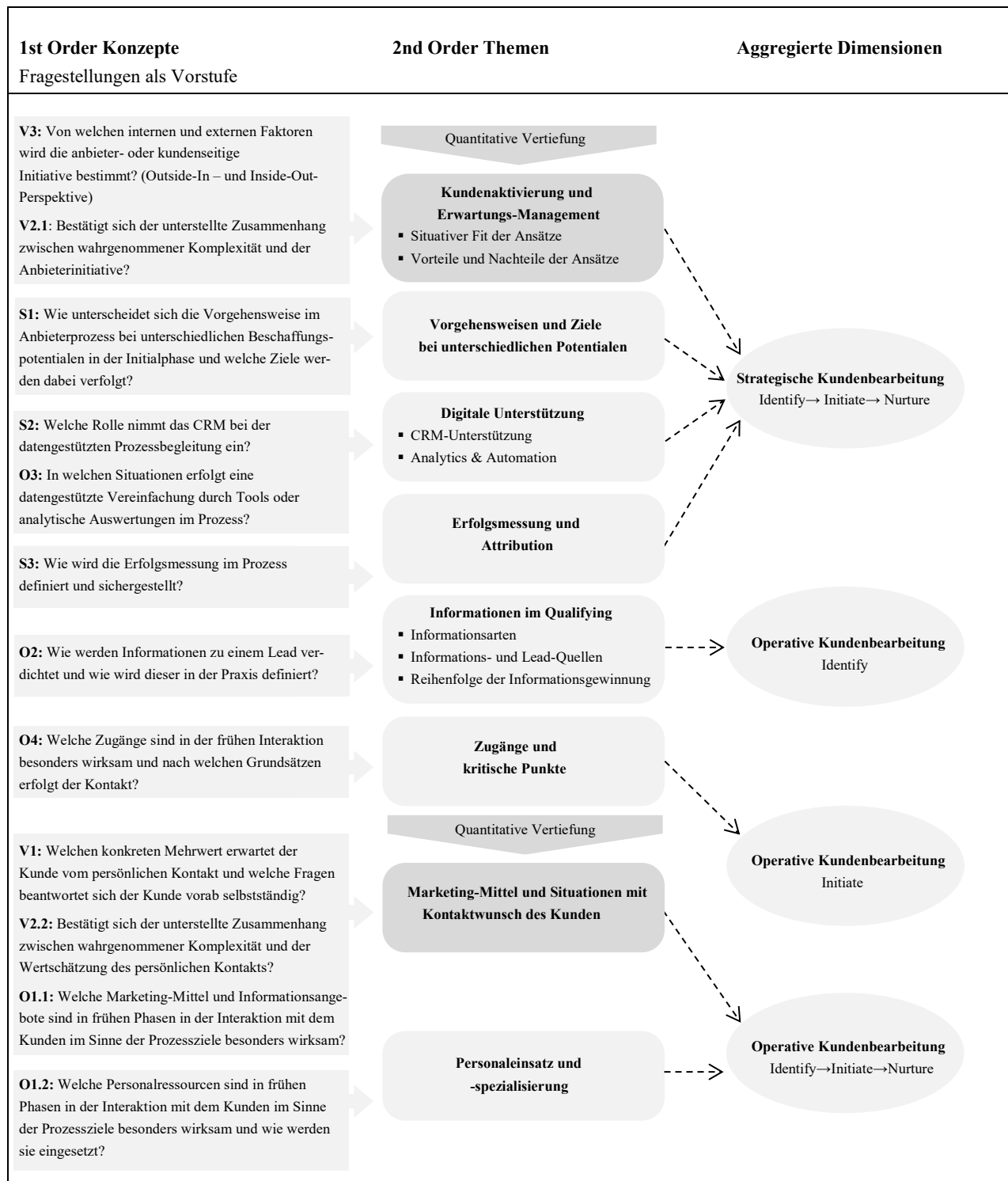


Abbildung 26: Datenstruktur der Untersuchung in Anlehnung an Gioia et al. (2013)

Die Datenstruktur des Gioia-Frameworks ermöglicht eine stringente Gegenüberstellung von theoretischen Themenfeldern und ihrer Interpretation durch die Praxis. Dabei erscheint die Methodik geeignet, um das Framework aus dem integrierten Management-System in Teilabschnitt 1.3.3 in strukturierte, qualitative Interviews zu übertragen.

3.3.2 Interview-Stil der qualitativen Erhebung

Hinsichtlich der Protokolle empfiehlt Gioia et al. (2013) ein *flexibles Vorgehen* in Abhängigkeit der jeweiligen Antworten. S. A. Jacob & Furgerson (2012) und Amankwaa (2016) betonen, dass es sinnvoll ist, *von offenen zu gestützten Fragen* überzugehen. Die Stärke der qualitativen Interviews besteht demnach gerade darin, relevantes Wissen abzurufen, das *bisher nicht strukturiert* erfasst wurde.

Besonders bei Fragestellungen zu den Ursachen von Prozessen mit einer Verortung in der alltäglichen Praxis der Befragten bieten sich *Tiefen-Interviews* an (Dworkin, 2012). Die Tiefen-Interviews sind dabei möglichst frei strukturiert, haben Ähnlichkeiten zum natürlichen Dialog und dauern durchschnittlich eine Stunde (Johnson, 2011; Ritchie et al., 2014).

Zudem können Tiefen-Interviews mit einem hohen Informationsgehalt in *Experten- und Grundlagen-Interviews für Case Studies* unterschieden werden: Die Experten-Interviews eröffnen einen breiten Blick auf ein Phänomen mit der Chance auf Generalisierbarkeit (Dorussen et al., 2005). Dagegen ermöglichen die Interviews bei Case Studies die notwendige Tiefe für praxisnahe Implikationen. Die Case Studies können anschließend als Leitbild dienen. Sie lassen sich allerdings bei einem sehr spezifischen Setting mitunter nur schwer auf andere Fälle übertragen (Noor, 2008).

Aufgrund der Empfehlungen vom *Übergang* zwischen einer offenen zu einer geschlossenen Struktur sollen die Fragen in den einzelnen Feldern im Interview etwas breiter formuliert werden. Die Themenfelder dienen dagegen zur weiteren Eingrenzung, um das Gespräch bewusst auf einzelne Punkte zu lenken.

Es wird davon ausgegangen, dass Fragen zu Themen wie Lead-Arten in vielen Fällen *mit einem Interview-Partner vertieft* werden können. Bei Fragen zum Vorgehen bei verschiedenen Beschaffungspotentialen wird dagegen ein höherer Mehrwert im Vergleich der Blickwinkel *unterschiedlicher Interview-Partner* gesehen – beispielsweise zwischen Verantwortlichen im Klein- und Grosskundengeschäft. Hier sollen mit einer Mischung aus Experten- und Case Study Interviews Akzente gesetzt werden.

Für reichhaltige Ergebnisse in der Grundlagenforschung sollen breite *Experten-Interviews* mit spezifischen *Case Study Interviews* kombiniert werden. Auf diese Weise wird die Bewertung der *Generalisierbarkeit* einzelner Aussagen mit praktischen Implikationen zur operativen *Umsetzung im Einzelfall* verbunden. Diese Kombination verspricht einen besonders hohen Mehrwert für *übertragbare Erkenntnisse mit Praxisbezug*.

3.3.3 Umfang der Erhebungen

In Bezug auf eine angemessene Datengrundlage einer *qualitativen Erhebung* betont Mason (2010), dass es erforderlich ist, eine *Fallzahl für die Interviews* zu wählen, die gross genug ist, um neue Erkenntnisse zu eröffnen. Die Stichprobengrösse sollte zudem unterhalb der Grenze von inhaltlichen Wiederholungen liegt. Dabei hängt die Sättigung allerdings ebenso von den individuellen Forschungsfragen ab.

Als durchschnittlichen Richtwert gibt Mason (2010) 31 Interviews für Dissertationen an. Boddy (2016) betont dagegen, dass bei Tiefen-Interviews die Anzahl geringer ist und eine Sättigung bereits bei 12 Fällen eintreten kann. Diese Einschätzung deckt sich mit der Untergrenze von 12 bis 15 Fällen bei komplexen Studien in komparativen Analysen von Supeni & Saddhono (2013).

Auch wenn in den letzten Jahren vermehrtes Interesse an einer Vorbestimmung der Anzahl an Interviews aufgekommen ist, bewerten Sim et al. (2018) alle bisherigen Ansätze als problematisch. Die Autoren sprechen sich deshalb für eine *Überprüfung der Sättigung über den Verlauf der Untersuchung* aus.

Bei *quantitativen Erhebungen* lässt sich eine geeignete *Stichprobengrösse mathematisch* und damit einfacher bestimmen. Der Umfang der Datengrundlage für eine angemessene Konvergenz wird bei Korrelationsanalysen mit einer Stichprobengrösse von 64 oder 82³⁶ angegeben. Sie liegt im Fall von vergleichenden Methoden dagegen bei 51 oder 64 (Onwuegbuzie & Collins, 2007).

Während sich ein *angemessener Umfang* für die quantitativen Erhebungen einfach bestimmen lässt, variieren die Empfehlungen im qualitativen Bereich individuell im Kontext der Untersuchung. Bei der Fallzahl der Interviews soll deshalb im Sinne der *Sättigung* vorgegangen werden. Die Sättigung wird dabei im Teilabschnitt der qualitativen Erhebung direkt diskutiert.

³⁶ Die zweite Zahl bezieht sich auf die jeweils empfohlene Stichprobengrösse für einen zweiseitigen Test.

3.3.4 Gewährleistung der Transparenz

Die Anforderungen an eine sorgfältige Dokumentation umfassen die *Auswahl von Kategorien* (Constas, 1992), die *Erfassung der Datengrundlage* (Moravcsik, 2014) und die *Ablage der Protokolle* (Amankwaa, 2016). Dabei wurde die Unterscheidung in theoretische und praxisnahe Kategorien bereits über das Gioia-Framework vorgenommen.

Hinsichtlich der Datengrundlage erfolgt eine Orientierung an den drei Dimensionen der *Methodenauswahl*, *analytischen Transparenz* und *Datentransparenz* nach Moravcsik (2014). Während die methodische Auswahl bereits in Abschnitt 3.2 diskutiert wurde, sollen Informationen zur Stichprobe und dem Ablauf der Auswertung im jeweiligen Abschnitt der Studien beschrieben werden. Die Protokolle befinden sich in Anhang 3³⁷ und die Grunddaten der quantitativen Erhebungen in Anhang 2.

Die Transparenz soll durch eine *konsistente Bereitstellung der erhobenen Daten* gewährleistet werden. Daneben werden die *Methodenauswahl* und die *Auswertung* beschrieben, um die Ergebnisse nachvollziehbar zu machen.

3.3.5 Validität durch perspektivische Vielfalt

Tracy (2010) fordert eine vielfältige Perspektive durch eine *Triangulation* und *Multivokalität*.

Auch Flick (2010) empfiehlt eine *Triangulation* zur Auflösung von Komplexität. Die Triangulation umfasst dabei den *Einbezug unterschiedlicher Methoden, Datenquellen und Standpunkte* für das ganzheitliche Verständnis eines Sachverhalts. Durch die Vereinigung verschiedener Blickwinkel auf ein Problem wird die Validität von Ergebnissen im qualitativen Rahmen sichergestellt (Carter et al., 2014).

Das weiterführende Konzept der *Kristallisation* nach Ellingson (2009) distanziert sich dagegen von der Verdichtung zu einer zentralen Wahrheit. Die Autorin betont, dass sich unterschiedliche Facetten auf ein komplexes Problem oft nicht zu einem einzigen Bild reduzieren lassen. In diesem Fall steht somit eher eine *Anreicherung über verschiedene Bezugspunkte* im Vordergrund. Um realitätsnah zu bleiben, wird dabei ein gewisser Grad an Variabilität im Untersuchungsgegenstand akzeptiert.

Die *Multivokalität* beinhaltet den *Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen*. Sie erhöht die Glaubwürdigkeit einer Studie, da sie die Interpretation eines Phänomens durch unterschiedliche Standpunkte zulässt (Tracy, 2010).

³⁷ Um die Übersichtlichkeit im Anhang zu erhöhen, schliesst die Arbeit mit dem umfangreichsten Inhalt.

Im Sinne der Generalisierbarkeit geht es bei der Multivokalität darum, homogene Gruppen aufgrund ihrer Konformität zu vermeiden, aber *zentrale Variablen als Bezugspunkte* zu nutzen (Freeman, 2006). Beim Test von Theorien sollen dazu Fälle ausgewählt werden, an denen die *Grenzen der zugrundeliegenden Problematik* besonders deutlich werden. Extrembeispiele sind ebenfalls geeignet, wenn die Ausprägungen eines Phänomens untersucht werden (O. C. Robinson, 2014).

Aufgrund einer komplexen Problemstellung erscheint die Perspektive der *Kristallisation* für die Untersuchung geeignet. Es gilt zu überprüfen, ob sich Dimensionen während der Erhebung verdichten lassen. Der *Wissenszuwachs* gilt jedoch als treibende Kraft.

Mithilfe einer Kombination von Experten- und Case Study Interviews wird sowohl ein *breiter strategischer* als auch *spezifisch operativer Standpunkt* eingenommen. Um die Begrenzungen von Marketing und Sales zu überwinden, sollen bewusst *Funktionen aus beiden Bereichen* im Sinne der Multivokalität befragt werden.

Die *methodische Vielfalt* der Untersuchung soll über die *qualitative* und *quantitative* Betrachtung sichergestellt werden. Für eine ganzheitliche Perspektive wird – neben dem Fokus auf die *Anbieterperspektive* – die *Kundensicht* in einer der quantitativen Studien eingenommen.

3.3.6 Vorgehensmodell zur Konstruktion quantitativer Konstrukte

Bei der quantitativen Untersuchung sollen die Fragen nach situativen Moderatoren für die *Richtung der anbieter- oder kundenseitigen Initiative* (1) und den *Kontaktwunsch des Kunden* (2) untersucht werden. Folglich werden zwei separate Studien angefertigt.

Um geeignete *Instrumente für die Konstrukte* zu entwickeln, soll der Leitfaden von Homburg & Giering (1996) verwendet werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den ersten beiden Phasen in Abbildung 27.

Aufgrund der Empfehlung von Meissner et al. (2011) erfolgt beim verwendeten Mixed-Methods-Ansatz ein *Fokus auf den qualitativen Aspekt*. Da die Untersuchung als Grundlagenarbeit eingestuft wird, soll im quantitativen Teil ein Beitrag zur *Grobkonzeptualisierung* mit Schwerpunkt auf die *Generalisierbarkeit erster Ergebnisse* gelegt werden. Hier ist geplant, Konzepte erster Ordnung und die Themen zweiter Ordnung aus dem Gioia-Framework zu verwenden, um eine Ausgangsmenge an Indikatoren zu entwickeln. Zur Sicherstellung einer hohen Reliabilität und Validität sollen, wenn möglich, bewährte Indikatoren verwendet werden.

Aufgrund des sequentiellen Designs der Studien folgt die *Datenintegration* dem Grundsatz der verbundenen Daten nach Creswell & Plano Clark (2017). Demnach werden die Daten aus der qualitativen und den quantitativen Studien nicht unmittelbar zusammengelegt, sondern bedingen sich lediglich logisch.

Für die erste Grobkonzeption erscheinen *einfache statistische Analysen* aus der deskriptiven Statistik angemessen. Im Rahmen der schliessenden Statistik sollen maximal Korrelationsanalysen und vergleichende Methoden verwendet werden.

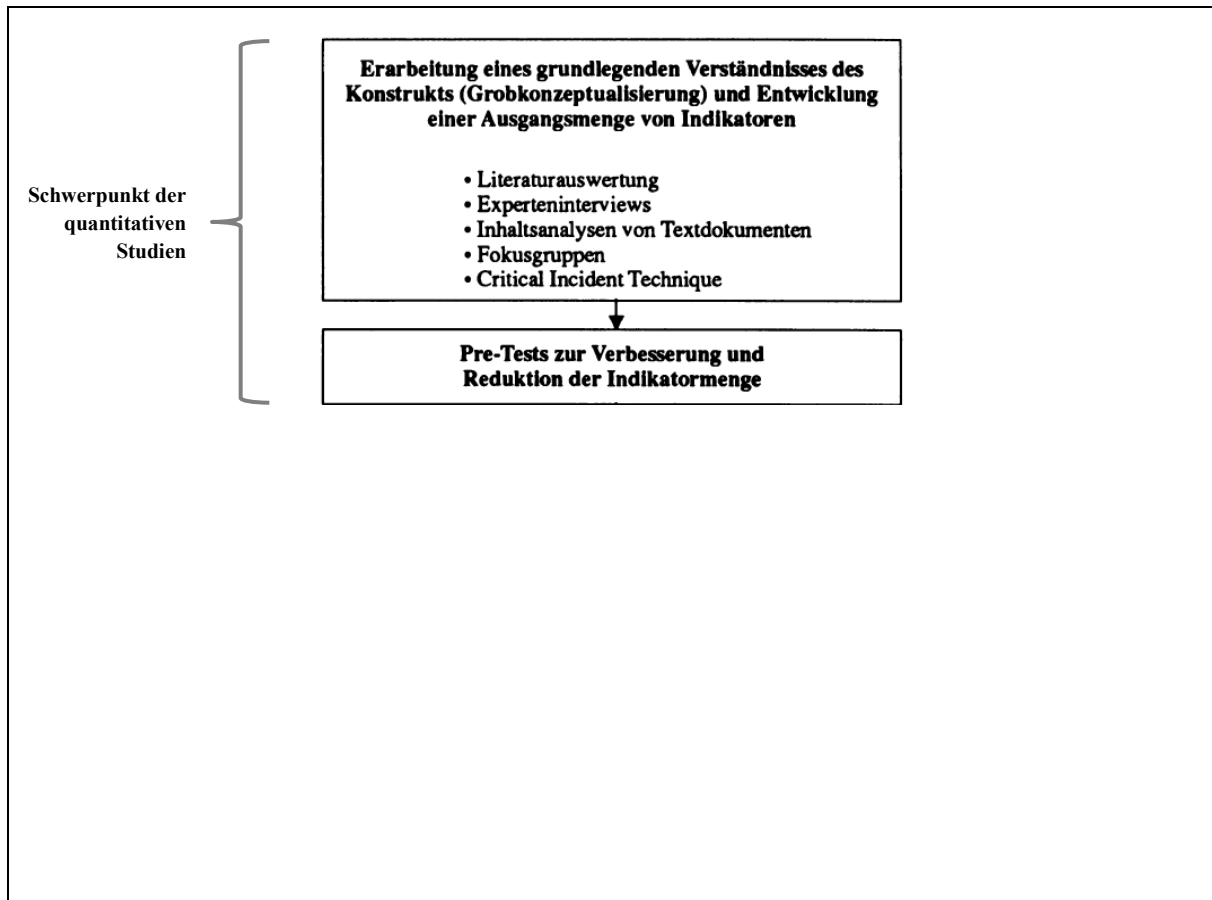


Abbildung 27: Konzeptualisierung komplexer Konstrukte nach Homburg & Giering (1996, S. 12)

In der quantitativen Vertiefung sollen Indikatoren für den Kontaktwunsch des Kunden und die Richtung der Initiative analysiert werden. Der Anspruch an die Studien ist dabei die *Grobkonzeptualisierung*, d. h. in beiden Bereichen sollen *generalisierbare Aussagen* mit einer *reduzierten Indikatormenge* ermöglicht werden.

Bei der Integration sollen die *Daten nicht zusammengelegt werden*, sondern logisch aufeinander aufbauen. Durch den Schwerpunkt auf den qualitativen Teil bietet es sich an, in den quantitativen Erhebungen *einfache Verfahren der deskriptiven Statistik* und *vergleichende Methoden* zu verwenden.

3.4 Zusammenfassung der Methodik

Bei der Untersuchung der Initialphase im B2B-Geschäft soll sowohl der Impact für die Praxis als auch die wissenschaftliche Güte gewährleistet werden. Das *explorative, sequentielle Verfahren* bietet in diesem Rahmen eine ausbalancierte Methodik für die *Grundlagenforschung*. Insbesondere der Einbezug von *Mixed Methods* erscheint für den Umgang mit der *Komplexität des Untersuchungsgegenstands* geeignet.

Eine praxisnahe Ausrichtung der Arbeit im Sinne von *Relevance* wurde in Kapitel 1 und 2 fokussiert. Die wissenschaftliche Sorgfalt im Rahmen von *Rigor* soll vor allem durch eine methodische und inhaltliche Vielfalt sichergestellt werden.

Für die *methodische Vielfalt* kombiniert die Untersuchung die Informationstiefe qualitativer Interviews mit der Validität und Reliabilität quantitativer Ergebnisse.

Die *inhaltliche Vielfalt* soll wiederum durch eine Kombination aus Experten- und Case Study Interviews ermöglicht werden. Infolgedessen lassen sich Aussagen mit strategischer Breite und operativer Tiefe verbinden. Die bewusste Integration von Funktionen aus Marketing und Sales sowie dem Klein- und Grosskundengeschäft soll die Reichhaltigkeit der Ergebnisse ebenfalls erhöhen.

Während bei den quantitativen Studien eine aussagekräftige Fallzahl über mathematische Vorgaben gesetzt werden kann, gilt es, die Fallzahl der qualitativen Studie über die *Sättigung im Verlauf der Interviews* zu bestimmen. In beiden Bereichen ist es erforderlich, sowohl die Ergebnisse als auch die analytische Vorgehensweise nachvollziehbar zu dokumentieren.

Eine stringente *Gegenüberstellung von Theorie und Praxis im Sinne von qualitativem Rigor* soll auch über die Datenstruktur von Gioia erfolgen. Die Methodik verspricht einen geeigneten Übergang zwischen dem integrierten Management Framework und strukturierten Interviews.

Die Untersuchung nimmt eine Perspektive nach dem Verständnis der *Kristallisation* in Teilabschnitt 3.3.5 ein. Demnach sollen Ergebnisse – wenn möglich – verdichtet werden. Allerdings wird eine höhere Variabilität für einen praxisnahen Wissenszuwachs im Rahmen der Grundlagenforschung akzeptiert. *Validität* wird in diesem Zusammenhang – im Vergleich zur Reliabilität – als bedeutsamer eingeschätzt.

Das Studiendesign für die Untersuchung der Initialphase ist in Tabelle 15 zusammengefasst. Das Vorgehen orientiert sich dabei an den Vorschlägen von Creswell (2011) sowie Creswell & Plano Clark (2017) und folgt vier Schritten:

1. *Im ersten Schritt* sollen die Fragestellungen aus Teilabschnitt 1.3.3 beantwortet werden, um die Themen zweiter Ordnung aus der Theorie mit Konzepten erster Ordnung über Interviews in der *Datenstruktur von Gioia anzureichern*.
2. *Im zweiten Schritt* erfolgt die Grobkonzeptualisierung von *quantitativen Konstrukten* zur anbieter- oder kundenseitigen Initiative und dem Kontaktwunsch des Kunden in der Initialphase. Als Grundlage sollen hier die qualitativen Ergebnisse genutzt werden und in *bewährte quantitative Indikatoren überführt werden*.
3. *Im dritten Schritt* wird die weitere Reduzierung der Indikatormenge vorgenommen. Durch den Fokus auf den qualitativen Teil der Untersuchung schliesst der quantitative Teil mit einfachen Verfahren aus der deskriptiven Statistik und vergleichenden Methoden. Das Ziel ist hier ein *erster Beitrag zur Theoriebildung*.
4. *Im vierten Schritt* erfolgt die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse. Die Datenintegration wird in einer stufenweisen Vertiefung umgesetzt, somit fokussiert sich die Auswertung auf die *Generalisierbarkeit einzelner Aussagen* und erweitert diese nicht. Die Arbeit schliesst mit einer Diskussion der Untersuchungsergebnisse, den Limitationen und einem Ausblick.

Schritt 1 Design und Vorgehen im qualitativen Forschungsstrang (Orientierung an Gioia et al., 2013 und Tracy, 2010) ▪ Qualitative Forschungsfragen und Vorgehensweise festlegen, ▪ Geeignete Interview-Partner auswählen, Einverständnis einholen und Gespräche über Protokolle dokumentieren, ▪ Datenanalyse mit einem Schwerpunkt auf die Entwicklung von strukturierten Themenfeldern und die Identifizierung von Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen. ▪ Ableitung der Forschungsfragen für die quantitative Vertiefung.	Schritt 2 Ableitung eines flankierenden, quantitativen Forschungsstrangs (Orientierung an Homburg & Giering, 1996) ▪ Verfeinerung der qualitativen Fragenstellungen im quantitativen Rahmen, ▪ Design von quantitativen Konstrukten unter Einbezug geeigneter Instrumente basierend auf den Ergebnissen des ersten Schritts, ▪ Test der Konstrukte auf ihren Realitätsbezug.
Schritt 4 Interpretation des Gesamtergebnisses ▪ Zusammenfassung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse, ▪ Interpretation der qualitativen und quantitativen Ergebnisse, ▪ Diskussion der Ergebnisse unter Aussagen zur Generalisierbarkeit und dem Zusammenhang von Aussagen zwischen den Forschungssträngen.	Schritt 3 Quantitative Vertiefung und Anreicherung ▪ Quantitative Fragestellungen und Hypothesen formulieren, ▪ Auswahl geeigneter Teilnehmer für die geschlossene, quantitative Erhebung, Einverständnis einholen und Datenerhebung über die im zweiten Schritt entwickelten Instrumente, ▪ Deskriptive Datenanalyse zur Beantwortung der quantitativen Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen.

Tabelle 15: Exploratives, sequentielles Studiendesign nach Creswell & Plano Clark (2017, S. 88) und Creswell (2011)

4 Ergebnisse der Untersuchung

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Beantwortung der Forschungsfragen zu Initialphasen im B2B-Geschäft (1.3.3) im Rahmen des integrierten Management Frameworks (2.7). Eine besondere Betonung wird dabei auf die potentialbasierte, prozessorientierte und datengestützte Perspektive gelegt (1.2.6.1).

Im Rahmen des explorativen, sequentiellen Designs (3.2) werden in Abschnitt 4.1 und 4.2 die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews in der strategischen und operativen Perspektive vorgestellt. In Abschnitt 4.3 erfolgt die quantitative Vertiefung zum Kontaktwunsch des Kunden und der anbieter- oder kundenseitigen Initiative.

Abschnitt 4.1 und 4.2 sind nach der Logik des Gioia Frameworks (3.3.1) aufgebaut. Hier sollen die theoretischen Themen zweiter Ordnung mit Konzepten erster Ordnung angereichert werden. Für den Transfer zwischen Theorie und Praxis wurden Tiefen-Interviews nach dem Verständnis von Teilabschnitt 3.3.2 durchgeführt. Tabelle 16 gibt einen ersten Überblick der Interviews und die Protokolle befinden sich mit einem Gesprächsleitfaden in Anhang 3. Die Präsentation der Themen weicht dabei leicht vom Leitfaden ab, da versucht wurde von allgemeinen auf spezielle Themen überzuleiten. Die digitale Unterstützung war beispielsweise einer der letzten Punkte im Gespräch.

Um eine vielfältige aber aussagekräftige Perspektive einzunehmen wurden die Interview-Partner nach dem Anspruch der Kristallisation (3.3.5) ausgewählt. Als zentrale Variable wurden die Interviews über das zu bearbeitende Kundenpotential im B2B-Geschäft angeordnet³⁸.

Bei den Case Study Interviews (CI) wurde der Fokus auf die Kundenbearbeitung im Einzelunternehmen gelegt. In einigen Unternehmen wurden auch mehrfach Interviews geführt. Zum einen ging es dabei darum die Erkenntnisse zum Umgang mit unterschiedlichen Segmenten zu vertiefen. Andererseits wurde in einigen Fällen die Perspektive von Marketing- und Sales-Verantwortlichen separat erfasst.

Es wurde deutlich, dass sich besonders Software- und Dienstleistungsunternehmen für die Fragestellungen zur potentialbasierten Kundenbearbeitung eignen. Hier fand sich oft eine Bandbreite zwischen dem Fokus auf hochspezifische Einzelkundengeschäfte sowie einfachem Inbound-Geschäft.

³⁸ Die Einordnung des Kundenpotentials wurde durch den Autor heuristisch im Vergleich zwischen den einzelnen Fällen vorgenommen. Eine absolute Quantifizierung erschwerte sich durch die Vielfältigkeit der Unternehmen.

Bei den Experten-Interviews (EI) wurde ein Schwerpunkt auf die datengestützte Perspektive gelegt. Hier wurden die Themen CRM, Datenanalyse und Lead Management fokussiert. Daneben wurde der Einstieg in die Kundeninteraktion im Rahmen des Social Sellings, Telemarketing-Kampagnen, Content Marketing sowie des Partnernetzwerks untersucht. Auch die Unterstützung durch Inside-Sales-Funktionen wurde aufgrund der Vorüberlegungen in der potentialbasierten Bearbeitung vertieft.

Nr.	Beschaffungspotential	EI	CI	Funktion	Branche	Themenschwerpunkt	Länge
1	klein		✓	CEO	Befestigungstechnik	-	28:59
2	klein und mittel		✓	BD	Versicherungen	Support-Funktionen im Inside Sale	1:44:00
3	klein und mittel	✓		Marketing	ICT	Lead Management	53:40
4	klein und mittel		✓	Sales	Befestigungstechnik	-	36:27
5	klein, mittel und gross		✓	BD	Internetdienstleistungen	-	59:32
6	klein, mittel und gross		✓	Marketing	Internetdienstleistungen	-	45:59
7	mittel	✓		CEO	CRM-Beratung	CRM-Implementierung	1:27:27
8	mittel	✓		Marketing	Logistik	Content Marketing	56:11
9	mittel		✓	Sales	ERP-Anbieter	-	43:14
10	mittel und gross	✓		COO	B2B-Telemarketing	Telemarketing-Kampagnen	1:39:48
11	mittel und gross	✓		CEO	Reiseplattform	Einstieg in die Interaktion	24:01
12	mittel und gross	✓		Marketing	Softwareentwickler	Einstieg über ein Partnernetzwerk	1:54:25
13	mittel und gross	✓		BD	IT-Dienstleister	Social Selling	1:01:53
14	mittel und gross	✓		CEO	Datendistributor	Telemarketing-Kampagnen	2:12:24
15	mittel und gross	✓		Marketing	Pharmaunternehmen	Support-Funktionen im Inside Sale	21:24
16	mittel und gross		✓	Marketing	Maschinenbau	-	1:01:21
17	mittel und gross		✓	Marketing	Befestigungstechnik	-	18:36
18	mittel und gross		✓	Sales	CRM-Anbieter	-	1:23:39
19	gross	✓		Marketing	Finanzdienstleister	Einstieg bei Bestandskunden	34:11
20	gross	✓		Marketing	Finanzdienstleistungen	Social Selling	1:24:40
21	gross		✓	Marketing & Sales	Befestigungstechnik	-	1:19:35
22	gross		✓	BU Leiter	Präzisionsformteile	-	1:31:56
23	gross		✓	Sales	ICT	KAM	1:30:48
24	sehr gross		✓	Sales	ICT	Account Based Marketing	29:39
25	sehr gross		✓	Sales	HR-Softwarelösungen	Account Based Marketing	1:12:23
26	-	✓		CEO	Sales Analytics	Datenanalyse und Automation	1:02:48
27	-	✓		CRM	Logistik	CRM-Implementierung	33:48
28	-	✓		Board Member	Marketing-Beratung	Prozessdigitalisierung	53:14
29	-	✓		Marketing	Datendistributor	Handel mit Daten	1:13:23
30	-	✓		Datascience	Internetdienstleistungen	Erfolgsmessung und Attribution	43:52

Tabelle 16: Übersicht der Experten- und Case Study Interviews angeordnet nach Beschaffungspotential

Neben den Akzenten durch 16 EI zeigte sich bei den CI eine Sättigung nach 14 Interviews. Unterschiede in der potentialbasierten Bearbeitung wurden aufgrund der Empfehlungen in Teilabschnitt 3.3.5 durch Extrembeispiele untersucht. So wurde ein Vergleich zwischen dem Kleinkundengeschäft und dem Account Based Marketing bei Grosskunden durchgeführt. Die Gespräche weisen durchschnittlich eine Länge von

Um den Informationsverlust bei der Auswertung der qualitativen Erhebung gering zu halten, wurde ein vierstufiges Verfahren zur Verdichtung der Inhalte genutzt. Damit die Transparenz (3.3.4) der Auswertung sichergestellt werden kann, wurde die Vorgehensweise in der jeweiligen Stufe⁴⁰ neben einem Dokumentationsverweis in Abbildung 29 dargestellt. Die Stufen lassen sich dabei wie folgt verstehen:

1. Im ersten Schritt wurden die Antworten pro Befragung in sieben Themenfelder eingeordnet, die sich an den Forschungsfragen orientieren⁴¹. Die Protokolle der Interviews wurden mit dem Fragebogen in Anhang 3 beigelegt.
2. Im zweiten Schritt wurden die Antworten in den jeweiligen Themenfeldern über alle Interviews ausgewertet. Die aggregierten Ergebnisse werden mit einem direkten Bezug zu den Forschungsfragen in Abschnitt 4.1 und 4.2 dargestellt. Ausserdem erfolgt eine Zuordnung zur strategischen und operativen Ebene.
3. Im dritten Schritt werden die Erkenntnisse aus der qualitativen und den quantitativen Erhebungen in Abschnitt 4.4 zusammengefasst und über Visualisierungen auf ihre Kernaussagen reduziert.
4. Als letzter Schritt kann die Beantwortung der Forschungsfragen (5.1) und die Diskussion des theoretischen (5.2) und praxisorientierten Beitrags (5.3) der Untersuchung angesehen werden.

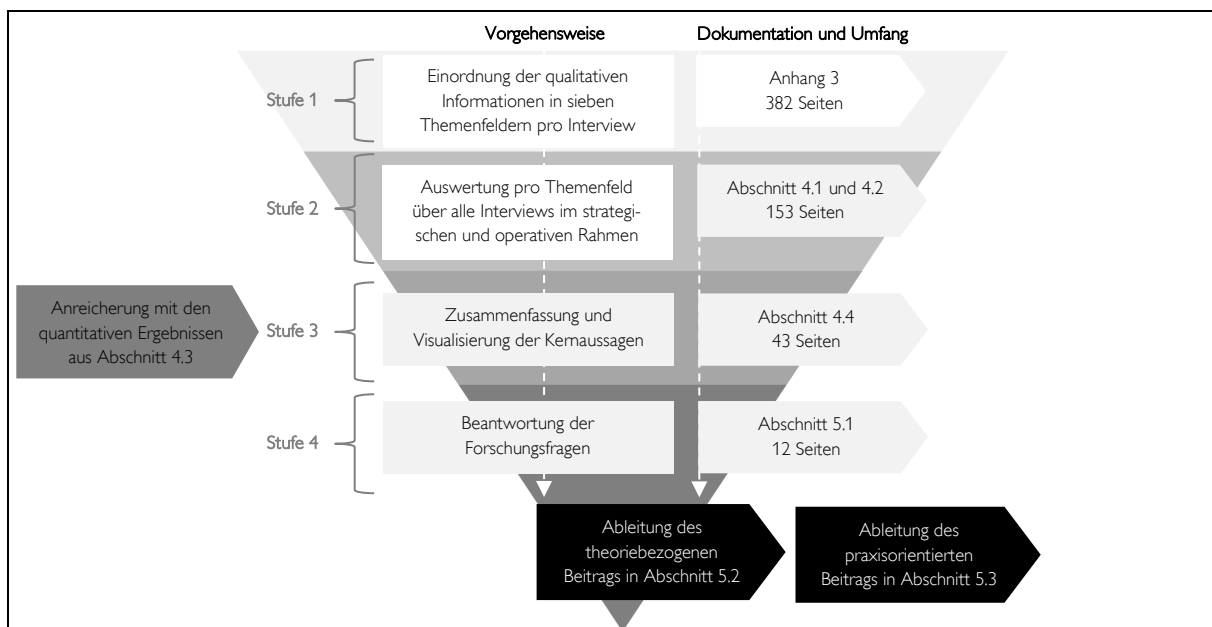


Abbildung 29: Vorgehensweise bei der Verdichtung der Untersuchungsergebnisse

⁴⁰ Die Dokumentation der quantitativen Studien wird gesondert in Abschnitt 4.3 ausgewiesen. In diesem Abschnitt geht es vor allem um die Darstellung der Verdichtung von Informationen in der qualitativen Erhebung.

⁴¹ Bei den Feldern geht es um Treiber von Out- & Inbound-Aktivitäten (1), Sales Cycle, Lead Nurturing & Lead-Arten (2), Informationen des Leads (3), Lead-Quellen, Marketing-Mittel & Dialogangebote (4), Ziele & Erfolge mit dem Lead (5), HR-Einsatz, Marketing- & Sales Alignment (6), sowie den Einsatz von CRM und digitalen Tools (7).

4.1 Ergebnisse zur strategischen Kundenbearbeitung

Die folgenden Abschnitte stellen die Ergebnisse der Interviews im Rahmen des Gioia-Frameworks (3.3.1) dar.

In Abschnitt 4.1 geht es um die *strategische Perspektive* in Bezug auf den Umgang mit dem Momentum des Kunden (4.1.1) und das Vorgehen bei unterschiedlichen Potentialen sowie allgemeinen Zielen und Widerständen im Prozess (4.1.2).

Die weiteren Teilabschnitte diskutieren die digitale Unterstützung durch Grundfunktionen und die Datenhaltung im CRM (4.1.3.1, 4.1.3.2). Daneben werden Anwendungsfelder der Automatisierung (4.1.3.3) und die Erfolgsmessung in der Kundenbearbeitung (4.1.4) behandelt.

Die Ergebnisse werden in Abschnitt 4.4 abschliessend verdichtet.

4.1.1 Kundenaktivierung und Erwartungsmanagement

Teilabschnitt 4.1.1 befasst sich mit den Fragestellungen:

V3: Von welchen internen und externen Faktoren wird die anbieter- oder kundenseitige Initiative bestimmt? (Outside-In – und Inside-Out-Perspektive)

V2.1: Bestätigt sich der unterstellte Zusammenhang zwischen wahrgenommener Komplexität und der Anbieterinitiative?

Teilabschnitt 4.1.1.1 beginnt mit einer Einleitung in die *Unterschiede im In- und Outbound-Geschäft*⁴² aus Sicht der Praxis. Dabei erfolgt eine Differenzierung zwischen den beiden Ansätzen in Bezug auf die Kontrolle und den Kundenfokus (1), den Umgang mit Kundenfeedback (2) sowie die Optimierbarkeit des Prozesses (3).

Teilabschnitt 4.1.1.2 thematisiert *Voraussetzungen für die Umsetzung von In- und Outbound-Massnahmen*. Hier geht es um die Identifizierbarkeit des Kundeninteresses (1), die Ansprachemöglichkeit unter kanalspezifischen Faktoren (2), die Kompetenzen des Anbieters und die Qualität der Ansprache (3) sowie die Mentalität der Mitarbeiter (4).

Teilabschnitt 4.1.1.3 zeigt, dass viele Unternehmen eine *Mischstrategie* verfolgen, wobei der Schwerpunkt *auf das In- oder Outbound-Geschäft* vorwiegend von vier Faktoren beeinflusst wird. Die Ausrichtung der Kommunikation wird vor allem durch das

⁴² Im Verlauf der ersten Gespräche zeigte sich, dass es Interview-Partnern leichter fiel, zu den klassischen Inbound- und Outbound-Begriffen zu antworten. Daher erfolgte ein Hinweis auf das zugrunde liegende Verständnis von Kundenaktivierung und Erwartungsmanagement, bevor die vertrauten Begriffe genutzt wurden.

Beschaffungspotential des Kunden (1), den Kundentyp (2), die angebotene Leistung (3) sowie die strategische Positionierung im Beschaffungsprozess (4) geprägt.

4.1.1.1 Charakteristika des In- und Outbound-Geschäfts

Zu Beginn der Interviews wurden *Charakteristika* des In- und Outbound-Geschäfts herausgearbeitet.

Unterschiede bestehen demnach in den Bereichen *Kontrolle und Kundenfokus* (1), *Feedback* (2) und *Optimierbarkeit des persönlichen Verkaufs* (3).

Bei Outbound-Massnahmen steigt die *Kontrolle* durch eine höhere Planungssicherheit, da Kunden anbieterseitig nach einem präzisen Targeting angesprochen werden. Es wird somit eher agiert als reagiert. Das aktive Vorgehen verhindert Streuverluste, im Unterschied zum selbstständigen Vorgehen des Interessenten im Online-Kanal. (I 10, 1.2)⁴³ Zudem bieten Outbound-Aktivitäten über ihre steuerbare Kontaktfrequenz eine direkt beeinflussbare Wachstumsgeschwindigkeit.

Inbound-Ansätze gelten als kostengünstig, da sie keinen teuren Personaleinsatz erfordern. (I 27, 1.3) Bei Märkten mit kleineren Kunden erfolgt der Outbound-Kontakt entlang einer tayloristischen Wertschöpfungskette. Die Funktionen des Anbieters sind dabei auf einen speziellen Schritt im Verkaufsprozess ausgerichtet, beispielsweise auf Lead-Generierung, Lead-Qualifizierung und Lead Nurturing. (I 9,1.2)

Im Inbound Funnel ist die Streuung höher, da auch Kontakte zu Werkstudenten und anderen unpassenden Funktionen entstehen. (I 14,1.2) Outbound-Ansätze verfügen dagegen über einen hohen *Kundenfokus*: Während sich im Inbound Marketing Kunden aus einer breiten Masse beim Unternehmen melden, werden Outbound-Aktivitäten stärker auf passende Wunschkandidaten zugeschnitten. (I 10,1.2) Es gibt zwar auch standardisierte Ansätze in Segmenten mit einer Vielzahl kleiner Unternehmen. Bei Grosskunden im «Elephant Hunting»⁴⁴ sollte dagegen mit Bedacht vorgegangen werden. (I 9,1.2)

Durch den persönlichen anbieterseitigen Kontakt entstehen reichhaltiges *Feedback* und Einblicke in frühe Kundenphasen: Inbound Leads schliessen zwar schneller ab, da sie sich beim kundenseitigen Kontakt meistens bereits in einer fortgeschrittenen Beschaffungsphase befinden. Allerdings gibt es im Inbound eine hohe Dunkelziffer an verlorenen, aber unbekannten Projekten, wenn der Anbieter nicht kontaktiert wurde. (I 10,1.2)

⁴³ Die Interviews (I) werden als Quellen mit einem Bezug zur jeweiligen Sektion ausgewiesen. So handelt es sich bei «I 10,1.2» um eine Angabe aus Sektion 1.2 in Interview 10. Ähnliche Angaben werden in späteren Teilschnitten auch in einer gemeinsamen Klammer aggregiert.

⁴⁴ Um den Informationsverlust bei der Zusammenfassung zu minimieren und einen angemessenen Realitätsgehalt sicherzustellen, wurden zahlreiche Originalaussagen übernommen, allerdings als solche gekennzeichnet.

Bei der gezielten Outbound-Ansprache von speziellen Funktionen wie Produktionsleitern führt der frühe Austausch dagegen zu einem fortschreitend besseren Marktverständnis. (I 9,1.2)

Bei den standardisierten Outbound-Ansätzen handelt es sich um *optimierbare Formen des persönlichen Verkaufs*: In der tayloristischen Wertschöpfungskette werden Engpässe bei den jeweiligen Spezialisten frühzeitig erkannt, wodurch ein ganzheitlich kontrollierbares Sales-Modell entsteht. Mit wachsender Erfahrung der Mitarbeiter in ihrer speziellen Funktion verbessert sich zudem die Wirksamkeit der Kundenbearbeitung.

In neuen Kampagnen wird von Hypothesen-Tests gesprochen, bei denen verschiedene Argumentationen in unterschiedlichen Kundensegmenten systematisch erprobt und verbessert werden können (I 9,1.2)

4.1.1.2 Voraussetzungen für die Umsetzung von In- und Outbound-Massnahmen

Neben den Charakteristika nannten die Befragten erste *Voraussetzungen für die Umsetzung* von In- und Outbound-Massnahmen in vier Feldern. Hier geht es um die *Identifizierbarkeit des Kundeninteresses* (1), die *Ansprachemöglichkeit unter kanalspezifischen Faktoren* (2), die *Kompetenz des Anbieters* und die *Qualität der Ansprache* (3) sowie die *Mentalität der Mitarbeiter* (4).

Für eine anbieterseitige Ansprache stellt sich die Frage, ob *interessierte Kunden identifizierbar sind*: Sofern Anbieter mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits im Erstkontakt einen plausiblen Mehrwert benennen können, erleichtert dies die aktive Ansprache. (I 14,1.2) Es zeigt sich, dass latente Bedürfnisse bei grösseren Unternehmen generell wahrscheinlicher sind, beispielsweise bei der Beschaffung von ERP(Enterprise Resource Planning)-Systemen. (I 12,1.1)

Outbound eignet sich, um gezielt auf Kunden zuzugehen, bei denen sich eine Kaufintention bereits vor dem Kontakt abschätzen lässt. (I 6,1.2) Besonders bei Nischenanbietern mit Spezialanwendungen und einem einfach identifizierbaren Kundenstamm bietet sich die Direktansprache an. (I 29,1.1) Wenn ein Produkt erklärungsbedürftig ist und sich der Bedarf am Markt nur schwer bewerten lässt, ist es umso bedeutsamer, vom Kunden über Inbound gefunden zu werden. (I 26,1.1)

Sowohl In- als auch Outbound-Ansätze versuchen, vorab einen möglichst passenden Einstiegszeitpunkt zu identifizieren. Bei zyklischen Geschäften wie Krankenkassen gibt es im Herbst eine punktuelle Dialogphase für die direkte Ansprache, die sich präzise eingrenzen lässt. (I 29,1.1) Das kontextbasierte Inbound Marketing setzt derweil auf Bannerwerbungen und Textanzeigen über Webseiten, die der Kunde in einer passenden Situation aufruft. (I 30,1.1) Auch Plattformen wie YouTube sind geeignet, um die

Kundensituation einzuschätzen und eine Nachricht im richtigen Moment auszuspielen. (I 30,1.1)

Bei der Ausrichtung der Ansprache kommt auch *kanalspezifischen Faktoren* eine bedeutende Rolle zu. Hier stellt sich die Frage, wie und ob der Kunde anbieterseitig erreicht werden kann: Einerseits zeigen sich Bemühungen, einen kostengünstigen Inbound Funnel aufzubauen, der sogar als «Heiliger Gral» beschrieben wird. Andererseits erweisen sich soziale Medien und andere digitale Kanäle in Bereichen wie dem Manufacturing als nutzlos, wenn sie den Kunden nicht erreichen. (I 9,1.1) Weiter heruntergebrochen auf das Buying Center entsteht die Fragestellung, wo sich ein passender Ansprechpartner im vorderen Teil des Funnels bewegt, der für eine Botschaft empfänglich ist. (I 30,1.1)

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob der Kunde kontaktiert werden möchte oder sich seine Informationen im Netz lieber selbst sucht. «Dass einem die Kunden durch Inbound Marketing selbst zulaufen, ohne dass jemand persönlich behelligt wird», ist dagegen eine unrealistische Annahme. Es gilt, die Eigenständigkeit des Kunden somit nicht zu überschätzen. (I 14,1.2)

Ausserdem muss für Inbound-Ansätze auf einem Kanal genügend Traffic vorhanden sein. Neue Produkte lassen sich anschliessend gut über SEO und SEA mit stark gesuchten Themen verknüpfen. (I 10,1.2) Inbound Leads entstehen dabei bereits in frühen Informationsphasen des Kunden. (I 23,1.1)

Über ein Keyword-basiertes Targeting können die Prospects zu passendem Content wie Videos umgeleitet werden. (I 30,1.1) Besonders interessant sind präzise Kundensuchen in Spezialbereichen wie der Steuerungselektronik. Hier kann mit Produkten und Dienstleistungen eine wirksame Positionierung im Web erfolgen. (I 26,1.1) Auch ein starkes Netzwerk mit aktiven Partnern hilft bei der indirekten Gewinnung neuer Kunden. (I 10,1.2)

Als weitere Voraussetzungen für wirksame In- und Outbound-Massnahmen wurden die *persönliche Kompetenz* und *inhaltliche Qualität* des Anbieters genannt: Junge Unternehmen haben oftmals nicht die Zeit, das Geld oder die Fähigkeiten für eine fundierte Outbound-Strategie. Deshalb setzen sie stärker auf Inbound Leads. (I 10,1.2) Effektive Outbound-Ansätze hängen somit stark von der Kompetenz des Vertriebs ab. Die Grösse und Qualität des Vertriebs können hier sogar zu einem deutlichen Wettbewerbsvorteil werden. (I 21,1.2)

Massnahmen wie das Cold Calling finden sich weiterhin in Märkten mit kleinen Firmen. Bei grossen Accounts werden dagegen professionelle Tele-Center-Agenten eingesetzt.

(I 12,1.2) Die persönliche Ansprache durch den Anbieter verbessert sich dabei zunehmend, wenn zugeschnittene Zielgruppen mit relevanteren Angeboten adressiert werden. (I 28,1.1)

Inbound-Ansätze stellen hohe Anforderungen an Kompetenzen im digitalen Marketing. Hier bedarf es einer Lernkurve beim Tracking von Online-Inhalten, um herauszufinden, wie Inbound-Potentiale systematisch abgeschöpft werden können. (I 28,1.2) Je besser das Online Marketing funktioniert, desto weniger Outbound Marketing ist erforderlich. (I 7,1.2)

Besonders im B2B-Geschäft verschmelzen beide Welten, da der Vertrieb dort «einen breiten Rucksack» mit Hunting- und Farming-Fähigkeiten benötigt. (I 14,1.2) Die Mitarbeiter bewegen sich in einem Spannungsfeld, in dem es Kunden zu halten und auszubauen gilt. (I 21,1.2) Wenn die Kapazitäten des Vertriebs ausgelastet sind, empfiehlt sich generell eine Kombination mit Inbound-Ansätzen. (I 7,1.1)

Für Outbound-Ansätze ist ebenfalls die *Mentalität* im Unternehmen entscheidend: Bei einem Outbound-Vertrieb ist die Kultur davon geprägt, dass die Mitarbeiter von ihrer Seite aus aktiv werden. (I 18,1.2) Anbieterseitige Strategien finden sich beispielsweise bei innovativen Challengern in der IT-Branche (Information Technology). Diese Challenger greifen die bisherigen «Platzhirsche» an und differenzieren sich dabei durch die Qualität in der Akquise. (I 10,1.2) Für ein wirksames Hunting ist allerdings kulturelles Fingerspitzengefühl notwendig, weshalb qualifizierte Mitarbeiter intensiv gesucht werden. (I 14,1.2)

Grosse Unternehmen vernachlässigen dagegen häufig das Outbound-Geschäft. Es ist wegen einer höheren Ablehnungsquote und einer aufwändigeren Akquise bei den Mitarbeitern nicht sonderlich beliebt. (I 10,1.2)

4.1.1.3 Ausrichtung auf das In- oder Outbound-Geschäft

Bei der Frage nach einem *Fokus auf die In- oder Outbound-Ansprache* in der Kundenbearbeitung bekannte sich eine Reihe von Teilnehmern zu einer *Mischstrategie* (siehe z. B. I 10, I 14, I 16 oder I 18).

Outbound-Massnahmen werden oft mit Werbung wie Presseartikeln flankiert. (I 18,1.2) Auch durch interaktive Kommunikationsansätze im Social Selling und Social Marketing entstehen synchrone Dialogansätze. Aufgrund schneller Abfolgen ist es hier schwierig, die Richtung der Interaktion allgemeingültig zu bestimmen. (I 14,1.2)

Bei den Nutzern von Outbound-Kampagnen wurden in den Experten-Interviews Branchen wie Versicherungen, Finanzdienstleister, ICT (Information and Communications

Technology) und Automobilzulieferer genannt. (I 10,1.2.) In den Case Study Interviews zeigte sich allerdings kein systematischer Zusammenhang zwischen In- oder Outbound-Strategie sowie einer bestimmten Branche.

Es wurde deutlich, dass die *Ausrichtung auf das In- oder Outbound-Geschäft* von verschiedenen Faktoren bedingt wird (I 16,1.1). Einen besonderen Einfluss auf die Kommunikationsstrategie nehmen das *Beschaffungspotential des Kunden* (1), der *Kundentyp* (2), die *angebotene Leistung* (3) sowie die *strategische Positionierung im Beschaffungsprozess* (4).

Bei *potentialbasierten* Outbound-Ansprachen geht es meistens darum, Projekte mit Grosskunden zu gewinnen, unter besonderem Fokus auf wiederkehrendes Geschäft. (I 10,1.1) In Wettbewerbssituationen wird intensiv überlegt, ob ein Kunde aktiv bearbeitet werden soll oder ob die Beteiligung an einer Ausschreibung erfolgt. Durch den hohen Konkurrenzdruck müssen vom Anbieter häufig früh hohe Investitionen getätigt werden, beispielsweise wenn es darum geht, den konkreten Business Case des Kunden in einer Demo abzubilden. (I 14,1.2) Es gilt, das Business-Potential vor der Akquise präzise zu operationalisieren, sodass ein «Whale Watching» bei lohnenden Kunden erfolgt. (I 6,1.1)

Das Potential wird durch eine ROI(Return on Investment)-Kalkulation ermittelt. Diese Berechnung ermöglicht es, eine langfristige Geschäftsbeziehung über den Customer Lifetime Value einzuschätzen. Je höher das Potential, desto eher wird die aktive Ansprache gewählt. (I 5,1.1)

Besonders bei ressourcenintensiven Ansätzen wie dem Account Based Marketing ist das Potential des Kunden und nicht die Branche relevant. (I 25,1.1) Hier stellt sich die Frage, wie «die ganz grossen Fische» mit einem «Hypertargeted Approach» direkt angesprochen werden können. Der Rest der Kunden wird dagegen über Inbound-Massnahmen bearbeitet. (I 6,1.2)

Ausserdem gibt es einen situativen Effekt bei der Potentialbewertung. So werden im Outbound-Geschäft nur Kunden angesprochen, die im Lösungsbereich langfristig Handlungsbedarf haben. (I 14,1.2) Eine günstige Situation ergibt sich, wenn der Margendruck des Kunden hoch ist, wodurch er für Innovation aufgeschlossener wird, beispielsweise bei Prozessvereinfachungen oder Anwendungen zur Kostenkontrolle. (I 1,1.1)

Die Ausrichtung der Ansprache wird beim *Kundentyp* von *Affinität und Wissensstand des Kunden* (1), vom *Produktwissen des Kunden* (2), vom *Beschaffungsdruck des Kunden* (3) sowie vom *Unterschied zwischen Neu- und Bestandskunden* (4) getrieben.

Bei der anbieterseitigen Ansprache spielen die *Affinität* und der *Wissensstand des Kunden* eine Rolle: Bei einem Markteintritt werden nach dem Prinzip der «Low Hanging Fruits» zuerst Angebote bei einfachen Kunden erstellt, die den Anbieter bereits kennen und an einer Zusammenarbeit interessiert sind. Später geht es darum, weiter entfernte Potentiale zu aktivieren. (I 6,1.1)

Der aktive Anbieterkontakt ist durch die Vermittlung von Wissen getrieben, das der Kunde nicht im Haus hat. Es geht darum, ein Problem beim Kunden zu suchen und zu lösen. Der Kunde kennt die Möglichkeiten neuer Verfahren häufig noch nicht und kommt deshalb nicht auf die Idee, sie von sich aus zu suchen. (I 22,1.1)

Auch der Ausbildungsstand und die Professionalisierung des Personals sind bei der Ausrichtung der Ansprache von Bedeutung. So beschreibt ein Anbieter einen niedrigeren Ausbildungsstand im Hotel-Markt in Südeuropa mit saisonal tätigen Revenue Managern, die Outbound adressiert werden. Das Personal im Norden ist dagegen besser ausgebildet und arbeitet vorausschauend, weshalb Inbound-Ansätze gewählt werden. (I 11,1.1)

Auch ein geringes *Produktwissen* des Kunden kann zu einer Outbound-Bearbeitung führen: Bundles und Angebote, die der Kunde nicht kennt, eignen sich für die aktive Ansprache durch den Vertrieb. (I 26,1.1) Ebenso verhält es sich bei komplexen Produkten mit einer geringen Bekanntheit. Themen wie die Digitalisierung führen dazu, dass Technologien eher erprobt als konsequent eingebracht werden. Bei Innovationen ist es für den Kunden besonders anspruchsvoll, selbstständig einen Einstieg zu finden. (I 9,1.1)

Daneben gibt es auch Beschaffungsprozesse, in denen es für den Kunden äusserst aufwändig ist, das notwendige Grundverständnis aufzubauen. Hier wäre es unpassend zu warten, bis der Kunde auf die Website geht, relevanten Content liest, den Anbieter kennt und von sich aus auf ihn zukommt. (I 9,1.1)

Ein weiterer Faktor ist der *Beschaffungsdruck*: Leistungen, die der Kunde nicht täglich braucht und die nicht essenziell für die direkte Wertschöpfung sind, werden eher Outbound verkauft. (I 21,1.1) Die Digitalisierung in der Produktion ist aktuell eine Trendwelle und kein Muss. Gute Unternehmen in einem Konjunkturohoch konzentrieren sich deshalb eher darauf, mehr Geschäft zu generieren. Der Fachkräftemangel hat einen gegenläufigen Effekt und erhöht den Wunsch nach Effizienz und Einsparungen durch Software. (I 9,1.1)

In einem trägen Markt «muss man dem Kunden zu seinem Glück verhelfen». Insbesondere die Industrie ist bei technologischen Anpassungen einer der langsamsten Märkte mit deterministischen Produktionsprozessen, die nicht geändert werden. (I 9,1.1) Die

Barriere zum Kontakt ist häufig hoch und schwindet bisweilen erst durch das Verlangen nach einer konkreten Verbesserung im Wettbewerbsvergleich. (I 16,1.1)

Auch bei einer abgebrochenen Initiative des Kunden lohnt es sich, mit Outbound-Ansätzen nachzufassen. Basierend auf Warenkörben und Dienstleistungsbestellungen werden Verkaufspotentiale analysiert und durch die Telefonakquise realisiert. (I 27,1.2)

Die Bearbeitung von *Neu- oder Bestandskunden* führt ebenfalls zu unterschiedlichen Ansprachen: Inbound-Anfragen entstehen häufiger bei Bestandskunden. (I 22,1.1) Im B2B-Bankengeschäft herrscht beispielsweise eine Kauf- statt einer Verkaufsmentalität vor. Der Beziehungsaufbau erscheint dabei relevanter als die aktive Durchdringung mit neuen Produkten. (I 19,1.1) Punktuelle Ansprachen dominieren im KMU-Umfeld, während das Grosskundengeschäft in der Beziehungspflege von einem aktiven beidseitigen Austausch geprägt ist. (I 27,1.2)

Zwar stellen sich auch im Grosskundengeschäft die Fragen, welche Bedürfnisse jeweils geweckt werden können oder bereits für Cross- und Upselling-Möglichkeiten bestehen. (I 27,1.1) Wenn sich Kunden jedoch schon in der Betreuung durch einen Account Manager befinden, ist kein punktueller Anruf nötig, um Interesse zu generieren. (I 12,1.2) Im Kundenbereich mit einer tiefen Marktdurchdringung müssen deshalb keine umfangreichen Awareness-Kampagnen durchgeführt werden. (I 12,1.1)

Ein weiterer Einflussfaktor für die Ausrichtung der Ansprache ist die *Art der vertriebenen Leistung*. Die identifizierten Felder sind dabei die *Komplexität der Leistung* (1), ihr *Innovationsgrad* (2) und die *Leistungsstrategie* (3).

Bei der *Komplexität der Leistung* lässt sich zwischen einfachen Transaktionen und aufwändigeren Lösungen unterscheiden. Die Vorgehensweise unterscheidet sich ebenfalls zwischen dem B2B- und dem B2C-Geschäft. (I 14,1.1)

Bei komplexen Leistungen spricht der Anbieter im B2B-Geschäft meist aktiv mit seinem Kunden. Im Rahmen von aufwändigen Beschaffungen treten beispielsweise frühzeitig Fragestellungen auf, die ein persönliches Beratungsgespräch mit einem KAM erfordern. Bei simplen Produkten wird dagegen unpersönliche Massenkommunikation verwendet. (I 29,1.1)

Für den Online-Vertrieb im Inbound-Geschäft eignen sich Services, die einfach verständlich sind und bei denen das Gefühl des Kunden vorherrscht, nichts falsch machen zu können. (I 27,1.2) Hier geht es auch um Prozessvereinfachungen auf Basis automatischer Bestellungen. So entsteht nach einem Fachartikel ein Inbound Lead und Kunden lassen sich für Angebote zu C-Teilen an den E-Commerce anbinden. (I 21,1.1) Bei einfachen Produkten für KMU mit einer geringen Einstiegshürde kann der Abschluss über

eine Werbeanzeige mit nachgelagerter Landing Page komplett online abgewickelt werden. (I 20,1.1)

Das Gegenteil sind komplexe Lösungen im High-End-Segment wie Bilanzoptimierungen mit Serviceprodukten von Fin-Tech-Unternehmen. Diese Leistungen können im Online Marketing nur «angeteasert» werden. (I 20,1.1) Besonders die spezifischen Leistungen im Account Based Marketing sind so individuell, dass sie nicht nach «dem Giesskannenprinzip» angeboten werden können. Im komplexen Projektgeschäft kommt Inbound somit äusserst selten vor. (I 22,1.1)

Auch der *Innovationsgrad* der Leistung ist von Bedeutung: Neuerungen sind oftmals Outbound-getrieben und so erklärungsbedürftig, dass sie nicht über einfache Publikationen abgebildet werden können. Themen wie der 3-D-Druck und ähnliche Technologien lassen sich nicht einmal über die reguläre Vertriebsorganisation verkaufen. (I 27,1.1)

Die anbieterseitige Initiative ist vor allem bei neuen Produkten eine wesentliche Massnahme. (I 7,1.1) In der Organisation können auch sogenannte «Booster-Themen gepusht» werden. Hierbei handelt es sich um regelmässige Inspirationen zu neuen Produkten und Marketing-Strategien aus dem Unternehmen. (I 23,1.1)

Bei der *Leistungsstrategie* kommt dem Angebotsfokus und dem USP (Unique Selling Proposition) eine bedeutende Rolle zu: Im Outbound-Geschäft werden konkretere und spitzere Leistungen vertrieben. Während sich ein Anbieter auf den aktiven Vertrieb eines CRM fokussiert, ist die Konkurrenz durch ein umfangreicheres Portfolio und umfassendere Leistungen in der aktiven Kundenansprache behäbiger. Im Fall eines breiteren Leistungsspektrums wird deshalb vorwiegend auf Inbound gesetzt. (I 12,1.2)

Bei einzigartigen Leistungen mit einem geringen Wettbewerb empfiehlt sich ebenfalls ein Inbound-Ansatz. (I 7,1.1) Wenn es dagegen um austauschbare Produkte wie Hardware geht, sind die aktive Akquise und das Pricing relevanter. (I 12,1.1)

In- und Outbound-Ausrichtungen lassen sich auch aus der *strategischen Positionierung im Beschaffungsprozess* erklären. Hier kann es darum gehen, *früher als der Wettbewerb beim Kunden zu sein* (1), *Wachstum voranzutreiben* (2) und *die Bekanntheit zu erhöhen* (3).

Wer sich in einem Wettbewerbsmarkt nicht *früh genug um den Kunden bemüht*, muss damit rechnen, dass bereits ein Konkurrent mit dem Kunden spricht. (I 14,1.1) Es werden deshalb Interessenten vor einer strukturierten Beschaffung ausgewählt. Hier geht es um Zielkunden, bei denen häufig noch nicht einmal eine Idee vorhanden ist, die sich aber gerne informieren würden. (I 10,1.2)

Eine weitere Strategie zielt auf den frühen Kontakt mit attraktiven Leistungen bei einem Markteintritt des Kunden ab. So platzieren sich Banking-Anbieter mit Dienstleistungen im Zahlungsverkehr bei Unternehmensgründungen und im Privatkundengeschäft werden Jugendliche gezielt bearbeitet. (I 19,1.3)

Auch wenn das eigene Produkt im Marktvergleich als teuer und kompliziert wahrgenommen wird, müssen die Kunden aktiv mit Kampagnen und gutem Content bespielt werden. (I 12,1.1) Durch den frühen und aktiven Einstieg können die Auswirkungen der digitale Informationsbeschaffung sowie der Konkurrenzvergleich abgeschwächt werden. Zwar holt ein Interessent auch in diesem Fall vor einem Termin Informationen ein, allerdings ist diese Recherche nicht besonders umfangreich. (I 10,1.2)

Wer sich als Experte bereits bei der frühen Konkretisierung eines Kundenprojekts platzieren kann, umgeht oft eine Ausschreibung oder kann sie in seinem Sinne prägen. (I 10,1.2) Auch durch kürzere Produktlebenszyklen ist es sinnvoll, frühzeitig auf den Kunden zuzukommen. Die Time-to-Market kann durch das Fachwissen des Anbieters sichergestellt und beschleunigt werden. (I 22,1.1)

In der Gegenperspektive ist es schwierig, in späte Kundenphasen einzusteigen, da das Pflichtenheft manchmal durch einen Mitbewerber vordefiniert und die Entscheidung bereits gefallen ist. (I 14,1.2) Um in diesem Prozessschritt als Fremdanbieter einzusteigen, bedarf es eines guten Vertriebs oder eines herausragenden USP. (I 10,1.2)

Auch das *Unternehmenswachstum* ist ein wesentlicher Treiber der strategischen Ausrichtung: Bei Segmenten mit einem geringen Marktanteil wird auf aktive Berührungspunkte gesetzt. (I 12,1.1) Im ERP-Markt ist die «grüne Wiese» beispielsweise enorm gross. So gibt es in Deutschland noch eine Vielzahl an Fabriken, die über Papierprozesse geführt werden. Wettbewerber tauchen im Verkaufsprozess häufig nicht einmal auf und Ausschreibungen sind tendenziell selten. (I 9,1.1)

Ein Fokus auf aktiver Neukundengewinnung findet sich meistens in Märkten mit Kleinkunden. (I 27,1.1) Wenn die Präsenz bei Grossunternehmen bereits hoch ist, bietet sich ein Wachstum im KMU-Bereich mit Outbound-Aktivitäten an. (I 12,1.1) Im Grosskundengeschäft stellt sich dagegen eher die Frage, welche Bedürfnisse jeweils bestehen oder für Cross- und Upselling geweckt werden können. (I 27,1.1)

Bei der Expansion in einem Wettbewerbsmarkt mit Grosskunden kann Outbound allerdings unter bestimmten Umständen ebenfalls eine relevante Massnahme sein. Wachstum kann hier über die Gewinnung von Konkurrenzkunden erfolgen. (I 7,1.1) Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde seine nächsten Fahrzeuge bei seinem letzten Hersteller kauft, ist beispielsweise hoch. Diese Inbound-Kette kann jedoch von einer Fremdmarke durchbrochen werden, wenn eine Outbound-Ansprache in der Entscheidungssituation

erfolgt. In gesättigten Märkten mit marginalen Leistungsunterschieden ist der selbstständige Wechsel oftmals keine Option, die der Kunde von sich aus ins Auge fasst. (I 26,1.1)

Im Lower Funnel lassen sich Kunden mit einer hohen Business-Maturität durch Online Marketing mit optimierten Conversions erreichen. Wenn diese Kunden bereits ausreichend akquiriert wurden, gilt es, Kunden im Upper Funnel mit einer geringeren Reife aktiv anzusprechen. (I 6,1.2)

Ausserdem verändert sich die Kundenansprache mit der *Etablierung und Bekanntheit des Anbieters*: Bei Outbound geht es darum, Bekanntheit zu schaffen, Termine zu organisieren und das Unternehmen vorzustellen. (I 7,1.2) Die aktive Ansprache hilft Anbietern, die es ansonsten nicht in die Auswahl der möglichen Lieferanten geschafft hätten. (I 10,1.2)

Inbound wird dagegen genutzt, wenn der Anbieter bereits stark im Markt verankert ist. (I 7,1.1) Bei einem bekannten Anbieter entstehen automatisch Anfragen durch den Kunden. Ein breites Portfolio mit Leistungskombinationen und ein umfangreiches Marketing begünstigt diese Kontakte. (I 12,1.1) Je länger sich ein Unternehmen im Direktmarketing bewegt, desto eher gelangt es somit zu einem Inbound-Konzept. Eine höhere Maturität ist mit langfristigen Kundenbeziehungen verbunden, sodass weniger über Outbound angepriesen werden muss. (I 28,1.1) Ab einer bestimmten Grösse des Anbieters und mit zunehmenden Marktaktivitäten entsteht ein Momentum. Hier erfolgen Anfragen, wenn der Kunde für Offerten eine Liste mit den bekanntesten Anbietern anlegt. (I 18,1.2) Wenn es sich beim Anbieter dagegen um ein «gut gehütetes Geheimnis handelt» ist die Outbound-Ansprache erforderlich. (I 18,1.2)

Unternehmen mit einem Inbound-Fokus befinden sich oft in einer Komfortzone mit einer hohen Marktsättigung. Eine anbieterseitige Ansprache wird dagegen häufig von mittelgrossen Unternehmen genutzt, die am Markt wachsen wollen, oder von Firmen, die sich im Verdrängungsmarkt behaupten müssen. (I 10,1.2) Auch der Ausbau von Kanälen wie ein Partnernetzwerk kann zu einer Verschiebung von Out- zu Inbound führen. (I 18,1.1)

Besonders im B2B-Geschäft gilt es, einen Strategiewechsel zeitnah zu planen. So kann es in einem Verdrängungsmarkt zu Problemen kommen, wenn zu spät von In- auf Outbound umgestellt wird. Durch die langen Beschaffungsphasen treten erfolgreiche Abschlüsse dort stark zeitversetzt auf. (I 10,1.2)

4.1.2 Vorgehensweisen und Ziele bei unterschiedlichen Potentialen

Teilabschnitt 4.1.2 befasst sich mit der Fragestellung:

S1: Wie unterscheidet sich die Vorgehensweise im Anbieterprozess bei unterschiedlichen Beschaffungspotentialen in der Initialphase und welche Ziele werden dabei verfolgt?

Teilabschnitt 4.1.2.1 fasst die *Kundenbearbeitungsprozesse* in der Initialphase in fünf *potentialbasierten Typologien* zusammen – das Order Taking (1), das Marketing Matching (2), die Personal Selling Chain (3), der Targeted Approach (4) und der Hyper Targeted Approach (5).

Teilabschnitt 4.1.2.2 behandelt die *Widerstände im Bearbeitungsprozess*. Herausforderungen zeigen sich bei der Verfügbarkeit und Qualität von Informationen (1), in konkreten Phasen und bezüglich der allgemeinen Führung im Informations- und Beschaffungsprozess (2), hinsichtlich der Organisationsstrukturen im Sinne einer Standardisierung von Beschaffungen und der Ausweitung des Buying Centers (3), bei rechtlichen Aspekten (4) sowie einer fehlenden Auseinandersetzung mit Kontextfaktoren wie dem Wettbewerb (5).

Teilabschnitt 4.1.2.3 thematisiert zehn *Hebel*, die den *Kundenbearbeitungsprozess begünstigen*. Hier geht es um die Vermittlung von Wissen und Expertise (1), den Aufbau von Beziehungen und Bindungen (2), die aktive Prozessführung und -strukturierung durch den Anbieter (3), das Zuschneiden von Inhalten, Leistungen und der Kommunikation auf den Kunden (4), die Erzeugung und Nutzung von Daten (5), die Sensibilisierung des Kunden für seine Situation und aktuelle Ausrichtung (6), den Start in einen konstruktiven Dialog (7), den taktische Umgang mit Kosten (8), den Einstieg mit Nebenleistungen (9) sowie die Erhöhung von Bekanntheit und Aufmerksamkeit (10).

4.1.2.1 Fünf Typologien zur potentialbasierten Kundenbearbeitung

Bei den befragten Anbietern lassen sich in der Initialphase *fünf verschiedene Muster* in der Kundenbearbeitung nach aufsteigendem Beschaffungspotential identifizieren. Hier handelt es sich um das Order Taking (1), das Marketing Matching (2), die Personal Selling Chain (3), den Targeted Approach (4) und den Hyper Targeted Approach (5). Nach einer ersten Einführung in die Prozessstruktur sollen die Charakteristika der verschiedenen Muster in den nächsten Teilabschnitten vertieft werden. Dabei wird im Detail auf die Verwendung von Marketing-Mitteln oder den Personaleinsatz eingegangen.

Muster 1 – Order Taking: Dieser Bearbeitungsform bezieht sich auf den Umgang mit Anfragen von Kunden, die sich bereits kurz vor einem Abschluss befinden. Es sind oftmals Käufer einfacher Produkte oder Wiederkäufer, für die keine ausführliche Beratung mehr erforderlich ist. Zwar kann das Potential der Beschaffung hoch sein, allerdings ist die vom Kunden empfundene Komplexität eher gering.

Einer der Anbieter unterteilt seinen Funnel in drei Segmente und nimmt die Einordnung der Kunden nach Grenzwerten bei unterschiedlichen Kriterien vor. Beim Segment mit dem niedrigsten Potential wird von Tail und Long Tail gesprochen. Dieser Bereich ist auf Inbound spezialisiert und die Bearbeitung wurde an Reseller ausgelagert. Das Nurturing erfolgt über Marketing-Kampagnen; allerdings werden die Kunden nicht persönlich angesprochen. Die Interessenten rufen mit einer bereits bestehenden Problematik an. Neben der Problembehandlung wird Wissen zu den Anbieterprodukten vermittelt oder Cross Selling durchgeführt. (I 5,3.4)

Im Back Office können Inbound Sales durch eingegangene Anrufe generiert werden. Die erforderliche Kompetenz für eine weiterführende Beratung ist im B2B-Geschäft hoch. Deshalb bietet sich im Cross- und Upselling eine strukturierte Weiterleitung zu passenden Experten an. (I 2,2.2)

Bei regulären Leads mit einem geringen Potential handelt es sich um Inbound Sales, bei denen der Kontakt gehalten wird. Kundenanfragen gehen über den Webshop, per Telefon oder über andere Kanäle ein. Die Anfragen werden von Sachbearbeitern der Reihe nach beantwortet. Als Reaktion wird dem Kunden ein Dokument geschickt oder es erfolgt ein Rückruf bei unvollständigen Daten. Durch den Fokus auf die Bearbeitung neuer Aufträge wurde das Nachfassen in der Vergangenheit vernachlässigt, weshalb eine Outbound-Funktion für Folgephasen eingeführt wurde. (I 29,2.3)

Muster 2 – Marketing Matching: Bei dieser Bearbeitungsform geht es um das Screening von Kunden durch Marketing-Mittel und digitale Tools. Hier sollen vor allem Leads über Interaktionsdaten oder ein Scoring priorisiert werden. Durch diese Bewertung wird die Zeit im persönlichen Verkauf auf lohnende Kunden ausgerichtet. Zu Beginn sind die Kunden meist noch unbekannt und qualifizieren sich selbstständig über preisgegebene Informationen sowie ihre Verhaltensmuster.

Mithilfe eines strukturierten Lead Managements können Kleinkunden systematisch bearbeitet werden. Beim Marktsegment handelt es sich um eine breite Anzahl an C-Kunden wie KMU. Wer diese Kunden gewinnt, ist am Markt solide aufgestellt und kann sein Wachstum einfacher abschätzen. (I 4,2.1)

Wesentliche Voraussetzung für systematische Ansätze in der Marktbearbeitung ist ein Fokus auf eine relevante Kundenmasse. Deshalb erfolgt eine bewusste Ausrichtung auf C- und nicht auf B-Kunden. A-Kunden und Key Accounts sind durch Komplexitätstreiber wie die Lieferantenstruktur oder die Abhängigkeit von internationalen Entscheidungsprozessen schwieriger mit punktuellen und standardisierten Ansätzen zu bearbeiten. Es gibt für jeden Account Manager dagegen 15 bis 20 Kunden mit einem hohen Potential, die sich massiv im Umsatz steigern lassen. Diese Kunden werden deshalb nicht mit dem standardisierten, sondern mit einem persönlichen Ansatz bearbeitet. (I 4,2.1)

Der standardisierte Sales Funnel beginnt meistens mit SEO und SEA, dann geht es über Artikel auf Social Media und Factsheets weiter. Das erste «Fangnetz» besteht aus Keyword-optimierten Online-Inhalten bei Google Adwords. Das zweite «Fangnetz» sind Postings auf sozialen Kanälen, bei denen Interaktionen gemessen und für Follow-Ups verwendet werden. Bei relevanten Entscheidern wird nach einer Reaktion eine private Nachricht verfasst und über einen gemeinsamen Anknüpfungspunkt die Beziehung aufgebaut. (I 28,2.2)

Im Nurturing werden relevante Inhalte mit einer zielgruppenspezifischen Content-Strategie über Marketing E-Mails adressiert. Die Aufmerksamkeit des Kunden lässt sich dabei bereits früh durch Referenzen mit interessanten Wettbewerbsinformationen wecken. (I 28,2.2)

Eine systematische Strukturierung des Marketing Funnels kann auch mithilfe des *FINE-Modells* (Follow, Inbound, Nurture, Enable) vorgenommen werden: Bei *Follow* geht es um die Reichweite über die Verbindung mit der Themenwelt der Kunden. Die Themenauswahl erfolgt durch Erfahrungswerte aus Beratungsgesprächen oder durch Event Feedback der Zielgruppe. Anschliessend wird die Kanalauswahl vorgenommen. Inhalte können dabei umso einfacher ausgespielt werden, je besser die Zielgruppe eingegrenzt ist. Danach wird die Reaktion auf Themenbeiträge und Fachartikel gemessen.

Bei *Inbound* steht die Selbstdarstellung als Thought Leader im Vordergrund, um durch Dialogangebote bei relevanten Themen angesprochen zu werden. Hier wird durch Erfolgsgeschichten kommuniziert, wie Kundenprobleme mithilfe passender Produkte gelöst werden konnten. Je erklärungsbedürftiger die Produkte sind, desto weniger werden die Details online kommuniziert, da Beratungsgespräche zunehmend sinnvoller werden. Bei *Nurture* und *Enable* geht es darum, den Kunden zum Angebot zu führen. (I 8,2.1)

Die Marketing Leads aus der standardisierten Bearbeitung können in einem zentralen Pool zur Verfügung gestellt werden. Sie werden anhand ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit

und des Kundentyps einem passenden Mitarbeiter zugeordnet. Der Vertrieb kann die erhaltenen Leads anschliessend begründet ablehnen oder abarbeiten. (I 2,2.2)

Mit steigendem Kundenpotential wird auch der Wiederkontakt relevanter, der mit einem Statusmodell modelliert werden kann. Beim Status *Hold* erfolgt eine Notiz und der Kontakt zu einem späteren Zeitpunkt. Dabei kann es sich beispielsweise um auslaufende Verträge handeln. (I 27,2.3) Auch passive Kunden können zu einem späteren Zeitpunkt für eine Reaktivierung aktiv angeschrieben werden. (I 29,2.3)

Muster 3 – Personal Selling Chain: Bei dieser Bearbeitungsform geht es um eine One-to-One-Bearbeitung über den gesamten Funnel. Die Abläufe sind standardisiert, aber dennoch persönlich. Dadurch wird eine aufwändigere Bearbeitung bei hochwertigen Kunden sichergestellt. (I 14,2.3)

Der Prozess ist vom Qualifying bis zum Verkauf mit einer Kette aus spezialisierten Funktionen besetzt, die nahtlos ineinandergreifen. Dieses Vorgehen ist bei mittleren Kundenpotentialen spezifischer als bei Kleinkunden, jedoch zu unspezifisch, um Grosskunden wirkungsvoll zu bearbeiten. (I 9,1.2) Die Bearbeitung folgt einem linearen Modell und orientiert sich an den Phasen von der Qualifizierung eines Cases bis zum Abschluss. In den Terminen erfolgt eine Verschiebung des Fokus vom Beziehungsaufbau und von strategischen Themen über technische Details bis zur Übertragung von Anbieterlösungen auf das Kundenunternehmen. (I 10,2.1)

Einer der Anbieter spricht vom Torsosegment, bei dem mittlere Kundenpotentiale in einem externen Vendor-Modell bearbeitet werden. Der Vendor ist dabei stärker auf die Werte und Inhalte des Anbieters ausgerichtet als ein einfacher Reseller, ruft im Namen des Anbieters an und übernimmt dadurch die Akquise. (I 5,2.2)

Beim adressierten Markt handelt es sich um eine Vielzahl kaum bekannter oder neuer Kunden. Im Midmarket-Segment geht es um hunderte bis tausende Firmen, die von dedizierten Account Managern betreut werden. Diese Mitarbeiter werden auf ihren Erfolg in der Kundenliste «getrackt» und es erfolgt eine heruntergebrochene Account-Planung im Bestands- und Neukunden-Geschäft. (I 14,1.3)

Bei geringen Potentialen wird auf Inbound Marketing gesetzt und hohe Potentiale werden an den KAM übergeben. Im mittleren Segment kann dagegen die Potentialschätzung im Qualifying durch ein Callcenter vorgenommen werden, das dem Vertrieb vorgelagert ist. (I 29,2.3) Die Leads werden in drei Kategorien eingeteilt. Kontakte aus Kategorie 1 werden ausschliesslich vom Account Manager betreut und angegangen. Um Kontakte aus Kategorie 2 kümmert sich ein Business-Development-Mitarbeiter und

Kategorie-3-Kontakte sind vor Kurzem absagte Termine, die später reaktiviert werden. (I 18,2.2)

Die Kundenansprache kann im Rahmen telefonischer Outbound-Kampagnen erfolgen. Über einen Targeting-Prozess werden hierfür geeignete Kunden herausgesucht, bei denen die Grundvoraussetzungen für die Einführung einer Leistung stimmen. Einen einfacheren Zugang bieten Bestandskunden, die mithilfe der Account Manager weiter eingestuft werden. (I 3,3.2) Die Kontaktliste für das Tele-Center wird teilweise vom Marketing aus CRM-Daten zusammengestellt und anschliessend in Aktivitäten umgewandelt. (I 12,3.2)

Bei der Personal Selling Chain wird in einer ersten Zielauswahl festgelegt, wer angesprochen werden soll und kann. (I 26,2.1) Es werden Targets definiert und Kunden ausgeschlossen, die sich in der laufenden Bearbeitung oder Betreuung befinden. (I 10,2.1) Von besonderem Interesse sind Unternehmen und Wechselkunden der Konkurrenz mit kompatiblen Grundsystemen sowie einer bestimmten Mindestgrösse. Neben einer realistischen Prognose der Erfolgswahrscheinlichkeit gilt es, die Zielgruppe so genau zu definieren, dass die Passung zwischen effektivem Kundenpotential und Lösung gelingt. Die Kundendaten sollten dazu dienen, einen Sweet Spot zu identifizieren, der angibt, welche Kunden mit passenden Aktivitäten angesprochen werden können. (I 14,2.3)

Es gibt auch Unternehmen mit einem internen Top-Down-Planungsprozess. In einer globalen Auswahl werden dabei interessante Unternehmen anhand von Industrie, Sprache und Region selektiert. Über das lokale Führungsteam werden die Vorschläge des Mappings anschliessend auf zuständige Account Manager heruntergebrochen. Dabei entstehen auch Kontakte für geplante, aber bisher unbesetzte Stellen. (I 18,2.2)

Der Einstieg erfolgt nicht über eine E-Mail, sondern durch einen direkten Anruf oder persönlich über Social Media. Vorher werden Informationen als Bezugspunkte angereichert – darunter Angaben zum aktuellen Ansprechpartner, zu genutzten Systemen und gestarteten Initiativen des Kunden. (I 9,2.1) Besonders die funktionsbezogenen Insights sind hilfreich, damit der jeweilige Ansprechpartner auf ein vorab identifiziertes Problem angesprochen werden kann. Weiterhin sind aktuelle Informationen zur Strategie des Kunden sowie seiner Reaktionen auf Marketing-Inhalte und Markthemen hilfreich. (I 18,2.2)

Bei ausgelagerten Kampagnen hat sich ein gemeinsames Briefing zwischen der externen Agentur und dem Verkaufsleiter des Auftraggebers bewährt. Der Anruf erfolgt im Namen des Auftraggebers in der Vorprojektphase. Im ersten Schritt wird ein passender Ansprechpartner beim Kunden identifiziert, bei dem ein allgemeines Interesse vorliegen

sollte. Die Agentur positioniert die Lösung, klärt realistische Potentiale ab und vereinbart abgesprochene Follow-Up-Aktivitäten. Beispiele für Folgeaktivitäten sind die Qualifizierung von Interesse oder die Terminvereinbarung mit einem Account Manager. (I 14,2.3)

Im Erstgespräch geht es nie um das Produkt, sondern um mögliche Herausforderungen des Kunden. Beim Einstieg wird mit dem Case eines ähnlichen Unternehmens argumentiert. Zudem wird die eigene Problemlösung beschrieben und nachgefragt, ob der Ansprechpartner ebenfalls mit dieser Lage konfrontiert ist. (I 9,2.1) Die Einsatzmöglichkeiten von Lösungen werden über Customer Advantage Stories passend zu Marktt Themen und Ansprechpartnern aufgezeigt. (I 18,2.2) Die ersten Gespräche mit einem Interessenten beginnen mit einem «man müsste ja». Über die Zeit entsteht aus der Idee ein zunehmend konkreteres Konzept beziehungsweise ein Projektvorschlag über zwei bis drei persönliche Termine. (I 10,2.1)

Einige Anbieter nutzen einen Challenger-Einstieg, um die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen. Bei den Ansprechpartnern entsteht beispielsweise hohe Gesprächsbereitschaft, wenn Kampagnen mit exzellenten Wettbewerbern angesprochen werden. (I 9,2.1) Ein B2B-Hotel-Anbieter nutzt sogar ein provokatives Spannungsfeld im Erstkontakt. Dabei wird der Kunde auf sein Profil auf der Anbieterplattform hingewiesen, das ihm oftmals nicht einmal bekannt ist («Die Hotels sind meistens ziemlich sauer, wenn sie ihr unbekanntes Profil sehen, aber genau mit dieser Energie kann der Account Manager gut arbeiten»). Die Situation wird durch den entgangenen Mehrwert des ungenutzten Profils entschärft und das Gespräch wendet sich zum konstruktiven Lösungsverkauf. Hier wird dem Kunden vermittelt, wie er zukünftig mit der Reiseplattform zusammenarbeiten kann. Dabei zeigt der Account Manager das bisher entgangene Geschäft und mögliche Vorteile auf. (I 11,2.3)

Das beim Ansprechpartner vorhandene Interesse an verschiedenen Themen wird überprüft und dessen Reaktion festgehalten. Daneben wird ein zukünftiger Termin für ein strukturiertes Gespräch angeboten. Hier geht es noch nicht um das Budget oder darum, in eine höhere Hierarchiestufe zu gelangen. Da Unternehmen vermehrt Gatekeeper einbauen und das Kundenwissen über die Jahre zugenommen hat, müssen die eigenen Kompetenzen auch auf unteren Ebenen bewiesen werden. Hierdurch wird ein «kleines Pflänzchen gezogen», das die notwendige Vertrauensbasis für eine spätere Weitervermittlung schafft. (I 18,2.2)

Wenn der Ansprechpartner beim Kunden mit einem ersten Telefonat erreicht wird, erfolgt eine Terminvereinbarung. (I 9,2.1) Falls durch fehlende Prioritäten kein Termin vereinbart werden kann, wird der Interessent zu einer Wiedervorlage. Die

Grundbedingung ist dabei ein grundsätzlicher Fit zwischen dem Kunden, dem Anbieter und der Leistung. Beim späteren Nachfassen wird auf der gemeinsamen Vorgeschichte aufgebaut, um den Status upzudaten und die Aufmerksamkeit des Kunden zurückzugewinnen. (I 10,2.1)

Im Erstgespräch wird ein Bedürfnis evaluiert und angekündigt, dass es sich lohnt, «mit einem Vertriebsmitarbeiter zusammenzusitzen». Hier wird bereits auf eine mögliche Lösung hingewiesen. Bei den Folgezielen kann es sich um Einladungen zu Events oder Webinaren handeln, aber meistens geht es um persönliche Termine. Im Verlauf des Anrufs sollten möglichst viele Informationen als Vorbereitung für den Vertriebsmitarbeiter gewonnen werden. (I 14,2.3)

Im Rahmen der Telefonkampagnen werden Hypothesentests durchgeführt. (I 9,1.2) Dabei wird die Erfolgswahrscheinlichkeit getestet und die Ansprache angepasst. (I 26,2.1) Bei der Kampagne mit einem externen Anbieter müssen die Callcenter-Agenten allerdings auf mögliche Kundenbedürfnisse geschult werden, die sich mit passenden Leistungen verknüpfen lassen. Nach circa 20 Gesprächen im Namen des Anbieters findet ein Folgegespräch mit dem Auftraggeber statt, um die Kundenansprache zu evaluieren und zu verbessern. (I 10,2.1)

Bei einem vereinbarten Qualification Call nimmt sich ein Entscheider des Kunden eine Stunde Zeit für das persönliche Kennenlernen. Aufgrund der hohen Customer Acquisition Costs wird das Gespräch telefonisch und nicht vor Ort durchgeführt. Hier geht es nicht darum zu pitchen, sondern Fragen zu harten und weichen Kriterien zu stellen. Der Status der Problemlösung ist hier besonders relevant, d. h. die Frage, warum noch keine Lösung für das Problem gefunden wurde. (I 9,3.2) Ebenso wirksam sind Fragen zur Performance-Optimierung. Dabei wird überprüft, ob in der Produktivität Verbesserungspotential besteht. Fast jeder Kunde nennt hier Bedürfnisse von Qualitätsproblemen und Retouren bis hin zu Investitionen in Effizienzsteigerungen. (I 9,2.1)

Es bietet sich an, nach dem Ersttermin vertiefende Marketing-Mittel wie Präsentationsunterlagen zu schicken. Die Dokumente können später telefonisch oder vor Ort besprochen werden. Auch ein telefonischer Quality Check im Rahmen einer Zufriedenheitsbefragung ist stets hilfreich, um das weitere Vorgehen mit dem Kunden sicherzustellen und zu schärfen. Der Anbieter sollte durch Folgeinteraktionen stets im «Driver Seat» bleiben, um zu steuern, wie es weitergeht. Weitere Termine dienen nach Bedarf zunächst dem Beziehungsaufbau zum Kunden oder es wird bereits über konkrete Modelle des Anbieters mit Auswirkung auf die Strukturen des Kunden gesprochen. (I 10,2.1)

Anschliessend geht es um das Abstecken des Themas für eine Zusammenarbeit, verbunden mit der Erklärung einer Lösung. (I 10,2.1) In einem telefonischen Discovery Call erfolgt ein fachlich orientiertes Gespräch zu einem Produkt, während in Folgeterminen zusätzliche Industriekompetenz erforderlich wird. Es beginnt ein Qualifying nach den BANT-Kriterien. Hier unterscheidet sich die Auskunftsbereitschaft zwischen den Kunden stark. (I 18,2.2)

Nachdem aus einem erfolgreichen Discovery Call eine Opportunity entstanden ist, wird ein passendes Team zusammengestellt. Es gilt «Geschwafel zu vermeiden», mit passenden Spezialisten die inhaltliche Sprache zu treffen und eine Value Message anstelle von Kosten zu kommunizieren. Obwohl das weitere Vorgehen individuell angepasst wird, werden meist hypothetische Prozesse vertieft und Use Cases diskutiert. Danach gibt es eine individuelle Produktpräsentation oder ein Solution Engineer schneidet eine Demo auf die Bedürfnisse des Kunden zu. Hier entsteht eine vertiefte technische Diskussion inklusive eines Proof-of-Concept. (I 18,2.2)

Muster 4 – Targeted Approach: Bei dieser Bearbeitungsform geht es um eine individuelle, persönliche Bearbeitung bei grossen Beschaffungspotentialen. Die Informationsbasis über den Kunden ist reichhaltiger und die Recherche intensiver.

Im Gegensatz zur hochfrequenten Bearbeitung von Wachstumsmärkten mit unbekannten Kunden und Neukundenpotentialen im mittleren Segment findet ein Übergang zur Bearbeitung einer begrenzten Anzahl bekannter Grosskunden statt. Ausserdem erfolgt anstelle einer punktuellen Zusammenarbeit eine dauerhafte Begleitung des Kunden. Dabei betreuen die Mitarbeiter eine geringere Anzahl an Kunden. Hier kommen zentrale Spezialisten wie KAM zum Einsatz, die von weiteren Experten flankiert werden.

Im Grosskundengeschäft werden globale Accounts von einem ebenso weltweit agierenden Team des Anbieters betreut. Daneben gibt es Key- oder Mayor Accounts, bei denen die Account Manager mit ihren Teams wenige bis einzelne Kunden betreuen. (I 14,1.3) Im Head Segment befinden sich die Kunden mit den höchsten Potentialen. Diese Kunden werden von einem Outbound Team bearbeitet, weil es dort schwieriger ist, die Kundenbeziehung aufzubauen und den Kunden zum Abschluss zu bringen. (I 5,2.2) Die Ansprache erfolgt durch beratende Generalisten unter anschliessender Hinzuziehung von Spezialisten. (I 5,2.3)

Beim Targeted Approach geht es meistens um Kunden, die bereits bekannt sind oder sich im eigenen Bestand befinden. Hier erfolgt ein beiläufiges Screening von Themen und Interessen bei regelmässigen und eng getakteten Kundenterminen. Im passenden

Moment werden dabei erste Workshops angeboten und es erfolgt eine Ausdehnung in die Kundenorganisation. (I 23,2.3) Um mit dem Kunden vor dem Kauf im Kontakt zu bleiben, bietet sich eine Durchdringung bei verschiedenen Ansprechpartnern wie Logistik, Einkauf oder Geschäftsführung an. (I 21,2.3)

Bei Bottom-Up-Anfragen gilt es, Funktionen in höheren Entscheidungsstrukturen einzubeziehen, um niemanden zu übergehen. Die Verantwortlichen sind meistens dankbar für die Information und den Impuls. Anschliessend wird ein passendes Thema unter stetigem Nachfassen vorangetrieben. (I 23,2.3)

Daneben gibt es Booster-Themen und Neuprodukte, die in einer Koordination zwischen Account Manager und Specialized Sales aus der Organisation heraus vermittelt werden. Hier werden die Key Accounter frühzeitig durch einen internen Experten zu den Themen informiert. Anschliessend werden technologisch passende Hochaffinitätskunden durch den Account Manager ausgewählt und gemeinsam angesprochen. Dabei handelt es sich um solvente Kunden, die das «Neuste vom Neuesten» wie digitale Flip Charts oder die aktuelle Generation von Smartphones einkaufen. (I 23,2.1) Bei neuen Prospects bietet es sich an, über einfache und attraktive Leistungspakete einzusteigen, damit der Beziehungsaufbau gelingt. (I 19,2.1)

Im Targeting werden mehr situative Daten als in den bisherigen Ansätzen einbezogen. Es geht darum, im entscheidenden Moment die richtigen Leistungen bei Hochaffinitätskunden zu adressieren. (I 19,2.1) Die Website des Kunden ist ebenso hilfreich für eine erste Einschätzung seiner Strategie. Zeitgleich werden im Back Office Listen mit Bestandskunden auf Entwicklungspotentiale und ungenutzte Leistungen überprüft. Eine Vorselektion kann gleichfalls durch Marktforschung erfolgen. Das regionale Targeting passender Ansprechpartner wird danach mithilfe der KAM vorgenommen. Dabei werden relevante Entscheider und Fachfunktionen identifiziert, mit denen über einen geeigneten Zugang ein Termin vereinbart werden kann. (I 4,2.3)

Bei den Ansprechpartnern handelt es sich meistens um leitende Funktionen, die auch über Social Selling direkt angesprochen werden können. (I 20,2.2) Schon in der Kundenbetreuung werden historische Daten zu den bisher eingesetzten Systemen des Kunden gewonnen. Auch bei gescheiterten Ansprachen werden Folgefragen gestellt, beispielsweise wie lange der Kunde die aktuellen Lösungen bereits einsetzt und wie zufrieden er mit ihnen ist. Wenn jemand schon seit zehn oder zwanzig Jahren eine Software nutzt, sind zukünftige Updates bereits abzusehen und es kann passend nachgefasst werden. (I 12,2.2)

Zudem gilt es, die Reaktion des Kunden auf Inhalte im Informationsfluss zu untersuchen. Dabei erfolgt eine Positionierung und Beispielung mit passenden Themen und Markttrends. Anschliessend werden die relevanten Inhalte bei regelmässigen Meetings mit dem Kunden reflektiert, um über passende Leistungen einzusteigen. (I 19,2.1) Auch industriespezifische Applikationsvideos sind geeignet, um Anfragen bei interessierten Kunden auszulösen. Die Anfragen beinhalten zumeist Verständnisfragen oder Fragen zur Nutzbarkeit von Leistungen im Kundenunternehmen. (I 16,2.3)

Besonders bei Bestandskunden lohnt sich eine ausführliche Analyse der Interaktionsdaten. Dabei geht es um Reaktionen auf Events, geöffnete Newsletter oder Weiterempfehlungen. Anschliessend werden Themenexperten zu einem Kunden geschickt, bei dem sich das jeweilige Thema mit hoher Wahrscheinlichkeit gut platzieren lässt, oder die Lösung wird direkt über den KAM kommuniziert. (I 28,2.2) Besonders nach Events bietet es sich an, systematisch bei Teilnehmern nachzufragen, ob Interesse am Besuch eines Themenexperten, zum Beispiel des Cyber-Security-Spezialisten, besteht. (I 23,2.1)

Bei Bestandskunden gibt es von Anfang an Terminvereinbarungen für Quartals- oder Halbjahresgespräche. Einerseits erfolgt in diesem Rahmen die Überprüfung der verkauften Systeme. Andererseits werden die Termine als kontinuierliche Eintrittskarte verwendet, um Verbesserungen sowie Cross- und Upselling-Potentiale einzuschätzen.

In den Kundenterminen geht es ebenfalls um externe Markthemen wie Bewegungen in der Branche und um zusätzlich Erleichterungen wie Systemverbesserungen. So öffnet der demografische Wandel den Kunden, wenn keine Einkäufer für C-Teile mehr gefunden werden. Anschliessend können Systemlösungen zur Prozessoptimierung im Intralogistikbereich eingebracht werden.

Auch Themen zur ganzheitlichen Optimierung im Rahmen der Industrie 4.0 stossen bei Kunden auf Interesse, selbst wenn sie aktuell keine Notwendigkeit zur Zusammenarbeit sehen. (I 21,2.3)

Die Wissensvermittlung ist ein weiterer Abholpunkt. So muss bei traditionellen Managern vielfach zunächst ein Grundwissen zur Transformation und zu digitalen Lösungen aufgebaut werden. Der entsprechende Aufklärungsbedarf ist oft höher, als es am Markt vermutet wird. (I 5,2.3)

Das Vorgehen in der Kundenbearbeitung unterscheidet sich demnach je nach Wissensstand der Entscheidungsträger. So gibt es starke CIO (Chief Information Officer), die eine klare Lösung im Kopf haben und von den Begrenzungen ihrer bisherigen Leistungen getrieben werden. Meistens geht es darum, diesen Kunden eine umfassende

Produktpalette aufzuzeigen, mit der sie eine Gesamtlösung von einem Anbieter beziehen können. Dieser Kundentyp befindet sich bereits im Wettbewerbsvergleich, weshalb es nur noch um Preisabklärungen und Detailfragen zu einzelnen Technologien geht. Auf der anderen Seite gibt es schwache CIO, die «erstes Wissen aufgeschnappt» haben. Diese Entscheidungsträger stehen oftmals vor Grundsatzfragen und sehen die Gesamtzusammenhänge nicht. (I 23,2.1)

Manchmal lassen sich Ausschreibungen über Cross- und Upselling nicht vermeiden. In diesen Fällen geht es darum, die Anforderungen mit dem Fachbereich des Kunden inhaltlich zu diskutieren und mitzugestalten. Hier sollte bereits früh der eigene USP eingebracht und der Kunde mit Qualitätsargumenten überzeugt werden. (I 23,2.1) In der Vorphase ist es nützlich, einen detaillierten Vor-Ort-Einblick in den Status quo des Kunden zu erhalten. (I 4,2.3)

Um den richtigen Ansprechpartner zum Kunden zu schicken, wird vor dem Kundenbesuch geprüft, welche Lösung aus Anbietersicht ideal wäre. Thema und Bedarf werden von einem Fallexperten telefonisch evaluiert. Danach wird aus den Anforderungen des Kunden im jeweiligen Produktbereich eine passende Lösung formuliert. Beim Kundenbesuch werden die Produktionsumfelder analysiert. Daneben werden der Status quo und die mögliche Entwicklung aufgezeigt. (I 16,2.3) Im Kontakt gilt es, die Zukunftsperspektive des Kunden und konkrete Prioritäten herauszuarbeiten sowie den Fit mit eigenen Leistungen zu überprüfen. (I 4,2.3)

Auch der Besuch bei einem Referenzkunden ist eine wirksame Massnahme für die Vertrauensbildung. Der Bestandskunden kann dabei über die Zusammenarbeit und den konkreten Einsatz in seinem Produktionsumfeld berichten. (I 16,2.3)

Der Übertrag von der Branche auf eine Individual- oder Standardlösung erfolgt in Zusammenarbeit mit dem KAM, der den Prozess systematisch begleitet. Hier geht es darum, Informationen für eine Offerte zu gewinnen. Im Optimalfall wird zudem eine Management-Beteiligung auf Kundenseite sichergestellt, die das Vorgehen vereinfacht. (I 23,2.1)

Bevor eine Leistung verkauft wird, erfolgt eine Rechnung, wie sich die Anschaffung auf die Kundenprozesse auswirkt. Der nächste Schritt ist eine komplette Ausarbeitung. (I 16,2.3)

Muster 5 – Hyper Targeted Approach: Diese Bearbeitungsform zielt auf ein ähnliches Segment wie das vierte Muster ab. Allerdings handelt es sich um ein Vorgehen im Rahmen des Account Based Marketings mit Aussicht auf besonders hohe Beschaffungspotentiale unter den Grosskunden. Der Ansatz hat einen Projektcharakter und ist mit dem

höchsten Investment und dem intensivsten Einsatz von Marketing- sowie Personalressourcen verbunden.

Idealerweise gelingt bei umfangreichen Projekten der Einstieg vor einer strukturierten Beschaffung über die Entwicklungsabteilung des Kunden. Hier können reguläre Ausschreibungen umgangen werden und es besteht Zugang zu Projekten auf dem Zeichenbrett. Durch eine frühe Zusammenarbeit lassen sich zudem die Gesamtkosten von Produkten senken. In frühen Phasen werden bis zu 75 % der Gesamtkosten eines Produktes vorgegeben, weshalb diese Momente besonders kritisch sind. Der Einstieg erfolgt dabei über den direkten Anruf in der Entwicklung. (I 22,2.1) Der Anbieter sollte wissen, wann eine Ausschreibung ansteht. In diesem Fall gilt es, den Kunden so zu begleiten, dass die Spezifikationen für das eigene Unternehmen stimmen. Wenn dieser Punkt verpasst wurde, ist die Ausschreibung auf Ausschlusskriterien für die eigene Teilnahme zu überprüfen. (I 25,2.2)

Im Grosskundengeschäft werden auch Mega-Trends analysiert und auf Anwendungsfelder heruntergebrochen. Beispielsweise erfolgt eine Konkretisierung der Einflüsse von Industrie 4.0 auf die Antriebs- und Automationstechnik. Anschliessend werden fünf bis sechs potentielle Kunden ausgewählt, die den Markt in diesen Feldern bestimmen. Dabei wird überprüft, welchen technischen Beitrag das eigene Unternehmen aufgrund seiner Kompetenzen leisten kann, bevor der Kontakt erfolgt.

In Zukunftsmärkte sollte frühzeitig investiert werden, beispielsweise bei Umweltbewegungen, die zur E-Mobilität und zu Batterieentwicklungen mit spezifischen Komponenten geführt haben. Das Risiko dieser Strategie ist jedoch hoch, weshalb eine detaillierte Analyse stattfindet. (I 22,3.1)

Kunden für einen stark individuellen Co-Creation-Ansatz werden über eine Umsatz- und Potentialsegmentierung ausgewählt. Der damit verbundene Aufwand wird lediglich bei Development- und Premium-Kunden betrieben und selbst dort nur selektiv. Wenn der Direktkontakt zum C-Level nicht möglich ist, werden stufenweise Bottom-Up-Termine vereinbart. (I 24,2.1)

Vorab findet eine Auseinandersetzung mit dem Geschäft und der Technologie des Kunden statt, damit zielführende Diskussionen entstehen. Danach erfolgt der Einstieg über eine hochgradig individualisierte Informationsgrafik. Im ersten Schritt wird die Business-Herausforderung des individuellen Kunden identifiziert und adressiert. Im Gespräch stellt sich die Frage, was der Kunde ähnlich bewertet und was ihn beschäftigt. (I 24,2.1)

Beim Verkauf von Innovationen wirft der Vertrieb sein Vorwissen in die Waagschale, um die Neugierde des Kunden zu wecken. Der Kunde wird beispielsweise hellhörig, wenn Einsparungen durch weitgehend unbekannte Technologien demonstriert werden, beispielsweise indem die Kaltmassivumformung in Relation zu klassischen Drehtechnologien gesetzt wird. Auch Branchen-Trends und die Ideenentwicklung haben massgeblichen Einfluss. Im ersten Gespräch ist es wesentlich, auf das Kundenportfolio und auf Einsparungsmöglichkeiten einzugehen. Die Verbesserungen sollten dabei in Verbindung mit der Technologie und den Problemlösungskompetenzen des Anbieters aufgezeigt werden. (I 22,2.1)

Nach der Kontaktaufnahme wird eine Potentialabschätzung über Gespräche mit dem Einkauf und den Commodity Managern durchgeführt. Dadurch erfolgt eine Schätzung des Einkaufsvolumens. Nachdem der Bedarf evaluiert wurde, geht es in die Tiefe und es wird versucht, den richtigen Ansprechpartner herauszufinden. (I 22,2.1)

Der Einstieg gelingt ebenso über ein Hinterfragen des Status quo, wobei Trigger-Punkte angesprochen werden. Hier wird beispielsweise hinterfragt, warum die aktuell eingesetzte Lösung kritisch zu betrachten ist. Die erste Stufe der Kundenbearbeitung wird mit Whitepapers und ROI-Analysen abgestützt. Dabei geht es um Kalkulationen, aus denen deutlich wird, wann sich ein System bezahlt macht. Insbesondere dann, wenn Mitarbeiter in einem Bereich nicht gerne rechnen, kann ihnen so eine geeignete Argumentationsgrundlage an die Hand gegeben werden. (I 25,2.2)

Im Co-Creation Sales wird nicht primär angestrebt, eine Lösung zu verkaufen. Vielmehr soll ein Zielbild über einen C-Level Workshop erarbeitet werden. Dabei werden die Ausgangslage des Kunden und eine Vision bildlich dargestellt, um ein gemeinsames Verständnis auf Management-Ebene zu entwickeln. Es stellt sich die Frage, wo das Unternehmen selbst den grössten technologischen Mehrwert in den Dimensionen Kundenerlebnis, Geschäftsprozess und Business-Modell vermutet. Im nächsten Schritt gilt es, die Ideen durch Prototypen in Form von Mock-Ups, Filmen oder effektiven Proof-of-Concepts erlebbar zu machen. (I 24,2.1)

Vor dem Projekt ist ein Proof-of-Concept relevant, d. h., es wird überprüft, ob das geplante Konzept funktioniert. Hierdurch wird auch für den Anbieter Sicherheit geschaffen, damit ein Verkaufsversprechen realistisch umgesetzt werden kann. Daneben muss deutlich werden, an welchen Stellen technologische Investitionen erforderlich sind, um mögliche Anforderungen zu erfüllen. (I 25,2.2) Nachdem getestet wurde, wie und ob die geplanten Konzepte funktionieren, entstehen Projekte. (I 24,2.1)

4.1.2.2 Widerstände im Bearbeitungsprozess

Bei den *Widerständen* wurden fünf Felder identifiziert. Sie betreffen die Verfügbarkeit und Qualität von Informationen (1), konkrete Phasen und die allgemeine Führung im Informations- und Beschaffungsprozess (2), Organisationsstrukturen im Sinne einer Standardisierung von Beschaffungen und der Ausweitung des Buying Centers (3), rechtliche Aspekte (4) sowie eine fehlende Auseinandersetzung mit Kontextfaktoren wie dem Wettbewerb (5).

Die Probleme bei der *Verfügbarkeit* und *Qualität von Informationen* unterteilen sich in eine zu geringe Qualifizierung von Verkaufschancen oder zu hohe Ansprüche an die Informationsbasis vor dem Handover (1), Herausforderungen im Erwartungsmanagement aufgrund von falschen oder ungenauen Kundenanforderungen (2), fehlendes Feedback bei abgebrochenen Projekten (3), geringes Vertrauen bei geteilten Daten (4) sowie eine mangelhafte Disqualifizierung unpassender Kunden (5).

Bei der *Qualifizierung von Leads* besteht Verbesserungsbedarf, da die Vertriebsmitarbeiter aktuell ihre Zeit aus zu kleine oder in der Ausrichtung unpassende Unternehmen verschwenden. Das Problem unpassender Leads entsteht hier vor allem durch Inbound-Anfragen von der Website. (I 10,2.2) Im Online-Kanal ist es schwierig auseinanderzuhalten, ob ein Konzern oder ein KMU die Inhalte abgerufen hat. (I 19,2.2). Zudem gibt es bei den B2B-Leads Verbesserungspotential in den Grunddaten, da häufig geringwertige Informationen eingekauft werden. (I 19,2.2) In einer Vielzahl von Unternehmen ist der Entwicklungsstand im Digital Marketing zu niedrig, obwohl ausgiebig investiert wird. Die Kosten und die Qualität halten sich bei Inbound Leads nicht die Waage und 90 % der Kampagnen funktionieren aufgrund einer Schnittstellenproblematik zwischen Marketing und Sales nicht. (I 26,2.2)

Neben einer geringen Qualität von Leads im Handover besteht für den Vertrieb auch die Herausforderung, vorliegende Kontakte abzuarbeiten. Bei der Kritik geht es somit neben der Lead-Qualität auch um das Nachfassen. Als Lösung bietet es sich an, die Inbound Leads vor der Übergabe erneut zu qualifizieren. (I 26,2.2)

In der Gegenperspektive treten ebenfalls Probleme auf, wenn gefordert wird, ausschliesslich BANT-qualifizierte Leads an den Sales zu übergeben. Auch bei lohnenden Verkaufschancen stehen der Zeitplan und das Budget oft noch nicht hinreichend fest. BANT engt deshalb zu stark ein, wenn es darum geht, in frühen Phasen des Kundenprozesses einzusteigen. Sobald das Budget feststeht, kann es zu spät sein den Kunden zu

gewinnen. Hier befindet sich der Kunde meistens in einer fortgeschrittenen Phase und der Dialog ist bereits vom Wettbewerb geprägt. (I 10,2.2)

Zwar ist ein Budget ein Indiz für eine Kaufabsicht des Kunden, allerdings kann es auch zu einer Herausforderung werden. Probleme treten beispielsweise auf, wenn das Vorgehen bei der Lösungsauswahl zu stark begrenzt wird. (I 26,2.2) Ausserdem sind Budgets in der Vorphase oft ungenau sowie theoretisch und geben nur grobe Toleranzgrenzen an. Im Dialog mit dem Kunden helfen dem Vertrieb hier hypothetische Fragen, die nicht zu stark festlegen. (I 10,2.2) Gelegentlich bemerkt ein Kunde auch selbst, dass eine Kostenvorgabe nicht eingehalten werden kann. (I 22,2.2)

Fehlende Entscheidungskompetenz ist gleichfalls eine Herausforderung, die entsteht, wenn Entscheidungswege unklar sind oder Mitarbeitende ihren Einfluss unrealistisch hoch einschätzen. (I 10,2.2) Manchmal ist es schwierig, alle Entscheidungsträger auf Kundenseite in Erfahrung zu bringen, was den Vorgang ebenfalls bremst. (I 22,2.2) Zudem kann es zu Widerständen kommen, wenn die Dringlichkeit auf Kundenseite fehlt und eine weitere Konkretisierung nicht gelingt. (I 10,2.2) Ein erstes Indiz für einen Widerstand im Kaufprozess ist ein Rückgang der Kommunikation. (I 22,2.2)

Einige Probleme beim Kundenbedarf betreffen das *Erwartungsmanagement*. So werden Projekte eingestellt, wenn sich herausstellt, dass die Technik des Anbieters nicht mit den Erwartungen des Kunden übereinstimmt. In anderen Fällen werden die Erwartungen dagegen vom Wettbewerber besser erfüllt. (I 16,2.2) Kunden brechen ebenfalls ab, falls sie erkennen, dass geplante Einsparungen nicht erzielt werden können. Ein weiterer Grund kann die Vermutung sein, dass sich mit der Anbieterleistung am Markt kein Erfolg erzielen lässt. (I 22,2.2)

Probleme treten auch bei überhöhten Erwartungen auf, beispielsweise wenn der Kunde hofft, ein Neben- als Hauptsystem zu nutzen. (I 25,2.3) In frühen Prozessphasen kommt es oftmals zu ähnlichen Schwierigkeiten, wenn der Kunde eine *Anforderung mit falschen oder ungenauen Daten* stellt. Falsche Anforderungen entstehen beispielsweise über veraltete Listen. Durch die Listen kommt es zu einer fehlerhaften Basis für Angebote, die anschliessend zurückgewiesen werden. Wenn für eine Anpassung stark ins Detail gegangen werden müsste, folgt auf die Zurückweisung eher ein Abbruch als eine Veränderung. Um diese Stammdatenproblematik zu umgehen, werden verschiedene Services angeboten, beispielsweise eine digitale Anbindung an die Datengrundlagen oder die Unterstützung durch eigene Mitarbeiter bei der Formulierung des Anforderungskatalogs. (I 21,2.4)

Bei der *Prozessoptimierung* wurde kritisiert, dass häufig keine hinreichende Analyse von Abbruchgründen durch ein *systematisches Feedback* stattfindet. Bei «eingeschlafenen Projekten» ist demnach abzuklären, ob das Projekt abgebrochen oder an einen Wettbewerber verloren wurde. Sollte sich der Kunde für die Entwicklung einer internen Lösung entschieden haben, lohnt es sich nachzufassen. Auch beim Verlust an die Konkurrenz kann eine Laufzeiterfassung mit Wiedervorlage sinnvoll sein. (I 23,2.3)

Für eine ausführliche Informationsbasis gilt es, das *Vertrauen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit* sicherzustellen. Bei der Zusammenarbeit erlaubt der Kunde Einblicke in sein Geschäftsmodell und die Monetarisierung. Wenn hier die Gefahr besteht, dass der Anbieter die Kundendaten zu anderen Zwecken nutzen könnte, sind vertragliche Vertraulichkeitserklärungen notwendig. (I 29,2.4) Weiterhin gibt es Anbieter, die ihr Know How stark schützen. Projekte werden hier in einer internen Organisation vorangetrieben, die sich von einzelnen Anbietern unabhängig macht. Insbesondere grosse Anbieter in umkämpften Wettbewerbsmärkten neigen oftmals zu einem hohen Protektionismus. Diese Absicherung behindert allerdings den Prozessfluss bei Entwicklungsprojekten. Im gravierendsten Fall entsteht dadurch eine schlecht planbare Kooperation im Modus «Zusammenarbeit auf Zuruf». (I 22,2.2)

Eine grosse Hürde ist die Angst vor der Abhängigkeit vom Anbieter bei Make-or-Buy-Entscheidungen. (I 23,2.3) Die Vertrauensbasis verändert sich allerdings über die Zeit und Kunden sind beispielsweise zunehmend bereit, einfache Beschaffungsprozesse aus der Hand zu geben. (I 21,2.4) Bestenfalls kommt es zu einer Entwicklungskooperation, bei der Kunden ganzheitlich ab der Grundlagenforschung begleitet werden. Hier erfolgt eine Vernetzung mit dem gesamten Buying Center unter Einbezug von teilweise über 100 Kontakten in einem offenen Verhältnis. (I 22,2.2)

Eine weitere häufig genannte Prozessproblematik tritt bei einer *mangelhaften Disqualifizierung* auf. Ein Anbieter beschreibt hier sogar einen komplett fehlenden Ausschluss im Sales Funnel, bei dem alle Kontakte in die Qualifizierung gelangen. (I 4,2.4)

Im Falle einer guten Disqualifizierung wird dagegen bestimmt, wann ein Zeitpunkt schlecht ist und wann optimal nachgefasst werden sollte. Dadurch fahren die Vertriebsmitarbeiter nicht zu Terminen mit einer geringen Erfolgswahrscheinlichkeit. (I 10,2.2) Ausserdem kann es hilfreich sein, Kunden auszuschliessen, die ihre Ausschreibungen bereits erkennbar auf einen Wettbewerber zugeschnitten haben. Diese Ausrichtung zeigt sich beispielsweise an zu spezifischen technischen Details. (I 16,2.4) In diesem Fall gilt es zu prüfen, ob der Kunde tatsächlich an einer Partnerschaft interessiert ist oder ob er durch ein Angebot nur den Preis bei einem anderen Anbieter optimieren möchte.

Ausschreibungen können auch von einer internen Abteilung wie IT oder HR (Human Ressource) vorgeprägt sein, was bereits am Wortlaut der Anforderungen deutlich wird. Dabei gibt der Kunde meistens bereits klare Ausschlusskriterien an, die das eigene Vorgehen vereinfachen. (I 25,2.3) Insbesondere bei Inbound-Anfragen gibt es Projekte, die sich schon in einer späten Konstruktionsphase befinden. Deshalb können hier eine Anpassung und eine Teilnahme schwierig werden. (I 22,2.2)

Auch öffentliche Ausschreibungen können problematisch sein. Aufgrund vorgeschriebener Faktoren ist es selbst für interne Anspruchsgruppen oftmals unmöglich, eine qualitative Präferenz durchzusetzen, beispielsweise bei einer starken Preisgewichtung. (I 25,2.3)

Weitere Ausschlusskriterien sind fehlende Kapazitäten und unzureichende Ressourcen auf Anbieterseite. Hierbei stellt sich die Frage, ob ein Kundenauftrag adäquat bearbeitet werden kann. (I 7,2.2)

Weitere Widerstände treten in Bezug auf *punktueller Probleme und die ganzheitliche Führung im Informations- und Beschaffungsprozess* auf. Hierzu gehören der zu frühe Produktverkauf (1), die fehlende Verknüpfung von Prozessschritten (2), das zu unstrukturierte Nachfassen (3) und gescheiterte Preisdiskussionen (4).

Ein Fehler in der Vergangenheit war ein *zu früher Produktbezug* mit Präsentationen und Demos. Es ist erfolversprechende, den Fokus auf das Kennenlernen und die Diskussion von Kundenfragen zu legen. Dadurch wird das Gegenüber neugierig und versteht, dass sich der Anbieter mit ihm und seinen Prozessen auseinandersetzt. (I 19,2.2)

Eine weitere Herausforderung ist eine *fehlende Verknüpfung von Prozessschritten*. Dies basiert oft auf einer mangelhaften Absprache mit dem technischen Vertrieb, auf ungenügender Planung von Folgeschritten und auf einer unzureichenden Weiterführung nach Veranstaltungen wie einem Branchenfrühstück. Auch in der digitalen Kommunikation fehlt in vielen Fällen der aktivierende Call-to-Action für den nächsten Schritt. (I 20,2.2)

Das *systematische Nachfassen* und *Updates* sind im Grosskundengeschäft ein häufiges Thema. Besonders im C-Level ist der Zeitansatz oder das Timing oftmals ungünstig. Hier gilt es, den optimalen Zeitpunkt herauszufinden, um nachzufassen. (I 10,2.2) Darüber hinaus müssen Marktveränderungen beachtet werden, beispielsweise wenn ein Projekt durch äussere Umstände neu bewertet wird und der Bedarf angepasst werden muss. (I 16,2.4)

In späteren Phasen führt vor allem der *Preis* zu Diskussionen. Dabei handelt es sich um ein reaktives Thema, das bei den Entscheidungen von Key Accounts verstärkt in der

Gesamtentscheidung berücksichtigt wird. (I 4,2.4) Ein Pricing vorab ist unüblich und Details entstehen erst im persönlichen Bearbeitungsprozess. (I 7,2.2) Zwar gibt es bei einigen Leistungen auch Standardpreise über Marketing-Listen; diese werden jedoch nur selten erreicht. (I 23,2.3)

Wenn die Preisvorstellungen von Anbieter und Kunde zu weit auseinandergehen, gibt es oft keine weitere Argumentationsgrundlage. Die Kunden sind allerdings tendenziell offen, indem sie Einblick in eingeholte Wettbewerbsangebote geben. (I 16,2.4) Die Angst des Kunden, zu viel zu bezahlen, ist meist spezifisch und hängt auch vom Ruf des jeweiligen Anbieters ab. (I 23,2.3)

Ausserdem zeigen sich *strukturelle Widerstände in den Organisationen* in einer anbieter- und kundenseitigen Perspektive. Einerseits kommt es zu anbieterseitigen Standardisierungen des Funnels mit fehlendem Feingefühl für Potentialbewertungen und einem Rückgang des Dialogs (1). Andererseits entstehen kundenseitige Standardisierungen der Beschaffung mit abnehmendem Qualitätsverständnis und einem Zuwachs von Entscheidungsträgern (2).

Ein *stark standardisierter Funnel* kann problematisch sein, da die Tendenz zu einer starren Wenn-dann-Logik der Qualifizierung von individuellen Kundenpotentialen nicht gerecht wird. (I 29,2.5) Die Einstiege in den Funnel unterscheiden sich am stärksten zwischen den Kunden. Dabei hängt der erste Kontakt vom Typ des Ansprechpartners und vom Kundenunternehmen ab. (I 9,2.2) Dagegen wird jedoch auch eine lediglich intuitive Einschätzung von Potentialen durch den Vertrieb von den Führungskräften als schwierig bewertet. (I 29,2.5)

Probleme im Verkaufsprozess entstehen zudem aufgrund einer zu geringen Kundenzeit des Vertriebs. Besonders im KMU-Umfeld wird die Arbeit dadurch erschwert, dass die Account Manager zu viele Kunden betreuen müssen. Eine weitere Verlangsamung im Verkauf wird durch das Feststecken in CRM-Tools und administrativen Prozessen bewirkt, die den Mitarbeitern ihre Kundenzeit nehmen. (I 12,2.3) Vor allem in gesättigten Märkten kann eine zu geringe Bearbeitungsgeschwindigkeit bei Kundenanfragen zu einer Herausforderung werden, wenn der Wettbewerb schneller ist. (I 19,2.2)

Auch *die Standardisierung des Beschaffungsprozesses* kann sich negativ auf die Abschlussgeschwindigkeit auswirken. Eine besondere Problematik ist die fehlende Sensibilität für Produktqualität in der standardisierten Beschaffung. Hier zeigt sich, dass die Anforderungsqualifikation im Einkauf verstärkt zurückgeht. Dabei nehmen vorgegebene Prozesse und Standardisierungen zu, wodurch «nicht mehr viel nachgedacht wird». Gleichzeitig hat sich die Entscheidungsmacht auf die zweite Ebene verschoben und der

Einkauf ist häufig nur noch Gatekeeper. Deshalb gilt es, den nachgelagerten Fachbereich mit einem anonymisierten, aber hochwertigen Angebot zu überzeugen. (I 20,2.3)

Weiterhin lässt sich beobachten, dass bei Grosskunden eine zunehmende Anzahl an Entscheidungsträgern am Prozess beteiligt ist. (I 11,2.2) So bleibt der Prozess gelegentlich auch in Sonderbereichen oder bei Gatekeepern wie der IT stecken, die mit Gesprächen oder Vorträgen abgeholt werden müssen. Der Prozess kann gleichfalls bei Assistenten von Führungskräften zum Erliegen kommen. Hier bietet sich der Rückbezug auf vorherige Aussagen, bis hin zu einem handgeschriebenen Brief an die Führungskraft vom eigenen CEO unter Einbezug von Gemeinsamkeiten an. (I 25,2.3) Aus den dargestellten Bedingungen resultieren *längere Entscheidungszyklen* als generelle Herausforderung. (I 26,2.2)

Ein weiterer Punkt sind *rechtliche Aspekte* mit einem Schwerpunkt auf die Kontakterlaubnis und fehlende Abstufungen des Opt-In (1), die Datenspeicherung im Sinne aktueller Datenschutzrichtlinien (2), die Berücksichtigung der Compliance (3) sowie die Ausarbeitung und Überprüfung von Verträgen (4).

Eine Grauzone stellt derzeit die DSGVO dar. Unternehmen haben ein Interesse daran, erreichbar zu sein. Deshalb ist es nicht praktikabel, eine gesamte Firma nicht mehr anzusprechen, nur weil eine Person die Kontakterlaubnis verweigert hat. (I 10,2.2) Ein Anbieter gibt hier ein striktes Vorgehen an und fordert eine generelle Permission vor dem Kontakt. Durch das härtere Vorgehen steigt die Qualität der Kontakte und es entsteht eine Community mit Ansprechpartnern, die tatsächlich interessiert sind. (I 12,2.3) Gegenwärtig leidet der *Opt-In* noch unter einer *fehlenden Abstufung* und verfügt nur über eine Schwarz-Weiss-Logik. In Zukunft wäre ein themenspezifischer Opt-In spannend, bei dem der Kunde eine Einwilligung gibt, zu welchen Schwerpunkten er kontaktiert werden möchte. (I 12,2.3)

Hindernisse treten auch bei der *Dokumentation* auf, da Informationen aus sozialen Netzwerken wie LinkedIn nicht ohne Einverständnis des Kunden im CRM gespeichert werden dürfen. (I 12,2.3)

Bei der *Compliance* gibt es weitere Herausforderung, wenn beispielsweise rechtliche Verbote im Beziehungsaufbau zu Amtsträgern bestehen. (I 20,2.3)

Selbst wenn eine Zustimmung per Handschlag vom CEO eingeholt wird, findet eine Verlangsamung beim *Vertragsentwurf* statt. Ein zeitlicher Widerstand entsteht dadurch, dass AGBs (Allgemeine Geschäftsbedingungen) und ähnliche Inhalte von der Rechtsabteilung des Kunden hinterfragt werden. (I 23,2.3)

Einige Widerstände entstehen auch aufgrund einer *fehlenden Kontextbewertung* unter Einbezug des Wettbewerbs.

In der Regel argumentieren die eigenen Mitarbeiter nur auf Basis der Vorteile, die ein Umstieg auf die angebotene Leistung mit sich bringt, ohne dass jedoch ein detaillierter Konkurrenzvergleich einbezogen wird. (I 4,2.4) Daneben lähmen bereits bestehende Partnerschaften zu anderen Anbietern den Prozess. (I 10,2.2) Ein klassischer Widerstand ist der Kundenentscheid, mit einem Wettbewerber zusammenzuarbeiten. (I 22,2.2)

4.1.2.3 Ziele im Bearbeitungsprozess

Insgesamt wurden zehn Hebel identifiziert, die den *Prozesserfolg begünstigen* – darunter die Vermittlung von Wissen und Expertise (1), der Aufbau von Beziehungen und Bindungen (2), die aktive Prozessführung und -strukturierung durch den Anbieter (3), das Zuschneiden von Inhalten, Leistungen und der Kommunikation auf den Kunden (4), die Erzeugung und Nutzung von Daten (5), die Sensibilisierung für die Situation und die aktuelle Ausrichtung des Kunden (6), der Start in einen konstruktiven Dialog (7), der taktische Umgang mit Kosten (8), der Einstieg mit Nebenleistungen (9) sowie die Erhöhung der Bekanntheit und Gewinn von Aufmerksamkeit (10).

Der erste Hebel befasst sich mit der *Vermittlung von Wissen und Expertise* und beinhaltet die Inspiration zu ganzheitlichen Lösungen anstelle einfacher Optimierungen (1), die Kommunikation konkreter Anwendungsfälle in der Sprache des Buying Centers (2), den Transfer von Fachwissen und Schulungen zur Erhöhung der Entscheidungskompetenz (3), die Auseinandersetzung mit dem Markt und Wettbewerbern (4), die Positionierung im Rahmen von Thought Leadership mit Kompetenzbeweisen bei Themen, Markt und Mitarbeitenden (5).

Ein wesentliches Ziel im gemeinsamen Prozess mit dem Kunden ist die Vermittlung von Wissen und Expertise. Im Lead Management geht es um die Inspiration und Begeisterung des Kunden. Dazu sollen neue Möglichkeiten, die Produktstory und die Benennung eines klaren Deltas beitragen. Hier gilt es, *ganzheitliche Lösungen* anstelle einfacher Optimierungen anzustossen. (I 23,5.2) Insgesamt wird der Horizont des Kunden erweitert und neue Möglichkeiten werden aus einer strategischen Perspektive aufgezeigt (I 10,5.4).

Produktwissen kann auch über Broschüren geteilt werden und wird mit klaren *Anwendungsfällen* verbunden, die zudem als Orientierung für die Nutzung dienen. Hier geht

es um situative Anwendungsempfehlungen da der Kunde mit technischen Angaben allein oftmals nichts anfangen kann. (I 21,5.3) Besonders relevant ist der Transfer zwischen Theorie und Praxis, bei dem neue Lösungen an Beispielen aus bekannten Unternehmen erklärt werden. (I 25,5.11) Das anwendungsbezogene Fachwissen der Mitarbeiter inklusive Wettbewerbsvergleiche sind eine besondere Stärke von Technologie- und Marktführern. (I 16,5.3) Die Informationen sollten dabei nach Funktionen dosiert werden. So sind für Techniker allgemeine Angaben zu wenig, während das Management von einer Vielzahl an Details eher abgeschreckt wird. (I 23,5.5)

Wenn Grundwissen digital zur Verfügung gestellt wird, kann der Vertrieb bei Erklärungen entlastet werden. Insbesondere die Vermittlung von Fachinformationen spart hier Gesprächszeit. Auch bei Events ist es von Bedeutung, den Kunden fachlich weiterzubringen und nicht verkäuferisch zu informieren. (I 21,5.3) In den ersten Terminen mit dem Kunden geht es deshalb vorwiegend um Interesse auf der Fachebene, Verbesserungsvorschläge, die Frage nach Unterstützung und den Austausch zu Zielmärkten. (I 29,5.10) Der Kunde kann vom Marketing mit einfachen Themen bespielt werden. Auf diesen Inhalten kann der Vertrieb aufbauen und muss nicht bei null beginnen. (I 17,5.5) Besonders *Schulungen* sind darauf auszurichten, dem Kunden eine Vorstellung von den technologischen Möglichkeiten des Anbieters zu vermitteln. (I 22,5.7) Jedes Unternehmen muss sich intensiv mit Technologien auseinandersetzen. Deshalb bieten Workshops und das Angebot von fehlendem Know How einen guten Einstieg beim C-Level. (I 24,5.1) Hinsichtlich des Wissenstransfers ist es wesentlich, Grundlagen an das Management zu vermitteln, damit *Entscheidungskompetenz* bei digitalen Fragestellungen im Grosskundengeschäft entsteht. (I 5,5.3)

Darüber hinaus generiert der Anbieter für den Kunden einen Mehrwert, wenn er das *Marktverständnis* des Kunden über Studien verbessert und Brancheninformationen als zentraler Ansprechpartner aggregiert. Zudem lassen sich die Folgen bisher unbekannter Gefahren wie Cyber Risks aufzeigen, um relevante Anspruchsgruppen zu sensibilisieren. Vor allem bei der Kommunikation neuer Themen und Empfehlungen zur Absicherung erfolgt ein anbieterseitiges Agenda Setting. Dadurch werden Schwerpunkte angesprochen, für die zuvor kein Bedarf beim Kunden bestanden hat. (I 20,5.2) Insbesondere bei den Marketing Qualified Leads geht es um die Wissensvermittlung und die Auseinandersetzung mit aktuellen Themen und Trends. (I 8,5.4)

Ein frühes Ziel des Kunden ist es herauszufinden, wie *andere Unternehmen aus seiner Branche* im Markt vorgehen. (I 28,5.8) Bei Kunden-Events vermischen sich potentielle

und bestehende Kunden. In diesem Kontext werden Informationen zu relevanten Themen und zur Expertise des Anbieters vermittelt. (I 7,5.1)

Der *Kompetenzbeweis* gelingt auch durch Referenzen, die verdeutlichen, dass der Anbieter sowohl Thema als auch Markt versteht. (I 14,5.4) Als Erfolgsnachweise eignen sich Testimonials und Fallstudien, die erfolgreiche Massnahmen in spezifischen Themenfeldern aufzeigen. (I 8,5.4) Ebenso gilt es, die individuelle Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter durch das Posting von vorbereitetem Marketing Content zu demonstrieren. Dadurch ist eine sachliche und inhaltliche Positionierung bei relevanten Zielgruppen möglich. (I 20,5.8) Insbesondere soziale Netzwerke lassen sich nutzen, um als Experte in einem Schwerpunkt wahrgenommen zu werden. (I 8,5.1)

Neben dem Kompetenznachweis bei der Arbeit am Einzelkunden geht es um das themenspezifische *Thought Leadership* am Markt. Durch hochwertige Inhalte mit Branchenbezug gelingt die Themenführerschaft. Somit können sich Kunden einfacher identifizieren und es entstehen interessante Leads. (I 3,5.1) Ein Anbieter mit Themenkompetenz strahlt Sicherheit aus, wodurch Kundenanfragen ausgelöst werden. Es entsteht die Vermutung, dass der Anbieter in einem Bereich mehr Wissen als der Kunde hat. (I 23,5.6)

Workshops sind so auszurichten, dass ein Bewusstsein beim Kunden geschaffen und gleichzeitig die eigene Expertise bewiesen wird, um in die Beratung überzuleiten. (I 23,5.6) Der Beweis von Fachwissen ist auch über die Veröffentlichung von Studien mit Grosskunden möglich.

In Kanälen mit einer breiten Reichweite bietet sich die Themenführerschaft bei allgemeinen Inhalten an, um die Mehrheit der Nutzer nicht mit für sie irrelevanten Spezialinhalten zu belästigen. Auf Kanälen mit einem präzisen Targeting kann die Ansprache dagegen spezifischer zugeschnitten werden. (I 19,5.4)

Der zweite Hebel umfasst *Beziehungen und Bindungen* mit einem Vertrauensaufbau durch Sympathie und Kundenverständnis (1), durch die Verbindung ähnlicher Funktionen (2), durch die Nutzung von externen und internen Weiterempfehlungen bei Neu- und Bestandskunden (3), durch ein Gespür dafür, relevante Entscheidungsträger einzubinden (4), durch die Förderung eines Mehrkanalsystems (5) und durch beidseitig eingeforderte Commitments (6).

Insbesondere bei neuen Kunden liegt der Fokus auf dem Aufbau der Beziehung und einer steigenden Durchdringung bei weiteren Abteilungen. (I 21,5.1) Ein ausreichender, persönlicher Kontakt ist für den generellen *Vertrauensaufbau* vor dem Abschluss wesentlich. Wenn Lösungen austauschbar sind und die Websites der Anbieter einander

ähneln, steigt die Relevanz der persönlichen Ebene. (I 28,5.3) Vor allem bei kalten Ansprachen entscheidet zur Hälfte die *Sympathie* für die andere Person. (I 29,5.5) Besonders auf Social Media geht es im ersten Schritt nicht um die Conversion, da ein zu früher Abschlussversuch den Beziehungsaufbau gefährdet. (I 28,5.10) Der Beziehungsaufbau gelingt in diesem Umfeld vorwiegend durch das Social Listening. Dabei wird anhand von Beiträgen und Interaktionen analysiert, was die andere Person bewegt. Anschließend gilt es, geeignete Anknüpfungspunkte durch Content und andere Aktivitäten zu bieten. (I 20,5.9) Gerade im B2B-Geschäft ist es von Bedeutung, dass Menschen einander treffen und eine Diskussion führen. Durch den Austausch kann der Bereich eines Kunden mithilfe eines Ansprechpartners besser verstanden werden, sodass sich ein Angebot passend zuschneiden lässt. (I 10,5.3)

Für einen optimalen Austausch bietet es sich an, *Kundenfunktionen mit ähnlichen Funktionen* in der eigenen Organisation zu spiegeln. (I 13,5.2) Die Ansprechpartner im Buying und Selling Center variieren je nach Einzelfall stark. Die Unterschiede entstehen aufgrund von Faktoren wie der Unternehmensgrösse, dem nationalen Hauptsitz und der angebotenen Lösung. (I 20,5.7) Wenn der Kunde neben strategischen Funktionen wie Marketing-Leitern oder Einkäufern seine Spezialisten schickt, sollte anbieterseitig ein Ansprechpartner auf dem gleichen Niveau am Termin teilnehmen, um technische Fragen aufzufangen. (I 29,5.2)

Auch im Rahmen von *Empfehlungen* zeigt sich die Wirksamkeit von Vertrauen. Bei weitervermittelten Neukontakten verbessern sich die Terminquote, die Abschlussquote und die Dauer bis zum Abschluss im Sales Cycle. (I 13,5.1) Auch bei Bestandskunden ist eine *interne Vermittlung* an eine gewünschte Person möglich. (I 29,5.8) Hier lohnt sich die Ansprache Top Down mit einem namentlichen Bezug zu einer konkreten Funktion. (I 9,5.3)

Auf der Beziehungsebene ist es ebenso von Bedeutung, die *Entscheidungswege des Kunden einzuhalten* und alle relevanten Funktionen bei Anfragen von Grosskunden mit einzubinden, ohne wesentliche Ansprechpartner zu übergehen. So werden im Optimalfall Workshop-Teilnehmer im Dialog zwischen internen Entscheidungsträgern und dem KAM ausgewählt. (I 23,5.1)

Daneben sind die Mitarbeiter des Anbieters angehalten, ein *Mehrkanalsystem zu fördern*. Hierbei werden die Kunden erzogen, einfache Bestellungen auf digitalen Kanälen anzufordern, während in der Betreuung ein individueller Kanalwunsch möglich ist.

Wenn der Kunde nicht nur vom Verkauf, sondern über mehrere Kontaktpunkte eingebunden und betreut wird, sinkt das Risiko der Abwanderung. (I 1, 5.1)

Im Gespräch mit dem Kunden ist der Übergang von einer ersten Konfusion zur Klarheit der wesentliche Schritt zum Abschluss. Es bietet sich auch an, sich beim Kunden nach einem Termin hinsichtlich der Verständlichkeit des weiteren Vorgehens zu vergewissern. Zusätzlich sollten umfangreiche Verkaufsgespräche in einzelne Closings heruntergebrochen werden. Im Fall von komplexen Produkten muss zuerst der telefonische Termin verkauft werden, bevor ein *stufenweises Commitment* erfolgt. (I 11,5.2)

Besonders das Account Based Marketing ist kostenintensiv. Hier wird die Logik umgedreht, d. h., der Kunden soll mit dem Commitment des Anbieters überzeugt werden. Allerdings wird dabei in Folgeschritten ein ebenso hohes Involvement eingefordert. (I 25,5.12) Zwar wird bei lohnenden Kunden in der ersten Phase bereits viel investiert. Es wird jedoch eine Einbindung des Managements beim Kunden erwartet, damit sich die Vorarbeit lohnt. Die anschliessenden C-Level Workshops sind Break Even gemangt, d. h., sie werden als bezahlte Pre-Sales-Aktivität verstanden. (I 24,5.8)

Auch bei Kunden, die sich in fortgeschrittenen Prozessen befinden und ein hohes Zeit-Investment geleistet haben, gilt eine ehrliche «No Bullshit»-Politik. Hier wird betont, dass keine der Seiten Zeit verschwenden möchte. Dadurch wird deutlich, ob der Interessent lediglich neugierig ist oder ob eine Unzufriedenheit mit einem Konkurrenzangebot vorliegt. (I 9,5.4)

Der dritte Hebel umfasst die *aktive Prozessführung und -strukturierung* durch den Anbieter. Hier geht es darum, die Planbarkeit durch klare Abläufe, Folgetermine und Zeitfenster sicherzustellen (1), präzise Zielbilder zu vermitteln (2), Kernbotschaften kompakt zu kommunizieren und Entwicklungspfade einzuschränken (3), Kosten kalkulierbar zu halten (4) und die Implementierung sicherzustellen (5).

Eine Grundvoraussetzung für die Kundenbearbeitung ist die *Vereinbarung klarer Termine, Abläufe und Zeitfenster*, um bei allen Parteien *Vorbereitung und Planbarkeit* zu ermöglichen. (I 29,5.6) Wenn Kunden relevante Qualifikierungskriterien erfüllen, ist das nächste Ziel eine Terminvereinbarung mit einer weiterführenden Funktion im Verkaufsprozess. (I 5,5.5) Analyse und Beratungsprozesse lassen sich beim Einstieg in mehrstufige Teilziele untergliedern, wodurch ein professionelles Bild entsteht. (I 17,5.1) Es ist ebenso hilfreich, einen strukturierten Massnahmenplan zu entwickeln, um Leistungslücken bei Fokuskunden systematisch zu schliessen. (I 4,5.1)

Ein wesentlicher Punkt ist die stetige Vereinbarung von *Folgeterminen* unter anbieterseitigem Nachfassen. Insbesondere wenn ein Kunde an einem Event teilgenommen hat

und wenig Zeit für ein Gespräch geblieben ist, bietet sich ein strukturiertes Follow-Up an. (I 10,5.6) Da es oftmals kein festes Muster für den Wiederkontakt gibt, sollten die optimalen Umstände im letzten Termin mit dem Kunden fixiert werden. (I 7,5.3) Eine gute Möglichkeit für das Follow-Up sind transparente und klar abgesprochene Wartungstermine sowie Einladungen zu Veranstaltungen. (I 21,5.2) Bei der Weiterführung im Prozess sollte das Engagement zur Zusammenarbeit signalisiert werden. Gleichzeitig gilt es, Verständnis für einen möglichen Vergleichszeitraum zu zeigen. (I 25,5.8)

In diesem Zusammenhang lohnt es sich auch, kundenseitige Initiativen bei Inbound-Anfragen konsequent für Folgeberatungen im Up- und Cross-Selling zu nutzen. (I 2,5.2)

Kunden, die zum Nachdenken über ihr bisheriges Vorgehen angeregt werden, sind häufig überfordert, weshalb es hilft, mit Fallstudien *präzise Zielbilder* zu schaffen. In einem Wettbewerbsmarkt mit vergleichbaren Leistungen ist oft der Anbieter am erfolgreichsten, der dem Kunden genauer und besser aufzeigen kann, wie sein strategischer Nutzen entsteht. (I 25,5.3)

Die Erarbeitung präziser Zielbilder ist vor allem in frühen Phasen hilfreich. Unternehmen, die dabei nicht nur konzeptionell arbeiten, sondern Leistungen erstellen, haben hier einen Vorteil. Diese Anbieter können sich darauf konzentrieren, weniger Papier zu produzieren und den Kunden mit fokussierten Visualisierungen abzuholen. Es geht weniger um umfassende Konzepte, sondern um einen kurzfristigen Einstieg in Prototypen und das praktische Probieren. (I 24,5.2) Im Vergleich zu langen Texten bieten Visualisierungen den Vorteil, dass sie Prioritäten des Kunden klarer und schneller hervorheben. (I 25,5.4)

Besonders die Zeit von Entscheidungsträgern ist oftmals knapp messen, weshalb *Kernbotschaften kompakt kommuniziert* werden müssen, was herausfordernd ist und Training erfordert. (I 10,5.1) Damit Lösungen nicht ausufern, koordinieren sich KAM und Spezialisten vor dem Kundentermin. (I 29,5.1) Kunden, die lediglich schwache Expertise aufweisen, sind zu begeistern, ohne sie zu überfordern. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass die eigenen Techniker im Kostenrahmen arbeiten. Hier bietet es sich an, mögliche Lösungen auf *zwei bis drei Entwicklungspfade* herunterzubrechen. Die Einschätzung des Kundenbudgets und die Eingrenzung der Lösungen liegen im Verantwortungsbereich des KAM. (I 23,5.3)

Bei komplexen Lösungen ist es wesentlich, die *Kosten* für den Kunden *kalkulierbar zu halten*. Idealerweise sind die Maschinen kaum individualisiert und bieten trotzdem einen hohen Mehrwert. Es gilt zu beachten, dass jede Abweichung vom Standard mit technischen Risiken verbunden ist, die sich auf die Preiskalkulation auswirken. (I 16,5.4)

Ein klares Road Mapping mit Kostenkontrolle ist ein relevanter Erfolgsfaktor im Verkauf. (I 23,5.3)

Der Proof-of-Concept ist ebenso bedeutend, um eine Absicherung vor der Implementierung, d. h. die *planbare Umsetzung, sicherzustellen*. (I 25,5.4) Die Zielsetzung kann dabei bereits mit möglichen Performance-Bandbreiten abgesteckt werden (I 5,5.1)

Der vierte Hebel beinhaltet das *weitere Zuschneiden* von Inhalten, Leistungen und der Kommunikation auf den Kunden. Vertrauen und ein optimales Zeitmanagement entstehen durch einen konsistenten Rückbezug auf historische Kundeninformationen (1). In der Kommunikation werden Trends, Zielbilder, Branchen- und Anwendungsbeispiele stärker auf Buying Center Personas und situative Anknüpfungspunkte heruntergebrochen (2). Im Management gelingt der Einstieg über die Strategieentwicklung (3). Bei der Entwicklung erfolgt dagegen eine interaktive Leistungserstellung im Dialog unter Einbezug von Standardisierungen (4).

Neben Hygienefaktoren wie den Kontaktdaten ist der *Rückbezug auf den bisherigen Gesprächsverlauf* einer der zentralen Faktoren bei der Übergabe eines Leads. Callcenter-Agenten sind deshalb angehalten, übersichtliche Texte zur Kaufabsicht, zum Beschaffungsprozess und zu bisher genutzten Leistungen des Kunden aufzuschreiben. (I 26,5.3) Die Kommunikation sollte auch bei einer Übergabe zwischen verschiedenen Mitarbeitern nahtlos auf Basis des bereits gewonnenen Verständnisses für die Kundensituation fortgesetzt werden. (I 2,5.3)

Bei riskanten Projekten und langfristigen Prozessen ist *Konsistenz in der Kommunikation* besonders bedeutsam. Der Rückbezug auf Vergangenheitsdaten im CRM schafft eine Vertrauensbasis und ermöglicht ein professionelles Zeitmanagement, da nicht wiederholt von vorn begonnen werden muss. (I 12,5.2)

Vor allem bei Trends wird geprüft, welcher *Personenkreis* im Buying Center optimal angesprochen werden sollte. So zielen Digitalisierungsthemen auf Manager ab, während Spezialisten mit Sicherheitslösungen angesprochen werden. (I 3,5.2) Verbesserungen und Einsparungsmöglichkeiten sollten an der jeweiligen Kundensituation mit einer fundierten Analyse aufgezeigt werden. (I 22,5.2)

Im Content Marketing hilft es, so spezifisch wie möglich zu sein. Hier wird Kundenverständnis durch Reference Cases im Sinne eines Special Interest Magazins demonstriert. Dabei werden die Inhalte auf eine konkrete Persona beim Kunden zugeschnitten. (I 14,5.3) Je exakter die Ansprache auf Funktionen des Kunden ausgerichtet ist, desto stärker steigen der Social Proof und die Identifikationsmöglichkeit. Es gilt, generische

Angaben mit einem zu breiten Lob des Anbieters zu vermeiden. Dagegen sollte ein relevanter Nutzen bei ähnlichen Kunden im Umgang mit neuen Features authentisch vermittelt werden. Zwar sollte das Zielbild kommuniziert werden, jedoch sollten nicht zu viele Details zur Lösung einbezogen werden. (I 19,5.3) Um bei Fallbeispielen eine Identifikation zu ermöglichen, werden situative Rahmendaten der Referenzkunden eingebracht, beispielsweise Branche, Setup und Kennziffern. (I 20,5.6)

Branchenspezifische Referenzen vermitteln dem Kunden, dass eine Lösung auch für ihn passen könnte. Danach wird im Gespräch der kulturelle Fit für eine mögliche Zusammenarbeit überprüft. (I 28,5.7) Bei Folgeterminen geht es meistens um eine zunehmende Individualisierung, beispielsweise über passende Customer Cases bis hin zu einer Einzelanalyse. (I 17,5.4) Im Verkaufsprozess wird der Mehrwert am Ansprechpartner ausgerichtet und anhand von Basiskalkulationen durch Spezialisten in Form von Einsparungen konkretisiert. Der Mehrwert kann sich je nach Ansprechpartner auf unterschiedliche Aspekte beziehen und kann von Qualitätsstandards und Zertifizierungen bis hin zu Innovationen reichen. Meistens kommt es allerdings auf das Gesamtpaket an. (I 22,5.3) In jedem Fall ist es relevant, die individuelle Begleitung des Kunden sicherzustellen. (I 5,5.1) Die Identifikation wird auch dadurch ermöglicht, dass im Kontakt der unverbindliche Austausch zu einer laufenden Aktivität des Kunden angeboten wird. (I 29,5.9)

Durch eine *strategische Konzeptentwicklung* gelingt der Zugang zur Management-Ebene und Ausschreibungen können umgangen werden beziehungsweise die Erfolgchancen steigen, wenn bereits ein gemeinsamer Prototyp vorliegt. (I 24,5.3)

Auch die *interaktive Leistungserstellung* unter Beteiligung eigener Spezialisten und der Spezialisten des Kunden bietet einen hohen Mehrwert. Hier können die Wünsche des Kunden direkt einbezogen werden. (I 22,5.8) Wenn sich Fachfunktionen austauschen, kann aus dem Feedback der direkte Übergang in eine Offerte und einen Verkaufsprozess gelingen. (I 23,5.7) Die frühe Entwicklung eines Lösungskonzepts mit dem Kunden im Co-Creation-Ansatz ist kostenintensiv. Allerdings steigt durch den Wissens- und Vertrauensvorschuss die Aussicht, einen Deal zu gewinnen. (I 25,5.6)

Für den Anbieter sind *standardisierte Leistungen* durch ihre Synergieeffekte optimal. Standardisierungen sollten deshalb geschickt mit Anpassungswünschen des Kunden kombiniert werden. (I 23,5.4)

Als fünfter Hebel lässt sich die *Gewinnung und Nutzung von Daten* im Informations- und Beschaffungsprozess nennen. Dabei werden relevante Online-Inhalte stufenweise gegen Kundeninformationen ausgetauscht, die Rückschlüsse auf Person und Interesse

erlauben (1). Informationen zu Kundenproblemen und günstigen Einstiegszeitpunkten werden über den Outbound-Kontakt (2) oder das Netzwerk erhoben (3). Es erfolgt eine Vorqualifizierung oder ein sofortiger Kontakt (4), während Online-Indikatoren und Trend-Themen zur Positionierung analysiert werden (5).

Gemäss dem Progressive Profiling werden Kundendaten auf den digitalen Kanälen *stufenweise abgefragt*. Dabei steigt das Involvement von ersten Downloads bis zu konkreten Terminen. (I 28,5.4) Um Interessenten über Online-Inhalte zu identifizieren, müssen bereits die Inhalte einen konkreten Mehrwert stiften. (I 3,5.3)

Es wird versucht, einen Opt-In von Website-Besuchern durch Newsletter, Downloads und Event-Registrierungen zu erhalten. Anschliessend können anonymisierte Bewegungsdaten nutzbar gemacht werden. (I 28,5.9) Darüber hinaus gibt es eine *Content-Barriere* bei der relevante Inhalte aufgrund von Cookies an anonyme Kunden ausgespielt werden. Höherwertige Inhalte wie Studien, Whitepaper und Infografiken können dagegen nur nach einer Identifizierung angefordert werden. (I 3,5.3) Hier geht es auch darum, relevante Personen im Buying Center zu identifizieren und über Retargeting zu adressieren. (I 26,5.2) Beim Content werden Inhalte als Lead-Generatoren so gut wie möglich mit einer Leistung des Anbieters verknüpft. Dies dient dazu, die Problemstellung von Interessenten besser zu erkennen. (I 8,5.3) Durch die Inhalte wird vor allem die Themenpräferenz des Interessenten deutlich und für die weitere Bearbeitung nutzbar. (I 3,5.3)

In der Zusammenarbeit mit Outbound-Agenturen werden Fact Sheets mit Kundenprofilen durch Telemarketing-Agenten *im anbieterseitigen Dialog* mit dem Kunden ausgefüllt. (I 25,5.5) Besonders Angaben zur realistischen Potentialbewertung sind wertvoll, um passende Folgeschritte einzuleiten. Dabei ist auch der richtige Zeitpunkt für den Einstieg von Bedeutung, der durch stetiges Nachfassen ermittelt wird. (I 10,5.5) Leads werden telefonisch eingestuft, wobei es weniger um die eigene Firmenvorstellung geht. Vielmehr sollen Kundenprobleme identifiziert werden. Daneben beginnt eine erste Lösungsdiskussion. Im Nachfassen soll wiederum ein günstiger Zeitpunkt für die Weiterführung in einen Kaufprozess evaluiert werden. (I 7,5.2) Ein zentrales Ziel im Qualifying ist die Einschätzung des beim Kunden vorhandenen Grundinteresses. (I 5,5.4)

Informationen werden auch in der Betreuung gesammelt, indem das *Netzwerk beim Kunden weiter gedehnt* wird. Dadurch lassen sich über Einzelauskünfte Projekte im Gesamtbild identifizieren. (I 22,5.6)

Nachdem erste Daten vorliegen, bietet sich eine *telefonische Vorqualifizierung* von Interesse, Ansprechpartner und Budget an. (I 3,5.3) Vor allem bei einem Kontaktwunsch sollte der Interessent schnell aus dem Scoring in die persönliche Qualifizierung übergeben werden. Dabei genügt bereits ein allgemeines Interesse. (I 14,5.1)

Relevant sind auch die *Buzzwords*, die Kunden suchen. Hier kann sich der Anbieter im Rahmen seiner Kernkompetenzen über Marketing Automation und themenspezifische Landing Pages passend positionieren. (I 28,5.9) Zukünftig sollen Signale breitflächiger zusammengelegt und inhaltlich feiner ausgewertet werden, um Chancen am Markt besser zu erkennen. (I 28,5.2)

Der sechste Hebel umfasst die *Sensibilisierung des Kunden* für seine Situation und aktuelle Ausrichtung. Mit einem umfangreichen Leistungsportfolio lässt sich an mehr Problemstellungen des Kunden anknüpfen (1). Im Rahmen der SPIN-Methode sollten Herausforderungen aus Kundensicht erarbeitet werden und ihr Einfluss ist hervorzuheben (2). Über provokante Statements kann der Kunde in Kombination mit dem notwendigen Feingefühl in eine Nachfragesituation gebracht werden (3). Auch bestehende Anforderungen lassen sich in einem fundierten Gespräch konstruktiv aufweichen (4).

Durch ein umfangreiches *Leistungsportfolio* können bei möglichen Kunden mehr Treiber und Vertiefungspunkte für den Einstieg angesprochen werden. (I 18,5.1)

Im Verkauf wird nach der *SPIN-Methode* vorgegangen, wobei das eigene Produkt nicht zu früh gezeigt wird. (I 9,5.1) Im ersten Austausch lässt sich mit dem Kunden gut über Verschwendung, erwünschte Effizienz, fehlendes Know How und andere Problemfelder sprechen. (I 29,5.3) In einem strategischen Themengespräch erläutert der Kunde seine Herausforderungen oftmals selbstständig und hilft dadurch, die Bedürfnisstruktur besser zu verstehen. Anschliessend geht es um passende Vorteile von Anbieterlösungen wie eine erhöhte Geschwindigkeit. Auch negative Aussagen des Kunden sind für die Eingrenzung hilfreich. (I 10,5.2) Es kann ebenso sinnvoll sein, den Kunden über Marktbeispiele zu sensibilisieren. (I 5,5.1)

Im emotionalen Verkaufen verkehren sich die Machtverhältnisse und der Kunde wird in eine *Nachfragehaltung* gebracht. Dabei werden mit einem provokativen Statement Angst und Bedarf beim Kunden kombiniert und es wird ein situativer Ausweg durch Klarheit und Vorteile geschaffen. In diesem Spannungsfeld sollten Zwang und Druck allerdings vermieden werden, indem sich der Anbieter klar im Interesse des Kunden positioniert. (I 11,5.1) Für einen erfolgreichen Verkauf ist es erforderlich, das Verständnis mehrerer Anspruchsgruppen zu gewinnen. Deshalb bietet sich ein provokanter

Vortrag vor einem grösseren Gremium an. (I 25,5.2) Psychologisch sollte vorzugsweise über Verbesserungen statt über Fehler argumentiert werden. Insbesondere bei den verantwortlichen Funktionen gilt es, den Kunden auf ein Manko hinzuweisen, ohne belehrend zu wirken. Zudem sollten Tabuthemen empathisch angesprochen und bestehende Beziehungen zu Wettbewerbern berücksichtigt werden. (I 29,5.4)

Es kann ebenso hilfreich sein, *Vorgaben des Kunden konstruktiv aufzuweichen* und zu hinterfragen. Wenn aufgrund des Pricings ohnehin ein Ausschluss droht, kann über den ROI argumentiert werden, dass das eigene Angebot in Summe günstiger ist. (I 22,5.4) Wenn Konkurrenten im Beziehungsaufbau und nicht bei den Leistungen überzeugen, geht es darum, diesen fehlenden Mehrwert vor neuen Beschaffungen konstruktiv aufzuzeigen. So kann es sich lohnen, die Betrachtungsdimension vom Budget auf die tatsächlichen Kosten zu lenken. (I 16,5.2)

Auch wenn der Kunde nach einer unpassenden Minimallösung fragt, wird seinem Wunsch nicht sofort entsprochen, sondern dessen Eignung kritisch hinterfragt. Hier hilft es, das Projekt zu einer persönlichen Sache des Verantwortlichen zu machen. Dabei kann an die Intelligenz des Ansprechpartners appelliert und seine Position in einem kritischen, aber fundierten Gespräch herausgefordert werden. (I 25,5.1)

Der siebte Hebel zielt auf den Start in einen *konstruktiven Dialog* ab. Optimal entsteht ein erstes Themeninteresse, das in einem persönlichen Austausch weiter intensiviert wird (1). Erste Interaktionen erfolgen über individuell passende Kanäle (2) und die interne Diskussion zwischen verschiedenen Kundenfunktionen wird gefördert (3).

Content wie Solutions Stories sollen den Kunden in den *themenspezifischen Dialog* führen. (I 12,5.1) Der Download von Studien im Tausch gegen Kontaktdaten bietet einen guten Einstiegspunkt in aufbauende Beratungsleistungen. (I 20,5.5) Auch der Versand von Branchenreferenzen kann hier sinnvoll sein. (I 28,5.11) Wenn Kunden Content beziehen, muss es die Möglichkeit geben, nachfassen zu dürfen. (I 28,5.1)

Bei einem persönlichen Kontakt vor einer Ausschreibung entsteht ein komparativer Vorteil. (I 28,5.6) Im Gegensatz zur E-Mail polarisiert das persönliche Gespräch stärker. Hier gibt es eher eine positive oder negative Reaktion. (I 29,5.7) Durch einen Impuls und Begeisterung beim Management werden Projekte verstärkt vorangetrieben. (I 24,5.5)

Um eine Reaktion auszulösen, sollten beim Content die *Konsumgewohnheiten des Ansprechpartners* berücksichtigt werden. So kann ein CEO meistens nicht direkt erreicht werden und IT-Spezialisten öffnen keine Links. Vor allem bei Entscheidungsträgern

lohnt es sich, über ihre Kommentare und Beiträge in sozialen Medien in den Austausch zu gehen. Hier ist es hilfreich, gemeinsame Interessen zu finden und schliesslich ein Gespräch anzubieten. (I 20,5.4) Es gibt bei digitalen Beiträgen keine allgemein bessere oder schlechtere Gestaltung, sondern nur die subjektive Passung zu einer Person im Bruchteil einer Sekunde. (I 20,5.4)

Marketing-Inhalte können auch die *interne Diskussion* beim Kunden fördern, beispielsweise wenn Fachexperten mit Whitepapers konkrete Antworten zu relevanten Problemstellungen für den Dialog mit Entscheidungsträgern erhalten. (I 6,5.1)

Der achte Hebel beinhaltet den *taktischen Umgang mit Kosten* durch die Kommunikation von Einsparungen bei einer ganzheitlichen Zusammenarbeit (1), die Übersetzung von Lösungen in ihre positiven finanziellen Auswirkungen (2), die Hervorhebung der Anbieterkompetenzen als Bonus in einer Partnerschaft (3) und eine Analyse der bisherigen Kostenstruktur (4).

Eine Absicht des Anbieters ist es im Rahmen des Value Sellings, mögliche *Kosteneinsparungen* und Synergieeffekte für den Fall einer *umfassenden Zusammenarbeit* aufzuzeigen. (I 22,5.5) Insbesondere ganzheitliche Vorteile bei der strategischen Zusammenarbeit im Rahmen einer günstigeren, sichereren, schnelleren, effektiveren oder qualitativ hochwertigeren Produktion können Kostenpunkte aufwiegen. (I 16,5.1)

Den Markt interessieren Themen wie das Working Capital Management in der Regel weniger als die damit verbundene Bilanzoptimierung. (I 20,5.1) *Einsparungsmöglichkeiten* sind ein Hauptargument, für das sich auch stark beschäftigte Kunden Zeit nehmen. (I 22,5.1)

Neben den Leistungen werden passende *Anbieterkompetenzen* wie finanzielle Stabilität, Innovationskraft und die Qualität als strategischer Lieferant beim jeweiligen Einkäufer antizipiert und eingebracht. (I 22,5.5)

Ausserdem kann es hilfreich sein, Transparenz zu schaffen und die aktuelle *Kostenstruktur* des Kunden über eine *Analyse* aufzuschlüsseln. (I 17,5.2)

Beim neunten Hebel steht der *Einstieg mit Nebenleistungen* im Fokus. Hier geht es vor allem um Investitionen in Dienstleistungen, die neue Daten unabhängig erzeugen (1), interessante Einstiegspunkte eröffnen (2) und die Neugierde beim Kunden wecken (3).

Für viele Anbieter ist es erfolgversprechend, das eigene Portfolio durch Dienstleistungen auszuweiten, mit denen *Daten an neuen Kontaktpunkten* zum Kunden gesammelt

werden können. Hierbei kann auch die eigene Unabhängigkeit von Intermediären weiter vorangetrieben werden. (I 2,5.1)

Zusätzliche Dienstleistungen im Rahmen von Vermietung und Finanzierung müssen nicht unbedingt lukrativ sein. Sie schaffen allerdings oft einen *interessanten Einstiegspunkt* beim Kunden für weitere Schritte.

Innovative Features und geringfügige Vorteile von neuen Leistungen können die *Neugierde des Kunden wecken*, auch wenn die Umsatzpotentiale an anderer Stelle liegen. (I 25,5.9)

Der zehnte Hebel setzt sich mit den Vorteilen *gesteigerter Bekanntheit* und *gewonnener Aufmerksamkeit* auseinander. Dabei sollten Netzwerke genutzt werden, um wahrgenommen zu werden (1), es erfolgt eine Aufstellung zu relevanten Kundenthemen, um bei Anfragen im Relevant Set zu sein (2), und es gilt, für Wiederbeschaffungen Top-of-Mind zu bleiben (3).

Der Marketing Funnel besteht aus drei Faktoren: «Awareness» bezieht sich auf die Reichweite, «Relevance» beschreibt die Informationstiefe und bei «Conversion» geht es um die Kundengewinnung. (I 28,5.1)

Besonders in den sozialen Medien entstehen durch Kundenreaktionen wie Likes *Abstrahleffekte* auf weitere Kontakte, die als Leads relevant sein können. (I 20,5.3) Die Awareness ist ein Nebenziel und beantwortet die Frage, ob das Unternehmen bekannt ist, d. h., wie viele Views es gibt. (I 28,5.2)

Die Penetration von Bestandskunden und die Akquise von Neukunden wird durch Visibilitätsmassnahmen flankiert. Dabei verbindet der Anbieter *Kundenthemen* mit seinem Namen auf Kanälen wie LinkedIn, im Newsletter und auf seiner Website. (I 22,5.9)

Relevanz ist ein klares Marketing-Ziel und bedeutet, eine Schlüsselreferenz durch die Bekanntheit bei einer Zielgruppe sicherzustellen. Die Relevanz ist die Grundlage für eine Conversion, bei der sich ein Kunde für ein Thema interessiert, das er automatisch mit dem Anbieter in Verbindung bringt. Die *Aufnahme ins Relevant Set* gelingt durch eine breite Content-Strategie im E-Mail-Marketing und auf Kanälen wie LinkedIn. (I 28,5.1)

Es gilt nicht nur, die Aufmerksamkeit zu erlangen, sondern sie zu halten, um *Top-of-Mind* zu bleiben. Auch wenn ein Kunde bereits gekauft hat, sollte der Kontakt gepflegt werden, um bei Neuanschaffungen rechtzeitig präsent zu sein. Hier eignen sich Marketing-Mittel wie Kalender und andere Geschenke für die Arbeitsräume des Kunden.

Besonders bei simplen Leistungen mit einer niedrigen Vergessensschwelle gilt es, im Gespräch zu bleiben. Vor der *Wiederbeschaffung* sollte der richtige Interaktionspartner mit genügend Vorlaufzeit angesprochen werden. (I 26,5.1)

4.1.3 Unterstützung durch das digitale CRM

Teilabschnitt 4.1.3 befasst sich mit den Fragestellungen:

S2: Welche Rolle nimmt das CRM bei der datengestützten Prozessbegleitung ein?

O3: In welchen Situationen erfolgt eine datengestützte Vereinfachung durch Tools oder analytische Auswertungen im Prozess?

Teilabschnitt 4.1.3.1 geht auf die *Grundfunktionen* und *Gestaltungsanforderungen* eines digitalen CRM ein.

Bei den Grundfunktionen nannten die Interview-Partner die Erfassung und zentrale Bereitstellung von Profil- und Interaktionsdaten (1), die Verbindung von Systemen (2), internen Funktionen (3) oder externen Partnern zur Kollaboration (4) sowie die Prozessunterstützung durch Trigger (5).

Die Gestaltungsanforderungen an ein CRM umfassen Empfehlungen zu einer CRM-Neueinführung (1), eine benutzerfreundliche Eingabe und eine einfache Übersicht (2), die Ganzheitlichkeit des Systems (3), dessen Portabilität (4) und rechtliche Aspekte (5).

Teilabschnitt 4.1.3.2 thematisiert verschiedene Formen der *Datenverarbeitung* nach der Logik aus Teilabschnitt 1.2.5.2 über Descriptive (1), Diagnostic (2), Predictive (3) und Prescriptive (4) Analytics.

Teilabschnitt 4.1.3.3 behandelt die Einsatzfelder der *Automatisierung* als fünfte Stufe. Hier wurden zahlreiche Einsatzfelder und situative Bedingungen für autonome Prozesse genannt. Dabei wurde deutlich, in welchen Bereichen menschliche Expertise weiterhin bestehen wird und in der Zusammenarbeit mit digitalen Tools professioneller oder sogar verstärkt zum Einsatz kommt.

4.1.3.1 Grundfunktionen und Gestaltungsanforderungen an ein CRM

Die *Grundfunktionen* eines CRM umfassen die Erfassung und zentrale Bereitstellung von Profil- und Interaktionsdaten (1), die Verbindung von Systemen (2), internen Funktionen (3) oder externen Partnern zur Kollaboration (4) sowie die Prozessunterstützung durch Trigger (5) und implementierte Anwendungen (6).

Die erste Grundfunktion umfasst die *zentrale Bereitstellung von Profil- und Interaktionsdaten*. Dabei soll das CRM Daten aus verschiedenen Instanzen und Kanälen zusammenbringen, wenn es die rechtlichen und funktionalen Umstände zulassen.

Das CRM sollte als *Single-Source-of-Truth* Interaktionen auf allen relevanten Kanälen erfassen. Dabei gibt es beispielsweise Anbindungen an eine Vertriebs-App bis hin zu physischen Lead-Bögen, die nach Veranstaltungen eingescannt werden. (I 12,7.1) Ein zentrales System soll Transparenz schaffen und Auslagerungen in separate Instanzen wie Excel-Listen verhindern. (I 21,7.3)

In Zukunft sollen Kundeninteraktionen auf der Homepage und auf anderen Kanälen zu einem umfassenderen, aber auch einfach verständlichen Bild verdichtet werden, um die Lead-Generierung zu unterstützen. (I 4,7.1) Die höchste Integrationsstufe umfasst die Einbindung in ein Multikanalsystem mit allen Kontaktpunkten über unterschiedliche Kommunikationsformen mit dem Kunden. (I 28,7.2) Ausserdem wird der Vertrieb vom System mit Hinweisen auf Social-Media-Beiträge des Kunden versorgt. Dadurch können die Mitarbeiter mit der richtigen Geschichte in ein Gespräch einsteigen. (I 13,7.3)

Richtlinien wie die DSGVO verhindern die zentrale Speicherung und Zusammenlegung von Kundendaten ohne persönliche Zustimmung. Deshalb bietet sich die Darstellung in einem einheitlichen Interface als Vorstufe an. So ist es beispielsweise möglich, die Social-Media-Interaktionen eines Kontakts über das CRM abzurufen, ohne dass diese gespeichert werden. (I 20,7.1)

Beim *kollaborativen CRM* gilt es, eine *reibungslose Zusammenarbeit* zwischen internen Anspruchsgruppen im Verkaufsprozess sicherzustellen. Das System muss besonders auf die Bedürfnisse von Marketing und Sales ausgelegt sein. Dabei soll es die funktionsübergreifende Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Funnel fördern, Rückfragen minimieren, Verkaufschancen mit passenden Funktionen oder Gremien verbinden und die Kommunikation im direkten Kundenkontakt sinnvoll dosieren.

Ein zentrales CRM sollte sich *funktionsübergreifend* nutzen lassen und einen schnellen sowie einfachen Zugang für das gesamte Team ermöglichen. (I 22,7.1) Wenn die Kundenbearbeitung im Lead Management abteilungsunabhängig definiert wird, lassen sich Silos aufbrechen, d. h., *Marketing und Sales* sind zu einer problemorientierten Zusammenarbeit gezwungen. (I 7,7.1)

Datenbanken sind zunehmend vertriebsorientiert; allerdings lassen sie sich ebenso für Marketing-Aufgaben wie für die Event-Planung nutzen. (I 14,6.1) Durch eine zentrale Übersicht von Kundendaten und -interaktionen erübrigen sich interne Rückfragen und die Kundenbearbeitung beschleunigt sich. Hier werden beispielsweise Informationen geteilt, zu welchen Themenbereichen sich ein Kunde informiert hat. (I 23,7.2) Das CRM erhöht die Transparenz von Vertrieb und überregionalen Spezialisten, die sich im Sinne eines Pull- und Push-Prinzips gegenseitig steuern. (I 21,7.3)

Besonders die *nahtlose Übergabe* von eingekauften Leads durch das Marketing ist relevant. (I 5,7.2) Zudem werden Führungskräfte bei bedeutenden Opportunitäten automatisch in den Review-Prozess einbezogen. Dadurch erhöht sich der Druck auf die Vervollständigung des Kundenprofils, verbunden mit einem internen Coaching-Prozess. Um einen Abschluss herbeizuführen, werden verschiedene Kompetenzträger in Vorbereitungs-Meetings und Deal Rooms zusammengebracht. Hierbei werden Ideen generiert und das Vorgehen wird festgelegt. (I 18,7.4) In einem Opportunity Tool lassen sich auch der erwartete Umsatz und die Eintrittswahrscheinlichkeit des Geschäfts vom KAM angeben. Anschliessend wird der interne Personalaufwand für das Closing geschätzt. (I 23,7.4)

Trotz eines ganzheitlichen Überblicks im Team bietet es sich an, den *direkten Kundenkontakt auf zentrale Funktionen zu beschränken*. So gibt es beispielsweise eine Limitation bis hin zu Sperren von Marketing-E-Mails an die Kunden. (I 18,7.4) In der Kollaboration gilt ein objektorientierter Ansatz, bei dem Leads und Produkte mit dem gesamten Team gemeinsam bearbeitet werden. Dabei ist eine transparente Kommunikation über Einblicke in die Historie stets möglich. (I 18,7.4) Wenn die Bearbeitung eines Leads durch Kollegen sichtbar wird, kann auch eine Doppelspurigkeit verhindert werden. (I 7,7.1)

Die Nützlichkeit eines CRM wird massgeblich von der *Verbindung unterschiedlicher Systeme und Schnittstellen* im Kundenprozess bedingt. Dabei soll das CRM den Kundenprozess als Hauptsystem unterstützen und die händische Datenübertragung sowie doppelte Eingaben durch eine automatische Verknüpfung der Tools verhindern.

Das CRM ist das klare *Hauptsystem* für alle relevanten Kundenvorgänge und Datenbankzugänge. (I 14,7.2) Die Verbindung unterschiedlicher Interaktionen orientiert sich an der *Unterstützung des Kundenprozesses*. Dabei reichen die Anwendungsfelder von einer E-Mail-Integration bis zur Aufnahme eines Service Tickets durch einen Techniker vor Ort. (I 7,7.1) Es gibt verschiedene Tools für das Scoring von Kundenreaktionen und die anschliessende Vorbereitung des persönlichen Kontaktes, die weitgehend miteinander verknüpft sind. (I 19,7.1) Um die mühsame *Übertragung von Daten in Handarbeit zu ersetzen*, werden Schnittstellen mit weiteren Systemen wie dem ERP zunehmend relevanter. (I 22,7.1) Hier ist es wesentlich, dass die Daten zwischen verschiedenen Quellen übereinstimmen und aktuell sind. (I 7,7.1) Interne Schnittstellen sind hilfreich und können verhindern, dass Daten als doppelte Buchhaltung mehrfach eingepflegt werden müssen. (I 16,7.5)

Auch der *Austausch von Daten mit externen Partnern* kann ein relevanter Punkt bei der Ausgestaltung des CRM sein. Bei den Partnern bieten sich ein gemeinsames Lead Management durch ein Partnerportal und eine Netzwerkanalyse, aber eine getrennte Datenhaltung mit Verlinkung an, wenn Schreibrechte und Aktualität zu Problemen führen.

Relevante Verkaufschancen können in einem *Partnerportal* erfasst werden, woraufhin sich ein Account Manager für die nächsten Schritte zurückmeldet. (I 18,7.5)

Bei der Zusammenarbeit mit Partnern wird eine Integration angestrebt, aber oftmals überschätzt. Besonders im *Abgleich mit den externen Systemen* kommt es zu Schwierigkeiten. Probleme treten auf, wenn Daten nicht übereinstimmen und wenn unklar ist, welche Angaben korrekt sind. Hier bietet sich daher der Zugang über eine direkte Verlinkung in der zweiten Datenbank an, ohne dass etwas überschrieben wird. (I 14,7.2) Auch ein Channel View ist im Rahmen einer Netzwerkanalyse hilfreich. Dabei wird deutlich, welche Partner einen Kunden bearbeiten und als Türöffner dienen können. (I 14,3.5)

Ein wesentliches Element im CRM sind *prozessbasierte Trigger*, die Interaktionen auslösen oder unterstützen. Hier geht es um den Start automatischer Folgemaßnahmen bei Online-Signalen und Mitteilereingaben. Ebenso relevant sind die Lead-Zuordnung, prozessorientierte Reminder im Nachfassen, bei der Beziehungspflege und bei langen Beschaffungszyklen sowie die Dosierung der Bearbeitungsgeschwindigkeit.

Im System gibt es eine Push-Funktion, bei der Kundenaktionen wie Downloads ein Signal auslösen. Daneben erfolgt ein manueller Push, wenn ein Projektleiter einen Spezialisten mit dem Kunden verbindet. Im Rest des Prozesses überwiegt der manuelle Pull, d. h., es müssen Informationen eingepflegt werden und der Übergang zum nächsten Schritt ist voranzutreiben. (I 25,7.1) Ein besonders relevanter Trigger *verbindet Online-Anfragen* des Kunden mit dem Vertrieb. (I 3,2.3) Auch wenn *ein Mitarbeiter* etwas auf der Marktseite hört, kann diese Information mit einem Trigger an die interne Community weitergegeben werden. (I 25,7.4)

Ein zukünftiges Ziel ist es, *Leads* automatisch aufgrund von Branchenerfahrungen, räumlicher Nähe oder Beziehungen *an passende Mitarbeiter zu verteilen*. Die Automatisierung kann auch genutzt werden, um Leerzeiten im Telemarketing zu verhindern. Dabei werden freien Mitarbeitern Outbound Leads zugeordnet. (I 2,7.1)

Das CRM fungiert als *prozessorientierter Reminder*. Es macht die Mitarbeiter regelmäßig auf unterschiedliche Leads, notwendige Statusnachträge und Aktivitäten

aufmerksam. (I 7,7.1) Das *Nachfassen* ist besonders bedeutend. Deshalb lassen sich Kunden im System nicht ohne eine Wiedervorlage mit einer minimalen Wartezeit ablegen. (I 18,7.4) Der Wiedereinstieg wird zunehmend automatisiert, wodurch sich der Sales nicht selbstständig erinnern muss, wann er anrufen soll. Ausserdem wird der Vertrieb vom System mit Hinweisen auf Social-Media-Beiträge des Kunden aufmerksam gemacht, um mit der richtigen Geschichte einsteigen zu können. (I 13,7.3)

Beim CRM handelt es sich um ein Tool «um sich selbst zu disziplinieren». So werden neue Massnahmen für den Vertrieb nach einem Entscheidungszeitraum des Kunden automatisch eingeplant. (I 22,7.1) Die Tools helfen insbesondere bei *langfristigen Prozessen* und in der *Beziehungspflege*. Hier stellt das CRM das Tracking sicher, hält Resultate von Gesprächen fest und strukturiert Folgetermine. (I 12,7.1)

In laufenden Prozessen werden *Bearbeitungsgeschwindigkeiten* erfasst und Regeln für Antwortzeiten festgelegt. (I 26,7.1) Neben einer standardisierten Reaktionsgeschwindigkeit ist auch eine höhere Priorisierung in Abhängigkeit von der Art der Kundenanfrage sinnvoll. (I 7,7.2) Eine angemessene Antwortgeschwindigkeit gelingt gleichfalls durch den Fokus auf eine überschaubare Anzahl priorisierter Kontakte. (I 25,7.4) In Zukunft soll es eine stärkere maschinelle Unterstützung geben, die festlegt, wann und wie der Vertrieb reagieren soll. (I 13,7.3)

Im CRM sollten ausserdem *unterstützende Anwendungen* zur Verfügung stehen, die einen situativen und funktionellen Mehrwert für den jeweiligen Nutzer bieten. Die Anwendungen unterscheiden sich bei der Generierung von Neugeschäft gegenüber dem Management von Bestandskunden. Sie unterstützen Marketing-Massnahmen und beinhalten Tools für spezielle Funktionen wie das Controlling. Um das System übersichtlich zu halten, bieten sich eigene Oberflächen für die jeweiligen Nutzer an.

Ein Problem tritt auf, wenn Kunden ihr ERP als CRM missbrauchen. Hier lassen sich Kunden nicht mehr von potentiellen Interessenten unterscheiden. (I 29,7.3) Bei den Tools wird daher im ersten Schritt zwischen *Anwendungen für die Akquise* und *für das Management von Bestandskunden* unterschieden. Bei den Bestandskunden kommen eigene Tools zum Einsatz. Sie sind optimal auf die interne Zusammenarbeit zugeschnitten und garantieren eine hohe Datensicherheit. Für das Funnel Management in der Akquise bietet es sich an, die Software eines externen Anbieters zu nutzen. (I 5,7.2) Bei der Bearbeitung von Bestandskunden hat es sich dagegen bewährt, ein eigenes System aufzusetzen. (I 6,7.2)

Für eine strukturierte Vertriebsunterstützung sollten die Kundendaten für *Marketing-Anwendungen* bereitgestellt werden. (I 21,7.3) Hier gibt es beispielsweise Reporting Tools, in denen Kampagnen angelegt werden können. (I 9,7.1) Besonders bei Telesales-Kampagnen sollten Kontaktdaten in einer flachen Hierarchie dargestellt werden. Dadurch gelingt der Wechsel zwischen zwei Anrufen mit wenigen Klicks. (I 10,7.2) Es gibt ein separates Kampagnenportal, bei dem ein Echtzeit-Reporting von Telefonkampagnen möglich ist, die mit Folgeaktivitäten übergeben werden. (I 14,7.5) Ein weiterer funktioneller Fokus des CRM liegt auf der Auswahl von Zielgruppen. (I 7,7.1)

Wenn unterschiedliche Anwendungen wie Finanzmanagement und Controlling einbezogen werden, muss gewährleistet sein, dass die Oberfläche nicht zu unübersichtlich wird. Es bietet sich an, Schnittstellen einzurichten, aber *Anwendungen für spezielle Nutzergruppen zu trennen*. (I 16,7.5)

Neben den Grundfunktionen wurden zahlreiche *Gestaltungsanforderungen* an ein CRM genannt. Sie umfassen Empfehlungen zu einer CRM-Neueinführung (1), zu einer benutzerfreundlichen Eingabe und einfachen Übersicht (2), zur Ganzheitlichkeit des Systems (3), zu seiner Portabilität (4) und zu rechtlichen Aspekten (5).

Die *Empfehlungen zu einer CRM-Neueinführung* beinhalten eine vorsichtige Migration von Datenstrukturen. Es sollte eine stufenweise Einführung unter Nutzerfeedback mit affinen Multiplikatoren und Leuchtturmprojekten erfolgen. Ausserdem empfiehlt sich die Ausrichtung auf individuelle Kundenprozesse unter konsequentem Einbezug neuer Möglichkeiten im digitalen Umfeld.

Bei der Einführung neuer Systeme besteht die Angst, geschäftsrelevante Daten bei einer *Migration* zu verlieren. (I 10,7.2)

Es gilt, eine vorschnelle Top-Down-Entscheidung zu vermeiden und alle zukünftigen *Nutzer des Systems* mit ihren Anforderungen abzuholen. (I 7,7.1) Hier ist besonders auf ältere Mitarbeiter einzugehen. (I 1,7.5)

Bei einer Einführung von internen Innovationen bietet es sich an, einen Kern offener Mitarbeiter als *zentrale Multiplikatoren* zu nutzen. Diese Gruppe evaluiert neue Anwendungen und gibt ihr Wissen als Erstnutzer weiter. Bei der Digitalisierung von Prozessen hilft es, *stufenweise vorzugehen*, da eine sofortige und ganzheitliche Umstellung die Organisation überfordert. (I 1,7.5) Es ist ein iteratives Vorgehen zu empfehlen, bei dem unter stetigem Feedback eine allmähliche Annäherung an die Nutzerwünsche erfolgt. (I 7,7.1) Insbesondere punktuelle Leuchtturmprojekte vereinfachen den Übergang. (I 1,7.5)

Das CRM sollte *nicht standardisiert* eingesetzt und auf das Tagesgeschäft des Unternehmens zugeschnitten werden. Dabei empfiehlt es sich analoge Prozesse nicht aus ihrem Ist-Zustand zu übertragen. Sie sollten vielmehr auf neue Vorteile im digitalen Umfeld optimiert werden. (I 7,7.1)

Ein Gestaltungsgrundsatz für das CRM ist eine *benutzerfreundliche Eingabe* und eine *einfache Übersicht*. Hier gilt es, unnötige Eingaben zu verhindern und ihren Mehrwert für die jeweiligen Nutzer und nachgelagerte Funktionen zu überdenken. Eingabeformen sollten mit reduziertem Aufwand angeboten werden. Dabei muss ein einfacher Zugang mit einem selbsterklärenden Aufbau sichergestellt werden. Zudem empfehlen sich Kategorisierungen und Visualisierungen für eine höhere Transparenz, um relevante Informationen hervorzuheben.

Es sollte abgeklärt werden, welche Daten unterschiedliche Nutzergruppen benötigen, um die Mitarbeiter nicht mit *unnötigen Eingaben* zu belasten. (I 7,7.1) In der Gegenperspektive weichen Mitarbeiter auf Zwischenlösungen wie Excel-Listen aus, wenn sie wesentliche Informationen im CRM nur unzureichend erfassen können. (I 10,3.3)

Besonders bei einer Beteiligung mehrerer Nutzergruppen ist es von Bedeutung, Informationen für den nächsten Bearbeitungsschritt sorgfältig zu hinterlegen, d. h., sie müssen so eingetragen werden, wie es für die nachfolgende Funktion nötig ist. (I 16,7.5) Hier gibt es einen Interessenkonflikt bei den Dateneingaben, wenn einzelne Funktionen den Mehrwert ihrer Eingaben für sich und im Gesamtbild nicht verstehen. (I 12,7.5)

Insbesondere bei einer Übergabe von Kontakten ist ein detailliertes Reporting erforderlich und auch Führungskräfte sind an einem Einblick interessiert. (I 12,7.5) Der Verkauf erhält bei der Übergabe von Leads eine transparente Dokumentation von Qualifikierungskriterien. Die Informationen unterstützen ihn bei der Umwandlung in eine Opportunity. (I 12,7.1) Wenn Bestandskunden dagegen von einem Hauptverantwortlichen bearbeitet werden, muss nicht jeder Schritt festgehalten werden. (I 12,7.5)

Aktuell wird diskutiert, die Eingabe und den Abruf von Daten per Sprachfunktion zu ermöglichen. (I 26,7.3) Hierbei soll die Voice-Funktion zusätzlich als Assistent Empfehlungen aussprechen. (I 1,7.2)

Eine wesentliche Anforderung ist auch die Transparenz des CRM. Die Basisdaten für das Management von Kundenbeziehungen sollten in einem einfachen und rudimentären System erfasst werden. Dabei muss das System für Marketing und Sales möglichst *anwendungsfreundlich* und *selbsterklärend* sein. (I 16,7.5)

Es empfiehlt sich, das CRM an den Anforderungen von Marketing und Sales auszurichten. So sollte es einen Überblick über die Kunden und den Bearbeitungsstand bieten.

(I 16,7.5) Besonders für unterstützende Funktionen ist ein einfacher Zugang erforderlich. Dabei gilt es zu verhindern, dass sich das CRM zu einem komplexen Projektsteuerungssystem mit Restriktionen und hierarchischen Regeln entwickelt. (I 16,7.5)

Bei der Lead-Bearbeitung müssen die Mitarbeiter Detailangaben über die Art der Bearbeitung machen, wobei es auch *Kategorien* gibt, um die Eingabe zu vereinfachen. (I 2,7.5) Textinformationen aus Gesprächen sollten sich ebenfalls kategorisieren lassen und so erfasst werden, dass daraus übersichtliche Charts entstehen. (I 25,7.1) Feste Kategorien bieten sich generell für Aktivitäten und den Prozessstatus an. In der Kundenbearbeitung wird hier beispielsweise zwischen «Open», «in Process», «Completed», oder «Canceled» unterschieden. Für die Statuskategorien lässt sich auch ein Substatus angeben, etwa in Bezug auf das Kundeninteresse bei «Completed». (I 12,7.1)

Schon einfache Ampeldarstellungen schaffen einen besseren Überblick für alle Beteiligten, beispielsweise mit vorgegebenen Eskalationsstufen. (I 26,7.1)

Priorisierte Kontakte und ein Hinweis auf das Themeninteresse sollten unmittelbar ersichtlich sein. (I 23,7.1) Daneben ist es von Bedeutung die Buying Journey mit einzelnen Stufen abzubilden. (I 12,7.1)

Ein weiterer Gestaltungsgrundsatz ist die *Ganzheitlichkeit des CRM*. Das System sollte medienbruchfreie Prozesse für Kunden und interne Benutzer ermöglichen. Ausserdem sollte es eine transparente Darstellung des gesamten Funnels inklusive Feedbacks gewährleisten und Arbeitsstände im Netzwerk aufzeigen.

Das CRM sollte eine *medienbruchfreie Bearbeitung* von Kunden zulassen, sodass Anrufe, E-Mails und weitere Interaktionen aus einer einheitlichen Umgebung möglich sind. (I 9,7.1)

Besonders bei KMU soll nach Kundenwunsch ein fließender Übergang zwischen digitalen und analogen Beratungsprozessen erfolgen. Dabei erhält der Kunde die Möglichkeit, jederzeit einen Berater in den komplett digitalisierten Beratungsprozess einzuschalten. (I 2,7.7)

Um Leads nahtlos in Opportunities überführen zu können, sollten sie von Anfang an komplett integriert sein. (I 23,7.2) Das System muss den *Status des gesamten Funnels* abbilden. Dazu sollte stets ersichtlich sein, wie viele Leads übergeben, kontaktiert und konvertiert wurden. (I 26,7.5)

Im Sales Funnel gibt es vorgefertigte situative Pfade mit verschiedenen Phasen, die sich über den Einstieg bei Einzelprodukten oder Beratungsleistungen unterscheiden. Für jede

Phase gibt es eine unterstützende Dokumentation mit Tipps, Ideen, Marketing-Materialien, Success Guidelines und Rollenspielen. (I 18,7.4)

Bei der Pipeline ist die Transparenz besonders relevant. Im Grosskundengeschäft sollten neben laufenden Projekten auch Hinweise auf kommende Projekte angelegt werden. (I 21,7.3)

Bei der kundenbezogenen Zusammenarbeit von Marketing und Sales wäre es hilfreich, den weiteren Bearbeitungsverlauf zu sehen. Dadurch kann *Feedback bei Erfolg und Misserfolg* im Rahmen eines konstruktiven Austausches eingebracht werden. (I 7,7.4) Es fehlen oft Daten zum Lead Feedback, die vom Vertrieb nicht eingepflegt werden. (I 26,7.1)

Aktuell steigt die vertriebs- und kundenseitige Komplexität. Deshalb soll das CRM das interne und externe *Netzwerk* sowie die jeweiligen *Arbeitsstände* übersichtlich aufzeigen. (I 21,7.3) Bei der Aufgabenverfolgung sollte deutlich werden, welche Mitarbeiter welche Aufgaben bis wann erledigen. (I 22,7.1)

Ein weiterer Aspekt bei der Gestaltung des Systems ist die *Portabilität*, d. h. der Zugriff über verschiedene Endgeräte.

Aktuell nimmt der Trend zum *mobilen Zugriff* auf das CRM über das Smartphone zu. (I 18,7.4) Die zukünftige Unterstützung des Vertriebs erfolgt über Apps mit Empfehlungen zu Kundenpotentialen sowie über die Nutzung von Sprachein- und -ausgabe. (I 26,7.3) Apps sollen zudem genutzt werden, um Leads bei Events zu erfassen. Hier werden cloudbasierte Anwendungen auf verschiedenen Endgeräten von Tablet über Smartphone bis Desktop zur Verfügung gestellt. (I 12,7.1)

Als letzte Gestaltungsoption wurden *rechtliche Aspekte* in Bezug auf die Datenhaltung genannt. Dabei geht es um das Spannungsfeld zwischen beruflichen und privaten Daten sowie um deren Anreicherung. Weitere Aspekte umfassen eine klare Regulierung der Kommunikationsform und die Einwilligung des Kunden sowie das Verhalten beim Tracking.

Es ist rechtlich kritisch, Interaktionsdaten aus Social Media ohne Einwilligung ins CRM zu übernehmen. In vielen Fällen ist nicht einmal die Übertragung durch eine Schnittstelle möglich. (I 13,7.5) *Öffentliche sowie halböffentliche Daten* von Unternehmen und juristisch verantwortlichen Personen lassen sich dagegen ohne Konflikte verwenden. (I 13,4.1) Ein Problem entsteht bei der *Anreicherung von Daten*, wenn Namen, Nummern und Kaufabsichten kombiniert werden. (I 9,3.3)

Insbesondere durch die *DSGVO* entstehen Herausforderungen, da oftmals unklar ist, wo der berufliche Bereich endet und der *persönliche Bereich* beginnt. Es muss stets die Möglichkeit geben, sich von einem Verteiler abzumelden; aber Geschäftskunden lassen sich in der Regel problemlos kontaktieren. (I 29,3.6) Der Kunde kann auch in jedem Lead-Formular angeben, dass er keinen Kontakt wünscht. (I 9,3.3) Zwar wird es rechtlich zunehmend schwieriger, den Kontakt mit Neukunden aufzunehmen; allerdings berührt diese Herausforderung eher das B2C-Geschäft. (I 7,3.5)

Im CRM gibt es bei den Kontakten einen *Trust Level*, der anzeigt, ob und wie ein Austausch erfolgen darf. Es gibt hierbei Kunden mit einer Kontaktsperre, einem Verbot kommerzieller E-Mails bis hin zur Beschränkung auf projektspezifische Interaktionen. (I 18,7.4) Momentan wird die Herkunft von Kontaktdaten notiert, wobei in Zukunft ergänzend die direkte Einwilligung ausgewiesen werden soll. Auch der indirekte Einstieg über einen Partner kann als Türöffner nützlich sein, wenn dieser über den Opt-In verfügt. (I 7,3.5)

Beim *Tracking* werden anonymisierte Daten über Cookies gesammelt, um Kanäle und Inhalte im Rahmen von Bewegungsdaten zu bewerten. (I 28,3.3) Die Kunden erleben es teilweise als «gruselig», wenn sie aufgrund ihrer Bewegungsdaten kontaktiert werden. Dieses Vorgehen kann auch als negatives «Beobachten» ausgelegt werden. Darum erfolgt hier die Ansprache eher mit einem passenden Angebot oder einer Event-Einladung ohne Verweis auf die Interaktionen. (I 3,4.3) Einige Kontakte reagieren bei einer Ansprache aufgrund einer Interaktion allerdings offen. Bei einem Anbieter mit digitalen Kompetenzen gehen Nutzer zunehmend davon aus, getrackt zu werden. (I 25,2.2)

4.1.3.2 Datenhaltung und -verarbeitung im CRM

Bei den *Formen der Datenverarbeitung* erfolgt eine Abstufung nach der Logik aus Teilabschnitt 1.2.5.2 in Descriptive (1), Diagnostic (2), Predictive (3) und Prescriptive (4) Analytics bis hin zur Automatisierung (5). Die Definitionen wurden aufgrund von Praxisfeedback leicht angepasst. Sie unterscheiden stärker zwischen der ausschliesslichen Erfassung von Informationen und Auswertungen, die mehrere Inputvariablen zu neuen Informationen verdichten. Daneben gibt es komplexere Analysen, aus denen Vorhersagen und Handlungsempfehlungen entstehen.

Die *Descriptive Analytics* beschreiben das Erfassen und Bereitstellen von Grundinformationen im gemeinsamen Prozess mit dem Kunden. Dabei sind die Daten ein Asset, das den Umgang mit Menschen unterstützt und die emotionale Komponente des

Vertriebs flankiert. Die Informationen verlagern sich bei rechtlichen Problemen aus dem CRM in undokumentiertes Mitarbeiterwissen.

Die korrekte Erfassung von Kundendaten dient als erster Kompetenzbeweis. Bei der Bereitstellung geht es um eine Mischung aus allgemeinen Grunddaten und individuellen Informationen, deren Herkunft hinterlegt werden sollte. Einen wesentlichen Anteil machen Interessenindikatoren aus, die um zentrale Kundenprofile verdichtet werden. Daneben werden der Status von Leads sowie die Kontaktfrequenz erfasst und durch Datenpflege wird die Aktualität sichergestellt.

Selbst wenn ein Interessent trotz eines hohen Zeiteinsatzes nicht kauft und sich das Buying Center verändert, bleiben erhobene Daten vielfach wertvoll. (I 25,7.3) Die Informationen im CRM sollten einem «sozial-technischen» Ansatz folgen. (I 26,7.1) Das System *unterstützt den Umgang mit Menschen* durch eine technische Komponente, während der Vertrieb die emotionale Seite abdeckt. (I 7,7.1) In der ersten Entwicklungsstufe liegt ein *operatives CRM* vor. Es ist nicht intelligent und dient lediglich dazu, Daten abzulegen und bereitzustellen. (I 28,7.2) Besonders relevant sind die Account Insights, die dem Sales Informationen zum Unternehmen zur Verfügung stellen. (I 18,7.1)

Eine grosse Herausforderung ist die *Zusammenführung der internen Systeme* über alle Kanäle hinweg, um Datensilos aufzubrechen. Hier treten Probleme auf, wenn Informationen mehrfach und in unterschiedlichen Versionen vorliegen, an einem unbekannten Speicherort abgelegt sind, fehlen oder sich nicht abrufen lassen. (I 30,7.3) Die Bereitstellung von Informationen ist besonders für die Gesprächsvorbereitung relevant. (I 25,7.5) Dabei gilt die *korrekte Datenerfassung* als *Qualitätsbeweis* und drückt Wertschätzung für den Kunden aus. (I 12,7.1)

Unter Umständen wird eine zentrale Datenspeicherung jedoch durch die DSGVO vor rechtliche Herausforderungen gestellt. Hier verlagert sich eine Vielzahl an Informationen zum Vertrieb, da sie *im CRM nicht abgelegt werden dürfen*. (I 12,7.1)

Zwar werden Kundenprojekte individuell betrachtet, allerdings sind allgemeine Informationen zu Produkten und Preissensitivitäten besonders vertriebsrelevant. (I 1,7.4) *Quellenverweise* erhöhen die Transparenz und lassen sich über Deeplinks direkt im System einbetten. (I 14,7.2) Auch eine Kampagnendatenbank ist hilfreich, um das Kundeninteresse, Interaktionsformen und Ansprechpartner einzusehen. (I 2,7.5) Vor allem Inbound Leads werden mit ihren Bewegungsdaten und Angaben zur Herkunft direkt im CRM abgebildet. (I 9,7.1)

Interessen und *Kundenabsichten* werden für die Gesprächsvorbereitung erfasst. Auch abgerufener Marketing Content gibt bereits einen Hinweis auf passende Leistungen. (I 8,7.2) Bei Bestandskunden werden Interaktionen auf den Marketing-Kanälen getrackt und für den Vertrieb angezeigt. (I 3,7.1) Erfasste Online-Signale werden im Kontext dargestellt. So lässt sich herausfinden, zu welchem Unternehmen ein Website-Besucher gehört, ob es zu dieser Firma bereits eine Referenz gibt und ob es sich lohnen könnte, hier einen Verantwortlichen anzusprechen. (I 14,7.4) Besonders bei kleinen Unternehmen ist es einfacher möglich, von Website Traffic auf die Person zu schliessen. (I 9,7.2) Auch Interaktionen auf Social-Media-Kanälen werden strukturiert erfasst. (I 16,7.2)

In der Regel bildet das CRM den *Status von Leads* in unterschiedlichen Stufen ab. (I 7,7.1) In der Akquise sollte die *Kontaktfrequenz* erfasst werden, um eine Störung durch doppelte oder zu häufige Anrufe zu verhindern. Gleichzeitig gilt es allerdings, einen aktuellen Informationsstand sicherzustellen. (I 21,7.3)

Eine zukünftige Vision ist es, Veränderungen bei Kunden automatisch zu erfassen. (I 2,7.4) Neben der Ablage von Informationen ist ihre Qualität durch *Datenpflege* zu gewährleisten. Es sollte beispielsweise reagiert werden, wenn sich Kontaktdaten als ungültig herausstellen. (I 16,7.1) Ansprechpartner und Funktionen können sich verändern, wodurch adressierte Marketing-Aktivitäten ins Leere laufen. (I 12,3.4) Insbesondere beim Thema Marketing Automation ist die Korrektheit der Daten wesentlich. (I 12,7.2)

Die *Diagnostic Analytics* beschreiben das Verdichten mehrerer Inputvariablen zu neuen Informationen. Die Schwerpunkte liegen hier auf der Konzentration von Interaktionsdaten oder publizierten Inhalten um zentrale Kundenprofile. Dabei erfolgt eine Verbindung mit einer Interpretation sowie mit Markt-, Netzwerk-, Channel-, Customer-Journey- und Kampagnenanalysen. Weitere Auswertungen umfassen das Lead Scoring, das Lead Grading und das Opportunity Scoring sowie eine rückwirkende, kausale Erklärung von Auswertungen aus den höheren Entwicklungsstufen. Besonders die Attributionsmodelle verdeutlichen, dass eine zunehmend ganzheitliche und frühe Erfassung von Datenpunkten für die spätere Bewertung des Funnels relevant wird.

Das analytische CRM ist die nächste Entwicklungsstufe nach dem operativen CRM. Es kreiert mit bereits vorhandenen Daten *neue Informationen*, beispielsweise bei der Priorisierung von Leads durch den Vergleich von Kundeninformationen. (I 28,7.2)

Es bietet sich an, anonymisierte *Bewegungsdaten* auf dem eigenen Content zu erfassen. Hier geht es darum, Themenschwerpunkte zu analysieren und später mit persönlichen Profilen zu verbinden. (I 8,7.1) Für den Vertrieb ist eine Unterstützung bei der

Interpretation des Kundenverhaltens besonders hilfreich. (I 2,7.3) Interaktionen mit Newslettern, Websites und anderen Inhalten werden dazu verdichtet. Dadurch entstehen regelbasierte Signale – beispielsweise, wenn ein Kunde mehrfach eine Website besucht. (I 28,7.3)

Beim Social Listening werden Informationen von relevanten Ansprechpartnern in einem Profil verdichtet. Hier geht es um Publikationen und Zitate bis hin zur Einordnung in ein DISC-Persönlichkeitsprofil, das eine erste Kommunikationsausrichtung ermöglicht. (I 25,7.2) Mithilfe von Webcrawlern können hier umfangreiche Informationen in mehreren Sprachen gewonnen werden. Allerdings ist der gezielte Einbezug der Erkenntnisse in ein Gespräch meistens nur durch einen Experten möglich. (I 10,7.1)

Für Marktanalysen und Benchmarks werden zudem Daten eingekauft. (I 25,7.2) Die Erhebung von Daten aus dem Markt des Kunden ermöglicht ein professionelles Auftreten des Vertriebs. Die strukturierte Aufbereitung verkürzt die Vorbereitungszeit deutlich. (I 1,7.4)

Durch die Integration von Beziehungsinformationen im Rahmen einer *Netzwerkanalyse* können bisher zufällige Erfolge wie Weiterempfehlungen systematisiert werden. (I 13,7.3) Hier werden beispielsweise Pfade zwischen Neu- und Bestandskunden unter der Anreicherung mit Drittdaten auf ihre Wertigkeit für einen Einstieg überprüft. (I 13,7.2)

Es gibt eine *Channel- und Interaktionsanalyse*, die Aufschluss darüber gibt, auf welchem Weg gute Kunden das Unternehmen gefunden haben. Hierzu existiert ebenfalls eine manuelle Eingabe mit unterschiedlichen Kategorien. (I 28,7.3)

Aufschlussreich ist vor allem die umfassende Bewertung unterschiedlicher Touchpoints in einem *Attributionsmodell*. (I 12,7.1) Hier ist die Gewichtung einzelner Datenquellen besonders relevant und unterliegt mitunter sogar der Geheimhaltung. (I 18,4.1) Attributionsmodelle kommen ursprünglich aus dem Support-Bereich. Mittlerweile haben sie einen massgeblichen Einfluss auf die Verteilung von Marketing-Budgets bei der Kanalauswahl.

Die Modelle messen über die gesamte Customer Journey, welchen Beitrag einzelne Interaktionen auf unterschiedlichen Kanälen zu einem Kauf geleistet haben. Insbesondere bei Innovationen und der Neukundenakquise ist dieses Vorgehen hilfreich. Hier ermöglicht es die Attribution, den ersten Teil des Funnels messbar und dadurch besser nachvollziehbar zu machen. Auch bei langfristigen Prozessen im B2B-Geschäft werden

frühe Interaktionen zunehmend durch sogenannte Micro Conversions gemessen und die Abläufe optimiert.

Die Touchpoints der Attribution hängen von der Customer Journey des jeweiligen Anbieters ab. Dabei wird versucht, möglichst viele Interaktionen messbar zu machen. Hier kann es sich um Anzeigen, Formulare, E-Mails, Anrufe und Ähnliches handeln.

In der Vergangenheit wurde über Last-Click-Modelle ausschliesslich die Interaktion vor dem Kauf bewertet. Bei neuen, datengetriebenen Modellen geht es allerdings verstärkt um den Wertbeitrag von Interaktionen im Kontext des gesamten Funnels. Insbesondere frühe Phasen wurden von den alten Modellen unterschätzt. (I 30,7.1)

Neben Kanälen und Kontaktpunkten können weitere Parameter wie die Kaufabsicht, Zeitpunkte und anonymisierte Daten einbezogen werden. (I 6,7.1) Ebenso ist es möglich, unterschiedliche Modelle miteinander zu vergleichen. (I 30,2.1)

Eine weitere relevante Analysefunktion befasst sich mit der *Evaluation von Kampagnen*. (I 7,7.1) Hier gilt es herauszufinden, welche Kanäle geeignet sind, um vielversprechende Kunden mit einer hohen Qualität und Conversion zu erhalten. (I 26,7.5)

Ein CRM ist nutzlos, sofern keine *Lead-Einstufung* erfolgt. (I 26,7.1) Wenn ein positives Interesse besteht, wird ein Lead angelegt und nach einem Scoring-Modell qualifiziert. (I 12,7.1) Das Scoring beginnt, sobald sich ein Kunde mit seinen persönlichen Daten identifiziert hat und den Datenschutzbestimmungen für das Tracking seiner Verhaltensdaten zustimmt. (I 3,7.8) Dabei werden digitale Kundenaktivitäten über ein automatisiertes *Lead- und Opportunity Scoring* in die Betrachtung eingebracht. (I 18,7.3)

Im Scoring werden relevante Interaktionen wie mehrfache Website-Besuche gebündelt und verschiedene Datenquellen verknüpft. Durch ein gutes CRM werden Business-Potentiale automatisch erfasst, die andernfalls unberücksichtigt geblieben wären. (I 12,7.2)

Die Algorithmen im Lead Scoring verknüpfen Daten aus verschiedenen Quellen. Anschliessend geben sie an, welche Kontakte im Nurturing angegangen werden sollten. (I 18,7.1) Digitale Lösungen haben im Vertrieb den höchsten Nutzen, wenn sie den Fokus auf Opportunities ausrichten, damit «das Offensichtliche nicht mehr verpasst wird». (I 13,7.3)

Neben dem Scoring gibt es als zweites Sicherheitsnetz ein *Grading*. Dabei werden Leads neben ihren Interaktionsdaten auch über harte Kriterien wie die Unternehmensgrösse bewertet. Durch das Grading lässt sich erkennen, dass Leads trotz eines hohen Scores möglicherweise ungeeignet für die Weitergabe an den Vertrieb sind, beispielsweise wenn KMU mit Marketing Content aus dem Grosskundengeschäft interagieren. (I 27,7.1)

Um das *Verständnis von Produktprognosen* zu erhöhen, werden dem Vertrieb relevante Keywords nach einer Website-Analyse aufgezeigt oder ähnliche Bestandskunden referenziert, damit Leistungslücken deutlich werden. (I 26,7.2) Insbesondere bei einer maschinellen Empfehlung gilt es, einen geeigneten Aufhänger zu finden, falls der Vorschlag *kausal nicht eingeordnet werden kann*. (I 27,4.2)

Die nächste Stufe im CRM stellen datengestützte Vorhersagen im Rahmen der *Predictive Analytics* dar. Bei ausreichenden Referenzen lassen sich aus bisherigen Kundendaten Entscheidungsvariablen, Ähnlichkeiten und Targeting-Kriterien für Neukunden vorhersagen. Daneben können Kontaktzeitpunkte, Absatz- und Umsatzwahrscheinlichkeiten, der Kundenwert, Budgets und der ROI geschätzt werden. Auch bei einzelnen Ansprechpartnern sind relevante Merkmale durch eine Vielzahl digitaler Datenpunkte zu vervollständigen.

Um neue Zielkunden zu finden, werden die Profile von bisherigen Kunden auf Faktoren analysiert, die zum Kauf eines Produkts geführt haben. Der Output des Modells ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen ein eigener Kunde ist. (I 26,7.2) Bereits die Lead-Stufen im CRM erlauben einen Forecast. Dabei werden potentielle Kunden durch ein Benchmarking mit bekannten Best Cases verglichen. (I 18,7.4) Eine Segmentierung neuer Kunden kann anhand einer *Ähnlichkeitsanalyse* mit Bestandskunden vorgenommen werden. (I 28,7.3)

Zur Vorselektion passender Leads werden Kundendaten wie Informationen von der Kunden-Website über das Supervised Learning mit den Angaben von Bestandskunden verglichen. Ein zufriedenstellendes Ergebnis wird mit einem manuellen Review flankiert und benötigt viel Zeit, die jedoch später im Prozess eingespart werden kann. (I 5,7.1) Auch für Marketing-Aktivitäten lassen sich aus anonymisierten Bestandskundenlisten Targeting-Kriterien für neue Kunden ableiten. (I 30,3.1)

Beim analytischen CRM finden sich Anwendungen, mit denen sich *Erfolgsaussichten* und *günstige Kontaktzeitpunkte* bei potentiellen Kunden bewerten lassen. (I 18,7.3) Insbesondere bei begrenzten Vertriebskapazitäten unterstützt die *Absatzwahrscheinlichkeit* eine effektive Ausrichtung der Mitarbeiter. Aus Grunddaten lassen sich hier beispielsweise Prognosen des Fuhrparks anstellen und Wahrscheinlichkeiten berechnen, wie interessant eine bestimmte Lösung für den Kunden ist. (I 26,7.2)

Umsatzwahrscheinlichkeiten und der ROI werden generell als nützliche Berechnungen angesehen. (I 26,7.5) Durch Vorerfahrungen mit einem Kunden und klar definierte Normteile lassen sich auch der Umsatz und Einsparungen einfacher schätzen. (I 21,4.1) Ein Zukunftsthema im CRM ist die Prognose *des Customer Lifetime Value*. Sie hat

Auswirkungen auf den ROI und beeinflusst somit Optimierungen im Media-Einkauf. (I 30,7.2)

Durch den Einbezug von Marktinteraktionen des Kunden können dessen *Budgets* geschätzt werden. Über eine Aufschlüsselung von Marketing-Kampagnen und die Auswertung von Cookies im Retargeting lassen sich beispielsweise die eingesetzten Marketing-Investitionen ableiten. (I 29,7.1)

Je mehr Daten von Einzelkunden vorliegen und je tiefer diese Daten sind, desto einfacher lassen sich *unbekannte Merkmale* schätzen. (I 29,3.4) Um Personen zu identifizieren, werden beispielsweise Affinitätsmodelle verwendet. Diese Modelle können aus einer Vielzahl von Social-Media-Interaktionsdaten Funktionen wie einen CFO (Chief Financial Officer) identifizieren. Bei Netzwerken wie Facebook ist die Treffergenauigkeit durch die immense Anzahl an Datenpunkten inzwischen hoch. (I 19,3.2)

Die vorletzte Stufe der Datenverarbeitung umfasst konkrete Empfehlungen im Rahmen der *Prescriptive Analytics*. Hier macht das System Vorschläge zu Kontaktfrequenzen, zur Personal- und Streckenplanung sowie zum räumlichen Einsatz. Ebenso entstehen Empfehlungen zu Folgeaktivitäten im Lead Management, zu geeigneten Produkten und situativ passenden Argumentationen. Für diese Entwicklungsstufe wird allerdings eine reichhaltige Datengrundlage vorausgesetzt.

Aufgrund des Kundenpotentials werden in jedem Verkaufsgebiet *Kontakthäufigkeiten* geschätzt, die angeben, wie intensiv ein Kunde bearbeitet werden sollte und wie viel *Personalkapazität* erforderlich ist. Bei der Kontaktfrequenz handelt es sich meistens um eine Empfehlung und dem Vertrieb bleibt überlassen, inwiefern er diese umsetzt. (I 21,7.1) Terminvereinbarungen im Grosskundengeschäft stehen in der Regel drei Wochen im Voraus fest. Im KMU-Segment gibt es dagegen Empfehlungen für *räumlich nahe Ersatzkunden*, sofern ein Termin ausfallen sollte. (I 21,7.2) Wenn die Vertriebsmannschaft im Aussendienst zahlreiche Kunden bearbeitet, bietet sich eine generelle Analyse und Optimierung von Vertriebsfahrten an. (I 26,7.2)

Vor allem im hochfrequenten Geschäft gilt es, den Vertrieb bei der Priorisierung seiner Aufgaben zu unterstützen. (I 18,7.1) Durch Maschine Learning erstellt das System beispielsweise automatisch Hinweise, welche Leads wie bearbeitet werden sollten. (I 7,7.5) Im Lead Scoring lassen sich *Folgeaktivitäten* nach dem jeweiligen Reifegrad ableiten. Es gibt einen unterschiedlichen Wertbeitrag für verschiedene Interaktionen und ab einem Schwellenwert erfolgt ein Anruf oder eine Übergabe an den persönlichen Verkauf. (I 14,7.1)

Für das Cross- und Upselling bei Bestandskunden werden Information wie die Branche, Leistungsbezüge, saisonale Effekte oder das Wachstum berücksichtigt. Diese Daten werden anschliessend im Vergleich zu ähnlichen Kunden betrachtet, um Empfehlungen auszusprechen. (I 27,7.3) Für eine gezieltere Kundenbearbeitung erfolgt eine Potential-einschätzung auf der System- und Produktebene der Kunden. (I 21,7.3)

Eine aktuelle Ausbaustufe ist die konkrete *Empfehlung von Produkten* für einen Kunden und eine Erinnerung, diese mitzuführen. (I 1,7.2) Ein Produktfinder unterstützt den Vertrieb durch eine Recommender Engine mit zugeschnittenen Bundles für die Anwendungen des Kunden. Durch dieses Tool sinkt das Produktspektrum, das der Vertrieb anbietet. Ausserdem reduziert sich das Anwendungsspektrum, das er kennen muss. (I 1,7.1) Auch interne Empfehlungen wie «Kunden die X gekauft haben, haben auch Y gekauft» sind möglich. (I 27,7.3) Recommender sind beim Vertrieb allerdings nicht sonderlich beliebt. Sie weisen auf Lücken in der Arbeit hin und die maschinelle Entscheidung bei der Zuordnung von Leads wird ungern angenommen. (I 2,7.1)

Wenn ein Kunde den Anbieter Inbound kontaktiert, werden im CRM Trigger-basierte Aufhänger und *passende Argumente* für weitere Leistungen angezeigt. (I 2,7.1)

Die Datenbasis ist für die Prescriptive Analytics ausschlaggebend. Aus groben Einteilungen wie einer strikt umsatzbasierten ABC-Segmentierung lassen sich beispielsweise kaum Handlungsempfehlungen ableiten. (I 28,7.3)

Die letzte Entwicklungsstufe im CRM stellt die *Automatisierung* von Prozessen dar. Hier zeigen sich erste Anwendungen in der Marketing Automation. Weitere Felder umfassen die Wiederansprache oder die zunehmende Personalisierung von Marketing-Botschaften im Retargeting oder über dynamische Websites.

Ein aktuell geplantes Tool soll aufgrund der Customer Journey und des Scorings automatisch passende Inhalte an den Kunden verschicken und weitere Reaktionen einbeziehen. (I 3,2.3) Auch das Lead Scoring löst in einer ersten Stufe Follow-Up-Aktivitäten wie *Marketing E-Mails* aus. (I 19,7.2)

Im *Retargeting* werden Kunden nach ihrem Interesse an einem Thema auf anderen Kanälen erneut angesprochen und weitergehend informiert. So erfolgt der Verweis auf eine Studie über LinkedIn, nachdem eine Website mit einem bestimmten Produkt angesehen wurde. (I 3,7.9) Beim Retargeting gibt es einen hohen Entwicklungsbedarf im B2B- und B2C-Geschäft. Ein Problem ist, dass zumeist nur das letzte Produkt aufgrund des Nutzerinteresses erneut ausgespielt wird. Hier sollen im nächsten Schritt neue Produktempfehlungen unter Einbezug spezifischer Analysen erfolgen. (I 26,7.4)

Daneben bieten sich weitere *Personalisierungsansätze* an, beispielsweise wenn durch eine *dynamische Website* passende Inhalte beim nächsten Aufruf aufgrund der letzten Interaktionen angezeigt werden. (I 3,7.9)

4.1.3.3 Einsatzfelder der Automatisierung

Die *Einsatzfelder der Automatisierung* sollen bei dieser Untersuchung über Situationen erfasst werden, in denen der *Vertrieb bewusst eingesetzt* wird oder durch Marketing-Mittel und digitale Hilfsmittel *entlastet* bzw. *ersetzt* werden kann.

Anbieterseitig werden Mitarbeiter unter Beachtung von Kommunikationspräferenzen bei grossen Potentialen eingesetzt.

Der Vertrieb soll zukünftig von administrativen und distributiven Tätigkeiten *entlastet* werden, um sich mehr auf Beratungen, Akquise, den Beziehungsaufbau, das Netzwerk-Management und die Kundensituation konzentrieren zu können.

Eine *Automatisierung* zeigt sich bei einfachen Betreuungsleistungen wie Zufriedenheitsbefragungen und Remindern zu Vertragsverlängerungen oder Wiederkäufen.

Die *persönliche Komponente* wird bei Innovationen, unbekannten, komplexen Leistungen und Spezialanwendungen relevant – im Gegensatz zu bekannten Leistungen, einfachen Transaktionen und simplen Kundenanfragen.

Während sich erste Produktdetails online darstellen lassen, werden *späte Phasen* zur Individualisierung, zur Implementierung, zu Offertenanfragen oder zum Proof-of-Concept vom Mitarbeiterkontakt geprägt.

Daneben hat sich besonders bei physischen Produkten eine Demonstration vor Ort bewährt. Im Zusammenhang mit *komplexen Leistungen* kommen dagegen unterschiedliche Kommunikationsmittel zum Einsatz, wobei in einigen Fällen eine digitale Darstellung zu aufwändig erscheint.

Bei einigen Touchpoints stellt sich zudem die Frage, wie diese auch ohne Mitarbeiter-einsatz persönlicher gestaltet werden können.

Bei *kleinen Kundenpotentialen* gibt es zahlreiche Standardfragen, die für eine Automatisierung sprechen, während das *Grosskundengeschäft* individuell und persönlich ausgestaltet ist. (I 5,7.4) Das Potential ergibt sich neben dem Umsatzvolumen auch aus der Abschlusswahrscheinlichkeit, d. h., je geringer die Chance zu verkaufen ist, desto eher wird der persönliche Kontakt verworfen. (I 26,7.3) Bei interessanten Leads versucht der Anbieter eine persönliche Interaktion zu initiieren, sei es per Telefon, bei einem Event oder einem Webinar. Auch bei Expertenfragen können die Kunden ihre

Kommunikationspräferenz angeben, d. h., ob sie eine Antwort per Telefon oder E-Mail wünschen. Diese Optionen werden angeboten, da es Menschen gibt, die lieber auf dem Online-Kanal bleiben wollen. (I 3,7.2)

Während im Lead Scoring Daten über Marketing-Mittel aggregiert werden, erfolgt im Opportunity Scoring ein Tracking der Aktivitäten zwischen Kunde und Vertrieb. (I 18,7.2) Bei hochwertigen Leads werden extern erhobene Daten manuell überprüft. Bei geringwertigen Kontakten findet dagegen ein automatisierter Abgleich statt. (I 29,7.4)

Es zeigt sich eine Tendenz zur Unterscheidung zwischen Front-End-Tätigkeiten mit definitivem Kundenkontakt und einer Automatisierung im Back Office.

Der Vertrieb wird zukünftig deutlich *mehr beraten als vertreiben*. Während die Distribution automatisiert wird, ist es von Bedeutung, dass der Vertrieb den Mehrwert individuell angepasster Gesamtlösungen vermitteln kann. Er muss beim C-Level strategisch argumentieren können und durch fundiertes Fachwissen in einen konstruktiven Dialog einsteigen. Dabei wird er von Fachspezialisten flankiert, die sich vertiefend mit Detailfragen zur Kundensituation auseinandersetzen. (I 25,7.5)

Es gilt, den Vertrieb von *administrativen Aufgaben* zu entlasten. Dadurch bleibt mehr Zeit für Kundengespräche, die emotionalen Einfluss auf Entscheidungen nehmen. (I 1,7.3) Mittlerweile werden zahlreiche Eintragungen im CRM automatisiert, beispielsweise durch den Einbezug bestehender Kommunikationsdaten. (I 13,7.3) Der Vertrieb soll von Tätigkeiten wie der Offertenerstellung oder der Zusendung von Informationen befreit werden. Neben der Beratung muss er ein aktives *Netzwerk-Management* betreiben. Dabei übernimmt er verstärkt die Rolle eines Vermittlers in einem Netzwerk aus Spezialisten, die gemäss den Kundenbedürfnissen passend anzusteuern sind. (I 2,7.8)

Der Fokus des persönlichen Verkaufs wird aktuell im *Neukundengeschäft* gesehen. Diese Ausrichtung ist dadurch flankiert, dass Probleme und Fragen nicht mehr so stark vom Account Manager aufgefangen werden müssen. (I 3,7.5) Um eine andere Person beim *Beziehungsaufbau* im Gesprächseinstieg «zu packen», ist weiterhin eine menschliche Komponente erforderlich. (I 13,7.3)

Die Automatisierung bei der Erfassung von Daten stützt sich auf Referenzen in der Datenbank. Beispielsweise werden bekannte E-Mail-Logiken genutzt, um neue Adresse zu erraten. *Unbekannte und seltene Einträge* werden dagegen manuell überprüft und wenn notwendig angepasst. (I 3,7.7) Durch den Einsatz von Webcrawlern lassen sich reichhaltige Daten gewinnen. Je spezifischer und ungewöhnlicher eine Anfrage ist, desto eher erfolgt ein Abgleich unter menschlicher Beteiligung. (I 29,7.2)

Die *Komplexität von Betreuungsdienstleistungen* im Customer Care hat einen Einfluss auf die Automatisierung. Einfache Anpassungen von Bestandsdaten wie Adressen und Rechnungen lassen sich im Self Service über ein Online-Portal abwickeln. (I 3,7.4) Auch Preise und Informationen zu genutzten Leistungen können über ein Kundenkonto eingesehen werden. (I 17,7.1) Zudem ist es durch Marketing Automation möglich, Kundenzufriedenheitsbefragungen durchzuführen, Vertragsverlängerungen anzustossen und Wiederkäufe in einem geeigneten Rhythmus anzubahnen. (I 3,7.4) Der Kundenservice und die Ermittlung der Zufriedenheit lassen sich eher automatisieren als der Verkauf von Innovationen. (I 3,7.4)

Der Automatisierungsgrad hängt von der *Komplexität der Kundenanfrage* ab, beispielsweise bei der Beschaffung einfacher Kabel im Vergleich zu aufwändigen Steuerungslösungen. (I 26,7.3) Informationen zu komplexen Vorgängen wie der Belieferungsstruktur im Fleet Management müssen persönlich vermittelt werden. Trotz Online-Portal wünschen sich Kunden bei Gesamtlösungen wiederholt Gespräche zum aktuellen Status. (I 21,7.4) Durch spezielle Anwendungsfälle und komplexe Produkte in einem grossen Portfolio gibt es oft nicht die Möglichkeit, eine Klickanleitung online abzubilden. (I 21,7.4) Die Umsetzung *ganzheitlicher Konzepte* und ihre Einführung ist ein Treiber für das persönliche Gespräch. (I 16,7.4) Auch bei der Kombination von Leistungen und der schnellen Lösung von Problemen ist der Vertrieb gefragt. Für *einfache Transaktionen*, die einen Abwicklungscharakter haben, gibt es auf der Website einen Produktfinder. Bei *Spezialanwendungen* ist allerdings häufig das Produkt unklar, wodurch das Gespräch gesucht wird. (I 21,7.4) Insbesondere wiederkehrende Transaktionen bei einfachen Commodities lassen sich über ein Online-Bestellsystem abfangen. (I 17,7.2)

Vor allem im Grosskundengeschäft sind die online bestellbaren Lösungen eher eine Seltenheit, was sich mutmasslich in Zukunft nicht ändern wird. (I 3,7.4)

Auch bei *innovativen Lösungsansätzen* ist ein Sparringspartner willkommen. (I 16,7.4) Besonders bei neuen Leistungen erfolgt eine Kommunikation über den Vertrieb. Viele Lösungen lassen sich *online unzureichend erklären*. Videos stellen dabei eine Übergangslösung dar, während die Marketing-Mittel über die Zeit durch Branchenbeispiele und Prozessverfahren zunehmen. (I 21,7.4) Zur Vermittlung von Innovationen wird eine gezielte und persönliche Outbound-Ansprache vorgenommen. Daneben gibt es Felder, bei denen der Kunde den Anbieter nicht mit einem bestimmten Produkt in Verbindung bringt. Das Produkt wird somit nicht auf der Website gesucht, weshalb hier eine persönliche Ansprache erfolgt. (I 3,7.4) Leistungsparameter und technische Daten bei

bekannten Produkten lassen sich dagegen digital über Marketing-Mittel darstellen, wenn der Kunde nach diesen sucht. (I 16,7.4)

In der Regel kann der Kunde bei zahlreichen Softwarelösungen vorab Informationen einholen. Er kontaktiert den Anbieter, wenn es um Fragen zur Integration in seine eigene Infrastruktur geht. Auch Produktpaletten lassen sich einsehen; jedoch wird der Berater hinzugezogen, sobald die Komplexität steigt, beispielsweise wenn es um die Nutzung verschiedener Endgeräte geht. (I 23,7.5) Für *vertiefende Fragen* wird der persönliche Kontakt gesucht. (I 3,7.2) Dabei ist die Beratung durch einen Experten vor allem im individuellen Anwendungsfall notwendig. (I 16,7.4)

Der Kunde hat insbesondere Gesprächsbedarf, wenn es um *Demos* und *Offertenanfragen* im Rahmen von *Ausschreibungen* oder um einen *Proof-of-Concept* geht (I 7,7.3)

Daneben gibt es viele Produkte, die sich eher vor Ort *erleben*, *anfassen* oder *ausprobieren lassen*, weshalb der Vertrieb zum besseren Kanal wird. Gerade bei Neuprodukten ist das Gespür der Anwender für Verbesserungen durch eine persönliche Demonstration am aussagekräftigsten. Auch dynamische Softwarelösungen im Fleet Management lassen sich nicht mit Bullet Points auf einer Folie erklären, sondern müssen auf der Baustelle demonstriert werden. (I 17,7.2)

In der Beratung eignen sich dagegen digitale Tools wie eine Präsentation auf einem Tablet, um anschauliche Erklärungen multiplizierbar zu machen. Die Tools verhindern zudem, dass eine Frage vergessen wird. Insbesondere bei komplexen Lösungen bietet sich der Einsatz *unterschiedlicher Medien* von der Präsentation über die Demonstration bis zum Flip Chart an. (I 10,7.3)

Der *Unterschied zwischen Menschen und Maschine* verschwimmt in den ersten Schritten im Funnel zukünftig stärker. Zwar kaufen Menschen grundsätzlich von Menschen, aber sie kaufen auch dann, wenn sie glauben, es wäre ein Mensch. Maschinelle Outbound Calls werden für die Zukunft als realistisch bewertet, während sich die Funktionen des Vertriebs bei Aufgaben wie Beratung und Abschluss weiter schärfen. (I 26,7.3)

4.1.4 Erfolgsmessung in der Kundenbearbeitung

Teilabschnitt 4.1.4 befasst sich mit der Fragestellung:

S3: Wie wird die Erfolgsmessung im Prozess definiert und sichergestellt?

Auch die Erfolgsmessung lässt sich nach der Logik der Datenanalysen aus Teilabschnitt 1.2.5.2 einordnen. Sie beginnt mit beschreibenden Metriken, gefolgt von höherdimensionalen Auswertungen.

Neben der Erfolgsbewertung spielt die systematische *Disqualifizierung* und Bewertung von *gescheiterten Prozessen* eine Rolle. Hier kann mit speziellen Funktionen angesetzt werden. Vor allem im Grosskundengeschäft sollte die Abbruchphase bei langwierigen Prozessen und der Ausschlussgrund nach einem intensiven Ressourceneinsatz geklärt werden.

Der Grund für eine *Disqualifizierung* oder für einen Abbruch durch den Kunden muss im CRM stets vermerkt werden. Ab einer gewissen Grösse der Opportunity erfolgt der nachgelagerte Anruf durch ein Competitive Team, das weitere Details erhebt. (I 18,7.4) Besonders bei langen Prozessen in B2B-Bereich sollte genau dokumentiert werden, in welcher Phase der Kunde abbricht. Dadurch können die Umstände systematisch bewertet werden. (I 7,7.4) Wenn ein hohes Mass an Kapazitäten und Kompetenzen in die erfolglose Projektanbahnung investiert wurden, wird ein strategisches Debriefing mit dem Kunden durchgeführt. Hier soll analysiert werden, was geändert werden muss, damit zukünftig eine Zusammenarbeit erfolgt. (I 22,7.2)

Die erste Ebene der Erfolgsbewertung erfolgt durch *Interaktionsmetriken* in der deskriptiven Analyse. Bei den Reaktionen werden der Traffic, die Klicks, die Verweildauern, der bezogene Content, Wiederholungsmuster, die Conversion in den Dialog und der Abschluss gemessen. Ausserdem wird die Positionierung über die Verdichtung qualitativer Kommentare im Social Listening bewertet.

Bei neuen Themen wird der Erfolg erster Inhalte über den *Traffic* im Rahmen von Rechercheanfragen bei Google gemessen. (I 3,5.1) Awareness, Branding und Themen-Setting werden im Content Marketing über den organischen Traffic ermittelt. (I 8,5.5) Bei bezahlten Kampagnen wird in der ersten Ebene die *Click Through Rate betrachtet* (I 8,5.5) Im Falle von Einstiegspunkten wie Landing Pages werden *Klicks* und *Verweildauern* als Indikatoren für die Sinnhaftigkeit dieser Massnahmen gemessen. *Bei Videos geht es wiederum um Ausstiegspunkte* und bei Content um *Downloads*. (I 25,7.3) Eine

hohe Response auf einer Website bietet daneben einen Anlass zum Ausbau eines Themas. (I 8,4.1)

Im Spannungsfeld zwischen Marketing und Vertrieb stellt sich die Frage, wie Interaktionen auf die Pipeline einzahlen und Opportunities für den Vertrieb schaffen. (I 14,7.3) Bei digitalen Inhalten ist eine *ausreichende Anzahl* an Interaktionen nötig, um eine repräsentative Bewertung vornehmen zu können. (I 21,7.5) Relevant sind vor allem die *Engaged User*, die wiederholt zu Inhalten zurückkehren und längere Zeit damit verbringen. (I 6,7.3)

Social Listening hilft beim Reputationsmanagement und beim *Bewerten der Positionierung*, indem positives und negatives Feedback aufgenommen sowie angemessen reagiert werden kann. Es beantwortet die Frage, wie über eine Firma gesprochen wird. (I 28,7.1)

Neben Awareness und Consideration kann bis zur Hälfte aller Massnahmen im B2B-Geschäft Lead-orientiert sein. (I 19,5.2) Insbesondere Dialogmarketing und Marketing Automation zielen auf *Conversions* ab. (I 8,5.5) Die abgestuften Kundeninteraktionen werden von Öffnungsraten bis zur Conversion *in den Dialog* gemessen. Hier geht es stets um relative Zahlen wie beim Vergleich von Order- mit Lost-Order-Quoten. (I 16,7.6)

Der Erfolg wird final über die Conversion Rate beim *Kauf* gemessen. (I 4,7.2) Bei einigen Fällen im Grosskundengeschäft wird allerdings ausschliesslich ermittelt, ob ein Projekt am Ende gewonnen wurde oder nicht. (I 25,7.3)

Während in Teilabschnitt 4.1.3.2 mit den Kampagnen- und Customer-Journey-Analysen bereits einige theoretische Modelle angesprochen wurden, soll hier vertiefend auf die Grundlagen für die Bewertung eingegangen werden.

Besonders in Segmenten mit vielen Kunden und hohen Frequenzen ist ein *Benchmarking* möglich. Dabei wird die Qualität der Mitarbeiter über Conversion Rates bei Stage Movements mit Durchschnittswerten verglichen, um Best Practices zu identifizieren. Auch der Einfluss von Kundenvariablen, die Wirksamkeit von Argumentationen, das Verhältnis von Views zu Interaktionen bei Content oder die Performance von Teams kann verglichen werden. Eine relative Messgrösse für die wirksame Positionierung von Mitarbeitern bieten Tools wie der LinkedIn Score, der Social-Media-Variablen gegen eine funktionsbezogene Zielgruppe benchmarkt.

Weitere Vergleiche erfolgen bei unterschiedlichen *Content-Strecken* in der Marketing Automation sowie bei Kundenwanderungen und Konkurrenzvergleichen. Für eine ganzheitliche Betrachtung des *Funnels* ist ebenfalls eine hohe Fallzahl erforderlich. Es

werden die Target- und Lead-Qualität, die akzeptierten Leads, die Reaktionsgeschwindigkeit und der Weiterführungserfolg gemessen. In der Tiefe spielen allerdings auch Anrufe, Verbindungen und Termine eine Rolle. Hier geht es um einen Vergleich mit Akquisekosten und der *Wirtschaftlichkeit* von Marketing-Massnahmen. Insbesondere langwierige Prozesse im *Grosskundengeschäft* gewinnen an Transparenz, wenn frühzeitig *Micro Conversions* wie Interaktionen, Meetings und eine transaktionsbasierte Kundenzufriedenheit einbezogen werden. Mit der Zunahme der menschlichen Bearbeitung bei Opportunities gehen die Metriken zurück und der Erfolg wird *persönlich* beurteilt. Wenn weniger Datenpunkte vorliegen, kann auch eine intuitive Soll-Ist-Prognose angestellt werden.

Im CRM muss die Lead-Qualität, aber auch die *Qualität von Mitarbeitern* wie Telefonagenten deutlich werden. (I 26,7.5) Bei Stage Movements werden die Conversion Rates der einzelnen Mitarbeiter zwischen verschiedenen Phasen im Lead Funnel *mit einem Durchschnittswert verglichen*, um den Ausbildungsstand zu erkennen. (I 5,7.3) Durch Quoten lassen sich auch Best Practices identifizieren und es wird ablesbar, welche Mitarbeiter Schwächen im Abschluss haben. (I 27,7.1, I 2,7.6)

In der persönlichen Kommunikation über ein Telefonat wird mit jedem Gespräch der Einfluss von *Kundenvariablen* auf den Erfolg deutlicher, beispielsweise wenn sich zeigt, dass eine Art von *Argumentation* bei grösseren Unternehmen besser funktioniert. (I 26,7.2) In einer übergeordneten Ebene lässt sich auch die Performance von *Teams* oder Abteilungen vergleichen. Diese Auswertung dient dazu, Verbesserungen zu diskutieren und Probleme zu hinterfragen. (I 23,7.3)

Auf Social Media lässt sich die *Content-Qualität* nach dem Ausschlussprinzip bewerten, beispielsweise wenn Likes in Relationen zu Views gesetzt werden. Der Vergleich unterschiedlicher Artikel ist schwierig, da sich die Reaktionen auf Inhalte zur Burnout-Forschung kaum mit Reaktionen zu Windkraftanlagen vergleichen lassen. (I 13,7.4) Elemente des Social Selling Scores auf LinkedIn geben Auskunft darüber, wie eine Zielgruppe auf das eigene *Profil* reagiert. Nachfolgend sind Massnahmen für ein gezieltes Coaching abzuleiten. Die Ausprägungen der Bestandteile des Scores können für Funktionen von CEO bis KAM unterschiedliche Schwerpunktprofile ergeben. Kernelemente sind die Sichtbarkeit, die Netzwerkqualität, die Reaktionen und die Konfiguration des Suchfilters in Bezug auf das jeweilige Profil. Bei den Einzelkomponenten wird ein Trend angezeigt und es gibt einen Vergleich mit dem Durchschnittswert der verbundenen Personen. (I 20,7.3) Auf Social Media lassen sich auch digitale Botschaften und verschiedene *Argumente* bezogen auf eine Zielgruppe gegeneinander benchmarken.

Hier können kurzfristig und kostengünstig zehn verschiedene Slogans für eine Ansprache in ihrer Wirkung miteinander verglichen werden. (I 13,4.4)

Auch in der *Marketing Automation* wird das Kundenverhalten auf verschiedene Inhalte mit einer «What-if-Klausel» untersucht. (I 8,4.1) Weiterhin kann es hilfreich sein, die gewonnenen und verlorenen Projekte im *Vergleich zur Konkurrenz* zu bewerten. (I 16,7.6) Hier ist gleichfalls die *Kundenwanderung* interessant, d. h. die Analyse, zwischen welchen Anbietern die Kunden über die Zeit wechseln. (I 14,3.6)

Die Erfolgsbewertung kann zudem über einen *Soll-Ist-Vergleich* mit Planungsdaten erfolgen. So lässt sich eine Evaluation über die Wachstumsprognose mit neuen Teilen beziehungsweise neuen Geschäften durchführen. Hier gibt es eine rollierende Schätzung mit Verlustausgleich unter Einbezug der aktuellen Pipeline. Um ambitionierte Zielsetzungen zu gewährleisten, erfolgt die Planung Top Down mit einer höheren Provisionierung von Neugeschäften. (I 22,7.2)

Bei der *Funnel-Bewertung* gibt es den Trend zu einer strikten Performancemessung. Dabei kommen tägliche KPI(Key Performance Indicator)-Reports für die Erfolgsmessung der Verkäufer zum Einsatz. Für diese Messungen ist allerdings eine *kritische Masse an Fallzahlen* erforderlich. Deshalb ist das Vorgehen im KMU-Bereich realistischer als bei Grosskunden. Im ersten Teil des Prozesses werden *Anzahl und Qualität* von Leads bewertet, im zweiten Schritt geht es um die *Bearbeitungsgeschwindigkeit* und der *Erfolg* liegt bei der Weiterführung im Fokus. (I 27,7.1) Marketing-Kampagnen werden über akzeptierte Leads gemessen. Anschliessend werden die Kontakte auf Opportunity-Basis im Vertrieb weiterverfolgt. (I 12,7.3) Es findet eine verkettete Messung von Anrufversuchen, Verbindungen und verabredeten Terminen statt. (I 9,7.3)

Zwischen Marketing und Sales gibt es ein *konstruktives Spannungsfeld* mit regelmässigen Diskussionen zur Zufriedenheit mit der Lead-Qualität. Es erfolgt ein Feedback zur Weiterverarbeitung der Leads in einer positiven Schaffenskultur. (I 27,7.1) Es wird daran gearbeitet, den *Beitrag von Marketing* besser messbar zu machen. Zukünftig soll dafür die Contribution-to-Funnel bis hin zum Umsatzbeitrag genutzt werden. (I 3,7.6) Ob eine Kampagne erfolgreich verläuft, hängt auch von der Target-Qualität ab. (I 9,7.3) Bei der *Wirtschaftlichkeit einer Kampagne* werden die Akquisekosten in Relation zur Umwandlungsquote von Interessenten zu Kunden betrachtet. Dabei sind variable Personalausgaben der zentrale Kostentreiber. (I 26,7.5)

Durch die *Zeitverzögerung im B2B-Geschäft* werden Messungen durch *Micro Conversions* verkürzt und Grössen wie Open Rates bei E-Mails oder Meetings erfasst, damit Effekte deutlich werden. (I 28,7.4) Im Zusammenhang mit Grosskunden wird der Erfolg

bei Opportunities eng und unter Einbezug zahlreicher Funktionen persönlich getrackt. (I 23,7.3) Hier ist auch das *wachsende Netzwerk* in der Organisation mit Einbezug höherer Ebenen ein Erfolgsfaktor. (I 25,7.3)

Auch die *Kundenzufriedenheit* wird zunehmend granularer über transaktionsbasierte Messungen nach einzelnen Interaktionen ermittelt. Dadurch sollen Optimierungspotentiale an verschiedenen Touchpoints wie Bestellung oder Lieferung besser erkannt werden. (I 27,7.2)

4.2 Ergebnisse zur operativen Kundenbearbeitung

Nach der strategischen Perspektive deckt Abschnitt 4.2 die *operative Ebene* der Initialphase ab und beantwortet Fragen zum Verständnis von Leads, Bewertungsmethoden, Informationsarten und ihrer Gewinnung (4.2.1). Ausserdem wird der Einsatz von Angeboten zum persönlichen Dialog und von Marketing-Mitteln (4.2.2) diskutiert. Der Abschnitt schliesst mit Einblicken in den spezialisierten Personaleinsatz (4.2.3) und orientiert sich dabei an den Typologien aus Teilabschnitt 4.1.2.1. Die operativen Ergebnisse fliessen gemeinsam mit den strategischen Ergebnissen in die Zusammenfassung von Abschnitt 4.4 ein.

4.2.1 Informationsbasis und Bewertung von Verkaufschancen

Teilabschnitt 4.2.1 befasst sich mit den Fragestellungen:

O2: Wie werden Informationen zu einem Lead verdichtet und wie wird dieser in der Praxis definiert?

O4: Welche Zugänge sind in der frühen Interaktion besonders wirksam und nach welchen Grundsätzen erfolgt der Kontakt?

Teilabschnitt 4.2.1.1 setzt sich mit dem *Verständnis* von *Leads* und dem *Lead Management* aus einer praxisnahen Perspektive auseinander.

Teilabschnitt 4.2.1.2 geht auf die Definition unterschiedlicher *Lead-Arten* ein und identifiziert dazu vier Dimensionen. Im Fokus liegen das Kundeninteresse (1), der Konkretisierungsgrad der Kaufabsicht (2) und das Potential (3). Ebenso spielen prozessorientierte Faktoren eine Rolle (4), darunter der Bearbeitungsaufwand, die Bearbeitungsart und die Beschaffungspriorität.

Teilabschnitt 4.2.1.3 befasst sich mit der Bewertung von Leads durch das *Grading* und *Scoring* über eine Kombination aus harten Kriterien und Interessenindikatoren

Teilabschnitt 4.2.1.4 behandelt die Grundausswahl von Kunden durch *Targeting-Kriterien* in Bezug auf ihre Grösse (1), ihre Wertschöpfungslogik im relevanten Markt (2), ihre Kompatibilität für Anbieterlösungen (3), ihre Maturität (4), ihre Affinität (5), den Ansprechpartner (6), die genutzten Anbieter- und Konkurrenzleistungen (7) und die Gebietsverteilung (8).

Teilabschnitt 4.2.1.5 beschreibt die vertiefende Bewertung geeigneter Kunden durch *dynamische Informationen*. Im Vergleich zum Targeting handelt es sich um situative und oftmals kurzlebige Datenpunkte, die sich näher am direkten Kontakt befinden.

Hier geht es um die Veränderungsbereitschaft (1), Veränderungen bei kritischen Variablen (2), Interessenindikatoren (3), Beschaffungsphasen (4) und qualitative Angaben im Kunden-Content (5).

Teilabschnitt 4.2.1.6 thematisiert das *Qualifying durch die BANT-Kriterien*. Dabei erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Erhebungsreihenfolge der Informationen (1). Es werden Erweiterungen und Spezifizierungen diskutiert (2). Ausserdem wird die Informationsbasis für jedes einzelne Kriterium vertieft (3).

Teilabschnitt 4.2.1.7 folgt der Logik aus Teilabschnitt 2.5.3 und unterteilt die *Lead- und Informationsquellen* des Anbieters in selbstgenerierte Daten (1), geteilte Daten von Partnern (2), gekaufte Daten von Brokern (3) und genutzte Daten von Dienstleistern (4).

4.2.1.1 Verständnis des Lead Managements

Als Minimalanforderung handelt es sich bei einem *Lead* um die *Kontaktdaten* eines geschäftlichen Ansprechpartners mit einem *identifizierbaren Interesse* und der *Chance* auf eine *weitere Qualifizierung* durch Kommunikationsmassnahmen.

Zu *Leads* hat jedes Unternehmen eine eigene Definition und bisweilen handelt es sich lediglich um eine Adresse. (I 11,2.1) Als Minimalanforderung für die Lead-Bewertung werden Unternehmens- und Personendaten benötigt. (I 14,3.6) Aus den über hundert Variablen in der Datenbank von Datenhändlern sind die Kontaktdaten die gefragteste Grundlage. (I 29,3.2)

Die Beschreibung eines guten Leads erfolgt jedoch oftmals qualitativ und ist *schlecht quantifizierbar*. (I 27,2.2) Der Begriff des Leads lässt sich dabei mit der *Vorqualifikation* gleichsetzen. (I 4,2.2) Er ist mit der Chance auf ein *Themengespräch* verbunden. Dabei kann bereits der Verweis zu einer Kampagne oder die Zuordnung zu einem Spezialisten möglich sein. (I 23,2.2)

Das *Lead Management* beantwortet die Fragen, *wo und wie gewachsen werden soll*. Es zielt darauf ab, *relevante Neukundenpotentiale* zu identifizieren, zu entwickeln und in eine Kaufentscheidung zu überführen.

Beim *Kleinkundengeschäft* wird die Wachstumsstrategie ausgerichtet und die Conversion optimiert. Im *Grosskundengeschäft* geht es weniger um den Neueinstieg. Hier überwiegen die Gewinnung bekannter Konkurrenzkunden, Cross- und Upselling bei Bestandskunden und die Reaktivierung alter Kontakte.

Es werden Inbound-Interaktionen erfasst, die bei Grosskunden als Betreuungshinweise dienen.

Im *Lead Management* geht es darum, potentielle Neukunden zu identifizieren, zu entwickeln und erfolgreich in den Abschluss zu führen. (I 5,2.1) Ziel im Nurturing ist es, dass der Kunde selbst eine Offertenanfrage stellt. (I 3,2.1)

Im *Grosskundengeschäft* sind die Kunden bereits bekannt und es überwiegen persönliche Einladungen sowie die Beziehungspflege. Das Lead Management mit schnellem «Erwärmen» und Konvertieren wird eher beim *Wachstum im KMU-Segment* gesehen. (I 19,2.3)

Das Lead Management lässt sich auch als Teil der Unternehmensstrategie verstehen und beantwortet die Frage, *wo gewachsen werden kann*. (I 20,2.1) In einem gesättigten Wettbewerbsmarkt ohne unbekannte Neukunden liegen die höchsten Wachstumspotentiale bei den Kunden der Konkurrenz. (I 16,3.1) Daneben lassen sich Kunden, die schon seit Längerem nichts gekauft haben, wie Neukunden erneut überprüfen. (I 4,3.1)

Auch *Cross- und Upselling-Potentiale* bei Bestandskunden können zum Wachstum beitragen. (I 8,3.2) So bietet sich ein Prospect Status an, wenn Kunden noch nicht alle Kernlernleistungen des Anbieters nutzen. (I 21,2.2) Das Lead Management ist stark mit den Bereichen Inbound und Content Management verbunden. In einem komplexen Portfolio können die Leads als Vorschläge und *Betreuungshinweise bei Bestandskunden* verstanden werden. Insbesondere im Grosskundengeschäft geht es dabei um Leistungslücken. (I 27,2.1) Bei Bestandskunden wird von einem Dashboard Lead gesprochen. (I 23,2.2) Anfragen werden im Grosskundengeschäft betreuenden Funktionen wie dem KAM zugeordnet. Bei Kleinkunden können jedoch auch andere Mitarbeiter selbstständig anrufen. (I 29,2.2)

4.2.1.2 Definitionen von Lead-Arten

Leads werden in unterschiedliche *Kategorien* unterteilt, die Hinweise auf das Kundeninteresse (1), den Konkretisierungsgrad der Kaufabsicht (2), das Potential (3) sowie auf Bearbeitungsaufwand, -art und Beschaffungspriorität (4) geben können.

Beim ersten Indikator wird zwischen *anbieter- und kundenseitiger Initiative* unterschieden, d. h., wie stark die *Erwartungshaltung* und wie *konkret der Grund* ist, um kontaktiert zu werden. Dabei gibt es Abstufungen von Ideen des Vertriebs, Reaktionen auf Marketing-Massnahmen bis hin zu aktiven Kundenanfragen.

Das *Kundeninteresse* ist ein ausschlaggebendes Kriterium. Die Indikatoren beginnen bei einem generischen Interesse mit steigender Interaktionsfrequenz. Schliesslich entsteht eine klare *Kaufabsicht* mit begleitenden Indikatoren nach dem BANT-Schema, beispielsweise wenn bereits ein konkretes Budget und eine zeitliche Priorität vorliegen.

Auch die *Lead-Quelle* hilft bei der Einordnung und reicht von Klicks auf Pop-Up-Anzeigen über themenspezifische Kampagnen bis zu Anfragen nach einem Expertengespräch.

Die Benennung der *Lead-Kategorien* ist uneinheitlich. Allerdings zeigt sich, dass im B2B-Geschäft zuerst von einem Target gesprochen wird. Bei *diffusen Kontakten* gibt es dagegen verschiedene Stufen wie Prospect und Suspect. Sie werden mit steigendem Potential und Konkretisierungsgrad als Opportunity mit einem höheren *personellen Ressourcenaufwand* bearbeitet. Neben einer Unterteilung in warme und kalte Leads aufgrund des *Interesses* und einer bestehenden Beziehung gibt es eine Aufteilung anhand der *Funnel-Phasen*. Hier können direkte *Bearbeitungsempfehlungen* abgeleitet werden – beispielsweise bei Target, Qualified, Converted oder bei Scoping, Offering, Closing und Close.

Einige Definitionen unterscheiden Leads aufgrund der *kunden- oder anbieterseitigen Initiative*. Es gibt Inbound- und Outbound Leads sowie eine Einteilung in *warme oder kalte* Kontakte, je nachdem, ob der Kunde einen Anruf erwartet. (I 25,2.1)

Bei Inbound Leads geht beispielsweise eine Anfrage beim Innendienst ein. (I 14,2.1) Der Ausgangspunkt liegt beim Kunden, der eine Aktion in Richtung des Anbieters unternimmt. (I 11,2.1) Je stärker die *Erwartungshaltung des Kunden* ist, desto eher wird von einem Hot Lead gesprochen. (I 2,2.1)

In der Gegenbewegung handelt es sich bei Outbound Leads um eine Anfrage *vom Anbieter* an den Kunden. (I 14,2.2) Die Ansprache Inside-Out kann im Rahmen der Ideengenerierung nach einem Account Meeting entstehen, beispielsweise wenn eine Leistung

für einen Kunden als passend eingeschätzt wurde. (I 27,2.2) Daneben kommt es zu Manually Pushed Leads, wenn ein Kunde auf eine Nurturing Mail reagiert. (I 3,2.2)

Die Initiative ist mit einem *Interesse* verbunden, das in unterschiedlichen Qualitäten vorliegt. Ein Lead beginnt mit einem *generischen Interesse*, auf das im Qualifying mit einem schnellen Anruf reagiert werden sollte. (I 18,2.1, I 12,2.1) Es erfolgt die Hochstufung zu einem Prospect, wenn sich das effektive Interesse bestätigt oder möglicherweise bereits ein Budget vorliegt. Mit einer weiteren *Konkretisierung der Verkaufschancen* wird von einer *Opportunität* gesprochen. (I 12,2.1)

Die Konkretisierung der Kundenabsicht kann in der Lead Attribution zu verschiedenen *Bearbeitungsprioritäten* führen. Eine niedrige Priorität haben *diffuse Leads*, die beispielsweise auf Pop-Up-Anzeigen reagiert haben und erst nach weiteren kundenseitigen Interaktionen bearbeitet werden. Die Bewertung steigt bei Rückrufbitten, einer unverbindlichen Reservation und allgemeinen Informationsanfragen von Bestandskunden. Bei den Anfragen wird zwischen Themen, Produkten oder Features unterschieden. Die höchste Priorität haben aktuell eingehende Kundenanrufe kurz vor einem Abschluss. (I 11,2.1)

Die Einteilung von Anfragen erfolgt auch aufgrund ihrer *Herkunft*, wenn unspezifische Pop-Up-Anzeigen mit konkreten Sucheingaben verglichen werden. (I 11,2.1) Bei der Bewertung von Verkaufschancen kann es ausserdem um die Zuordnung zu einer Themenkampagne gehen. (I 3,2.2, I 7,2.1) Hinsichtlich verschiedener Inbound-Kampagnen kann oft bereits im Vorfeld aufgrund des Themas eine Erfolgswahrscheinlichkeit oder ein Kundenbedürfnis abgeleitet werden. (I 2,3.2) Daneben gibt es direkte Anfragen nach einem Experten für Anwendungen und spezielle Branchenlösungen. (I 3,2.2, I 16,2.2)

Eine weitere Einteilung von Verkaufschancen wird *anhand des Funnels* vorgenommen. Mögliche Station sind Scoping, Offering, Closing und Close. Bei der Entwicklung der Kontakte wird dagegen von Leads, Targets, Prospects, Qualified und Converted gesprochen. (I 28,2.1, I 3,2.2, I 14,2.2) Im B2B-Lösungsgeschäft steht das Target jedoch an erster Stelle. (I 14,2.2)

Neben den generierten Ideen des Verkaufs werden Leads entwickelt, qualifiziert und *dem Verkauf übergeben*. (I 27,2.2) Der Übergang zu einer *Opportunity* entsteht bei der *Hochstufung* durch den Sales. Anschliessend beginnt ein konkreter Angebotsprozess, mit einem festen Ziel und Team sowie der Chance auf eine erfolgreiche Offerte. (I 23,2.2) Der einfachste Lead-Typ ist eine Offertenanfrage mit einer vordefinierten Reaktionsgeschwindigkeit. (I 3,2.2)

«Leads sind wie freischwebende Atome, während Opportunities die Hausaufgaben für den Sales sind». (I 23,2.2) Bei einem spezifischen Kundeninteresse entsteht vor allem personeller *Ressourcenaufwand*. Wenn ein strukturiertes Folgegespräch vorbereitet werden muss, wird deshalb von einer Opportunity gesprochen. (I 18,2.1) Die Konkretisierung steigt bei einer Opportunity durch die weitere Erfüllung der *BANT-Kriterien*. (I 14,2.2)

Neben dem Interesse für ein neues Thema lässt sich die Lead-Qualität auch aus der *Interaktionshäufigkeit* ableiten, die zu einem schnelleren Dialog bei heissen Leads führt. (I 27,2.2, I 29,2.2) Auch der *Zeitpunkt des Interesses* resultiert in einer unterschiedlichen Bewertung. So entsteht ein Hot Lead umso eher, je früher der Kunde einen Bedarf hat. (I 7,2.1)

Im Grosskundengeschäft sind die Kontakte überschaubar, weshalb über die Jahre fast mit jedem potentiellen Kunden einmal *gesprachen wurde*. Dadurch gehen die kalten Leads zurück. (I 25,2.1) Auch Empfehlungen werden als warme Leads eingestuft, da eine bereits *bestehende Beziehung* als indirekter Einstiegspunkt genutzt wird. (I 13,2.1)

4.2.1.3 Lead-Bewertung im Scoring und Grading

Die *Bewertung* eines Leads erfolgt unter Kombination von Grading und Scoring. Beim *Grading* geht es darum, ein *passendes Kundenprofil* über harte Kriterien zu identifizieren. Das *Scoring* zeigt die *Stärke* und *Ausrichtung* des *Interesses*. In Abhängigkeit von der Bewertung werden *weitere Bearbeitungsschritte* eingeleitet und Leads *priorisiert*. Im *Kleinkundengeschäft* gibt es standardisierte und automatisierte Ansätze, die den Score additiv aus Werten für spezifische Interaktionen berechnen. Ein datengetriebenes Scoring ist dagegen genauer, aber für die *Mitarbeiter schlechter verständlich*. Im *Grosskundengeschäft* gibt es eine individuelle Bewertung von Opportunities nach dem Gespür der Mitarbeiter. Dabei kann ein Score genutzt werden, um die notwendigen Schritte und die Distanz auf dem Weg zum Close prozentual zu bewerten. Wenn der Vertrieb den Score erstellt, kann es zu *Incentive-Problemen* kommen. Allerdings bieten externe Commitments durch den Kunden hier einen unabhängigeren Indikator.

Es lässt sich ein gleichzeitiger Einsatz von *Lead Scoring* und *-Grading* in der Bewertung erkennen.

Beim *Grading* geht es um die generelle Passung als Kunde, die oft an *harten Kriterien* wie Grösse, Branche und Ansprechpartner vorgenommen wird.

Beim Scoring geht es eher um *Interaktionen* und *Engagement* beziehungsweise um Muster in den Bewegungsdaten für einen situativen Kauf. Der Score signalisiert ein

höheres Interesse des Kunden. Dieses Interesse wird *anhand von Reaktionen auf Marketing-Mittel bewertet und mit einem konkreten Thema verbunden*. Je höher der Score ist, desto eher ist der Sales angehalten, dem Lead nachzugehen. Die Merkmale für die Bewertungen sind industriespezifisch. Die weitere Verarbeitung des Leads hängt dabei von *Schwellenwerten* bei einzelnen Kriterien ab. (I 3,3.1, I 7,3.6, I 9,3.1, I 18,3.2, I 18,3.3, I 23,3.2, I 27,3.1)

Im Lead Scoring gibt es einen *additiven Ansatz*, bei dem Interaktionen des Kunden mit festen Punkten bewertet und diese aufsummiert werden. Daneben gibt es ein *flexibles Scoring* über Machine Learning. Hier werden die Gewichtung von Interaktion und der Übergabezeitpunkt dynamisch vom System bestimmt. Besonders aufschlussreich ist dabei die Auswertung von Interaktionsketten. Im Gegensatz zum linearen Ansatz entstehen durch die komplexeren Modelle Schwierigkeiten für die Mitarbeiter, da die Ergebnisse *schwierig zu interpretieren* sind. Dadurch ist es herausfordernd, eine wirkungsvolle Argumentation für den Kunden zu entwickeln. Beim Machine Learning sind deshalb Hinweise für den Vertrieb hilfreich. (I 27,3.1)

Im *Grosskundengeschäft* wird kein standardisiertes Scoring verwendet. Hier kommt es eher auf das individuelle Gespür der Mitarbeiter an. (I 25,3.6) Einige Anbieter setzen allerdings auf feste Quoten, die mit Prozessstufen verbunden sind und den *Fortschritt anzeigen*. So steigt der Score nach einer Präsentation beispielsweise um 20 %. (I 7,3.6) Im Grosskundengeschäft finden sich etwas abstraktere, aber ähnliche Faktoren wie beim Vorgehen im Kleinkundengeschäft. So wird beispielsweise von einem intuitiven Drei-Faktor-Scoring gesprochen. Die entsprechende Bewertung setzt sich aus dem Kundeninteresse, einem passenden Unternehmensprofil und einem Fit mit wesentlichen Anwendungsfeldern des Kunden zusammen. (I 16,3.4)

Bei einer Eingabe von Scores durch den Vertrieb entsteht ein *Incentive-Problem*, da die Pipeline von den Mitarbeitern oftmals besser dargestellt wird, als sie eigentlich ist. Verlässlichere Signale liegen dagegen bei *Commitments des Kunden* vor. Dabei bekennt sich der Kunde zu einem Meilenstein wie einem Proof-of-Concept, wenn kundenseitig Zeit, Geld oder Wissen eingebracht wird. (I 7,3.6)

4.2.1.4 Grundausswahl von Kunden durch Targeting-Kriterien

In der ersten Phase erfolgt häufig ein *Targeting* aufgrund *harter Faktoren*. Diese Faktoren lassen sich grösstenteils auch *ohne den Kundenkontakt* anbieterseitig und zumindest *grob* erschliessen. Relevante Informationen beziehen sich hier auf den *Umfang* einer *Verkaufschance* und den *grundsätzlichen Fit* zwischen Kundenunternehmen und

Anbieterleistung. Dabei geht es nicht nur um die *Auswahl*, sondern auch um den *Aufschluss* von Kunden nach KO-Kriterien.

Das erste Kriterium ist die *Grösse* (1), die sich aus dem Umsatz, der Intensität des Kundengeschäfts und der Mitarbeiterzahl ableiten lässt. Diese Informationen geben bereits Aufschluss über den Bedarf, wenn sie in Relation zu Output-Mengen, Nutzerzahlen und Anforderungen für Anbieterlösungen gesetzt werden.

Der Fit mit der Anbieterlösung wird in zahlreichen Fällen von der *Wertschöpfungslogik des Kunden in seinem Markt* (2) bestimmt. Dabei kann die Branche oftmals in Segmente und Produktkörbe für Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Hier stellt sich die Frage, wie der Kunde Leistungen erbringt und Geld in seinem Markt verdient. Indikatoren liefern das Portfolio, das Geschäftsmodell, die Wertschöpfung des Kunden und spezialisierte Bereiche in der Organisationsstruktur.

Ein weiterer Indikator überprüft die *Kompatibilität* (3) für Anbieterlösungen aufgrund der Voraussetzungen beim Kunden. Hier geht es um Grundbedingungen wie die Infrastruktur und die Systemlandschaft des Kunden.

Neben den Grundbedingungen gibt die *Maturnität* (4) Auskunft darüber, wie aufwändig es ist ein Potential zu heben. Dabei sind der Reife- und Professionalisierungsgrad des Geschäftsmodells relevant.

Die *Affinität* (5) erlaubt eine erste Einschätzung zum Anspruch des Kunden, beispielsweise über eine hohe Priorität bei einem Top Performer, der sich zu einem bestimmten Thema am Markt positioniert.

Im Targeting ist auch der *Ansprechpartner* (6) beim Kunden sowie seine Zeit in der Funktion oder eine mögliche Verknüpfung über gemeinsame Netzwerkkontakte von Bedeutung.

Im engeren Bezug auf die eigene Lösung geht es um die *genutzten Anbieter- und Konkurrenzleistungen* (7) des Kunden. Hier werden Kunden nach Leistungslücken und Unterschieden zwischen Soll und Ist ausgewählt. In Bezug auf Konkurrenzleistungen werden der Share-of-Wallet, die Zufriedenheit mit dem Wettbewerber sowie die Wechselbereitschaft betrachtet.

Für die Ansprache, Zuordnung und Betreuung kann auch die *Gebietsverteilung* (8) eine Rolle spielen – unter Einbezug des sprachlichen Raums und der Standorte.

Die Informationen, die zur Auswahl von Targets genutzt werden, sind vorwiegend statisch. Ein erstes Kriterium, um den Fit des Kunden zur eigenen Lösung zu bestimmen, ist die *Grösse*. Hier lässt beispielsweise die *Mitarbeiteranzahl* einen Rückschluss darauf zu, ob ein System sinnvoll genutzt werden kann. Insbesondere im *Lizenzgeschäft* ist die

Mitarbeiterzahl eine relevante Einstufungsgrösse – verbunden mit White-Collar-Mitarbeitern und Bildschirmarbeitsplätzen.

Mit zunehmender Grösse steigen die *Komplexität* und die *Ansprüche* beim Kunden, wodurch sich die *Erwartungshaltung* verändert. Für gewisse Leistungen kann es interessant sein, bewusst kleine Kunden auszuwählen, während Potentialkunden durch ihre Grösse eine intensivere Bearbeitung rechtfertigen. Auch der *Output* im Sinne von Produktionsmengen und das Produktspektrum sind Indikatoren für ein lohnendes Angebot von Anbieterleistungen. Ein verwandtes Kriterium ist die klassische Betrachtung des *Umsatzes*. Dabei handelt es sich allerdings nicht um den zentralen Faktor.

Ein *Disqualifikator* im Rahmen der Targeting-Kriterien ist eine *unpassende Grösse* des Kundenunternehmens, beispielsweise wenn dies zu gross oder klein ist. (I 4,3.3, I 5,3.2, I 7,3.1, I 9,3.3, I 10,3.3, I 13,3.3, I 14,3.2, I 16,3.3, I 18,3.1, I 20,3.1, I 21, 3.1, I 25,3.2, I 28,3.1, I 29,3.2,)

Neben dem Umfang des möglichen Geschäfts wird wiederholt von konkreteren *Potentialindikatoren* gesprochen. Diese Indikatoren lassen sich mit einer *Nutzung von spezifischen Leistungen* des Anbieters verbinden. Bei digitalen Geschäftsmodellen können beispielsweise Online-Indikatoren operationalisiert werden, um das Potential für eine Zusammenarbeit zu bestimmen. Hier geht es auch um konkrete Lizenzen oder die Grösse eines Fuhrparks. Aus dem *Portfolio des Kunden* und seiner *Wertschöpfung* lassen sich oft Ansatzpunkte für eine *Unterstützung* ableiten, insbesondere in Bezug auf *bereits genutzte Lösungen*.

Auch die *Organisationsstruktur* gibt Aufschluss darüber, ob spezialisierte Bereiche vorliegen, die eine Leistung eher gebrauchen können.

Beim Potential spielt zudem die *Intensität des Kundengeschäfts* eine Rolle, durch die der Bedarf nach einer höheren Unterstützung wahrscheinlicher wird. Hier sind beispielsweise Lage, Grösse und Frequentierung von Kundenstandorten interessant, wobei ein Benchmarking mit ähnlichen Kunden hinzugezogen werden kann. Bei digitalen Geschäftsmodellen werden dagegen der Traffic und die Reichweite gemessen. (I 6,3.1, I 11,3.1, I 12,3.1, I 15,3.1, I 22 3.3, I 26,3.1)

Als Grundsatzkriterium für die den Leistungsbezug wird die *Branche* betrachtet. Sie kann in genauere *Segmente* unterteilt werden. Mitunter lassen sich die Informationen über weitere Parameter bis auf *Produktkörbe* für einen typischen Mitarbeiter im Jahr herunterbrechen. (I 2,3.1, I 4,3.3, I 13,3.3, I 14,3.2, I 29,3.2)

Auf einer weiteren Ebene erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem *Geschäftsmodell* des Kunden. Über die Website und digitale Services wie E-Commerce-Anwendungen

lassen sich bereits erste Informationen gewinnen. Hier zeigt sich, ob die Abläufe des Kunden von den Leistungen des Anbieters profitieren können. Auch *Produktportfolio* und *Kerngeschäft* sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung. (I 6,3.1, I 10,3.3)

Neben der Produktion des Kunden sind auch die *bereits genutzten Anbieterleistungen* und die damit *verbundenen Nutzungsdaten* für die Einordnung hilfreich. Bei *Bestandskunden* sind Leistungslücken, Beschaffungsvolumen aus der Vergangenheit, Anschaffungszeitpunkte für ein Update und mögliche Anwendungsfälle interessant. (I 17,3.1, I 29,3.2, I 14,3.2, I 25,3.2)

Die *Maturität des Kunden* überprüft notwendige *Grundbedingungen*, auf denen die Anbieterleistungen aufbauen. Potentielle Kunden benötigen eine Infrastruktur oder eine Systemlandschaft, die grundsätzlich mit den Produkten des Anbieters *kompatibel* ist. Hier lässt sich beispielsweise die IT-Infrastruktur mit der dazugehörigen Hard- und Software nennen. Die Entwicklung des Geschäftsmodells des Kunden kann über unterschiedliche *Reifegrade* festgehalten werden. Daneben gibt es weitere Kriterien, um die *Professionalisierung* des Kunden zu bewerten, beispielsweise über die Website-Qualität bei Anbietern digitaler Marketing-Dienstleistungen.

Ein eng mit der Maturität verknüpft Kriterium ist die *Affinität* des Kunden. Hier geht es um die *Themenaffinität*, beispielsweise wenn sich der Kunde öffentlich zu einem Bereich wie Industrie 4.0 bekennt. Weiterhin sind *Top Performer* an einem professionellen Web-Auftritt zu erkennen. Dabei lässt sich vermuten, dass sie ihren *Leistungsvorsprung* halten wollen.

Die *fehlende Affinität* für gewisse Leistungen kann ein Ausschlusskriterium sein. Hier spielt der *Aufwand bei der Potentialerschliessung* eine Rolle. In der Folge können Kunden mit einer *niedrigen Maturität* disqualifiziert werden, da sie zuerst andere Probleme lösen müssen. Für Assessments wurde von einem Anbieter ein spezielles Modell zur Bewertung der digitalen Maturität des Geschäftsmodells des Kunden erstellt. Wenn sich der Kunde mit Entwicklungen in niedrigen Maturitätsstufen befasst, bindet dieses Vorgehen viele Kapazitäten. Dadurch entsteht ein weiterer Ausschlussgrund. (I 3,3.4, I 5,3.2, I 6,3.1, I 6,3.2, I 7,3.4, I 9,3.2, I 9,3.3, I 11,3.1, I 14,3.2, I 14,3.6, I 25,3.2)

Weitere Indikatoren beziehen sich auf den *Share-of-Wallet* und den allgemeinen *Wettbewerbsvergleich*. Informationen zu Portfolioanteilen von Konkurrenzkunden sind besonders interessant, da versucht wird, *Accounts ganzheitlich zu gewinnen*. Bei der Arbeit mit Partnern ist für diese ebenfalls ein Austausch über ihre Wettbewerber hilfreich.

Konkurrenzleistungen werden bis auf *einzelne Kategorien* heruntergebrochen und im Detail betrachtet. In Bezug auf ablösbare Produkte kommt der *Zufriedenheit* mit

Konkurrenzlösungen in Verbindung mit der *Wechselbereitschaft* eine wesentliche Bedeutung zu. Besonders bei *Grosskunden* besteht Handlungsbedarf, wenn der Umsatz nicht zum Zielbild passt. Es ist interessant, wie viele Produkte bereits vorhanden sind und von welchem Hersteller diese stammen. (I 3,3.6, I 4,3.5, I 14,3.2, I 15,3.1, I 25,3.7, I 26,3.5)

Beim Targeting spielt auch der *Ansprechpartner* beim Kunden eine Rolle. Durch öffentliche Register und soziale Netzwerke lassen sich Informationen zu *Funktionen* im Unternehmen und ihre *Zeit in der jeweiligen Rolle* bestimmen. Relevant sind insbesondere die Informationen von verantwortlichen Managern. Ebenso bedeutsam sind bestehende Verbindungen über direkte und indirekte Kontakte im *Netzwerk* bis hin zu früheren Gesprächen. (I 13,3.3, I 13,3.1, I 20,3.1, I 25,3.2)

Wenn Kunden durch einen lokalen Vertrieb persönlich erreicht oder betreut werden sollen, ist der *Standort* relevant. Hier geht es vor allem um die Möglichkeit von *Kundenbesuchen*. Ausserdem hat die *Zuordnung* zu einem Account Manager oder einem übergeordneten Territorium für die Planung Relevanz.

In Verbindung mit der Region ist die *Sprache* bedeutsam, ebenso wie die *räumliche Verteilung* für eine strategische Betreuung oder Belieferung. Für ein lokalbasiertes Geschäftsmodell kann es hilfreich sein, *Kleinkunden* vor Ort zu identifizieren. Sie sind oftmals nicht besonders sichtbar, wodurch unbekannte Potentiale entdeckt werden können. (I 10,3.3, I 13,3.4, I 14,3.2, I 18,3.1, I 20,3.1, I 29,3.2, I 29,3.5)

4.2.1.5 Vertiefung durch dynamische Informationen

Auf der nächsten Ebene zur *Bewertung* von *Verkaufschancen* werden *dynamische Informationen* einbezogen. Im Vergleich zu den Targeting-Kriterien handelt es sich dabei um *situative* und oft *kurzlebige* Datenpunkte, die sich näher am direkten Kontakt befinden.

Ungünstige Veränderungen können auch zu einer *Disqualifizierung* führen, beispielsweise wenn eine Führungskraft das Unternehmen verlässt oder sich die Solvenz negativ entwickelt. (I 2,3.3, I 10,3.3)

Ein situativer Indikator ist die *Veränderungsbereitschaft* (1). Dabei ist der Kunde bereit, über ein Thema zu sprechen und eine Veränderung durchzuführen. Diese Bereitschaft zeigt sich beispielsweise bei einem aggregierten Stimmungsbild der Mitarbeiter oder bei einem Merger-and-Acquisition-Prozess.

Auch *Veränderungen kritischer Variablen* (2) können als *Trigger Events* erfasst werden. Beim Datenabgleich am Markt werden Veränderungen in der Ausstattung, beim Personal, in der strategischen Entwicklung und beim Wachstum sowie neue Projekte erfasst. Wenn Probleme weiterhin bestehen, stellt sich ebenso die Frage, warum sie bisher nicht gelöst wurden.

Ein besonders dynamischer Faktor sind die *Interessenindikatoren* (3). Hier geht es um Kundeninteraktionen mit themenspezifischen Lead-Generatoren, Reaktionen auf Social-Media-Inhalte und Anzeichen für eine Kontaktbereitschaft.

Weiterhin werden *Beschaffungsphasen* (4) des Kunden einbezogen. Durch die Anforderung von Informationsmaterialien, einen Kontaktwunsch oder eine Offertenanfrage wird die Position im Funnel deutlich. Insbesondere frühe *Entwicklungsaktivitäten* und *Vorphasen* bei konkreten Projekten sind eine wertvolle Information. Ebenso werden Verzögerungen und Veränderungen erfasst. Bei einer Implementierung kann es für eine Kundenbearbeitung dagegen bereits zu spät sein.

In Bezug auf die Digitalisierung stellt sich die Frage, inwieweit und wie ernsthaft sich der Kunde mit aktuellen Trends befasst, d. h., wie hoch seine *Bereitschaft* ist, über das Thema zu sprechen und Strukturen zu verändern. Die *Veränderungsbereitschaft* setzt sich aus dem Risikoprofil, dem Anspruch und der Affinität des Kunden zusammen. Besonders bei Grosskunden ist ein *aggregiertes Stimmungsbild* über das Buying Center von Bedeutung. Dadurch kann eine ganzheitliche Wunsch-Story für alle Entscheidungsträger entstehen, die sich bisher lediglich Gedanken machen. Unternehmen in *Merger- und Acquisition-Prozessen* sind hier besonders zu beachten. Diese Firmen suchen oftmals nach Effizienzsteigerungen. (I 4,3.4, I 9,3.3, I 25,3.3)

Ein Lead wird höher priorisiert, wenn sich ein Kriterium *erst vor kurzer Zeit* verändert hat. Beispiele sind der Wechsel einer Rechtsform, eine Neugründung oder die Einführung eines Online Shops, Stellenausschreibungen, Personalveränderungen oder Standortwechsel. Veränderungen können beim *Datenabgleich am Markt oder mit Partnern* auffallen. Bei Personalveränderungen handelt es sich um sogenannte *Trigger Events*, da diese mit Chancen und Risiken einhergehen. Im Tracking kann hier beispielsweise ein Suspected Lead ausgelöst werden. Auch der Wechsel von Kunden zu einem anderen Anbieter und generelle Veränderungen der *Ausstattung* sind relevant. Ebenso bedeutsam sind die *strategische Entwicklung*, das *Wachstum* und *neue Projekte*. Diese Informationen werden vor allem über News und Publikationen ersichtlich. Häufig stellt sich auch die Frage, warum ein Kunde *ein Problem noch nicht gelöst hat*. (I 2,3.2, I 4,3.4, I 5,3.3, I 9,3.2, I 9,3.3, I 10,3.2, I 14,2.2, I 14,3.3, I 21,3.2, I 29,3.3)

Als *Interessenindikatoren* werden *Kundeninteraktionen* mit einbezogen. Hier kann es sich um Kampagneninformationen, verbunden mit einem *themenspezifischen Lead-Generator* für eine spezifische Leistung oder Zielgruppe, handeln. Daneben werden *Bewegungsdaten* in der Navigation auf Websites sowie in E-Mails und anderen Inhalten einbezogen. Die Interaktionen unterscheiden sich weiterhin im *Konkretisierungsgrad*. So wird beispielsweise zwischen dem Abruf einer Website und einer Expertenanfrage zu einem Workshop abgestuft. Auch Reaktionen auf *Social-Media-Beiträge* werden gemessen. Wobei es über Trigger Points zunehmend genauere Angaben dazu gibt, ob und wie ein Inhalt wahrgenommen wurde.

Die *Kontaktbereitschaft*, mit einem Vertriebsmitarbeiter des Anbieters zu sprechen, ist ein prominenter Indikator. Daneben werden die Umstände der ersten und letzten Interaktion erfasst. (I 8,3.1, I 14,3.3, I 23,3.2, I 26,3.2, I 28,3.2)

Weitere situative Daten beziehen sich auf den *Beschaffungsprozess*. Relevant sind geplante Beschaffungen über tatsächliche Ausschreibungen oder Informationsprozesse des Kunden. Indikatoren können hier veraltete Produkte, Investitionsvorhaben oder eine laufende Lösungssuche sein. Die *Phase* im Informations- und Beschaffungsprozess lässt sich auch an *Signalen* wie dem Anfordern von Informationsmaterialien bis hin zum Kontaktwunsch erkennen. Insbesondere wenn Kunden punktuell bezüglich ihres Status befragt werden, ist es möglich, dass sie in unterschiedlichen *Positionen* des Prozesses angetroffen werden. Hier gibt es Vorphasen, Informationsphasen, die Offertenanfrage und die Implementierung. Die Phasen können je nach Branche in der Ausgestaltung variieren. (I 3,3.5, I 4,3.4, I 10,3.2, I 14,3.3, I 14,3.6, I 26,3.2)

Weiter heruntergebrochen werden *Daten zu konkreten Projekten* des Kunden einbezogen. Über das Netzwerk beim Kunden lassen sich *Entwicklungsaktivitäten* erkennen. Auch bei laufenden Projekten sind *Veränderungen* oder *Verzögerungen* interessant, um Kunden zu gewinnen, die vor Herausforderungen stehen. Bei dem jeweiligen Projekt wird auch ein Umsatzpotential ermittelt. (I 7,3.2, I 10,3.2, I 21,3.2, I 22,3.4)

4.2.1.6 Qualifying durch BANT

Im Qualifying werden die *BANT-Kriterien* von zahlreichen Unternehmen direkt, in angepasster Form und auch unbewusst verwendet. Sie disziplinieren den Vertrieb, um realistische Angaben zu machen, und helfen bei der Einstufung von Opportunities anhand beschaffungsrelevanter Kriterien.

Einer der Interview-Partner erklärte den Mehrwert der BANT-Kriterien als *Absicherung im Vertrieb*. Wenn durch die Führung zu viel Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt wird,

sinkt die *Lead-Qualität*. In diesem Fall weist der Vertrieb auch schlechte Kontakte in der Pipeline als Chancen aus, um Leistungsvorgaben kurzfristig zu erfüllen und damit seinen Arbeitsplatz nicht zu gefährden. Die Qualifizierung über BANT sollte hier eine erste *Transparenz* schaffen. Dabei geht es darum, eine zu frühe oder unrealistische Hochstufung von Leads zu verhindern. (I 14,3.1)

Auch wenn Anbieter einräumten, BANT-Kriterien *nicht bewusst zu nutzen*, fanden sich zumeist Bestandteile davon in ihrem Qualifizierungsprozess wieder. (I 23,3.1) Ausserdem wurde erwähnt, dass zur Einstufung einer Opportunity die Kriterien nicht vollständig erfüllt sein müssen. (I 14,3.1)

In den Interviews wurde als *Reihenfolge* der BANT-Kriterien überwiegend Need, Authority, Timeframe und zuletzt das Budget genannt. Need und Ansprechpartner sind als Einstiegspunkte eng verknüpft. Die Terminierung stellt meist kein Problem dar und gibt dem Kunden Planungssicherheit. Das Budget konkretisiert sich, wenn das Verständnis des Kunden wächst, wenn Vorerfahrungen vorliegen – oder es wird am Ende des Prozesses mit dem Einkauf verhandelt.

Der *Bedarf* wird vom Interesse und dem Druck einer Notwendigkeit in der Infrastruktur des Kunden getrieben. Need und *Ansprechpartner* werden zuerst identifiziert und sind eng miteinander verknüpft. Bei der Person sind die Entscheidungskompetenz und die Budgetverantwortung sowie das individuelle Themeninteresse von Bedeutung.

Es lohnt sich zudem, Informationen in tieferen Hierarchieebenen einzuholen. Dadurch lassen sich das Interesse und der Charakter eines Ansprechpartners sowie die *Entscheidungswege* besser verstehen. Bei diesem Vorgehen kann auch eine *Vermittlung* zu Ansprechpartnern mit höherer Entscheidungskompetenz erfolgen beziehungsweise der Verantwortliche ermittelt werden. Ebenso relevant ist, welche *weiteren Entscheidungsträger* im Prozess beteiligt sind.

Danach folgt meistens eine *Terminierung des Projekts* im Rahmen eines «Mutual Closed Plan». Das Timing kann unkompliziert in frühen Phasen angesprochen werden, damit alle Beteiligten Kenntnis über den Ablauf erhalten.

Das *Budget* wird in einigen Fällen nicht benannt, da der Kunde seinem Einkauf die Optimierung überlasst. In diesen Fällen erstellt der Anbieter eine Offerte, ohne zu wissen, was ein Projekt kosten darf. Das Budget *konkretisiert sich im Zeitverlauf*, wenn der Kunde den Mehrwert einer Investition besser versteht. Wie konkret das Budget ist, hängt auch von der Erfahrung des Kunden mit dem jeweiligen Thema ab. In einigen Fällen hat der Kunde keine klaren Vorstellungen bezüglich der Kosten. (I 3,3.3, I 10,3.3, I 18,3.2, I 22,3.2, I 23,3.1)

Die *BANT-Kriterien* werden in einigen Fällen *erweitert* oder *weiter spezifiziert*, da sie nicht genau genug sind oder Hintergrundwissen nicht hinreichend einbeziehen.

Ein Beispiel sind die 8C-Kriterien mit einem Fokus auf Informationen in Bezug auf die Kundenstrategie, das Buying Center, beteiligte Wettbewerber, Partner und Lösungen des Kunden, den Business Value, finanzielle Möglichkeiten, Compelling Events und individuelle Herausforderungen. Bei der Erfassung hilft es, Bewertungsskalen und Freitextfelder zu kombinieren.

Es zeigt sich eine Tendenz, *umfangreichere Modelle* zu nutzen oder einzelne Kriterien in den BANT-Kategorien spezifischer zu definieren. (I 10,3.1) Ein Beispiel bieten die *8C-Kriterien*, bei denen es sich um ein weiterentwickeltes BANT-Framework handelt. Das Framework wurde notwendig, da bei BANT *zu wenig Hintergrundwissen* vorlag. Bei Kriterien wie dem Budget wurde beispielsweise oftmals eine Zahlungsbereitschaft, aber keine konkrete Höhe der möglichen Ausgaben ermittelt.

Die 8C-Kriterien sind nicht ganz trennscharf. Sie bestehen aus der Customer und Stakeholder Strategy (1). Es werden die Struktur im Buying Center (2) und die Wettbewerber im jeweiligen Einzelfall untersucht (3). Ebenso geht es um aktuelle Lösungen und Partner beim Kunden (4) sowie um den Business Value und USP, d. h. um die Frage, welcher einzigartige zukünftige Mehrwert die Kaufentscheidung antreibt und welche Lösung der Kunde benötigt (5). Es werden die finanziellen Möglichkeiten betrachtet (6) wie auch Compelling Events erfasst, d. h. Ereignisse, die Einfluss auf die Beschaffung nehmen (7). Schliesslich stehen mit Customer Challenges die aktuellen Herausforderungen auf der Agenda, die auf individueller Ebene gelöst werden können (8).

Im CRM gibt es für jedes Kriterium eine Drop-Down-Bewertung mit *drei Stufen und einem Freitextfeld*. Die Felder werden nach dem persönlichen Gespräch gefüllt und es wird ein Score berechnet. Allerdings können viele Angaben zu Beginn nicht erhoben werden, wenn der Kunde nicht antworten möchte oder kann. (I 12,3.3)

Die *Auslegung der BANT-Kriterien* ist vielfältig und soll im Folgenden über passende Interview-Angaben erschlossen werden. Die *Reihenfolge* orientiert sich dabei mit NATB an den Erkenntnissen aus dem ersten Teil dieses Teilabschnitts.

Beim *Need* werden branchenübliche und individuelle Problemstellungen bis hin zur Ebene von Bedürfnissen einzelner Ansprechpartner analysiert. Neben klassischen Treibern wie Transparenz, Kosten, Sicherheit und Aufwand stehen auch frühe Zukunftsvisionen und ihre Machbarkeit aus Sicht des Managements im Fokus. Die Unternehmensgrösse ist ein weiterer Indikator für Optimierungsbedürfnisse. Daneben eröffnen die Kostenstruktur und das Wachstum geeignete Anknüpfungspunkte.

Im Grosskundengeschäft geht es bei den *Ansprechpartnern* um eine Erweiterung passender Netzwerkkontakte durch Weiterempfehlungen, Hintergrundinformationen und Anknüpfungspunkte zum Einstieg. Besonders relevant sind Informationen zur Verortung von Entscheidungs-, Budget- oder Themenverantwortlichen sowie die Analyse des Entscheidungsprozesses mit allen Beteiligten. Weiterhin gilt es, Kontakterlaubnisse einzuholen und die Lebensdauer sowie personelle Veränderungen zu überwachen. Besonders bei Leads bietet sich ein erster Filter durch Selbstangaben zur Funktion und Informationsabsicht an. Auch eine internationale Entscheidungsstruktur ohne lokale Kompetenz kann zu einer Disqualifizierung eines Kunden in einem Land führen.

Beim *Timeframe* nutzen zahlreiche Unternehmen unterstützende Faktoren zum klassischen Zeitrahmen für ein Projekt. Vor allem der Zeitpunkt, an dem sich der Kunde mit einem Thema auseinandersetzt, ist von Bedeutung, um zu erkennen, wie schnell ein Potential gehoben werden kann. Es geht um Kundenprioritäten und Prozessphasen sowie um Informationen zur Planbarkeit für alle Parteien. Bei Neu- und Wiederbeschaffungen wird der Entscheidungszeitpunkt zudem stärker eingegrenzt.

Das *Budget* lässt sich durch Präferenzen bei Preisleistungskombinationen abprüfen. Bei speziellen Beschaffungen kann ein frühes und spezifisches Budget die Leistungserstellung jedoch zu stark einschränken, insbesondere wenn das Budget oberflächlich und fehlerhaft gesetzt wurde. Auch bei einem fehlenden Beschaffungsweg ist die Koordination für das Budget herausfordernd. Ein guter Indikator ist hier die Analyse der Kostenstruktur mit bestehenden Ausgaben und ROI-Betrachtungen. Die Kostenstruktur kann in einigen Fällen bis auf Komponenten heruntergebrochen werden, wodurch der finanzielle Mehrwert deutlich wird. Das Budget hängt auch mit der Roadmap und der Veränderungsbereitschaft zusammen.

Der *Need* des Kunden hängt vom Geschäftsmodell ab, wobei *branchenübliche* sowie *individuelle Probleme* berücksichtigt werden. Auch die Produkte und Organisationsstrukturen sollten Beachtung finden. Es gilt, die eigenen Lösungen mit *klaren Problemstellungen* zu verbinden, die als konkrete Bedürfnisse bei einzelnen *Ansprechpartnern* auftreten. Beispiele für diese Bedürfnisse sind höhere Transparenz, kalkulierbare Kosten, höhere Sicherheit oder reduzierter Aufwand durch Prozessverschlinkung. Dem aktuellen *Kundenwachstum* beziehungsweise dem *Wachstumspotential* kommt ebenfalls eine bedeutende Rolle zu. Diese Faktoren werden zumeist vom Geschäftsmodell und der strategischen Ausrichtung des Kunden bedingt. Vor einer Ausschreibung geht es um die Träume, Visionen und ihre Realisierbarkeit aus Sicht der Geschäftsverantwortlichen. Der *Need* wird am deutlichsten, wenn eine *spezifische Kundenanfrage* vorliegt.

Das Kundeninteresse wird ebenfalls von der *Kostenstruktur* beeinflusst. So gibt es in *grossen Unternehmen* ein Potential von höheren absoluten Einsparungen und einen stärkeren Fokus auf das Prozessmanagement. (I 7,3.3, I 14,3.1, I 14,3.2, I 16,3.2, I 22,3.2, I 28,3.4)

Darüber hinaus gilt es, *den richtigen Ansprechpartner* beim Kunden zu identifizieren und zu adressieren. Beim Ansprechpartner sind *Informationen zum Hintergrund* und gemeinsame Kontakte als Anknüpfungspunkte zum Einstieg hilfreich.

Besonders im Kontext von Grosskunden geht es vorwiegend um eine *Bewegung im Netzwerk*. Hier werden Informationen zu Verantwortlichen Bottom-Up gewonnen und es entstehen Weitervermittlungen an passende Gesprächspartner. Dabei erfolgt oftmals eine gleichzeitige Bearbeitung an unterschiedlichen Stellen und verschiedene Entscheidungsträger müssen einbezogen werden. Die genaue Funktion und die Verortung in der Organisation sind festzustellen und es ist ein geeigneter Zugang zu finden.

Von besonderer Bedeutung ist die Einschätzung der *Entscheidungskompetenz*, der Budget- oder Themenverantwortung sowie der individuellen Interessenlage der Kontakte. Neben den Entscheidungsträgern wird der generelle *Entscheidungsprozess* ermittelt, der auch von der Organisationsstruktur geprägt ist. Hier kann es zu Intransparenz kommen. Daher sollte auch nach bisher *unbekannten Kontakten* gefragt werden, die an Entscheidungen und Themen mitwirken. Ein weiterer Ausschlussgrund ist dagegen die Lizenzhoheit im Ausland, beispielsweise wenn eine Tochtergesellschaft *keine unabhängigen Entscheidungen* treffen kann.

Ansonsten gehören die Beziehung zu den Verantwortlichen und die Permission zum Kontakt zu den wertvollsten Datenpunkten. Deshalb lohnt es sich, *personelle Veränderungen* im Auge zu behalten. Ein Personalwechsel kann Projekte mit dem Kunden positiv oder negativ beeinflussen. Die *Lebensdauer* kann beispielsweise bei einer Funktion wie einem Projektleiter abgeschätzt werden.

Da die Hälfte der Leads im Funnel nicht interessant ist, kann es hilfreich sein, unpassende Kontakte durch *Selbstangaben* zu filtern. So können die Interessenten beispielsweise die Funktion in einem Unternehmen oder lediglich wissenschaftliches oder privates Interesse angeben. (I 3,3.3, I 3,3.7, I 5,3.1, I 7,3.3, I 9,3.3, I 14,3.1, I 14,3.4, I 22,3.2, I 23,3.1, I 25,3.1, I 29,3.1)

Auch beim *Timeframe* finden sich unterschiedliche Anknüpfungspunkte. Zunächst gilt es zu prüfen, ob ein *Zeitpunkt geeignet* ist oder ob sich der Kunde aktuell mit einem anderen Thema auseinandersetzt. Besonders relevant sind Kunden, bei denen ein Potential *schnell realisiert werden kann*, was zu Wachstum im eigenen Unternehmen führt.

Bei *langwierigen Beschaffungsprozessen* ist das Zeitfenster aus *Planbarkeitsgründen* nicht nur für den Anbieter, sondern auch für den Kunden von zentraler Bedeutung. Die Zeitachse wird auch über Variablen wie *Kundenprioritäten* und *Prozessphasen* eingeschätzt. Der Beschaffungszeitraum variiert nach Produkt und Kundengröße. Ebenso relevant ist es, Zeiträume für *Neu-* und *Wiederbeschaffungen* in rollierenden Prozessen zu identifizieren und zu tracken. Hier werden Entscheidungszeitpunkte immer stärker eingegrenzt. (I 3,3.3, I 4,3.2, I 14,3.1, I 16,3.2, I 26,3.3)

Angaben zum *Budget* entstehen im persönlichen Kontakt und meistens erst *gegen Ende des Prozesses*. Ein Hindernis ist auch, dass Kunden ihre Karten dazu häufig ungern offenlegen. Nach Workshops und ersten Beratungen kann der Kostenpunkt offensiv angegangen werden. Dazu lässt sich beispielsweise das Qualitätsverständnis des Kunden durch *präferenzbasierte Preisleistungskombinationen* erfragen. Bei manchen Kunden wird das Budget auch als letzter Punkt für den *Einkauf* offengelassen.

Vor allem bei komplexen Lösungen werden Projekte durch ein *frühes Budget* gebremst. Die festen Vorgaben limitieren die Möglichkeiten in der Leistungserstellung. Qualitätsanbieter haben es bei preissensitiven Kunden, die nach Standardlösungen suchen, besonders schwer.

Im Rahmen von *speziellen Beschaffungen* kann die Budgetentscheidung herausfordernd sein. Probleme treten auf, wenn es beim Kunden keinen eindeutigen Beschaffungsprozess gibt. In dieser Situation müssen häufig Ansprechpartner aus verschiedenen Abteilungen überzeugt werden. Budgets sind zudem oftmals oberflächlich und werden aufgrund fehlerhafter Kriterien gesetzt. Dadurch stellt sich auch die Lösungssuche für den Kunden als schwierig heraus.

Das Budget lässt sich aus der aktuellen *Kostenstruktur* des Kunden im Rahmen seiner bisherigen Ausgaben ableiten. So ist es einfacher, bereits bestehende Investitionen umzuleiten, als neue Budgets zu setzen. Ein Ausstieg aus dem Kostenfaktor gelingt auch über ROI-Betrachtungen oder heruntergebrochene Kosten auf Produktionsteile. Hier sieht der Kunde keine absoluten Ausgaben mehr, sondern den finanziellen Mehrwert durch die Zusammenarbeit.

Die Bereitschaft des Kunden zu investieren wird auch durch das *gezeigte Involvement* deutlich. Hier ist erkennbar, ob es um geringfügige Verbesserungen oder um einen Second Order Change geht, der mit einem hören Mittelansatz verbunden ist. Die Kostenstruktur erwächst ebenso aus der Road Map für ein Projekt. Der Kunde kommuniziert dem Anbieter das Vorgehen meistens relativ schnell, um Aufwand und Kosten einzuschätzen. (I 4,3.4, I 5,3.1, I 7,3.3, I 14,3.1, I 16,3.2, I 22,3.2, I 23,3.1, I 25,3.1, I 28,3.4, I 29,3.1)

4.2.1.7 Lead- und Informationsquellen des Anbieters

Im folgenden Teilabschnitt werden die *Lead- und Informationsquellen* des Anbieters behandelt. Die Einteilung erfolgt in Anlehnung an die Kategorien aus Teilabschnitt 2.5.3 in Quellen mit selbstgenerierten Daten (1), mit geteilten Daten von Partnern (2), mit gekauften Daten von Brokern (3) und mit genutzten Daten von Dienstleistern (4).

Bei den *selbstgenerierten Daten* geht es um eine möglichst eigenständige Gewinnung von Informationen für die Datenbank des Unternehmens. Diese Informationen können später für die Kundenselektionen und für Analysen genutzt werden. Durch den bekannten Markt im Grosskundengeschäft verschiebt sich hier der Fokus. Es erfolgt ein Übergang von Neudaten auf Updates bei bestehenden Kontakten mit festgelegten Frequenzen.

Leads und Kundendaten werden über *eigenen Content* gewonnen. Im Inbound-Geschäft gibt es dazu Blogs, Microsites und Landing Pages, die von Themen zu Angeboten führen. Auch Kampagnen und Infrastrukturen für Kundenanfragen generieren Leads.

Es werden *strukturierte Vertriebsbefragungen* durchgeführt, die sich auch mit mobilen Apps unterstützen lassen. Durch die Nähe zum Markt liefert der Vertrieb wertvolle Kundeninformationen zu anstehenden Projekten, Potentialen, Problemen und Bedürfnissen sowie Feedback für die Marktforschung. Die Mitarbeiter greifen selbst auf öffentliche Quellen zu oder informieren sich regional.

Bestandskunden und *Kundenmitarbeiter* sind eine direkte Netzwerkressource, wobei auch kalte Kontakte für eine Information reaktiviert werden können. Beim Kunden liefern das Mitarbeiternetzwerk und Zufriedenheitsbefragungen weitere Einblicke.

Eine zusätzliche Quelle sind *Weiterempfehlungen*, die von vielen Unternehmen nicht systematisch genug eingefordert werden.

Auch der *Customer Content* kann einbezogen werden. Hier geht es um Beiträge und Meinungsäusserungen von führenden Mitarbeitern, um Themenartikel, Publikationen, Stellenanzeigen mit Aufgabenprofilen, Kundenzeitschriften, die Positionierung auf Social Media sowie um die Werbe- und Vertriebsstrategie, die Kunden-Website oder Signale von Diensten wie Google Alerts.

Sucheingaben zu Unternehmen in Kombination mit Keywords wie Produkten oder einem regionalen Bezug bei Portalen und Plattformen wie Google oder LinkedIn liefern hilfreiche Informationen.

Daneben bieten sich ein *Anruf in der Kundenzentrale* oder *Top-Down-Vermittlungen* an. Hier geht es um Zuständigkeiten und den Zugang zu Spezialabteilungen.

Eine direkte Lead-Quelle sind *Ausschreibungen*. Dabei entstehen Inbound-Anfragen, wenn der Kunde eine Longlist anlegt. Auch Ausschreibungsplattformen und Projektlisten spielen in diesem Fall eine Rolle.

Daneben werden *Veranstaltungen* genutzt, bei denen Messekontakte entstehen, oder es entwickeln sich Folgegespräche nach Vorträgen und medienwirksamen Auftritten. Der Fokus liegt zunehmend auf kleineren und persönlichen Veranstaltungen. Allerdings ist die dauerhafte Datenspeicherung in allen Fällen problematisch.

Eine ergiebige Informationsquelle stellen auch Beiträge, Interaktionen und eine Analyse von Netzwerkkontakten des *Wettbewerbers* dar.

Das Herzstück in der Kundenansprache ist die *eigene Datenbank*. Sie wird zur *Kunden-selektion* für Kampagnen oder im Rahmen der Marktanalyse verwendet. Besonders im *Grosskundengeschäft* sind irgendwann alle relevanten Kunden durch Vertriebsaktivitäten erfasst, wobei wenige neue Unternehmen hinzukommen oder alte verschwinden. Wenn die Kundendaten bekannt sind, gilt es, eine regelmässige Kontaktfrequenz festzulegen. Insbesondere grosse Datenbanken leiden an Aktualitätsproblemen. Deshalb sollte der Kontakt ebenfalls für *systematische Updates* genutzt werden. (I 12,4.1, I 16,4.1, I 17,4.1, I 26,4.1, I 29,4.1)

Daneben wird *eigener Content* benutzt, um Leads und Kundendaten zu gewinnen. Eine *Inbound-Quelle* sind hier Blogs und die eigene Website, auf der Kundenanfragen eingehen. Im Content Marketing werden spezifische Microsites mit einem Navigationsbaum und mehreren Seiten zu einem Thema angeboten. Bei Landing Pages geht es dagegen um einzelne Angebote. Ausserdem gibt es *Kampagnen* und Kundenanfragen im *Service Center*. (I 2,4.1, I 5,4.1, I 7,4.1, I 8,4.2, I 9,4.1, I 16,4.1)

Ebenso werden Informationen über *strukturierte Vertriebsbefragungen* gewonnen und Leads von den *Mitarbeitern* generiert. Die Lead-Generierung durch Verkaufsberater ist noch immer ein dominanter Kanal. Bei der Aussendiensttätigkeit entstehen neue Kontakte. Dabei beziehen die Mitarbeiter auch öffentlich zugängliche Quellen selbstständig mit ein. Wenn Mitarbeiter in einer regionalen Struktur vor Ort tätig sind, entstehen lokale Kontakte.

Über *Betreuung* und den häufigen Austausch mit Kunden erfährt der Vertrieb frühzeitig von anstehenden Projekten. Deshalb werden diese Informationen strukturiert erhoben. Durch die *Nähe zum Markt* und zum Kunden ist der Vertrieb ein relevanter Kanal für die Potentialbewertung. Ausserdem eignet er sich für Diskussionen von Problemen am Markt im Rahmen von Produkttrainings. Die Mitarbeiter setzen sich direkt mit der Zufriedenheit im Buying Center und Konkurrenzleistungen auseinander. Daher ist ihr

Wissen zu Kundenbedürfnissen und ihr Feedback für die Marktforschung wertvoll. Zahlreiche Informationen können auch über zusätzliche Anwendungen wie eine *mobile App für Vertriebsbefragungen* gewonnen werden. (I 1,4.1, I 2,4.1, I 4,4.1, I 1,7.2, I 8,4.1, I 12,4.1, I 21,4.1, I 25,4.1)

Bestandskunden und *Kundenmitarbeiter* lassen sich als direkte *Netzwerkressource* nutzen. Eine Möglichkeit ist es, dabei spezielle Vertrauenskunden als Informationsquelle zu nutzen. Weiterhin wird im Bestandskundengeschäft bei der jährlichen *Kundenzufriedenheitsumfrage* auch in einem optionalen Teil nach anstehenden Projekten und aktuellen Themen gefragt.

Eine Lead-Quelle eröffnet sich bei einem umfangreichen Kundenstamm, wenn Bestandskunden, zu denen längere Zeit kein Kontakt bestand, *reaktiviert* werden. Auch über interne *Mitarbeiternetzwerke* lassen sich Informationen anreichern, beispielsweise wenn Bottom-Up Informationen über die Führung gewonnen werden. (I 1,4.1, I 2,4.1, I 3,4.1, I 25,4.1)

Ein weiterer Kanal sind *Kundenempfehlungen*, die auch stark zeitverzögert auftreten können. Es bietet sich an, besonders zufriedene Kunden aktiv für die Weiterempfehlung zu nutzen. Dabei ist ein Kontaktaufbau mit einer Terminanfrage durch den Empfehlungsgeber äusserst wirksam. Die Eröffnung kann hier durch einen direkten persönlichen Kontakt oder per E-Mail erfolgen. Im Grosskundengeschäft wird allerdings das Treffen favorisiert. Die systematische Nutzung von Empfehlungen wird nur von den wenigsten Unternehmen verfolgt. Da hier vieles dem Zufall überlassen wird, besteht hohes Optimierungspotential. (I 5,4.1, I 13,2.2, I 7,4.1, I 28,4.2)

Eine hilfreiche Informationsbasis liefert auch *Customer Content* in jeder Form von öffentlichkeitswirksamer Kommunikation und Positionierung des Kunden. Gerade bei grossen Unternehmen finden sich *Pressemitteilungen* und Beiträge mit Trend-Themen, zu denen sich der Kunde aufstellt.

Anknüpfungspunkte lassen sich bei *Beiträgen* von führenden Mitarbeitern auf Social Media gewinnen. Auch *Stellenanzeigen* geben anhand der Aufgabenprofile Auskunft über die Ausrichtung des Unternehmens sowie über dessen interne Systeme. Weitere Informationen können aus *Kundenzeitschriften* und von der *Website* abgeleitet werden. Aus der Positionierung des Kunden auf *Social Media* und seiner *Werbe- und Vertriebsstrategie* können Akzente im Produktportfolio identifiziert werden. Daneben lassen sich statische Daten aus den *Unternehmensprofilen* auf unterschiedlichen Plattformen erheben, während die *Kunden-Website* einen Einblick in die Geschäftsfelder, das Portfolio und Keywords zu relevanten Themenschwerpunkten eröffnet.

Bei Grosskunden werden *Meldungen* über Dienste wie Google Alerts abgerufen, wobei sich das Publikationsverhalten nach Branche und Grösse unterscheidet. *News* und *Publikationen* umfassen auch Informationen zur strategischen Ausrichtung und Entwicklung sowie zu Projekten und personellen Veränderungen. Artikel zu Produktinnovationen und Themenbeiträge zu Feldern wie Industrie 4.0 oder Finanzkennzahlen sind ebenfalls aufschlussreich. (I 5,4.1, I 9,3.3, I 9,4.1, I 10,3.2, I 21,4.1, I 22,4.1, I 26,3.4, I 26,4.1)

Zur Informationsgewinnung werden auch *Suchmaschinen* direkt eingebunden. Bereits eine unstrukturierte Suche zum Kundenunternehmen über *Google* und auf *Portalen* wie *LinkedIn* kann erste Datenpunkte generieren. In der Online-Suche lassen sich zudem Branchendaten mit regionalen Daten verbinden, beispielsweise wenn Architekten aus dem Kanton Zürich gesucht werden. Auch die konkrete Eingabe von Produkten und einem Firmennamen führt zu hilfreichen Ergebnissen, etwa in Kombination mit einem Systemnamen von SAP. (I 9,4.1, I 12,4.1, I 29,4.1)

Eine relevante Quelle ist auch ein Anruf in der *Zentrale des Kunden*. Wenn bereits Kontakt zum Geschäftsführer besteht, kann eine Top-Down-Vermittlung erfolgen. Ansonsten ist es auch hilfreich bei der Zentrale nach der Zuständigkeit für eine Aussenstelle zu fragen. Besonders Spezialabteilungen für die Entwicklung oder Beschaffungsaktivitäten werden durch das klassische Durchfragen erschlossen. (I 9,4.1, I 12,4.1, I 22,4.1)

Weitere Informationen und Leads entstehen über *Ausschreibungen* oder *die direkte Suche durch den Kunden*. Berührungspunkte ergeben sich, wenn der Kunde verschiedene Anbieter evaluiert und eine *Longlist* anlegt. Bei einigen Ausschreibungen gibt es auch im Vorfeld Listen mit zukünftig anstehenden Projekten. Darüber hinaus informieren sich die Anbieter von ihrer Seite aus über Ausschreibungen. Vor allem im Kleinkundengeschäft spielen dabei *Plattformen* von Drittanbietern eine Rolle. In diesem Zusammenhang entstehen auch Ambitionen, eigene Plattformen zu etablieren. Ebenso gibt es Kundenanfragen mit einem direkten Anruf oder über einen Suchkanal. (I 1,4.1 3,3.1, I 7,4.1, I 25,4.1)

Auch *Veranstaltungen* können eine ergiebige Lead-Quelle sein. *Messekontakte* sind insbesondere dann wertvoll, wenn ein persönliches Gespräch stattfand und Kontaktdaten ausgetauscht wurden. Leads entstehen auch durch Gespräche *nach Vorträgen auf Events des Kunden* sowie nach medienwirksamen Auftritten. Der Einfluss von Messen geht allerdings erkennbar zurück. Im Networking bei kleineren oder persönlicheren Veranstaltungen entstehen bessere Kontakte. Vor allem bei Events kann jedoch *die*

Speicherung von Daten problematisch sein. Deshalb werden Kundendaten nicht auf Vorrat gespeichert. (I 21,4.1, I 18,3.3, I 12,4.1, I 7,4.1, I 25,4.1)

Eine ergiebige Informationsquelle stellen auch die *Beiträge von Wettbewerbern* dar. Hier werden publizierte Inhalte und Interaktionen ausgewertet. Ebenso erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Netzwerkkontakten von Mitarbeitern der Konkurrenz auf Social-Media-Plattformen. (I 20,4.1)

Bei den *geteilten Daten* geht es meistens um eine kollaborative Beziehung mit Partnern. Der Austausch ist dabei mit einem gegenseitigen Mehrwert in der Leistungserstellung oder einem Nutzen für den Kunden verbunden. Hier haben sich die Definition schützenswerter Informationen und die *vertragliche Fixierung* der Art des Austausches sowie der Kommunikationsrichtlinien bewährt. Gerade für Geschäftskunden sind partnerschaftliche Ansprachen oft unbedenklicher möglich als im Endkundenmarkt. Der gemeinsame Datenzugang bleibt allerdings in allen Bereichen eine Herausforderung.

Ein wirksamer Austausch findet bei Partnern mit Zugängen durch *unterschiedliche Geschäftsmodelle* aber gleichen Kunden statt, beispielsweise wenn sich ein Anbieter auf Bonitätsdaten und ein weiterer auf postalische Daten fokussiert. Hier profitieren auch Partner entlang der *Wertschöpfungskette*, in deren Verlauf ein warmer Kontakt weitergegeben wird.

Besonders die direkte *kommerzielle Zusammenarbeit* in Bezug auf eine zentrale Leistung bietet einen lohnenden Zugang. Diese Verbindungen finden sich bei Vertragshändlern oder Implementierungspartnern.

Daneben gibt es vertragliche Partnerschaften im Informationsaustausch durch den *Einkauf kleiner Dienstleister*, beispielsweise wenn Architekten einen grossen Bauzulieferer informieren, der diese Daten wiederum bei Handwerksbetrieben nutzt.

Eine weitere Kooperationsbasis bieten *Wissenspartnerschaften* zur gemeinsamen Positionierung im Thought Leadership. Mögliche Partner für einen Austausch sind dabei Unternehmen und Universitäten.

Auch der *Austausch mit Verbänden* kann sich durch den Zugriff auf ihre Mitglieder lohnen.

In der Zusammenarbeit sollten die Umstände zur Bereitstellung und Nutzung geteilter Daten stets *vertraglich festgehalten* werden. Hier gilt es, besonders schützenswert Informationen zu definieren. Die Zusammenarbeit ist vielfach händisch und die Partner treffen sich, um Kundenlisten zu vergleichen.

Bei den vertraglichen Regeln bietet es sich an, *Kommunikationsrichtlinien* festzulegen. Dadurch sollte deutlich werden, wie die Leads kontaktiert werden dürfen und wer den

ersten Schritt macht. Der Partner kann auch bereits effektiv auf Angebote wie eine Folgeberatung aufmerksam machen.

Mit Partnern kann ein Datenaustausch und -abgleich stattfinden. Durch *unterschiedliche Zugänge* ergeben sich hierbei wirkungsvolle Kooperationen. So kann ein Anbieter beispielsweise Bonitätsdaten gegen aktualisierte postalische Adressen austauschen.

Die Partnerschaften sind vielversprechend, wenn sich die Anbieter auf *unterschiedliche Geschäftsmodelle* konzentrieren. Dadurch machen sie einander keine Konkurrenz, sondern setzen die Kundenbearbeitung in einem neuen Feld fort. Gerade Anbieter aus benachbarten Geschäftsfeldern in der *Wertschöpfungskette* können von einer Kooperation profitieren, beispielsweise Beratungsunternehmen und Softwareanbieter, bei der Konzeption und Implementierung von Technologien. Wenn sich der erste Partner ohnehin im Kontakt mit dem Kunden befindet, muss zudem keine neue oder kalte Kundenansprache erfolgen.

Zwar lohnt sich eine Zusammenarbeit. Allerdings ist es herausfordernd, einen *effektiven Datenzugang* für beide Parteien sicherzustellen. Bei der gemeinsamen Datennutzung gibt es häufig ungenutztes Potential, da diese Perspektive nicht konsequent genug geplant und eingefordert wird. Vor allem im B2B-Geschäft ist die Weitergabe von Daten nach einer Zustimmung zu den Geschäftsbedingungen des Anbieters weniger problematisch. Im Endkundenmarkt bietet sich dagegen eine deutlichere Zustimmung an, damit der Kunde von der Ansprache nicht negativ überrascht wird.

Insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen *grossen Anbietern* und *kleinen Partnern* können Synergieeffekte entstehen. So können Vertragshändler genutzt werden, um neue Märkte zu bearbeiten. Sie haben ein Exklusivitätsrecht in ihrem Gebiet und werden bei Kundenanfragen an den Anbieter vorgeschaltet.

Die vertragliche Bindung und der *Einkauf von kleineren Dienstleistern* können sich für ein grosses Unternehmen ebenfalls lohnen. Vorteile entstehen beispielsweise, wenn ein Bauzulieferer von einzelnen Architekten frühzeitig über Projekte informiert wird. Diese Logik kehrt sich in der weiteren Verkettung um, wenn Handwerksbetriebe einen Hinweis vom Anbieter auf ein mögliches Geschäft erhalten.

Ausserdem bieten sich Partnerschaften im Bereich *Thought Leadership* an, etwa um sich als Beratungsunternehmen gemeinsam mit einer Universität über eine Publikation zu positionieren. Auch der Einbezug von Verbänden kann durch deren Mitgliederverzeichnisse lohnend sein. (I 2,4.1, I 1,4.1, I 7,4.1, I 9,4.1, I 16,4.1, I 25,4.1, I 25,6.2, I 29,4.1)

Bei den *gekauften Daten von Drittanbietern* geht es um Data Broker, die sich in ihrem Geschäftsmodell hauptsächlich auf das Sammeln, Aufbereiten und Anreichern von Informationen für den kommerziellen Handel spezialisiert haben.

Ein Bezugspunkt sind Anbieter von Marktdaten wie Statista, um Potentiale und die Konkurrenz umfassend zu analysieren.

Weiterhin gibt es *Marktlisten* mit den Grunddaten von Unternehmen, die auch öffentlich zur Verfügung stehen. Der Mehrwert ist hier die Aufbereitung und Aktualisierung durch den Broker, wodurch der Aufwand für den Anbieter zurückgeht. Dabei gibt es auch die Möglichkeit, dass der Broker Kampagnen nach einer Firmenselektion für den Anbieter durchführt.

Während zahlreiche Anbieter im Grosskundengeschäft über eine solide oder spezifische Datenbank als die generischen Broker verfügen, werden die Daten gerne als *Einstiegspunkt in neue Märkte* genutzt.

Daneben gibt es *stark spezialisierte Broker*, die sich mit besonderer *Tiefe* auf eine Branche fokussiert haben. Einige Datenhändler können *schwer beschaffbare* Informationen wie Mediadaten ausweisen oder *besonders schnell* bei kritischen Daten wie Firmengründungen informieren. Teilweise werden sogar Telefon-Interviews genutzt, um qualitative Informationen zu erzeugen. Diese Datenpunkte können für Anbieter in der eigenen Anreicherung und Priorisierung von Verkaufschancen wertvoll sein.

Im ersten Schritt lassen sich Einschätzungen zum eigenen Share-of-Wallet und zu Marktgrössen über *Anbieter wie Statista* einholen. Drittanbieter stellen *Marktlisten* mit Grunddaten wie Angaben zur Zentrale, zur Unternehmensgrösse und zum Geschäftsfeld zur Verfügung.

Zwar lassen sich einige der Daten auch über öffentliche Quellen beziehen. Allerdings reduzieren die Data Broker *den Aufwand*, indem sie die Angaben auf Aktualität überprüfen und zentral zur Verfügung stellen. Diese Daten werden vor allem für eine *Firmenselektion bei Kampagnen* genutzt. Sie können allerdings auch direkt im Kundenauftrag bei Dienstleistern wie Outbound Agenturen verwendet werden.

Zahlreiche Anbieter haben bereits Daten über ihren Kernmarkt, die oft aktueller als die Angaben der Broker sind. Beim *Eintritt in einen neuen Markt* und bei einer Wachstumsstrategie ist der Zukauf dagegen hilfreich.

Einige Broker *spezialisieren sich auf besondere Informationen* wie Mediadaten und Media Spendings. Hier spielt auch die Aktualisierungsgeschwindigkeit eine Rolle, beispielsweise im Erstkontakt bei Firmengründungen. Es finden sich sogar hochspezialisierte Broker, die in einem besonders lohnenden Segment mit *strukturierten Telefon-Interviews* in die Tiefe gehen. Dadurch entstehen wertvolle qualitative Daten zu Beschaffungsprojekten.

In der *Kombination mit Medienplattformdaten* ergeben sich häufig aufschlussreiche Informationen zur Kaufabsicht. Third Party Data lässt sich auch direkt im CRM

referenzieren und einbinden. (I 3,4.1, I 5,4.1, I 9,4.1, I 10, 4.1, I 16,4.1, I 18,3.3, I 18,4.1, I 20,4.1, I 25,4.1, I 26,4.1)

Bei den *genutzten Daten von Dienstleistern* soll der Fokus stärker auf den Informationsaustausch auf externen Plattformen gelegt werden. Dabei erfolgen zumeist unterstützende Leistungen in der Kundenansprache, ohne dass Daten direkt verkauft werden.

Auf *Social-Media-Plattformen* können Profile von Unternehmen und Mitarbeitern mit Funktionsbeschreibungen und Themenpräferenzen analysiert werden. Hier gibt es Targeting-Dienstleistungen für die gezielte Ansprache mithilfe der hinterlegten Daten bis hin zu Opt-In-Formularen und Content-Management-Portalen. Mitarbeiter können nützliche Verbindungen im Netzwerk analysieren und Filter ermöglichen es, das Potential eines Segments abzuschätzen. Im Social Listening lassen sich die Aktivitäten von ausgewählten Accounts im Auge behalten, um Vertriebssignale wie Neuigkeiten als Einstiegspunkte zu nutzen.

Öffentliche Quellen wie rechtlich verpflichtende Register, Behördenauskünfte und finanzwirtschaftliche Portale liefern Basisdaten zu Unternehmen und ihrer Führungsmannschaft. Bei externen Datenbanken stellt sich allerdings die Frage der Aktualität. Angaben wie Brancheninformationen sind oftmals ungenau, weshalb sich eine Überprüfung oder Anreicherung aus unterschiedlichen Quellen empfiehlt. Auch Ratings oder Top-Listen können Hinweise auf interessante Unternehmen entnommen werden. Zur Markteinschätzungen bieten sich zudem Publikationen von *Strategieberatungen* und *Fachzeitschriften* an.

Social Media wird wiederholt als Marketing Touchpoint und relevante Quelle von Customer Insights genannt. Besonders Themenpräferenzen und Profile sind durch Einblicke in Plattformen wie LinkedIn analysierbar. Hier können auch generell Funktionen in einem Unternehmen identifiziert und durch die Tätigkeitsbeschreibung weitere Details gewonnen werden.

Über das *Targeting auf Social Media* lassen sich die dort hinterlegten Daten für eine gezielte Ansprache nutzen, beispielsweise bei der Einladung von Fachfunktionen in einer bestimmten Region zu einem Event über gesponserte Anzeigen. Plattformen wie LinkedIn bieten mittlerweile vorbereitete *Opt-In-Formulare* zur Publikation von Studienergebnissen für das Lead Management an. Ausserdem ist eine direkte Ansprache über den *Messenger* möglich. Es können des Weiteren zielgruppenspezifische Inhalte auf integrierten *Content-Management-Portalen* zum Teilen für den Vertrieb bereitgestellt werden.

Die Mitarbeiter durchsuchen soziale Netzwerke auch aus Eigeninitiative nach neuen Kontakten. Bei der Ansprache sind Angaben zu gemeinsamen Bekannten in der Netzwerkstruktur hilfreich. Erfolge und allgemeiner Content wie Stellenausschreibungen werden ebenfalls von Kunden geteilt und lassen sich transparent in der Timeline analysieren. Insbesondere beim Business-Netzwerk LinkedIn werden mögliche Funktionen für die digitale Vertriebsunterstützung am *Sales Navigator* deutlich. In diesem Tool gibt es Analyseinstrumente, um mit Filtern die Grösse und das Potential eines Zielsegments zu bewerten. Über Social Listening lassen sich die Aktivitäten ausgewählter Accounts im Auge behalten. Dabei können Vertriebssignale wie das Kundenwachstum erkannt werden. Ausserdem werden Kundengespräche mit Bezügen zu publizierten Neuigkeiten angereichert. (I 3,4.1, I 9,4.1, I 12,4.1, I 13,4.1, I 18,4.1, I 20,4.1, I 20,4.3, I 21,4.1)

Um Informationen zu gewinnen, werden auch *öffentliche Quellen* einbezogen. Passende Unternehmenskontakte können über *Ratings* und *Top-Listen* identifiziert werden. Durch rechtlich verpflichtende *Register* wie das deutsche Handelsregister und *Behördenauskunft* lässt sich auch die Führungsmannschaft beim Kunden einfach aufschlüsseln. Daneben werden *finanzwirtschaftliche Quellen* wie der Bundesanzeiger hinzugezogen. Öffentlich verfügbare Datenbanken aus der Privatwirtschaft enthalten vielfach fehlerhafte Angaben, beispielsweise bezüglich der Branche. Deshalb sollten die Daten stets überprüft werden. Ausserdem bietet sich eine Kombination im Sinne einer Anreicherung mit zugekauften Daten von Drittanbietern an. (I 9,4.1, I 13,4.1, I 21,4.1, I 22,4.1, I 25,4.1, I 28,4.1, I 29,4.1)

Für eine Markteinschätzung werden zudem Trends aus den *Studien* und *Publikationen* von Strategieberatungen und aus *Fachzeitschriften* verwendet. (I 22,4.1)

In den Interviews wurden *allgemeine Bewertungskriterien* für Kommunikationskanäle angegeben. Hauptthemen waren die *Reichweite*, *Ganzheitlichkeit*, *Qualität* und *Präzision der Ansprache*.

Bei der Kanalauswahl empfiehlt es sich, die *Reichweite* in Bezug auf das Marktpotential und die rechtlichen Möglichkeiten zu betrachten. Es geht oftmals um eine Verzahnung von digitaler und analoger Ansprache in einer ganzheitlichen Strategie.

Je grösser die Kunden sind, desto eher ist im Einstieg das individuelle Kommunikationsverhalten von Bedeutung. Dabei wird die *Qualität* der Interaktion relevanter und der Fokus auf den persönlichen Austausch nimmt zu. Aufgrund der Potentiale geht es im B2B-Geschäft nicht mehr um eine standardisierte Verarbeitung von Signalen, sondern um eine aktive Verfolgung von Indizien.

Die *Präzision* im Targeting ist bei Kampagnen ein Auswahlindikator. Sie wird daran gemessen, wie genau eine Zielgruppe oder individuelle Funktion im Buying Center erreicht werden kann.

Besonders bei Branchen in einem *herausfordernden rechtlichen Umfeld*, wie dem militärischen Bereich oder der Pharmaindustrie, erfolgt eine Orientierung an den Kommunikationskanälen, die der Kunde bereits nutzt. (I 20,4.4) Weiterhin wird die *Kanalauswahl* von der *Reichweite* und vom *abrufbaren Kundenpotential* beeinflusst. (I 29,4.4) Entgegen der Behauptung von Digital-Marketing-Agenturen sind die klassischen Kanäle weiterhin ergiebig. (I 14,4.2) Hier erfolgt jedoch eine zunehmende Verzahnung, wenn etwa Marketing Automation auf den Print-Kanal ausgeweitet wird. Der Print-Kanal wird dabei zunehmend mit hochwertigen Inhalten wie Magazinen bespielt. (I 8,4.3) In der Relevanz stehen indirekte Kanäle an zweiter Stelle, beispielsweise Newsletter, Social Media und Applikationsvideos sowie Fachbeiträge in spezifischen Magazinen. (I 16,4.2)

Im B2B-Geschäft steht eine generelle Betrachtung der Kanäle nicht im Fokus. Bei Grosskunden überwiegt die Betrachtung des individuellen Kommunikationsverhaltens eines Ansprechpartners, um mit diesem in den Dialog zu kommen. (I 20,4.7) Es geht somit weniger um den Kanal als vielmehr um die *Qualität der Interaktion*. Bei B2B-Kunden lässt sich daher ein persönlicher Termin nicht vermeiden. (I 29,4.4)

Insbesondere in der Betreuung und beim Onboarding kann eine flexible Orientierung am präferenzbasierten Kommunikationsverhalten des Kunden hilfreich sein. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Formate angeboten, die von der persönlichen Beratung über ein Telefonat bis hin zu einer Betreuung über eine Agentur reichen können. (I 16,4.2)

Eine erste Betrachtung zeigt, dass Informationsquellen im Kleinkundensegment standardisiert werden können. Bei *Grosskunden* geht es dagegen um ein aktives Management von Chancen. Hier sollten auch *unscheinbare Signale* wahrgenommen werden. Bereits der Downloads durch einen Assistenten kann von Bedeutung sein und zufälligen Gerüchten sollte nachgegangen werden. Dabei schlägt die Qualität der Lead-Bearbeitung den Einstiegspunkt. (I 25,4.4)

Im Kontext von *Kampagnen* stellt sich die Frage, über welchen Kanal eine *Zielgruppe* möglichst genau erreicht werden kann, um eine präzise Kommunikation zu gewährleisten. (I 14,4.1) Das *Targeting* ist ein Qualitätsindikator für die Kanalauswahl. Es ist wesentlich, wenn es darum geht, bei der ersten Funktion im Buying Center einzusteigen. (I 19,4.2)

Neben den allgemeinen Auswahlkriterien wurden verschiedene *Kommunikationskanäle* diskutiert und *kritisch miteinander verglichen*.

Der *Vertrieb* ist in der Neukundenakquise relevant und sollte bei einer hohen Durchdringung in der Zielgruppe nicht ersetzt werden. Die persönliche Beziehung eignet sich besonders für systematische Weiterempfehlungen.

Anstelle von Marketing-Mitteln auf digitalen Kanälen wird in der *Neukundenakquise* stark auf den Vertrieb gesetzt. Bei einer *starken Durchdringung* der Zielgruppe bietet sich der persönliche Kontakt an, der unterstützt und *nicht ersetzt* werden sollte. Ein Zugang, der sich besonders gut durch die Mitarbeiter realisieren lässt, ist die warme Eröffnung über eine persönliche *Weiterempfehlung*. Bei einer strukturierten Einbettung des Empfehlungs-Managements in die bisherigen Vertriebstermine entsteht ein zusätzlicher Kanal mit reduziertem Aufwand. Empfehlungen gelten zudem als Indikatoren für die Kundenzufriedenheit; denn bei einer Ablehnung der Weiterempfehlung kann es ein unbewusstes Problem geben. (I 13,4.2, I 17,4.3, I 21,4.4)

Bei Bestandskunden können *E-Mails* eingesetzt werden. Allerdings wird dieser Kanal von Neukunden aufgrund einer hohen Frequenz oft ignoriert, weshalb der *persönliche Kontakt* zum Einstieg genutzt werden sollte. Im Grosskundengeschäft gilt das *Gespräch* als *exklusive Wertschätzung* und es wird von E-Mails abgesehen, da sie standardisiert wirken. Aufgrund der *Auslastung im Top Management* werden hier hin und wieder Anschreiben verwendet. Diese Anschreiben sind jedoch hochgradig personalisiert und mit einem klaren Mehrwert verbunden.

Kunden erhalten in der Regel *täglich eine hohe Zahl an E-Mails*, von denen ein grosser Teil ignoriert wird. Daher ist die Reaktion auf einen Anruf besser, wenn es darum geht, einen Kontakt zu eröffnen. Bei *Bestandskunden* kann allerdings auch der digitale Kontakt funktionieren, sofern bereits eine Beziehung besteht.

Bei *Top-Kunden* wird von E-Mails bewusst abgesehen: Der Kunde sollte nicht das Gefühl haben, von «flankierend feuern» und *standardisierten Marketing-Massnahmen* bearbeitet zu werden. Die persönliche Ansprache steht für *Exklusivität* und *Wertschätzung*. Wenn ein C-Level *zu beschäftigt* ist und persönlich nicht erreicht werden kann, gibt es allerdings die Möglichkeit, ein Mailing aufzusetzen. Das Anschreiben sollte jedoch hochgradig personalisiert sein und mit einem thematischen Mehrwert formuliert werden. (I 4.1, I 5,4.4, I 10,4.4)

Bei *E-Mails* ist die *Zustimmung* des Kunden erforderlich, die allerdings auch bei einem Data Broker liegen kann. Durch einen zu ausgiebigen Einsatz von *standardisierter Marketing Automation* steigt die E-Mail-Frequenz und die Conversion sinkt. Da Kunden nach einem Opt-Out nicht mehr erreicht werden können, wird die *Frequenz* zunehmend limitiert und die *Qualität* der Ansprache erhöht. Dabei wird die *Personalisierung* durch *kombinierte Informationen* allerdings von den Datenschutzrichtlinien erschwert. *Postwurfsendungen* sind rechtlich weniger eingeschränkt, werden *kaum gefiltert* und genießen in der *Auslage* und durch ihre Gestaltung mehr Aufmerksamkeit. Insgesamt lohnt es sich, die Inhalte *im Namen des Vertriebs* zu versenden.

Bei Mailings muss die *Zustimmung des Kunden* vorliegen. Dieser Zugang kann jedoch auch *eingekauft* werden, wenn ein Datendistributor eine Anfrage im Namen des Anbieters verschickt. Zwar ist der *Massenversand* über eine Fremdadresse möglich; dieser ist jedoch zunehmend mit Problemen behaftet.

Die *Marketing Automation* hat dazu geführt, dass viele Accounts mit standardisierten Massen-E-Mails bearbeitet wurden. Dadurch ist dieser Kanal inzwischen überlaufen und die *Conversion* geht generell zurück. Auch die Datendistributoren verschicken nur noch Anschreiben bei *passenden* Kunden mit einer *hohen Qualität* im Namen der Anbieter. Als Dienstleister können sie sich einen *Opt-Out* der Kunden in ihrem Kerngeschäft nicht leisten. Zudem wird die Frequenz im Versand zunehmend limitiert.

Gutes E-Mail Marketing zeichnet sich somit durch relevante Inhalte, eine angemessene Frequenz sowie den richtigen Versandzeitpunkt aus. Aufgrund der *Datenschutzrichtlinien* können verschiedene Informationen allerdings nicht mehr kombiniert werden, wodurch die Personalisierung abnimmt.

Trotz fortschreitender Digitalisierung ist es häufig erfolgreicher, den Kunden mit *Postwurfsendungen* anzuschreiben. Hier sind die *Anforderungen* geringer, während die digitalen Spam-Filter stetig leistungsfähiger werden. E-Mails werden somit ignoriert oder kommen nicht beim Empfänger an. Postsendungen bleiben dagegen oft auf dem Tisch des Kunden liegen und genießen dadurch *mehr Aufmerksamkeit*. Eine hohe Qualität bei Print-Werbung hilft dabei, langfristig in Erinnerung zu bleiben.

Generell ist es ratsam, den *Vertrieb* in einen Versand einzubinden. Der Kunde wird somit im Namen eines Mitarbeiters informiert, den er im Optimalfall persönlich kennt. (I 8,5.5, I 14,4.1, I 14,4.2, I 19,4.1, I 19,4.2, I 21,4.2, I 22,4.2, I 26,4.2, I 28,4.2, I 29,4.2, I 29,4.4)

Social-Media-Plattformen wie LinkedIn können einen *direkten Kanal zum C-Level* eröffnen. Allerdings sind dort zahlreiche *Funktionen nicht erreichbar*. Social Media ist

eine *Vorstufe des persönlichen Kontakts*, in der es auch um *Thought Leadership* und das *Testen* von Botschaften geht. Es empfiehlt sich, in der Kommunikation *kleinschrittig*, aber *kompakt* zu kommunizieren, wobei Erfahrungsaustausch und Person im Vordergrund stehen.

Um *Engpässe* in der persönlichen Kommunikation bei Veranstaltungen zu vermeiden, können Leads durch die Bereitstellung von digitalem Content aufgefangen und später angesprochen werden.

Auf Social Media verschmelzen *berufliche* und *private Welt*, was bei Mitarbeitern unerwünscht, bei Kunden allerdings nützlich sein kann. Besonders soziale Medien wie Facebook eignen sich im Unterschied zu LinkedIn für eine gezielte Ansprache im *Targeting*, da hier mehr Datenpunkte vorliegen.

Bei Kanälen wie Messengern zeigt sich, dass die *Privatsphäre* von der situativen Kundenwahrnehmung abhängt, beispielsweise im Vergleich zwischen einem unerwünschten Einstieg des Anbieters und erwünschten Services für den Kunden über WhatsApp.

Momentan gibt es eine ausgeprägte Diskussion um die Kundenbearbeitung durch *Social Marketing* und *Social Selling*. Der Zugang über Social Media wird dabei oftmals überschätzt, da sich in einigen Fällen relevante *Ansprechpartner nicht erreichen lassen*. So ist der Kontakt im Fall von Handwerkern oder Einkäufern schwierig.

Business-Plattformen wie LinkedIn können dagegen einen *direkten Zugang zum C-Level* eröffnen. Die Führungskräfte managen ihren Account für die Stakeholder-Kommunikation und das Gespräch untereinander in der Regel selbst. Allerdings gibt es hier auch Manager wie technisch affine CIOs, die ihren Account mit hohen Privacy-Optionen schützen.

Einige Anbieter nutzen Social Media für *digitale PR*. Ausserdem geht es darum, in frühen Phasen im Rahmen von *Thought Leadership* als Experte wahrgenommen zu werden. Social Media wirkt zudem als unverbindliche Vorstufe des persönlichen Kontakts. Hier können Inhalte und Argumentationen erarbeitet, gemessen und im Kundenkreis vorab getestet werden.

Eine besondere Herausforderung des *Content-Mix* besteht darin, eine geeignete Strategie für Desktop und Mobile Inhalte zu finden. Im Zusammenhang mit Social Media bietet sich auch eine strategische Online-Offline-Kombination an. Bei Messen oder nach Vorträgen entsteht beispielsweise ein *Engpass*, wenn es nicht möglich ist, mit allen interessierten Teilnehmern zu sprechen. Hier kann ein Übergang über Tools wie den Point Drive von LinkedIn erfolgen. Dabei werden Inhalte über eine Microsite zur Verfügung gestellt und Interessenten über Downloads identifiziert. Auch *unterschiedliche Interessenlagen* sowie implizite Bedürfnisse lassen sich durch den Konsum verschiedener

Inhalte einschätzen, beispielsweise wenn das Abrufverhalten bei zwei Checklisten verglichen wird.

Ein Problem auf Social Media ist eine oftmals *geringe Qualität*, da hier von zahlreichen Anbietern unpersönlich und mit hoher Frequenz gesendet wird. In der Folge geht die Conversion mit einer steigenden Belästigung durch die Automatisierung zurück. Standardisierte Nachrichten können im Grosskundengeschäft sogar die Beziehung zum Kunden gefährden. Je mehr diese Praktiken zunehmen, desto stärker wächst die Aversion der Kunden auf diesem Kanal.

Im Gegensatz zu den generischen Ansätzen bieten soziale Netzwerke die Chance auf ein *präzises Targeting*. Obwohl Plattformen wie LinkedIn hierbei professioneller als Facebook wirken, eignet sich Facebook besser, um Entscheidungsträger zu selektieren, da deutlich mehr Datenpunkte vorliegen. Ähnlich wie bei Mailings entstehen Probleme bei einer zu hohen Frequenz und zu niedriger Qualität in der Ansprache. Im geschäftlichen Rahmen gilt es zu überprüfen, ob eine Kommunikation auf externen Plattformen aufgrund der ausgelagerten Datenhaltung erfolgen sollte und darf.

Bei der Nutzung von Social Media stellt sich stets die Frage nach der *Datenhaltung*. Häufig ist dabei unklar, ob die *geschäftliche Kommunikation* auf diesen Kanälen erfolgen sollte und darf. Aufgrund hoher Frequenz und zunehmend schlechter Qualität der Ansprache sollte individueller und schrittweise vorgegangen werden. Hier empfehlen sich ein detailliertes Targeting, ein persönlicher Text und unter Umständen ein erstes Kommentieren von Inhalten vor der direkten Ansprache. Es kann auch helfen, vorab auf das Profil der Person zu gehen, um Aufmerksamkeit zu erzeugen, bevor eine Kontaktanfrage gesendet wird.

Auf Social Media sollte *nicht zu schnell mit dem Verkaufen* begonnen werden. Allerdings gilt es, günstige Follow-Up-Möglichkeiten zu erkennen, um den Einstieg zu wagen. Dabei geht es meistens mehr um einen Erfahrungsaustausch als um den Vertrieb von Leistungen. Es sollte stets kompakt kommuniziert und eine Folgeeinladung zu einem ausführlicheren Dialog angestrebt werden.

Ein Problem tritt auf, wenn die *private und die berufliche Welt* der eigenen Mitarbeiter verschmelzen, beispielsweise wenn Urlaubsbilder im beruflichen Rahmen auftauchen. Kunden, die hier nicht sauber trennen, lassen sich dagegen gezielt ansprechen. Allerdings gilt es zu beachten, wie ein Kanal von Kunden *wahrgenommen* wird. So kann eine Gesprächseröffnung über Messenger wie WhatsApp als Eingriff in die Privatsphäre bewertet werden. Dagegen kann der gleiche Kanal im Service von den Kunden als Kontaktmöglichkeit gefordert werden.

Soziale Medien sind generell ein Kanal, bei dem eine durchgängige Erreichbarkeit herrscht, sofern der jeweilige Ansprechpartner antworten möchte. Auch altersbasierte Präferenzen spielen eine Rolle, da jüngere Kunden die digitale Kommunikation mitunter einem Telefonat vorziehen. (I 9,4.4, I 13,2.3, I 14,2.1, I 14,4.1, I 14,4.2, I 15,4.2, I 17,7.2, I 18,4.3, I 19,4.2, I 20,4.4, I 20,4.6, I 20,7.2, I 26,4.3, I 28,4.4)

Es kann hilfreich sein, in die *Positionierung eines Partners* statt in eigenes Marketing zu investieren. Bei Vermittlungen sollte auf die Glaubwürdigkeit und einen intelligenten Umgang mit den Daten geachtet werden, wobei zu schnelles Hunting zu vermeiden ist.

Es lohnt sich eher, in den *indirekten Vertrieb* als in Social Selling zu investieren. Bei der Vermittlung an einen Partner gilt es, *glaubwürdig* zu sein. Beziehungsweise hat es auch Vorteile, unabhängig zu beraten statt exklusiv zu vermitteln. Die gemeinsame Bearbeitung von Kunden sollte zu einem intelligenten Dialog in gegenseitiger Absprache führen. Dabei ist besonders von einem zu schnellen Hunting abzuraten. (I 14, 3.7, I 14,4.1)

4.2.2 Persönlicher Dialog und Marketing-Mittel in der Initialphase

Teilabschnitt 4.2.2 befasst sich mit den Fragestellungen:

V1: Welchen konkreten Mehrwert erwartet der Kunde vom persönlichen Kontakt und welche Fragen beantwortet sich der Kunde vorab selbstständig?

V2.2: Bestätigt sich der unterstellte Zusammenhang zwischen wahrgenommener Komplexität und der Wertschätzung des persönlichen Kontakts?

O1.1: Welche Marketing-Mittel und Informationsangebote sind in frühen Phasen in der Interaktion mit dem Kunden im Sinne der Prozessziele besonders wirksam?

Teilabschnitt 4.2.2.1 thematisiert *dynamische Angebote für den persönlichen Dialog*. Dabei geht es um Angebote zum informellen Austausch (1), das Matching ähnlicher Funktionen (2), den persönlichen Wissenstransfer (3), die Lagebestimmung und Prognose zu Auswirkungen von Veränderungen (4), die Erfolgsabsicherung in der Nutzung (5) und Zusatzleistungen (6).

Teilabschnitt 4.2.2.2 beginnt mit einer Einleitung in die potentialbasierte Content-Abstufung und das Marketing für komplexe Leistungen. Zudem werden die Ausrichtung von Lead-Generatoren und die Sinnhaftigkeit von Videoformaten diskutiert. Bei den Inhalten erfolgt eine Einführung in Social Media Posts (1), Social-Selling- und Community-Ansätze (2), Studien (3), Mailings und punktuelle Kampagnen (4), kleinere Veranstaltungen (5), grössere Events (6), ROI-Kalkulatoren und Benchmarking Tools (7), Fallstudien (8) und das Account Based Marketing (9).

4.2.2.1 Dynamische Angebote für den persönlichen Dialog

Neben vorbereiteten Marketing-Mitteln kommen zahlreiche *dynamische Angebote* zum Einsatz, um den Dialog mit dem Kunden zu eröffnen. Der persönliche Vertrieb und das Zusammentreffen in einem repräsentativen Rahmen gehören weiterhin zu den zentralen und wettbewerbsrelevantesten Touchpoints im B2B-Geschäft. Besonders bei komplexen Leistungen ist der persönliche Austausch in Expertengesprächen oder über Einladungen unabdingbar, während bei Commodities mit Marketing-Mitteln gearbeitet werden kann.

Die Dialogangebote lassen sich in *sechs Kategorien* unterteilen. Hier geht es um Angebote zum informellen Austausch (1), zum Matching ähnlicher Funktionen (2), zum persönlichen Wissenstransfer (3), zur Lagebestimmung und zur Prognose hinsichtlich

Auswirkungen von Veränderungen (4), zur Erfolgsabsicherung in der Nutzung (5) und zu Zusatzleistungen (6).

Bei Vertretern, Servicemitarbeitern oder Händlern bleibt der *direkte persönliche Kontakt* gleichermassen der *zentrale Touchpoint* für den Kunden. (I 16,4.3) Eine grosse Verkaufsorganisation mit einer Vielzahl von Spezialisten, repräsentativen Lokalitäten und einer breiten räumlichen Präsenz kann zu einem Konkurrenzvorteil werden. *Einfache Angebote* können auch telefonisch beim Kunden platziert werden. Dabei wird der Kontakt stets mit einem Mehrwert wie Studien und Einladungen verknüpft. Zwar ist es möglich, bei Commodities mit Marketing-Mitteln zu arbeiten; bei *komplexen Leistungen* überwiegt dagegen das persönliche Gespräch. Kunden sehen andernfalls die Gefahr, «das bessere Marketing und nicht das bessere Produkt zu kaufen». Neben Einladungen zu Events werden bei komplexen Themen *Experten vermittelt*, wenn diese sich in der Region des Kunden befinden. (I 3,4.3)

Auf der *informellen Ebene* eignen sich Lunch-Einladungen oder ein Dankeschön zu besonderen Tagen. Auch das Gespräch mit einem spannenden Verkäufer ist wirksam, um mit dem Kunden zusammenzukommen.

Im B2B-Geschäft lassen sich kaum konkrete Kommunikationsregeln definieren. Allerdings funktionieren *Lunch-Einladungen* und die Verabredung zu einem Event gut. Auf Geschäftsleitungsebene werden auch Termine für ein *Dankeschön* bei Firmenjubiläen und der langfristigen Zusammenarbeit angefragt. Neben einem inhaltlichen Thema ist das Folgegespräch mit einem qualifizierten und «*spannenden Verkäufer*» für den Kunden auch persönlich interessant. (I 17,4.3, I 18,4.3, I 21,4.3)

Ein weiteres Angebot ist das *Matching ähnlicher Funktionen*. Hier geht es um Fachexperten oder sogar Funktionen im C-Level, die mit einem passenden Ansprechpartner im Einstieg auf Augenhöhe sprechen können.

Es bietet sich an, *ähnliche Funktionen* auf Kunden- und Unternehmensseite zu verbinden. Je stärker die wahrgenommene Übereinstimmung ist, desto relevanter erscheint der Kontakt. Für einen *Top-Down-Einstieg* bietet sich mitunter sogar der Kontakt über einen eigenen C-Level an. Es gilt, den Kunden mit Branchenexperten *auf Augenhöhe* zu verbinden, die über das nötige Fachwissen zu seiner Materie und seinem Umfeld verfügen. Den jeweiligen Ansprechpartnern im *Buying Center* wird dabei eine individuell passende Funktion zugeordnet. Diese Funktion macht deutlich, dass die Mitarbeiter des Anbieters *Experten* sind. (I 10,4.3, I 16,4.3, I 28,4.3)

Ein weiterer Touchpoint umfasst den *persönlichen Wissenstransfer* über Fachvorträge, die strategische Beratung und Workshops. Daneben werden mit Expertengesprächen das notwendige *Verständnis* und die *interne Energie* für eine Entscheidung aufgebaut. Hier geht es darum, einzelne Funktionen oder eine Gruppe *konstruktiv herauszufordern* und zu *sensibilisieren*. Besonders bei Entscheidungsträgern und der ganzheitlichen Wahrnehmung in der Organisation können umfassende Massnahmen als Katalysator dienen, um ein Projekt ganzheitlich zu bewegen.

Angebote wie die Strategieberatung zielen auch auf *Differenzierung* von der Konkurrenz ab. *Individuelle Massnahmen* wie Workshops sind aufgrund ihres Aufwands dagegen den Potentialkunden vorbehalten.

Beim Wissenstransfer ist die *Kompetenz* der Mitarbeiter entscheidend. Diese sollten neben inhaltlichem Fachwissen über Branchenwissen, Veränderungen, den eigenen Wettbewerb und die Mitbewerber des Kunden informiert sein. In frühen Phasen geht es vorwiegend um den Business-spezifischen Nutzen. Experten können wirksam online auf Social Media sowie durch SEO und SEA *positioniert* werden, um Inbound Leads zu generieren.

Ein konkreteres Angebot umfasst den *persönlichen Wissenstransfer* an den Kunden. Vorträge vor einem ausgewählten Fachpublikum mit Management-Beteiligung lohnen sich, um das Buying Center umfassend zu sensibilisieren. Wenn ein ganzheitliches Konzept mit dem Challenger-Ansatz disruptiv verkauft wird, gilt es, die interne Diskussion weiterzutragen und Verständnis aufzubauen. (I 25,4.3)

Daneben bietet sich eine *strategische Beratung* an, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Abseits der Technologie wird dem Kunden beispielsweise ein dreidimensionales Konzept aus Produkteinführung, Mitarbeiterbefähigung und Organisationsentwicklung vermittelt. (I 25,4.3)

Ein weiteres Element sind *Workshops*, die auch als *Katalysator* dienen können. So kann der KAM einen Spezialisten mit einbeziehen, wenn er nicht weiterkommt. Dabei geht es erneut um den Einbezug und die Sensibilisierung der Entscheidungsträger bei grossen Projekten.

Die Diskussionen in Workshops werden als Gratis-Vorleistung angeboten. Ein Ziel ist die Inspiration des Kunden, damit für diesen deutlich wird, welche Möglichkeiten in der Zusammenarbeit denkbar sind. Das Team richtet sich an den Beteiligten des Kunden aus und Workshops werden in der Regel nur bei *solventen Potentialkunden* durchgeführt. (I 5,4.3, I 7,4.3, I 23,4.1, I 29,4.3)

Der Wissenstransfer ist mit den *Experten des Anbieters* verknüpft. Besonders Informationen im Wettbewerbsvergleich und Veränderungen des Leistungsspektrums sollten bei den eigenen Mitarbeitern bekannt sein. In der Informationsphase geht es noch nicht um das Produkt. Hier erwartet der Kunde einen qualifizierten Ansprechpartner, der ihn versteht, einen Business-spezifischen Nutzen aufzeigen kann sowie über die Mitbewerber und die Branche informiert ist.

Expertengespräche können schon früh über *Inbound-Massnahmen* zur Vertiefung von Inhalten angeboten werden, beispielsweise über SEO und SEA sowie im Rahmen von Social Media Content oder der Positionierung auf Plattformen wie LinkedIn. (I 10,4.3., I 14,4.3, I 16,4.3)

Weitere dynamische Angebote dienen der *Lagebestimmung* und der *Prognose des Einflusses von Veränderungen* beim Kunden. Zur Analyse des Status erfolgt eine Überprüfung der Produktivität durch *ganzheitliche Analysen* in einem ausführlich dokumentierten Prozess-Mapping. Ausserdem kann die Berechnung von Nutzungsdauern bestehender Systeme mit Wechseloptionen aufgezeigt werden. *ROI-Kalkulatoren* nehmen den Kundenfunktionen dabei rechnerischen Aufwand ab.

Es geht um einen strukturierten *Soll-Ist-Vergleich*. Dabei sind auch Bandbreiten für Erfolgsmetriken hilfreich, die eine realistische Erwartungshaltung schaffen.

Bei der *Optimierung* werden klare Zielbilder mit Einsparungen sowie Prozessverbesserungen durch Spezialisten erarbeitet und auf ihre Machbarkeit geprüft.

Für einige Funktionen beim Kunden bedeutet es eine Erleichterung, wenn der Anbieter ihnen die *ROI-Kalkulation* abnimmt. Bei der Berechnung kommen Tools zum Einsatz, in die der Kunde Parameter und Kostenpunkte eingeben kann. Anschliessend erfolgt eine strukturierte Auswertung als Vergleich zum Status quo. Auch wenn sich der Return nicht eindeutig kalkulieren lässt, können *Erfolgsmetriken* mit Bandbreiten angegeben werden. Dadurch entsteht beim Kunden eine realistische Erwartungshaltung. Zudem wird kommuniziert, dass die Kennzahlen im Verlauf der Zusammenarbeit zunehmend präziser werden.

Auch eine gemeinsame Analyse und Inventur mit einer *Überprüfung der Produktivität* kann nützlich sein. Hier gibt es Score Cards, um die Nutzungsdauer eines bestehenden Systems und Momente für einen lukrativen Wechsel aufzuzeigen.

Vor allem *ganzheitliche Analysen* mit Prozess-Mapping, Fotoelementen und Mitarbeiterbefragungen stossen auf Kundeninteresse. Hier wird nicht allein eine Lösung

angeboten, sondern ein Ist-Soll-Vergleich inklusive Prozessverschlinkungen und Kosteneinsparungen mit einem klaren Zielbild erarbeitet.

Daneben gibt es Beratungsangebote für die *konkrete Optimierung* und Präzisierung von Leistungen, um das Zielbild zu erreichen. Verbesserungspotentiale werden dabei im Detail von einem Spezialisten gemeinsam mit einer Funktion des Kunden diskutiert. Die Experten des Anbieters helfen dem Kunden ebenso dabei, seine eigenen Anforderungen auf ihre Machbarkeit zu überprüfen, und managen die Erwartungshaltung. (I 4,4.3, I 5,4.3, I 14,4.3, I 17,4.4, I 25,4.3, I 29,4.3)

Weitere Angebote, die einen Einstiegspunkt schaffen, sind Gespräche zu Dienstleistungen, mit denen *die erfolgreiche Nutzung* garantiert wird. Neben dem Verkauf wird es im Live Cycle Management zunehmend relevanter, die *Mitarbeiter* des Kunden zu *befähigen* und einen Mehrwert durch den Betrieb der Leistung sicherzustellen.

Ein stets kritischer Schritt im *Live Cycle Management* ist nicht der Verkauf einer Lösung, sondern diese anschliessend beim Kunden «zum Fliegen zu bringen». Hier gilt es, die *Mitarbeiter zu befähigen* und den Kunden in eine Situation zu bringen, in der ein Mehrwert realisiert wird. Dadurch schlägt die Nutzenbetrachtung die Kosten. (I 4,4.3) Insbesondere, wenn ein Kunde eine geringe *Nutzungskompetenz* für eine Lösung hat, bietet es sich an, ihn mit unterstützenden Dienstleistungen zu betreuen. (I 5,4.3) Die Begleitung der Leistung mit regelmässigen Statusupdates wird ebenfalls angeboten. (I 10,4.3)

Für Potentialkunden gibt es *Zusatzleistungen*, die den Aufwand des Kunden reduzieren, weitere Vorteile schaffen und die Differenzierung erhöhen. Hier geht es um *flankierende Dienstleistungen* zum Hauptgeschäft, aber auch generell darum, den Kunden in seinem Markt erfolgreicher zu machen. Weitere Einstiegspunkte umfassen Testangebote, Einladungen zum Anbieter als Kompetenzbeweis, die individuelle Aufschlüsselung von Preisen und eine Verbindung mit Netzwerkkontakten.

Vor allem bei *Potentialkunden* werden *flankierende Dienstleistungen* im Bereich Logistik und Entsorgung angeboten. (I 21,4.3) Der Kunde arbeitet zudem gerne mit einem Anbieter, der ihn nicht nur bei der Leistungserstellung unterstützt, sondern generell im Markt erfolgreich macht. Dieser Erfolg kann beispielsweise sichergestellt werden, indem zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten aufgezeigt werden. (I 1,4.2)

Weitere Angebote umfassen das *Testen* der Anbieterleistungen sowie Vorleistungen. Bei einfachen Leistungen können dem Kunden standardisierte Testprodukte gratis zur Verfügung gestellt werden. (I 3,4.3, I 16,4.3) In Bezug auf strategische Kunden und

einen Markteintritt lohnt es sich ebenfalls, in die Vorleistung zu gehen, um erste Referenzen zu gewinnen. (I 16,4.3)

Eine weitere Möglichkeit ist die *Einladung zum Anbieter*. Während beim Kunden vor Ort manchmal nur theoretisch argumentiert werden kann, dient ein Besuch der Eigenproduktion als eindrucksvoller Kompetenzbeweis. (I 22,4.3) Auch eine regionale Vertretung mit repräsentativen Geschäftsräumen oder ein eigener Business Campus bietet einen angemessenen Rahmen für ein Zusammentreffen. (I 3,4.3)

Eine individuelle *Aufschlüsselung von Preisen* wird von den Kunden ebenfalls geschätzt. Beispielsweise wünschen einige Kunden eine Einpreisung von Dienstleistungen, während andere einen separaten Posten anlegen. (I 21,4.3)

Ein weiteres Angebot ist die Verbindung mit dem *Netzwerk des Anbieters*. Für Jungunternehmen ist beispielsweise der Austausch mit der Generalagentur eines Finanzdienstleisters interessant. (I 2,4.2)

4.2.2.2 Marketing-Mittel

Bei den *Marketing-Mitteln* werden vor allem Informationsangebote betrachtet, bei denen der Fokus auf der Vorbereitung liegt. Die Inhalte können beim Kundenkontakt statisch bleiben oder sich dynamisch verändern.

Hier geht es um Abstufungen im Marketing von komplexen Leistungen, Lead-Generatoren und die Sinnhaftigkeit von Videoformaten. Bei den *Inhalten* wurden Social Media Posts (1), Social-Selling- und Community-Ansätze (2), Studien (3), Mailings und punktuelle Kampagnen (4), kleinere Veranstaltungen (5), grössere Events (6), ROI-Kalkulatoren und Benchmarking Tools (7) sowie Fallstudien und das Account Based Marketing (8) diskutiert.

Die *Abstufung von Content* erfolgt nach dem Potential der Beschaffung. Mit steigendem Potential erhöhen sich der Mitarbeitereinsatz und die Personalisierung.

Generische Instrumente werden im Massenmarkt eingesetzt. Mit *zunehmendem Geschäftsvolumen* kommt es dagegen zu einer immer spezifischeren, aber auch teureren Kundenkommunikation. Während es bei *Kleinkunden* um das Themen-Setting geht, wird bei Grosskunden mit spezifischen Informationen in die Tiefe gegangen.

Eine *wirtschaftliche Abstufung* beginnt im Grosskundengeschäft durch individuelle Workshops mit einem hohen Mitarbeitereinsatz oder bei Messen. Der persönliche Kontakt vor Ort lässt sich auf einzelne Mitarbeiter reduzieren und verläuft über Telefonate und Mailings mit *reduzierter Intensität*. In einem nächsten Schritt schwindet die persönliche Komponente bei Massenanschriften bis hin zu Displaywerbung.

Bei einer *breiten Zielgruppe* bietet sich ein Inbound-Ansatz an, wobei die Ansprache auf die Eröffnung eines Themendialogs abzielt. Bei *spezifischen Lösungen* gilt es dagegen, auch die Kommunikation auf den einzelnen Kunden zuzuschneiden.

Eine *Stärke beim Content* ist hilfreich, um sich im Wettbewerb zu differenzieren. So empfiehlt es sich, konkrete Produktthemen für die Spezialisten des Kunden anzubieten. Bei diesen Themen geht es beispielsweise um Cloud oder IoT (Internet-of-Things). Daneben gibt es übergreifende Kampagnen zu breiteren Themen wie der Digitalisierung. (I 3,4.2)

Die Investitionen in die Ansprache über Marketing-Mittel orientieren sich am *Kundenpotential*. Sie reichen vom Massen-Marketing bis zum persönlichen, aber teuren Kontaktwunsch vor Ort. (I 29,4.4) Im Gegensatz zum B2C-Geschäft distanziert sich die B2B-Bearbeitung zunehmend von den generischen Instrumenten, die im Massenmarkt ihre Berechtigung haben. Hier geht es stärker um individuelle Kenntnisse von Buyer

Personas und der Customer Journey in Bezug auf ein spezifisches Thema. *Je grösser das Volumen* des erwarteten Geschäfts, *desto spezifischer* wird der Value-Based- oder Solution-Selling-Ansatz. Allerdings lohnen sich die Ansätze der individuellen Bearbeitung erst bei Key Accounts, bei National und Large Clients. (I 20,4.7) Für *Kleinkunden* ist ein Themen-Setting auf *breiter* Ebene vorgesehen. Bei *Grosskunden* wird dagegen mit konkreten Ratschlägen in die *Tiefe* gegangen. (I 8,4.1)

Die *Abstufung der Kundenansprache* hängt mit dem Individualisierungsgrad, dem Kanal sowie der Form der Ansprache und den damit verbundenen Kosten zusammen. Eine Abstufung von starker zu schwacher *Intensität* beginnt mit der persönlichen und direkten Ansprache einer Zielgruppe. Die Intensität verläuft abfallend von persönlichen Telefonaten und Mailings über Massenanschriften bis hin zu flüchtiger Display-Werbung. (I 29,4.4) Im Grosskundengeschäft reicht die Palette von individuellen Events wie Campus Workshops über Messen bis zum Newsletter. (I 21,4.2)

Bei einem *vielseitigen Portfolio* und einer *breiten Zielgruppe* bietet sich ein Inbound-Marketing-Ansatz mit Events, PR- und Werbemassnahmen an. (I 14,4.1) Zu Beginn des Dialogs wird eine breite Ansprache gewählt, beispielsweise durch die Kommunikation des Nutzens von Prozesstechnologien, um einen Branchenaustausch anzustossen. Hier geht es somit eher um die *Eröffnung eines Themas* und weniger um Detailtiefe. (I 21,4.2) Wenn die eigenen *Lösungen eine hohe Spezifizierung aufweisen*, ist ein starker Fokus auf Marketing oft nicht zielführend. Insbesondere bei hochwertigen Kunden lohnt es sich eher, Informationen und theoretische Ansätze auf den individuellen Kunden zuzuschneiden. (I 22,4.2)

Bei *komplexen Leistungen und Kaufprozessen* wird bereits in den *frühen Funnel* eingestiegen. Hier erfolgt eine *Verkettung* von anwendungsorientierten Studien mit Teasern zu Expertengesprächen und begleitenden Fragetechniken. Besonders bei Neukunden ist der *persönliche Vertrauensaufbau* relevant und die Investitionen in die Kommunikation orientieren sich am *Produktlebenszyklus*.

Bei *komplexen Leistungen und Kaufprozessen* ist Content Marketing im Funnel von zentraler Bedeutung. (I 6,4.3) Hier erfolgt eine *Top-of-Funnel-Verkettung* von Studien mit Anwendungsbeispielen von Kundenlösungen. Die Inhalte dienen dabei als *Teaser* und werden mit Angeboten zu Spezialistengesprächen weitergeführt. (I 20,4.2) Vor allem bei aufwändigeren Themen gibt es für den Vertrieb begleitende Fragetechniken. (17,4.2)

Zwar werden auch Bestandskunden bei umfangreichen Leistungen mit Werbemitteln wie Teasern getriggert. Je eher die Kunden dem High-End-Segment zuzuordnen sind,

desto relevanter ist ein *Vertrauensaufbau* im persönlichen Kontakt. Dabei wird dem Kunden die individuelle Relevanz von Lösungen vermittelt. (I 20,4.2) Wenn Produkte dagegen über die Zeit stärker zu Commodities werden, lassen die Investitionen in Marketing-Mittel nach. (I 14,4.1)

Content Downloads werden *im Austausch für Kundendaten* angeboten. Um Interessen zu identifizieren, ist auch der Zugang zu Veranstaltungen oder Newslettern wirksam. Allgemein geht es im ersten Schritt um den Start eines Dialogs zum *Wissensaustausch*. Bei den *Opt-In*-Formularen wird auch von *Lead-Generatoren* gesprochen. Sie fragen die Kontaktdaten und das Kundenunternehmen ab, um eine interne Zuordnung sowie Bewertung der Anfrage zu erlauben. Bei den Bedingungen für den Opt-In bietet sich ein Vergleich mit den Formularen der Konkurrenz an.

Bei den Marketing-Mitteln wird wiederholt die *Lead-Generierung* über den Opt-In als kritischer Punkt beschrieben. Im einfachsten Fall werden dabei Informationen mit einem Formular angefordert. Hier *identifiziert* sich der Kunde und erhält als *Gegenleistung* einen *Content Download* wie Infografiken, Checklisten, Studien, Whitepapers, Interviews und Artikel. Auch ein *Zugang* zu Events oder zu einem Newsletter ist wirksam. Durch eine Reaktion des Kunden entsteht ein *erster Schritt in einen Dialog zum Wissensaustausch*. Dabei kann es sich auch um einen vergünstigten Eintritt zu einem Event handeln.

Bei den Inhalten wird auch von *Lead-Generatoren* gesprochen. Die Informationen im Formular umfassen Kontaktdaten sowie die Angaben zum Kundenunternehmen. Dadurch kann die Zuordnung zu einem passenden Mitarbeiter erfolgen und der Kundenwert eingeschätzt werden. Oftmals bietet es sich an, im Konkurrenzvergleich zu ermitteln, was sich für den Opt-In bewährt hat. (I 3,4.2, I 8,4.2, I 21,4.2, I 25,4.1, I 27,4.1)

Bei den genutzten Media-Formaten kommen *Videos* der persönlichen Unterhaltung am nächsten. Sie können einfach konsumiert und skaliert werden. Dabei lassen sich schwer greifbare, aber unspektakuläre Anwendungen und Kundenreferenzen darstellen.

Videos eignen sich, um den Vertrieb zu entlasten, und kommen einer *persönlichen Unterhaltung* am nächsten. Sie lassen sich einfacher *konsumieren* als eine Produktdokumentation und haben eine hohe *Skalierbarkeit*. Auch Kundenreferenzen können über Videos authentisch dargestellt werden. Daneben sind Kundenvorteile im Anwendungsbezug über Applikationsvideos vermittelbar.

Videos eignen sich, um *schwer greifbare* und ansonsten eher *unspektakuläre* Produkte zu erklären. Zwar sind Videos aufwändiger zu produzieren als Texte, aber sie führen häufiger in den Dialog. (I 8,4.3, I 9,4.3, I 16,4.2, I 17,4.2, I 22,4.2)

Ein beliebtes Marketing-Mittel sind *Social Media Posts*. Dabei wird ein Fokus auf den Dreiklang *aktuell, authentisch* und *anwendbar* gelegt.

Es hat sich bewährt, persönliche Botschaften mit hartem Content zu kombinieren. Ein Schwerpunkt sollte auf eigenen und aktuellen Inhalten liegen. Bei Erfolgsbeispielen ist Eigenlob zu vermeiden. Daneben gilt es, einen anwendungsorientierten sowie klar fokussierten Nutzen für eine konkrete Persona zu schaffen.

Auf Social Media hat sich eine *Kombination* aus persönlichen und harten Inhalten bewährt. Einerseits werden leichtfüßige Botschaften wie Einladungen, Danksagungen und Unternehmensaktivitäten eingebracht. Andererseits werden Customer Cases oder Studien publiziert. Dabei gilt es, die *Erfolge eigener Lösungen* mit konkreten Kennzahlen authentisch zu kommunizieren. Gleichzeitig sollte allerdings zu offensives Eigenlob vermieden werden.

Bei den Inhalten empfiehlt es sich, *aktuelle* und *eigene Artikel* zu verwenden. Dabei ist es ratsam, zu Trend-Themen zu publizieren, die andere Unternehmen noch nicht zu stark bespielen.

Die Beiträge in sozialen Netzwerken sollten einen *praktischen Mehrwert* für eine *konkrete Persona* beinhalten. Hier geht es darum, mit kurzen Formaten und anwendungsorientierten Aussagen zu überzeugen. Die Inhalte müssen so stark sein, dass sie sogar ausgedruckt aufgehängt werden können. Beispiele sind How-to-Videos, Best Practices, Ratgeber, Bestenlisten sowie Checklisten mit Kernfragen, die Engagement auslösen. Der Nutzen sollte klar und fokussiert formuliert werden, beispielsweise bei Empfehlungen wie «in fünf Schritten zu einer schnelleren mobilen Website». (I 6,4.3, I 13,4.3, I 19,4.1, I 20,4.2)

Auch *Social Selling* und *Community-Ansätze* eignen sich für den Einstieg oder zur Bestandskundenpflege.

Auf Social Media geht es in erster Linie darum, bei kritischen Themen *Top-of-Mind* zu bleiben. Erfolgreiche Unternehmen positionieren sich dabei günstig für *Anfragen* und aktivieren *Folgekontakte* im bestehenden Netzwerk. Weiterhin sollten die *Vertriebsmitarbeiter* positioniert und mit professionellem Marketing unterstützt werden.

Die Platzierung von wirksamen Botschaften wird durch den Aufbau und die Nutzung von *Communities* bei Neu- sowie Bestandskunden vereinfacht. Communities wirken wie ein Filter und erlauben eine *industriespezifische Kommunikation*. Diese Ausrichtung

reicht bis zur Ansprache *spezieller Personas* im Dialogmarketing. Dadurch sinkt zwar die Anzahl der Kontakte, aber die Conversion steigt. Im *personenbezogenen* Marketing lassen sich zudem Inhalte über Keywords auf passende Problemstellungen zuschneiden.

Beim *Social Selling* geht es darum, *Top-of-Mind* zu bleiben, d. h., das eigene Unternehmen wird bei einem *Thema positioniert*, um bei *Anfragen* berücksichtigt zu werden. Die Wirkung kann dabei auch ohne eine direkte Reaktion des Kunden und zeitversetzt erfolgen.

Auf Social Media lässt sich zudem das «*Netzwerk des eigenen Netzwerks*» nutzen. Hier werden Inhalte von bestehenden Kontakten weiterverbreitet. Durch Folgeaktionen sind interessante Neukontakte identifizierbar.

Beim Beziehungsaufbau und in der Kontaktpflege geht es weniger um die Unternehmenspräsenz. Es ist entscheidender, die eigenen *Vertriebsmitarbeiter* als Personen wirksam zu positionieren. Für den Kunden ist ein persönliches Profil oft aussagekräftiger und bindet mehr Aufmerksamkeit als der Firmen-Account. Deshalb empfiehlt es sich, den Vertrieb mit professionellem Marketing zu unterstützen.

Die Kanalauswahl ist für den Einstieg weniger relevant als eine vorbereitete Ansprache. Im Rahmen von *Social Listening* geht es deshalb darum, sich mit dem *Kundenprofil* auseinanderzusetzen.

Weiterhin bieten sich *Community-Ansätze* an, um Bestandskunden zu pflegen und ihnen spezifische Vorteile zentral anzubieten. Je *industriespezifischer* die Community ist, desto *weniger Kontakte* entstehen zwar; diese sind dafür aber umso *wertvoller*.

Insbesondere bei *Grosskunden* im Top-Segment werden Inhalte für das Dialogmarketing spezifisch auf definierte Fachfunktionen wie Marketing-Leiter und andere Spezialisten zugeschnitten. Dadurch verkleinert sich zwar die Zielgruppe weiter, aber die Conversion steigt.

Der Community-Ansatz verschmilzt mit dem Gedanken der *Persona*, beispielsweise wenn das Marketing klare Fachfunktionen über Verbände in Kombination mit Events anspricht. Für die einzelnen Funktionen lässt sich sogar ein spezifisches Wording, ein eigener Pitch oder ein Gesprächsleitfaden entwickeln. Im personenbezogenen Marketing kommen Inhalte wie Best Practice Cases zum Tragen, die Pain Points aus der Sicht einer spezifischen Funktion darstellen.

Über SEO und SEA lassen sich *Keywords* mit möglichst genauen Problemstellungen der Nutzer abbilden. Passende Personen werden dabei auch direkt angeschrieben – inklusive eines Trackings der Inhalte mit späterem Nachfassen. (I 3,4.2, I 4,4.2, I 8,4.1, I 9,4.2, I 12,4.2, I 13,4.4, I 14,4.1, I 20,4.5)

Studien haben einen hohen Mehrwert, wenn sie mit einem namhaften Partner aufgesetzt werden, den Zielmarkt des Kunden adressieren und keine Redundanzen zu seiner Marktforschung aufweisen. Da es sich um ein *teures* Marketing-Mittel handelt, sollte ein aktuelles Thema mit konkreten Aussagen und der notwendigen Fachtiefe im Grosskundengeschäft abgedeckt werden.

Inhalte wie *Whitepaper* sind meistens eng auf eine *Persona* zugeschnitten. Hier geht es um die Auseinandersetzung mit Kundenmitarbeitern, die sich in der *Evaluation* einer Beschaffung befindet. Diese Mitarbeiter werden mit Elementen wie ROI-Analysen unterstützt. Das Ziel ist dabei die Aufnahme des Anbieters ins *Relevant Set*. Es gilt, die Funktionen mit *Argumenten* für die Diskussion im internen Entscheidungsprozess zu versorgen.

Auch *rollierende Studien* mit Prognosen, Marktentwicklungen und Empfehlungen zum Umgang mit Veränderungen sind wirksam. Sie schaffen einen *zielgruppenspezifischen Mehrwert* und Akzeptanz für präzise nachgelagerte Ansprachen.

Daneben lohnt sich der Zugang über *Anbietervergleiche* oder flankierende C-Level-Studien bei einem *Markteintritt*.

Studien haben einen hohen Mehrwert für den Kunden. Allerdings sollte von Anfang an überprüft werden, dass es keine *Redundanz* zur eigenen Marktforschung des Kunden gibt. Geeignete Fragestellungen befassen sich mit relevanten Insights wie Stakeholder-Interessen *im Zielmarkt des Kunden*.

Es ist hilfreich, *Partner* mit einer guten Reputation aufzunehmen und konkrete Aussagen bei Problemstellungen zu treffen. Die Details können dabei bis zu Vorgehensweisen, Kennzahlen oder einem Lösungsvergleich reichen.

Studien sind als Marketing-Mittel *teuer*, weshalb sie nur ein- bis zweimal pro Jahr erstellt werden. Sie adressieren ein aktuelles Thema mit der nötigen Fachtiefe im Grosskundengeschäft bei klar definierten Fachfunktionen. Studien sind meistens mit einem engen Fokus auf Kunden-Personas zugeschnitten. Sie dienen dem Anbieter zur *Aufnahme ins Relevant Set*.

Inhalte wie *Whitepaper* verfügen über Elemente wie ROI-Analysen. Sie sind speziell darauf zugeschnitten, Mitarbeiter des Kunden situativ zu unterstützen, die sich in einer ersten *Evaluation vor einer Beschaffung* befinden. Case Studies und Whitepaper zielen bewusst auf den Entscheidungsprozess beim Kunden ab. Dabei sollten sie C-Level, Nutzer und Fachfunktionen mit *Argumenten für die interne Diskussion* befähigen.

Auch *rollierende Studien* bieten einen hohen Mehrwert. Sie aggregieren *Marktinformationen* für eine spezifische Zielgruppe, die im Gegenzug gerne ihre Einzelinformationen teilt. Hier entstehen *Prognosen* wie Marktentwicklungen, Technologieakzeptanzstudien und die Bewertung von Zulieferern. Die Teilnehmer sind mitunter sogar bereit, von passenden Anbietern auf Basis ihrer Angaben angeschrieben zu werden. Diese Bereitschaft entsteht, wenn dadurch generische Anfragen zurückgehen. Die Studien werden über die Zeit präziser und die Erhebungszeit verkürzt sich, da auf bereits bestehenden Grunddaten aufgebaut wird.

Studien eignen sich auch zum *Markteintritt*, beispielsweise wenn ein neuer Anbieter über eine Befragung mit den Top 200 nationalen CIO ins Gespräch kommt.

Publikationen zum *grundsätzlichen Umgang mit Veränderungen* in einem Feld sind ebenso nützlich, um einen ersten Dialog zu starten.

Vor einer Beschaffungssituation nutzen Kunden auch Studien wie den *Top-20-Anbietervergleich* von Gartner. Deshalb lohnt es sich, hier berücksichtigt zu werden. (I 6,4.3, I 14,3.6, I 14,4.2, I 20,4.2, I 25,4.2)

Ein weiteres Marketing-Instrument sind *Mailings* und *punktuellen Kampagnen*, die bei einer themenaffinen Zielgruppe als Eröffnung und Teaser für Einladungen und Folgeinhalte genutzt werden.

Mailings werden im *Nurturing* möglichst persönlich im Namen des Vertriebs verfasst. Sie sind themenspezifisch, verfügen über eine hohe Qualität und werden mit geringer Frequenz verschickt. Im Grosskundengeschäft gilt es, besonders vorsichtig vorzugehen, um einen *Opt-Out* zu verhindern. Dabei können die Inhalte auch direkt mit dem Vertrieb zusammen ausgewählt werden.

Bei *Newslettern* hat sich eine Kommunikation an *anwendungsorientierte Zielgruppen* bewährt. Hier werden praxisnahe Lösungsansätze zu wiederkehrenden Problemen mit einem provokativ-konstruktiven Schreibstil angegangen.

Bei *Kampagnen* erfolgt ebenfalls eine möglichst genaue Zielgruppensegmentierung, wobei weiter nach Kundenphasen unterschieden werden sollten. Viele Inhalte werden im Sinne eines Content Hubs über Links angeteasert. Daneben bieten sich Einladungen und die Vermittlung von Expertenkontakten an. Es gilt, die Reaktionen zu messen, um Kontakt aufzunehmen oder Folgeinhalte auszulösen.

Im *Nurturing* geht es um eine *möglichst persönliche* Ansprache im Namen des Account Managers. Inhaltlich werden dabei aktuelle und zielgruppenrelevante Themen genutzt. Die Kunden sollten sich auf eine *hohe Qualität* der Mailings verlassen können. Deshalb werden nur ausgewählte Inhalte mit Branchenbezug in einer geringen Frequenz

verschickt. Einen unpersönlichen Newsletter mit Produktinformationen gibt es nur, wenn er aktiv abonniert wird.

Im *Grosskundengeschäft* sollten nicht zu viele und breite E-Mails verschickt werden. Hier treten Herausforderungen auf, wenn eine bereits begrenzte Anzahl an Kontakten nicht mehr angeschrieben werden möchte.

Inhalt und Kampagnen können bei grösseren Kunden auch in Absprache mit dem Account Manager ausgewählt werden. Sie werden passenden Kunden zugeordnet, wobei auch physische Mailings mit einem nachgelagerten Anruf wirksam sind.

Monatliche *Newsletter* sollten nur bei gutem und hochaktuellem Content versendet werden. Anknüpfungspunkte sind praxisnahe Themen und konkrete Lösungsansätze für wiederkehrende Probleme. Dabei hat sich ein *provokativer*, aber *konstruktiver Schreibstil* bewährt.

Zudem bietet sich eine konsequente Unterteilung in *Zielgruppen* wie Logistikleiter an. Dadurch steigt die Lead-Generierung und es entstehen mehr Folgeinteraktionen. Es kann auch hilfreich sein, die Inhalte nicht industrie-, sondern anwendungsbezogen zu schreiben. In der Vergangenheit war es äusserst wirksam, Kunden in spezielle Kategorien wie «Sportfans» abzulegen. Dieses Vorgehen wird allerdings von der DSGVO erschwert.

Auch bei *Kampagnen* bietet es sich an, *exakte Zielgruppen* anhand von Branche und Rolle zu segmentieren. Während der Content heute oftmals ausschliesslich themenbezogen ist, soll in Zukunft auch eine Orientierung an der Kundenphase im Funnel erfolgen.

Der Newsletter kann auch als *Content Hub* genutzt werden, in dem bereits publizierte Inhalte wie Studien von neuen Beiträgen aufgegriffen werden. In Kampagnen und Mailings bietet sich eine *knappe Kommunikation* an, d. h., es erfolgt nur ein Teaser zu publizistischen und vertiefenden Inhalten.

Newsletter und Kampagnen sind wirksam, um *Einladungen* oder einen *speziellen Kontakt* anzubieten. Die Möglichkeiten reichen dabei von Events über Workshops bis zum Kundenfrühstück oder zum Gespräch mit einem Themenexperten.

Es ist wesentlich die *Reaktion* der Kunden auf die jeweiligen Inhalte zu messen. Daraufhin können individuelle E-Mail-Strecken ausgelöst werden oder es wird persönlich Kontakt aufgenommen. (I 3,4.2, I 4,4.2, I 8,4.1, I 14,4.1, I 16,4.2, I 19,4.1, I 21,4.2, I 23,4.2)

Eine weitere Kategorie bilden *kleinere Veranstaltungen* wie *Webinare*, *Workshops* und *Seminare*. Dabei werden die Teilnehmer mit Lerninhalten zur Einordnung von Themen und Entscheidungen befähigt.

Bei den Veranstaltungen gibt es stark *standardisierte* und *wiederholbare Themeneinführungen*, um ein Grundverständnis bei Mitarbeitern unterer Hierarchiestufen aufzubauen. Zusätzlich sollen Folgefragen ausgelöst werden, um in einen Dialog einzutreten. Der Aufwand der Formate lässt sich dosieren, wobei eine Bandbreite von persönlichen Referaten bis hin zu digitalen Aufzeichnungen besteht.

Bei den Veranstaltungen entstehen Leads durch die Anmeldungen. Es handelt sich um eine *One-to-Many-Kommunikation*, durch die ein spezifischer Teilnehmerkreis in einer ähnlichen Situation angesprochen wird. Dies ermöglicht ein *präzises Targeting* über Social Media. *Workshops* können dagegen individuell zugeschnitten werden und sind kostenintensiv.

Generische Themeneinführungen über Webinare bieten sich für Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen an. Diese Mitarbeiter befinden sich in einem ersten Prüfungsschritt und benötigen ein *Grundverständnis* für ein Thema. Zudem wollen sie den Status und die Voraussetzungen in der eigenen Organisation besser verstehen. *Webinare* lassen sich wiederholt schalten, wodurch sich ein einmaliges Investment langfristig auszahlt. Ausserdem entstehen oftmals Kundenkontakte aufgrund von Folgefragen.

Die Anmeldung zu einem Webinar ist mit einem *Opt-In* durch persönliche Daten verbunden, wodurch *Leads* generiert werden. Auch *Referate* eignen sich nach einem ähnlichen Prinzip, um über Folgefragen mit Interessenten in einem Unternehmen oder an einer Hochschule in den Dialog zu treten.

Neben der allgemeinen Wissensvermittlung in Webinaren können diese auch als abgestufte *One-to-Many-Kommunikation* genutzt werden. Hier besteht die Möglichkeit, einen spezifischen Teilnehmerkreis in einer ähnlichen Situation interaktiv anzusprechen, beispielsweise vor einem Systemwechsel oder der Einführung eines konkreten Moduls. In Kombination mit den *Targeting-Möglichkeiten* von Social Media lassen sich präzise Zielgruppen ansprechen. Es erfolgt eine transparente Erfolgsmessung, flankiert von Massnahmen wie Telemarketing.

Workshops verfügen dagegen über eine höhere Spezialisierung. Sie sind kostenintensiver und werden nicht standardisiert angeboten. (I 3,4.2, I 7,4.2, I 8,4.2, I 12,4.2, I 18,4.2, I 19,4.1, I 22,4.2, I 28,4.2)

Ein weiteres Marketing-Mittel sind *Events*. Sie werden verstärkt industriespezifisch zugeschnitten und erlauben einen gleichzeitigen Kontakt zu Bestands- und neuen Zielkunden.

Bei *generischen Grossevents* liegt der Fokus auf Branding und Awareness. Allerdings verhindert die Breite eine systematische Erfolgsbewertung und Lead-Generierung. Der *Zielgruppenfokus* wird zunehmend relevanter. Deshalb setzen zahlreiche Unternehmen vermehrt auf spezifische Messen oder *eigene Events* für C-Level von Grosskunden.

Bei den *teuren* Veranstaltungen soll ein hoher Wirkungsgrad sichergestellt werden. Daher wird bei den flankierenden Massnahmen ebenso stark in Print investiert und über einen Multikanalansatz persönlich nachgefasst. Ein Mehrwert entsteht durch den Branchenbezug, das Networking und die Industriespezialisten des Anbieters. Auch Beispiele von namhaften *Wettbewerbern* ziehen neue Kunden an.

In diesem Zusammenhang sind *Strahlkunden-Events* bei einem Branchenprimus besonders beliebt und glaubwürdig. Trotz der Anwesenheit von Mitbewerbern herrscht dabei Austauschbereitschaft. Oftmals überwiegt die Neugierde und es geht lediglich um einzelne Anwendungsfälle.

Bei *grossen, physischen Events* ist die Kundenansprache eher generisch. Dabei liegt der Fokus auf Branding und Awareness mit einer Präsentation des gesamten Portfolios. Durch die breite Orientierung ist es schwierig, Leads zu erzeugen. Es ist ebenso problematisch, den Erfolg der Veranstaltung sowie ihren Einfluss auf spätere Kundenentscheidungen zu bewerten. Die Kunden haben zudem *immer weniger Zeit*. Deshalb funktionieren kürzere und weiter zugeschnittene Formate wie ein Branchenfrühstück perspektivisch besser.

Industriemessen bleiben zwar weiterhin interessant, jedoch liegt der zukünftige Fokus auf *eigenen Veranstaltungen*. Die eigenen Events sind aufwändig und verfügen über einen festen Zielgruppenfokus. Hier geht es beispielsweise um ein hochkarätiges CFO-Forum, das sich aber auch mengenmässig lohnen muss. Events werden mit einem Schwerpunkt auf Grosskunden und Fokuskunden mit einem ausgeprägten Potential organisiert.

Durch die hohen Kosten wird ebenso in *flankierende Marketing-Mittel* investiert. Dabei werden sogar *teure Formate* wie publizistischer Print genutzt. Bei den *Einladungen* bietet sich ein Multikanalansatz an. Sie erfolgen ausserdem über Partnerunternehmen und die Account Manager. Einfache E-Mails genügen nicht und werden vergessen. Deshalb wird ergänzend persönlich nachgefasst. Selbst wenn ein Kunde einen Termin nicht wahrnehmen kann, wirken Event-Einladungen in jedem Fall als Kompliment.

Ein *Mehrwert* entsteht bei den Events vor allem durch die anwesenden *Industriespezialisten*. Daneben präsentieren innovative *Kundenunternehmen* ihre eigenen Erfolge mit dem Anbieter. Die Kunden kommen gerne, um sich im Branchenbezug inspirieren zu lassen. Sie können dabei spezielles Wissen zu einem aktuellen Thema aufbauen. Ausserdem werden durch die Verbindung mit dem Fallbeispiel eines namhaften Branchenprimus die Einblicke konkretisiert. Es geht auch darum, *Beziehungen* zu vertiefen und das eigene Netzwerk zu erweitern. Hier begleiten die KAM ihre Kunden als bekanntes Gesicht.

Insbesondere über *Themen mit Wettbewerbsdruck* gelingt der Einstieg. Bei den sogenannten *Strahlkunden-Events* finden die Veranstaltungen sogar vor Ort bei einem Best-Practice-Kunden mit einer Live-Demonstration statt. Unter Hinzuziehung eines Partners sind Events *glaubwürdiger*, da neue Interessenten die Kompetenzen des Anbieters durch Gespräche mit und Eindrücke von direkten Mitbewerbern kennenlernen.

Die Referenzkunden erhalten für die Zusammenarbeit manchmal bessere Konditionen. Allerdings herrschen generell *Austauschbereitschaft* und Neugierde vor. Die Offenheit lässt sich darüber erklären, dass es nicht um geschäftliche Details, sondern um die Anwendung einer spezifischen Lösung geht.

Wenn der Anbieter eine Leistung wie ein CRM nicht nur vertreibt, sondern selbst nutzt, können auch eigene Anwendungsfälle diskutiert werden. (I 4,4.3, I 8,4.2, I 10,4.2, I 12,4.2, I 16,4.2, I 18,4.2, I 19,4.1, I 23,4.2, I 26,4.2, I 28,4.2)

Eine weitere Kategorie stellen *ROI-Kalkulatoren* und *Benchmarking Tools* zur Lagebeurteilung des Kunden dar. Hier gibt es Templates für die Nutzwertberechnung vor dem persönlichen Dialog. Auch Bestenlisten, Rankings und Branchen-Benchmarks mit Performance-Kennzahlen sind beliebt.

Im Online Marketing lässt sich über SEO und SEA ein erstes Template für die individuelle *Nutzwertberechnung* bzw. den *ROI* anbieten. Für eine weitreichendere Konfiguration und zusätzliche Details wird der Kontakt angeboten.

Auch *Bestenlisten* und *Rankings* funktionieren gut, da der Kunde wissen möchte, wo er im Konkurrenzvergleich steht, beispielsweise bei einem Vergleich von Website-Ladezeiten im E-Commerce, verbunden mit einer Berechnung des aktuell verlorenen Kundenpotentials. *Branchen-Benchmarks* bei Performance-Kennzahlen sind generell wirksam um Aufmerksamkeit zu erregen. Hier interessieren sich die Kunden für saisonale Effekte und Ausgaben. (I 5,4.2, I 6,4.3, I 7,4.2)

Fallstudien haben einen hohen Anteil an den Marketing-Mitteln. Sie konkretisieren Lösungen und lassen sich stärker auf den *Einzelfall zuschneiden*. Zahlreiche Unternehmen sind für Referenzen offen, allerdings gilt es, den Umgang mit *vertraulichen Daten* abzuklären.

In den Fallstudien werden *Problemstellungen*, die *Zusammenarbeit* mit dem Anbieter und *Resultate* aus Sicht von Kunden-Personas dargestellt. Die Inhalte wirken als *vertrauensbildendes Mittel* bei risikoaversen Kunden. Studien mit spitzen Challenger-Sales-Ansätzen können allerdings auch die interne Diskussion anregen. Bei ausgeprägtem Wettbewerb wird die Imagebildung durch namhafte Kundenbeispiele mit schwierigen Lösungen unterstrichen.

Der *Wettbewerbsbezug* ist vor allem für Entscheidungsträger interessant. Ein starker Bezug zu einem Fall kann bereits beim frühen Desk Research zu einem Kontakt führen. Bei Kleinkunden geht es in den Fallstudien vorwiegend um die Identifikation und bei Grosskunden um das strategische Verständnis. Für Kleinkunden ist der Fokus zudem auf eine skalierbare Ansprache mit der Vermittlung von Leistungsrelevanz zu richten. In späteren Phasen wirken die Inhalte als *Implementierungsbeweis*. Fallbeispiele lassen sich mit weiteren Marketing-Mitteln wie Produktinformationen *verknüpfen*. Dabei werden auch physische Muster als Referenz eingesetzt.

Bevor eine Erfolgsgeschichte publiziert wird, ist das *Einverständnis* des Kunden erforderlich. Dabei wird darauf geachtet, keine Geschäftsgeheimnisse mit der Konkurrenz zu teilen. Es gibt auch Fälle, in denen der Kunde namentlich nicht genannt wird. Selbst bei Wettbewerbern sind einige Unternehmen allerdings für Referenzen offen. Hier spielt der eigene Stolz eine Rolle. Ebenso vertrauen einige Kunden auf Produktionsvorsprünge und sind der Annahme, dass der Wettbewerber ohnehin «schon alles weiss.»

Bei den Inhalten geht es darum, die *Problemstellung* einer *Kunden-Persona* darzustellen. Der Fall beschreibt die *Zusammenarbeit* und die *Resultate* einer praxisnahen Lösung des Anbieters. Eigenlob sollte vermieden werden und es wirkt glaubwürdiger, wenn Externe über das Anbieterunternehmen sprechen.

Customer Cases sind als *vertrauensbildendes Mittel* geeignet, um risikoaverse Late Adopters anzusprechen. Die Fallbeispiele regen ebenso die *interne Diskussion* beim Kunden an. Besonders für einen *Challenger-Sale-Ansatz* sind spitze Cases mit Impact und Vorbildfunktion hilfreich. Hier sind provokante Artikel mit namhaften Partnern entstanden, beispielsweise «zerstöre dein HR-Portfolio schöpferisch» oder «Uber yourself before you get Kodaked».

Ebenso glaubwürdig ist es, wenn das eigene Unternehmen eine Transformation, die beim Kunden ansteht, bereits selbst absolviert hat. Der *Wettbewerbsbezug* und individuelle Projektpreferenzen wecken vor allem das Interesse von Entscheidungsträgern.

Die Customer Cases werden *von Beginn an* im Funnel eingesetzt. Selbst Telemarketing-Mitarbeiter im Business Development müssen eine Auswahl an Fallbeispielen kennen. Im *B2B-Geschäft* entstehen zahlreiche Kontakte in *frühen Phasen* beim Desk Research des Kunden. Ein wettbewerbsrelevantes Fallbeispiel löst dabei oft erstes Interesse und einen Kontakt aus. Der Industriebezug und die Identifikation mit einem Fall hängen allerdings davon ab, wie der Kunde sein eigenes Geschäftsmodell einschätzt.

Neben dem Wettbewerbsbezug dienen die Stories dem *Implementierungsbeweis* in späteren Phasen. Beide Botschaften werden dabei über ein zentrales Fallbeispiel kommuniziert.

In stark spezialisierten Branchen wie dem Maschinenbau ist der allgemeine Qualitätsbeweis nicht so bedeutsam. Nach einer Marktbereinigung herrscht hier ein solides Niveau vor. Beim Kompetenzbeweis geht es deshalb vorwiegend um die *Imagebildung*. Dabei überwiegt die Darstellung einer hohen Expertise bei schwierigen Lösungen mit namhaften Partnern, die nicht jeder Anbieter umsetzen kann.

Bei *kleineren Kunden* steht die *Identifikation* mit ähnlichen Unternehmen im Vordergrund. Im *Enterprise Segment* sollte dagegen vor allem ein *Geschäftsverständnis* gezeigt werden, beispielsweise bei den Veränderungen durch eine Merger-and-Acquisition-Strategie. Insbesondere grosse Anbieter nutzen Erfolgsgeschichten, um KMU zu vermitteln, dass ihre Leistungen auch dort erfolgreich Anwendung finden. Success Stories werden dazu vermehrt über Marketing-Mittel wie Magazine und Online-Plattformen ausgespielt.

Fallbeispiele lassen sich auch mit den übrigen Marketing-Mitteln verbinden, beispielsweise zur Anreicherung von Produktinformationen. Einen anwendungsbezogenen Leistungsbeweis können Anbieter mit physischen Produkten erbringen. Hier bringen sie den Fachexperten des Kunden beispielsweise *Muster* einer neuen Technologie mit in den Termin. (I 5,4.2, I 6,4.3, I 12,4.2, I 13,4.3, I 16,4.2, I 18,4.2, I 22,4.2, I 25,4.2, I 26,4.2, I 28,4.2)

Bei der Marketing-Strategie wurden auch Elemente des *Account Based Marketings* eingeführt. Hier werden Informationsgrafiken auf die individuelle Situation des Kunden zugeschnitten. Diese Massnahmen zielen vor allem auf das C-Level ab und sind teuer sowie ressourcenintensiv.

Im Account Based Marketing werden für den Kundeneinstieg *individuelle Informationsgrafiken* auf Grundlage einer intensiven Recherche erstellt. Diese Marketingmittel bilden Kennzahlen, Geschäftsprozesse und technologische Auswirkungen ab. Der Ansatz wird dabei zumeist für die Entwicklung von Bestandskunden genutzt.

Die Bearbeitung erfolgt mit einem spezialisierten Team in enger Zusammenarbeit mit dem KAM. Dabei setzt der Account Manager den Impuls und bindet die richtigen Ansprechpartner im C-Level des Kunden ein.

Im Account Based Marketing geht es um Grosskunden mit einem hohen Potential sowie einer konkreten Opportunity. Dieser Ansatz stellt die *teuerste* Form der Kundenbearbeitung dar. Das Vorgehen ist durch die Einbindung spezieller Teams für C-Level Workshops und Einzelevents bis hin zu einem Innovations Truck zudem *ressourcenintensiv*. (I 12,4.3, I 24,4.1)

4.2.3 Personaleinsatz in der Kundenbearbeitung

Teilabschnitt 4.2.3 befasst sich mit der Fragestellung:

O1.2: Welche Personalressourcen sind in frühen Phasen in der Interaktion mit dem Kunden im Sinne der Prozessziele besonders wirksam und wie werden sie eingesetzt?

Teilabschnitt 4.2.3.1 setzt sich mit Funktionen im *Order Taking* auseinander. Dabei geht es um Funktionen wie den Innendienst, Inside Sales oder Telesales. Diese Mitarbeiter nehmen einfache Inbound-Anfragen an, vermitteln weiter und unterstützen den Verkauf bei Transaktionen.

Teilabschnitt 4.2.3.2 thematisiert die funktionale Aufteilung im *Marketing Matching*. Dabei erfolgt eine Selbstqualifizierung des Kunden durch die Interaktion mit Marketing-Inhalten, bevor der Vertrieb involviert wird.

Teilabschnitt 4.2.3.3 zeigt die funktionale Spezialisierung in der *Personal Selling Chain*. Hier erfolgen ein persönlicher Erstkontakt und eine Vorqualifizierung nach einem anbieterseitigen Targeting, mit Spezialisten für einzelne Prozessschritte in einer Bearbeitungskette.

Teilabschnitt 4.2.3.4 befasst sich mit dem *Targeted Approach*. Dabei übernimmt das Marketing eine stärkere und tiefere Informationsfunktion sowie das Account Monitoring. Gleichzeitig liegt die Kundenbetreuung von Beginn an in der Hand eines zentral verantwortlichen Account Managers. Auch die unterstützenden Experten spezialisieren sich zunehmend.

Teilabschnitt 4.2.3.5 führt in das Konzept des *Account Based Marketing* ein. Dabei wird ein Kommunikationsprojekt in einem integrierten Marketing- und Sales-Ansatz für einen besonders lohnenden Einzelkunden aufgesetzt. Der Account Manager wird hier von einem interdisziplinären Team und einem Hauptverantwortlichen im Marketing unterstützt, um grosse Beschaffungspotentiale zu heben.

4.2.3.1 Order Taking

Beim Order Taking treten Funktionen wie *Innendienst*, *Inside Sales* oder *Telesales* auf. Diese Funktionen stehen am Ende eines durch die Kundeninitiative geprägten Prozesses, um *einfache Inbound-Anfragen* anzunehmen. Zudem soll der *Vertrieb* bei repetitiven Tätigkeiten wie *Angebotserstellungen*, *Auftragsabwicklungen* und dem *Nachfassen* in laufenden Prozessen entlastet werden, damit eine Konzentration auf Potentialkunden möglich ist. Die Funktionen *erinnern* Kontakte bei Wiederbeschaffungen oder *verkaufen einfache Leistungen* telefonisch an Kleinkunden.

Bei allen Kontaktpunkten erfolgt eine *Untersuchung auf Cross- und Upselling Chancen*, für die der Vertrieb und andere Funktionen eingebunden werden. Hier muss allerdings ein Anreiz zur Weitervermittlung sichergestellt werden.

Marketing-Massnahmen scheinen in diesem Segment vorwiegend produktorientiert zu sein.

Der *Innendienst* übernimmt die *Kundenführung* bei einfachen Inbound-Anfragen. Ausserdem erfolgt eine *Vorqualifizierung* für die *Weitervermittlung* bei der Chance auf Cross- und Upselling.

Funktionen wie der *Inside Sales* wirken als *Reminder* und leiten einfache Wiederkäufe anbieterseitig ein. Sie *unterstützen* den Vertrieb bei einfachen Tätigkeiten wie *Angebotserstellungen* und *Auftragsabwicklungen* oder fassen strukturiert nach.

Zeigt der Kunde *weiteres Interesse*, kann der Vertrieb erneut eingebunden werden.

Bei Order Taking gibt es einen *Innendienst*, der *einfache Transaktionen* abwickelt und *Inbound-Anrufe* entgegennimmt.

Zusätzlich kann eine *Vorqualifizierung* erfolgen und es wird darauf geachtet, bei eingehenden Anrufen weitere Cross- und Upselling-Potentiale zu realisieren. Im Optimalfall entsteht dadurch eine *Weitervermittlung* an höher qualifizierte *Telefonberater* oder den *Aussendienst*.

Eine weitere Aufgabe der Mitarbeiter im *Inside Sales* ist es, *Wiederkäufe einzuleiten*. Im Gegensatz zum Erstverkauf muss in diesem Segment wenig argumentiert und vorzugsweise erinnert werden.

Der Innendienst unterstützt den Vertrieb zumeist bei der *Angebotserstellung* und *Auftragsabwicklung*. Sollte ein Kunde allerdings mehr Interesse zeigen, können auch weitere Termine geplant werden. Somit erfolgt eine *Übergabe zum Cross- und Upselling* unter Einbezug des Aussendienstes. Neben dem Annehmen von Inbound-Anfragen *fassen* die Mitarbeiter *auch strukturiert nach*. (I 2,6.2, I 15,6.2, I 21,6.2, I 29,6.2)

Beim *Marketing* wird eher von einer *Unterstützung der Produkte* als des Vertriebs ausgegangen.

Im unteren Segment wird beim Marketing eher von *Produktwerbung* und nicht von einer vertriebsunterstützenden Funktion gesprochen. (I 29,6.2)

Funktionen wie *Telesales* sollen *bei Kleinkunden entlasten*, damit sich der Vertrieb auf *profitable Potentialkunden* konzentrieren kann. Die Umstellung kann beim Vertrieb auf *Widerstand* stossen. Deshalb wird ein Umdenken zu einer harmonischeren Zusammenarbeit vorangetrieben.

Eine Aufgabe der Mitarbeiter im Order Taking ist es, den *Vertrieb zu entlasten*. Vor allem *Kleinkunden* sollen über *Telesales* abgewickelt werden. Dadurch kann sich der Vertrieb auf grössere Potentiale konzentrieren.

Für viele Mitarbeiter ist die stärkere Betreuung ihrer kleineren Kunden durch eine weitere Funktion ungewohnt sowie ungewollt. Einige Vertriebsmitarbeiter verbringen sogar gerne Zeit bei unprofitablen Kunden, da die Gespräche angenehm sind und sie hier nicht unter Druck stehen. Zukünftig soll allerdings ein Umdenken stattfinden, bei dem der Vertrieb lernt, die flankierenden Mitarbeiter als telefonische Unterstützung anzusehen und selbst aktiv einzusetzen. Der *Verkauf* soll sich dadurch auf *Potentialkunden* sowie die Entwicklung von *Key Accounts* fokussieren. (I 2,6.3, I 15,6.4)

Es gilt, *Anreize für die Weitervermittlung* von Kunden ins Cross- und Upselling zu schaffen. Deshalb sollen die Innendienstmitarbeiter mit Ansätzen wie *Team-Entlohnungen* stärker in die ganzheitliche Bearbeitung *integriert* werden.

Im Innendienst kann es zu *Intensivierungsproblemen* kommen. So stellt sich die Frage, wie ausgelastet die Mitarbeiter zeitlich sind und ob sie einen Mehrwert darin sehen, Kunden im Cross- und Upselling *weiterzuvermitteln*. Hier bietet es sich an, Anreize und

Team-Entlohnungen zu schaffen und den Aufwand für eine Weitervermittlung zu minimieren. (I 2,6.5)

4.2.3.2 Marketing Matching

Beim Marketing Matching *qualifiziert* sich der Kunde durch eine *Interaktion mit skalierbarem Marketing Content selbst*. Durch diese Vorqualifizierung wird der *Vertrieb entlastet*.

Die Gestaltung der Inhalte erfordert *Branchenwissen* und wird von *Spezialisten* nach *Vorgabe des Vertriebs* als interner Kunde angefertigt. Die Inhalte werden nach Möglichkeit von *Rechtsexperten* auf die Gewährleistung des Datenschutzes geprüft.

Marketing wird an seinem Beitrag zum Funnel gemessen, in dem es darum geht, *Leads* zu *generieren*, zu *evaluieren* und zu *priorisieren*. Als weitere Aufgabe *wertet* das Marketing Lead-Aktivitäten *aus* und hilft bei der *Priorisierung*.

Leads werden durch einen *Pool* oder *direkt* an den Vertrieb *übergeben*, wobei Kontaktbeschränkungen für das Marketing entstehen können. Der *Vertrieb selektiert nach* und geht bei passenden Interessenten in den *persönlichen Kontakt*.

Es bieten sich *Koordinationsmeetings* und *Feedback Loops* zwischen Marketing und Sales an. Hier gilt es, ein *konstruktives Spannungsfeld* zu schaffen, bei dem Übergabekriterien, das Nachfassen und die Weiterverarbeitung kontinuierlich diskutiert werden.

Der Funnel im Marketing Matching ist zweigeteilt. Die Bearbeitung beginnt mit einer *breiten und skalierbaren Ansprache* durch Marketing-Mittel. Anschliessend erfolgt eine *nachgelagerte Übergabe* in das persönliche Gespräch mit dem Vertrieb.

Marketing-Mittel werden von *internen Funktionen* mit *Branchenwissen* nach den Impulsen des Sales gestaltet. Der *Vertrieb* wird als *interner Kunde* des Marketings angesehen. Das Marketing wird dabei an seinem *Beitrag zum Funnel* gemessen.

Marketing generiert *Leads*, die an den Vertrieb übergeben werden und anschliessend teilweise für das Marketing *gesperrt* sind.

Im *Marketing Matching* gibt es eine klare *Trennung* zwischen Marketing und Sales. Das *Marketing* ist für eine *breite und skalierbare Ansprache* im *vorderen Teil des Funnels* zuständig. Der *Vertrieb* folgt daraufhin mit einer *individuellen aber nachgelagerten Ansprache*. Bei *Kleinkunden* gibt es eher Inbound Teams und bei *Grosskunden* ein Sales Team. Im Inbound-Geschäft ist allerdings ein hoher Entwicklungsstand bei den *Marketing Analytics* erforderlich.

Bei der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales geht der *Impuls zur Gestaltung des Contents* vom Vertrieb aus. Marketing-Aufgaben wie die Content Creation sollten nicht ausgelagert werden, da für Inhalte wie Customer Cases *Branchenwissen* erforderlich ist.

Der *Vertrieb* kann als *interner Kunde* des Marketings betrachtet werden, wobei sogar eine Zufriedenheitsbefragung möglich ist. Es geht darum, den Vertrieb optimal zu unterstützen und sein Feedback gewissenhaft zu berücksichtigen. Allerdings kann das Marketing auch eine zeitnahe Bearbeitung von Leads erwarten, auf die in einer flexiblen Zeitspanne reagiert werden muss. Marketing wird an seinem *Beitrag zum Funnel* gemessen.

Im CRM sind die *Leads* ebenfalls für den Vertrieb sichtbar, der bei interessanten Signalen zudem *direkt übernehmen kann*. Bei einer *laufenden Bearbeitung* durch den Vertrieb können Kontakte auch *für das Marketing gesperrt* werden und es wird generell zurückhaltender kommuniziert. (I 3,6.4, I 6,6.2, I 8,6.2, I 14,6.1, I 14,6.3, I 27,6.1, I 27,6.2)

Bei grösseren Unternehmen werden der *Marketing Content* und die *Datenverarbeitung* von *Rechtsexperten* überprüft.

Bei grösseren Unternehmen findet sich der Einbezug einer eigenen *Rechtsabteilung*. Diese Abteilung führt einen *Legal Check* bei Marketing-Inhalten und der *Datenverarbeitung* durch. (I 8,6.1)

Marketing generiert *Inbound Leads* und *entlastet* den *Vertrieb*, indem Kunden durch Content-Interaktionen *vorqualifiziert* werden. Die Leads werden zudem *evaluiert* und *priorisiert*.

Eine wesentliche Aufgabe ist die *Lead-Generierung*. *Inbound Leads* kommen vom *Marketing*, wobei neben der *Erzeugung* auch die *Priorisierung* und die *Evaluierung der Datenqualität* eine Rolle spielen. Marketing *entlastet* den Vertrieb, indem Kunden durch *Content-Interaktionen* vorqualifiziert werden. Im KMU-Geschäft besteht mit *steigendem Potential* eine zunehmende Bereitschaft zur *telefonischen Vorqualifizierung*. (I 3,6.3, I 8,6.1, I 9,6.1, I 26,6.1, I 29,6.2)

Das *Marketing* bezieht *Aktivitäten* von Leads mit ein und hilft bei der Bewertung. Leads können in einem zentralen *Pool* gesammelt oder *direkt* übergeben werden. Die Beurteilung kann durch eine *Nachselektion* im *Vertrieb* oder über *vertriebsorientierte Metriken* erfolgen.

Der Reifegrad eines Leads ist individuell und situativ zu betrachten, wobei erkennbar hohe Potentiale auch zu einer *sofortigen Übergabe* führen können.

Es gibt *Koordinationsmeetings* zwischen Marketing und Vertrieb. Einerseits wird dabei sichergestellt, dass *strukturiert nachgefasst* wird. Andererseits sollten nur Leads mit einem *echten Bedarf* an den Vertrieb übergeben werden.

Ein *Feedback Loop* ist geeignet, um ein konstruktives *Spannungsfeld* zwischen den Bereichen sicherzustellen. Es geht um einen konstruktiven Mittelweg zwischen einer *zu schnellen Übergabe* und einer *intransparenten Weiterverarbeitung*.

Im *Lead Handover* genügt es manchmal bereits, dass Kundenpotential und ein Grundinteresse vorhanden sind. Besonders im B2B-Geschäft erfolgt eine *schnelle* Übergabe ohne ausführliches Scoring.

Weiterhin *deuten* die Mitarbeiter die *Aktivitäten* von Leads. Die Kontakte werden so *priorisiert*, dass nur Fälle mit einem *echten Bedarf* an den Vertrieb übergeben werden. Auch ein *wöchentlicher Abgleich* zwischen Marketing und Sales ist möglich, inklusive eines *strukturierten Nachfassens*.

Es werden auch Lead aus externen Quellen *eingekauft*, *priorisiert* und dem Verkauf in einem zentralen *Pool zur Verfügung gestellt*. Durch den Vertrieb kann eine *Nachselektion* erfolgen. So wird beispielsweise das Geschäftsmodell identifiziert und auf dieser Basis *über die Bearbeitung entschieden*.

Zwischen Marketing und Sales gibt es ein *Spannungsfeld* im Lead Handover. Herausforderungen entstehen einerseits aufgrund einer zu schnellen Übergabe. Andererseits ist auch eine fehlende oder intransparente Weiterverarbeitung problematisch.

Eine Lösung kann durch einen *Feedback Loop* erfolgen, in dem Leads nicht einfach übergeben werden. Im Loop wird der Zustand neuer Kontakte durch beide Bereiche gemeinsam und kritisch reflektiert. Dabei können auch *zurückgewiesene Leads* erneut an das Marketing übergeben werden.

Ausserdem ist es hilfreich, den *Reifegrad* von Kontakten über *realistische Metriken* zu bestimmen. Die Bewertung sollte abseits vom Marketing-Erfolg bei Klicks, Downloads und Impressionen erfolgen.

Einerseits wird die Übergabe von *echten Opportunities* in die Sales Pipeline gefordert. Andererseits ist es ebenso *unrealistisch*, einen warmen Lead zu erwarten, der unmittelbar und ohne eine weitere Qualifizierung etwas kaufen möchte.

Die *Lead-Definition* wird in zahlreichen Unternehmen vom Management bestimmt. Die *Übergabekriterien* hängen dabei von der Situation und beispielsweise den vertriebenen Produkten ab. So gibt es Fälle, in denen die *Analytics* einen so starken

Interessenindikator aufzeigen, dass sich ein sofortiger Sales-Kontakt lohnt. Unter Unsicherheit wird allerdings ein *vorgelagertes Telemarketing* eingebunden.

Haupttreiber für die Übergabe ist das *Kundeninteresse*, das eine präzise Ansprache ermöglichen sollte. Das Interesse wird dabei mit Informationen zum Ansprechpartner und der prognostizierten Umsatzgrösse verbunden.

Bei einer Vielzahl von Firmen ist das Konzept ähnlich und es geht um die *Übergabe* von *akzeptierten Marketing Leads*. Insbesondere ältere Vertriebsmitarbeiter haben ein Problem, wenn ihnen Leads zugeordnet werden, da sie diese Zuordnung als Kritik an ihren eigenen Fähigkeiten erleben. Allerdings steigt die Akzeptanz mit der Gewöhnung an Recommender und sobald der Vorteil einer höheren Produktivität deutlich wird. (I 5,6.2, I 5,6.3, I 6,6.2, I 8,6.3, I 14,6.3, I 16,6.3, I 17,6.2, I 17,6.3, I 19,6.2, I 26,6.2, I 27,6.2, I 28,6.2)

4.2.3.3 Personal Selling Chain

Bei der Personal Selling Chain unterstützt das *Marketing* den *Vertrieb* als *Informationsfunktion*. Dabei werden interne und externe *Entwicklungen kommuniziert*.

Über die *Market Intelligence* werden *anwendungsorientierte Bundles* auf Basis der *Kundenforschung* entwickelt. Dabei erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit der *Qualitätsprüfung* im Produktmanagement.

Daneben organisiert *Marketing Communication* Veranstaltungen als *zentrale Kommunikationsplattformen*. Die Mitarbeiter sind hier zudem für den *Content* und die *digitalen Kanäle* verantwortlich.

Durch hohe Kontaktfrequenzen können *Best Practices* identifiziert und multipliziert werden. Produktspezifische *Marketing-Divisionen* haben neben der Kundenforschung einen *Beratungs- und zentralen Schulungsauftrag* mit einer *standardisierten Produktplanung*.

Bei der Personal Selling Chain erfolgt die Kundenbearbeitung durch eine *Verkettung* von *Funktionen*, die auf einzelne *Prozessschritte spezialisiert* sind. Der *persönliche Erstkontakt* ist *wirtschaftlich* sowie nach *Kompetenz gestaffelt*. Er reicht von Servicefunktionen und jungen Telefonberatern über Outbound- und Telemarketing-Agenten, Business-Development-Mitarbeiter oder Vertriebsmitarbeiter im Vorruhestand bis zum Vertrieb.

Je nach *Komplexität* der Anfrage wird ein dauerhafter menschlicher *Touchpoint* bei Fragen sichergestellt. Es erfolgt ein *Abschluss* über Tele-Sales bis hin zur *Weitergabe* von *Potentialkunden* in die Direktbearbeitung eines *höheren Segments*.

Im *Targeting* werden Leads zu *Listen* aggregiert und nach Potentialen *priorisiert*. Die Zusammenstellung erfolgt aufgrund von kundenseitigen Interaktionen und selbstgenerierten, gekauften oder mit Partnern ausgetauschten Daten. Auch eine Beteiligung von *Marketing Analytics* oder *Data-Management-Einheiten* ist dabei denkbar. Anschließend erfolgt eine *Nachbewertung* durch den *Vertrieb*, der bei *hohen Potentialen* auch *direkt einen Kontakt* initiieren kann.

Im Falle unklarer Potentiale *recherchieren Pre-Sales-Mitarbeiter* Informationen zu geeigneten *Anknüpfungspunkten* für den Einstieg. Zudem prüfen sie *Interessenindikatoren* in einer *Vorqualifizierung* ab. Dabei kann der Erstkontakt situativ per E-Mail über Social Media oder telefonisch erfolgen.

Im ersten Gespräch zeigt sich die *Branchenkompetenz* der *Pre-Sales-Mitarbeiter*. Die Qualifikation sollte bei speziellen Teams für B2B-Outbound-Kampagnen besonders hoch sein. Hier geht es darum, *Themengespräche* ohne technische oder verkäuferische Ausrichtung mit *Entscheidungsträgern* zu führen. Die Gespräche werden bei hinreichendem Potential in einem vereinbarten *Folgetermin* vom *Vertrieb* vertieft.

Die Mitarbeiter im *Pre-Sales* *entlasten* den Vertrieb als *skalierbarer persönlicher Kontakt* in der *Vorqualifizierung*. Sie übernehmen ausserdem das *Nachfassen* für generelle Terminvereinbarungen oder bei Event-Einladungen und Follow-Ups. Nach dem Vertriebstermin kann ein erneuter Quality Check erfolgen, um das *weitere Vorgehen abzusichern*.

Die *Ausrichtung* und *Optimierung* der Ansprache bei Kampagnen und die *Weiterverfolgung* der Leads werden daneben von *übergeordneten Funktionen* wie *Sales- oder Kampagnen-Managern* durchgeführt. Eine ähnliche *Funnel-Optimierung* zeigt sich bei *Channel- und Operation Managern*. Diese Funktionen unterstützen externe Partner mit Marketing-Mitteln bei der Personalauswahl oder im Coaching, um die Conversion zu verbessern.

Bei der *Planung von Kampagnen* gibt es stets eine Beteiligung des *Vertriebs*. Die *Gestaltung* wird von *interdisziplinären Gremien* durchgeführt, während die *Umsetzungsverantwortung* bei übergreifenden Führungsfunktionen wie dem *Aktivitäten-Management* liegt.

Für die *Übergabe* von Leads an den Vertrieb im Handover können Kriterien und Profilinformationen gefordert werden. Allerdings sind viele Informationen mit der Intuition der Mitarbeiter verbunden. Zudem können sich die Kriterien sogar dynamisch in Abhängigkeit von der *Auslastung* in der Pipeline verändern. Um eine hohe *Lead-Qualität* sicherzustellen, werden die Pre-Sales-Mitarbeiter aufwands- und nicht terminbasiert bezahlt.

Die Leads werden in einen *Pool* übergeben, direkt von *Vertriebsmitarbeitern* übernommen oder von *Führungsfunktionen* zugewiesen. Die Führungskräfte sind direkt in die *Zielsetzungen* des *Vertriebs* involviert und *managen seine Auslastung*.

Der Vertrieb ist ein limitierender Wachstumsfaktor und soll auf *priorisierte Neukontakte* und *-geschäfte* ausgerichtet werden. Die zeitliche Bearbeitung von Verkaufspotentialen liegt im *Ermessen des Vertriebs*. Allerdings gibt es *Zielvorgaben* und *Feedback-Gespräche* zu den Opportunity-Listen mit den *Führungsfunktionen*.

Der Vertrieb fungiert als *vorbereitender Generalist* mit angemessenen Branchenkenntnissen. Seine Tätigkeiten umfassen das *vertiefende Qualifying* als *Türöffner* für die *Spezialisten*. Ebenso verantwortet der Vertrieb den *Beziehungsaufbau* und die *Sicherstellung* des *Prozessflusses* durch Folgetermine. Eine weitere relevante Rolle ist die *Eingrenzung* der technischen *Leistungserstellung* im Sinne von Budget und Verständlichkeit. Bei *strategischen Fragestellungen* erfolgt eine Begleitung durch *Vertriebsleiter* und bei komplexen *Innovationen* durch passende *Experten*.

Über den gesamten Funnel zeigt sich, wie *vorgelagerte* und *flankierende Funktionen* die Konzentration des Vertriebs auf seine Hauptaufgaben erleichtern. So werden *Probleme* vom *Customer Service* aufgefangen und die *Betreuung* sowie die *Implementierung* werden von *Aftersales Teams* begleitet. Daneben bieten *externe Partner*, *Werkstudenten* oder *Data-Management-Teams* interne Services an, um *Daten* für den Vertrieb *einzupflegen*. Die *Data-Management-Mitarbeiter* *validieren* ebenfalls Kundendaten und führen regelmässige *Aktualisierungen* bei wertvollen Informationen wie Angaben zu Kontaktpersonen durch.

Das *Marketing* informiert den *Vertrieb* zu internen und externen Entwicklungen wie Produkten oder Trends und setzt seine Wünsche flankierend um. *Market Intelligence* kann beim *Informationsauftrag* eine Sonderrolle wahrnehmen, beispielsweise durch eine Aufstellung nach produktspezifischen Divisionen mit einer zentralen Beratungs- und Schulungsinstanz. Die Divisionen *untersuchen Kundenprobleme* und *entwickeln anwendungsorientierte Bundles* für den Vertrieb. Dabei erfolgt eine *Qualitätskontrolle* der Bundles durch das *Produktmanagement*.

Der *Vertrieb* wird als *limitierender Faktor* erlebt; deshalb soll in frühen Phasen stärker vorqualifiziert und digitalisiert werden. Der Fokus beim Vertrieb liegt auf *priorisierten Neukontakten* und *Neugeschäften*. Dabei soll der Vertriebsprozess zunehmend bei *Awareness* und *Interaction* starten.

Daneben gibt es die Funktion der *Marketing Communication*. Sie ist für *Veranstaltungen*, den *Content* und die *digitalen Kanäle* verantwortlich. Marketing soll zukünftig näher an den Markt rücken und *Signale analysieren* sowie *Leads generieren*.

In der Personal Selling Chain *informiert* das *Marketing* den *Vertrieb* zu neuen Produkten, Dienstleistungen sowie Themen und Trends.

Der *Vertrieb* oder *spezialisierte Funktionen* stellen den *Kundenkontakt* her und *generieren Neugeschäft* im persönlichen Gespräch. Vor allem in der Neukundenansprache wird eine feinere Abstufung in der Vorqualifizierung angestrebt, bevor der Vertrieb geschickt wird.

Bei der Verknüpfung von Marketing und Sales in einem gemeinsamen Funnel muss der *Vertriebsprozess* bereits bei den *frühen Elementen* Awareness und Interaction starten.

Der Vertrieb wird als *limitierender Wachstumsfaktor* erlebt, weshalb zukünftig eine *stärkere Orchestrierung* aus dem Marketing erfolgen soll. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der ersten Ansprache über digitale Kanäle mit nachgelagertem persönlichem Kontakt.

In den meisten Fällen wird *Marketing als flankierende Funktion* eingesetzt, die *Wünsche* und *Themen des Vertriebs* ausarbeitet. In der Auslegung als *Marketing Communication* *organisieren* die Mitarbeiter Events, *erzeugen* Content, *warten* die Website und *bespielen* soziale Medien.

Im *Marketing* gibt es bei Anbietern mit einem *komplexen Portfolio* spezialisierte Funktionen, die beispielsweise nach *produktbasierten Divisionen* aufgestellt sind. Diese Funktionen nehmen *Market-Intelligence-Aufgaben* wahr. Beispielsweise werden konkrete Anwendungsfälle und Probleme bei *branchenspezifischen Arbeitsabläufen* untersucht, um sie in *Produktkombinationen* zu *übersetzen*. Die Divisionen haben dabei keine Verkaufs-, sondern eine *Informationsfunktion* in der Matrix. Sie unterstützen den CEO bei *Entscheidungen* oder wirken als *Beratungs-* und *Schulungsinstanz* für den Vertrieb. Die *Kundenforschung* erfolgt über *Assistenten*, während die *Divisionsleiter* bei größeren Kunden den Vertrieb unterstützen. Die Divisionen sind ein Brückenkopf zwischen Kunde, Vertrieb und Produktmanagement. Dabei nimmt das Produktmanagement wiederum die *Qualitätsüberprüfung* von Bundles vor, bevor diese dem Vertrieb übergeben werden.

Gesammelte *Informationen zu branchenspezifischen Trends* können vom Marketing aggregiert *im CRM* zur Verfügung gestellt beziehungsweise spezifischen Sales-Gruppen zugeordnet werden.

Neben den weichen Zielen im Marketing soll zukünftig die *Nähe zum Markt* erhöht werden. Hier wird der Aufgabenbereich stärker auf die *Interpretation von Signalen* und die *Lead-Generierung* ausgelegt. (I 1,6.2, I 1, 6.3, I 1,6.5, I 8,6.3, I 14, 6.4, I 17,6.2, I 27,6.1)

In der Kundenbearbeitung gibt es eine *hohe Frequenz* weshalb *Best Practices* identifiziert und multipliziert werden können. Es überwiegen *Standardisierungen* in der *Produktplanung* durch eine zentrale Ausbildung und durch Events als Plattformen für die Kundenansprache. Das *Marketing* ist für die zentralen Massnahmen verantwortlich, sollte allerdings den *Vertrieb kommunikativ integrieren*. Bei dezentralen Teams bietet sich eine direkte Integration neuer Funktionen an, um die Akzeptanz zu erhöhen.

Die *Schulung* und *Produktplanung* liegen bei zentralen *Marketing-Funktionen*. Bei einer hochfrequenten Kundenbearbeitung in einem ausgedehnten Markt können *Best Practices* bei einzelnen Mitarbeitern *erkannt* und in der Ausbildung *multipliziert* werden. Auch *Events* werden als *standardisierte Plattformen* genutzt, auf denen Vertriebsmitarbeiter in den Kundenkontakt gehen können. Der *Vertrieb* sollte allerdings besser in *Marketing-Aktivitäten* wie Branchenfrühstücks *integriert* werden.

Besonders bei Marketing-Funktionen mit regionalen Strukturen bietet es sich an, *dezentrale Teams* zu nutzen. Der Koordinations- und der Ausbildungsaufwand steigen im Vergleich zu einer zentralen Stelle. Für eine optimale Auslastung muss zudem eine angemessene Bearbeitungsfrequenz sichergestellt werden. Durch die lokale Integration erhöht sich allerdings die *Akzeptanz* in der Zusammenarbeit mit einzelnen Funktionen. Daneben wird die *Zielerreichung* transparenter auf die jeweiligen Business Units umgelegt. (I 1,6.2, I 2,6.4, I 2,6.7, I 12,6.2, I 15,6.2)

Das *Marketing* unterstützt den Vertrieb bei der *Auswahl passender Kunden* durch die Auswertung interner und externer Listen. Die Beteiligung des *Marketings* am *Targeting* ist eine Qualifizierungsfrage und erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem *Sales*, der die Kontakte *nachbewertet*.

In der höchsten Entwicklungsstufe gibt es einen globalen Planungsprozess, in dem *Informationen gesammelt* sowie Leads und Top Accounts *priorisiert* und *weitergegeben* werden.

Führungskräfte wirken als *Korrektiv* bei der *Lead-Verteilung*. Die Verteilung kann über Pools oder direkt erfolgen. Hier kommt es zu einem Trade-Off zwischen der passenden *Zuordnung* und einer angemessenen *Auslastung* der Mitarbeiter. Daneben gibt es weitere Priorisierungen, beispielsweise bei der Streckenplanung im Aussendienst. Die *zeitliche Bearbeitung* liegt in der Verantwortung des Vertriebs. Allerdings gibt es

Feedback-Gespräche mit den Führungsfunktionen zu Opportunity-Listen und Zielvorgaben bei Top Accounts.

Das *Marketing* unterstützt bei der *Kundenauswahl* mit Tools, Empfehlungen und Listen. Der *Vertrieb* nimmt dagegen die *finale Auswahl* vor. Es werden Bestands- und Neukunden aus internen und gekauften Listen analysiert, die dem Vertrieb mit Empfehlungen übergeben werden.

Welche Funktion das *Targeting* übernimmt, hängt von der Qualität der Marketing-Abteilung ab. In grossen Unternehmen erfolgt das Targeting in enger *Zusammenarbeit* mit dem *Sales*. Die Erfolgswahrscheinlichkeit bei einem Lead wird *vor dem Kontakt* von den *Vertriebsmitarbeitern* und ihren *Führungskräften* bewertet.

Die *Zuordnung* von Kontakten kann auch abgestuft erfolgen, beispielsweise durch einen *Leiter Innendienst*, der die Leads einstuft und eine Zuteilung vornimmt. Die Auswahl passender Mitarbeiter kann sich an einer Themenaffinität mit der individuellen Kundensituation orientieren. Hier können andere Führungskräfte, wie die direkten Vorgesetzten des Vertriebs, als *Korrektiv* fungieren. So werden Kontakte manchmal nicht zum optimalen Ansprechpartner, sondern auch an neue Mitarbeiter im Training übergeben.

In der *Outbound-Telefonie* gibt es ähnliche Gefässe wie Lead Pools und Listen, die von einer Führungsfunktion gemanagt, zugeordnet und überwacht werden. Auch übergeordnete Themen, wie die regionale, strategische Planung und die *Festlegung von Routen* für den Aussendienst, entstehen in einem *Top-Down-Prozess*. Dabei gibt es in grösseren Unternehmen mitunter eine globale Planung. Hier werden Informationen zu Targets vom Marketing gesammelt, Leads priorisiert und an den Vertrieb weitergegeben. Für die *Vertriebsmitarbeiter* werden oft *Top Accounts* mit höheren Wachstumszielen und dedizierten Projekten gesetzt, wobei ambitionierte, aber realistische Ziele vorgegeben werden.

Zwar gibt es *regelmässige Gespräche* zu den aktuellen Opportunity-Listen zwischen dem Vertrieb und der Führung. Jedoch hat es sich bewährt, die *Zeiteinteilung* zur Kundenbearbeitung in der Kompetenz des Vertriebs zu belassen, um sein individuelles Wirken nicht einzuschränken. (I 2,6.2, I 5,6.2, I 5,6.4, I 7,6.4, I 9,6.2, I 14,6.4, I 15,6.3, I 21,6.2)

Bei *Partnern* können Leads *persönlich abgeglichen* werden oder es erfolgt eine *Betreuung* durch einen *Channel Manager*. Diese Funktionen *planen* gemeinsame Marketing-Aktivitäten, *setzen* Incentives und *unterstützen* die Bearbeitung von Grosskunden selektiv.

Bei der Funktion des *Operation Managers* wird eine stärkere *Funnel-Optimierung* betont. Hier stehen die Personalauswahl, das Mitarbeiter-Coaching und die Conversion im Vordergrund. Auch eine Zusammenarbeit mit *indirekten Händlern* oder *Implementierungspartnern* kann wirksam sein. Dabei sind gegenseitige Commitments und der Informationsaustausch besonders bedeutsam.

Ein weiterer Punkt ist die *Zusammenarbeit mit Partnern*. Bei hochqualifizierten Leads kann es zu einer *persönlichen Übergabe* zwischen den Geschäftsführern kommen.

In der Zusammenarbeit mit Partnern werden auch *Channel Manager* eingesetzt. Sie entscheiden beispielsweise über ein Marketing-Budget aus Kickback-Programmen, das in Aktivitäten wie Telemarketing fließen kann. Bei grossen Opportunities gehen die Channel Manager zudem mit ins Feld.

Auch bei der Zusammenarbeit mit Partnern im Vendor-Bereich gibt es Support-Funktionen. Hier unterstützen *Operation Manager* bei der Personalauswahl oder im Coaching des Vertriebs. Die *Conversion* im Funnel zu optimieren, wird als bedeutendster Hebel angesehen, bei dem oftmals viel Potential verschenkt wird. Deshalb wird eine direkte Einflussnahme auf den Funnel von Partnern angestrebt.

Partner können auch die *Implementierung* von Leistungen übernehmen. Dabei *committen* sie sich beispielsweise vorab zu einem Umsatzziel in Verbindung mit Beraterzertifizierungen. Auch Vergünstigungen bei Schulungen sowie Kickbacks sind denkbar.

Um global zu wachsen, bietet sich zudem der *indirekte Vertrieb* über externe Händler an. Hier erfolgt ein intensiver Informationsaustausch, wobei der Händler von der Akquise bis zu Service-Aktivitäten den gesamten Verkaufsprozess übernimmt. Im Gegenzug werden eingehende Leads vom Anbieter bei einem regional passenden Bezug an den lokalen Händler zurückgespiegelt. (I 5,6.4, I 7,6.2, I 14,6.3, I 14, 6.4, I 16,6.1, I 18,6.3)

Nach einer *Kosten-Nutzen-Betrachtung* eignet sich der telefonische Kontakt durch eine hohe Frequenz und schnelle Abfragen im Vergleich zum Aussendienst. Über den Einsatz des Telefons werden somit Reaktions- und Auslastungszeiten optimiert. Daneben können *Beziehungen zu neuen Funktionen* geknüpft werden und der *Vertrieb* wird *entlastet*. Im KMU-Geschäft werden Chancen bei einer Verknüpfung mit dem digitalen Funnel gesehen, beispielsweise indem der Kunde jederzeit einen telefonischen Ansprechpartner hinzuziehen kann.

Leads können nach einer *kundenseitigen Interaktion vorqualifiziert* oder aufgrund von Indikatoren anbieterseitig angesprochen werden. Bei hohem Potential ist zudem eine

direkte Übergabe an den Vertrieb möglich. Die Anrufe dienen überwiegend der *Vermittlung einfacher Leistungen*, der *Vorqualifizierung* oder als *Opener*.

Die vorgelagerten Mitarbeiter können den *Einstieg erleichtern*, indem sie durch eine Recherche zur *Anreicherung vorhandener Informationen* beitragen. Zudem kann der Kunde bereits über alternative Kanäle wie Social Media oder E-Mail kontaktiert werden. Bei *Outbound-Kampagnen* geht es um die Lead-Generierung. Dazu werden Kundenlisten mit relevanten Themen angerufen. Die Selektion der Listen kann mit Marketing-Analytics-Einheiten durchgeführt werden.

Bei *grösseren Kunden* werden spezielle Outbound Teams mit einer höheren Qualifikation eingesetzt. Einfache Beratungen können dagegen junge Telefonberater vor ihrer Aussendiensttätigkeit übernehmen. Die *Auslastung* erfolgt hier durch eine Kombination aus direkt weitergeleiteten Inbound-Anrufen, einem Pool aus Outbound-Kontakten und zugeordneten Gesprächsterminen aus Kampagnen.

In die *Kampagnenplanung* werden der Vertrieb und zentrale Führungsfunktionen wie das Aktivitäten-Management für die Koordinierung und Umsetzung eingebunden. Bei der Gestaltung kann eine *interdisziplinäre Kommission* hilfreich sein. In den Kampagnen erfolgt eine *stetige Optimierung* mit einer Evaluation des Produktfokus, der Argumentationsgrundlagen und der Bedürfnisse im Buying Center.

Im Fall von Kleinkunden folgt die Bearbeitung einer klassischen *Kosten-Nutzen-Überlegung*, weshalb der telefonische Kontakt favorisiert wird. Ein Besuch oder die persönliche Betreuung erfolgt dagegen nur auf Wunsch oder wenn sich diese Kunden in räumlicher Nähe befinden, wodurch der Aufwand sinkt.

Durch die Einführung einer *professionellen Funktion für Outbound Calls* steigt die Kontaktfrequenz da Fahrtzeiten entfallen. Auch Abfragen verlaufen schneller und es können häufig neue Gesprächspartner erreicht werden.

Sogar über das Telefon kann eine *Beziehung entstehen*. Allerdings funktioniert diese Vertriebsform nur bei *einfachen Leistungen* oder als *Opener*. Der Vertrieb kann durch die telefonische Unterstützung *entlastet werden*, um seine Zeit auf Potentialkunden auszurichten. Bei den Callcenter-Agenten gilt es jedoch zu beachten, dass ihre Tätigkeit *repetitiv, langweilig* und somit *anstrengend* sein kann. Sie ist belastend, auch wenn es sich um keine kalten Anrufe handelt.

Telemarketing wird im Rahmen von Outbound-Kampagnen zur aktiven Kundenansprache und zur Lead-Generierung genutzt. Im Outbound-Ansatz werden Kundenlisten abtelefoniert und relevante Themen angesprochen. Eine *Selektion* von passenden Kunden für die Ansprache kann gemeinsam mit dem Marketing und mit Analytics-Einheiten aus den verfügbaren Datengrundlagen vorgenommen werden.

In der *Vorstufe zum Sales* gibt es *drei Möglichkeiten*. Erstens kann ein *Inbound Lead* aufgrund von *kundenseitigen* Interaktionsdaten auftreten und wird vorqualifiziert. Als zweiter Fall wird ein Kunde auf Basis von *Indikatoren anbieterseitig* angesprochen und bei Interesse weitergeführt. Leads können aber auch anhand *kritischer Faktoren vorgefiltert* und direkt an den Vertrieb *weitergegeben* werden. Bei dieser letzten Möglichkeit kann der Vertrieb die Leads ablehnen oder nach einer erneuten Überprüfung einen Kontakt initiieren.

Im letzten Fall wertet das Marketing beispielsweise Kundendaten aufgrund von *Grenzwerten* bei Budgets und Umsatz aus. Anschliessend erfolgt eine *weitere Beurteilung* durch den Vertrieb.

Die vorgelagerten Mitarbeiter können den *Lead Pool* auch selbstständig *erweitern* und *anreichern*, beispielsweise indem sie neue Kunden auf Plattformen wie LinkedIn suchen oder wertvolle Informationen für den späteren Kontakt vorbereiten. Dabei ist allerdings die Ablage im CRM bei Social-Media-Daten aufgrund einer fehlenden Permission datenrechtlich problematisch.

Die Leads können *alternativ zur telefonischen Kampagne* auch per E-Mail oder über soziale Medien in den Dialog geführt werden. In jedem Fall ist eine gute Vorbereitung ein kritischer Erfolgsfaktor.

Kampagnen zu kreieren, ist keine Herausforderung; dagegen sind die *Umsetzung* bei der *Ansprache* und die *Konvertierung* von Leads anspruchsvoll. Deshalb treiben Funktionen wie das *Aktivitäten-Management* die Koordination und Umsetzung zwischen Marketing und Sales voran. Es bietet sich zudem an, Kampagnen in einer *interdisziplinären Kommission* zu planen und zu bewerten.

Telemarketing Teams führen ihre Aktivitäten in enger Zusammenarbeit mit dem Vertrieb durch. Bei der Einbindung *externer Outbound-Agenturen* erfolgt wiederum eine *strategische Planung*. Hier werden die Produkte, passende Einstiegsargumente und Bedürfnisse sowie das Buying Center vorab besprochen. Neben regelmässigen Status-Meetings im wöchentlichen Austausch und Optimierungen erfolgt am Ende der Kampagne ein Debriefing.

Junge Mitarbeiter können im telefonischen Kundenkontakt wertvolle Erfahrungen sammeln. Ein Anbieter nutzt dazu sogenannte *Telefonberater* als Ausbildungsfunktion vor einer Aussendiensttätigkeit. Die Telefonberater übernehmen einfache Anfragen und ausgewählte Beratungsgespräche für das Cross- oder Upselling, die ihnen vom Innendienst weitergeleitet werden. Ausserdem können die Berater durch den Innendienst oder

im Rahmen einer Kampagne für einen Folgetermin nach einem Opener *eingepplant* werden.

Ein junger Mitarbeiter auf dem Weg in den Aussendienst hat in der Funktion als Telefonberater eine hohe Kontaktfrequenz mit unterschiedlichen Kunden und wird dadurch On-the-Job ausgebildet. Die Telefonberater übernehmen *warme Inbound Leads*, die einer vertiefenden Information zugestimmt haben. Dadurch wird die Chance genutzt, aus einem kundenseitigen Kontakt mehr Geschäft zu generieren. Um die *Reaktionsgeschwindigkeit* bei einer Weiterleitung sicherzustellen, werden die Telefonberater in einer Kette hintereinandergeschaltet. So kann stets ein freier Mitarbeiter den Kundenkontakt entgegennehmen.

In der Einführungsphase musste die *Auslastung* der Telefonberater optimiert werden, beispielsweise wenn geplante Termine durch Kunden nicht wahrgenommen wurden. Der Telefonberater konnte deshalb in Leerzeiten Kunden aus einem vorbereiteten Kontingent im zentralen Lead Pool anrufen.

Chancen für die telefonische Beratung werden zukünftig vor allem im *KMU-Geschäft* aufgrund der Verfügbarkeit gesehen. Hier finden die Kunden einen komplett digitalisierten Funnel vor. Dabei sollen sie jederzeit eine persönliche Beratung in ihrem jeweiligen Schritt hinzuziehen können.

Die *Kompetenzanforderungen* für *Outbound Calls* im B2B-Geschäft sind dagegen hoch. Hier wird qualifiziertes Personal für aufwändige Telefonate und gut strukturierte Gespräche benötigt, das Erfahrung bei der systematischen Begleitung von Kampagnen besitzt. (I 1,6.4, I 2,6.6, I 3,6.3, I 5,6.2, I 9,6.1, I 10,6.5, I 12,6.2, 12,6.3, I 14,6.2, I 15,6.1, I 18,6.4, I 19,6.1, I 25,6.2)

Um eine hohe *Lead-Qualität* sicherzustellen, sollten Mitarbeiter in der Telefonie nicht nach Terminen, sondern nach Aufwand entlohnt werden.

Bei Mitarbeitern in der *Outbound-Telefonie* hat sich ein *Fixgehalt* zuzüglich einer Prämie bewährt. Besonders beim Einbezug externer Anbieter lohnt es sich, *nach Aufwand* und nicht nach Terminvereinbarungen zu entlohnen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass zu aggressiv vorgegangen wird und der Vertrieb seine Zeit mit Leads verschwendet, die eigentlich kein Interesse haben. (I 14,6.7, I 15,6.5)

Die *Pre-Sales-Mitarbeiter vereinbaren Termine* für den Vertrieb. Es gilt, *Anknüpfungspunkte* für die gezielte Ansprache in der Weiterführung vorzubereiten. Die Mitarbeitenden verfügen über *Branchenkompetenz* und können ein interessantes *Themengespräch* ohne technische und verkäuferische Ausrichtung führen. Hier geht es darum, einen Entscheidungsträger von der *Vertiefung* bei einem Folgekontakt zu *überzeugen*. Zudem

führen die Mitarbeiter *Recherchen* durch und *reichern* die Leads mit *Zusatzinformationen* an, die den Kontakt erleichtern.

Eine Aufgabe der *vorgelagerten Mitarbeiter* besteht darin, telefonisch *Termine zu setzen* und den *Einstieg vorzubereiten*.

Das Pre Sales Team ist darauf spezialisiert, anzurufen und einen Termin zu vereinbaren. Hier handelt es sich um *Experten* in der *Qualifizierung*, im *Aufwärmen* von Kontakten und in der *Weitervermittlung* im Rahmen einer professionellen Funktionskette. Die Mitarbeiter werden bewusst auf *Einstiegssituationen* und nicht auf technische Details oder den Verkauf geschult. Ihre Aufgabe ist es, Entscheidungsträger dazu zu bringen, eine Stunde ihrer knappen Zeit mit dem Vertrieb oder einem strategischen Berater zu verbringen.

Bei der *Terminvereinbarung* durch eine zentrale Stelle werden die Kontakte über einen regionalen Schlüssel an passende Account Manager übergeben. Die Account Manager telefonieren häufig erneut nach, um den Termin zu bestätigen.

Eine weitere Aufgabe ist die *Anreicherung* von Leads mit Zusatzinformationen. Die Mitarbeiter in der Vorphase werden auch als *Business Development* bezeichnet. Sie aggregieren mitunter Informationen aus Geschäftsberichten, Social Media, der Kunden-Website und Pressemitteilungen. Die gesammelten Angaben werden anschliessend gemeinsam mit dem Account Manager auf geeignete Treiber für ein *Einstiegsthema* bewertet.

Es gilt, das Interesse eines potentiellen Kunden zuerst durch frei verfügbare Informationen und dann über ein Vorgespräch weiter zu konkretisieren. Gerade in wissensintensiven Branchen bietet es sich an, *eigene Mitarbeiter* im Telemarketing zu beschäftigen. Hier kann bereits der Erstkontakt zum *Kompetenzbeweis* werden.

Während Telemarketing-Mitarbeiter Kunden telefonisch qualifizieren und einfache Leistungen verkaufen, übernimmt der Vertrieb zunehmend eine Schulungsfunktion gegenüber dem Kunden. (I 5,6.2, I 6,6.2, I 7,6.2, I 10,6.2, I 12,6.2, I 18,6.2, I 18,6.3, I 19,6.1, I 29,6.4)

Die *unterstützenden Funktionen* erheben einen *ersten Bedarf* und *erweitern* die *Informationsbasis*. In der Folge kann der Vertrieb gezielt Potentialkunden ansprechen und präziser vorgehen. Bei Unternehmen mit einem breiten Portfolio ist im ersten Schritt auch die *Zuweisung* zu einem passenden Funnel-Segment von Bedeutung.

Der Vertrieb kann wiederum als *vorbereitende Funktion für die Spezialisten* angesehen werden, die weiter in die Tiefe gehen.

Je grösser das *Kundenpotential* ist, desto höher sollte die *Kompetenz* der Mitarbeiter in der *Vorqualifizierung* sein. Die Abstufung reicht hier von einfachen Servicefunktionen bis zu erfahrenen Vertriebsmitarbeitern im Vorruhestand.

Eine weitere Aufgabe besteht darin, den *Bedarf* von Leads zu *qualifizieren* und als *Filter* für den Vertrieb zu wirken. Auch abseits von Kampagnen kann es sich generell lohnen, ein internes Team einzusetzen, das Leads für den Vertrieb *vorqualifiziert*. Diese Funktion ist ein *Luxus* von Grossunternehmen, wobei eine hohe *Qualität* gewährleistet werden muss und Fluktuationen verhindert werden sollten. Bei einer stark eingegrenzten Zielgruppe, hohen Potentialen oder fehlenden Ressourcen wird der Vertrieb dagegen häufig *direkt eingesetzt*.

Die telefonische Unterstützung klärt *Bedürfnisse* sowie die Konstellation des Kunden oberflächlich ab, was vom Vertrieb anschliessend vertieft wird. Um einen höheren Detailgrad in der Vorqualifikation zu erreichen, können auch Verkäufer im Vorruhestand eingesetzt werden. Allerdings wird bei den bereits bestehenden Einheiten in der telefonischen Unterstützung diskutiert, wie diese zukünftig zusätzlich bei *A-Kunden* eingebunden werden können.

Opportunities können *direkt weitergegeben* werden, während wenig qualifizierte Leads auch von Servicefunktionen wie dem Customer Care Team als *Nebenaufgabe* weiter *evaluiert* werden können. Bei höheren Potentialen übernimmt der Vertrieb das Qualifying direkt. In diesem Prozess ist allerdings auch der *Ausschluss* von unpassenden Interessenten ein wesentlicher Aspekt.

Ähnlich wie die Mitarbeiter im Telemarketing fungiert der Vertrieb als höher qualifizierte, aber weiterhin *vorgelagerte Stelle für Fachfunktionen*. Je höher das Potential ist, desto eher wird von einer *ganzheitlichen Führung* im Prozess durch einen *zentralen Verantwortlichen* wie dem Account Manager gesprochen. Diese Prozessverantwortung besteht auch nach einer Übergabe an die nachgelagerten Fachfunktionen.

Bei Unternehmen, die ein breites Spektrum an Kundenpotentialen bearbeiten, zeigt sich im ersten Schritt eine *systematische Aufteilung* von Leads auf die unterschiedlichen Funnel-Arten. (I 1,6.2, I 3,6.4, I 4,6.2, I 9,6.1, I 10,6.3, I 12,6.3, I 14,6.2, I 14,6.3, I 15,6.4, I 18,6.2, I 27,6.1, I 29,6.2)

Beim *Lead Handover* erfolgt die Übergabe einer vorqualifizierten, d. h. passenden und somit wahrscheinlichen Verkaufschance, bei der unter Umständen bereits ein Termin vereinbart wurde. Für die Übergabe können *klare Kriterien* oder *Profilinformationen* gefordert werden. Allerdings beschränkt sich das Tagesgeschäft meistens auf *grobe Indikatoren*, bei denen der Vertrieb teilweise selbst auf die Leads zugreifen kann. Wie

stark die Leads *vorqualifiziert* werden, hängt darüber hinaus von der *Auslastung* des Vertriebs ab und kann sich somit dynamisch verändern.

Der *Lead Handover* stellt eine weitere besondere Aufgabe im Bearbeitungsprozess dar. In der Regel erfolgt eine Informationsübergabe inklusive eines Termins an den Vertrieb. Der Vertrieb kann Grundanforderungen definieren. Daraufhin erhebt die vorgelagerte Stelle ein *Informationsblatt* und verdichtet die Angaben zu einem *Profil*. Es gibt auch die Möglichkeit, dass der Vertrieb vorab den Entwicklungsstand einzelner Leads im CRM einsieht und bei einer geeigneten Chance *selbstständig in die Bearbeitung einsteigt*.

Durch den Einbezug von *Social-Media-Daten* gibt es auch Leads, die nicht ins System eingegeben werden dürfen, sondern persönlich weitergereicht werden.

Ein Hauptziel im Lead Management ist es, *teure Vertriebsressourcen* nicht für geringe Potentiale zu verschwenden. Die *Lead-Qualität* für eine Übergabe hängt auch dynamisch mit der *Auslastung* des Vertriebs zusammen. Wenn alle Kapazitäten gebunden sind, werden härtere Kriterien für eine Übergabe formuliert. Dabei werden keine direkten Termine mehr vergeben. Eine leere Pipeline führt dagegen dazu, dass die unausgelasteten Mitarbeiter schneller in den Kontakt gehen. (I 10,6.3, I 25,6.1, I 12,6.3, I 14,6.5, I 14,6.6)

Mitarbeiter in der telefonischen Bearbeitung eignen sich für das *repetitive Nachfassen*. Hier geht es darum, den Kunden für eine Terminvereinbarung zu erreichen, ihn zu einer Veranstaltung einzuladen oder das Interesse nach einem Event zu evaluieren. Besonders bei geringen Potentialen machen die Mitarbeiter die *persönliche Ansprache des Vertriebs* in abgestufter Qualität *skalierbar*.

Zudem können die Mitarbeiter im Telemarketing nach Vertriebsterminen mit einem Quality Check *nachfassen*, um das *weitere Vorgehen sicherzustellen*.

Eine übergeordnete Rolle in der *Überwachung der ganzheitlichen Weiterverarbeitung* von Leads kommt Sales- oder Kampagnen-Managern zu.

Zwei weitere Aufgaben bestehen im *strukturierten Nachfassen* und in der *Evaluation der Weiterverarbeitung*. In vielen Fällen sind mehrere Anrufe erforderlich, bis es zu einem Termin mit dem Kunden kommt.

Nachdem ein Termin mit dem Vertrieb arrangiert wurde, kann es hilfreich sein, dass die *Telemarketing-Mitarbeiter* in der *Kampagnensteuerung* involviert bleiben. So hat es sich bewährt, dass ein Abgleich mit dem Vertrieb stattfindet. Der Kunde wird nach dem Vertriebstermin im Rahmen eines Quality Checks vordergründig zu seiner Zufriedenheit befragt. Tatsächlich geht es jedoch darum, *Folgetermine* sicherzustellen. Gerade für

externe Anbieter ist das Kampagnen-Controlling wesentlich, da sie an den Ergebnissen des Prozesses gemessen werden, von dem sie nur den Einstieg kontrollieren.

In der übergeordneten Rolle gibt es *Sales* und *Kampagnen-Manager*, die zusätzlich die *Weiterverarbeitung* der Leads beobachten oder diese sogar direkt an die Account Manager übergeben.

Die Mitarbeiter im Telemarketing werden ebenfalls eingesetzt, um Kunden zu *Events* einzuladen und einen *Follow-Up* vorzunehmen. In Einzelfällen fasst der Vertrieb bei interessanten Kunden selbst nach. Allerdings decken die Telemarketing-Mitarbeiter in enger Abstimmung alle Kontakte ab, für die der Vertrieb *keine Zeit* hat oder bei denen er *keine hohe Priorität* sieht. Die unterstützenden Mitarbeiter machen *den persönlichen Kontakt somit in unterschiedlicher Qualität skalierbar*. (I 10,6.2, I 10,6.4, I 12,6.3, I 14,6.4, I 27,6.1)

Der *Vertrieb* verfügt über angemessene technische Branchenkenntnisse, bleibt allerdings im Vergleich zu den nachgelagerten Spezialisten ein *Generalist*. Er klärt *Kundenbedürfnisse vertiefend* im Qualifying ab und holt *Rahmendaten* für die *Spezialisten* ein. Er unterstützt als *Türöffner* für die *Folgefunktionen* und baut *Beziehungen* auf. Daneben stellt er den *Prozessfluss* durch Termine sicher und priorisiert den Ordnungsrahmen. Hier gilt es beispielsweise zu gewährleisten, dass technische Pfade überschaubar und im Budget gehalten werden.

Bei *grossen Potentialen* gibt es Funktionen wie den *Vertriebsleiter*, der bei *strategischen Fragestellungen* berät. Bei *komplexen Fragestellungen* zu Innovationen erfolgt eine Flankierung mit passenden Experten.

Auch *Customer Service* und andere Funktionen sollten so eingebunden werden, dass sich *Folgefunktionen* auf ihre jeweiligen Hauptaufgaben konzentrieren können.

Es erfolgt eine *Aufgabenverteilung* zwischen vertrieblichen *Generalisten* und nachgelagerten *Spezialisten*. Die Funktionen im Funnel bearbeiten *überschneidende Fragestellungen im Qualifying*. So holt das Telemarketing Informationen für den Vertrieb ein, der Vertrieb vertieft diese Informationsgrundlage und bezieht selbst Informationen für die technischen Spezialisten.

Der *Vertrieb* dient als *Türöffner* und bereitet die Kunden für Funktionen wie Systemarchitekten und andere Produktexperten vor. Zudem kann der Vertrieb auf *strategische Themen* eingehen und verfügt bei Anbietern komplexer Leistungen über eine angemessene technische Expertise. Sein Fachwissen ist allerdings geringer als das der nachgelagerten Spezialisten. In der Informationsgewinnung klärt der Vertrieb vor allem die *Kundenbedürfnisse* vertiefend ab.

Die Hauptaufgabe des Vertriebs ist es, Termine *voranzutreiben*, Beziehungen *aufzubauen* und dafür zu sorgen, dass die technischen Mitarbeiter hinreichend priorisieren. Ein Ziel des Vertriebs ist es, dass die Spezialisten den Kunden *nicht* mit zu vielen Lösungsmöglichkeiten *überfordern*. Dabei spielt auch die *Einhaltung* des *Budgets* eine wesentliche Rolle.

Je bedeutender und umfassender eine Opportunity ist, desto eher werden besser ausgebildete Mitarbeiter mit einer *strategischen Perspektive* wie *Verkaufsleiter* bis hin zum *CEO* eingebunden. Im Geschäft mit hohen Potentialen gibt es einen Trade-Off bei den leitenden Funktionen. Sie reduzieren dabei ihre Führungsaufgabe, um selbst mehr Kunden zu beraten.

Besonders im *Innovationsbereich* werden bei neuen Lösungen *passende Experten* eingesetzt, um den Vertrieb zu *flankieren*. Hier bietet es sich an, die Experten anschliessend direkt mit den Fachstellen des Kunden zu verbinden, um Zeit zu sparen und Engpässe zu vermeiden. Der Zeitpunkt, an dem ein *technischer Spezialist* eingebunden wird, richtet sich nach der *Komplexität der Kundenanfrage*, d. h. danach, wie aufwändig eine Lösung ist und wie präzise der Bedarf bereits benannt werden kann.

Bei der Kundenbearbeitung mit einer spezialisierten Kette sollte generell darauf geachtet werden, dass die jeweiligen Mitarbeiter den *notwendigen Rahmen für die nächste Funktion* schaffen. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, indem Serviceprobleme vorab gelöst und nicht zum Hauptthema in einem Vertriebstermin werden, der eigentlich für Cross- und Upselling genutzt werden soll. (I 1,6.2, I 4,6.2, I 4,6.3, I 9,6.1, I 10,6.3, I 10,6.5, I 16,6.3, I 18,6.2, I 26,6.2)

Eine systematische Vertriebsentlastung kann auch bei der *Betreuung* und *Implementierung* durch zusätzliche Funktionen erfolgen. In diesem Zusammenhang schafft ein *konsistenter Personaleinsatz* Vertrauen.

Für den *Aftersales* werden zunehmend *Betreuungsorganisationen* entwickelt. Diese Strukturen nehmen eine führende Rolle bei der *Implementierung* wahr. Insbesondere bei komplexen und Software-lastigen Projekten gibt es Customer Success Manager.

Bei den unterstützenden Rollen sind der *Vertrauensaufbau* und die *Konsistenz* wesentliche Faktoren. So wird bereits im telefonischen Qualifying darauf geachtet, dass Kunden nach Möglichkeit stets von bereits bekannten Mitarbeitern angesprochen werden. (I 4,6.2, I 12,6.1)

Weitere Funktionen stellen die *Datenerfassung* und die *Datenqualität sicher*. Der Mitteleinsatz richtet sich dabei nach der Wirtschaftlichkeit und dem Wert der Daten. Hier

sind Ansätze mit externen Partnern oder Werkstudenten bis hin zu einem internen Data Management oder Interview Team möglich.

Die Mitarbeiter *erfassen* regelmässig Veränderungen durch Marktdaten, gehen *direkt in den Austausch* oder *reagieren* auf Probleme. Auch der Vertrieb wird als Informationsquelle genutzt. Daneben werden *Services* angeboten, bei denen Daten komfortabel für den Vertrieb oder nach Events gepflegt werden. Ausserdem werden Bestandsdaten validiert, wobei vor allem *leicht veränderliche Daten* wie Ansprechpartner aktiv überprüft werden.

Eine weitere Entlastungsmöglichkeit besteht im Rahmen der *Datenqualität* und *-erfassung*. Für Kunden-Updates und Studien zur Kundenentwicklung gibt es bei einem Anbieter ein eigenes Interview Team. Durch jährliche Befragungen entsteht eine Vertrauensbasis. Aufgrund bereits vorliegender Grunddaten sind die *Aktualisierungen* wenig aufwändig, sodass sich niemand belästigt fühlt. Im Anschluss an die Termine erhalten die Befragten als *Gegenleistung* eine generalisierte Marktübersicht.

Im Akquiseprozess ist es erforderlich, dass im Telemarketing Kundeninformationen *sorgfältig dokumentiert* werden. Der Detailgrad der Dokumentation nimmt dagegen im Vertrieb ab. Ein Grund hierfür ist, dass im Vertrieb eine dauerhafte Betreuung erfolgt und die Mitarbeiter über die Zeit vieles bereits wissen, ohne sich vorbereiten zu müssen. Da die Vertriebsmitarbeiter eine *wesentliche Informationsquelle* sind, werden sie von zentralen Stellen bei der Datenerfassung unterstützt. Diese Stellen können bei Kundenveränderungen informiert werden und nehmen die notwendigen Anpassungen im CRM vor. Als *Schnittstellen* gibt es Telefonnummern, E-Mail-Postfächer oder physische Lead-Formulare. Hier kann der Vertrieb unkompliziert und abhängig von seiner Medienaffinität Informationen eingeben.

Die Pflege von Daten durch interne *Data-Management-Funktionen* hat den Vorteil, dass eine konsistente Datenqualität gewährleistet wird und Informationen verlässlich weiterverarbeitet werden. So ist der Vertrieb für einzelne Kontakte verantwortlich, während das Data Management beispielsweise *Listen aus Events* einpflegt.

Auch die Überprüfung bereits bestehender Daten kann über ein *Validierungs-Team* vorgenommen werden. Daneben gibt es physische Prozesse, bei denen telefonisch nachgefragt wird, wenn sich *Funktionen verändern* oder Inhalte nicht mehr zugestellt werden können. Vor allem bei kritischen Funktionen im Kundenunternehmen bieten sich mehrfache aktive Überprüfungen im Jahr an.

Je *wertvoller die Informationen* sind, desto eher wird händisch gearbeitet und internes Feedback von verantwortlichen Funktionen eingeholt. Auch *Werkstudenten* lassen sich im Service in die *Datenpflege* und das Anlegen von Leads einbinden. Alternativ wird

das *Erfassen* und *Nachtragen* an *externe Dienstleister* ausgelagert. (I 10,6.2, I 12,6.2, I 12,6.3, I 14,6.2, I 18,6.2, I 29,6.2)

4.2.3.4 Targeted Approach

Beim Targeted Approach geht es um das Cross- und Upselling bei Bestandskunden oder um den Neueinstieg bei *bekannten Grosskunden auf einem übersichtlichen Markt*.

Das Marketing unterstützt im Grosskundengeschäft zunehmend über *Market Insights* und durch ein *systematisches Monitoring* bei der *Themenauswahl* sowie bei der Bereitstellung von *individuellen Einzelinhalten* zu bekannten Kunden. Ausserdem hilft das Marketing den Account Managern bei einer wirksamen *Positionierung* auf Social Media.

Die Betreuung der Kunden beginnt bereits frühzeitig mit Funktionen wie *Key Account Managern*. Sie sind als zentrale Verantwortliche für die *Kundengewinnung*, das *Netzwerk-Management* und die *Beziehungspflege* verantwortlich.

Die KAM und die flankierenden Fachfunktionen *spezialisieren* sich zunehmend durch Branchen-, Produkt-, Lösungs- und Fallexpertise, bei gleichzeitiger Zunahme weiterer technischer Mitarbeiter. Es besteht ein *Pull- und Push-Prinzip*, indem der KAM die Spezialisten für Teilprojekte anfordern kann, während die Experten ihren Einsatz ebenso einfordern können. Die Fachleute werden wie die Lösungen passenden Kunden zugeordnet und ins Team integriert.

Der KAM ist als *Gatekeeper* über alle Interaktionen informiert. Er gewährt den Spezialisten allerdings Autonomie in der Kundenbearbeitung. Dabei entsteht eine gleichzeitige Bearbeitung mit Funktionen wie dem *Customer Service*. Team-Zusammenstellungen richten sich in diesem Segment generell nach der Komplexität der Kundensituation.

Weitere Funktionen wie das *Competitive Team* nehmen strukturiertes Feedback aus gescheiterten Prozessen auf.

Die *Zielvorgaben* im Grosskundengeschäft erfolgen über Metriken wie das Umsatzwachstum mit einer freien Zielerreichung.

Mit wachsenden Kundenpotentialen gehen die *klassischen Lead-Management-Aufgaben* zur Priorisierung neuer Kunden im Marketing zurück, da die *Ausbreitung* in *bekannte Grosskunden* fokussiert wird. *Flankierende Aufgaben* zur Vorbereitung von Veranstaltungen, Content und Kampagnen nach Sales-Impulsen bleiben dagegen bestehen und sollen sich an vertriebsorientierten KPI messen lassen.

Marketing spielt im *Kleinkundensegment* eine Rolle, um Leads vorzubereiten, zu qualifizieren und zu übergeben. Bei *grösseren Accounts* ist diese Funktion weniger relevant und die Rolle wirkt unterstützend bei der Ausbreitung im Buying Center. Hier geht es insbesondere um die Gewinnung von C-Level-Zugängen.

Der Rückgang einer *Steuerungsfunktion* im Marketing lässt sich darüber erklären, dass die meisten Kunden am Markt bekannt sind, weshalb keine vorgelagerte Priorisierung notwendig ist.

Kampagnen werden mit dynamischen Rollenprofilen durchgeführt. Dabei kommt die Initiative vonseiten des Sales, der durch das Marketing unterstützt wird.

Das *Targeting* und der *Neukundenfokus* gehen in diesem Segment als Marketing-Funktionen zurück. Hier ist es relevanter, *Massnahmen* wie Content und Veranstaltungen in Absprache mit dem Vertrieb vorzubereiten. Es besteht die Forderung, dass sich Marketing an klaren *KPI mit Vertriebsorientierung* ausrichten muss. (I 16,6.2, I 16,6.3, I 20,6.2, I 25,6.3, I 28,6.2)

Market Intelligence verbindet sich stärker mit der *strategischen Ebene*. Diese Funktion bricht Themen aus der Perspektive von Führungskräften bis zu Spezialisten, von Trends zu Anwendungen und vom Markt auf individuelle Kunden herunter. Der *Dialog* zwischen Marketing und Sales verstärkt sich, um bei Zielen, Strategien und Inhalten optimal zu unterstützen. Der *Informationsauftrag* des Marketings richtet sich stärker auf das Monitoring einzelner Accounts aus. Dabei stehen Informationen zum Account Planning, Interaktionsindikatoren und Rechercheaufträge im Vordergrund.

Über *Market Intelligence* werden Marktthemen bis zum regionalen Fokus heruntergebrochen.

In die *Auswahl von Trends* im Grosskundengeschäft fliessen auch Top-Down-Impulse des CEO ein. Es erfolgt eine weitere Untergliederung in Sub-Trends, die *kaskadenartig heruntergebrochen* werden. Hier geht es ebenso um eine Analyse von Chancen und Risiken sowie um eine Prognose der Trend-Entwicklung.

Die Leiter der einzelnen Business Units schlüsseln die Trends weiter in ihre Auswirkungen auf Applikationen auf, wobei Ingenieure und andere Funktionen den technischen Aspekt abdecken. Schliesslich geht es darum herauszufinden, welche Wertschöpfungsketten von der Trend-Entwicklung betroffen sind und *welche Potentialkunden* dort angesprochen werden können.

Gerade bei einem *hochspezialisierten Verkauf* mit einem Branchenfokus leistet dieser einen starken Beitrag zur Themenauswahl. Dabei wird die abgeleitete *Aktivitätenplanung* in enger Koordination mit dem Marketing durchgeführt. Marketing und Vertrieb

beraten sich regelmässig zu Strategien, Zielen, Inhalten und der Unterstützung durch einzelne Abteilungen.

Daneben werden die *Aktivitäten einzelner Kunden* am Markt erfasst und dem Vertrieb für das jeweilige Account Planning aktiv zur Verfügung gestellt. Auch *Rechercheaufträge* können von KAM an das Marketing weitergegeben werden. Wenn Signale wie Interaktionsindikatoren vorliegen, werden die Account Manager zudem über ein *aktives Push-System* angesprochen. Dadurch können sie eine zeitnahe Bearbeitung sicherstellen. (I 3,6.4, I 12,6.3, I 16,6.2, I 16,6.3, I 22,6.1, I 23,6.2, I 29,6.4)

Marketing unterstützt den einzelnen Vertriebsmitarbeiter bei seiner *persönlichen Positionierung*. Dazu wird kreativer und qualitativ hochwertiger Content für die sozialen Medien *zur Verfügung gestellt*. Der Vertrieb sollte allerdings über eine Nutzungskompetenz hinsichtlich der digitalen Kanäle verfügen. Zudem sollte er *eine eigene Strategie verfolgen*, um Inhalte zu testen und Reaktionen zu bewerten sowie Opportunities zu generieren. Content kann vom Marketing *zentral zur Verfügung gestellt* werden. Der Vertrieb erhält dabei *Vorlagen* für Werbung, Kundeninformation und Einladungen zur persönlichen Anpassung.

Veranstaltungs- und Content-Wünsche kommen vom Vertrieb. *Je komplexer* die Inhalte sind, desto eher liegt die inhaltliche Gestaltung beim Vertrieb und den Fachfunktionen. Das Marketing übernimmt dabei die Gestaltung.

Ein weiteres Ziel des Marketings ist die *Unterstützung des einzelnen Vertriebsmitarbeiters*. Zum einen besteht die Aufgabe des Marketings im Story Telling über den Firmen-Account. Allerdings ist es ebenso bedeutsam, Inhalte bereitzustellen, die die Vertriebsmitarbeiter auf ihren individuellen Social-Media-Profilen teilen können.

Die *sozialen Medien* erfordern eine regelmässige Bereitstellung von relevantem sowie kreativem Content in hoher Qualität. Diese Anforderungen sind über eine *strukturierte Arbeitsteilung* besser zu bewältigen. Im Optimalfall verfolgen die Vertriebsmitarbeiter in den digitalen Kanälen bereits *eine eigene Strategie*, indem sie Reaktionen bewerten und neue Inhalte testen. Bei der Generierung von Opportunities wird die Verantwortung konsequent beim Sales gesehen. Er wird zwar vom Marketing flankiert, benötigt aber auch eigene Fachkenntnisse im Umgang mit Tools wie dem LinkedIn Sales Navigator. Das Marketing bereitet *Vorlagen* wie Templates, Banner und Einladungen vor, die der Vertrieb personalisiert anpassen und verschicken kann. Impulse wie *Veranstaltungswünsche* kommen dagegen vom Vertrieb. Anschliessend erfolgt eine enge Abstimmung, welche Inhalte automatisiert oder direkt über den Vertrieb versendet werden. Auch weitere Anpassungswünsche, etwa zu Website-Darstellungen, werden vom Vertrieb

einggebracht. Es bietet sich an, Inhalte auf einer *zentralen Content-Plattform* zur Verfügung zu stellen. Dabei kann auch die Rechtsabteilung zur Überprüfung eingebunden werden.

Je technischer und *komplexer* die zu verkaufenden Leistungen werden, desto stärker liegt die inhaltliche Gestaltung von Präsentationsunterlagen beim Vertrieb. Das Marketing unterstützt hier vorwiegend beim *Layout* und der grafischen *Gestaltung*, während der Vertrieb und die Fachfunktionen die inhaltliche Expertise beisteuern. (I 13,6.1, I 18,6.3, I 20,6.2, I 22,6.3)

Eine kurzfristige *Aufstellung zu Trend-Themen* kann zu einem Vorteil für kleine Anbieter im Marketing werden, wenn die grösseren Anbieter hier langsamer vorgehen.

Bei *mittelgrossen Anbietern* kann es sich auszahlen, in Bezug auf *Trend-Themen* am Markt *progressiver* und *schneller* vorzugehen. Grössere Unternehmen sind in der Positionierung behäbiger, obwohl sie eine technische Überlegenheit aufweisen. (I 25,6.4)

Mit zunehmendem Potential liegt die *komplette Betreuung* ab dem ersten Kontakt bei einem KAM. Dessen individuelles Profil verstärkt auf Branche und Kunden zugeschnitten wird. Der KAM verantwortet den *Ausbau* und die *Beziehungspflege* von Potentialkunden. Er managt das *interne* und *externe Netzwerk* aus einer Hand.

Die *Anbieterstruktur* spiegelt die Anforderungen der Kundenstruktur und es kommt zu einer zunehmenden Integration der Teams. Es besteht ein *Pull- und Push-Prinzip*, bei dem der KAM interne Funktionen nutzt, um seine Ziele zu erreichen. Er kann Spezialisten für Teilprojekte anfordert, während die Spezialisten ihren Einsatz ebenfalls einfordern oder einen KAM bei Grossprojekten einbinden können.

Der KAM ist über alle Vorgänge und Entwicklungen informiert, wodurch er als *Gate Keeper* und *Koordinator* auftritt. Allerdings nimmt er nur selektiv an Terminen teil, wodurch eine *selbstständige operative Zusammenarbeit* zwischen passenden Spezialisten oder mit dem Customer Service stattfindet. Die *Team-Zusammenstellung* für Termine orientiert sich stets am Kundengremium und an der Komplexität von Anfragen.

Die Ansprache bei kleinen Potentialen erfolgt kostengünstig über das Telefon. Dagegen zeigt sich im Grosskundengeschäft eine *zunehmende Spezialisierung* nach Regionen, Industrien und Anwendungsfeldern. Während Kleinkunden in einem Pool betreut werden, ist im Grosskundengeschäft ein *branchenspezifischer* KAM für den *individuellen Kunden* zuständig. Die Anzahl der zu betreuenden Kunden pro Mitarbeiter nimmt ab. Diese Entwicklung reicht bis hin zu Situationen, in denen ein Team das Buying Center eines individuellen Unternehmens betreut.

Neukunden sind im Enterprise-Bereich selten und werden ab dem ersten Moment einem KAM zugeordnet. Die Kundenbetreuung, die Hauptverantwortung für die Bearbeitung und das Management des Netzwerks bleiben in der Hand des Account Managers. Besonders im Grosskundengeschäft vereinen sich viele Tätigkeiten von der *Kundengewinnung* und -*entwicklung* bis zur *Beziehungspflege*. Die *Umsatzverantwortung* sollte dort verortet sein, wo sie greifbar wird, während flankierende Funktionen die Grundvoraussetzungen schaffen. Somit lassen sich die Vertriebsmitarbeiter als *zentrale Generalisten* mit *Umsatzverantwortung* beschreiben.

In der Betreuung spiegelt die Anbieterstruktur den *Aufbau der Kundenorganisation*. So wird beispielsweise ein International Key Account Manager für globale Kunden eingesetzt. Diese Ausrichtung kann bis zur räumlichen Integration in die Kundenstruktur reichen – inklusive des Einsatzes standortspezifischer Teams.

Der Vertrieb bleibt ganzheitlich in der *Kundenverantwortung*. Er erreicht seine Ziele, indem er passende *Spezialisten* aus dem Netzwerk einsetzt, wozu er themenspezifische Teilprojekte eröffnen kann. In einer komplexen Matrixorganisation bietet es sich dabei an, dass sich die einzelnen Funktionen nach einem *Pull- und Push-Prinzip* gegenseitig «in Richtung Wachstum drücken». Dies kann beispielsweise geschehen, indem die Account Manager die *Spezialisten anfordern*, aber die Spezialisten auch ihren eigenen Einsatz *selbstständig einfordern*. Die Anforderung kann auch Bottom-Up erfolgen, wenn ein regulärer Kampagnen-Manager einen KAM einbindet, sobald eine Opportunity eine definierte Grösse erreicht hat.

Über das CRM wird der KAM bezüglich *Chancen* und *Kundenanfragen* informiert. Dabei tritt er als *Gate Keeper* auf und ist die zentrale Figur, wenn es darum geht, Teams zusammenzustellen und Workshops zu planen. Zwar gibt es auch eine Vermittlung der Spezialisten und der KAM muss nicht an jedem Termin teilnehmen; allerdings ist er stets *informiert* und hat sein *Einverständnis* zur Zusammenarbeit gegeben.

Die *Team-Zusammenstellung* orientiert sich zumeist an der Komplexität der Anfrage und spiegelt das anwesende Kundengremium. Im Zweifelsfall muss ein flexibles Vorgehen im Rahmen der Kundenforderungen sichergestellt werden. Die Betreuung von Grosskunden kann in enger Zusammenarbeit mit der Customer-Service-Organisation erfolgen. (I 3,6.1, I 10,6.3, I 16,6.4, I 18,6.3, I 18,6.4, I 21,6.2, I 21,6.3, I 22,6.3, I 23,6.1, I 23,6.2, I 23,6.3, I 29,6.4)

Im Grosskundensegment erfolgt eine *zugeschnittene Ansprache* durch Branchen-, Produkt- und Fallexperten. Der Spezialisierungsgrad dieser Fachleute wird dabei als Wettbewerbsvorteil angesehen.

Weiterhin zeigt sich eine Einteilung in *Lösungsfelder* mit einem Specialized Sales, dem technische Funktionen mit höherer fachlicher Tiefe nachgelagert sind. Die Spezialisten beantworten Fragen von gespiegelten Kundenfunktionen und analysieren die Detailanforderungen.

In der *Organisationsentwicklung* nehmen technische und industriespezifische Funktionen dem Vertrieb stufenweise Arbeit ab. Ähnlich wie geeignete Lösungen zu Kundenproblemen gesucht werden, erfolgt eine *Suche passender Funktionen* zur *Integration* in das Team bei der Bearbeitung einer Opportunity.

Die *Spezialisierung* der Organisation auf einzelne Branchen dient der Differenzierung. Die Fähigkeitsprofile der Mitarbeiter werden ebenso auf diese Ausrichtung ausgelegt. Durch die *individuelle Kundenansprache* mit *Branchenexperten* gibt es keine klassischen Produktkampagnen. Stattdessen herrscht eine höhere Freiheit, welche Themen durch das Marketing beim jeweiligen Kunden platziert werden.

Die Spezialisten werden als *Ansprechpartner für die Fachexperten* des Kunden vermittelt. Daneben gibt es weitere *Fallexperten*, die sich mit industriespezifischen Fragestellungen auseinandersetzen. Bei Anbietern mit einem umfangreichen Portfolio finden sich wiederum Fachleute im Rahmen der *Produktpalette*. Die Experten können auch als *Speerspitze* für eine *spezifische Kundenlösung* auftreten, beispielsweise ein Specialized Sales für ein Themenfeld, dem Ingenieure, technische Architekten und Produktmanager mit höherer fachlicher Tiefe nachgelagert sind.

Insbesondere bei grossen Anbietern wird die *fachliche Breite und Tiefe* als *Wettbewerbsvorteil* angesehen. Die *Spezialisten* können bei Terminen die notwendigen Details vermitteln, wenn der Kunde *ebenfalls einen Spezialisten* mitbringt und es beispielsweise um Auslegungsfragen oder Toleranzdefinition geht.

Im Verlauf des Verkaufsprozesses geht es mit den Spezialisten immer weiter in die Tiefe. Ein Ziel ist dabei die *Analyse spezifischer Kundenanforderungen*. Ein Anbieter berichtet, dass sich die Spezialisierung über die Zeit entwickelt hat. So gab es zu Beginn lediglich einen klassischen Account Manager, der gleichzeitig Kundenbetreuung, Pitching- und Produktpräsentationen abdecken musste. Später wurde der Vertrieb zuerst von technischen Funktionen und schliesslich von industriespezifischen Fachleuten unterstützt.

Ähnlich wie geeignete Lösungen für Kundenprobleme gesucht werden, erfolgt eine Auswahl *passender Spezialisten* zu einer Opportunity mit einer Integration ins Team. Zudem hat sich eine Synergie aus Technologie- und Industriekompetenzen in Matrixorganisationen bewährt. (I 3,6.1, I 12,6.4, I 16,6.2, I 18,6.1, I 18,6.3, I 21,6.2, I 22,6.3, I 22,6.4, I 23,6.1, I 23,6.2, I 24,6.2)

Weitere Funktionen wie das *Competitive Team* befassen sich mit dem strukturierten *Nachfassen* bei gescheiterten Projekten. Daneben geht es um die globale *Evaluation* von Prozessen und Entscheidungskriterien wie dem Pricing sowie um das Wettbewerbs-Coaching bei einer laufenden Opportunity.

Bei grösseren Opportunities nutzt einer der Anbieter ein *Competitive Team*, das bei verlorenen Projekten systematisch nachfragt. Im Review-Prozess werden die Gründe für den Misserfolg über einen Fragebogen dokumentiert und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt. Die *Abbruchgründe* werden präzise in Elemente wie den Angebotsprozess oder die kommerzielle Offerte zerlegt, woraufhin *Optimierungspotentiale* abgeleitet werden.

Das Review kann Auswirkungen auf Prozesse in der gesamten Organisation haben, beispielsweise wenn das Feedback zu Preisanpassungen auf globaler Ebene oder zu neuen Best Practices führt.

Vor grossen Opportunities gibt es daneben einen *Deal War Room*, in dem die Wettbewerbsspezialisten den Vertrieb mit Informationen zu relevanten Produkten der Konkurrenz und Argumentationsgrundlagen coachen. (I 18,6.2, I 18,6.3)

Im Grosskundengeschäft gibt es *harte Zielvorgaben* mit einem Fokus auf das Umsatzwachstum, während die Zielerreichung frei gestaltet werden kann.

Bei grösseren Kunden zeigt sich, dass es in der Tendenz *offene Umsatzziele* ohne Vorgaben zum Artikelspektrum gibt. Es gilt, den Vertrieb zu motivieren, realistische Schätzungen anzustellen, damit er sich nicht überhebt, aber zugleich Potentiale nicht unterschätzt. Es hat sich bewährt, Zielvorgaben zu setzen, das Wachstum mit Provision zu verbinden und die *Zielerreichung* dem Vertrieb zu überlassen. (I 21,6.4)

4.2.3.5 Hyper Targeted Approach

Beim *Hyper Targeted Approach* handelt es sich um einen ähnlichen Markt wie beim Targeted Approach. Hier werden allerdings besondere Anstrengungen unternommen, um mit einem *intensiveren Impuls* von Marketing und Sales besonders attraktive Kundenpotentiale durch zugeschnittene Individualkommunikation zu heben.

In einem wiederholbaren Prozess entsteht ein *individuelles Kommunikationskonzept*, das auf die Entscheidungsträger des Kunden zugeschnitten ist. Der Fokus liegt dabei auf Informationsgrafiken, Landing Pages und C-Level Workshops. Ein frühzeitiger Dialog soll helfen, *Ausschreibungen* zu prägen oder vorab zu entscheiden.

Marketing und Sales sind bei den Kommunikationskonzepten stark *integriert*. Zudem gibt es im Marketing einen Hauptverantwortlichen als Single-Point-of-Contact. Diese Funktion nimmt für ein besseres Verständnis auch Kundentermine wahr. In den Projekten trägt der Account Manager die zentrale Verantwortung. Er wird allerdings von einem *interdisziplinären Team* aus technischen, ökonomischen und medialen Experten unterstützt.

Das Ziel des Ansatzes ist eine unkomplizierte *Visualisierung* der C-Level-Vision mit einem schnellen Übergang in das Prototyping und in einen Proof-of-Concept. Digitale Konferenzen werden genutzt, um interne und externe Teams zu verbinden.

Beim *Marketing* im Kleinkundengeschäft überwiegt die Standardisierungskompetenz. Dagegen ist im Grosskundengeschäft die *Individualisierungskompetenz* entscheidend, wobei es Synergien zu nutzen gilt. Im *Account Based Marketing* wird ein *individuelles Kommunikationskonzept* auf die Ansprechpartner bei einem besonders interessanten Potentialkunden zugeschnitten. *Marketing* und *Sales* sind stark *integriert* und erstellen spezifische Informationsgrafiken, Landing Pages oder andere Materialien in wiederkehrenden Prozessabläufen. Ein frühzeitiger Dialog hilft auch dabei, spätere Ausschreibungen zu prägen oder vorab zu entscheiden.

Bei einem Anbieter wurde das Marketing im *Klein- und Grosskundensegment* zusammengelegt. Der Vorteil wird darin gesehen, die *Standardisierungskompetenz* aus dem B2C-Geschäft und die *Individualisierungskompetenz* aus dem B2B-Geschäft unter einer Verantwortung zusammenzulegen. Dadurch können interne Ressourcen besser genutzt werden. In der Zukunft sollen Marketing und Vertrieb stärker über alle Kanäle zusammenarbeiten, um eine *individualisierte Kommunikation* präzise auf einzelne Ansprechpartner zuzuschneiden.

Beim *Account Based Marketing* werden Marketing und Sales *verbunden geführt* und bauen essenziell aufeinander auf. Hier geht Sales beispielsweise auf das Marketing zu und fordert passende Materialien an.

Es erfolgt eine enge Zusammenarbeit, da der Vertrieb ein *zugeschnittenes Konzept* benötigt, um einen Kunden «um alles in der Welt» zu gewinnen. Meistens werden Informationsgrafiken erstellt und der Vorbereitungsprozess läuft ähnlich ab.

In diesem Segment gibt es *kein Streumarketing*. Es werden Prospekte, Referenzen und sogar Landing Pages *individuell* auf den jeweiligen Kunden angepasst. Frühzeitig platzierter Content hilft oftmals dabei, spätere Ausschreibungen zu gewinnen. Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Kundenunternehmen kommt es zu einer hohen Passung ohne Überraschungen. (I 24,6.3, I 24,6.5, I 25,6.2, I 25,6.3, I 26,6.2)

Für ein Projekt werden zum Einstieg Materialien mit einem hauptverantwortlichen *Single-Point-of-Contact* im Marketing entwickelt. Diese Funktion nimmt für ein *situatives Verständnis* auch an Kundenterminen teil.

Der Account Manager bleibt in der *Hauptverantwortung*. Allerdings wird er durch ein komplementäres, *interdisziplinäres Team* unterstützt, das nach Prozessphase und Perspektive individuell zusammengestellt wird. Hier gibt es technische, ökonomische und mediale Experten.

Ein geeigneter Zugang sind *C-Level Workshops*, in denen Führungskräfte einen branchenübergreifenden Inspirationsimpuls zu individuellen Fragestellungen erhalten. In einem Co-Creation-Prozess entstehen *visualisierte Zukunftsbilder* mit einem nachgelagerten Proof-of-Concept oder Prototyping. Digitale Konferenzen eignen sich, damit alle Funktionen für eine Diskussion zusammenkommen. Bei einem Proof-of-Concept erfolgt ein Test mit gespiegelten Funktionen beim Kunden vor Ort.

Mittlerweile gibt es *zentrale Plattformen*, auf denen alle Beteiligten Informationen zu einem Target-Kunden austauschen und den *Einstieg besprechen* können.

Im Marketing existiert ein *Hauptverantwortlicher*, der als Single-Point-of-Contact fungiert. Er ist zentraler Dreh- und Angelpunkt für die Erstellung von Content und realisiert die Wünsche des Vertriebs. Diese Funktion nimmt auch an Kundenterminen teil, um sich in die Situation einzufühlen.

Dem Account Manager werden *komplementäre* und *interdisziplinäre* Funktionen zur Verfügung gestellt. Hier geht es darum, dem Kunden unterschiedliche Perspektiven zu bieten, die auf seine jeweilige Situation passen und sich an den Phasen einer Projektentwicklung orientieren. Im Marketing arbeitet dabei ein *interdisziplinäres Team* aus Media- und Video-Experten sowie technischen und wirtschaftlichen Spezialisten.

In der Regel beginnt der *Co-Creation-Prozess* mit dem Account Manager sowie einem Mitglied aus dem interdisziplinären Team, die mit einem C-Level diskutieren. In den Folgeschritten ist die Team-Aufstellung unterschiedlich und es werden *Workshops* durchgeführt, die *Inspirationsimpulse* beim Management setzen und Funktionen über die Branchengrenzen hinaus zusammenbringen. Für den Einstieg werden Mitarbeiter ausgewählt, die zur individuellen Fragestellung passen. Es erfolgt eine Moderation, an deren Ende ein visualisiertes Zukunftsbild steht. Anschliessend beginnt nach Möglichkeit ein Projekt mit einem Proof-of-Concept und einem Prototypen.

Es gibt auch ausführliche *Online-Besprechungen*, die den Vorteil haben, dass verschiedene Funktionen von Anbieter und Kunde zentral zusammenkommen können. Hier handelt es sich um eine Internetkonferenz, an der Vertriebsingenieure, das Projektmanagement, Führungskräfte, aber auch der Customer Service teilnehmen.

Vor der *Implementierung* eines Projekts gibt es einen ausführlicheren Proof-of-Concept. Dabei werden die *Funktionen des Kunden gespiegelt*, um mit ihren Gegenstücken einen Tag im Kundenunternehmen zu verbringen. Hier können einzelne Themen prozessorientiert und live durchgespielt werden. (I 22,6.3, I 24,6.3, I 24,6.4, I 25,6.2, I 25,6.3)

4.3 Quantitative Vertiefung zu Momentum und Kontaktbereitschaft

Nachdem in Teilabschnitt 4.1.1 und 4.2.2 bereits qualitative Grundlagen geschaffen wurden, erfolgt in diesem Abschnitt eine quantitative Vertiefung gemäss den Fragestellungen des Gioia-Frameworks aus Teilabschnitt 3.3.1. Im Detail soll dabei die Frage beantwortet werden, welche *Einflussfaktoren* sich als Treiber der *aktiven Anbieterinitiative oder des geführten Erwartungsmanagements* generalisieren lassen (4.3.1). Ausserdem sollen das *Informationsverhalten* des Kunden *vor dem Kontakt* und der *Übergang in die Interaktion* auf signifikante Treiber untersucht werden (4.3.2).

4.3.1 Generalisierbarkeit von Einflussfaktoren auf die Anbieterinitiative

Die erste quantitative Vertiefung befasst sich mit den Fragestellungen zur Initiative in der Initialphase:

V3: Von welchen internen und externen Faktoren wird die anbieter- oder kundenseitige Initiative bestimmt? (Outside-In – und Inside-Out-Perspektive)

V2.1: Bestätigt sich der unterstellte Zusammenhang zwischen wahrgenommener Komplexität und der Anbieterinitiative?

Im Folgenden werden Daten aus der Studie⁴⁵ *Inbound- und Outbound-Strategien im B2B-Geschäft* (Pahl & Reinhold, 2020) mit einem Bezug zu den Forschungsfragen V3 und V2.1 verwendet. Die *Struktur der Stichprobe* ist in Tabelle 17 dargestellt, wobei die Erhebung mit knapp über hundert Führungskräften aus dem DACH-Raum durchgeführt wurde. Im Sample zeigt sich ein Schwerpunkt auf Vertriebsfunktionen aus grossen Unternehmen und ein diverses Portfolio. Die Teilnehmer wurden aufgrund ihrer In- oder Outbound-Orientierung in zwei Gruppen eingeteilt. Bei der Formulierung der Items zur In- und Outbound-Orientierung wurde ein Zugang über die Richtung der Initiative gewählt. Diese Formulierung erwies sich bereits in den Interviews als wirkungsvoll.

Um ein grundlegendes Verständnis für das Momentum als neues Konstrukt zu schaffen, ist das Ziel dieses Teilabschnitts die *Aufstellung, der Test und die Reduzierung einer ersten Indikatormenge*. Das Vorgehen orientiert sich dabei am Konzept von Homburg & Giering (1996) aus Teilabschnitt 3.3.6.

⁴⁵ Die Ergebnisse wurden als Report in Form einer Ergebnispräsentation an die Teilnehmenden der Studie verschickt. Der Zugang zum Report ist in Anhang 2 dokumentiert.

Fachbereich des Befragten	Unternehmensgrösse ⁴⁶		Portfolio des Unternehmens		In- und Outbound-Orientierung ⁴⁷
(n=103)	(n=103)		(n=98) ⁴⁸		(n=105)
Vertrieb	44.66 %	Gross	56.31 %	Dienstleistungen	36.73 %
Marketing & Vertrieb	26.21 %	Mittel	26.21 %	Produkte	35.71 %
Sonstiges	21.36 %	Klein	17.48 %	Produkte & Dienstleistungen	27.55 %
Marketing	7.77 %				
					<i>Outbound Orientierung:</i> Wir kommen vor Projekten, Beschaffungen und Investitionen auf Kunden zu. (64.76 %)
					<i>Inbound-Orientierung:</i> Kunden kommen bei Projekten, Beschaffungen und Investitionen auf uns zu. (35.24 %)

Tabelle 17: Stichprobe der Studie *Inbound- und Outbound-Strategien im B2B-Geschäft* (Pahl & Reinhold, 2020)

Das Ziel der ersten Studie war es, die qualitativen Aussagen zur Kundenaktivierung und zum Erwartungsmanagement in Teilabschnitt 4.1.1 auf ihre Generalisierbarkeit zu testen. Dazu wurden die gefundenen Einflussfaktoren in *sechs Gruppen mit 68 Indikatoren* überführt. Die Antworten der Experten wurden dabei, nach Möglichkeit, durch validierte Indikatoren aus bereits bestehender Literatur abgebildet. Der Quellenverweis und eine ausführliche Dokumentation der Indikatoren, der Skalen sowie der Datengrundlage befinden sich in Anhang 2.1.

Die getesteten Gruppen bestehen aus Indikatoren zur Wettbewerbssituation (1), zur Leistungskomplexität (2), zum Wissensstand des Kunden (3), zur Relevanz der Leistung (4), zum Targeting (5) und zu verschiedenen Charakteristika der Marktbearbeitungsstrategie (6). Als *Erhebungsskalen* wurden Sieben-Punkte-Likert-Skalen und semantische Differentiale verwendet. Eine Sieben-Punkte-Likert-Skala erscheint geeignet, da sie allgemein darauf abzielt, zwischen klar trennbaren Alternativen zu unterscheiden. Die Sieben-Punkte-Skala wurde dabei gegenüber der Fünf-Punkte-Skala bevorzugt, da sie einen höheren Realitätsbezug durch das breitere Intervall erlaubt (Joshi et al., 2015). Die semantischen Differentiale wurden bei bisher unvalidierten Indikatoren verwendet, da sie sich mit der Likert-Skala vergleichen lassen, allerdings durch eine höhere interne Konsistenz und reduzierte Varianz über eine gesteigerte Trennschärfe verfügen (Friborg et al., 2006).

Als *vergleichende Methode* zwischen der In- und der Outbound-Gruppe wurde aufgrund der Unabhängigkeit der Stichproben und ihrer ordinalen Skalierung der H-Test nach Kruskal und Wallis verwendet.

⁴⁶ Definition gemäss OECD Statistics Directorate (2019):

Kleines Unternehmen (maximal 50 Mitarbeiter und unter 10 Millionen Umsatz)

Mittleres Unternehmen (maximal 250 Mitarbeiter und unter 50 Millionen Umsatz)

Grosses Unternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter und über 50 Millionen Umsatz)

⁴⁷ Binäre Variable für die Gruppenzuordnung mit der Frage «Was trifft auf Ihre Kunden- und Marktbearbeitung eher zu?».

⁴⁸ In den Erhebungen wurde, mit Ausnahme der DSGVO Datenschutzbedingungen, auf Pflichtfelder verzichtet; daher können die Antwortzahlen im Verlauf der Studie variieren.

Gruppe	Indikator	P-Wert (H-Test)	Median (Outbound Sample)	Median (Inbound Sample)	n (Outbound)	n (Inbound)
Wettbewerbssituation	W ₅	0.0252	5	5	57	51
Leistungskomplexität	-	-	-	-	-	-
Wissensstand des Kunden	-	-	-	-	-	-
Relevanz der Leistung	R ₃	0.0334	5	6	57	51
Targeting	T ₁	0.0061	5	6	57	51
	T ₃	0.0092	5	2	57	51
	T ₄	0.0429	5	4	57	51
Charakteristika der Marktbearbeitungsstrategie	MS ₈ ⁴⁹	0.0000	3	5	57	51
	MS ₁₅	0.0032	4	3	57	51
	MS ₁₀	0.0070	4	3	57	51
	MS ₅	0.0259	5	6	57	51
	MS ₁₇	0.0327	4	3	57	51
	MS ₁₉	0.0346	5	4	57	51

Tabelle 18: Signifikante Indikatoren zur Unterscheidung der In- und Outbound-Orientierung

In Tabelle 18 werden alle Indikatoren mit steigendem P-Wert pro Gruppe dargestellt, die mindestens zum 5%-Niveau signifikant sind. Für die Stichprobe lassen sich daraus folgende Aussagen zu *Leistungs- und Marktcharakteristika* ableiten:

- In einem *Wettbewerbsmarkt* mit starker Preiskonkurrenz wird eher auf Inbound-Strategien⁵⁰ gesetzt.
- Bei den Indikatoren zur *Leistungskomplexität* findet sich kein systematischer Zusammenhang zur Ausrichtung der Ansprache. Hier wurden insbesondere die vier Kriterien von Storbacka et al. (2013) überprüft.
- Auch der *Wissensstand* des Kunden erlaubt keine Aussage zur Ausrichtung.
- Bei Leistungen, die keinen regelmässigen, täglichen und somit *essentiellen Nutzen* für den Kunden schaffen, ist eine anbieterseitige Initiative wirksamer.
- Bei einer hohen *Planbarkeit* von Beschaffungen durch den Kunden empfiehlt sich ein systematisches Erwartungsmanagement. Für schlecht planbare Beschaffungen bietet sich dagegen die aktive Ansprache durch den Anbieter an.
- Wenn die vertriebenen Leistungen *zielklar* auf ein Segment oder eine Nische ausgerichtet sind, wird eher ein Outbound-Ansatz gewählt. Ein breiter Kundenkreis spricht dagegen eher für den Inbound-Ansatz.
- Mit einem Fokus auf *Grosskunden* nimmt die Ausrichtung auf die anbieterseitige Ansprache zu.

⁴⁹ Hierbei handelt es sich um eine Kontrollvariable.

⁵⁰ Bei gleichen Medianen wurde das obere und untere Quartil der Datenreihen hinzugezogen, um eine Aussage zu treffen.

Bei der *operativen Marktbearbeitung* zeigen sich folgende Ergebnisse:

- Die Outbound-Strategie ist eng mit dem *Challenger-Ansatz* verknüpft und fordert den Kunden durch neue Konzepte, Ideen und Perspektiven heraus, während die Inbound-Strategie auf bereits bestehenden Erwartungen des Kunden aufbaut,
- Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Outbound-Ansprache und einer *offensiven Wachstumskultur* über Hunter. Befürworter der Inbound-Ansprache setzen dagegen eher auf Leistungspflege und Farmer.
- Die Ansprache im Outbound-Geschäft nutzt eine *frühzeitige Inspiration* durch Trends und Innovationen. Im Inbound-Geschäft geht es dagegen bereits um Informationen zu Lösungen und Leistungen.
- Botschaften und Marketing-Materialien werden bei der anbieterseitigen Initiative passend *vor dem Kontakt ausgewählt*, während sich die Kunden beim Inbound-Ansatz selbstständig informieren.
- Im Outbound-Ansatz kommen *echtzeitbasierte Daten* aus unterschiedlichen Quellen zum Einsatz. Der Fokus im Inbound-Ansatz liegt dagegen stärker auf vergangenheitsbezogenen Daten.

Insgesamt wurden erste Leistungs- und Marktcharakteristika als Treiber einer anbieter- oder kundenseitigen Initiative identifiziert. Ausserdem wurden verschiedene Gestaltungsoptionen für die operative Marktbearbeitung evaluiert.

Der Wettbewerbsdruck und der Kundenfokus zeigen einen positiven Zusammenhang zur anbieterseitigen Initiative.⁵¹ Dagegen weisen die Planbarkeit der Beschaffung durch den Kunden und die Relevanz der Anbieterleistung einen negativen Zusammenhang zur Anbieterinitiative auf. Zudem lässt sich keine klare Beziehung zur Leistungskomplexität und zum Wissensstand des Kunden identifizieren.

Die *anbieterseitige Initiative* ist signifikant vom Challenger-Ansatz, von einer offensiven Wachstumskultur, von frühzeitiger Kundeninspiration durch vorbereitete Botschaften zu Trends und Innovationen sowie von echtzeitbasierten Daten geprägt.

Bei der *kundenseitigen Initiative* nutzt der Anbieter bereits bestehende Erwartungen und setzt auf die Leistungspflege. Zudem unterstützt er einen selbstständigen Informationsprozess zu Lösungen und Leistungen über ein breiteres Angebot an Marketing-Mitteln und verwendet eher vergangenheitsbezogene Daten.

⁵¹ Die Implikationen zur Nutzung der Kundeninitiative ergeben sich aus einem umgekehrten Zusammenhang.

4.3.2 Einflussfaktoren auf die Kontaktbereitschaft des Kunden

Die zweite quantitative Vertiefung befasst sich mit den Fragestellungen zur Kontaktbereitschaft des Kunden unter besonderer Berücksichtigung empfundener Komplexität:

V1: Welchen konkreten Mehrwert erwartet der Kunde vom persönlichen Kontakt und welche Fragen beantwortet sich der Kunde vorab selbstständig?

V2.2: Bestätigt sich der unterstellte Zusammenhang zwischen wahrgenommener Komplexität und der Wertschätzung des persönlichen Kontakts?

In diesem Fall werden Daten aus der Studie *Beschaffungsprozesse unter steigender Komplexität* (Pahl et al., 2019) mit einem Bezug zu den Forschungsfragen V1 und V2.2 verwendet. Die Stichprobenstruktur ist in Tabelle 19 dargestellt und basiert auf 65 Einkäufern und Beschaffungsverantwortlichen aus dem DACH-Raum. Der Schwerpunkt im Sample liegt auf Verhandlungsführern und Hauptentscheidern in Grossunternehmen.

Rolle im Beschaffungsprozess (Mehrfachangaben möglich) (n=65)	Unternehmensgrösse ⁵² (n=65)	
Verhandlungsführer (Einkauf/Konditionen)	60.40 %	Gross 86.20 %
Finalentscheider	32.10 %	Mittel 6.20 %
Entscheider in Zwischenphasen	26.40 %	Klein 7.70 %
Aufbereiter von Informationen	24.50 %	
Nutzer der Lösung (Feedback-Geber)	20.80 %	
Technischer Berater	13.20 %	
Fachlicher Berater (z.B. HR, Controlling, Finance)	11.30 %	

Tabelle 19: Stichprobe der Studie *Beschaffungsprozesse unter steigender Komplexität* (Pahl et al., 2019)

Da es Befragten gemäss Tversk (1972) oft leichter fällt, ihre Entscheidungen über ein Ausschluss-, statt über ein Auswahlverfahren zu erklären, wurde eine negative Formulierung gewählt. Um zu untersuchen,

«welche Informationen vor dem persönlichen Kontakt eine Rolle gespielt haben» wurde die Frage gestellt,
«welche Informationen oder Gründe zum Ausschluss eines Anbieters ohne einen persönlichen Kontakt mit seinen Mitarbeitenden aus Marketing, Service oder Vertrieb geführt haben».

Bei den Entscheidungsindikatoren wurden anbieter- und lösungsspezifische Kriterien, basierend auf den Widerständen und Prozesszielen in Teilabschnitt 4.1.2, aus Kundensicht formuliert. Die Antworten wurden erneut mit Sieben-Punkte-Likert-Skalen erhoben, deren Werte in Tabelle 20 in jeweils drei Klassen⁵³ zusammengefasst sind. Die

⁵² In diesem Fall wurde ebenfalls die Definition des OECD Statistics Directorate (2019) verwendet.

⁵³ Als Skala wurde die Likert-Skala I₂ aus Anhang 2 verwendet und die Klassen wurden zusammengelegt als:
1. war entscheidend (Werte von 6 bis 7), 2. unentschieden (von 3 bis 5), 3. spielte kaum eine Rolle (von 1 bis 2)

Indikatoren sind absteigend nach dem Anteil der oberen Klasse geordnet, wobei die anbieterspezifischen Kriterien hellgrau hinterlegt sind.

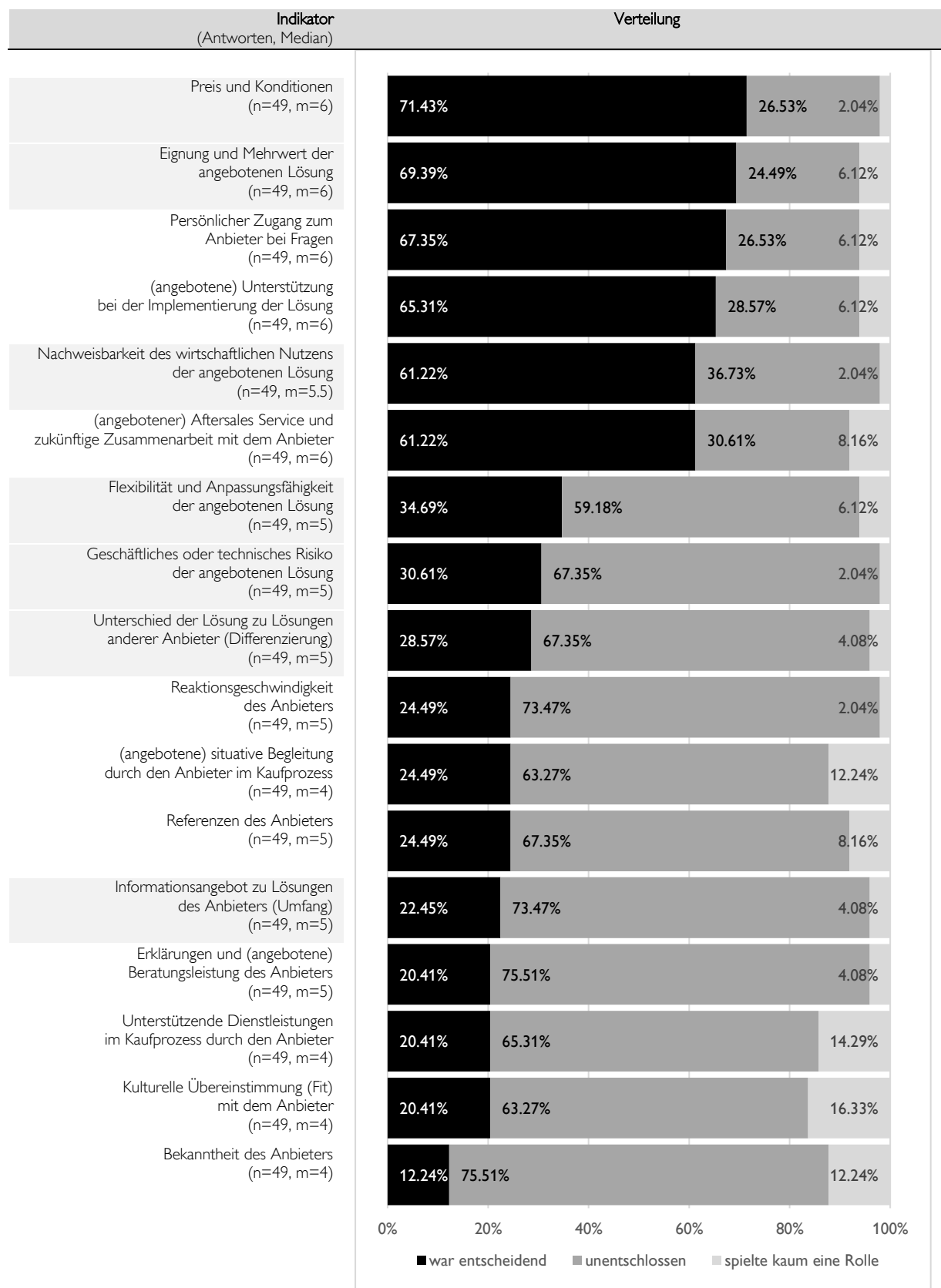


Tabelle 20: Ausschlusskriterien für einen Anbieter vor dem persönlichen Kontakt

Bei den Ausschlusskriterien eines Anbieters vor dem persönlichen Kontakt zeigt sich, dass die Beschaffung in gleichen Teilen von den Charakteristika der Lösung, aber auch von der Qualität des Anbieters beeinflusst wird. Es fällt auf, dass *prozessbasierte Faktoren* für die erfolgreiche Einführung einer Leistung, wie die Unterstützung bei der Implementierung und der Aftersales, bereits vor dem Kontakt intensiv betrachtet werden. Zudem werden diese Faktoren höher als die Anpassung der Lösung und ihre Differenzierung am Markt bewertet.

Harte Kriterien wie Preis, Mehrwert und ein nachweislicher wirtschaftlicher Nutzen dominieren die Anbieterauswahl. Weiche Faktoren wie Erklärungen, kultureller Fit und Informationsangebote bleiben dagegen weit zurück.

Referenzen werden höher bewertet als die Bekanntheit des Anbieters, die am wenigsten Zuspruch fand. Risikoaversion und Reaktionsgeschwindigkeit befinden sich auf mittleren Rängen.

Um die *Treiber des persönlichen Kontaktwunsches* zu erfassen, wurden verschiedene Entscheidungsindikatoren in Anlehnung an die Charakteristika einer komplexen Situation aus Abschnitt 2.3 formuliert. Dabei wurde vor allem auf die Dimensionalität und Dynamik des Problems eingegangen. Zudem wurden durch die Empfehlungen zur externen Beeinflussung eines Kunden aus Teilabschnitt 1.2.2 und 1.2.3 Indikatoren zur Entscheidungskompetenz, zum persönlichen Risiko und zu situativem Vorwissen mit einbezogen. Die vollständige Liste mit 24 Indikatoren und den zugehörigen Skalen befindet sich in Anhang 2.2. Die Argumentation für die Auswahl von Sieben-Punkte-Likert-Items folgt hier der gleichen Logik wie in Teilabschnitt 4.3.1.

Um die Treiber des Kontaktwunsches zu bewerten, wurde ein Teil der Studie nach dem *Vignetten-Design* erstellt (Atzmüller & Steiner, 2010). Bei diesem Forschungs-Design wurden die Teilnehmer mit einer Situation *ohne* sowie *mit* Anbieterkontakt konfrontiert. In jeder Situation sollten sie dabei die Indikatoren bewerten.

Um eine optimale Identifikation mit der Situation zu gewährleisten und die Stärken des Designs zu nutzen, wurden die Teilnehmer gebeten, eine passende Phase oder Situation aus ihren eigenen Erfahrungen mit jeweils einem kurzen Text zu beschreiben:

1. *Selbstständiges Vorgehen*: Bitte beschreiben Sie im nachfolgenden eine Phase im Kaufprozess, die Sie im Unternehmen selbstständig, d. h. ohne Anbieterkontakt, abgeschlossen haben (auch eine Bearbeitung mit einem internen Team zählt als selbstständig). Beziehen Sie sich dabei gerne auch auf Anforderungen, Abläufe und Ergebnisse, die diese Phase mit anderen selbstständigen Phasen gemeinsam hat.

2. *Vorgehen mit dem Anbieter:* Bitte beschreiben Sie im nachfolgenden eine Situation im Kaufprozess, bei der Sie den persönlichen Kontakt zum Anbieter gesucht haben. Beziehen Sie sich dabei gerne auf Anforderungen, Abläufe und Ergebnisse, die auch in anderen Situationen zu einem Anbieterdialog geführt haben.

Als vergleichende Methode zwischen der Situation ohne und mit Anbieterkontakt wurde aufgrund der Abhängigkeit der Stichproben und der ordinalen Datenskalisierung der Wilcoxon-Test verwendet. Die vollständige Auswertung der Erhebung befindet sich in Anhang 2.2. Tabelle 21 listet die Indikatoren in absteigender Reihenfolge ihrer P-Werte bis zum 10%-Niveau auf.

Indikator (Details)	Indikator	P-Wert (Wilcoxon-Test)	Median (mit Kontakt)	Median (ohne Kontakt)	n (mit Kontakt)	n (ohne Kontakt)
Dynamik der Situation (reagieren vs. agieren)	V ₁	0.0025	5	4	42	39
Autorität, um Entscheidungen zu treffen (hoch vs. niedrig)	V ₂	0.0294	5	5	42	39
Prozessfehler sind schwierig zu bestimmen (vs. einfach zu bestimmen)	V ₃	0.0495	4	3	42	39
Das Problem ist neu (vs. gewohnt)	V ₄	0.0499	4	3	42	39
Grundlagen für eine Entscheidung schaffen (vs. entscheiden)	V ₅	0.0613	4	3	42	39
Eindeutigkeit des weiteren Vorgehens (hoch vs. niedrig)	V ₆	0.0980	5	5	42	39
Anpassungswunsch bei relevanten Optionen	V ₇	0.1023	5	5	42	39

Tabelle 21: Indikatorengestützter Vergleich einer Situation mit und ohne Anbieterkontakt

Die *Kontaktbereitschaft* wird vor allem von dynamischen Situationen getrieben, in denen der Kunde reagiert und nicht mehr planvoll agiert. Wenn sich Fehler im Prozess nur schwierig bestimmen lassen und das Problem neu ist, erhöht sich die Kontaktbereitschaft ebenfalls. Bei einer hohen Autorität, um Entscheidungen zu treffen, geht der Kunde dagegen eher selbstständig vor.

Weniger signifikant, aber nennenswert ist der Kontakt, um Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, das weitere Vorgehen abzuklären und Anpassungen vorzunehmen.

Es lassen sich keine generalisierbaren Aussagen zu einer frühen Überforderung des Kunden durch subjektive Bewertungen oder zu viele Optionen im Sinne des populären Choice Overload treffen (siehe z. B. Broilo et al., 2016).

4.4 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Untersuchung aus Abschnitt 4.1 bis 4.3 *zusammengefasst und visualisiert*. Das Ziel ist dabei die Verdichtung der qualitativen und quantitativen Studien anhand des Vorgehensmodells aus Abbildung 29.

In den ersten beiden Teilabschnitten des Kapitels erfolgte eine Trennung in die strategische und operative Ebene. Für ein besseres Verständnis wird im Folgenden eine *themenorientierte Perspektive* eingeführt, die ähnliche Inhalte aus beiden Ebenen mit Überleitungen verbindet:

- Nach den Ergebnissen zur *Kundenaktivierung und zum Erwartungsmanagement* (4.4.1) wird das *prozessorientierte Management* (4.4.2) mit den Ergebnissen zum *Personaleinsatz im Prozess* (4.4.3) logisch weitergeführt.
- Die *Erfolgsmessung* wird bei der *Datenverarbeitung im digitalen CRM* (4.4.4) eingebracht, woraufhin die *Informationsbasis als operative Grundlage* folgt (4.4.5).
- Zudem wurden die *Kundenzugänge den Dialogangeboten und Marketing-Mitteln* (4.4.6) zugeordnet.

Diese Verbindungen sollen dazu dienen, die anschliessenden Forschungsfragen in Abschnitt 5.1 fokussierter zu beantworten.

4.4.1 Kundenaktivierung und Erwartungsmanagement

Dieser Teilabschnitt fasst die Charakteristika, die Voraussetzungen und die Treiber einer Ausrichtung auf das In- und Outbound-Geschäft⁵⁴ aus den Teilabschnitten 4.1.1.1 bis 4.1.1.3 zusammen.

Im Vergleich von *Charakteristika* des In- und Outbound-Geschäfts in Teilabschnitt 4.1.1.1 zeigen sich *Unterschiede in drei Punkten*:

1. Durch ein präzises Targeting vor der anbieterseitigen Ansprache steigen die *Kontrolle* und die *Planungssicherheit im Prozess*. Streuverluste werden minimiert und das Vorgehen wirkt durch die Vorbereitung mit einem *klaren Kundenfokus* professioneller, da agiert und nicht reagiert wird.
2. Durch ein unzureichendes Tracking im Inbound-Ansatz kann eine *Dunkelziffer* an verlorenen, aber unbekannten Projekten ohne Optimierungsmöglichkeit

⁵⁴ Für eine einfachere Verständlichkeit und eine Kongruenz mit den Interviews werden hier die Begriffe «In- und Outbound» verwendet, die jedoch nach der Definition der Kundenaktivierung und des Erwartungsmanagements im Rahmen des Momentums aus Abschnitt 2.4.3 zu verstehen sind.

entstehen. Bei der Ansprache durch den Anbieter entstehen dagegen *Einblicke in frühe Kundenphasen* mit wertvollem *Feedback*.

3. Wenn eine *Bearbeitungskette* vom Anbieter initiiert wird, können die Kontrolle und das Feedback aus den ersten beiden Punkten für eine *gezielte Optimierung* der Kundenansprache genutzt werden.

Zu den *Voraussetzungen für die Umsetzung* von In- und Outbound-Massnahmen in Teilabschnitt 4.1.1.2 wurden *vier Grundlagen* herausgearbeitet:

1. Für eine aktive Ansprache durch den Anbieter müssen das *Kundeninteresse* und ggf. ein *geeigneter Zeitpunkt* für den Kontakt *identifizierbar sein*. Eine einfachere Einschätzung gelingt hier Anbietern spezieller *Nischenlösungen* mit einem konkreten Nutzerkreis. Auch Anbieter im *Grosskundengeschäft* können einfacher in den Kontakt treten, da im Enterprise Segment Bedürfnisse aufgrund eines latenten Verbesserungspotentials stets wahrscheinlicher sind.
2. Weiterhin orientiert sich die Ausrichtung der Ansprache am *Kommunikationsverhalten des Kunden*. Hier scheitern die im Inbound-Geschäft dominanten Online-Kanäle, wenn sich eine Branche oder relevante Ansprechpartner wie Einkäufer dem digitalen Wirkungsbereich entziehen. Bei ausreichendem Traffic auf einem digitalen Kanal sollte diese Chance dagegen genutzt werden.
3. Sowohl im Inbound- wie auch im Outbound-Segment ist die *Qualität der Kundenansprache* entscheidend, die sich bei Grosskunden erhöhen sollte. Insbesondere im Outbound-Geschäft empfiehlt sich eine Professionalisierung bei den Sales-Mitarbeitern, während im Inbound-Geschäft hohe Anforderungen an das digitale Marketing gestellt werden.
4. Für die Outbound-Ansprache wird eine *Hunter- und Challenger-Mentalität* der Mitarbeiter gefordert. Diese Einstellung wird generell als Wachstumstreiber beschrieben und erfordert widerstandsfähige Mitarbeiter, die angemessen mit Ablehnungen umgehen können.

Die *quantitative Untersuchung* in Teilabschnitt 4.3.1 bestätigt vor allem die letzten beiden Punkte. Das *Outbound-Geschäft* ist demnach von einer offensiven Wachstumskultur durch Hunter geprägt. Kunden werden durch neue Themen inspiriert und herausgefordert, wobei der Kontakt vorab sorgfältig geplant wird.

Im *Inbound-Geschäft* geht es dagegen um eine Kultur der Leistungspflege über Farmer. Hier werden bestehende Kundenerwartungen mit Informationen zu Anbieterleistungen weitergeführt und es erfolgt eine dynamische Reaktion auf den Kontakt des Kunden. Ausserdem erscheint es sinnvoll, bei der Professionalisierung im *digitalen Marketing*

weiter zwischen *Content Creation* und *Datenverarbeitung* zu differenzieren. Diese Unterscheidung ist relevant, da sich in der quantitativen Erhebung beim Outbound-Geschäft eine Stärke im Umgang mit interaktiven Echtzeitdaten gezeigt hat.

Bei der Ausrichtung auf das *In- oder Outbound-Geschäft* in Teilabschnitt 4.1.1.3 bekannten sich viele der Befragten zu einer *Mischstrategie*. Zudem liess sich *kein klarer Zusammenhang zwischen der Branche* und der Ausrichtung erkennen.

Als ausschlaggebende Faktoren für die Auswahl einer In- oder Outbound-Strategie wurden vier Kategorien herausgearbeitet – darunter das *Beschaffungspotential* (1), der *Kundentyp* und die *Kundensituation* (2), die *angebotene Leistung* (3) sowie die *strategische Positionierung des Anbieters* im Beschaffungsprozess (4). Somit wird deutlich, dass die befragten Anbieter ihre Strategie entweder an den Charakteristika des Kunden, an der Beschaffung oder an der Wettbewerbssituation ausrichten. Die Details zu den einzelnen Kategorien und ihr Einfluss auf eine Tendenz zur In- oder Outbound-Ansprache sind in Abbildung 30 dargestellt.

- Aus der Perspektive der Anbieter lohnt sich eine aktive Ansprache bei einem hohen *Beschaffungspotential*. Die quantitative Studie⁵⁵ *bestätigt* diese Einschätzung und zeigt einen Zusammenhang zwischen der Outbound-Strategie und dem Grosskundengeschäft.
- Die Outbound-Kommunikation wird bei Funktionen mit einer *niedrigen Affinität* für ein Thema verwendet. So nutzt ein technikaffiner CIO beispielsweise eher den kundenseitigen Kontakt als eine vergleichbare Funktion mit weniger *Fachwissen*. Der Wissensstand bezieht sich dabei auch auf die *Bekanntheit* der angebotenen Produkte. Ein genereller Zusammenhang zwischen dem Wissensstand des Kunden bzw. der Bekanntheit von Leistungen und der Initiative des Anbieters liess sich über die quantitative Studie *nicht* bestätigen oder verwerfen.
- Ein *niedriger Beschaffungsdruck* kann eine aktive Ansprache erforderlich machen. So benennt die quantitative Studie Situationen, in denen nichtessentielle Beschaffungen mit einem seltenen oder späten Nutzen für das Kerngeschäft der Outbound-Ansprache zugeordnet werden. Dieser Zusammenhang lässt sich durch die quantitative Erhebung *nicht* bestätigen oder verwerfen.
- Der Kunde startet *planbare Beschaffungen* wie Wiederkäufe von seiner Seite aus, während bei *Neubeschaffungen* und *-kunden* oft ein aktiver Impuls erforderlich sein kann. Es lässt sich in den quantitativen Daten *kein Zusammenhang* zwischen

⁵⁵ Bei quantitativen Angaben in diesem Teilabschnitt erfolgt ein durchgehender Bezug zur Studie in Teilabschnitt 4.3.1.

der Initiative und dem Neu- oder Bestandskundengeschäft finden oder verwerfen. Allerdings besteht ein *positiver Zusammenhang* zwischen der Anbieterinitiative und der Planbarkeit von Beschaffungen.

- Bei den *Leistungscharakteristika* zeigt sich, dass *komplexe* und *konfigurierbare* Lösungen im Vergleich zu einfachen Angeboten und Transaktionen eher Outbound verkauft werden. Auch generelle Markttinnovationen werden aktiv beim Kunden platziert – wobei sich diese Effekte in der qualitativen Erhebung *nicht* bestätigen oder verwerfen lassen. Allerdings wurde dabei die Leistungskomplexität im Solution Sales aus Anbietersicht und nicht die empfundene Komplexität aus Kundensicht untersucht.
- Es wird deutlich, dass für eine wirksame Outbound-Strategie ein klarer Fokus auf *spitze Leistungen* erforderlich ist. Ein breites Portfolio schafft dagegen Anknüpfungspunkte für die kundenseitige Ansprache. Die quantitativen Studien bestätigen diese Einschätzung, indem sie einen stärkeren Outbound-Ansatz bei Anbietern mit einem *Segment- oder Nischenfokus* identifizieren.
- Ein *Widerspruch* tritt bei der Betrachtung der Wettbewerbssituation auf. Hier unterstellt die qualitative Studie eine aktive Ansprache bei *Commodities* unter hohem Wettbewerbsdruck, bei denen stärker mit dem Angebot als mit der Leistung überzeugt wird. In der quantitativen Studie zeigt sich dagegen eine Tendenz zur Inbound-Strategie bei einem *hohen Preiswettbewerb*.

Auch wenn somit keine genaue Angabe gemacht werden kann, lässt sich eine Steigerung mit anschliessendem Rückgang der aktiven Kommunikation im *Verlauf des Produktlebenszyklus* vermuten, d. h. kein linearer, sondern ein wellenförmiger Effekt nach dem Verständnis des Innovationsverkaufs von Popper & Buskirk (1992).

- Abschliessend stellt die Outbound-Ansprache eine *strategische Entscheidung* dar, wenn Unternehmen bewusst in frühe Phasen vor Ausschreibungen einsteigen möchten oder ein planbares Wachstum und eine höhere Bekanntheit sicherstellen wollen – wobei die letzten beiden Aspekte vor allem auf junge Unternehmen in einem neuen Markt zutreffen.

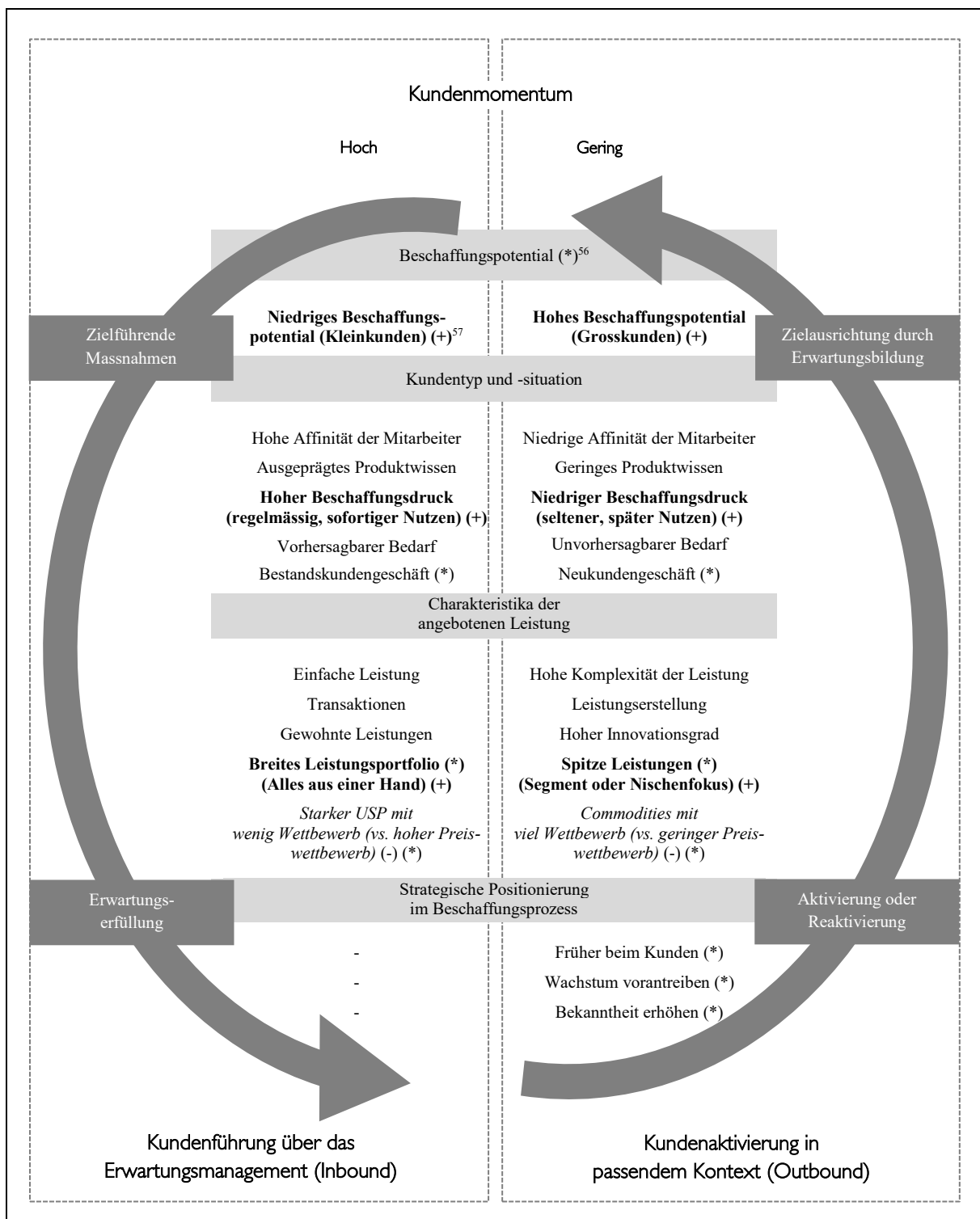


Abbildung 30: Einflussfaktoren auf die strategische Kundenaktivierung oder -führung

⁵⁶ (*) steht für Einflussfaktoren, die sich zwar der strategischen Kundenaktivierung oder -führung zuordnen lassen, allerdings keinen direkten Bezug zum Kundenmomentum haben. So lohnt es sich für den Anbieter, Grosskunden mit einem hohen Beschaffungspotential unabhängig vom Momentum aktiv anzusprechen.

⁵⁷ (+) steht für eine Übereinstimmung zwischen der qualitativen und quantitativen Erhebung, während (-) einen Widerspruch aufzeigt.

4.4.2 Prozessorientiertes Management verschiedener Beschaffungspotentiale

Dieser Teilabschnitt befasst sich mit der prozessorientierten Kundenbearbeitung. Dabei wurden die potentialbasierten Typologien sowie die Ziele und Widerstände im Bearbeitungsprozess aus den Teilabschnitten 4.1.2.1 bis 4.1.2.3 aufgenommen.

Im Verlauf der Untersuchung wurden *fünf Typologien* für die Kundenbearbeitung aufgrund unterschiedlicher *Beschaffungspotentiale* unter Beachtung der *Komplexität der Kundenanfrage* formuliert. Die Typologien werden in Tabelle 22 noch einmal zusammengefasst und in Abbildung 31 visualisiert.

1. Beim *Order Taking* gehen Kundenanfragen mit geringer Komplexität Inbound ein – beispielsweise einfache Transaktionen und Wiederkäufe ohne einen ausführlichen Argumentationsbedarf. Der Innendienst kann bereits einen Abschluss durchführen oder bei zusätzlichem Interesse an andere Funktionen für eine Folgeberatung weitervermitteln.

Die Marktcharakteristika lassen sich durch den vielfältigen Einsatz des Innendienstes nur grob eingrenzen. Allerdings handelt es sich um kleine bis mittlere Potentiale, wenn davon ausgegangen wird, dass sich die Grosskunden bereits in einer persönlichen Betreuung durch die Account Manager befinden.

2. Beim *Marketing Matching* geht es um Beschaffungen mit mittlerer Komplexität, die sich noch gut und skalierbar mit Marketing-Mitteln unterstützen lassen. Der Markt ist hier umfangreich und besteht aus kleinen Beschaffungspotentialen mit vielen unbekannten Interessenten, wie z. B. KMU-Kunden.

Aufgrund des geringen Beschaffungspotentials ist eine persönliche Bearbeitung ohne einen bestätigten Bedarf unwirtschaftlich; daher erfolgt eine Selbstqualifizierung des Kunden durch die Interaktion mit standardisiertem Marketing Content. Nachdem sich der Kunde durch einen Opt-In identifiziert hat und auf Basis des Gradings und Scorings ein relevantes Interesse vermutet wird, erfolgt eine Übergabe zum weiteren Qualifying und Abschluss an den Vertrieb und die Folgefunktionen.

3. Bei der *Personal Selling Chain* geht es um zunehmend komplexe Lösungen, die sich einfacher persönlich erklären lassen und auf einen situativen Fit mit dem Kunden untersucht werden müssen. Der Markt umfasst mittlere Beschaffungspotentiale mit teilweise unbekannten Interessenten.

Aufgrund des höheren Beschaffungspotentials im Vergleich zum Marketing Matching lohnt sich eine persönliche Bearbeitung bereits ab der ersten Ansprache. Vor der anbieterseitigen Ansprache erfolgen eine Auswahl und eine

Auseinandersetzung mit passenden Kunden im Targeting. Anschliessend startet eine One-to-One-Kommunikation, die durch eine hohe Bearbeitungsfrequenz in einer standardisierten Funktionskette an Wirtschaftlichkeit gewinnt. Die einzelnen Funktionen spezialisieren sich unter einer angemessenen Auslastung auf ausgewählte Prozessschritte wie die Vorqualifizierung oder die Terminvereinbarung.

Bei Bestandskunden verkürzt sich die Kette und der Vertrieb kommt früher zum Einsatz. Allerdings erfolgt die Bearbeitung ebenfalls standardisiert und auf den einzelnen Mitarbeiter kommt eine Vielzahl an Kunden.

4. Beim *Targeted Approach* werden hochkomplexe Leistungen vertrieben, bei denen standardisierte Marketing-Mittel durch eine steigende Konfigurierbarkeit der Leistungen an ihre Grenzen stossen. Der Markt ist von hohen Beschaffungspotentialen bei einem überschaubaren Kreis an bekannten Interessenten oder Bestandskunden geprägt.

Aufgrund des begrenzten Marktes und der Kundengrösse erhöht sich die Informationstiefe. Einzelne Accounts werden bereits im Rahmen von Marktsignalen und Interessenindikatoren beobachtet. Daneben werden Kunden auf Leistungslücken in einem Targeting-Prozess untersucht. Die Ansprache erfolgt zumeist über betreuende und zentrale Funktionen wie Key Account Manager, die das Wachstum im Account vorantreiben. Der Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter nimmt mit steigendem Potential zu und reicht von Branchen- bis zu Industrie- und Anwendungsspezialisten. Ausserdem intensiviert sich die Betreuung, da die Anzahl der zugewiesenen Unternehmen pro Vertriebsmitarbeiter sinkt.

5. Beim *Hyper Targeted Approach* wird der gleiche Markt wie beim Targeted Approach adressiert; allerdings werden hier grössere, punktuelle Beschaffungspotentiale vermutet. Um diese Potentiale zu heben, wird der Kunde mit einem individuellen Impuls aus Marketing und Sales angegangen.

Der Impuls kann dabei vom KAM ausgehen, der Unterstützung bei einer lohnenden Chance anfordert. Darüber hinaus ergeben sich aussergewöhnliche Einstiegspunkte für ein Projekt aufgrund der Kundensituation bzw. durch Marktentwicklungen. Der Einstieg erfolgt durch ein interdisziplinäres Team mit einer Spezialisierung auf die frühe und anwendungsorientierte Inspiration des Kunden über C-Level Workshops, Prototyping und Proof-of-Concepts. Hier wird auf eine hochgradig individuelle und mediengestützte Ansprache wie Visualisierungen oder Mockup Websites gesetzt, die sich stark auf die Kundensituation konzentrieren. Durch die hohen Kosten der Kundenbearbeitung werden die Zielkunden

sorgfältig ausgesucht und es wird ein Management Commitment beim Kunden eingefordert.

Neben den Typologien wurden *unterstützende Hebel* und *Widerstände* im Bearbeitungsprozess herausgearbeitet. Tabelle 23 fasst die Hebel für den erfolgreichen Einstieg in der Initialphase aus Teilabschnitt 4.1.2.3 in zehn Feldern zusammen. Die Felder sind in absteigender Reihenfolge nach den Elementen mit der häufigsten Nennung geordnet:

1. Besonders relevant waren bei allen Befragten die *Vermittlung von Wissen* und die *Demonstration von Expertise*. Dabei geht es darum den Fokus des Kunden von der punktuellen Betrachtung auf ganzheitliche Lösungen zu lenken, anschaulich zu sein und seine Sprache zu sprechen. Der Transfer von Fachwissen und Schulungen sollten sich von einer verkäuferischen Ansprache distanzieren und in erster Linie Grundwissen vermitteln, um eine Entscheidungskompetenz in relevanten Bereichen aufzubauen. Ausserdem gilt es, sich mit dem Wettbewerb auseinanderzusetzen sowie die eigenen Kompetenzen im Rahmen von Thought Leadership bei Themen, am Markt und über die eigenen Mitarbeiter zu zeigen.
2. Der *Aufbau von Beziehungen und Bindungen* ist das zweitwichtigste Ziel. Vertrauen entsteht dabei durch persönliche Sympathie, allerdings auch durch das gezeigte Verständnis bei einer ausführlichen Auseinandersetzung mit der Kundensituation. Es gilt, ähnliche Funktionen zu verbinden und das eigene Netzwerk für Weiterempfehlungen zu nutzen. Bei Prozessen sollte stets sichergestellt werden, dass relevante Entscheidungsträger informiert sind und sich nicht übergangen fühlen. Eine ökonomische Bindung entsteht zudem über die Einbindung des Kunden in ein Mehrkanalsystem. Zudem sollten Commitments mittelfristig ausgeglichen sein.
3. Eine *aktive Prozessführung* und *Struktur* durch den Anbieter erleichtern dem Kunden das eigene Vorgehen. Hier geht es um die Sicherstellung der Planbarkeit durch transparente Abläufe und Termine. Mit dem Kunden wird ein präzises Zielbild erarbeitet, das aus einer übersichtlichen Anzahl an Entwicklungspfaden entsteht, wobei die Kostenkontrolle und die Implementierung garantiert werden.
4. Der Kunde weiss es zu schätzen, wenn *Inhalte, Leistungen* und die *Kommunikation* auf ihn *zugeschnitten* werden. Ein Hygienefaktor ist der konsistente Rückbezug auf vergangene Interaktionen über CRM-Daten. Daneben ist es hilfreich, Trends, Zielbilder und Anwendungsbeispiele situativ auf individuelle Kundenfunktionen herunterzubrechen. Auch die individuelle Strategieentwicklung mit dem Management oder die Leistungsentwicklung mit Kundenspezialisten im

Bereich der Co-Creation helfen mitunter, Ausschreibungen zu prägen oder zu umgehen.

5. Die Bedeutung einer systematischen *Gewinnung* und *Nutzung von Daten* nimmt fortwährend zu. Dabei erhalten die Kunden relevante Online-Inhalte im stufenweisen Austausch nach einer Identifizierung von Person und Interesse über einen Opt-In. Vor allem Kundenprobleme und günstige Einstiegspunkte lassen sich im direkten Kontakt oder über das Netzwerk ermitteln. Potentielle Kunden werden aktiv vorqualifiziert oder direkt vom Vertrieb kontaktiert. Zugleich lohnt es sich, bereits vorhandenen Inbound Traffic durch eine strategische Positionierung bei Trend-Themen abzurufen und Online-Indikatoren zu analysieren.
6. Beschaffungen lassen sich durch eine gezielte *Sensibilisierung* des Kunden für seine Situation und aktuelle Ausrichtung vorantreiben. Hier hilft ein umfangreiches Leistungsportfolio, um an mehr Problemstellungen anzuknüpfen, und Herausforderungen werden gezielt nach der SPIN-Methode hervorgehoben. Über provokante Statements lässt sich mit Fingerspitzengefühl eine Nachfragesituation auslösen und auch vermeintliche Anforderungen können in einem fundierten Gespräch konstruktiv aufgeweicht werden.
7. Ein weiteres Ziel ist die *Eröffnung* eines *konstruktiven Dialogs*. Vor allem das persönliche Gespräch eignet sich, um ein erstes Themeninteresse zu intensivieren. Allerdings sollte die Anbahnung des Dialogs vorsichtig und auf einem individuell passenden Kanal für den jeweiligen Ansprechpartner erfolgen. Es kann dabei ebenso wirksam sein, die interne Diskussion zwischen verschiedenen Kundenfunktionen zu fördern.
8. Bei den *Kosten* sollte *taktisch kommuniziert* werden. Es werden Einsparungen bei einer ganzheitlichen Zusammenarbeit und positive finanzielle Auswirkungen aufgezeigt – wobei in einigen Fällen eine Analyse der bisherigen Kostenstruktur einen geeigneten Startpunkt schafft. Daneben sind Anbieterkompetenzen in Bereichen wie der Betreuung hilfreich, um die Denkweise von einem Kauf in Richtung einer Partnerschaft zu lenken.
9. Ebenso zielführend ist der generelle *Einstieg mit Nebenleistungen*, die Datenpunkte erzeugen, Hauptleistungen flankieren oder die Neugierde des Kunden wecken.
10. Als letztes Ziel wurde die *Erhöhung* der *Bekanntheit* und der *Aufmerksamkeit* für den Anbieter genannt. Hier geht es um die Visibilität durch Netzwerkeffekte und eine Aufstellung bei Kundenthemen zum Einstieg ins Relevant Set. Daneben gilt es, mit Remindern bei Wiederbeschaffungen Top-of-Mind zu bleiben.

Die *Widerstände* beim Einstieg in der Initialphase aus Teilabschnitt 4.1.2.2 wurden in Tabelle 24 in fünf Feldern zusammengefasst. Die Felder sind ebenfalls in absteigender Reihenfolge nach den Elementen mit der häufigsten Nennung geordnet:

1. Ein Problem besteht hinsichtlich der *Verfügbarkeit* und *Qualität* von *Informationen*. Gerade Inbound Leads aus Online-Quellen sind oftmals unpassend und sollten nicht zu früh übergeben werden. In der Gegenperspektive ist eine komplette BANT-Qualifizierung vor der Übergabe ebenso unrealistisch und engt so stark ein, dass Verkaufschancen nicht rechtzeitig realisiert werden können. Gleichfalls herausfordernd sind falsche Erwartungen und Anforderungen bei Kundenanfragen, die sich später nur schwierig korrigieren lassen. Weiterhin werden die Ursachen von abgebrochenen Projekten oft unzureichend erfasst oder Kunden zu spät disqualifiziert. Insbesondere bei Grosskunden kann auch eine geringe Vertrauensbasis oder Protektionismus problematisch sein, wenn dadurch Informationen zurückgehalten werden.
2. Es zeigen sich sowohl *punktuellen Probleme* wie auch Herausforderungen bei der *ganzheitlichen Führung im Informations- und Beschaffungsprozess*. Zu Beginn des Prozesses wird teilweise zu hart über den Produktverkauf eingestiegen, während die Preisdiskussionen vor dem Abschluss zunehmend schwieriger werden. Ausserdem wird nicht rechtzeitig nachgefasst oder es mangelt an der Verknüpfung von Prozessschritten nach Events wie auch bei Online-Inhalten.
3. Die Beschaffungsprozesse werden von *strukturellen Widerständen* in der *Kunden- und Anbieterorganisation* erschwert. Aufgrund einer zu starren Logik im standardisierten Funnel werden individuelle Kundenpotentiale nicht richtig erkannt. Durch eine hohe Anzahl von Kunden pro Mitarbeiter sowie administrative Aufgaben sinkt zudem die Zeit für das persönliche Gespräch. Auf der anderen Seite führt der standardisierte Einkauf zu einem abnehmenden Qualitätsverständnis und die Zunahme von Entscheidungsträgern bremst den Prozess.
4. Bei den *rechtlichen Aspekten* entstehen Probleme durch eine fehlende Abstufung bei Kontakterlaubnissen und Opt-Ins. Die Permission ist dabei in vielen Unternehmen von einer zu ungenauen Schwarz-Weiss-Logik geprägt. Hier erschwert vor allem die DSGVO den Umgang mit und die Dokumentation von Daten. Die Ausarbeitung und Überprüfung von Verträgen kann den Prozess auch noch kurz vor dem Abschluss aufhalten. Zudem schränken gesetzliche Vorgaben die Anbieterkommunikation in regulierten Branchen durch die Compliance ein.

5. Fehlende Auseinandersetzung mit *Kontextfaktoren* wie dem Wettbewerb führen zu späten Problemen, wenn kein Konkurrenzvergleich erfolgt ist oder bereits bestehende Beziehungen ungenügend beachtet wurden.

Bearbeitungsmuster	Marktcharakteristika	Einstieg in die Beschaffung	Bearbeitung
Order Taking	▪ Kleine bis mittlere Beschaffungspotentiale ▪ Bekannte Kunden und unbekannte Interessenten	▪ Kundenanfrage mit geringer Komplexität ▪ Transaktion oder Wiederkauf	▪ Annahme und Abschluss durch Innendienst ▪ Weitervermittlung zu Beratung, Cross- und Upselling nach Möglichkeit
Marketing Matching	▪ Kleine Beschaffungspotentiale ▪ Sehr grosser Markt ▪ Unbekannte Interessenten	▪ Mittlere Komplexität der Beschaffung, die sich durch Marketing-Mittel beantworten lässt ▪ Kundenseitige Interaktion mit Marketing Content ▪ Identifizierung durch einen Opt-In	▪ Selbstqualifizierung durch standardisierte Marketing-Mittel ▪ Lead-Bewertung durch digitale Tools ▪ Scoring und Grading, dann Handover an den Vertrieb ▪ Qualifying durch den Vertrieb und Abschluss mit Folgefunktionen
Personal Selling Chain	▪ Mittlere Beschaffungspotentiale ▪ Grosser Markt ▪ Unbekannte Interessenten	▪ Mittlere bis hohe Komplexität der Beschaffung, die einfacher persönlich erklärt werden kann ▪ Targeting passender Kunden ▪ Aktive Ansprache durch den Anbieter	▪ Standardisierte, aber persönliche One-to-One-Ansprache ▪ Qualifying und Handover durch verkettete Funktionen ▪ Spezialisierung der Mitarbeiter auf Prozessschritte ▪ Kette verkürzt sich bei Bestandskunden
Targeted Approach	▪ Grosse Beschaffungspotentiale ▪ Überschaubarer Markt ▪ Bekannte Interessenten mit Kontakt oder Geschäftsbeziehung	▪ Hohe Komplexität der Beschaffung, die vor allem durch eine steigende Konfigurierbarkeit persönlich erklärt werden muss ▪ Marktsignale und Interessenindikatoren der Kunden werden beobachtet ▪ Targeting passender Kunden ▪ Aktive Ansprache durch den Anbieter, auch im Rahmen einer laufenden Betreuung	▪ Zumeist Cross- und Upselling unter Verdrängung des Wettbewerbs ▪ Verantwortung zentraler Funktionen wie KAM steigt ▪ Spezialisierung der Mitarbeiter auf Branchen und Einzelkunden steigt ▪ Anzahl betreuter Unternehmen pro Mitarbeiter sinkt im Vertrieb
Hyper Targeted Approach	▪ Sehr grosse Beschaffungspotentiale ▪ Überschaubarer Markt ▪ Bekannte Interessenten mit Kontakt oder Geschäftsbeziehung	▪ Sehr hohe Komplexität der Beschaffung mit individuellen Projekten ▪ KAM fordert Unterstützung an ▪ Markttrends erscheinen hochrelevant für einen Einzelkunden ▪ Kundensituation bietet ergiebige Einstiegspunkte für ein Projekt	▪ Gemeinsamer Einstieg von Marketing und Sales mit einer individuellen Ansprache ▪ Stark spezialisiertes Team bereits im Einstieg ▪ Fokus auf C-Level und anwendungsorientierten Mehrwert

Tabelle 22: Typologien in der potentialbasierten Kundenbearbeitung

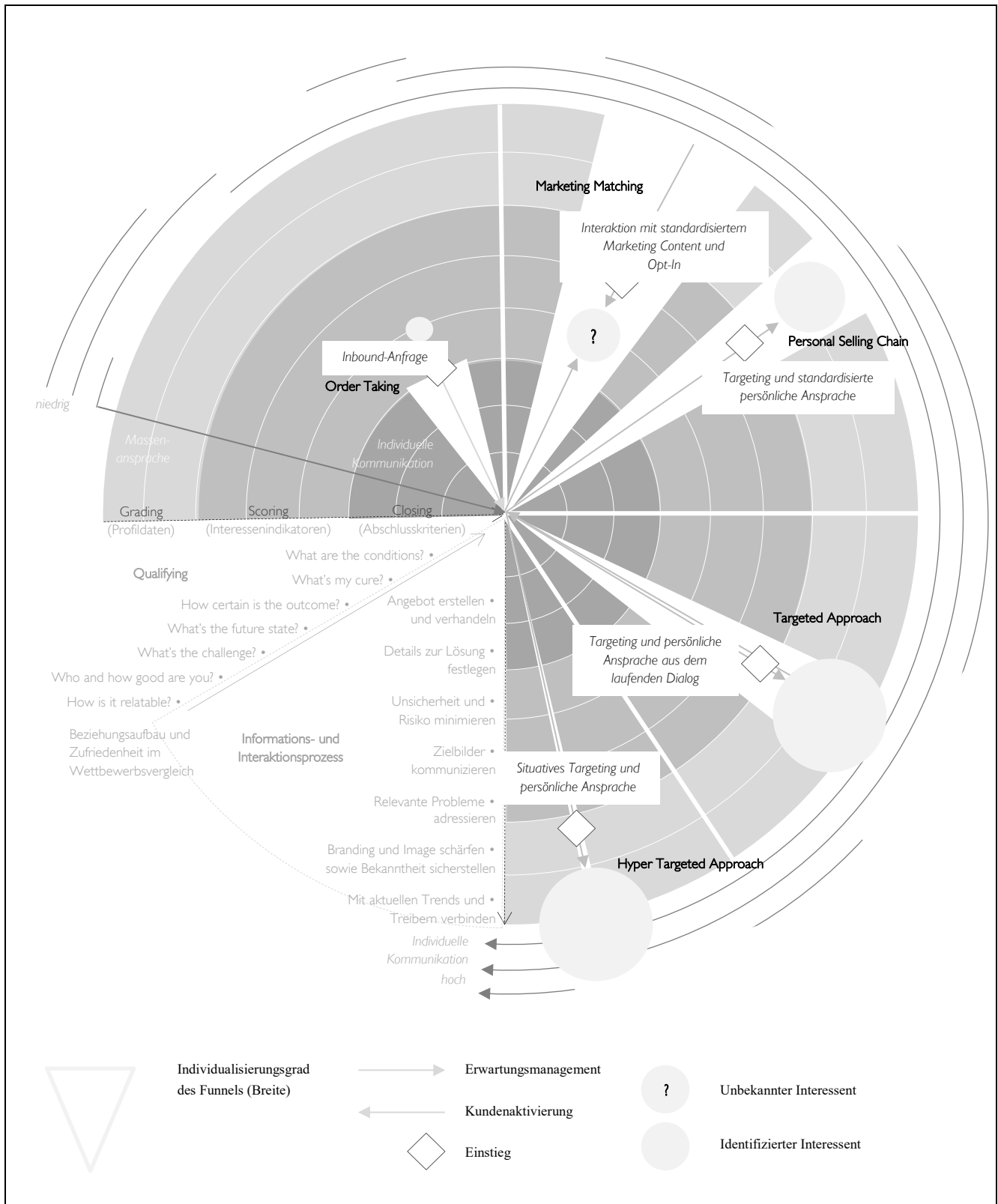


Abbildung 31: Typologien in der potentialbasierten Kundenbearbeitung aus der Prozessperspektive

1. Wissen und Expertise vermitteln					
Zu ganzheitlichen Lösungen statt einfachen Optimierungen inspirieren	Konkrete Anwendungsfälle in der Sprache des Buying Centers kommunizieren	Transfer von Fachwissen und Schulungen, um die Entscheidungskompetenz des Kunden zu erhöhen	Sich mit dem Markt und den Wettbewerbern auseinandersetzen	Sich mit Kompetenzbeweisen bei Themen, Markt und Mitarbeitern positionieren	
2. Beziehungen und Bindungen aufbauen					
Vertrauen durch Sympathie und Kundenverständnis schaffen	Ähnliche Funktionen verbinden	Externen und interne Weiterempfehlungen bei Neu- und Bestandskunden nutzen	Relevante Entscheidungsträger einbinden	Mehrkanalsystem fördern	Beidseitige Commitments sicherstellen
3. Aktive Prozessführung und -strukturierung übernehmen					
Planbarkeit durch klare Abläufe, Folgetermine und Zeitfenster sicherstellen	Präzise Zielbilder vermitteln	Kernbotschaften kompakt kommunizieren und Entwicklungspfade einschränken	Kosten kalkulierbar halten	Die Implementierung sicherstellen	
4. Inhalten, Leistungen und Kommunikation auf den Kunden zuschneiden					
Konsistenten Rückbezug auf historische Kundeninformationen im CRM sicherstellen	Trends, Zielbilder, Branchen- und Anwendungsbeispiele stärker auf Buying-Center-Personas und situative Anknüpfungspunkte herunterbrechen		Einstieg beim Management durch eine Strategieentwicklung ermöglichen	Interaktive Leistungserstellung im Dialog unter Einbezug von Standardisierungen vornehmen	
5. Daten gewinnen und nutzen					
Relevante Online-Inhalte stufenweise gegen Kundeninformationen austauschen, die Rückschlüsse auf Person und Interesse erlauben	Informationen zu Kundenproblemen und günstigen Einstiegszeitpunkten über den Outbound-Kontakt oder das Netzwerk erheben		Eine Vorqualifizierung oder einen sofortigen Kontakt einleiten	Online-Indikatoren und Trend-Themen zur Positionierung analysieren	
6. Den Kunden für seine Situation und aktuelle Ausrichtung sensibilisieren					
Mit umfangreicheren Leistungsportfolios an mehr Problemstellungen des Kunden anknüpfen	Im Rahmen der SPIN-Methode Herausforderungen aus Kundensicht erarbeiten und ihren Einfluss hervorheben		Über provokante Statements mit Fingerspitzengefühl eine Nachfragesituation auslösen	Vermeintliche Anforderungen in einem fundierten Gespräch konstruktiv aufweichen	
7. In einen konstruktiven Dialog starten					
Erstes Themeninteresse in einem persönlichen Austausch intensivieren	Interaktionen über individuell passende Kanäle starten		Die interne Diskussion zwischen verschiedenen Kundenfunktionen fördern		
8. Kosten taktisch kommunizieren					
Einsparungen bei einer ganzheitlichen Zusammenarbeit kommunizieren	Lösungen in ihre positiven finanziellen Auswirkungen übersetzen	Die Anbieterkompetenzen als Bonus in einer Partnerschaft hervorheben		Die bisherige Kostenstruktur analysieren	
9. Mit Nebenleistungen einsteigen					
Investitionen in Dienstleistungen, die neue Datenpunkte erzeugen	Interessante Einstiegspunkte durch flankierende Dienstleistungen eröffnen		Die Neugierde beim Kunden wecken		
10. Bekanntheit und Aufmerksamkeit erhöhen					
Über Netzwerkeffekte die eigene Bekanntheit steigern	Aufstellung zu Kundenthemen, um bei Anfragen im Relevant Set zu sein		Für Wiederbeschaffungen Top-of-Mind bleiben		

Tabelle 23: Ziele und flankierende Massnahmen für einen erfolgreichen Einstieg in die Initialphase

1. Probleme bei der Verfügbarkeit und Qualität von Informationen				
Zu geringe Qualifizierung oder zu hohe Ansprüche an die Informationsbasis vor dem Handover	Falsche oder ungenaue Kundenanforderungen	Fehlendes Feedback bei abgebrochenen Projekten	Geringes Vertrauen bei geteilten Daten	Mangelhafte Disqualifizierung
2. Punktuelle Probleme und Herausforderungen in der Prozessführung				
Zu früher Produktverkauf	Fehlende Verknüpfung von Prozessschritten	Zu unstrukturiertes Nachfassen	Gescheiterte Preisdiskussionen	
3. Strukturelle Widerstände in den Organisationen				
Anbieterseitige Standardisierung des Funnels mit fehlendem Feingefühl für Potentialbewertungen und Rückgang des Dialogs		Kundenseitige Standardisierung der Beschaffung mit abnehmendem Qualitätsverständnis und Zunahme von Entscheidungsträgern		
4. Rechtliche Aspekte				
Kontakterlaubnis und fehlende Abstufungen des Opt-Ins	Datenspeicherung im Sinne aktueller Datenschutzrichtlinien	Berücksichtigung der Compliance	Ausarbeitung und Überprüfung von Verträgen	
5. Fehlende Auseinandersetzung mit Kontextfaktoren wie dem Wettbewerb				
-				

Tabelle 24: Widerstände beim Einstieg in die Initialphase

4.4.3 Personaleinsatz in der Kundenbearbeitung

Der Personaleinsatz ist eng mit den Typologien zur Kundenbearbeitung verbunden. Daher greift dieser Teilabschnitt die Erkenntnisse zum Personaleinsatz aus Teilabschnitt 4.2.3 als operative Vertiefung des prozessorientierten Managements auf.

Die Ausrichtung der Mitarbeiter in der Kundenbearbeitung lässt sich über die Chancen und Anforderungen der unterschiedlichen Marktsituationen in den potentialbasierten Typologien aus Tabelle 22 erklären. Einen besonderen Einfluss besitzen die Anzahl der Kunden im Marktsegment (1), die Wirtschaftlichkeit der persönlichen Bearbeitung (2) und die Komplexität der Beschaffung (3).

Mit einem Übergang vom Marketing Matching zum Targeted Approach nimmt die *Anzahl an unbekannten Kontakten* im Markt mit *steigender Kundengröße* ab. Das Marketing verändert dabei seine Rolle über drei Stufen:

1. Im Marketing Matching geht es noch um die Identifizierung von Interessenten nach kundenseitigen Interaktionen. Das Marketing erstellt dazu Inhalte, die Leads mithilfe eines Opt-Ins generieren, woraufhin eine systematische Einschätzung des Kundenwerts im Scoring und Grading erfolgen kann.
2. In der Personal Selling Chain werden potentielle Kunden anbieterseitig und persönlich angesprochen. Das Marketing unterstützt bei der Auswahl der Ziele im Targeting und flankiert den Vertrieb zunehmend als Informationsfunktion. Als weitere Aufgabe geht es um die Auswertung von Trends und Treibern sowie um die Erstellung von Anwendungsbeispielen oder Bundles in der Market Intelligence. Daneben gewinnt die Marketing Communication an Bedeutung, die für Content, Events und digitale Kanäle verantwortlich ist.
3. Im Targeted Approach wird das Wachstum weniger von Neukunden, sondern vermehrt von der Durchdringung bei Bestandskunden getrieben, die im Hyper Targeted Approach ihren Höhepunkt findet. Marketing wirkt hier stärker im Monitoring von Einzelkunden und versorgt die Account Manager bei Verkaufssignalen oder über Rechercheaufträge mit Informationen. Auch Trends und Content werden stärker auf den individuellen Kunden heruntergebrochen bzw. zugeschnitten. Dabei erfolgt ein immer engerer Einbezug von Vertriebswissen. Im Hyper Targeted Approach kann die Individualisierung der Marketing-Mittel zudem durch einen Single-Point-of-Contact unterstützt werden. Diese Marketing-Führungskraft wirkt im Dreieck von Kunde, Vertrieb und Marketing.

Insgesamt erfolgt somit eine *Verschiebung* des Fokus in der *Wachstumsstrategie*. Im ersten Schritt überwiegt die Analyse kundenseitiger Interaktionen bei unbekannten Neukunden. Danach geht es um eine anbieterseitige Interaktion mit ausgewählten Targets, bis schliesslich die Durchdringung bei bekannten Grosskunden in einem bereits laufenden Dialog in den Vordergrund tritt. Diese Verschiebung wirkt sich auf die Marketing-Funktion aus und verändert ihre Ausrichtung von einer breiten Lead-Generierung über das Targeting spezifischer Kunden zu einer enger gefassten Informationsfunktion. Zusätzlich entstehen Aufgaben in der Content Creation und der Veranstaltungsvorbereitung.

Mit dem Übergang von einem Massenmarkt zu individuellen Grosskunden erhöht das steigende Beschaffungspotential ebenfalls die *Wirtschaftlichkeit einer persönlichen Kundenansprache* in frühen Phasen:

- Im Order Taking wird der Vertrieb durch Rollen wie den Innendienst bei kleinen Potentialen entlastet, die sich bereits kurz vor dem Abschluss befinden. Auch der Telesales kann bei einfachen Transaktionen ohne grösseren Argumentationsbedarf zum Einsatz kommen.
- Im Marketing Matching wirken der Content und die Lead-Bewertung wie ein Filter. Im Optimalfall sorgt er dafür, dass sich die Vertriebsmitarbeiter nur mit passenden Interessenten auseinandersetzen müssen.
- In der Personal Selling Chain lohnt es sich aufgrund grösserer Beschaffungspotentiale, die Vorqualifizierung bereits mit unterstützenden Rollen im Telemarketing oder mit Sales Development Mitarbeitern durchzuführen. Der Vertrieb kommt allerdings allmählich auch im Erstkontakt zum Einsatz.
- Im Targeted Approach ist ein KAM ab dem Erstkontakt für die dauerhafte Betreuung des Kunden verantwortlich. Seine Aufgaben werden dabei immer vielfältiger und reichen von der Beziehungspflege über das Netzwerkmanagement bis zur Generierung von Neugeschäft.

Mit wachsendem Beschaffungspotential wird somit eine *persönliche Bearbeitung* des Kunden in der Initialphase finanziell attraktiver, weshalb der Übergang von unterstützenden Funktionen zum Vertrieb schneller erfolgt. Die Anzahl der Kunden pro Vertriebsmitarbeiter nimmt bei dieser Entwicklung ab, bis im Extremfall ein ganzes Team einen Key Account betreut. Gleichzeitig sinkt allerdings ebenfalls die Skalierbarkeit der Ansprache.

Auch die *ganzheitliche Verantwortung* für den Prozess liegt stärker bei einer zentralen Vertriebsfunktion. So kommen die Account Manager nicht nur früher in den

Kundenkontakt, sondern sie übernehmen zunehmend die Prozessführung zwischen Erstkontakt und Abschluss. Eine ähnliche Führungsverantwortung kommt dem Single-Point-of-Contact im Account Based Marketing als Schnittstelle zwischen Kunde, Vertrieb und Marketing zu.

Weiterhin zeigt sich die Auswirkung von *steigender Komplexität* zwischen den Segmenten, die aus verschiedenen Gründen auftreten kann. Der Übergang zum Grosskundengeschäft ist generell mit einer anspruchsvolleren Bearbeitung verbunden, da das Buying Center und die Entscheidungswege wachsen. Ebenso nimmt die Komplexität in der Leistungserstellung zu, wobei das Ausmass und die Individualisierung im Projektgeschäft eine immer bedeutendere Rolle spielen. Das Management wachsender Kundenanforderungen zeigt sich schliesslich auch direkt in der *Mitarbeiterspezialisierung*:

- Wenn im Order Taking neben den Inbound-Anfragen komplexere Themen auftreten, erfolgt eine Übergabe an telefonische Berater oder höhere Segmente. Reguläre Vertriebsmitarbeiter ziehen bei Grosskunden wiederum einen KAM hinzu, sobald ihr Wissen und ihre Kompetenzen erschöpft sind.
- Bei der Personal Selling Chain wird der Vertrieb durch das Telemarketing oder das Sales Development von repetitiven Aufgaben entlastet. Allerdings zeigt sich im Übergang zu B2B-Outbound-Kampagnen, dass die Mitarbeiter in der telefonischen Unterstützung zunehmend zu Marktexperten werden.
- Zwar handelt es sich beim Vertrieb im Vergleich zu den nachgelagerten Funktionen in allen Typologien um einen Generalisten; jedoch erhöht sich sein Professionalisierungsgrad mit dem Übergang zum Targeted Approach stetig weiter. Dabei ist von Vertriebsingenieuren die Rede und KAM werden nach branchenspezifischem Grundwissen aufgestellt.
- Der Vertrieb wird zunehmend von feineren branchen-, produkt-, anwendungs- oder lösungsspezifischen Funktionen flankiert. Diese Funktionen unterstützen eine Differenzierung im Wettbewerb. Allerdings wird ihre Ausrichtung auch von den Strukturen des Kunden getrieben, in der sie als kompetente Ansprechpartner und Spiegelbild für die Kundenspezialisten auftreten. In der Tiefe werden weitere technische Funktionen, Ingenieure und Architekten nachgelagert, je konkreter es um die Lösungserstellung geht.
- Daneben ist auch eine Unterstützung bei der strategischen Beratung durch Funktionen wie Vertriebsleiter möglich.
- Beim Account Based Marketing oder bei der Co-Creation kommen interdisziplinäre Teams aus technischen, ökonomischen und medialen Experten bereits im

Einstieg zum Einsatz. Ein Ziel ist dabei die frühe Visualisierung von Visionen mit dem C-Level. Ausserdem geht es um eine schnelle Erstellung von Prototypen oder Konzepten im Dialog zwischen den Anbieter- und den Kundenspezialisten.

- Auch in weiteren Prozessschritten wird professionalisiert – beispielsweise bei Customer Success Managern und einer Betreuungsorganisation, die Lösungen beim Kunden zum Erfolg führen. Zudem gibt es Customer Services, die Probleme identifizieren und beheben, sowie Competitive Teams, die Verhandlungen vorbereiten und Feedback zu gescheiterten Projekten strukturiert erfassen. Daneben nutzen einige Anbieter Teams im Data Management, die für die Datenpflege, -qualität und -erfassung verantwortlich sind. Aufwändige Formen der Unterstützung finden sich vor allem in grossen Unternehmen, wo sie durch Skaleneffekte wirtschaftlich werden.

Mit zunehmender Komplexität steigt somit die *Expertise der Vertriebsmitarbeiter*. Neben den bereits eingeführten Marketing-Funktionen eröffnet sich durch wachsende finanzielle Ressourcen pro Kunde eine *Vielzahl von Entlastungen* – beispielsweise in der Gesprächseröffnung, bei repetitiven Tätigkeiten wie der Vorqualifizierung, dem Nachfassen und Offertenerstellungen, bei der Spezifizierung oder Implementierung von Lösungen sowie bei der Dateneingabe und -pflege.

Besonders bei den Themen- und Lösungsspezialisten zeigt sich, dass die Steuerung durch zentrale Führungsfunktionen allmählich von einer *dynamischen Pull- und Push-Steuerung* abgelöst wird. So können KAM einen Experten für ein Teilprojekt anfordern, während die Experten ihren eigenen Einsatz ebenfalls aktiv einfordern. Auch Vertriebsleiter reduzieren ihre Führungsrolle, um mehr Grosskunden zu beraten.

Tabelle 25 zeigt die Aufgabenverteilung⁵⁸ über den Prozess der Kundenbearbeitung. Um die Eindeutigkeit der Darstellung sicherzustellen, wurde dabei auf die vielseitig interpretierbare Unterteilung in *Marketing* und *Sales* im Sinne der Erkenntnisse aus Teilabschnitt 1.2.5.1 verzichtet. Vielmehr soll ein Zugang über den Umgang mit Vertriebskomplexität aus Abschnitt 2.3 im Sinne von Belz & Schmitz (2011) erfolgen. Deshalb wurde in eine vor- und nachgelagerte Unterstützung um die zentrale Kundenbearbeitung durch den Vertrieb mit und ohne direkten Kundenkontakt unterschieden.

Abbildung 32 zeigt die Platzierung des Vertriebs in den Funnel-Typologien. Dabei kommt es zu einer Entlastung bei einfachen Transaktionen im Order Taking. Im

⁵⁸ Es ist dabei nicht ausgeschlossen, dass Aufgaben aus einer Typologie mit einem niedrigen Beschaffungspotential auch bei einer Typologie mit höherem Potential auftreten; allerdings wurde der Fokus in der Darstellung bewusst auf neue und veränderte Tätigkeiten gelegt.

Marketing Matching erfolgt eine Vorqualifizierung von Kunden durch Content oder durch Mitarbeiter im Rahmen der Personal Selling Chain.

Es zeigt sich eine zunehmende Unterstützung bei der Beratung und Leistungserstellung durch Spezialisten ab der Personal Selling Chain. Anschliessend folgt die Rolle des KAM im Targeted Approach, der über Vertriebssignale informiert wird und das interne sowie externe Netzwerk auf einen ganzheitlichen Bearbeitungsprozess ausrichtet. Dagegen wird beim Account Based Marketing im Hyper Targeted Approach ein integrierter Ansatz von Account Management, Marketing und Fachspezialisten ab dem Einstiegspunkt eingesetzt.

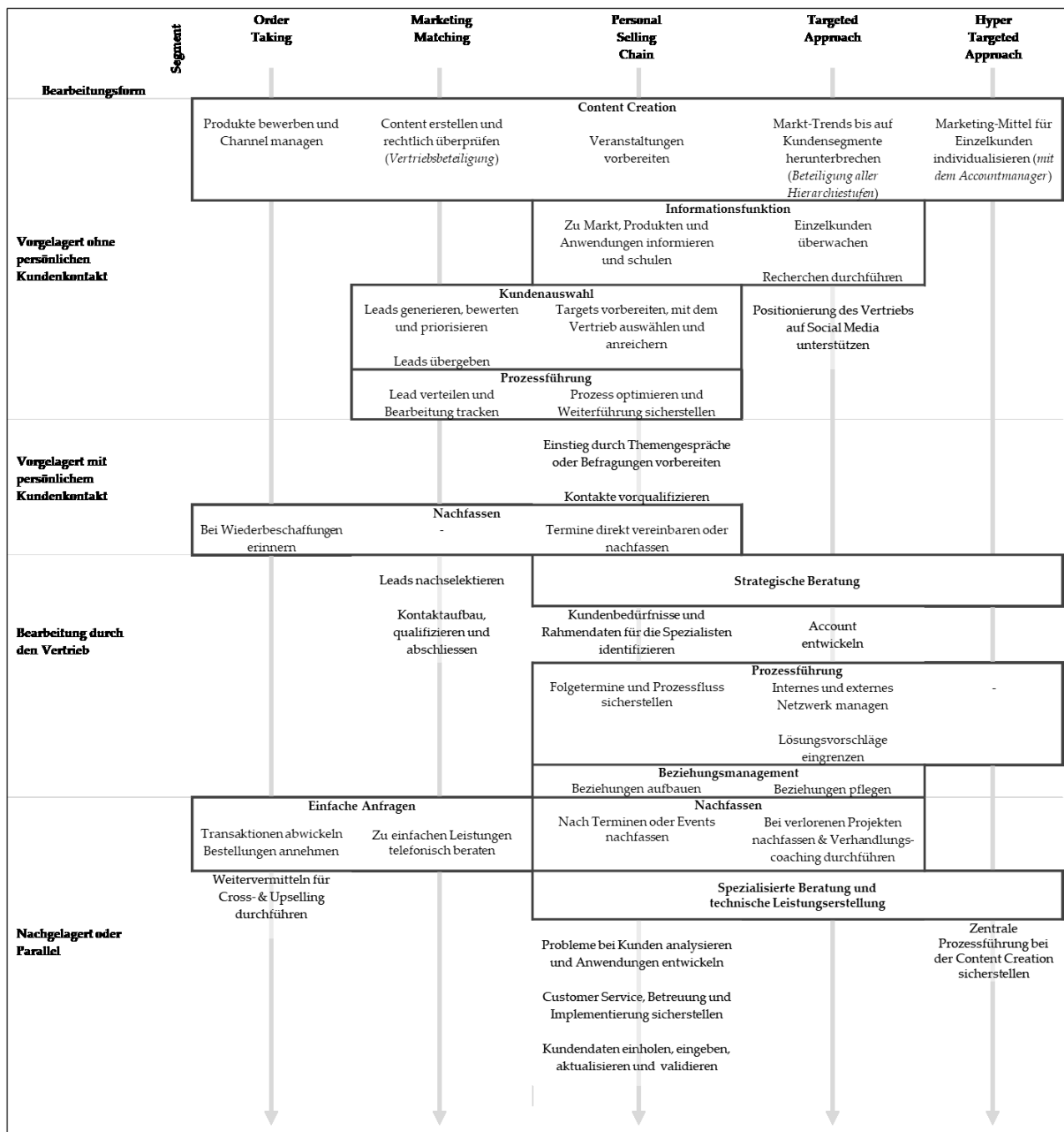


Tabelle 25: Aufgabenverteilung zur Bearbeitung unterschiedlicher Beschaffungspotentiale

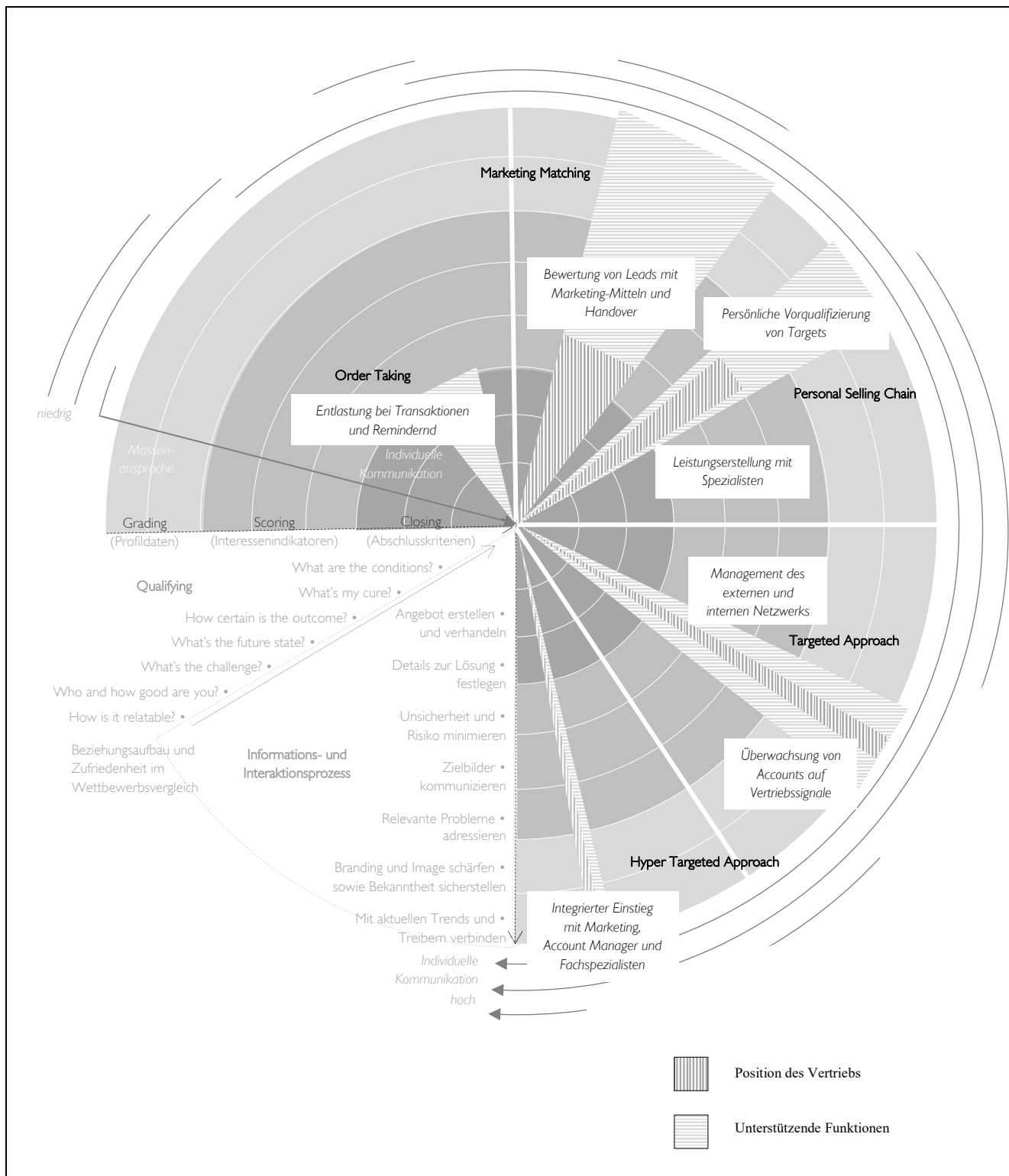


Abbildung 32: Position des Vertriebs in unterschiedlichen Funnel-Typologien

4.4.4 Unterstützung durch das digitale CRM und Erfolgsmessung

Dieser Teilabschnitt befasst sich mit der Unterstützung bei der Kundenbearbeitung in der Initialphase durch das digitale CRM. Dabei werden Ergebnisse zu notwendigen Grundfunktionen und Gestaltungsanforderungen aus Teilabschnitt 4.1.3.1 sowie zur Datenhaltung und -verarbeitung aus Teilabschnitt 4.1.3.2 zusammengefasst. Ausserdem werden Einsatzfelder der Automatisierung aus Teilabschnitt 4.1.3.3 akzentuiert betrachtet.

Da bei der Datenverarbeitung eine konsistente Logik verwendet wird, die eng mit der Erfolgsmessung verknüpft ist, wurden die Ergebnisse aus Teilabschnitt 4.1.3.4 an die Betrachtung angeschlossen.

Für eine Unterstützung durch das digitale CRM in der Initialphase wurden Grundfunktionen (1), Hinweise für eine Einführung (2), Gestaltungsanforderungen (3) sowie die Datenhaltung und -verarbeitung (4) betrachtet.

Die Grundfunktionen lassen sich in vier Kategorien zusammenfassen:

- Bei der *zentralen Bereitstellung von Profil- und Interaktionsdaten* soll das CRM Daten aus verschiedenen Instanzen und Kanälen nach Möglichkeit und rechtlicher Lage zusammenbringen sowie speichern.
- Das System reduziert doppelten Aufwand und erhöht die Transparenz, indem *wertschöpfende Verbindungen hergestellt* werden. Dabei bearbeiten interne Mitarbeiter Verkaufschancen in einem kollaborativen Prozess. Daten werden automatisch zwischen unterschiedlichen Systemen ausgetauscht oder mit Partnern geteilt – wobei es die Schreibrechte, die Datenhaltung und die Aktualität zu prüfen gilt.
- *Prozessbasierte Trigger* unterstützen oder lösen Folgemaßnahmen bei Online-Signalen, Mitarbeitereingaben und einem veränderten Lead-Status aus. Sie wirken als Reminder, indem sie das Nachfassen und die Bearbeitungsgeschwindigkeit dosieren.
- Das System erlaubt unterstützende und übersichtlich getrennte *Anwendungen*, mit denen ein Mehrwert für die Mitarbeiter im Neugeschäft, für das Bestandskundenmanagement oder für spezielle Funktionen wie Marketing oder Controlling entsteht.

Bei der *Einführung eines CRM* bietet sich ein stufenweises Vorgehen unter Nutzerfeedback mit affinen Multiplikatoren und Leuchtturmprojekten an. Datenstrukturen sollten vorsichtig migriert werden. Zudem gilt es, neue Möglichkeiten im digitalen Umfeld bei

der Abbildung individueller Kundenprozesse zu prüfen, statt die analogen Prozesse linear zu übertragen.

Bei den Gestaltungsanforderungen wurden allgemeine Qualitätskriterien in vier Punkten genannt, darunter:

- Eine *benutzerfreundliche Eingabe* und *transparente Übersicht*, bei der unnötige Eingaben verhindert oder durch Auswahloptionen reduziert werden. Bei Dateneingaben sollte generell ihr Mehrwert für alle Funktionen im Funnel überdacht werden. Ausserdem empfehlen sich ein einfacher Zugang und ein selbsterklärender Aufbau, bei dem relevante Informationen durch Visualisierungen und Kategorien vereinfacht dargestellt werden.
- Ein *ganzheitliches System*, das medienbruchfreie Prozesse für Kunden und interne Benutzer ermöglicht, eine transparente Darstellung des gesamten Funnels inklusive Feedbacks zulässt und Arbeitsstände im Netzwerk aufzeigt.
- Eine hohe *Portabilität* mit Zugriffsmöglichkeiten über verschiedene Endgeräte.
- Eine *rechtliche Konformität* der Datenhaltung, des Trackings und der anbieterseitigen Kommunikation im Spannungsfeld zwischen beruflichen und privaten Daten sowie ihrer Anreicherung.

Die *Datenverarbeitung* unterstützt den Umgang mit Menschen, wobei der Vertrieb die emotionale Komponente beisteuert. Bei den Verarbeitungsformen erfolgt eine Abstufung nach der Logik aus Teilabschnitt 1.2.5.2 in Descriptive (1), Diagnostic (2), Predictive (3) und Prescriptive (4) Analytics bis hin zur Automatisierung (5).

Die praxisnahe Definition unterscheidet kompakter zwischen der ausschliesslichen Erfassung von Informationen (1), Auswertungen, die mehrere Inputvariablen zu neuen Informationen verdichten (2), und komplexen Analysen, die Vorhersagen und Handlungsempfehlungen erlauben (3). Für die höheren Entwicklungsstufen wird eine reichhaltige *Grundlage an Referenzdaten* zur Berechnung vorausgesetzt.

- Bei den *Descriptive Analytics* werden Grundinformationen von Kunden als Assets mit einem Herkunftsverweis erfasst, deren korrekter Einbezug ein erster Kompetenzbeweis im Kundendialog ist. Daneben werden Interessenindikatoren, der Status von Leads und Kontaktfrequenzen erfasst.
- Die *Diagnostic Analytics* konzentrieren Interaktionsdaten um zentrale Kundenprofile, verbunden mit einer Interpretation. Die Auswertungen umfassen Markt-, Netzwerk-, Channel-, Customer-Journey- und Kampagnenanalysen. Zudem gibt es das Lead Scoring, das Lead Grading und das Opportunity Scoring sowie

eine rückwirkende, kausale Erklärung von Auswertungen aus den höheren Entwicklungsstufen.

- Im Rahmen der *Predictive Analytics* können Entscheidungsvariablen, Ähnlichkeiten und Targeting-Kriterien für Neukunden vorhergesagt werden. Daneben schätzt das System Kontaktzeitpunkte, Absatz- und Umsatzwahrscheinlichkeiten, den Kundenwert, Budgets, den ROI und fehlende Merkmale.
- Bei den *Prescriptive Analytics* macht das System Vorschläge zu Kontaktfrequenzen, zur Personal- und Streckenplanung sowie zum räumlichen Einsatz, zu Folgeaktivitäten im Lead Management, zu Produktempfehlungen und passenden Argumentationen.
- Die *Automatisierung* zeigt sich bei Anwendungen in der Marketing Automation, bei der Wiederansprache im Retargeting oder über die zunehmende Personalisierung von dynamischen Websites.

Bei der *Automatisierung* wurden Einsatzfelder untersucht, die einen Anhaltspunkt für die Möglichkeiten und den Grad der digitalen Unterstützung geben. Hier geht es um Situationen, in denen der Vertrieb bewusst eingesetzt wird oder durch Marketing-Inhalte und digitale Hilfsmittel entlastet bzw. ersetzt werden kann.

- Bei *hohen Potentialen* werden Mitarbeiter eingesetzt, wenn es die Kommunikationspräferenzen des Kunden zulassen.
- Mitarbeiter übernehmen die Kommunikation bei *innovativen, unbekannten und komplexen Leistungen* oder bei *Spezialanwendungen* – im Gegensatz zu bekannten Leistungen, einfachen Transaktionen und simplen Kundenanfragen.
- *Physische Produkte* werden vor Ort vorgeführt, während bei komplexen Leistungen unterschiedliche Kommunikationsmittel zum Einsatz kommen, vor allem wenn eine rein digitale Darstellung zu aufwändig ist.
- *Späte Phasen* zur Individualisierung, zur Implementierung, zu Offerten oder zum Proof-of-Concept erfolgen persönlich. Erste Produktdetails lassen sich dagegen online darstellen.
- Der Vertrieb wird von *administrativen und distributiven Tätigkeiten* entlastet, um sich verstärkt auf Beratungen, Akquise, den Beziehungsaufbau, das Netzwerk-Management und die Kundensituation zu konzentrieren.
- Einfache *Betreuungsleistungen* wie Zufriedenheitsbefragungen und Reminder zu Vertragsverlängerungen oder Wiederkäufen werden automatisiert.
- Bei einigen Touchpoints stellt sich die Frage, wie diese auch *ohne Mitarbeiter-einsatz persönlicher* gestaltet werden können.

Die erste Ebene der *Erfolgsbewertung* besteht aus einer *deskriptiven Analyse von Interaktionsmetriken*. Hier werden Traffic, Klicks, Verweildauern, bezogener Content, wiederholte Muster, die Conversion in den Dialog und der Abschluss gemessen. Ausserdem lässt sich die Positionierung über qualitative Kommentare im Social Listening bewerten. In hochfrequenten Segmenten mit vielen Kunden ist ein *Benchmarking* möglich. Hier wird die Mitarbeiterqualität über Stage Conversions mit Durchschnittswerten verglichen, um Best Practices zu identifizieren. Auch der Einfluss von Kundenvariablen, die Wirksamkeit von Argumenten, das Verhältnis von Views zu Interaktionen bei Marketing-Inhalten oder die Performance von Teams kann verglichen werden. Eine relative Messgrösse für die Mitarbeiterpositionierung bieten Tools wie der LinkedIn Score, der Social-Media-Variablen gegen eine funktionsbezogene Zielgruppe benchmarkt.

Komplexere Vergleiche erfolgen bei Content-Strecken in der Marketing Automation sowie bei Kundenwanderungen und Konkurrenzvergleichen.

Im Prozess werden die Target- und Lead-Qualität, die Quote der akzeptierten Leads, die Reaktionsgeschwindigkeit und die Weiterführung gemessen. Hier geht es auch um einen Vergleich der Wirtschaftlichkeit von Bearbeitungsmassnahmen. Je umfangreicher die Auswertungen sind, desto mehr Daten werden benötigt.

Langwierige Prozesse im Grosskundengeschäft gewinnen an Transparenz, wenn frühzeitig Micro Conversions wie Interaktionen, Meetings oder eine transaktionsbasierte Kundenzufriedenheit einbezogen werden. Bei Opportunities gehen die Metriken zurück und der Erfolg wird persönlich beurteilt. Wenn weniger Datenpunkte vorliegen, kann auch eine intuitive Soll-Ist-Prognose verwendet werden.

Neben der Erfolgsbewertung spielt die systematische *Disqualifizierung* und Analyse von gescheiterten Prozessen eine Rolle. Besonders im Grosskundengeschäft sollte nach einem intensiven Ressourceneinsatz der Ausschlussgrund geklärt werden.

Eine Übersicht der systematischen Gestaltung eines CRM zur Unterstützung der Initia-lphase zeigt Abbildung 33. Dabei verdeutlicht die theoriegetriebene Definition der Datenverarbeitung, wie stark die Analytics aufeinander aufbauen. So wird beispielsweise die Conversion unterschiedlicher Inhalte verglichen (Diagnostic), was wiederum Rückschlüsse auf die zukünftige Content-Strategie zulässt (Predictive). Aus den Ergebnissen können wiederum konkrete Empfehlung zu einer optimalen Argumentation (Prescriptive) entstehen. Ebenso ist die Erhebung von Daten in zahlreichen Fällen bereits mit einer Analyse verbunden – beispielsweise bei Interaktionsdaten wie Klicks und Verweildauern.

Es zeigt sich somit, dass die meisten Formen der Datenverarbeitung zumindest latente Anteile nachgelagerter Analytics aufweisen.

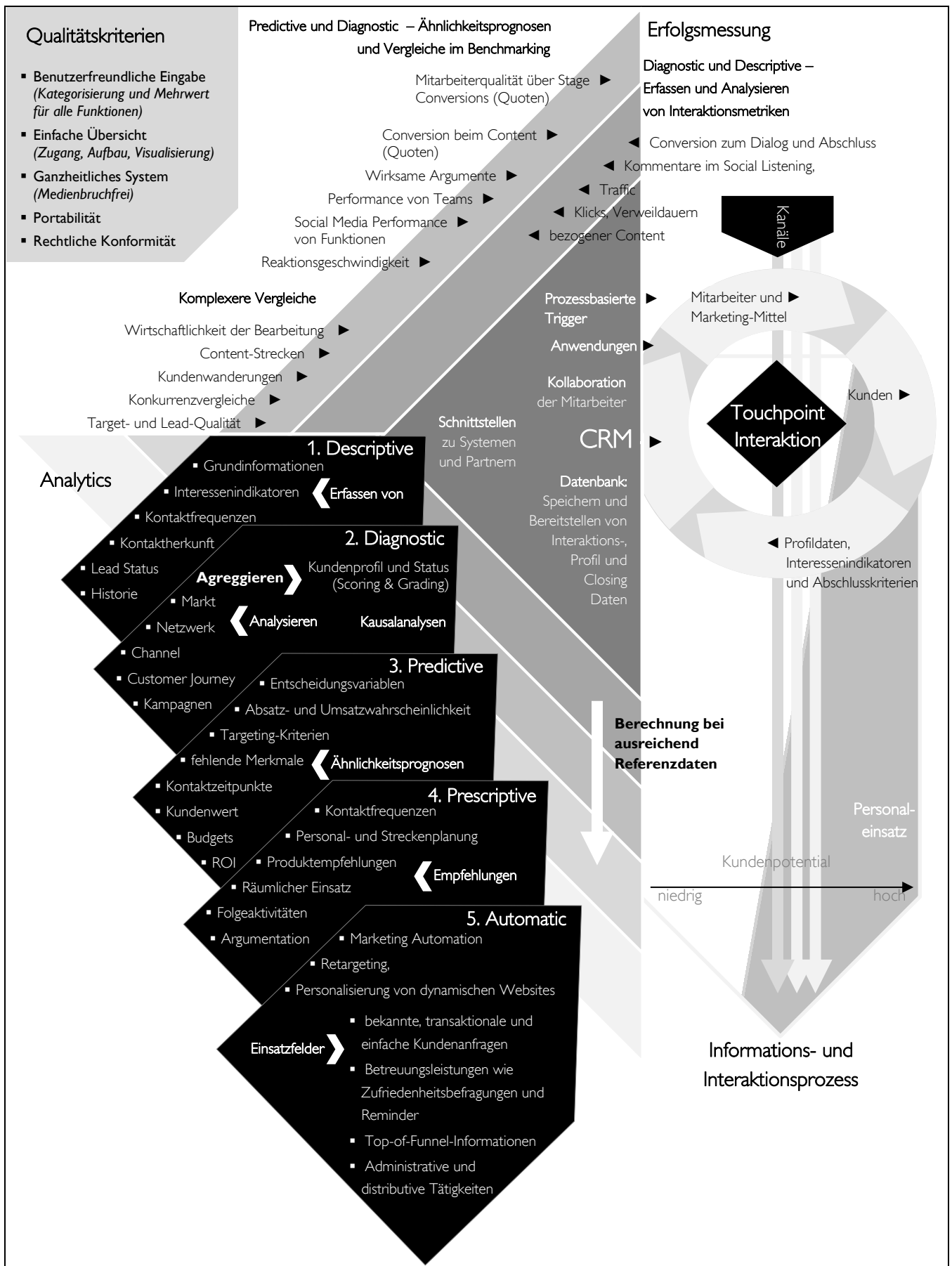


Abbildung 33: Ausrichtung des digitalen CRM zur Unterstützung der Initialphase

4.4.5 Informationsbasis und Bewertung von Verkaufschancen

Für die Bewertung von Verkaufschancen soll in das Verständnis des Lead Managements, die Definition von Lead-Arten und die Bewertung über das Scoring und Grading aus Teilabschnitt 4.2.1.1 bis 4.2.1.3 eingeführt werden.

Es erfolgt eine Zusammenfassung der Informationsbasis mit Targeting-Kriterien, dynamischen Informationen und BANT-Kriterien aus Teilabschnitt 4.2.1.4 bis 4.2.1.6. Ebenso wird die Herkunft der Daten über die Lead- und Informationsquellen aus Teilabschnitt 4.2.1.7 betrachtet. Die Ergebnisse werden dabei in Abbildung 34 visualisiert.

Als Minimalanforderung handelt es sich bei einem *Lead* um die Kontaktdaten eines geschäftlichen Ansprechpartners mit einem identifizierbaren Interesse und der Chance auf eine weitere Qualifizierung durch Kommunikationsmassnahmen.

Das *Lead Management* befasst sich mit der Ausrichtung der Wachstumsstrategie. Im Kleinkundengeschäft geht es darum, Neukundenpotentiale zu identifizieren, zu entwickeln und in eine Kaufentscheidung zu überführen. Beim Grosskundengeschäft stehen die Gewinnung von bekannten Konkurrenzkunden, Cross- und Upselling sowie die Reaktivierung im Vordergrund. Im Lead Management werden Inbound-Interaktionen erfasst, die bei Grosskunden als Betreuungshinweise dienen.

Leads werden in unterschiedliche *Kategorien* eingeteilt, die Hinweise auf das Kundeninteresse (1), den Konkretisierungsgrad der Kaufabsicht (2), das Potential (3) sowie auf Bearbeitungsaufwand, -art und -priorität (4) geben können.

- Das *Kundeninteresse* reicht von einem generischen Interesse bei häufigen Interaktionsfrequenzen mit einem Inhalt bis zu einer klaren Kaufabsicht mit begleitenden BANT-Indikatoren.
- Die *Lead-Quelle* hilft bei der Einordnung und reicht von Klicks auf Pop-Up-Anzeigen über themenspezifische Kampagnen bis zu Anfragen nach einem Expertengespräch.
- Die *Richtung der Initiative* ist ein Indikator für die Stärke und Konkretisierung der Erwartungshaltung. Dabei gibt es Abstufungen von Ideen des Vertriebs über Reaktionen auf Marketing-Massnahmen bis hin zu aktiven Kundenanfragen.
- Bei diffusem Interesse gibt es verschiedene Stufen wie Prospect und Suspect, die mit steigendem und konkretem Potential als *Opportunity* mit höherem *Personal-aufwand* bearbeitet werden müssen.
- Leads werden aufgrund des Interesses und der Beziehung als *warm* oder *kalt* bezeichnet. Ausserdem gibt es Bezüge zu *Funnel-Phasen* mit *Bearbeitungs-*

hinweisen – beispielsweise bei Target, Qualified, Converted oder Scoping, Offering, Closing und Close.

- Die Benennung aufgrund der Lead-Kategorien ist uneinheitlich; allerdings wird im *B2B-Geschäft* oft zuerst von einem *Target* gesprochen.

Bei der *Lead-Bewertung* erfolgt eine Kombination von Grading und Scoring. Das *Grading* identifiziert passende Kundenprofile über harte Kriterien. Das *Scoring* zeigt die Stärke und Ausrichtung des Interesses. Aufgrund der Bewertung werden Leads priorisiert und es folgen weitere Bearbeitungsschritte.

Im *Kleinkundengeschäft* gibt es Ansätze, den Score additiv aus spezifischen Interaktionswerten oder datengetrieben zu berechnen, wobei jedoch die Verständlichkeit des Scores für die Mitarbeiter sinkt. Im *Grosskundengeschäft* werden Opportunities dagegen nach dem Gespür der Mitarbeiter bewertet. Hier kann allerdings ein Score genutzt werden, um die notwendigen Schritte als Distanz zum Close prozentual aufzuzeigen. Wenn der Vertrieb den Score erstellt, entstehen *Anreizprobleme*, gegen die der Einbezug von konkreten Kunden-Commitments hilft.

Die Grundausswahl von Kunden erfolgt aufgrund von harten *Targeting-Kriterien*, die sich grösstenteils auch ohne den Kundenkontakt grob erschliessen lassen. Acht Indikatoren identifizieren den Umfang einer Verkaufschance und den grundsätzlichen Fit zwischen Kundenunternehmen und Anbieterleistung. Dabei geht es auch um den Ausschluss von Kunden nach KO-Kriterien.

- Die *Grösse*, lässt sich aus dem Umsatz, der Geschäftsintensität und der Mitarbeiteranzahl ableiten. Hier kann ein Bedarf erahnt werden, wenn auf Basis der Angaben Output-Mengen, Nutzerzahlen und Anforderungen für Anbieterlösungen ermittelt werden.
- Die *Wertschöpfungslogik* des Kunden zeigt mit ihrer Leistungserbringung und Monetarisierung den Fit mit der Anbieterlösung auf, wobei die Branche in Segmente oder mitarbeiterspezifische Produktkörbe heruntergebrochen werden kann. Als erste Indikatoren dienen das Portfolio, das Geschäftsmodell und spezialisierte Organisationsbereiche.
- Die *Kompatibilität* mit Anbieterlösungen lässt sich an Voraussetzungen beim Kunden erkennen. Hier geht es um Grundbedingungen wie die Infrastruktur, die Systemlandschaft oder rechtliche Bedingungen.
- Die *genutzten Anbieter- und Konkurrenzleistungen* helfen, um Kunden mit Leistungslücken und Unterschieden zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand

auszuwählen. Bei Konkurrenzleistungen werden der Share-of-Wallet, die Zufriedenheit mit dem Wettbewerber sowie die Wechselbereitschaft betrachtet.

- Die *Maturität* zeigt, wie aufwändig es ist, ein Potential zu heben. Hier geht es um den Reife- und Professionalisierungsgrad des Geschäftsmodells.
- Die *Affinität* hilft, die Ansprüche des Kunden zu erkennen, beispielsweise durch die Prioritäten eines Top-Performers, der sich themenspezifisch positioniert.
- Der *Ansprechpartner*, seine Zeit in der Funktion und eine mögliche Verknüpfung über gemeinsame Netzwerkkontakte helfen beim Einstieg.
- Die *Gebietsverteilung* ist für die räumliche Bearbeitung interessant – unter Einbezug der Sprache und der Standorte.

Auf der zweiten Ebene werden *dynamische Informationen* über vier Indikatoren einbezogen. Hier handelt es sich eher um situative, schnelle und kurzlebige Datenpunkte mit einer Nähe zum direkten Kontakt. Ungünstige Veränderungen wie Personalwechsel oder eine Insolvenz können ebenfalls zur Disqualifizierung führen.

- Die *Veränderungsbereitschaft* äussert sich daran, dass ein Kunde über ein Thema sprechen und eine Veränderung durchführen möchte. Ein aggregiertes Stimmungsbild der Mitarbeiter oder ein laufender Merger-and-Acquisition-Prozess sind hier Indikatoren.
- *Veränderungen bei kritischen Variablen* können als Trigger Events erfasst werden. Im Datenabgleich geht es um Veränderungen bei Ausstattung, Personal, strategischer Entwicklung und Wachstum sowie um neue Projekte. Auch weiterhin bestehende Probleme sind von Bedeutung.
- Die *Interessenindikatoren* behandeln die Interaktion des Kunden mit themenspezifischen Lead-Generatoren, Reaktionen auf Social-Media-Inhalte und Anzeichen für eine Kontaktbereitschaft.
- Die *Beschaffungsphase* des Kunden wird durch angeforderte Informationsmaterialien, einen Kontaktwunsch oder eine Offertenanfrage deutlich. Frühe Entwicklungsaktivitäten, Vorprojektphasen und Verzögerungen sind ein wertvoller Indikator, während es bei einer Implementierung zu spät für eine Bearbeitung ist.

Auf der dritten Ebene erfolgt die Qualifizierung durch die beschaffungsrelevanten *BANT-Kriterien*, die im Schwerpunkt persönlich erhoben werden. Sie disziplinieren den Vertrieb zu realistischen Angaben und helfen bei der Einstufung von Opportunities.

In den Interviews dominierte die *Reihenfolge* Need, Authority, Timeframe und Budget. Need und Authority sind als Einstiegspunkte eng verknüpft. Die Terminierung schafft nachfolgend Planungssicherheit, während sich das Budget mit wachsendem Verständnis

des Kunden und aufgrund seiner Vorerfahrungen konkretisiert oder abschliessend mit dem Einkauf verhandelt wird.

Die BANT-Kriterien werden in einigen Fällen *erweitert* oder weiter *spezifiziert*. So erfolgt bei den 8C-Kriterien eine Abfrage zur Kundenstrategie, zum Buying Center, zu beteiligten Wettbewerbern, Partnern und Lösungen des Kunden, zum Business Value, zu finanziellen Möglichkeiten, Compelling Events und individuellen Herausforderungen.

- Beim *Need* werden branchenübliche, unternehmensspezifische und persönliche Problemstellungen analysiert. Es geht um klassische Treiber wie Transparenz, Kosten, Sicherheit und Aufwand oder frühe Zukunftsvisionen im Management. Auch die Unternehmensgrösse, die Kostenstruktur und das Wachstum führen zu Optimierungsbedürfnissen.
- Bei der *Authority* werden Netzwerkkontakte um Hintergrundinformationen und Anknüpfungspunkten zum Einstieg erweitert oder auf Weiterempfehlungsmöglichkeiten untersucht. Besonders relevant ist die Verortung von beschaffungsrelevanten Entscheidungs-, Budget- oder Themenverantwortlichen mit einer Analyse des Entscheidungsprozesses. Weiterhin gilt es, Kontakterlaubnisse einzuholen und personelle Veränderungen wie zeitliche Funktionswechsel zu überwachen. Bereits bei Leads empfiehlt sich ein erster Filter durch Selbstangaben zur Funktion und zur Informationsabsicht. Auch eine internationale Entscheidungsstruktur kann zu einer lokalen Disqualifizierung führen.
- Beim *Timeframe* gibt es zahlreiche unterstützende Faktoren zum klassischen Zeitrahmen. Von besonderer Bedeutung ist der geplante Zeitpunkt, an dem sich der Kunde mit einem Thema auseinandersetzen will, um einzuschätzen, wie schnell ein Potential gehoben werden kann. Es geht um Kundenprioritäten und Prozessphasen sowie um Informationen zur besseren Planbarkeit für alle Parteien. Bei Neu- und Wiederbeschaffungen wird der Entscheidungszeitpunkt zudem immer stärker eingegrenzt.
- Das *Budget* wird durch Präferenzen bei Preisleistungskombinationen geprüft. Bei speziellen Beschaffungen kann ein frühes und spezifisches Budget die Leistungserstellung stark einschränken – insbesondere, wenn es oberflächlich und fehlerhaft gesetzt wurde. Auch bei einem fehlenden Beschaffungsweg ist die Koordination für ein Budget herausfordernd. Indikatoren für das Budget sind Analysen der Kostenstruktur mit bestehenden Ausgaben und ROI-Betrachtungen. Diese Analysen können bis auf Komponenten heruntergebrochen werden, wodurch der

finanzielle Mehrwert deutlich wird. Das Budget lässt sich zudem aus der Roadmap ableiten und hängt mit der gezeigten Veränderungsbereitschaft zusammen.

Die *Lead- und Informationsquellen* des Anbieters lassen sich nach den Kategorien aus Teilabschnitt 2.5.3 in Quellen mit selbstgenerierten Daten (1), mit geteilten Daten von Partnern (2), mit gekauften Daten von Brokern (3) und mit genutzte Daten von Dienstleistern (4) einteilen. Mit zunehmendem Beschaffungspotential geht es nicht mehr um eine standardisierte Verarbeitung von Signalen, sondern um eine aktive Verfolgung von Indizien.

Die *selbstgenerierten Daten* werden möglichst eigenständig gewonnen und für die Kundenselektion und -analyse in der Datenbank abgelegt. Im Grosskundengeschäft verschiebt sich hier der Fokus durch den beschränkten Markt von Neudaten auf Updates mit festgelegten Frequenzen.

- *Eigener Content und Dialogangebote*⁵⁹ eignen sich, um Kundendaten zu generieren. Im Inbound-Geschäft gibt es dazu Blogs, Micro Sites und Landing Pages, die von Themen bis zu Angeboten führen. Auch Kampagnen und eine Infrastruktur für Kundenanfragen wie der Innendienst generieren Leads.
- *Strukturierte Vertriebsbefragungen* liefern durch die Marktnähe wertvolle Informationen zu kommenden Projekten, Problemen sowie Bedürfnissen und Feedback für die Marktforschung. Der Vertrieb greift selbst auf öffentliche Quellen zu, informiert sich regional und die Befragung lässt sich mit Apps unterstützen.
- *Bestandskunden und Kundenmitarbeiter* sind eine direkte Netzwerkressource, wobei auch kalte Kontakte für eine Information reaktiviert werden können. Beim Kunden liefern Zufriedenheitsbefragungen weitere Einblicke.
- *Weiterempfehlungen* sind eine wertvolle Quelle, die von zahlreichen Unternehmen nicht systematisch genug eingefordert werden.
- Ein *Anruf in der Kundenzentrale* oder *Top-Down-Vermittlungen* helfen, die Zuständigkeiten zu klären, und ermöglichen den Zugang zu Spezialabteilungen.
- *Customer Content* kann direkt bezogen werden – darunter Beiträge und Meinungsäusserungen von führenden Mitarbeitern, Themenartikel, Publikationen, Stellenanzeigen mit Aufgabenprofilen, Kundenzeitschriften, die Positionierung auf Social Media sowie die Werbe- und Vertriebsstrategie, die Kunden-Website oder Signale von Diensten wie Google Alerts.

⁵⁹ Eine weitere Aufschlüsselung erfolgt in Abschnitt 4.4.6.

- *Sucheingaben* liefern hilfreiche Informationen zu Unternehmen, wenn sie in Kombination mit Keywords von Produkten oder einem regionalen Bezug bei Portalen wie Google oder Plattformen wie LinkedIn erfolgen.
- Bei *Ausschreibungen* entstehen Verkaufschancen, wenn der Kunde eine Longlist anlegt, Vorbereitungen dokumentiert oder Ausschreibungsplattformen nutzt.
- *Öffentlichkeitwirksame Auftritte* wie Veranstaltungen und Vorträge führen zu Kontakten und Folgegesprächen. Der Fokus liegt perspektivisch auf kleineren und persönlicheren Veranstaltungen – allerdings ist die dauerhafte Datenspeicherung bei Events problematisch.
- *Wettbewerbsanalysen* erfolgen über Beiträge, Interaktionen und Netzwerkkontakte.

Bei den *geteilten Daten* geht es um eine kollaborative Austauschbeziehung mit Partnern, bei der ein reduzierter Aufwand in der Kommunikation oder ein höherer Kundennutzen entsteht. Hier helfen eine Definition schützenswerter Informationen, die vertragliche Fixierung des Austausches und Kommunikationsrichtlinien. Bei Geschäftskunden sind partnerschaftliche Ansprachen unbedenklicher möglich als im Endkundenmarkt. Der gemeinsame Datenzugang ist allerdings eine Herausforderung.

- *Geeignete Partner* verfügen über Zugänge zu ähnlichen Kunden mit *unterschiedlichen Geschäftsmodellen*, wodurch ein Partner beispielsweise über Bonitätsdaten und ein weiterer über postalische Daten verfügt. Hier profitieren auch Partner *entlang der Wertschöpfungskette*, wenn ein warmer Kontakt weitergegeben wird. Ebenso lohnt sich die direkte *kommerzielle Zusammenarbeit* in Bezug auf eine zentrale Leistung, beispielsweise bei Vertragshändlern oder Implementierungspartnern.
- *Kleine Dienstleister* können vertraglich für den Informationsaustausch eingekauft werden – beispielsweise, wenn Architekten einen grossen Bauzulieferer informieren, der die Daten wiederum bei Handwerksbetrieben nutzt.
- *Wissenspartnerschaften* werden zur gemeinsamen Positionierung im Thought Leadership genutzt, beispielsweise im Austausch zwischen Unternehmen und Universitäten.
- Der *Austausch mit Verbänden* lohnt sich durch das Mitgliedernetzwerk.

Die *gekauften Daten von Drittanbietern* stammen von Brokern, die sich hauptsächlich auf das Sammeln, Aufbereiten, Anreichern und den Verkauf von Informationen spezialisiert haben. Viele Anbieter im Grosskundengeschäft verfügen bereits über eine

detailliertere Datenbank ihres bestehenden Marktes; allerdings werden spezielle Datenpunkte und Informationen gerne für den Eintritt in neue Märkte genutzt.

- *Anbieter von Marktdaten* wie Statista verkaufen Informationen, mit denen Marktpotentiale und -anteile der Konkurrenz umfassend analysiert werden können.
- *Marktlisten* mit öffentlich verfügbaren Unternehmensgrunddaten werden von Brokern komfortabel aufbereitet und aktualisiert. Ein Broker kann nach entsprechender Firmenselektion auch eine Kampagne für den Anbieter durchführen.
- *Spezialisierte Broker* fokussieren sich auf schwierig zu beschaffende Informationen wie Mediadaten, melden Veränderungen bei kritischen Daten wie Firmengründungen oder gehen mit branchenspezifischen Interviews in die Tiefe. Reichhaltige und detaillierte Datenpunkte sind für zahlreiche Anbieter in der Datenanreicherung wertvoll.

Bei den *genutzten Daten von Dienstleistern* liegt der Fokus auf der Kommunikation über externe Plattformen, wobei die Grunddaten auf der Plattform verbleiben.

- Auf *Social Media* können Profile von Unternehmen und Kundenmitarbeitern analysiert werden. Hier gibt es integrierte Targeting-Dienstleistungen bis hin zu Opt-In-Formularen und Content-Management-Portalen. Mitarbeiter analysieren Netzwerkverbindungen und schätzen potentielle Segmente über Filter ein. Im Social Listening werden zudem Aktivitäten von ausgewählten Accounts auf Vertriebssignale getrackt.
- *Öffentliche Quellen* wie rechtlich verpflichtende Register, Behördenauskünfte und finanzwirtschaftliche Portale liefern Basisdaten zu Unternehmen und Führungsfunktionen. Externe Datenbanken sollten aufgrund mangelnder Aktualität und ungenauer Brancheninformationen mit weiteren Quellen verglichen werden.
- *Ratings* oder *Top-Listen* informieren über interessante Unternehmen.
- Auch *fachliche Publikationen* wie Studien von Strategieberatungen und Fachzeitschriften eignen sich für Markteinschätzungen.

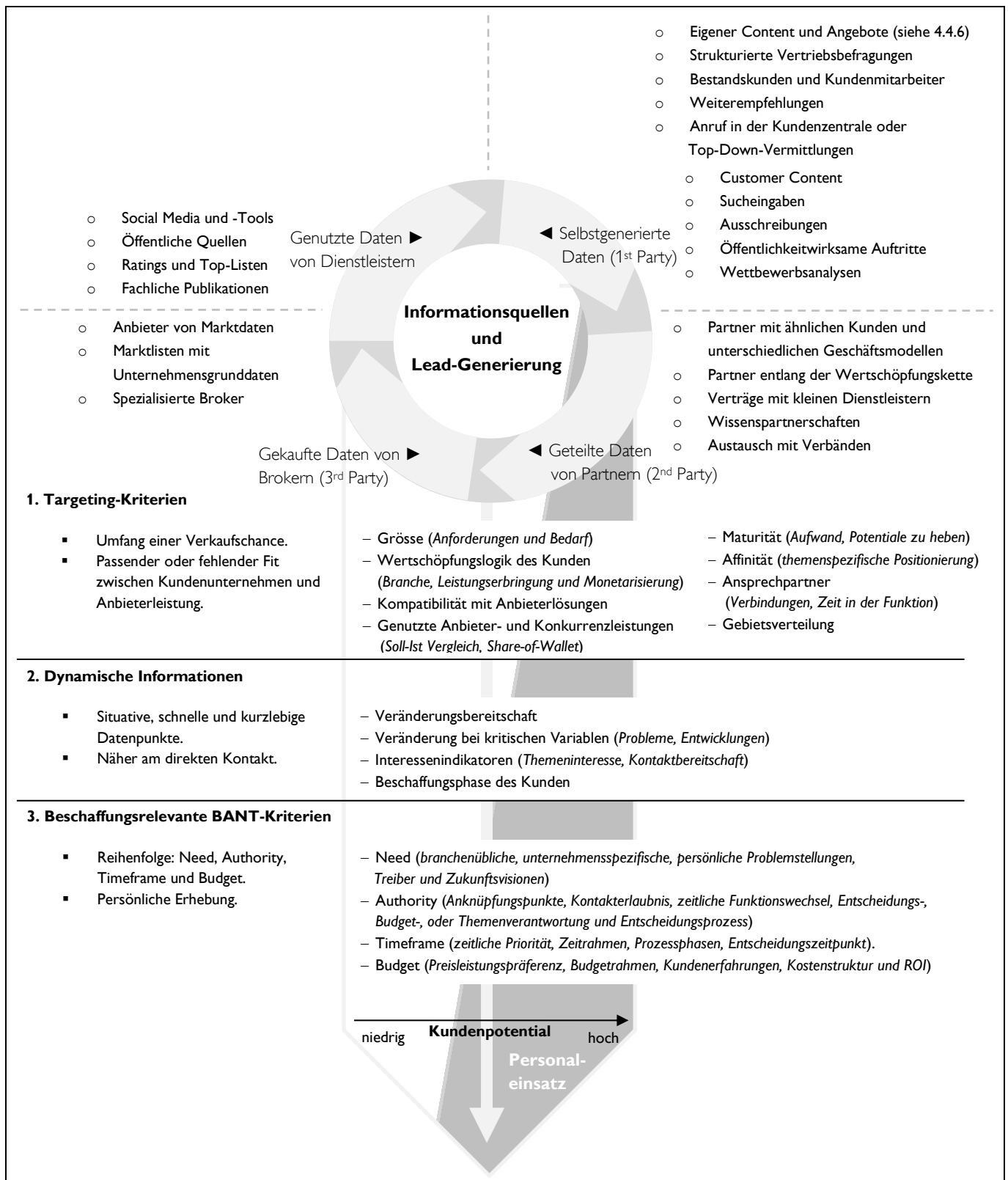


Abbildung 34: Informationsquellen und Bewertungskriterien für Verkaufschancen

4.4.6 Angebote zum persönlichen Dialog und Marketing-Mittel

Dieser Teilabschnitt fasst die quantitative Auswertung zur Kontaktbereitschaft des Kunden aus Teilabschnitt 4.3.2 und die Erkenntnisse aus Teilabschnitt 4.2.2.1 sowie 4.2.2.2 zusammen. Die Ergebnisse werden anschliessend in einem Modellrahmen zur Konzeption von Interaktionsstrategien verdichtet.

Der Teilabschnitt bezieht auch die Diskussion verschiedener Kommunikationskanäle und ihre Bewertung über allgemeine Kriterien aus Teilabschnitt 4.2.1.7 ein. Der Austausch über Dritte aus Teilabschnitt 2.6.8 soll dagegen nicht weiterverfolgt werden, da hier eine weitere Studie zur Informationsgewinnung des Kunden notwendig wäre. Diese Untersuchung fokussiert sich somit auf Interaktionsangebote aus Anbieterperspektive als Teilmenge der Informationssuche des Kunden.

Bei Beurteilungen von Anbieterlösungen dominieren bereits *vor dem Kontakt* harte Kriterien wie Preis, Mehrwert und Nutznachweis. Daneben werden prozessbasierte Faktoren zur erfolgreichen Einführung und Implementierung einer Lösung höher als die Anpassungsmöglichkeiten und die Differenzierung der Leistung bewertet.

Die Kontaktbereitschaft steigt in dynamischen Situationen, in denen der Kunde nicht mehr planvoll agieren kann. Vor allem bei Situationen mit schwer bestimmbar Fehlern und neuen Problemen wählt der Kunde den Dialog mit dem Anbieter.

In der Interaktion mit dem Kunden kommen zahlreiche *dynamische Angebote* zum Einsatz, um den Dialog zu eröffnen. Das persönliche Zusammentreffen in einem repräsentativen Rahmen bleibt der wesentliche Touchpoint zur Differenzierung im B2B-Geschäft. Bei komplexen Leistungen sind Expertengespräche oder Einladungen unabdingbar, während bei Commodities mit Marketing-Mitteln gearbeitet wird.

Es lassen sich sechs Kategorien unterscheiden, darunter Angebote zum informellen Austausch (1), das Matching ähnlicher Funktionen (2), der persönliche Wissenstransfer (3), die Soll-Ist-Beurteilung (4), die Erfolgsabsicherung in der Nutzung (5) und Beratungen bei Zusatzleistungen (6).

- Auf der *informellen Ebene* eignen sich Lunch-Einladungen, ein Dankeschön zu besonderen Tagen oder das Gespräch mit einem interessanten Verkäufer, um mit dem Kunden zusammenzukommen.
- Beim *Matching ähnlicher Funktionen* erfolgt der Einstieg durch Fachexperten oder sogar Funktionen im C-Level, die mit einem passenden Ansprechpartner auf Augenhöhe sprechen.

- Der *persönliche Wissenstransfer* baut mit Fachvorträgen, strategischer Beratung, Workshops oder Expertengesprächen das notwendige Verständnis und die interne Energie für eine Entscheidung auf. Es geht darum, einzelne Funktionen oder eine Gruppe konstruktiv herauszufordern und zu sensibilisieren. Angebote wie die *Strategieberatung* dienen auch der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Individuelle Massnahmen wie Workshops sind aufgrund ihres Aufwands allerdings den Potentialkunden vorbehalten.

Ein Erfolgsfaktor ist die *Kompetenz der Mitarbeiter*, die über Fach- und Branchenwissen verfügen sowie Veränderungen, den eigenen Wettbewerb und die Mitbewerber des Kunden kennen. Gut positionierte Experten können Inbound Leads auf Social Media sowie durch SEO und SEA generieren.

- Die *Soll-Ist-Beurteilung* startet mit einer Überprüfung der Produktivität. Hier kommen ganzheitlichen Analysen in einem ausführlich dokumentierten Prozess-Mapping zum Einsatz. Es erfolgt die Berechnung von Nutzungsdauern bestehender Systeme mit Wechseloptionen und ROI-Kalkulatoren können Kundenmitarbeitern rechnerischen Aufwand abnehmen. Insgesamt geht es um einen strukturierten Vergleich, bei dem auch Bandbreiten für Erfolgsmetriken eine realistische Erwartungshaltung schaffen.

Bei der *Optimierung* werden zusammen mit Spezialisten klare Zielbilder mit Einsparungen sowie Prozessverbesserungen erarbeitet und auf ihre Machbarkeit geprüft.

- Die *Erfolgsabsicherung* beinhaltet Beratungen zu unterstützenden Services bei einer Leistungseinführung. Neben dem Verkauf wird es im Live Cycle Management zunehmend relevanter, die Mitarbeiter des Kunden zu befähigen und einen Mehrwert durch den erfolgreichen Betrieb der Leistung sicherzustellen.
- Potentialkunden werden mit *Zusatzleistungen* gewonnen, die Aufwand reduzieren, weitere Vorteile schaffen und die Differenzierung erhöhen. Hier geht es um flankierende Leistungen zum Hauptgeschäft, aber auch generell darum, den Kunden in seinem Markt erfolgreicher zu machen. Weitere Einstiegspunkte umfassen Testangebote, Einladungen zum Anbieter als Kompetenzbeweis, die individuelle Aufschlüsselung von Preisen und eine Verbindung mit Netzwerkkontakten.

Bei den stärker vorbereiteten *Marketing-Mitteln* geht es um potentialbasierte Abstufungen der Inhalte (1), Marketing für komplexe Kaufprozesse (2), Lead-Generatoren (3) und die Sinnhaftigkeit von Videoformaten (4).

Die *Abstufung von Content* erfolgt im Sinne der Wirtschaftlichkeit, wobei der Mitarbeitereinsatz und die Personalisierung mit dem Beschaffungspotential steigen. Neben dem

Themen-Setting durch generische Instrumente im Massenmarkt wird bei zunehmendem Geschäftsvolumen mit spezifischeren und teureren Inhalten in die Tiefe gegangen. Im Grosskundengeschäft erfolgen individuelle Workshops mit hohem Mitarbeiterinsatz oder Messen. Der persönliche Kontakt verliert von persönlichen Terminen über Telefonate bis zu Mailings seine Intensität. In einem nächsten Schritt schwindet die persönliche Komponente bei Massenanschriften bis hin zu Displaywerbungen.

Bei einer breiten Zielgruppe bietet sich ein Inbound-Ansatz zur Eröffnung eines Thementdialogs an. Im Fall von spezifischen Lösungen gilt es dagegen, auch die Kommunikation auf den einzelnen Kunden zuzuschneiden.

Bei *komplexen Kaufprozessen* beginnt eine frühe Verkettung von anwendungsorientierten Studien mit Teasern zu Expertengesprächen. Der persönliche Vertrauensaufbau ist im Neugeschäft von Bedeutung und Investitionen orientieren sich am Produktlebenszyklus.

Veranstaltungen, Newsletter oder situative Inhalte werden im Austausch gegen eine Identifizierung des Kunden angeboten. Die Opt-In-Formulare sind *Lead-Generatoren*, die Kontaktdaten und Angaben zum Kundenunternehmen abfragen, um eine interne Zuordnung sowie Bewertung der Anfrage zu erlauben. Allgemein geht es im ersten Schritt darum, einen Dialog zum Wissensaustausch zu starten. Bei den Opt-In-Bedingungen bietet sich ein Vergleich mit den Bedingungen der Konkurrenz an.

Videoformate kommen der persönlichen Unterhaltung am nächsten und lassen sich einfach konsumieren sowie skalieren. Sie eignen sich, um schwierig greifbare, aber unspektakuläre Anwendungen oder Kundenreferenzen darzustellen.

Bei den Inhalten wurden Social Media Posts (1), Social Selling (2), Community-Ansätze (3), Studien, Whitepaper und Vergleiche (4), Mailings und punktuelle Kampagnen (5), kleinere Veranstaltungen (6), grössere Events (7), ROI-Kalkulatoren und Benchmarking Tools (8), Fallstudien und das Account Based Marketing (9) diskutiert.

- *Social Media Posts* sollten aktuell, authentisch und anwendbar sein. Es hat sich bewährt, persönliche Botschaften mit hartem Content zu kombinieren. Bei Erfolgsbeispielen sollte Eigenlob vermieden werden und der Schwerpunkt auf selbsterstellten Inhalten liegen. Daneben gilt es, einen aktuellen, anwendungsorientierten sowie klar fokussierten Nutzen für eine konkrete Persona zu schaffen.
- *Social Selling* eignet sich zum Einstieg oder zur Bestandskundenpflege. Hier geht es darum, bei kritischen Themen auf Social Media Top-of-Mind zu bleiben, um sich günstig für Anfragen zu positionieren und Folgekontakte im bestehenden

Netzwerk zu aktivieren. Weiterhin sollten die Vertriebsmitarbeiter mit professionellem Marketing unterstützt und positioniert werden.

- Der Aufbau und die Nutzung von *Communities* vereinfachen den Austausch mit Neu- und Bestandskunden. Communities wirken wie ein Filter und erlauben eine industriespezifische Kommunikation bis hin zur Ansprache spezieller Personas im Dialogmarketing mit sinkender Segmentgrösse und steigender Conversion. Im personenbezogenen Marketing lassen sich Inhalte über Keywords auf passende Problemstellungen zuschneiden.
- *Studien* sind wertvoll, wenn sie mit namhaften Partnern verfasst werden, den Zielmarkt des Kunden adressieren und keine Redundanzen zu seiner eigenen Marktforschung aufweisen. Da Studien teuer sind, sollte ein aktuelles Thema mit konkreten Aussagen und der notwendigen Fachtiefe im Grosskundengeschäft abgedeckt werden.

Inhalte wie *Whitepaper* sind eng auf eine Persona zugeschnitten, die sich in der Evaluation einer Beschaffung befindet und mit Elementen wie ROI-Analysen unterstützt wird. Hier gilt es, die Funktionen mit Argumenten für die interne Diskussion zu versorgen. Auch rollierende Studien mit Prognosen, Marktentwicklungen und dem Umgang mit Veränderungen schaffen einen zielgruppenspezifischen Mehrwert und Akzeptanz für präzise nachgelagerte Ansprachen. Ebenso lohnt sich der Eintritt in *Anbietervergleiche* oder flankierende C-Level-Studien bei einem Markteintritt.

- *Mailings und punktuelle Kampagnen* dienen bei einer themenaffinen Zielgruppe als Eröffnung und Teaser für Einladungen und Folgeinhalte. Nurturing Mails werden möglichst persönlich im Namen des Vertriebs verfasst, sind themenspezifisch, verfügen über eine hohe Qualität und werden mit geringer Frequenz verschickt. Im Grosskundengeschäft gilt es, besonders vorsichtig vorzugehen, um einen Opt-Out zu verhindern, wobei auch Inhalte mit dem Vertrieb ausgewählt werden können.

Bei *Newslettern* hat sich eine Kommunikation für anwendungsorientierte Zielgruppen bewährt, wobei praxisnahe Lösungsansätze zu wiederkehrenden Problemen mit einem provokativ-konstruktiven Schreibstil formuliert werden.

Auch bei *Kampagnen* erfolgt eine möglichst genaue Zielgruppensegmentierung und es sollte weiter nach Kundenphasen unterschieden werden. Zahlreiche Inhalte werden im Sinne eines Content Hubs über Links angeteasert. Daneben bieten sich Einladungen und die Vermittlung von Expertenkontakten an. Es gilt, die

Reaktionen des Kunden auf digitale Inhalte zu messen, um bei Interesse Kontakt aufzunehmen oder Folgeinhalte auszulösen.

- *Kleinere Veranstaltungen* wie Webinare, Workshops und Seminare befähigen die Teilnehmer zur Einordnung von Themen und Entscheidungen.

Es gibt standardisierte, wiederholbare Einführungen, um Grundverständnis bei unteren Hierarchiestufen aufzubauen und Folgefragen für den direkten Dialog auszulösen. Der Aufwand bei Vorträgen lässt sich zwischen digitalen Aufzeichnungen und persönlichen Referaten unterschiedlich dosieren.

Bei den Veranstaltungen entstehen Leads durch Anmeldungen. Es handelt sich um eine One-to-Many-Kommunikation, bei der ein spezifischer Teilnehmerkreis in einer ähnlichen Situation gesammelt angesprochen wird. Durch diese Eingrenzung ist zudem ein präzises Targeting von Interessenten über Social Media möglich. Workshops können dagegen noch weiter individualisiert werden.

- *Grössere Events* werden verstärkt industriespezifisch zugeschnitten und ermöglichen einen gleichzeitigen Kontakt zu Bestands- und neuen Zielkunden.

Bei generischen Grossevents liegt der Fokus auf Branding und Awareness – allerdings verhindert die Breite eine systematische Erfolgsbewertung und Lead-Generierung. Der Zielgruppenfokus wird relevanter, weshalb spezifische Messen oder eigene Events für C-Level von Grosskunden zunehmen. Um einen hohen Wirkungsgrad der teuren Veranstaltungen sicherzustellen, wird ebenso stark in flankierenden Print, in Multikanalansätze und das persönliche Nachfassen investiert. Ein Mehrwert entsteht durch den Branchenbezug, das Networking, die Industriespezialisten und interessante Beispiele von namhaften Wettbewerbern des Kunden. Auch Events bei einem Branchenprimus sind beliebt und glaubwürdig. Trotz der Anwesenheit von Mitbewerbern herrscht dabei Austauschbereitschaft, da die Neugierde überwiegt und es um einzelne Anwendungsfälle geht.

- *ROI-Kalkulatoren und Benchmarking Tools* unterstützen die Lagebeurteilung des Kunden. Hier gibt es Templates für die selbstständige Nutzwertberechnung. Auch Bestenlisten, Rankings und Branchen-Benchmarks mit Performance-Kennzahlen sind beliebt.
- *Fallstudien* konkretisieren Lösungen stärker für den individuellen Kunden. Viele Unternehmen sind für Referenzen offen; jedoch gilt es, den Umgang mit vertraulichen Daten abzuklären. Bei Fallstudien werden Problemstellungen, die Zusammenarbeit und Resultate aus der Sicht von Kunden-Personas dargestellt. Die Inhalte wirken als vertrauensbildendes Mittel bei risikoaversen Kunden. Spitze Challenger-Sales-Ansätze regen die interne Diskussion an und namhafte

Kundenbeispiele unterstreichen mit schwierigen Lösungen das Image von Qualitätsanbietern.

Für Entscheidungsträger sind Wettbewerbsbeispiele interessant, wobei eine starke Ähnlichkeit zum Kundenunternehmen bereits beim frühen Desk Research zu einem Kontakt führen kann. Bei Kleinkunden dienen die Fallstudien vorwiegend zur Identifikation, wohingegen sie bei Grosskunden strategisches Verständnis vermitteln. Der Fokus liegt bei den Kleinkunden auf einer skalierbaren Ansprache mit der Vermittlung von Leistungsrelevanz. In späteren Phasen wirken die Inhalte als Implementierungsbeweis. Fallbeispiele lassen sich mit weiteren Marketing-Mitteln wie Produktinformationen verknüpfen – wobei auch physische Muster eingesetzt werden können.

- Im *Account Based Marketing* werden Informationsgrafiken auf die individuelle Situation des Kunden zugeschnitten. Die Massnahmen zielen vor allem auf das C-Level ab und sind teuer sowie ressourcenintensiv.

Die *allgemeinen Bewertungskriterien für Kommunikationskanäle* orientieren sich an der Reichweite, Ganzheitlichkeit, Qualität und Präzision der Ansprache.

- Bei der Kanalauswahl gilt es, den *erreichbaren Markt* und die *rechtlichen Möglichkeiten* zu beachten.
- Es geht nicht um die Auswahl eines einzelnen Kanals, sondern um die Verbindung einer digitalen und analogen Ansprache in einer *ganzheitlichen Strategie*.
- Je grösser die Kunden sind, desto relevanter sind im Einstieg das *individuelle Kommunikationsverhalten* und die Qualität der Interaktion, mit einem zunehmenden Fokus auf den persönlichen Austausch.
- Die *Präzision im Targeting* ist bei Kampagnen ein Auswahlindikator und wird daran gemessen, wie genau eine Zielgruppe oder eine individuelle Funktion im Buying Center erreicht werden kann.

Neben den allgemeinen Auswahlkriterien wurden verschiedene Kommunikationskanäle *diskutiert und kritisch miteinander verglichen*.

- Der *Vertrieb* ist in der Neukundenakquise relevant und bei einer hohen Marktdurchdringung unersetzlich. Die persönliche Beziehung eignet sich besonders für systematische Weiterempfehlungen.
- Bei Bestandskunden können *E-Mails* verwendet werden; allerdings sollte die Neukundenansprache über den persönlichen Kontakt erfolgen, da E-Mails aufgrund hoher Frequenzen oftmals ignoriert werden. Im *Grosskundengeschäft* gilt das Gespräch als exklusive Wertschätzung, wohingegen E-Mails zu

standardisiert wirken. Bei überlasteten Führungskräften werden gelegentlich Anschreiben verwendet, die allerdings hochgradig personalisiert sind und einen klaren Mehrwert kommunizieren.

E-Mails erfordern die Zustimmung des Kunden, die aber auch bei einem Data Broker liegen kann. Durch die Zunahme standardisierter *Marketing Automation* steigt die Mail-Frequenz und die Conversion sinkt. Da Kunden nach einem Opt-Out nicht mehr erreichbar sind, sollte die Frequenz limitiert und die Qualität der Ansprache erhöht werden. Eine Personalisierung durch kombinierte Informationen wird allerdings von den Datenschutzrichtlinien erschwert.

Postwurfsendungen sind rechtlich freier, werden kaum gefiltert und genießen durch Auslage und Gestaltung mehr Aufmerksamkeit. Insgesamt lohnt es sich, die Inhalte im Namen des Vertriebs zu versenden.

- *Social-Media-Netzwerke* wie LinkedIn öffnen einen direkten Kanal zum *C-Level*, während viele andere Funktionen dort nicht erreichbar sind. Social Media ist eine Vorstufe des persönlichen Kontakts, in der Thought Leadership demonstriert wird und Botschaften getestet werden. Es empfiehlt sich, kleinschrittig, aber kompakt zu kommunizieren, wobei Erfahrungsaustausch und Person im Vordergrund stehen.
- *Digitaler Content* hilft, Leads im Fall von *Engpässen* in der persönlichen Kommunikation bei *Veranstaltungen* für die spätere Ansprache aufzufangen.
- Die *Verschmelzung* der beruflichen und privaten Welt auf Social Media kann bei Kunden nützlich und bei Mitarbeitern unerwünscht sein. Medien wie Facebook eignen sich im Vergleich zu LinkedIn auch im Business-Umfeld für ein gezieltes Targeting, da mehr Datenpunkte vorliegen.
- Bei Kanälen wie *Messengern* zeigt sich, dass die *Privatsphäre* von der situativen Kundenwahrnehmung abhängt – beispielsweise bei unerwünschtem Marketing, aber erwünschten Services über WhatsApp.
- Die Investition in die *Positionierung eines Partners* kann wirksamer als eigenes Marketing sein. Bei Vermittlungen sind die Glaubwürdigkeit und ein intelligenter Handover von Bedeutung, da es ein zu schnelles Hunting zu vermeiden gilt.

Im Informationsaustausch von Anbieter und Kunde wurden in Teilabschnitt 4.3.2 allgemeine Treiber für den Kundenkontakt untersucht. Teilabschnitt 4.2.2 hat die dynamischen Angebote für den persönlichen Dialog (4.2.2.1) und Marketing-Mittel (4.2.2.2) weiter konkretisiert. Bei einer übergreifenden Betrachtung fällt allerdings auf, dass durch die genutzte Kategorisierung eine Überschneidung bei Massnahmen wie Veranstaltungen auftritt. So werden Messen zwar von Funktionen wie Marketing

Communication vorbereitet, verwandeln sich aber im Kundenkontakt in ein dynamisches Dialogangebot mit Vertriebsbeteiligung.

Die erste Unterteilung wurde durch Praxisimplikationen aus den Interviews getrieben, weshalb sich eine weitere Abstufung in der theoretischen Perspektive anbietet. Angelehnt an Teilabschnitt 2.6.8 sollen dazu die Gedanken zum zeitgleichen oder phasenweisen Informationsaustausch über unterschiedliche Formate genutzt werden. Hier erscheint es sinnvoll, die Dialogangebote und Marketing-Mittel als Interaktionsformen über zwei Dimensionen zu erklären: Zum einen soll der Individualisierungsgrad bei Mitarbeiterspezialisierungen und Marketing-Mitteln einbezogen werden. Andererseits soll die Intensität der Interaktion betrachtet werden.

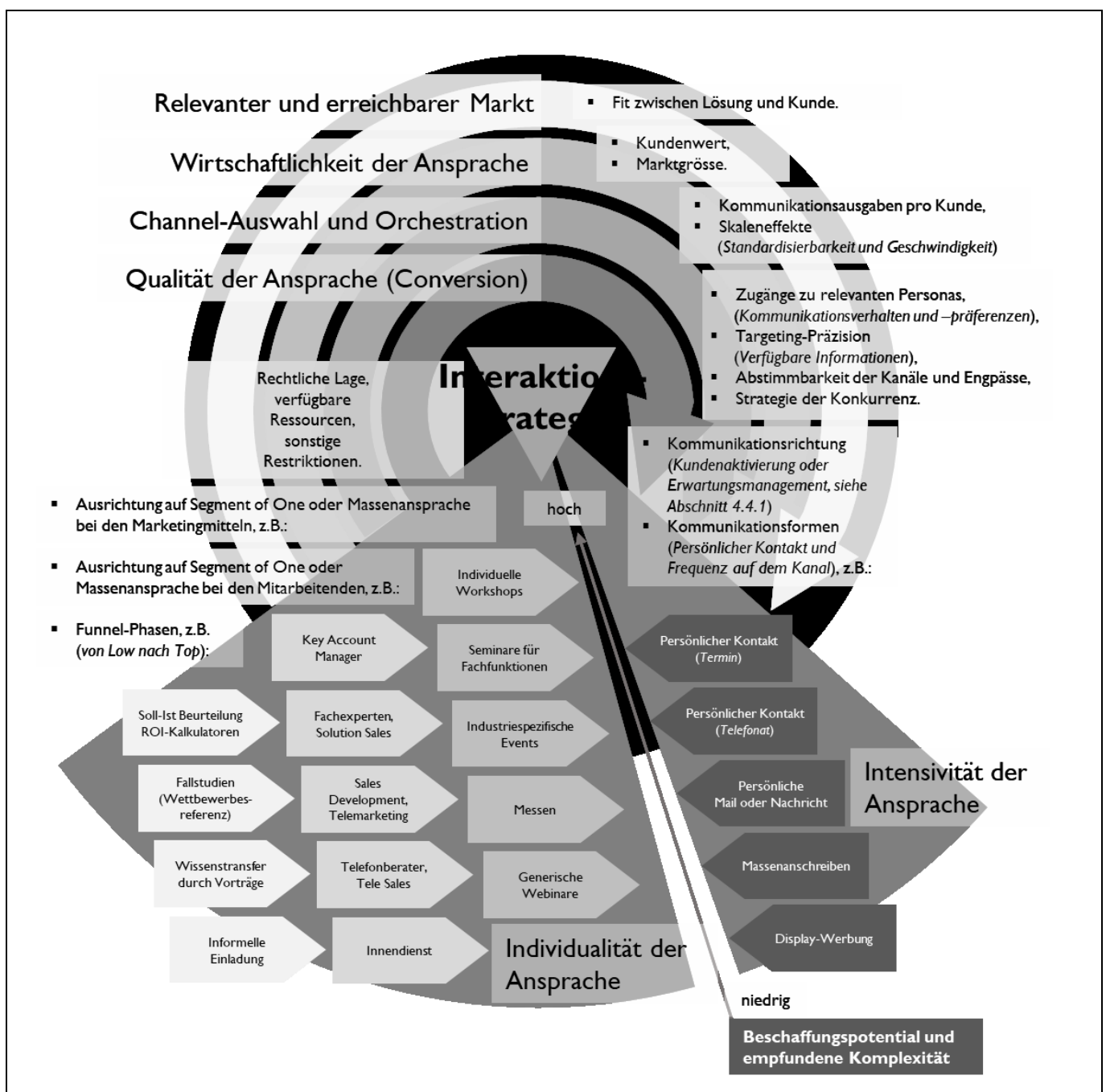


Abbildung 35: Vorgehensmodell zur Formulierung von Interaktionsstrategien in der Praxis

Aus den Interview-Aussagen wurde in Abbildung 35 ein erstes *Vorgehensmodell zur Formulierung von Interaktionsstrategien* im Funnel aufgestellt. Bei den Befragten zeigte sich eine vierstufige Argumentationskette vom wirtschaftlichen Wert einzelner Kunden (1) auf einem relevanten Markt (2) über die Channel-Auswahl (3) bis zur Ausrichtung der Ansprache (4). Mit zunehmendem Potential steigt die *Qualität der Ansprache* durch ihre Individualität und Intensität, während die Kommunikationsausgaben pro Kunde zunehmen und die Skalierbarkeit abnimmt.

Die Reihenfolge dieser Logik hat den Vorteil, dass die Strategie auf wirtschaftlichen Grundbedingungen und Kommunikationspräferenzen des Kunden basiert. Dadurch wird eine Argumentation aus einer zu dominanten *Channel- oder Instrumenten-Logik vermieden*, die sich insbesondere bei Verantwortlichen mit einer starken Ausrichtung auf eine Fachdisziplin wie Marketing oder Sales findet (Belz, Künzler, et al., 2011).

Um den zunehmenden Forderungen nach einer *Messbarkeit im Marketing* (Reinecke & Herzog, 2006) gerecht zu werden, lässt sich die Betrachtung zu einer abschliessenden Formel verdichten⁶⁰:

$$ROI_{i,t} = \frac{\text{Besaffungswert}_{i,t} * \text{Conversion Rate}_{i,t} (\text{Qualität der Ansprache})}{\text{Kommunikationsausgaben}_{i,t}}$$

Formel 1: Ausrichtung der Marktbearbeitung zwischen Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit über den ROI⁶¹

Die Darstellung als *ROI* kann nach dem klassischen Verständnis für eine zu kurzfristige Orientierung und einen zu ungenauen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang kritisiert werden (Reinecke & Eberharter, 2010). Allerdings erscheint die Kennzahl geeignet, um die bisherige Betrachtung der abgestuften Kundenbearbeitung in eine passende Form für eine erste Diskussion zu überführen.

Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt auf der Kundengewinnung, die neben der Kundenbindung eine der wesentlichen Bestandsgrössen des Returns-on-Marketing-Investment ausmacht (Rust et al., 2004). Zudem sprachen sich einige Praktiker bewusst gegen weiche Metriken als Primärziel aus (siehe z. B. I 28).

Aufgrund der Kritik soll der ROI nicht als relative Vergleichsgrösse zwischen internen Strategien im gleichen Segment verwendet werden. Allerdings eignet er sich, um die *unterschiedlichen Wirkungsprinzipien* zwischen den gefundenen Typologien zu verdeutlichen:

⁶⁰ Bei der Formel erfolgte eine Orientierung an (Friedlob & Plewa, 1996, S. 5).

⁶¹ Mit *i* als bearbeiteter Kunde im betrachteten Zeitraum *t* mit, *i* = {1,2,3, ... I}, *t* = {1,2,3, ... T}.

-
- Bei Segmenten im Grosskundengeschäft wird die Conversion Rate mit zunehmendem Beschaffungspotential durch eine höhere Qualität der Ansprache *überproportional zu den Kommunikationsausgaben* gesteigert.
 - Bei mittleren Segmenten wird eine niedrigere Conversion, aber eine *günstigere Ansprache pro Kunde* in einem umfangreichen Markt in Kauf genommen. Ausserdem wird hier auf eine *schnellere Kommunikationsfrequenz* gesetzt. Durch diese Standardisierung kann eine grössere Kundenanzahl angesprochen werden, während die *Fixkostenanteile* für die Mitarbeitenden konstant bleiben.
 - Das Geschäft in unterschiedlichen Segmenten *setzt Grenzen* für Abstufungen der *Ansprachequalität*. So kommt bei standardisierten Ansätzen aus der Marketing Automation im Grosskundengeschäft eine zu geringe Wertschätzung zum Ausdruck.

Im Kleinkundengeschäft kann dagegen im Sinne des Dialogmarketings argumentiert werden, wobei Marketing als *geringwertige, aber skalierbare Vertretung des Vertriebs* angesehen wird (Belz, 2003).

Insgesamt zeigen die Ansätze von Seggie et al. (2007) und Rust et al. (2004), dass eine ROI-Betrachtung im Marketing sinnvoll sein kann. Probleme mit der Kennzahl lassen sich dabei einfach lösen, wenn die verwendeten Grundlagen verändert oder erweitert werden. So können beispielsweise der langfristige Kundenwert und die Kundenbindung mit einbezogen werden. Diese Argumentation zeigt Parallelen zur Diskussion der BANT-Kriterien, die in Teilabschnitt 2.5.2 aus einer Marketing-Perspektive kritisiert wurden. Mit einer angepassten Vertriebslogik finden sie gemäss Teilabschnitt 4.2.1 allerdings breite Anwendung.

5 Abschliessende Betrachtung

Nachdem die Untersuchungsergebnisse in Abschnitt 4.4 verdichtet wurden, nutzt dieses Kapitel die entstandenen Erkenntnisse zur *Beantwortung der Forschungsfragen* (5.1).

Im Anschluss wird der *theoriebezogene Beitrag der Untersuchung* (5.2) dargestellt. Schwerpunkte sind dabei:

1. Die Theoriebildung durch die potentialbasierte Abstraktionsebene,
2. Die Erfassung der Arbeitsteilung im Prozess,
3. Die Forderung nach einer stärkeren Differenzierung in der Debatte zum Alignment von Marketing- und Sales-Aktivitäten,
4. Der Vorteil von segmentspezifischem Vorgehen in der Forschung,
5. Eine Perspektive auf die Einführung des Momentums,
6. Die kundenzentrierte Perspektive auf Beschaffungen durch die wahrgenommene Komplexität sowie
7. Der Mehrwert von Case Studies.

Im *praxisorientierten Beitrag der Untersuchung* (5.3) erfolgt der Transfer der Ergebnisse durch anwendungsorientierte Implikationen für Führungskräfte und Verantwortliche aus Marketing und Vertrieb. Die Aussagen werden dabei in einem verständnisgebenden (1), potentialbasierten (2), prozessorientierten (3) und datengestützten (4) Themenfeld zusammengefasst.

Die *Limitationen und Folgefragen* (5.4) sind im Sinne einer reflektiven Argumentation verfasst. Sie öffnen die Forschungsergebnisse für vertiefende und erweiternde Untersuchungen interessierter Autoren.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Abschnitt sollen die Forschungsfragen aus Teilabschnitt 1.3.3 strukturiert beantwortet werden. Über die Antworten soll aufgezeigt werden, wie Anbietern im B2B-Geschäft der Umgang mit Initialphasen und ihre Gestaltung in unterschiedlichen Situationen gelingt. Die Beantwortung erfolgt anhand themenorientierter Felder in der Reihenfolge von Abschnitt 4.4. Dabei wurde eine potentialbasierte, prozessorientierte und datengestützte Perspektive gemäss der Untersuchungsschwerpunkte aus Teilabschnitt 1.2.6 eingenommen. Als zentrales Framework lässt sich das potentialbasierte Konzept aus Teilabschnitt 4.4.2 und die abgestufte Datenverarbeitung sowie der Qualifying Prozess aus den Teilabschnitten 4.4.4 und 4.4.5 nennen.

V3: Von welchen internen und externen Faktoren wird die anbieter- oder kundenseitige Initiative bestimmt? (Outside-In – und Inside-Out-Perspektive)

Bei einem *hohen Beschaffungspotential* zeigt sich gemäss Teilabschnitt 4.4.1 eine grössere Bereitschaft der Anbieter den Kontakt in der Initialphase zu eröffnen. Diese Bereitschaft ist im *Grosskundengeschäft* ausgeprägter als im Kleinkundengeschäft.

Die *Richtung der Initiative* wird von Einflussfaktoren aus drei Feldern geprägt. Dazu zählen der Kundentyp und die -situation (1), die Charakteristika der angebotenen Leistung (2) und die strategische Positionierung im Beschaffungsprozess (3).

Bei *Kundentyp und -situation* lassen sich die Aussagen treffen, dass eine *anbieterseitige Aktivierung zunimmt*, je geringer die Affinität, das Produktwissen, der Beschaffungsdruck und die Vorhersagbarkeit der Beschaffung beim Kunden ist, bzw. wenn es sich um Neukunden handelt.

In Bezug auf die *Charakteristika der angebotenen Leistung* steigt die anbieterseitige Initiative, je komplexer die Leistung, aufwändiger die Leistungserstellung und höher der Innovationsgrad ist. Insbesondere bei spitzen Leistungsangeboten und einem Nischenfokus setzen die Anbieter auf eine aktive Ansprache⁶². Die Ausrichtung der Ansprache bei *Commodities* und Leistungen in einem *Preiswettbewerb* lässt sich *nicht eindeutig* beantworten. Es besteht jedoch der Verdacht, dass ein Wechsel zwischen der anbieter- und kundenseitigen Initiative über den Produktlebenszyklus⁶³ stattfindet.

Bei der *strategischen Positionierung* im Beschaffungsprozess entscheiden sich einige Anbieter bewusst für eine aktive Ansprache, um früher beim Kunden zu sein. Zudem versuchen sie ihr Wachstum und ihre Bekanntheit systematisch zu erhöhen.

V2.1: Bestätigt sich der unterstellte Zusammenhang zwischen wahrgenommener Komplexität und der Anbieterinitiative?

Der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Komplexität und der Anbieterinitiative hängt von der *Komplexitätsdefinition* in Abschnitt 2.3 und ihren Indikatoren ab. Komplexität wird dabei als Zustand mit uneindeutigen Ergebnissen und fehlender Stabilität bzw. geringer Vorhersagbarkeit beschrieben. Bei Treibern der Anbieterinitiative aus Teilabschnitt 4.4.1 – wie einem hohen Innovationsgrad, geringer Affinität und geringem Produktwissen – besteht kein direkter Zusammenhang zwischen wahrgenommener Komplexität und Anbieterinitiative. Allerdings lässt sich annehmen, dass diese Faktoren bei Treibern wie einer ungeplanten Beschaffung zu einer fehlenden Kontrolle oder

⁶² Die Kausalität kann auch umgedreht betrachtet werden, d. h. Anbieter entscheiden sich nicht aufgrund spitzer Leistungen für eine aktive Ansprache, sondern wählen spitze Leistungen für eine aktive Ansprache aus.

⁶³ Eine detaillierte Argumentation gelingt über die Theorie der Diffusion von Innovationen in Teilabschnitt 2.6.5.

einer punktuellen Überforderung des Kunden führen. Folglich löst ein Mangel an Ressourcen, Wissen und zeitlichen Strukturen bei ungeplanten Beschaffungen empfundene Komplexität aus, die anbieterseitig beantwortet wird. Somit *bestätigt sich der Zusammenhang* bei ungeplanten Beschaffungen und wird vermutlich durch Unwissen sowie geringe Kompetenz des Kunden situativ verstärkt.

Es gilt besonders zu beachten, dass *kein Zusammenhang* zwischen der aktiven Ansprache durch den Anbieter und einer *allgemeinen Leistungskomplexität* im Sinne der Kriterien des Solution Sales nach Storbacka et al. (2013) in der quantitativen Erhebung ermittelt werden konnte. Diese Beobachtung legt nahe, dass es tatsächlich wirksam sein kann, die *wahrgenommene Komplexität des Kunden* und nicht die Leistungskomplexität an sich zu untersuchen.

In Folge dieser Betrachtung wird deutlich, dass die *Dimensionen des Grundmodells* aus Teilabschnitt 2.6.8 nicht gemeinsam auftreten müssen. Sie eignen sich eher als *abgestufte Fragestellungen in der individuellen Kundenbearbeitung*. So gilt es zuerst zu prüfen, welche Bearbeitung bei einem Beschaffungspotential wirtschaftlich angemessen ist. Anschliessend wird die Frage beantwortet, ob die wahrgenommene Komplexität des Kunden die ausgewählten Massnahmen rechtfertigt oder ob eine schlankere Bearbeitung erfolgen sollte.

S1: Wie unterscheidet sich die Vorgehensweise im Anbieterprozess bei unterschiedlichen Beschaffungspotentialen in der Initialphase und welche Ziele werden dabei verfolgt?

Teilabschnitt 4.4.2 zeigt *fünf beispielhafte Vorgehensweisen* im Anbieterprozess bei unterschiedlichen Beschaffungspotentialen. Mit steigendem Potential reduziert sich dabei die *Anzahl der Kunden* im jeweiligen Marktsegment, wodurch sich der Fokus vom Wachstum über die Akquise unbekannter Neukunden auf die Durchdringung bei Bestandskunden verlagert. Charakteristisch ist dabei, dass sich mit steigendem Kundenwert die *Individualisierung* des Funnels erhöht und sich der *persönliche Kontakt* in frühere Phasen verschiebt: So geht es beim Order Taking um einen Inbound-Kontakt kurz vor dem Abschluss. Im Marketing Matching qualifizieren sich Kunden durch die Interaktion mit standardisierten und skalierbaren Marketing-Mitteln selbstständig. Bei der Personal Selling Chain erfolgt die Vorqualifizierung anhand von Mitarbeitern, die auf einen Prozessschritt in einem standardisierten Funnel spezialisiert sind. Im Targeted Approach sind Funktionen wie Key Account Manager dagegen zunehmend auf die Branche oder den Kunden selbst spezialisiert, wobei sie von Anfang an den Kontakt übernehmen.

Die *Zielsetzungen* in den Funnel-Typologien sind ähnlich, allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt. Das meistgenannte Ziel in der Kundenbearbeitung ist die *Vermittlung von Wissen und die Demonstration von Expertise* – beispielsweise über die Themenführerschaft mit relevanten Inhalten und Experten. In den Segmenten mit höherem Beschaffungspotential nimmt der Erklärungsbedarf aufgrund einer wachsenden Komplexität im Buying Center und bei den Leistungen durchschnittlich zu.

Der *Aufbau von Beziehungen und Bindungen* wurde als zweitwichtigster Erfolgsfaktor im Bearbeitungsprozess genannt – beispielsweise durch gespiegelte Funktionen, passend zu den Kundenexperten. Als Gegenkraft zeigen sich hier Widerstände durch Standardisierungen in der Kunden- und Anbieterorganisation, verbunden mit einem Rückgang des konstruktiven Dialogs.

Die *aktive Prozessführung und Struktur durch den Anbieter* ist ebenso relevant – beispielsweise durch das Aufzeigen eindeutiger Entwicklungspfade. Herausforderungen treten bei punktuellen Bruchstellen wie Preisverhandlungen oder zu frühen Produktverkäufen auf. Beim Nachfassen und der systematischen Weiterführung von Prozessen besteht ebenfalls Optimierungsbedarf.

Während die *Gewinnung und Nutzung von Daten* zunehmend als Asset erkannt wird, ist ihre Verfügbarkeit und Qualität oftmals problematisch. Dieser Aspekt spiegelt die Perspektive aus der Einleitung in Abschnitt 1.1 wider. Implikationen für einen konstruktiven Umgang mit Kundendaten im Rahmen des Lead Managements sollen in die Beantwortung von Forschungsfrage O3 einfließen.

O1.2: Welche Personalressourcen sind in frühen Phasen in der Interaktion mit dem Kunden im Sinne der Prozessziele besonders wirksam und wie werden sie eingesetzt?

Der *Personaleinsatz* wurde in Teilabschnitt 4.4.3 über die *Rolle des Vertriebs* und seine Unterstützung erklärt. Um eine zu starre Einteilung in Marketing und Sales im Sinne von Klumpp (2000) zu vermeiden, empfiehlt sich eine Unterteilung in vorgelagerte, nachgelagerte oder parallele Aufgaben in Beziehung zum Vertrieb mit und ohne persönlichen Kundenkontakt.

Der steigende Kundenwert geht mit der Bereitschaft der Anbieter einher, Leistungen zu konfigurieren und die Kommunikation individuell zuzuschneiden, wobei die *Spezialisierung* sowohl Marketing-Mittel als auch Personalressourcen umfasst. Bei den *Marketing-Funktionen* verlagert sich die Spezialisierung mit wachsendem Beschaffungspotential von der Lead-Generierung über das Targeting zum Monitoring. Schliesslich erfolgt eine gemeinsame Content Creation mit Fachspezialisten und Vertrieb im Account Based Marketing. Aufgrund der individuellen Leistungserstellung in den hochwertigen

Segmenten wird ein Massen-Marketing bereits durch die abnehmende Greifbarkeit von Leistungen im Solution Sales erschwert, wenn nicht sogar verhindert.

Mit steigendem Beschaffungspotential wird die *Expertise* von Vertrieb und Fachspezialisten bei der Content-Erstellung immer bedeutsamer, während das Marketing eine stärkere *Gestaltungsrolle* und *Informationsfunktion* wahrnimmt. Zwar bleibt der Vertrieb ein *Generalist* im jeweiligen Funnel, zwischen den Typologien nimmt seine Spezialisierung allerdings zu – beispielsweise im Vergleich zwischen einfachen Account Managern und Vertriebsingenieuren.

Die *Rollen im Bearbeitungsprozess* lassen sich durch die Entlastung, die Unterstützung oder den Einsatz des Vertriebs erklären: Bei kleinen Potentialen und einfachen Anfragen erfolgt eine Entlastung durch den Innendienst oder Telefonberater am Ende des Funnel. Bei mittleren Potentialen werden *frühe Phasen* des Funnel mit Spezialisten wie Business Development oder Telemarketing-Mitarbeitern besetzt. Diese Mitarbeiter wärmen Kontakte auf, qualifizieren vor, reichern Informationen zu Leads an und vereinbaren Termine für den Vertrieb. Im Grosskundengeschäft übernimmt der Vertrieb die Kundenbetreuung ab dem Erstkontakt persönlich und wird zunehmend durch Fachspezialisten bzw. technische Experten *parallel* oder *nachgelagert* unterstützt. Der Vertrieb verantwortet in diesem Fall den gesamten Bearbeitungsprozess als Führungskraft und strategischer Berater.

Während im Marketing Matching Leads für den Abschluss in einem linearen Funnel an den Vertrieb übergeben werden, steigt der *Freiheitsgrad* der Bearbeitung im Targeted Approach zunehmend. Hier tritt der Vertrieb mit einer höheren Befähigung und Kompetenz als Netzwerkmanager in einem individuell angepassten Prozess auf. In diesem Fall überwiegt eine kollaborative und agile Arbeitsweise nach einem Pull- und Push-Prinzip zwischen allen beteiligten Mitarbeitern.

Spezialisierte Funktionen treten ebenfalls im Data Management, im Competitive Team für die Wettbewerbsanalyse oder bei einer nachgelagerten Betreuungsorganisation auf. Allerdings sind diese Funktionen zumeist bei grossen Unternehmen zu finden, wo sie durch Skaleneffekte wirtschaftlich werden.

S2: Welche Rolle nimmt das CRM bei der datengestützten Prozessbegleitung ein?

In Bezug auf das digitale CRM zur Unterstützung der Initialphase wurden in Teilabschnitt 4.4.4 Grundfunktionen (1), Gestaltungsanforderungen (2) sowie die Datenhaltung und -verarbeitung (3) betrachtet.

Bei den *Grundfunktionen* geht es um die zentrale Speicherung und Bereitstellung von Profil- und Interaktionsdaten aus verschiedenen Quellen. Daneben sollen wertschöpfende Verbindungen zwischen Mitarbeitern, Partnern und Systemen hergestellt werden. Prozessbasierte Trigger lösen Folgemaassnahmen als Reminder aus und das CRM unterstützt transparent getrennte Anwendungen für Fachfunktionen.

Gemäss den *Gestaltungsanforderungen* soll eine benutzerfreundliche Eingabe und einfache Übersicht ermöglicht werden, bei der Daten für Folgefunktionen mit angemessenem Aufwand erhoben werden. Zudem gilt es, einen medienbruchfreien Prozess in einem ganzheitlich transparenten System sicherzustellen, inklusive einer Portabilität auf verschiedene Endgeräte und einer rechtlich konformen Datenhaltung.

Die *Datenverarbeitung* stützt sich auf eine *fünfstufige Logik* aus der Theorie. Die Praxis unterscheidet dagegen kompakter zwischen der Erfassung von Informationen, der Verdichtung mehrerer Inputvariablen sowie Analysen mit Vorhersagen und Handlungsempfehlungen.

Die Descriptive Analytics (1) erfassen Grundinformationen, Interessenindikatoren, den Lead-Status und den Austausch mit dem Kunden. Die Diagnostic Analytics (2) verdichten Interaktionsdaten um zentrale Kundenprofile und erlauben Analysen zu Massnahmen über den gesamten Funnel – wobei auch kausale Erklärungen der Auswertungen höherer Ebenen eine Rolle spielen. Die Predictive Analytics (3) schätzen relevante Variablen wie Kontaktzeiten, Umsatzwahrscheinlichkeiten und weitere Entscheidungsparameter über Ähnlichkeitsanalysen. Die Prescriptive Analytics (4) machen Vorschläge zur Ressourcenplanung, Folgeaktivitäten im Lead Management, Produktempfehlungen und passenden Argumentationen, während die Automatisierung (5) in der Marketing Automation, im Retargeting oder über die zunehmende Personalisierung bei dynamischen Websites auftritt.

Für Entwicklungsstufen ab den Predictive Analytics wird eine reichhaltige *Grundlage an Referenzdaten* zur Berechnung vorausgesetzt. Diese Ansätze eignen sich daher eher für Kleinkunden und mittlere Kunden in einem Markt mit zahlreichen Datenpunkten. Bei Grosskunden kann dagegen mit Diagnostics in die Tiefe gegangen werden, da mehr Daten über den Einzelkunden vorliegen.

O3: In welchen Situationen erfolgt eine datengestützte Vereinfachung durch Tools oder analytische Auswertungen im Prozess?

Um den *Grad der digitalen Unterstützung* einzuschätzen, wurden in Teilabschnitt 4.4.4 verschiedene Einsatzfelder der Automatisierung untersucht. Die *Automatisierung* wurde

dabei als Extrempunkt gewählt, um klare Kontraste aufzuzeigen. Dadurch wurden Situationen identifiziert, in denen der Vertrieb bewusst eingesetzt wird. Ausserdem wurde deutlich, wann die Mitarbeiter durch Marketing-Mittel und digitale Hilfsmittel entlastet bzw. ersetzt werden können.

Ein *Übergang* in die Automatisierung ist attraktiver und wahrscheinlicher, je geringer das Potential der Beschaffung, bekannter die Leistung und einfacher die Kundenanfrage bzw. Transaktion ist. Angaben wie Produktinformationen im frühen Funnel, aber auch simple Service-Anfragen zur Kundenzufriedenheit oder Reminder bei Wiederkäufen im Aftersales lassen sich online skalierbar darstellen. Bei *komplexen Leistungen* hat es sich dagegen bewährt unterschiedliche Kommunikationsmittel einzusetzen und physische Produkte vor Ort vorzuführen.

Der *Vertrieb* soll vor allem von administrativen und distributiven Tätigkeiten entlastet werden. In der Gegenperspektive hat er die Aufgabe, sich vermehrt auf die Beratungen, die Akquise, den Beziehungsaufbau, das Netzwerk-Management und die Kundensituation zu konzentrieren.

Auch wenn auf den Mitarbeiterinsatz bei einem Touchpoint verzichtet wird, stellt sich die Frage, wie die Interaktion persönlicher wirken kann. Hier zeigen sich Ähnlichkeiten zu Grundgedanken im *Dialogmarketing*.

S3: Wie wird die Erfolgsmessung im Prozess definiert und sichergestellt?

Insbesondere die Attributionsmodelle verdeutlichen, wie bedeutsam die *Gewährleistung* einer Messbarkeit verschiedener Touchpoints und die Verfügbarkeit von *Datengrundlagen* ist. Aufgrund langfristiger Prozesse im B2B-Geschäft kommt Micro Conversions dabei eine herausragende Rolle zu, die es erlauben, frühe Interaktionen oder die Kundenzufriedenheit transaktionsbasiert aufzuschlüsseln.

Die *Erfolgsmessung* der Kundenbearbeitung folgt gemäss Teilabschnitt 4.4.4 einer ähnlichen Logik wie die *Datenverarbeitung*. Auf der ersten Ebene werden dabei deskriptive Interaktionsmetriken erhoben, die als Basis für weiterführende Analysen dienen.

In Segmenten mit einer ausreichenden *Anzahl an Datenpunkten* ist zudem ein relativer Vergleich im *Benchmarking* möglich. Hier wird die Performance von Mitarbeitern oder Content in Bezug auf unterschiedliche Kunden generell oder bis auf die Ebene einzelner Parameter untersucht. Zudem lässt sich die *Wirtschaftlichkeit* von Massnahmen miteinander verglichen.

Komplexere Analysen orientieren sich an *Prozessen* – beispielsweise beim Vergleich von Content-Strecken in der Marketing Automation oder Conversion Rates zwischen Funnel-Phasen. Je aufwändiger die Analysen sind, desto mehr Daten werden dabei benötigt.

Im Kleinkundensegment liegen zumeist genügend Daten für ein Benchmarking vor, wodurch Standardisierungen aufgrund von *Best Practices* abgeleitet werden können. Im Grosskundengeschäft geht es dagegen eher um *individuelle Exzellenz* mit einer höheren Datentiefe pro Kunde. Hier wird der Erfolg bei Opportunities persönlich und mithilfe intuitiver Soll-Ist Prognosen beurteilt. Nach einem intensiven aber erfolglosen Ressourceneinsatz bietet sich zudem die systematische Analyse gescheiterter Projekte an.

O2: Wie werden Informationen zu einem Lead verdichtet und wie wird dieser in der Praxis definiert?

Teilabschnitt 4.4.5 demonstriert, dass in der Praxis keine einheitliche *Definition von Leads* existiert. Allerdings gibt es minimale *Grundkriterien*, nach denen es sich bei einem Lead um die Kontaktdaten eines geschäftlichen Ansprechpartners mit einem identifizierbaren Interesse und der Chance auf eine weitere Qualifizierung handelt.

Das Lead Management richtet die *Wachstumsstrategie* aus, die im Kleinkundengeschäft auf Neukunden und im Grosskundengeschäft auf Konkurrenzkunden, Cross- und Upselling sowie Reaktivierungen abzielt. Im Grosskundengeschäft ist dabei zuerst von einem Target und später von einer Opportunity die Rede.

Das *klassische Lead Management* mit einem Marketing Funnel und Handover findet sich nur bei mittleren sowie kleinen Potentialen im B2B-Geschäft. Im Falle von Grosskunden ist der Vertrieb bereits im Erstkontakt involviert, allerdings lassen sich hier einige Abläufe aus dem Kleinkundengeschäft übernehmen. So können Interessenindikatoren aus Online-Kanälen – analog zum Lead Scoring – in das Account Planning einfließen.

Bei einem Funnel mit Leadübergabe empfiehlt es sich, *dynamische Regeln und Übergangsphasen* zuzulassen, in denen Leads früher übergeben oder aktiv vom Vertrieb übernommen werden können. Zwischen Marketing und Vertrieb sollte ein freundschaftlicher Austausch in einem konstruktiven Spannungsfeld stattfinden, mit einem transparenten Einblick in die Lead-Bearbeitung und Weiterführung für beide Parteien. Fehlende Regeln führen entweder zu einer verfrühten Übergabe oder zu einer mangelhaften Disqualifizierung, bei der die Vertriebszeit verschwendet wird. Zu starre Regeln ziehen dagegen Kundenverluste nach sich, wenn nicht schnell genug reagiert wird.

Die Leads werden in *unterschiedliche Kategorien* unterteilt. Die Kategorien geben dabei Aufschluss über das Kundeninteresse (1), den Konkretisierungsgrad der Kaufabsicht (2), das Potential (3) sowie den Bearbeitungsaufwand, die -art und die -priorität (4).

Die *Priorisierung von Leads* für weitere Bearbeitungsschritte erfolgt unter einer Kombination harter Profildaten im *Grading* und Indikatoren für die Stärke und Ausrichtung des Interesses im *Scoring*. Eine datengetriebene Berechnung des Scores ist präziser, allerdings ist eine additive Gewichtung von Interaktionen für die Mitarbeiter verständlicher. Bei Opportunities kann eine prozentuale Distanz über Schritte zum Closing vorgenommen werden. Es müssen jedoch Anreizprobleme berücksichtigt werden, wenn der Vertrieb die Bewertung vornimmt.

Kundeninformationen zu Verkaufschancen werden über drei Ebenen gesammelt, wobei die Disqualifizierung über KO-Kriterien ebenso bedeutsam wie die Qualifizierung ist. Ausserdem wird mit jeder Ebene der Informationsaustausch im direkten, persönlichen Kontakt wahrscheinlicher.

Die Grundausswahl von Kunden erfolgt in der ersten Ebene durch den Umfang der Verkaufschance und den Fit mit der Anbieterleistung. Hier kommen harte *Targeting-Kriterien* in acht Kategorien zum Einsatz, darunter die Grösse (1) und die Wertschöpfungslogik des Kunden (2), die Kompatibilität mit Anbieterlösungen (3), die genutzten Anbieter- und Konkurrenzleistungen (4), die Maturität (5) und die Leistungsaffinität des Kunden (6), die Angaben zum Ansprechpartner (7) und die Gebietsverteilung (8).

In der zweiten Ebene werden vier *dynamische Indikatoren* über situative, schnelle und kurzlebige Datenpunkte einbezogen. Hier handelt es sich um die Veränderungsbereitschaft (1), die Veränderung bei kritischen Variablen (2), Interessenindikatoren (3) und die aktuelle Beschaffungsphase (4) des Kunden.

In der dritten Ebene erfolgt die Qualifizierung anhand der beschaffungsrelevanten *BANT-Kriterien* in der Reihenfolge Need, Authority, Timeframe und Budget. Need und Authority sind eng verknüpfte Einstiegspunkte, während die Terminierung Planungssicherheit schafft und sich das Budget meistens erst im Abschluss konkretisiert. Die BANT-Kriterien wurden vom Grossteil der Befragten direkt oder indirekt benannt, wobei sie zumeist mit Erweiterungen oder vertiefenden Spezifikationen zum Einsatz kamen.

Als *Lead- und Informationsquellen* nutzen die meisten Anbieter ein ausgewogenes Verhältnis aus First- bis Third Party Data und Daten, die bei Dienstleistern wie digitalen Plattformen verbleiben. Insgesamt dominieren die selbstgenerierten Daten und Plattformen wie Soziale Netzwerke haben den Nachteil, dass viele Kundeninformationen nicht

ohne einen Opt-In übernommen werden dürfen. Bei geteilten Daten mit Partnern empfiehlt es sich, den Austausch und das Vorgehen bei der Kommunikation vertraglich zu regeln. Mit zunehmender Kundengröße geht es immer weniger um eine standardisierte Signalverarbeitung aus vordefinierten Kanälen, sondern eine aktive Verfolgung von Vertriebssignalen.

V1: Welchen konkreten Mehrwert erwartet der Kunde vom persönlichen Kontakt und welche Fragen beantwortet sich der Kunde vorab selbstständig?

In Teilabschnitt 4.4.6 wurde gezeigt, dass der Kunde vor dem persönlichen Kontakt bereits *harte Kriterien* wie Preis, Mehrwert und Nutznachweis evaluiert. *Prozessbasierte Faktoren* zur erfolgreichen Einführung und Implementierung einer Lösung erscheinen dabei bedeutsamer als die Anpassungsmöglichkeiten und die Differenzierung der Leistung. Der Kunde *kontaktiert den Anbieter* in dynamischen Situationen mit schwer bestimmbar Fehlern und neuen Problemen. Hier lässt sich vermuten, dass der Anbieter den Kundenprozess mit planbaren Strukturen, abgesicherten Ergebnissen, Analysen und Expertise unter einer angemessenen Reaktionsgeschwindigkeit unterstützen kann.

V2.2: Bestätigt sich der unterstellte Zusammenhang zwischen wahrgenommener Komplexität und der Wertschätzung des persönlichen Kontakts?

Ebenso wie bei Frage V2.1 hängt die Antwort von der gewählten Komplexitätsdefinition aus Abschnitt 2.3 ab. In Teilabschnitt 4.4.6 wurde eine dynamische Situation mit schwer bestimmbar Fehlern und neuen Problemen als Grund des persönlichen Kontakts genannt. Diese Treiber passen zu den drei Komplexitätscharakteristika der fehlenden Stabilität, geringen Vorhersagbarkeit und uneindeutigen Ergebnisse. Der *Zusammenhang zwischen der Wertschätzung des persönlichen Kontakts und der wahrgenommenen Komplexität lässt sich somit bestätigen*. Im Vergleich zu Frage V2.1 ist zudem keine Interpretation über Variablen wie die Unsicherheit des Kunden erforderlich. Daher erscheint der Zusammenhang deutlich ausgeprägter als der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Komplexität und der Anbieterinitiative zu sein.

In der qualitativen Untersuchung zeigt sich, dass der Kunde bei *komplexen Kaufprozessen* mit Angeboten zu Expertengesprächen gewonnen werden kann. Die quantitative Untersuchung grenzt die Indikatoren der Komplexität zudem weiter ein.

O1.1: Welche Marketing-Mittel und Informationsangebote sind in frühen Phasen in der Interaktion mit dem Kunden im Sinne der Prozessziele besonders wirksam?

In Teilabschnitt 4.4.6 wurden einerseits Angebote mit einem dynamischen Charakter und andererseits Marketing-Mittel als vorbereitete Informations- und Interaktionsformate analysiert.

In der Interaktion mit dem Kunden kommen zahlreiche *dynamische Angebote* zum Einsatz, um den Dialog zu eröffnen. Das persönliche Gespräch in einem repräsentativen Rahmen bleibt im B2B-Geschäft wichtig, wobei ein Expertengespräch oder eine Einladung besonders bei komplexen Leistungen unabdingbar erscheint.

Bei den dynamischen Angeboten lassen sich sechs Kategorien unterscheiden, darunter Angebote zum informellen Austausch (1), das Matching ähnlicher Funktionen (2), der persönliche Wissenstransfer (3), Beratungen zur Soll-Ist Beurteilung (4), der Erfolgsabsicherung in der Nutzung (5) oder zu Zusatzleistungen (6).

Der Marketing Content umfasst Social Media Posts (1), Social Selling (2), Community-Ansätze (3), Studien, Whitepaper und Vergleiche (4), Mailings und punktuelle Kampagnen (5), kleinere Veranstaltungen (6), grössere Events (7), ROI-Kalkulatoren und Benchmarking Tools (8), Fallstudien und das Account Based Marketing (9).

Aufgrund von *Überschneidungen* zwischen Dialogangeboten und Marketing Content bei Formaten wie Messen wurden die Elemente anhand von zwei Dimensionen weiter aufgeschlüsselt: Bei Mitarbeiterspezialisierungen und Marketing-Mitteln erfolgt die Unterscheidung über den *Individualisierungsgrads* sowie die *Intensität* der persönlichen Interaktion. Diese Dimensionen erlauben die praxisnahe Formulierung von Interaktionsstrategien mit unterschiedlichen Kombinationen von Content und Personal in Abhängigkeit des Kundenwertes.

O4: Welche Zugänge sind in der frühen Interaktion besonders wirksam und nach welchen Grundsätzen erfolgt der Kontakt?

In Teilabschnitt 4.4.6 wurden *Bewertungskriterien* für die Kanalauswahl benannt. Hier erfolgt eine Orientierung an der *Reichweite* des Kanals in Abhängigkeit einer ausgewählten Zielgruppe unter Berücksichtigung rechtlicher Möglichkeiten. Besonders bei Kampagnen ist die *Präzision* im Targeting ein Auswahlindikator für den Kanal. Dadurch stellt sich die Frage, wie präzise die Zielgruppe ohne Streuverluste angesprochen werden kann.

Insbesondere die Verbindung von digitalen und analogen Kanälen wird in der *ganzheitlichen* Strategie immer wichtiger. Bei Grosskunden geht es dagegen weniger um den Kanal, sondern das individuelle Kommunikationsverhalten und die Qualität der Interaktion mit einem zunehmenden Fokus auf den persönlichen Austausch.

Aus der wirtschaftlichen Perspektive lohnt es sich, den Erfolgsbeitrag unterschiedlicher Kanäle zu vergleichen. Dabei empfiehlt sich auch die Investition in klassisches oder indirektes Marketing mit Partnern.

Im *kritischen Vergleich* unterschiedlicher Kanäle kommt dem Vertrieb sowohl in der Kundenbindung bei einer hohen Marktdurchdringung als auch bei der Neukundenakquise eine bedeutende Rolle zu. Der *persönliche Kontakt* ist besonders in Momenten wichtig, in denen Geschäft generiert werden kann oder Weiterempfehlungen gewonnen werden. In der Neukundenakquise ist das Gespräch wirksamer als E-Mails und Botschaften auf *Kanälen mit einer hohen Frequenz* werden tendenziell ignoriert. Bei Geschäftskunden können durch standardisierte Anschreiben aus der Marketing Automation sogar Herausforderungen auftreten. So entstehen Probleme, wenn die Botschaften nicht ausreichend Wertschätzung ausdrücken und Kunden in einem begrenzten Markt anschließend nicht mehr kontaktiert werden wollen.

Im Vergleich zwischen digitalen und physischen Mailings kommen zahlreiche elektronische Botschaften durch Filter nicht mehr an und sind stärker reguliert. Ansprechend gestaltete Anschreiben im Print entfalten dagegen eine höhere Aufmerksamkeitswirkung und befinden sich oft lange in der Auslage. In jedem Fall empfiehlt es sich, Botschaften im Namen eines persönlichen Ansprechpartners zu verschicken. Im B2B-Geschäft erfolgt zudem eine Differenzierung durch inhaltliche sowie gestalterische *Qualität*.

Social-Media-Netzwerke wie LinkedIn eröffnen wiederum auch Chancen durch einen direkten Zugang zum C-Level. In der Kommunikation sollte dabei jedoch angemessen und kleinschrittig vorgegangen werden. Auf Social Media wird ebenfalls deutlich, dass eine Zunahme von standardisierten Anschreiben den Kontakt erschwert.

Die Verschmelzung der privaten und beruflichen Welt in den Netzwerken kann bei Kunden nützliche Informationen generieren, allerdings bei privaten Inhalten von Mitarbeitern zu unerwünschten Nebeneffekten führen. Im Fall von Kanälen wie mobilen Messengern zeigt sich, dass die Beeinflussung der Privatsphäre von der Kundenwahrnehmung und Kommunikationsrichtung abhängt. So eignen sich Messenger für Inbound-Anfragen im Service und weniger für die aktive Ansprache.

Digitaler Content kann in jedem Fall genutzt werden, um *Engpässe* in der persönlichen Kommunikation zu überbrücken – beispielsweise, wenn Leads nach Vorträgen für die spätere Ansprache generiert werden.

5.2 Theoriebezogener Beitrag der Untersuchung

Gemäss Corley & Gioia (2011) gilt es, jede wissenschaftliche Untersuchung auf ihren *Beitrag zur Theorie* zu prüfen. Die Autoren nutzen in ihrer Argumentation eine Definition von *Theorie* als «eine Erklärung von Konzepten und ihrer Zusammenhänge, die zeigt, wie und warum ein Phänomen auftritt» (Corley & Gioia, 2011, S. 12). Der Beitrag zu einer Theorie bemisst sich dabei am Neuigkeitsgehalt⁶⁴ und der Nützlichkeit der erlangten Erkenntnisse:

- Der *Neuigkeitsgehalt* lässt sich auf einer Skala zwischen inkrementellen Verbesserungen bestehender Theorien und innovativen Entdeckungen einordnen, die bisherige Annahmen in Frage stellen oder sogar Effektrichtungen umkehren.
- Die *wissenschaftliche Nützlichkeit* setzt an der Operationalisierung und besseren Überprüfbarkeit eines Konzepts an. Die damit einhergehenden Erkenntnisse sollten zugleich eine *praktische Nützlichkeit* aufweisen, indem sie sich direkt auf Probleme im Management anwenden lassen. Aufgrund seines Umfangs soll der praktische Nutzen allerdings getrennt in Abschnitt 5.3 behandelt werden.

Die potentialbasierte Betrachtung von Initialphasen leistet einen Beitrag mit inkrementellem Neuigkeitsgehalt zu bereits bestehender Literatur. Dabei wird die Wirtschaftlichkeit der Kundenbearbeitung als zentraler Orientierungspunkt genutzt.

Beginnend beim Beschaffungspotential wurden fünf beispielhafte Typologien für abgestufte Funnel in Teilabschnitt 4.4.2 identifiziert und miteinander verglichen. Der Beitrag dieser Untersuchung ist dabei die *Einführung einer höheren Abstraktionsebene*, die den Bogen zwischen dem Gross- und Kleinkundengeschäft aufspannt.

Die gefundenen Unterschiede in der Marktbearbeitung zwischen den Typologien erklären den Erfolg des B2B Marketings und spezialisierten Ansätzen wie dem Industriegütermarketing. Die Leistung dieser Arbeit liegt allerdings weniger in der Detailbetrachtung eines spezifischen Marktes, sondern in der *Darstellung von Unterschieden zwischen den Segmenten*. Dabei stützt sich die Differenzierung auf das wirtschaftliche Potential, die Marktcharakteristika und die jeweiligen Kundenanforderungen.

Durch die breite Perspektive bestätigt sich zudem *der Mehrwert der Contingency Theory*: Im situativen Ansatz dieser Untersuchung zeigt sich, dass die Kundenbearbeitung in den befragten Unternehmen stark variiert. Dabei gibt es keine optimale Form der Marketing- und Sales-Organisation, sondern lediglich geeignete Ausrichtungen aufgrund von wirtschaftlichen Überlegungen und Marktbedingungen.

⁶⁴ Bei Corley & Gioia (2011) als «Originality».

Diese Untersuchung leistet einen weiteren Beitrag zu bestehender Literatur, indem sie auf den Ergebnissen von Klumpp (2000) aufbaut und diese weiterführt. In Übereinstimmung mit dem Fazit des Autors hat sich gezeigt, dass sich die *Aufgabenprofile* von *Marketing* und *Vertrieb* durch verschiedene Marktbedingungen nicht übergreifend verallgemeinern lassen. Aus diesem Grund wählt Teilabschnitt 4.4.3 eine Beschreibung der Arbeitsteilung zwischen unterschiedlichen Funktionen über eine vorgelagerte, gleichzeitige und nachgelagerte Kundenbearbeitung mit dem Vertrieb als Referenzpunkt pro Segment. Eine weitere Auflösung der klassischen Differenzierung in Marketing und Vertrieb erfolgt zudem in Teilabschnitt 4.4.6. Hier wurde die Kundenbearbeitung über die Individualität und Intensität der Ansprache unter Personaleinsatz und über Marketing-Mittel diskutiert.

Zudem erfolgt ein Beitrag zur Diskussion eines fehlenden *Alignments der Marketing- und Sales-Aktivitäten* nach Homburg et al. (2008). Im Zuge der prozessorientierten Perspektive wurde bereits deutlich, dass Ansätze wie das Account Based Marketing als Vorbild für eine funktionsübergreifende Integration dienen können, da sie ohne eine vollständige Zusammenarbeit nicht möglich sind. Andererseits zeigt sich bei mittleren und kleinen Potentialen die Aufteilung der Bearbeitung in einer spezialisierten, standardisierten, aber schnelleren Funktionskette. Folglich bietet es sich an das Alignment bei einer gemeinsamen Bearbeitung im Funnel und der gleichzeitigen Trennung spezialisierter Aufgabenbereiche differenzierter zu betrachten. Das Marketing und Sales Alignment darf somit nicht als generelle Integration einzelner Teilbereiche missverstanden werden. Die Verbindung bezieht sich eher auf eine wirksame Integration bei Berührungspunkten oder Engpässen, wenn dadurch der Bearbeitungsprozess optimiert werden kann. In der aktuellen Literatur geht es dagegen zumeist um die Beschreibung der Zusammenarbeit und weniger um ihre Ziele und Ursachen, woraufhin ein wesentlicher Kontextverlust für praxisnahe Leser entstehen kann.

Durch das vielfältige Verständnis von Marketing und Vertrieb in unterschiedlichen Segmenten lässt sich abschliessend die Anforderung formulieren, dass jede akademische oder praktische Arbeit in diesen Fachdisziplinen mit einer *gewissenhaften Definition des Marktes und seinen Besonderheiten* beginnen muss. Dieser Aspekt hilft zum einen beim Praxistransfer und erleichtert auch dem Autor die Formulierung klarer Aussagen in einem verständlich limitierten Rahmen. Es wird allerdings erwartet, dass mit einer stärkeren Markteingrenzung ein Trade-Off zwischen dem Innovationsgehalt und dem realitätsnahen Anwendungsbezug entsteht. Mehr Marktvorgaben steigern somit die

Übertragbarkeit auf die Praxis, senken jedoch die Kreativität bei der Suche nach innovativen Lösungen.

Einen höheren Neuigkeitsgehalt bietet die Diskussion von *Inbound- und Outbound-Ansätzen*, wobei sich in der Literatur ein allgemeiner Trend zu Inbound-Strategien mit einer stark subjektiven Bewertung durch Fachexperten zeigt. Im Zuge einer feineren Differenzierung verdeutlicht Teilabschnitt 4.4.1, dass sowohl die kunden- als auch die anbieterseitige Ansprache Vorteile aufweist. Zudem werden Einflussfaktoren für die erfolgreiche Auswahl einer der beiden Strategien identifiziert. Dabei wird deutlich, dass nicht die Richtung der Ansprache, sondern ihre Qualität und situative Passung entscheiden ist. Durch die Einführung des Momentums als zentrales Konstrukt und einer ersten Parametrisierung von Indikatoren wird in Teilabschnitt 4.3.1 nicht nur eine Evaluation, sondern eine Theoriebildung vorgenommen, die weiterführende Operationalisierungen und Tests zulässt. Dabei erfolgt die Erweiterung der Studie von Belz & Schagen (2011) zu Inbound- und Outbound-Prozessen um eine quantitative Ebene. Das Verständnis dieser Untersuchung unterscheidet sich allerdings leicht vom Verständnis der Autoren, da die anbieter- und kundenseitige Initiative nicht als ausschliesslicher Monolog bzw. Dialog definiert wurde. Hier hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Richtung, Intensität und Qualität der Kommunikation als Ansatzpunkte zu nutzen.

In Bezug auf einen Beitrag zu bestehender Literatur wurden die Gedanken des BuyGrid Models von Robinson et al. (1967) um eine kundenzentrierte Komponente erweitert. Die *empfundene Komplexität des Kunden* liefert dabei einen neuen Zugang zur Beurteilung einer Beschaffungssituation. In dieser Betrachtung geht es nicht mehr um die Art der Beschaffung, sondern um die Wahrnehmung der Beschaffung durch den Kunden. Diese individuelle Komponente soll eine gesteigerte Nähe zu den beteiligten Personen im Buying Center herstellen.

Im Verlauf der Interviews wurde zudem die *Bedeutung von Case Studies* hinsichtlich ihrer Leitbildfunktion immer wieder deutlich, weshalb sich diese Arbeit den Aussagen von Noor (2008) anschliesst. Besonders erfolgreiche Einzelfälle erscheinen demnach geeignet, um kreative Impulse bei Führungskräften anzustossen. So zeigte sich im Fall eines Finanzdienstleisters, dass die Digitalisierung punktuelle persönliche Kontakte im Funnel rentabel machen kann. Bei einem Unternehmen für Befestigungstechnik erfolgte die Ansprache bei Kleinkunden ebenfalls durch den Vertrieb. Allerdings wurden die vorbereitenden Tätigkeiten wie die Streckenplanung und Produktauswahl effizient durch digitale Hilfsmittel übernommen. In einem dritten Fall wurden qualitative Daten

über den Zugang einer rollierenden Befragung im hochspezialisierten ICT-Segment gewonnen, wodurch Beschaffungsvorhaben frühzeitig festgestellt werden konnten.

Die *potentialbasierte Betrachtung* unterschiedlicher Segmente erweist sich als geeignete *Abstraktionsebene* zum Verständnis von Initialphasen im B2B-Geschäft. Bei dieser Einteilung zeigt sich der Wert des *Contingency Theory*, nach der es keine beste, sondern lediglich eine im Kontext passende Marketing- und Sales-Organisation gibt. Das breite Spektrum an unterschiedlichen Marktbearbeitungen verdeutlicht zudem, warum spezialisierte Ansätze mit konkreten Aussagen für ein Segment wie das Industriegütermarketing erfolgreich sind.

Die *Arbeitsteilung im Prozess* lässt sich über die Entlastung oder Unterstützung des Vertriebs als Referenzpunkt erfassen. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, die Kundenbearbeitung über Dimensionen wie die Individualität und Intensivität von Personaleinsatz und Marketing-Mitteln zu beschreiben.

Das in der Literatur kritisierte fehlende *Alignments von Marketing- und Sales-Aktivitäten* sollte sich am jeweiligen Bearbeitungsprozess pro Segment und weniger an der allgemeinen Integration der Funktionsbereiche orientieren. Es gilt, zwischen Verbindungen in einer Funktionskette bei kleinen Potentialen oder parallelen Prozessen bei grossen Potentialen zu unterscheiden.

Das *unterschiedliche Verständnis* der Praktiker von Begriffen wie Marketing und Vertrieb in den jeweiligen Segmenten hat verdeutlicht, dass jede akademische oder praktische Arbeit mit einer gewissenhaften Definition des Marktes und seinen Besonderheiten beginnen muss.

Die subjektiv geprägte Diskussion um *Inbound- und Outbound-Ansätze* lässt sich durch die Einführung des Momentums als zentrales Konstrukt auflösen. Die kunden- oder anbieterseitige Initiative bieten Vorteile, die von unterschiedlichen Kontextfaktoren abhängen. Mithilfe einer Parametrisierung von Indikatoren erfolgte eine erste Theoriebildung, die weiterführende Operationalisierungen und Tests ermöglicht.

Die Einführung der *empfundene Komplexität* leistet einen Beitrag, um die Beschaffungsart im BuyGrid Model durch eine kundenzentrierte Komponente zu erweitern.

Im Verlauf der Interviews wurde zudem die *Bedeutung von Case Studies* deutlich, die kreative Impulse bei Führungskräften durch Excellence-Beispiele anstossen können.

5.3 Praxisorientierter Beitrag der Untersuchung

Aus der praxisorientierten Perspektive sollen die Untersuchungsergebnisse einen Beitrag zum Umgang mit der Initialphase im B2B-Geschäft leisten. In Abschnitt 1.1. wurde dazu die Konzeption eines zeitgemässen Sales Management Frameworks als zentrale Forderung genannt. Die Ergebnisse der Untersuchung aus Abschnitt 4.4 werden dazu für den nachfolgenden Praxistransfer in 17 spezifische und zwei generelle Aussagen überführt. Diese Aussagen sollen als kompakte Denkanstösse und Empfehlungen für Verantwortliche aus Marketing und Sales verstanden werden, um ein wirksames Management der Initialphase sicherzustellen.

In Zusammenhang mit verlorenem oder unbemerktm Kundenpotential durch die digitale Informationsbeschaffung des Kunden behandelt Teilabschnitt 4.4.1, wie Einblicke und Optimierungen in frühen Kundenphasen durch eine aktive Ansprache gelingen können. Dazu werden situative Charakteristika und Voraussetzungen für die wirksame Anwendung von Inbound- und Outbound-Konzepten in der Praxis diskutiert. *Es zeigt sich, dass sich für die meisten Unternehmen eine Mischstrategie zwischen Kundenaktivierung und Erwartungs-Management eignet, um eine Stabilität zwischen Wachstum durch Neugeschäft und Bestandskundenpflege zu gewährleisten (1).*

Das potentialbasierte Framework aus Teilabschnitt 4.4.2 eröffnet eine branchenübergreifende Praxisperspektive, in der das individuelle Beschaffungspotential als Grundlage für Bearbeitungsmassnahmen genutzt wird. Es erfolgt ein anwendungsorientierter Beitrag durch konkrete Fallbeispiele zur Konfiguration von Funnel-Varianten zwischen einem Massen-Marketing und der Segment-of-One-Ansprache. Die Beispiele umfassen Aufgabenprofile von Mitarbeitern in Teilabschnitt 4.4.3 sowie Dialogangebote und Marketing-Mittel in Teilabschnitt 4.4.6. *Verkaufen bedeutet dabei die Konkretisierung von Aufgabenprofilen, Inhalten und Leistungen in Abhängigkeit vom Kundenwert (2).*

Forderungen nach einer höheren Kundenorientierung finden im Modellrahmen ebenfalls Beachtung, da die strategische Ausrichtung über eine zweite, verhaltensbasierte Ebene weitergeführt wird. Die empfundene Komplexität des Kunden würdigt dabei als wahrnehmungsbedingte Komponente besonders die Individualität von Beschaffungen im Grosskundengeschäft. *Im Solution Sales spielt es demnach keine Rolle, wie komplex die Leistung ist, sondern wie komplex der Kunde sie wahrnimmt (3).*

In den potentialbasierten Segmenten zeigt der Modellrahmen Lernfelder, aber auch klare Limitationen auf. So beinhalten Methoden – wie das Account Based Marketing – Insights zur kundennahen Kommunikation unter der Verwendung von Zielbildern. Ein

Massen-Marketing wird dabei bereits durch die hochgradig konfigurierbaren Leistungen im Grosskundengeschäft verhindert. In einem breiteren Markt und bei einfachen Produkten kann der harte Verkauf über die preiswerte Massenkommunikation dagegen durchaus seine Berechtigung haben. *Der Vergleich der potentialbasierten Segmente verdeutlicht, dass es zumeist keine allgemein richtige oder falsche, sondern nur eine passend und unpassend angewendete Kundenbearbeitung im Kontext gibt. Dabei lohnt es sich, Kommunikationsformen, Kanäle und Technologien durch Praxisexperten auf ihre Eignung für unterschiedliche Marktbedingungen kritisch zu überprüfen (4).*

Ein weiterer Beitrag von Teilabschnitt 4.4.2 ist die Formulierung bereichsübergreifender Ziele und Widerstände im Bearbeitungsprozess. *Wenn Ansätze wie der Challenger Sale nicht lediglich als Vertriebskonzepte und Leads als Marketing-Konstrukt verstanden werden, sondern im Rahmen der ganzheitlichen Kundengewinnung betrachtet werden, wird ein Mehrwert für Experten aus unterschiedlichen Teildisziplinen erwartet (5).* Es werden auch weiche Ziele wie Thought Leadership und die Steigerung der Bekanntheit genannt. Diese Ziele bieten für die Praxis einen eindeutigeren Ansatzpunkt als abstrakte Konstrukte wie das Branding, das durch ungenaue B2B- und B2C-Bezüge teilweise missverständlich verwendet wird. *Als Grundbedingung für eine Messbarkeit von Marketing oder Sales sollten die verwendeten Massnahmen somit zuerst einmal auf einen Beitrag zu klar definierten Zielen in der ganzheitlichen Kundenbearbeitung ausgerichtet werden (6).*

Der zunehmend persönliche Kontakt und Spezialisteneinsatz bei steigendem Beschaffungspotential in Teilabschnitt 4.4.3 verdeutlicht, wie im Grosskundengeschäft eine höhere Geschwindigkeit gegen eine gesteigerte Flexibilität in der individuellen Bearbeitung eingetauscht wird. Diese Betrachtung leistet einen Beitrag um Verantwortliche und Führungskräfte zu unterstützen Trends wie das Lead Management und das Account Based Marketing im Kontext eines passenden Segments zu betrachten. *Verantwortliche im Klein- und Grosskundengeschäft können dabei viel voneinander über Individualisierungs- und Standardisierungskompetenzen lernen, um mittlere Märkte wirksam zu bearbeiten (7).*

Teilabschnitt 4.4.3 verdeutlicht unterschiedliche Rollen bei den Marketing- und Vertriebsfunktionen in Bezug auf Wachstumsstrategien und die Prozessverantwortung zwischen den Segmenten. Dabei wird eine übergreifende Definition von Marketing und Sales der Vielfalt der verschiedenen Märkte nicht gerecht.

Beim Mitarbeiterereinsatz hat sich eine Beschreibung um die zentrale Rolle des Vertriebs bewährt. Aufbauend auf den Gedanken von Belz & Schmitz (2011) kann diese

Perspektive auch einen Umgang mit der steigenden Vertriebskomplexität eröffnen. Die einzelnen Aufgabenprofile können dabei als Basis für Programme dienen, die mehr Verkaufsproduktivität ermöglichen und entgangene Geschäfte verhindern. *Praktiker werden durch die potentialbasierten Typologien befähigt, eine geeignete Arbeitsteilung für ihr jeweiliges Segment zu entwickeln. Dabei dient der Einsatz, die Entlastung und Unterstützung des Vertriebs mit oder ohne persönlichen Kundenkontakt als zentraler Orientierungspunkt. (8)*

Die datengestützte Perspektive in Teilabschnitt 4.4.4 verdeutlicht, dass vergleichende oder empfehlende Analysen eher in einem breiten Markt mit zahlreichen Datenpunkten verwendet werden. Bei Märkten mit wenigen aber grossen Kunden wird dagegen eher durch beschreibende und diagnostische Analytics in die Tiefe gegangen.

Ähnliche Empfehlungen lassen sich für die Erfolgsmessung im KMU-Segment aussprechen, bei der ein Benchmarking zwischen Mitarbeitern, Inhalten und Kunden erfolgt. Im Grosskundengeschäft ist der Vergleich aufgrund der fehlenden Datengrundlage nicht möglich, weshalb eher von Excellence als Best Practice gesprochen wird. *Die Erwartungen an datengetriebene Analytics und die Erfolgsmessung sollte sich folglich stets an der verfügbaren Datenbasis und der Reichhaltigkeit einzelner Datenpunkte orientieren (9).*

Die Einschränkung der Erfolgsmessung wirkt sich direkt auf die Optimierungsmöglichkeiten aus. So kann im Kleinkundensegment der Content sowie bei mittleren Potentialen die Performance der Mitarbeiter verglichen und optimiert werden. *Im Grosskundensegment geht es dagegen zunehmend um eine anspruchsvolle Auswahl von belastbaren Talenten mit einem breit gefächerten Aufgabenprofil und wachsender Verantwortung (10).*

Die Informationsbasis in Teilabschnitt 4.4.5 vervollständigt das in der Praxis beliebte BANT Framework um vorgelagerte Ebenen von der Kundenauswahl über die Ansprache bis zur Gewinnung. Hier wurde die Kritik mithilfe aktueller Marketing-Literatur aufgenommen und eine praxisnahe Antwort auf die Frage formuliert, wie unterschiedliche Informationsarten in den Bearbeitungsprozess einfließen. *Eine datengestützte Marktbearbeitung setzt dabei auf eine Verkettung von Profildaten als Targeting-Kriterien, dynamische Informationen im Sinne von Interessenindikatoren und beschaffungsrelevante Abschlusskriterien über BANT (11).*

In Teilabschnitt 4.4.6 wurden anwendungsorientierte Dimensionen zum Vergleich unterschiedlicher Kundenzugänge formuliert. *Zur Auswahl geeigneter Kanäle empfiehlt sich eine Orientierung an der Reichweite, Ganzheitlichkeit, Qualität und Präzision der Ansprache in einem passenden Zielkundensegment (12).*

Darüber hinaus verfügen die Segmente über Grenzen bei der Qualität der Ansprache. So sollte beispielsweise verhindert werden, dass Grosskunden mit standardisierter Marketing Automation bearbeitet werden (13).

Durch den Einsatz umfangreicherer Datengrundlagen lassen sich Botschaften im Targeting und Retargeting relevanten Zielkunden immer präziser ausspielen. Gleichzeitig wird im Zuge der wachsenden Informationsbasis die persönliche Ansprache bei Zielkunden immer genauer. *Es lässt sich somit die Annahme treffen, dass durch die Digitalisierung der persönliche Kontakt nicht unbedingt zurückgeht, sondern zukünftig besser dosiert, präziser und mit abgestuften Funktionen erfolgt (14).*

Das geforderte Marketing- und Sales Alignment wurde aufgrund der Problemstellung in Abschnitt 1.1 aus der Praxisperspektive des Lead Managements diskutiert. Hier zeigt sich, dass eine zu frühe und zu späte Übergabe von Leads verhindert werden sollte. Ansonsten werden Sales-Kapazitäten verschwendet oder es kann auf Verkaufschancen nicht schnell genug reagiert werden. *In Übergangsbereichen bei spezialisierten Abteilungen, bietet es sich deshalb an, eine Überregulierung zu verhindern. Stattdessen empfiehlt es sich, ein Spannungsfeld zuzulassen, in dem unterschiedliche Funktionen ihre Anforderungen an die Kundenbearbeitung durch einen konstruktiven Dialog unter Transparenz harmonisieren (15).*

Die Ausrichtung von Angeboten im persönlichen Dialog und Marketing-Mitteln kann ebenfalls von der Überwindung einer beschränkenden Marketing- und Sales-Logik profitieren. In Teilabschnitt 4.4.6 wurden Interaktionsstrategien beginnend bei der potentialbasierten Perspektive und dem Kommunikationsbedürfnis des Kunden über die Intensität und Individualität der Ansprache formuliert. Auf diese Weise wird die Channel- und Instrumentenauswahl den situativen Anforderungen untergeordnet. *In Segmenten mit abnehmenden Beschaffungspotentialen lässt sich Marketing als Abwesenheit des Vertriebs⁶⁵ mit einer skalierbaren Ansprache beschreiben. In Segmenten mit zunehmendem Beschaffungspotential wird der Vertriebseinsatz dagegen als Investition in den Kundenkontakt verstanden, der durch visualisierende und erklärende Marketing-Mittel einen flankierenden Mehrwert erhält. (16)*

Bei der Informationsbeschaffung des Kunden wurde deutlich, dass harte Kriterien und Kompetenzbeweise zur erfolgreichen Implementierung im digitalen Marketing Content bedeutsamer als Anpassungsmöglichkeiten und der USP sind. Vor allem bei

⁶⁵ Diese Einschätzung deckt sich mit dem Verständnis von Marketing-Mitteln im Dialogmarketing als Ersatz des persönlichen Besuchs durch den Vertriebsmitarbeiter (Belz, 2003).

dynamischen Situationen mit schwer bestimmbar Fehlern und neuen Problemen bietet es sich dagegen an dem Kunden einen Dialog anzubieten (17).

Insgesamt hat die Untersuchung gezeigt, dass es nicht nur für die Wissenschaft, sondern vor allem für die Praktiker nützlich sein kann, weniger in *aggregierten, subjektiven und einengenden Begriffen* wie Inbound und Outbound oder Marketing und Sales zu denken. Es kann viel lohnender sein sich bei der Kundenansprache an Marktbedingungen, Zielen und Kommunikationsdimensionen zu orientieren.

Zudem beschreibt die Untersuchung die *zukünftige Rolle des Vertriebs* nach einer Entlastung durch unterstützende Funktionen und Technologien. Die Ergebnisse zur Automatisierung verdeutlichen, dass sich der Vertrieb auf Beratungen, Akquise, den Beziehungsaufbau, das Netzwerk-Management und die Kundensituation konzentrieren sollte. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter von distributiven, repetitiven und hochspezialisierten Aufgaben entlastet. Im Grosskundengeschäft erscheint hier die Metapher der «Spinne im Netz» (Belz et al., 2014, S. 39) durchaus passend.

Die Denkanstösse und Empfehlungen für die Praxis lassen sich abschliessend in vier Kategorien einordnen.

Die Aussagen zur *Erweiterung des bisherigen Verständnisses* für die Kundenbearbeitung lauten wie folgt:

1. *Verkaufen bedeutet* die Konkretisierung von Aufgabenprofilen, Inhalten und Leistungen in Abhängigkeit vom Kundenwert.
2. Im Solution Sales spielt es keine Rolle, wie komplex die Leistung ist, sondern wie komplex *der Kunde sie wahrnimmt*.
3. Es gibt keine allgemein richtige oder falsche, sondern nur eine *im Kontext passende oder unpassende Kundenbearbeitung*. Dabei sind theoretische Vorschläge stets von Praxisexperten auf ihre Realisierbarkeit unter Marktbedingungen zu testen.
4. Vertriebs- und Marketing-Konzepte sollten im Rahmen der ganzheitlichen Kundengewinnung *bereichsübergreifend diskutiert* werden.
5. Wissenschaft und Praxis sollten *weniger in aggregierten, subjektiven und einengenden Begriffen* wie Inbound und Outbound oder Marketing und Sales denken. Bei der Kundenansprache bietet sich eine Orientierung an Marktbedingungen, Zielen und feineren Kommunikationsdimensionen an.

Die Aussagen zur *potentialbasierten* Kundenbearbeitung lauten wie folgt:

1. Das Klein- und Grosskundengeschäft bietet Lernfelder für *Individualisierungs-* und *Standardisierungskompetenzen* zur Bearbeitung mittlere Märkte.
2. Praktiker können durch die potentialbasierten Typologien eine *vertriebszentrierte Arbeitsteilung* für ihr jeweiliges Segment entwickeln.
3. Im Grosskundensegment geht es eher um die anspruchsvolle *Auswahl* von belastbaren Talenten mit einem breiten Aufgabenprofil und steigender Verantwortung als um *Prozessoptimierungen*.
4. In den Segmenten gibt es *Grenzen für die Qualität der Ansprache*. So sollten Grosskunden nicht mit standardisierter Marketing Automation bearbeitet werden.
5. Bei kleinen Beschaffungspotentialen lässt sich Marketing als *Vertretung* des Vertriebs mit einer skalierbaren Ansprache beschreiben. Bei grossen Beschaffungspotentialen gilt der Vertriebeinsatz dagegen als *Investition* in den Kundenkontakt, die mit visualisierenden und erklärenden Marketing-Mitteln flankiert wird.

Die Aussagen zur *prozessorientierten* Kundenbearbeitung lauten wie folgt:

1. Eine stabile Marktbearbeitung gelingt durch eine ausbalancierte *Mischstrategie* mit Elementen aus Kundenaktivierung und Erwartungs-Management.
2. Marketing- und Sales-Massnahmen sollten bereits als Grundbedingung auf *klar definierte Ziele* in der ganzheitlichen Kundenbearbeitung ausgerichtet werden.
3. Die Kommunikationskanäle können über *anwendungsorientierte Dimensionen* bewertet werden. Dazu zählen die Reichweite, Ganzheitlichkeit, Qualität und Präzision der Ansprache bei einer relevanten Zielgruppe.
4. Bei spezialisierten Abteilungen mit Übergangsbereichen empfiehlt sich ein *konstruktives Spannungsfeld* mit einem stetigen Dialog statt einer zu starken Regulierung.
5. In der digitalen Informationsbeschaffung des Kunden sind *harte Kriterien* und Kompetenzbeweise zur *erfolgreichen Implementierung* bedeutsamer als Anpassungsmöglichkeiten und der USP. Im Falle *dynamischer Situationen* mit schwer bestimmbar Fehlern und neuen Problemen bieten sich dagegen Dialogangebote an.
6. Die *zukünftige Rolle* des Vertriebs wird sich voraussichtlich auf Beratung, Akquise, den Beziehungsaufbau, das Netzwerk-Management und die Kundensituation konzentrieren. Gleichzeitig erfolgt eine Entlastung bei distributiven, repetitiven und hochspezialisierten Aufgaben.

Die Aussagen zur *datengestützten* Kundenbearbeitung lauten wie folgt:

1. Die Erwartungen an datengetriebene Analytics und die Erfolgsmessung sollte sich an der *verfügbaren Datenbasis* und ihrer Reichhaltigkeit orientieren.
2. Eine datengestützte Marktbearbeitung setzt auf eine *Verkettung von* Profildaten als Targeting-Kriterien, dynamischen Informationen im Sinne von Interessenindikatoren und beschaffungsrelevanten Abschlusskriterien über BANT.
3. Die Digitalisierung reduziert den persönlichen Kontakt nicht nur, sondern sorgt dafür, dass er zukünftig *besser dosiert, präziser und mit abgestuften Funktionen* erfolgen kann.

5.4 Limitationen und Folgefragen

Nach der Einschätzung von Lingard (2015) ist das Aufzeigen von Limitationen ein wesentlicher Bestandteil jeder wissenschaftlichen Arbeit. Dabei kritisiert der Autor jedoch die Argumentation über redundante Angaben, die lediglich den Fokus auf bereits bekannte Einschränkungen wie die Stichprobenauswahl lenken und eine Gegenargumentation über die methodische Genauigkeit führen. Stattdessen empfiehlt sich eine *reflektive Argumentation*, die Unsicherheiten zum Wissensbeitrag der Arbeit offenlegt und Ansatzpunkte für Folgefragen schafft. Hier geht es nicht mehr lediglich darum, systematische Fehler aufzuzeigen, vielmehr soll der Einfluss von Restriktionen auf den Wissenszuwachs durch die Untersuchung verdeutlicht werden (Ioannidis, 2007).

Lingard (2015) und Ioannidis (2007) sprechen sich dafür aus, dass eine wissenschaftliche Arbeit mit einem öffnenden statt einem schliessenden Statement endet. Der folgende Abschnitt verbindet deshalb die Beschränkungen der Arbeit mit weiterführenden Folgefragen für interessierte Autoren.

Bei der Auswahl der Interview-Partner in Kapitel 4 findet sich ein Fokus auf Software- und ICT-Anbieter mit einem Dienstleistungsportfolio. Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, wurden auch andere Branchen wie Finanzdienstleister oder Maschinenbauer befragt. Der Fokus auf grosse Dienstleister mit einem breiten Portfolio wurde allerdings bewusst gewählt, da diese Unternehmen zumeist ein weites Spektrum an Marktsegmenten bearbeiten. Im Umgang mit unterschiedlichen Beschaffungspotentialen konnten die Kontraste somit bereits in den Einzel-Interviews direkt erfragt werden. Durch einen Schwerpunkt auf komplexe Leistungen im Grosskundensegment sind die Erkenntnisse zudem eher für das Projektgeschäft und weniger für den Handel mit volumenintensiven Commodities geeignet. *Insgesamt bietet eine branchenspezifische Vertiefung der Untersuchung somit einen interessanten Ansatzpunkt für Folgestudien, in denen auch die Art der Leistung weiter differenziert werden kann.*

Ausserdem lässt sich die Grösse des Beschaffungspotentials nur schwer zwischen den untersuchten Unternehmen vergleichen. Die Interviews wurden deshalb aufgrund intuitiver Einschätzungen eingeordnet und die Inhalte durch ähnliche Aussagen zu Clustern verdichtet. *Bei weiteren Studien zur potentialbasierten Kundenbearbeitung kann es deshalb ratsam sein, möglichst exakte Angaben zu den aufgewendeten Kosten pro Kunde zu erheben. Für eine Annäherung bieten sich unterstützende Angaben, wie beispielsweise die Anzahl der bearbeiteten Kunden pro Mitarbeiter in einem Zeitraum an.*

Die Typologien in Teilabschnitt 4.1.2 zeigen verschiedene Varianten der Marktbearbeitung durch Einzelfälle im Sinne von Case Studies auf. Die Literaturanalyse in Teilabschnitt 1.2.6 verdeutlicht, dass sich drei Themen für eine vertiefende Untersuchung mit einer höheren Anzahl an Befragungen eignen. *Besondere Schwerpunkte für Folgestudien sind dabei das Order Taking mit flankierendem E-Procurement (1), das Account Based Marketing (2) sowie das Spannungsfeld im Übergang zwischen dem Marketing Matching und der Personal Selling Chain (3).* Beim dritten Thema stellt sich die Frage, wie durch höhere Erfolgswahrscheinlichkeiten dank präziserer Daten und flankierenden Funktionen ein wirtschaftlicherer Personaleinsatz bei kleineren Beschaffungspotentialen gelingen kann. Ebenso relevant erscheint eine Untersuchung zu dynamischen Marketing-Mitteln und digitalen Lösungen, mit denen der Vertrieb bei grösseren, aber unwahrscheinlichen Beschaffungspotentialen entlastet wird. Auch der punktuelle und spezialisierte Einsatz von Mitarbeitenden im Funnel, sowie ihre Incentivierung in der Zusammenarbeit, versprechen lohnende Fragestellungen für eine Vertiefung.

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist die Konzeption eines Frameworks, mit dem Vorgehensmuster in der Kundenbearbeitung strukturiert erfasst werden können. Bei den Typologien handelt es sich um vereinfachte und beispielhafte Muster für die Kundenbearbeitung unter verschiedenen Beschaffungspotentialen. *Die Untersuchung stellt dabei keinen Anspruch auf eine Vollständigkeit in der Erfassung von Bearbeitungsarten. Vielmehr zeigen die Ergebnisse eine Vielzahl unterschiedlicher Prozesse aufgrund vielfältiger Lösungen und Marktbedingungen.* Der Zugang über die Wirtschaftlichkeit und die empfundene Komplexität des Kunden haben sich dabei als wirksame Einstiegspunkte herausgestellt, um diese Prozesse auf einer ersten Ebene übergreifend zu verstehen und zu gestalten.

Im Zuge der prozessorientierten Perspektive wurde deutlich, dass sich viele Marketing-Mittel und Ziele nicht exakt im linearen Grundmodell aus Teilabschnitt 2.6.8 abbilden lassen. Aufgrund der Individualität der Kundenanfrage und der Selbstständigkeit des Kunden, d. h. ein geringes geteiltes Wissen zum Prozessbeginn, fällt eine strukturierte Bearbeitung oftmals schwer. Allerdings hat sich gezeigt, dass die Prozesslogik dabei helfen kann, in Grundbedingungen für Folgestufen zu denken. So gilt es beispielsweise in frühen Phasen Entscheidungskompetenzen aufzubauen, den Kunden für Probleme zu sensibilisieren, Zielbilder zu erzeugen und schliesslich Lösungen zu verkaufen. *Durch die Unsicherheit über die Kundensituation repräsentieren die Mitarbeitenden und die Marketing-Mittel schwer differenzierbare Bündel aus flexiblen Aufgaben und Zielen, die verschiedene Prozessphasen miteinander verbinden.* Marketing-Mittel wie

Case Studies verfolgen dabei beispielsweise unterschiedliche Ziele, indem sie im Desk Research eine Identifikation für den Kunden ermöglichen und in späteren Phasen einen Implementierungsbeweis erbringen. *Praktiker können die Phasen oft ungenau benennen, daher sollte in zukünftigen Modellen in drei bis vier stärker akzentuierte Phasen mit punktuellen und übergreifenden Zielen unterschieden werden.*

Bei der Definition von Initialphasen in Abschnitt 2.7 wurde über den Ausschluss einer vertiefenden Betrachtung von Gruppenentscheidungen, Verhandlungen und Abläufen im Aftersales argumentiert. Zudem erfolgte die Platzierung früher Phasen auf dem größeren Aussenkreis des Modells, wodurch sie einen höheren Detailgrad erhalten.

In den Interviews wurden vielfältige Bearbeitungsformen zwischen den Segmenten identifiziert. Eine einheitliche und greifbare Definition der Initialphase wurde dabei über den Verlauf der Untersuchung zunehmend herausgefordert. So erscheint die Definition bei Typologien wie dem Marketing Matching über die Vorqualifizierung von Kunden mit Marketing-Mitteln sinnvoll. Allerdings lässt sich diese Logik bereits bei der Personal Selling Chain durch die Vorqualifizierung über Mitarbeiter verwerfen.

Eine Definition der Initialphase als Kundenbearbeitung vor dem Einbezug von Spezialisten wird wiederum vom Grosskundengeschäft widerlegt. So werden den Kunden im Targeted Approach Erstgespräche mit Experten angeboten. Ausserdem kann der Key Account Manager die Spezialisten flexibel in sein Team integrieren.

Bei grossen Beschaffungspotentialen wurde eine individuelle Bearbeitung und eine umfangreiche funktionelle Integration erreicht, weshalb es zunehmend schwerfällt, Phasen voneinander abzugrenzen. Diese ungenaue funktionale Eingrenzung der Initialphase wurde allerdings aufgrund des Erkenntnisgewinns eines segmentübergreifenden Frameworks in Kauf genommen. *Durch die problematische Eingrenzung einer allgemeinen Initialphase fokussieren sich die meisten Interviews auf die erste Interaktion mit dem Kunden – bis zur Weiterführung durch eine zentrale Funktion mit einem Aufgabenprofil im persönlichen Verkauf⁶⁶. In Bezug auf Folgestudien kann sich somit ein Segment-schwerpunkt lohnen, der wiederum eine eingrenzende und nicht lediglich ausschliessende Definition der Initialphase erlaubt.*

Die qualitativen Interviews haben wiederum ein grundlegendes Verständnis für mögliche Einflussfaktoren auf die Anbieter- und Kundeninitiative geschaffen. Anschliessend vertieft Abschnitt 4.3 die Betrachtung durch einen Pre-Test zur Reduktion der Indikatormenge. Das Momentum erscheint dabei als neues Konstrukt geeignet, um die subjektive Inbound- und Outbound-Debatte aus der Praxis in einem sinnvollen Rahmen

⁶⁶ Der persönliche Verkauf lässt sich nach Charakteristika aus Abschnitt 1.2.3 verstehen.

weiterzuführen. Bei der ersten Studie wurde allerdings lediglich die Leistungskomplexität nach der Definition des Solution Sales aus Anbietersicht und nicht die empfundene Komplexität aus Kundensicht überprüft. *Der fehlende Zusammenhang zwischen der Leistungskomplexität aus Anbietersicht und der Kommunikationsrichtung lässt bereits vermuten, dass es sich um einen Effekt mit einer noch nicht abgebildeten Wahrnehmungskomponente handelt. Die qualitativen Interviews geben diesbezüglich bereits einen ersten Hinweis, der jedoch noch empirisch zu belegen ist.*

Zudem hat es sich bei der zweiten Studie als herausfordernd erwiesen, komplexe Situationen eindeutig zu modellieren. *Es wird daher ein grosses Potential für die Entwicklung valider und reliabler Konstrukte zur Erfassung von anbieter- und kundenseitiger Komplexität in Marketing und Sales in methodischen Folgestudien gesehen.*

In allen Erhebungen nahmen verhältnismässig viele Verantwortliche aus Grossunternehmen teil. Folglich können die Ergebnisse als verlässlich für das Grosskundengeschäft angesehen werden. Allerdings lässt sich aufgrund der Interviews ein Wechsel zwischen der anbieter- und kundenseitigen Ansprache über das Unternehmenswachstum bzw. den Produktlebenszyklus vermuten. *Diese Annahme könnte im Zuge einer Folgerhebung bei kleinen und mittleren Unternehmen überprüft werden. Dadurch werden differenzierte Aussagen für die Kundenbearbeitung bei Start-Ups und in Wachstumsmärkten möglich.*

In Teilabschnitt 1.2.2 wurde bereits deutlich, dass es sich bei Ausschreibungen um einen zunehmenden Trend handelt. Um den Fokus der vorliegenden Untersuchung zu gewährleisten, erfolgte – gemäss der Argumentation aus Teilabschnitt 2.6.4 – keine Detailbetrachtung. Dabei wurde u. a. davon ausgegangen, dass ein Grossteil der öffentlichen Ausschreibungen bereits produktspezifisch geprägt ist.

Im Verlauf der Untersuchung wurde zwischen einer anbieter- und kundenseitigen Initiative unterschieden. Dabei erfassen die quantitativen Studien Ursachen für eine strategische Ausrichtung der Kundenbearbeitung aus beiden Perspektiven. Die anschließende Ausgestaltung der Kundenbearbeitung wurde allerdings – abseits vom Order Taking – nur für die anbieterseitige Kundenaktivierung vertieft.

Beschaffungen im Sinne von Ausschreibungen wurden somit nur in einer stark reduzierten Perspektive über Vorphasen betrachtet. Durch einen Fokus auf die Anbieterinitiative kann die vorliegende Untersuchung daher als Gegenpol zu bereits bestehenden Arbeiten wie der Erhebungen von Steinbacher (2015) angesehen werden.

Ein interessanter Anknüpfungspunkt für eine Folgestudie wäre somit eine Verbindung der Ergebnisse dieser Untersuchung mit der Perspektive von Ausschreibungen. Als

abschliessender Gedanke wurde bereits deutlich, dass sich das Qualifying des Kunden durch den Anbieter im Ausschreibungsprozess umkehrt. Hier wäre die Beantwortung der Frage spannend, wie Kunden mit unterschiedlichen Komplexitätsgraden von Beschaffungen umgehen, die sich auf ihre Formalisierbarkeit auswirken.

Bei einer Folgeuntersuchung zu Ausschreibungen wäre es empfehlenswert, das Verhältnis aus Kunden- und Anbieterperspektive in der Datenerhebung im Vergleich zu dieser Studie umzukehren. In diesem Kontext sollte der Fokus auf qualitative Interviews aus Kundensicht gelegt werden.

Durch die Konzeption eines allgemeinen Frameworks für die potentialbasierte Kundenbearbeitung wurde die *Erfassung unterschiedlicher Segmente über einen Branchenfokus gestellt*. Bei den Typologien handelt es sich lediglich um anschauliche Beispiele für vielfältige Bearbeitungsoptionen aus der Praxis. Der Umgang mit einfachen, aber grossvolumigen Beschaffungen wurde ebenfalls nicht erschöpfend behandelt.

Die segmentübergreifende Perspektive fordert bereits durch das Studiendesign eine *klare Definition der Initialphase* heraus, weshalb sich für Folgestudien ein stärkerer Fokus empfiehlt. Bei den Prozessen finden sich überlagernde Bündel von Zielen und Aufgaben. Daher kann es für die Praxis nützlich sein, in *wenigen, aber stärker differenzierten Phasen und Gesamtzielen* zu denken.

Im Verlauf der quantitativen Studien wurde die Richtung der Initiative stärker aus der Perspektive der *anbieterseitigen Leistungskomplexität* statt der *kundenseitigen Komplexitätswahrnehmung* untersucht. Bei der Komplexität bietet sich generell eine *weitere Operationalisierung* durch zuverlässige Konstrukte an. Zudem erscheint es vielversprechend Wechsel in der Kommunikationsausrichtung in Bezug auf die *Unternehmensentwicklung und Produktlebenszyklen* zu untersuchen.

Durch den Fokus der Untersuchung auf die Anbieterinitiative erscheint eine *Folgestudie zu Ausschreibungen* vielversprechend. Hier könnte am Qualifying des Anbieters und am Umgang mit Komplexität aus Kundenperspektive angesetzt werden.

Insgesamt wurde deutlich, dass sich Untersuchungen im B2B-Geschäft generell mit einer hohen Komplexität auseinandersetzen müssen. Die behandelten Schwerpunkte der vorliegenden Arbeit sind somit *nicht als schliessende Tatsachen* zu betrachten. Vielmehr handelt es sich um eine Auswahl relevanter Einblicke zum Management von Initialphasen in einer begrenzten Stichprobe.

Literaturverzeichnis⁶⁷

- Abou Nabout, N., & Skiera, B. (2012). Return on Quality Improvements in Search Engine Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 141–154.
- Abratt, R. (1986). Industrial buying in high-tech markets. *Industrial Marketing Management*, 15(4), 293–298.
- Abratt, R., & Kelly, P. M. (2002). Customer–supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 467–476.
- Adamson, B., Dixon, M., Toman, N., Järvinen, J., & Taiminen, H. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*, 90(7–8), 164–175.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172–180.
- Aichner, T. (2017). Managing Customer Touchpoints and Customer Satisfaction in B2B Mass Customization: A Case Study. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 131–140.
- Amankwaa, L. (2016). Creating Protocols for Trustworthiness in Qualitative Research. *Journal of Cultural Diversity*, 23(3), 121–127.
- Andersen, P., Archacki, R., Mustaghni, B., & Premo, R. (2018). Building an Integrated Marketing and Sales Engine for B2B. *Boston Consulting Group, BCG International Blog Article*. https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Building-an-Integrated-Marketing-and-Sales-Engine-for-B2B-June-2018-NL_tcm96-196057.pdf
- Angevine, C., Plotkin, C. L., & Stanley, J. (2017). When B2B buyers want to go digital- and when they don't. *McKinsey Quarterly*, 2017(3), 12–15. https://www.bcmcsow.com/sites/default/files/uploads/attachments/node/1073/lumberxchange_when-b2b-buyers-want-to-go-digital-and-when-they-dont.pdf
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88.
- Araujo, T. (2018). Living up to the chatbot hype: The influence of anthropomorphic design cues and communicative agency framing on conversational agent and company perceptions. *Computers in Human Behavior*, 85, 183–189.

⁶⁷ Um eine transparente Dokumentation sicherzustellen, wurden Quellen wie Reports, (nicht gebundene) Konferenzbeiträge, Webseiten und (unverlegte) akademische Abschlussarbeiten im Ordner *Literatur* gespeichert und auf einem externen Datenträger beigelegt. Der Download erfolgte am 31.12.2020 und die Direktlinks befinden sich im Literaturverzeichnis.

-
- Arnett, D. B., Macy, B. A., & Wilcox, J. B. (2005). The Role of Core Selling Teams In Supplier–Buyer Relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(1), 27–42.
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental Vignette Studies in Survey Research. *Methodology*, 6(3), 128–138.
- Axelsson, B. (2016). Network research - future issues. In *Industrial Networks: A New View of Reality* (pp. 237–251). London: Routledge.
- Backhaus, K. (1994). *Marketing für Systemtechnologien: Entwicklung eines theoretisch-ökonomisch begründeten Geschäftstypenansatzes* (K. Backhaus, D. Aufderheide, & G.-M. Späth (eds.)). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2015). *Handbuch Business-to-Business-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baketarić, B. (2017). Account-based Marketing mit Marketing-Automation-Systemen. In *Marketing und Sales Automation* (pp. 365–376). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ballantyne, D., & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 363–371.
- Balzarova, M. A., Bamber, C. J., McCambridge, S., & Sharp, J. M. (2004). Key success factors in implementation of process-based management: A UK housing association experience. *Business Process Management Journal*, 10(4), 387–399.
- Balzert, H. (1999). *Lehrbuch der Objektmodellierung: Analyse und Entwurf*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Barbu, O. (2014). Advertising, Microtargeting and Social Media. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 163, 44–49.
- Barnes, C. A. H. (2013). Tech Go-to-Market : The B2B Customer Buying Cycle for Technology Products and Services. *Gartner Research*.
<https://www.gartner.com/en/documents/2521216/tech-go-to-market-the-b2b-customer-buying-cycle-for-tech>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bauer, C. L., & Miglautsch, J. (1992). A conceptual definition of direct marketing. *Journal of Direct Marketing*, 6(2), 7–17.
- Belden, C. (2014). Paid, earned and owned media: Convergence in social media. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 1(3), 243–250.
- Bellizzi, J. A., & McVey, P. (1983). How valid is the buy-grid model? *Industrial Marketing Management*, 12(1), 57–62.

-
- Belz, C. (2003). *Logbuch Direktmarketing: vom Mailing zum Dialogmarketing*. Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Belz, C. (2007). Dialogmarketing, “revisited” - Inboundmarketing für mehr Kundeninitiative. *Direkt Marketing*, 4, 58–61.
- Belz, C. (2008). Konzept des Dialogmarketing. In C. Belz, M. Schögel, O. Arndt, & V. Walter (Eds.), *Interaktives Marketing - Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (pp. 129–141). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C. (2016). Lead Management. *Marke 41*, 4, 8–13.
- Belz, C. (2017). Kundenverluste angehen. *Marke 41*, 3, 8–12.
- Belz, C., Bucheli, A., Frei, F., Good, D., Häusler, E., Künzler, H.-P., & Röthlisberger, M. (2011). Mehr Zeit für Kunden – Kundenkontaktpersonen entlasten und mit Dialogmarketing flankieren. In C. Belz (Ed.), *Innovationen im Kundendialog - Reales Kundenverhalten und reales Marketing* (pp. 223–266). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C., Dannenberg, H., & Pahl, M. (2019). Verlust-Potenziale mit Kunden bis zum Auftrag mindern. *Marketing Review St. Gallen*, 37(2), 76–82.
- Belz, C., Dannenberg, H., Redemann, M., & Weibel, M. (2016). *Value Selling, Kundennutzen sichtbar machen - Interaktion gestalten - Wertschöpfung optimieren*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Belz, C., Klaus, B., & Lilien, G. (2013). Trends im Industriegütermarketing—Fortschritte, Entwicklungen und zukünftiger Forschungsbedarf. *Marketing Review St. Gallen*, 30(4), 10–25.
- Belz, C., Künzler, H.-P., Barringer, J., Häusler, E., Oggenfuss, C., Rutschmann, M., & Schögel, M. (2011). Dialogmarketing für mehr Geschäft in schwierigen Märkten. In C. Belz (Ed.), *Innovationen im Kundendialog - Reales Kundenverhalten und reales Marketing* (pp. 9–18). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (2014). *Spitzenleistungen im Key Account Management*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Belz, C., & Schagen, A. (2011). Inbound Marketing fördert und nutzt die Initiative des Kunden. In C. Belz (Ed.), *Innovationen im Kundendialog - Reales Kundenverhalten und reales Marketing* (pp. 107–176). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C., Schmitz, Christian, Steinbacher, E. K., & Zupancic, D. (2010). *Einsatz von Ausschreibungsverfahren zur Anbieterselektion*. Universität St.Gallen (online nicht verfügbar aber im Ordner beigelegt)
- Belz, C., & Schmitz, C. (2008). Verkaufskomplexität: Grosse Aufgaben mit kleinen Ressourcen? In *Marketing 2009* (pp. 176–179). St. Gallen: KünzlerBachmann Medien AG.

- Belz, C., & Schmitz, C. (2011). Verkaufskomplexität: Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit dem Kunden übertragen. In C. Homburg & J. Wieseke (Eds.), *Handbuch Vertriebsmanagement* (pp. 179–206). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C., Zupancic, D., & Müllner, M. (2019). The next big thing: Grosse Potenziale bei Kunden erschliessen. *Marke 41*, 5, 8–15.
- Berman, R. (2018). Beyond the last touch: Attribution in online advertising. *Marketing Science*, 37(5), 771–792.
- Bezhovski, Z. (2015). Inbound Marketing-a new concept in digital business. *International Scientific Conference of the Romanian-German University of Sibiu*, 27–34. <http://eprints.ugd.edu.mk/16421/2/Inbound-Marketing-a-new-concept-in-digital-busienss-ZB.pdf>
- Biemans, W. G., Makovec Brenčič, M., & Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183–194.
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 19(4), 426–432.
- Bonneau, J., Anderson, J., & Danezis, G. (2009). Prying data out of a social network. *Proceedings of the 2009 International Conference on Advances in Social Network Analysis and Mining, ASONAM 2009*, 249–254.
- Brengel, T. (2019). *The Impact of Machine Learning on the efficiency of the B2B Sales Service in Pharmaceutical Companies* [Universidade Católica Portuguesa]. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/29088/1/152117309_Tobias_Brengel_DPDFA.pdf
- Broilo, P. L., Espartel, L. B., & Basso, K. (2016). Pre-purchase information search: too many sources to choose. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(3), 193–211.
- Brossard, H. L. (1998). Information sources used by an organization during a complex decision process: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 27(1), 41–50.
- Brown, H. E., & Brucker, R. W. (1987). Telephone qualification of sales leads. *Industrial Marketing Management*, 16(3), 185–190.
- Bryan, J. (2018). *What Sales Should Know About Modern B2B Buyers*. Smarter With Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/what-sales-should-know-about-modern-b2b-buyers/>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Smith, M. D. (2006). From niches to riches: Anatomy of the long tail. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 67–71.
- Burgess, B. (2016). Driving B2B growth with account-based marketing. *Market Leader*, 1, 45–48.

-
- Burgess, B., & Munn, D. (2017). *A Practitioner's Guide to Account-Based Marketing : Accelerating growth in strategic accounts*. New York: Kogan Page.
- Busch, O. (2014). *Programmatic Advertising: The Successful Transformation to Automated, Data-Driven Marketing in Real-Time (Management for Professionals)*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2016). Marketing Automation. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 9(58), 229–259.
- Campbell, C., & Marks, L. J. (2015). Good native advertising isn't a secret. *Business Horizons*, 58(6), 599–606.
- Cao, G., Wiengarten, F., & Humphreys, P. (2011). Towards a Contingency Resource-Based View of IT Business Value. *Systemic Practice and Action Research*, 24(1), 85–106.
- Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing*, 63(2), 41–54.
- Caputa, P. (2018). *BANT Isn't Enough Anymore: A New Framework for Qualifying Prospects*. <https://blog.hubspot.com/sales/gpct-sales-qualification>
- Carpenter, P. (1992). Bridging the Gap Between Marketing and Sales. *Sales & Marketing Management*, 144(3), 28–31.
- Carroll, B. (2006). *Lead Generation for the Complex Sale: Boost the Quality and Quantity of Leads to Increase Your ROI*. New York: McGraw Hill.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., Dicenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547.
- Cavanagh, M., & Lane, D. (2012). Coaching Psychology Coming of Age: The challenges we face in the messy world of complexity. *International Coaching Psychology Review*, 7(1), 75–90.
- Cawsey, T., & Rowley, J. (2016). Social media brand building strategies in B2B companies. *Marketing Intelligence and Planning*, 34(6), 754–776.
- Cespedes, F. V. (1994). Industrial marketing: managing new requirements. *MIT Sloan Management Review*, 22(3), 34–46.
- Chapman, G. (2018). *Inside Sales vs . Outside Sales & The Evolving Art of Communication* [Georgia Southern University]. <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1402&context=honors-theses>
- Chen, J., Teng, L., Yu, Y., & Yu, X. (2016). The effect of online information sources on purchase intentions between consumers with high and low susceptibility to informational influence. *Journal of Business Research*, 69(2), 467–475.

-
- Choffray, J.-M., & Lilien, G. L. (1978). Assessing Response to Industrial Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 42(2), 20–31.
- Claro, D. P., & Ramos, C. (2018). Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(2), 172–190.
- Coe, J. M. (2004). The integration of direct marketing and field sales to form a new B2B sales coverage model. *Journal of Interactive Marketing*, 18(2), 62–74.
- Collins, J. (2019). *Turning the Flywheel: A Monograph to Accompany Good to Great*. New York: Harper Business.
- Constas, M. A. (1992). Qualitative Analysis as a Public Event: The Documentation of Category Development Procedures. *American Educational Research Journal*, 29(2), 253–266.
- Corley, K., & Gioia, D. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32.
- Cova, B., & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 270–277.
- Creswell, J. W. (2011). Controversies in Mixed Methods Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 269–284). Los Angeles: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Los Angeles: SAGE Publications.
- D’Haen, J., Van Den Poel, D., Thorleuchter, D., & Benoit, D. F. (2016). Integrating expert knowledge and multilingual web crawling data in a lead qualification system. *Decision Support Systems*, 82, 69–78.
- D’Haen, Jeroen, & Van Den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544–551.
- Dakouan, C., Benabdelouahed, R., & Anabir, H. (2019). Inbound Marketing vs. Outbound Marketing: Independent or Complementary Strategies. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), 1–6.
- Dallmer, H. (1997). Handbuch Direct Marketing. In *Handbuch Direct Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.

-
- Davenport, T. H., & Markus, M. L. (1999). Rigor vs. relevance revisited: Response to Benbasat and Zmud. *MIS Quarterly*, 23(1), 19–23.
- Day, G. S. (2004). Achieving Advantage with a New Dominant Logic, in Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.” *Journal of Marketing*, 68(1), 18–19.
- Deeter-Schmelz, D. R., & Kennedy, K. N. (2004). Buyer-seller relationships and information sources in an e-commerce world. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(3), 188–196.
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74.
- Diba, H., Vella, J. M., & Abratt, R. (2019). Social media influence on the B2B buying process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(7), 1482–1496.
- Dibb, S., & Simkin, L. (1997). A program for implementing market segmentation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(1), 51–65.
- Dixon, M., & Adamson, B. (2011). *The Challenger Sale: How to Take Control of the Customer Conversation*. New York: Penguin.
- Dorussen, H., Lenz, H., & Blavoukos, S. (2005). Assessing the Reliability and Validity of Expert Interviews. *European Union Politics*, 6(3), 315–337.
- Dou, W., Lim, K. H., Su, C., Zhou, N., & Cui, N. (2010). Brand positioning strategy using search engine marketing. *MIS Quarterly*, 34(2), 261–279.
- Drazin, R., & de Ven, A. H. Van. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539.
- Dubinsky, A. J. (1981). A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1(1), 26–33.
- Duncan, B., & Elkan, C. (2015). Probabilistic Modeling of a Sales Funnel to Prioritize Leads. *Proceedings of the ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, 1751–1758.
<https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2783258.2788578>
- Dworkin, S. L. (2012). Sample Size Policy for Qualitative Studies Using In-Depth Interviews. *Archives of Sexual Behavior*, 41(6), 1319–1320.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Ebener, S., & Buchkremer, R. (2015). Bestimmung des Herstellereinflusses auf die Auftragswahrscheinlichkeit bei öffentlichen Ausschreibungen mittels systematisierter Text- und Metadaten-Analyse. In O. Gansser & B. Krol (Eds.), *Markt- und Absatzprognosen* (pp. 347–370). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

-
- Eckardt, G. H. (2010). *Business-to-Business-Marketing: Eine Einführung für Studium und Beruf*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Edelman, B., & Brandi, W. (2015). Risk, Information, and Incentives in Online Affiliate Marketing. *Journal of Marketing Research*, 52(1), 1–12.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93(11).
- Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179.
- Ellingson, L. (2009). *Engaging Crystallization in Qualitative Research*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Erschik, R. W. (1989). Commentary: Sales leads can truly be seeds of sales. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 4(2), 27.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3).
- Ferguson, W. (1979). An evaluation of the BUYGRID Analytic Framework. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 40–44.
- Flick, U. (2010). Triangulation. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 278–289). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flint, D. J., & Mentzer, J. T. (2006). Striving for Integrated Value Chain Management Given a Service-Dominant Logic for Marketing. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (pp. 139–149). London: Routledge.
- Fournier, S., Quelch, J., & Rietveld, B. (2016). *To Get More Out of Social Media, Think Like an Anthropologist*. Harvard Business Review (Artikel Nur Online Verfügbar). <https://www.vantage-eval.com/s/To-Get-More-Out-of-Social-Media-Think-Like-an-Anthropologist.pdf>
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702.
- Freeman, T. (2006). “Best practice” in focus group research: making sense of different views. *Journal of Advanced Nursing*, 56(5), 491–497.
- Friborg, O., Martinussen, M., & Rosenvinge, J. H. (2006). Likert-based vs. semantic differential-based scorings of positive psychological constructs: A psychometric comparison of two versions of a scale measuring resilience. *Personality and Individual Differences*, 40(5), 873–884.
- Friedlob, G. T., & Plewa, F. J. (1996). *Understanding Return on Investment*. New Jersey: John Wiley & Sons.

-
- Garber, L. L., & Dotson, M. J. (2002). A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of Marketing Communications*, 8(1), 1–17.
- Gardner, D. M., Johnson, F., Lee, M., & Wilkinson, I. (2000). A contingency approach to marketing high technology products. *European Journal of Marketing*, 34(9), 1053–1077.
- Garvin, D. A. (1991). How the Baldrige Award really works. *Harvard Business Review*, 69(6), 80–95.
- Geiger, I. (2017). A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations. *Industrial Marketing Management*, 64, 91–106.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (1997). The Four Faces of Mass Customization. *Harvard Business Review*, 75(1), 91–101.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Golovatchev, J., Chatterjee, P., Kraus, F., & Schüssl, R. (2016). The Impact of the IoT on Product Development and Management. *ISPIM Conference Proceedings*, 1–20. <https://search.proquest.com/conference-papers-proceedings/impact-iot-on-product-development-management/docview/1860981942/se-2?accountid=28962>
- Gopalakrishna, S., & Williams, J. D. (1992). Planning and performance assessment of industrial trade shows: An exploratory study. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 207–224.
- Gough, M. (2008). Should you invest in the long tail? *Harvard Business Review*, 86(7), 1–9.
- Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation : a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45–55.
- Grafmüller, L. K. (2020). *Co-Creation of High-Tech Products in the B2B Domain*. Wiesbaden: Gabler.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122.
- Green, J. D. (2019). *Lead Gen: A proposed replacement for BANT*. B2B Lead Blog. <https://www.b2bleadblog.com/proposed-replacement-for-bant/>
- Grewal, R., & Lilien, G. L. (2012). Business-to-Business Marketing: Looking Back, Looking Forward. In *Handbook of Business-to-Business Marketing* (pp. 1–10). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

-
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., Mantrala, M., Palmatier, R. W., Rindfleisch, A., Scheer, L. K., Spekman, R., & Sridhar, S. (2015). Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs and Solutions*, 2(3), 193–208.
- Grønhaug, K., & Möller, K. (2005). High-tech Marketing: Fact or Fiction? *Finnish Journal of Business Economics*, 1(5), 91–104.
- Grossberg, K. A. (2015). New ways B2B marketers use technology to enhance customer engagement. *Strategy & Leadership*, 43(1).
- Gruner, R. L., & Power, D. (2018). To integrate or not to integrate? Understanding B2B social media communications. *Online Information Review*, 42(1), 73–92.
- Gummesson, E. (2014). The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(7), 619–625.
- Gutiérrez, K. D., & Penuel, W. R. (2014). Relevance to Practice as a Criterion for Rigor. *Educational Researcher*, 43(1), 19–23.
- Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94–105.
- Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J., & Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*, 27(6), 638–655.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294–305.
- Halligan, B., & Shah, D. (2009). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86, 90–98.
- Hannich, F. M., & Hüttermann, M. (2020). Trigger-based Marketing – Tiki-Taka im digitalen Kundenbeziehungsmanagement. In M. Stadelmann, M. Pufahl, & D. D. Laux (Eds.), *CRM goes digital* (pp. 267–279). Wiesbaden: Gabler.
- Hannig, U. (2017). *Marketing und Sales Automation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hawlk, K. (2018). Outbound Versus Inbound Marketing: Which Strategy Is Best? *Journal of Financial Planning*, 31(6), 30–31.
- Hedin, O. P., & Sihvonen, M. (2016). *How to Increase Handover Accuracy of Marketing Generated Leads - A Case Study of the Leads Handover in a Multinational B2B Cooperation* [KTH Industrial Engineering and Management]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:955079/FULLTEXT01.pdf>

-
- Helmold, M. (2019). Tools in PM. In M. Helmold & W. Samara (Eds.), *Progress in Performance Management* (pp. 111–122). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Herrero, Á., San Martín, H., & Hernández, J. M. (2015). How online search behavior is influenced by user-generated content on review websites and hotel interactive websites. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1573–1597.
- Herrmann, T. (2009). B2B-Inbound-Marketing — Aktive Interessenten als Kunden gewinnen. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 31–36.
- Holland, H. (2016). *Dialogmarketing: Offline- und Online-Marketing, Mobile- und Social Media-Marketing*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293.
- Homburg, C., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 18(1), 5–24.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124–142.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133–154.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201–212.
- Huang, C. C., Liang, W. Y., Lai, Y. H., & Lin, Y. C. (2010). The agent-based negotiation process for B2C e-commerce. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 348–359.
- Hundrev, I. (2019). *What Is BANT? (And Why It's Useful for Qualifying Leads)*. G2 Learning Hub. <https://learn.g2.com/bant>
- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81, 169–179.
- Ingram, T. N. (2004). Future Themes in Sales and Sales Management: Complexity, Collaboration, and Accountability. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4), 18–28.
- Inks, S. A., Avila, R. A., & Talbert, G. (2019). The evolution of the sales process: Relationship selling versus “the Challenger Sale.” *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(1), 88–98.

-
- INSIGHT SQUARED. (2016). *The Importance of Disqualifying Leads*.
<https://www.insightsquared.com/blog/the-importance-of-disqualifying-leads/>
- Ioannidis, J. P. A. (2007). Limitations are not properly acknowledged in the scientific literature. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(4), 324–329.
- Istanbulluoglu, D. (2017). Complaint handling on social media: The impact of multiple response times on consumer satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 74, 72–82.
- Jacob, F., & Ulaga, W. (2008). The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 247–253.
- Jacob, S. A., & Furgerson, S. P. (2012). Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 17, 1–10.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluo, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and Social Media Marketing Usage in B2B Industrial Section. *Marketing Management Journal*, 22(2), 102–117.
- Järvinen, Joel, & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175.
- Jefferson, S., & Tanton, S. (2015). *Valuable Content Marketing: How to Make Quality Content Your Key to Success*. New York: Kogan Page.
- Jensen, M. B. (2006). Characteristics of B2B adoption and planning of online marketing communications. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(4), 357–368.
- Johnson, J. M. (2011). In-Depth Interviewing. In *Handbook of Interview Research*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Jolson, M. A. (1997). Broadening the Scope of Relationship Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(4), 75–88.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.
- Kaghyan, S., Sarpal, S., Zorilescu, A., & Akopian, D. (2018). Review of Interactive Communication Systems for Business-to-Business (B2B) Services. *Electronic Imaging, Mobile Devices and Multimedia: Enabling Technologies, Algorithms, and Applications*, 117–128.
<https://www.ingentaconnect.com/contentone/ist/ei/2018/00002018/00000006/art00006?crawler=true&mimetype=application/pdf>
- Kanagal, N. (2009). Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy. *Journal of Management and Marketing Research*, 2, 1–17.

-
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Is Your Business Ready for a Digital Future? *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 37–44.
- Karapetrovic, S. (2003). Musings on integrated management systems. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 4–13.
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 703–710.
- Karjaluoto, H., & Vaccaro, V. L. (2009). B2B green marketing and innovation theory for competitive advantage. *Journal of Systems and Information Technology*, 11(4), 315–330.
- Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2004). Deciding on the mode of negotiation: To auction or not to auction electronically. *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 15–26.
- Keenan, J. (2018). *Gap Selling: Getting the Customer to Yes*. Denver: A Sales Guy Publishing.
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1), 7–20.
- Kelly, S., Johnston, P., Danheiser, S., Kelly, S., Johnston, P., & Danheiser, S. (2017). Driving Results Through Account-Based Marketing. In *Value-ology* (pp. 141–151). Cham: Palgrave Macmillan.
- Kennedy, K. N., & Deeter-Schmelz, D. R. (2001). Descriptive and Predictive Analyses of Industrial Buyers' Use of Online information for Purchasing. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(4), 279–290.
- Kijewski, V., Yoon, E., & Young, G. (1993). How exhibitors select trade shows. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 287–298.
- Klumpp, T. (2000). *Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf - Implementierung eines integrierten Marketing in Industriegüterunternehmen*. St.Gallen: Thexis 2000.
- Knudsen, D. (2003). Aligning corporate strategy, procurement strategy and e-procurement tools. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(8), 720–734.
- Kohler, F. (2019). *Critical juxtaposition of customer and provider processes in the procurement of software solutions*. Universität St.Gallen (online nicht verfügbar aber im Ordner beigelegt).
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.

-
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War Between Sales & Marketing. *Harvard Business Review*, 84(7), 68–78.
- Krafft, M., Arden, C. M., & Verhoef, P. C. (2017). Permission Marketing and Privacy Concerns — Why Do Customers (Not) Grant Permissions? *Journal of Interactive Marketing*, 39, 39–54.
- Kuhn, K. A. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research*, 11(1), 40–58.
- Kumar, V., Zhang, X., & Luo, A. (2014). Modeling Customer Opt-In and Opt-Out in a Permission-Based Marketing Context. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 403–419.
- LaForge, R. W., Ingram, T. N., & Cravens, D. W. (2009). Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3), 199–219.
- Lambrecht, A., & Tucker, C. (2013). When Does Retargeting Work? Information Specificity in Online Advertising. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 561–576.
- Le Meunier-FitzHugh, Ken, & Piercy, N. (2006). Integrating marketing intelligence sources - Reconsidering the role of the salesforce. *International Journal of Market Research*, 48(6), 699–716.
- Le Meunier-FitzHugh, Kenneth, & Lane, N. (2009). Collaboration between sales and marketing, market orientation and business performance in business-to-business organisations. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3), 291–306.
- Leake, W., Vaccarello, L., & Ginty, M. (2012). *Complete B2B Online Marketing*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lee, Z. W. Y., Chan, T. K. H., Chong, A. Y. L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90–101.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556.
- Lim, W. M. (2019). How can challenger marketers target the right customer organization? The A-C-O-W customer organization profiling matrix for challenger marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(2), 338–346.
- Lim, W. M. (2020). Challenger marketing. *Industrial Marketing Management*, 84, 342–345.
- Lin, C. O. Y., & Yazdanifard, R. (2014). How Google's New Algorithm, Hummingbird, Promotes Content and Inbound Marketing. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 51–57.

-
- Lindgren, P. (2016). GDPR Regulation Impact on Different Business Models and Businesses. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 4(3), 241–254.
- Lingard, L. (2015). The art of limitations. *Perspectives on Medical Education*, 4(3), 136–137.
- Lingqvist, O., Plotkin, C. L., & Stanley, J. (2015). Do you really understand how your business customers buy? *McKinsey Quarterly*, 1.
- Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58–73.
- Luo, X., Tu, Y., Tang, J., & Kwong, C. K. (2008). Optimizing customer's selection for configurable product in B2C e-commerce application. *Computers in Industry*, 59(8), 767–776.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288.
- Madill, A., Jordan, A., & Shirley, C. (2000). Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist and radical constructionist epistemologies. *British Journal of Psychology*, 91(1), 1–20.
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2000). *The trusted advisor*. New York: Simon and Schuster.
- Manser Payne, E., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185–197.
- Mansour, D., & Barandas, H. (2017). High-tech entrepreneurial content marketing for business model innovation - A conceptual framework. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(3), 296–311.
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 97–107.
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), 1–19.
- McQuade, S., Waitman, R., Zeisser, M., & Kierzkowski, A. (1996). Marketing to the digital consumer. *McKinsey Quarterly*, 3, 1–15.
- Mehl, E., & Le Bon, J. (2020). Social Listening: Adapting Customer and Competitive Intelligence to the Digital Era: An Abstract. *Academy of Marketing Science Annual Conference*, 243–244. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-39165-2_101

-
- Meire, M., Ballings, M., & Van den Poel, D. (2017). The added value of social media data in B2B customer acquisition systems: A real-life experiment. *Decision Support Systems*, 104, 26–37.
- Meissner, H., Creswell, J., Klassen, A. C., Plano, V., & Smith, K. C. (2011). Best Practices for Mixed Methods Research in the Health Sciences. In *Office of Behavioral and Social Sciences Research*.
https://www.csun.edu/sites/default/files/best_prac_mixed_methods.pdf
- Merrilees, B., & Fenech, T. (2007). From catalog to Web: B2B multi-channel marketing strategy. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 44–49.
- Miller, M. (2012). *B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses*. Indianapolis: Pearson Education.
- Milliman, J., & Grosskopf, J. (2011). Lessons in Leadership: Operationalizing Sustainability Through an Integrated Management System. *Environmental Quality Management*, 20(4), 15–28.
- Minsky, L., & Quesenberry, K. A. (2016). *How B2B Sales Can Benefit from Social Selling*. Harvard Business Review (Artikel Nur Online Verfügbar).
<https://hbr.org/2016/11/84-of-b2b-sales-start-with-a-referral-not-a-salesperson#:~:text=Outbound B2B sales are becoming less and less effective.&text=With social selling%2C salespeople use,prospects are ready to buy.>
- Mohr, J. J., Sengupta, S., & Slater, S. F. (2010). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Monat, J. P. (2011). Industrial sales lead conversion modeling. *Marketing Intelligence and Planning*, 29(2), 178–194.
- Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying ... or merely transforming? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 271–279.
- Moore, J. N., Hopkins, C. D., & Raymond, M. A. (2013). Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A Comparison of Consumer (B2C) and Industrial (B2B) Salespeople. *Journal of Internet Commerce*, 12(1), 48–75.
- Moore, J. N., Raymond, M. A., & Hopkins, C. D. (2015). Social Selling: A Comparison of Social Media Usage Across Process Stage, Markets, and Sales Job Functions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(1), 1–20.
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90–102.
- Moran, G., Muzellec, L., & Nolan, E. (2014). Consumer Moments of Truth In the Digital Context. *Journal of Advertising Research*, 54(2), 200–204.
- Moravcsik, A. (2014). Transparency: The Revolution in Qualitative Research. *Political Science and Politics*, 47(1), 48–53.

-
- Moriarty, R. T., & Kosnik, T. J. (1989). High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change. *Sloan Management Review*, 30(4), 7–17.
- Moriarty, R. T., & Spekman, R. E. (1984). An Empirical Investigation of the Information Sources used during the Industrial Buying Process. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 137–147.
- Munday, J. (2019). *Why Experts Say to Drop Your BANT Sales Process*. Automation Hero Blog. <https://automationhero.ai/blog/is-bant-dead-a-breakdown-of-sales-methodologies/>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112.
- Neu, W. A., & Brown, S. W. (2005). Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. *Journal of Service Research*, 8(1), 3–17.
- Ng, I. C. L., & Vargo, S. L. (2018). Service-dominant (S-D) logic, service ecosystems and institutions: bridging theory and practice. *Journal of Service Management*, 29(4), 518–520.
- Noor, K. B. M. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602–1604.
- Noori, B., & Salimi, M. H. (2005). A decision-support system for business-to-business marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20(4), 226–236.
- Nunan, D., Sibai, O., Schivinski, B., & Christodoulides, G. (2018). Reflections on “social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales” and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 75, 31–36.
- OECD Statistics Directorate. (2019). *OECD Glossary of Statistical Terms - Small and medium-sized enterprises (SMEs) Definition*. OECD SME and Entrepreneurship Outlook. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>
- Ohiomah, A., Andreev, P., Benyoucef, M., & Hood, D. (2019). The role of lead management systems in inside sales performance. *Journal of Business Research*, 102, 163–177.
- Oliva, R. A. (2006). The three key linkages: improving the connections between marketing and sales. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 395–398.
- Onwuegbuzie, A. J., & Collins, K. M. . (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281–316.
- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), 29–34.

-
- Pahl, M., Belz, C., Reinhold, M., & Weibel, M. (2019). *Beschaffungsprozesse unter steigender Komplexität*. unpublizierter Report
- Pahl, M., & Reinhold, M. (2020). *Inbound- und Outboundstrategien im B2B-Geschäft*. unpublizierter Report
- Pandey, S. K., & Mookerjee, A. (2018). Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 170–192.
- Pardo, C. (1999). Key account management in the business-to-business field: a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 276–290.
- Park, C. H., & Kim, Y. G. (2003). A framework of dynamic CRM: Linking marketing with information strategy. *Business Process Management Journal*, 9(5), 652–671.
- Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403–414.
- Patruti-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 9(2), 61–68.
- Pelser, J., de Ruyter, K., Wetzels, M., Grewal, D., Cox, D., & van Beuningen, J. (2015). B2B Channel Partner Programs: Disentangling Indebtedness from Gratitude. *Journal of Retailing*, 91(4), 660–678.
- Peppers, D. (2002). Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business Into a Great One! *Interactive Marketing*, 4(2), 204–205.
- Pfläging, N., & Hermann, S. (2015). *Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belegung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. München: Redline Wirtschaft.
- Piercy, N., & Lane, N. (2006). The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies. *European Management Journal*, 24(2), 151–162.
- Plinke, W. (1992). Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter-Marketing. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 44(9), 830–846.
- Poirier, G. (2018). *BANT: A Dead Easy Method for Qualifying Leads*. CloudKettle. <https://www.cloudkettle.com/bant-a-dead-easy-method-for-qualifying-leads/>
- Pomirleanu, N., Schibrowsky, J. A., Peltier, J., & Nill, A. (2013). A review of internet marketing research over the past 20 years and future research direction. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(3), 166–181.
- Popper, E. T., & Buskirk, B. D. (1992). Technology life cycles in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 21(1), 23–31.
- Pulizzi, J. (2012). The Rise of Storytelling as the New Marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 116–123.

-
- Pulizzi, J. (2014). *Epic Content Marketing*. New York: McGraw-Hill Education.
- Pullins, E. B., Timonen, H., Kaski, T., & Holopainen, M. (2017). An Investigation of the Theory Practice Gap in Professional Sales. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(1), 17–38.
- Rabl, T., Danisch, M., Frank, M., & Jacobsen, H. A. (2015). Just can't get enough - Synthesizing Big Data. *Proceedings of the ACM SIGMOD International Conference on Management of Data*, 1457–1462.
<http://dx.doi.org/10.1145/2723372.2735378>.
- Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. New York: McGraw Hill.
- Rajan Varadarajan, P. (2003). Musings on Relevance and Rigor of Scholarly Research in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 368–376.
- Rancati, E., Codignola, F., & Capatina, A. (2015). Inbound and Outbound Marketing Techniques: a Comparison Between Italian and Romanian Pure Players and Click and Mortar Companies. *Risk in Contemporary Economy*, 2(1), 232–238.
- Rapp, A., Bachrach, D. G., Panagopoulos, N., & Ogilvie, J. (2014). Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 34(4), 245–259.
- Raschke, R. L. (2010). Process-based view of agility: The value contribution of IT and the effects on process outcomes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11(4), 297–313.
- Redding, S. (2015). Can marketing automation be the glue that helps align sales and marketing? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(4), 260–265.
- Reinecke, S., & Eberharter, J. (2010). Marketingcontrolling 2010: Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis. *Controlling - Zeitschrift Für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 22(8), 438–447.
- Reinecke, S., & Herzog, W. (2006). Stand des Marketingcontrollings in der Praxis. In *Handbuch Marketingcontrolling* (pp. 81–95). Wiesbaden: Gabler.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C., & Ormston, R. (2014). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41.

-
- Robinson, P., Faris, C., & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn and Bacon.
- Rodriguez, M., Dixon, A. L., & Peltier, J. W. (2014). A review of the interactive marketing literature in the context of personal selling and sales management - A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 294–308.
- Rodriguez, M., & Peterson, R. M. (2012). The role of social CRM and its potential impact on lead generation in business-to-business marketing. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 7(2), 180–193.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social Media's Influence on Business-to-Business Sales Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 365–378.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Ross, A., & Tyler, M. (2012). *Predictable revenue : turn your business into a sales machine with the \$100 milion best practices of Salesforce.com*. West Hollywood: PebbleStorm.
- Rotenberg, Z. (2014). *Lead Qualification: Don't BANT. Just CHAMP!* Insightsquared. <https://www.insightsquared.com/blog/dont-bant-just-champ-sales-qualification-questions-for-champions/>
- Rotzinger, J., & Stoffel, M. (2015). Gelebte Demokratie. *Harvard Business Manager*, 7.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 113–122.
- Rozin, R. (2004). Buyers in business-to-business branding. *Journal of Brand Management*, 11(5), 344–345.
- Ruback, R. B., & Innes, C. A. (1988). The Relevance and Irrelevance of Psychological Research: The Example of Prison Crowding. *American Psychologist*, 43(9), 683–693.
- Rudolph, T., Evanschitzky, H., & Pfrang, T. (2017). Customer Inspiration: Conceptualization, Scale Development, and Validation. *Journal of Marketing*, 81(6), 116–131.
- Rüegg-Stürm, J. (2013). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer modernen Managementlehre*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.

-
- Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2013). The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-Up of Marketing Leads. *Journal of Marketing*, 77(1), 52–67.
- Salojärvi, H., & Sainio, L.-M. (2015). CRM Technology and KAM Performance: The Mediating Effect of Key Account-Related Knowledge. *Journal of Business Market Management*, 8(1), 435–454.
- Santouridis, I., & Tsachtani, E. (2015). Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes: A Customer Life-cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank. *Procedia Economics and Finance*, 19, 304–313.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253–272.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Scacca, S. (2019). *Do We Need to Update the BANT Framework?* Copper Blog. <https://www.copper.com/blog/bant-framework>
- Schmidt, K., Adamson, B., & Bird, A. (2015). Making the Consensus Sale. *Harvard Business Review*, 93(3), 107–114.
- Schmitz, C., & Ganesan, S. (2014). Managing Customer and Organizational Complexity in Sales Organizations. *Journal of Marketing*, 78(6), 59–77.
- Schneider, M. J., Jagpal, S., Gupta, S., Li, S., & Yu, Y. (2017). Protecting customer privacy when marketing with second-party data. *International Journal of Research in Marketing*, 34(3), 593–603.
- Schultz, D. (2013). *Wandel des Outbound zum Inbound Marketing: Content Marketing als Erfolgs- und Zukunftsfaktor hinsichtlich Markenführung und Unternehmenskommunikation*. Hamburg: Bachelor + Master Publishing.
- Schuster, N. (2015). *Leadmanagement: mit modernem Leadmanagement mehr qualifizierte Interessenten generieren und sie bis zum Abschluss entwickeln*. Würzburg: Vogel Business Media.
- Seggie, S. H., Cavusgil, E., & Phelan, S. E. (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 834–841.
- Sharma, A. (2002). Trends in Internet-based business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 77–84.
- Shaw, M. J., Subramaniam, C., Tan, G. W., & Welge, M. E. (2001). Knowledge management and data mining for marketing. *Decision Support Systems*, 31(1), 127–137.
- Sheth, J. N. (1973). A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50–56.

-
- Shi-Nash, A., & Hardoon, D. R. (2017). Data analytics and predictive analytics in the era of big data. In H. Geng (Ed.), *Internet of Things and Data Analytics Handbook* (pp. 329–345). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Shih, C. (2010). *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell, and Innovate*. Indianapolis: Pearson Education.
- Shrivastava, P. (1987). Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 8(1), 77–92.
- Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori? *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 619–634.
- Simkin, L. (2008). Achieving market segmentation from B2B sectorisation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(7), 464–474.
- Simon, R. (2008). The ABCs of Point of Sales (POS) Data. *The Journal of Business Forecasting*, 27(4), 4–10.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., 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 and Sales Management*, 39(1), 1–22.
- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 44–53.
- Smith, G. E. (2002). Segmenting B2B Markets With Economic Value Analysis. *Marketing Management*, 11(2), 35–39.
- Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. (2006). A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing–Sales Interface. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564–579.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader’s Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 1–8.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802.
- Stacey, R. D. (2010). *Strategic Management and Organisational Dynamics - The Challenge of Complexity*. Boston: Addison-Wesley.
- Stein, A. D., Smith, M. F., & Lancioni, R. A. (2013). The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 855–861.

-
- Steinbacher, E. K. (2015). *Erfolgreiches Ausschreibungsmanagement durch Anbieter in Business-to-Business Märkten - Implikationen aus drei empirischen Studien*. Göttingen: Cuvillier.
- Steinbacher, E. K., Schmitz, C., & Zupancic, D. (2012). Personal Selling-An Out-Dated Sales Concept?: The Effects Of Salespeople Engagement In Competitive Tenders. *41st Annual Conference European Marketing Academy*.
- Steinmetz, A. (1997). The Art of Conversation: Dialogue Marketing and the Business-to-Business Relationship. In *Arthur D. Little* (Issue 4).
http://www.adlittle.cn/sites/default/files/prism/1997_q4_27-32.pdf
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288–300.
- Stewart, M. C., & Arnold, C. L. (2018). Defining Social Listening: Recognizing an Emerging Dimension of Listening. *International Journal of Listening*, 32(2), 85–100.
- Storbacka, K. (1997). Segmentation based on customer profitability — retrospective analysis of retail bank customer bases. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 479–492.
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711.
- Storbacka, K., Polsa, P., & Sääksjärvi, M. (2011). Management Practices in Solution Sales-A Multilevel and Cross-Functional Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 35–54.
- Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S., & Salonen, A. (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 705–716.
- Straden, G., & Straden, G. (2019). Rechtliche Aspekte der Akquise – UWG, DSGVO & Co. In *Empfehlungsmarketing für das Bankgeschäft* (pp. 1–10). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Straker, K., Wrigley, C., & Rosemann, M. (2015). Typologies and touchpoints: Designing multi-channel digital strategies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(2), 110–128.
- Sundsøy, P., Bjelland, J., Iqbal, A. M., Pentland, A., & De Montjoye, Y. A. (2014). Big data-driven marketing: How machine learning outperforms marketers' gut-feeling. *Lecture Notes in Computer Science*, 8393, 367–374.
- Supeni, S., & Saddhono, K. (2013). The problem of sampling in qualitative research. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(2), 202–210.

-
- Swani, K., Brown, B. P., & Milne, G. R. (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 873–881.
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135–146.
- Tassabehji, R., & Moorhouse, A. (2008). The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 55–68.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- 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. *Industrial Marketing Management*, 45, 12–21.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (1982). Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences. *Academy of Management Review*, 7(3), 345–352.
- Tiessen, A., Cubedo-Ruiz, E. A., & Winkler, R. (2017). Improved Representation of Biological Information by Using Correlation as Distance Function for Heatmap Cluster Analysis. *American Journal of Plant Sciences*, 8(3), 502–516.
- Toman, N., Adamson, B., & Gomez, C. (2017). The New Sales imperative. *Harvard Business Review*, 95(2), 118–125.
- Tomczak, T., Reinecke, S., & Mühlmeier, S. (2007). *A Contribution to Marketing Theory Concerning the Development of the Resource-Based View*. https://www.alexandria.unisg.ch/42496/1/The_Task-Oriented_Approach_Version_2007_FD_lv.pdf
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.
- Truong, D., Le, T. T., Senecal, S., & Rao, S. S. (2012). Electronic Marketplace: A Distinct Platform for Business-to-Business (B-to-B) Procurement. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19(3), 216–247.
- Trusov, M., Ma, L., & Jamal, Z. (2016). Crumbs of the Cookie: User Profiling in Customer-Base Analysis and Behavioral Targeting. *Marketing Science*, 35(3), 405–426.
- Tseng, M. M., Jiao, J., & Merchant, M. E. (1996). Design for Mass Customization. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 45(1), 153–156.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71, 1–17.

-
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic Commerce 2018 - A Managerial and Social Networks Perspective*. Cham: Springer Nature Switzerland.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. M., & McGrath, D. (2007). Relevance and rigor: Executive education as a lever in shaping practice and research. *Academy of Management Learning and Education*, 6(3), 345–362.
- Tversky, A. (1972). Elimination by aspects: A theory of choice. *Psychological Review*, 79(4), 281–299.
- Van der Kooij, J. (2017). *BANT and Beyond: Advanced Sales Qualification for SDRs & AEs*. Sales Hacker. <https://www.saleshacker.com/bant-sales-qualification-new-era/>
- van Valkenburg, M., Lenferink, S., Nijsten, R., & Arts, J. (2008). Early Contractor Involvement: A New Strategy for 'Buying The Best' in Infrastructure Development in the Netherlands. *Third International Public Procurement Conference*, 323–356. <http://www.ippa.org/IPPC3/Proceedings/Chaper 22.pdf>
- van Waterschoot, W., & Van den Bulte, C. (1992). The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), 83–93.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428.
- Vermeulen, F. (2005). On Rigor and Relevance: Fostering Dialectic Progress in Management Research. *Academy of Management Journal*, 48(6), 978–982.
- Vij, A., & Shankari, K. (2015). When is big data big enough? Implications of using GPS-based surveys for travel demand analysis. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 56, 446–462.
- Volpe, M. (2014). *Inbound marketing versus outbound: a pointless debate*. I-SCOOP. <https://www.i-scoop.eu/inbound-marketing-versus-outbound-marketing-pointless-debate/>
- Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156–168.
- Wang, F., Zuo, L., Yang, Z., & Wu, Y. (2019). Mobile searching versus online searching: differential effects of paid search keywords on direct and indirect sales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 1151–1165.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19.

-
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470–488.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832–841.
- Wilkinson, G., & Dale, B. G. (1999). Integrated management systems: An examination of the concept and theory. *TQM Magazine*, 11(2), 95–104.
- Wind, J., & Rangaswamy, A. (2001). Customerization: The next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing*, 15(1), 13–32.
- Wind, Y., & Thomas, R. J. (2001). *The Buygrid Model: 30 Years Later*. https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/04/9802_The_BuyGrid_Model_30_Years.pdf
- Woisetschlager, D. M., Backhaus, C., Michaelis, M., Eiting, A., & Evanschitzky, H. (2010). Marketing von Solutions. In *Marketing von Solutions - Innovative Ansätze und Best Practices* (pp. 3–30). Wiesbaden: Gabler.
- Wojdyski, B. W. (2016). The Deceptiveness of Sponsored News Articles: How Readers Recognize and Perceive Native Advertising. *American Behavioral Scientist*, 60(12), 1475–1491.
- Workman, J. P., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21–41.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Xu, L., Jiang, C., Wang, J., Yuan, J., & Ren, Y. (2014). Information Security in Big Data: Privacy and Data Mining. *IEEE Access*, 2, 1149–1176.
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management and Data Systems*, 102(8), 442–452.
- Xu, Z., Frankwick, G. L., & Ramirez, E. (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562–1566.
- Yang, K. C., Huang, C. H., Yang, C., & Tsai, C. W. (2015). Applying Social Marketing Theory to Develop Retargeting and Social Networking Advertising Website. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 1845–1849. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7385967/?casa_token=gMPZoeM-qOsAAAAA:NAzeeTRmYMbN_8yMSiFt7kotJE_v0vVDxfzLQhltICRF2WU6HxMh0Pw81nOVji1LRDnvxrhZjEaq

-
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education, 48*(2), 311–325.
- Yin Lam, S., Shankar, V., & Krishna Erramilli Bvsan Murthy, M. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*(3), 293–311.
- Zahay, D. (2008). Successful B2B customer database management. *Journal of Business and Industrial Marketing, 23*(4), 264–272.
- Zallocco, R., Pullins, E. B., & Mallin, M. L. (2009). A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business and Industrial Marketing, 24*(8), 598–610.
- Zarouali, B., Van Den Broeck, E., Walrave, M., & Poels, K. (2018). Predicting Consumer Responses to a Chatbot on Facebook. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 21*(8), 491–497.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L. D., Raddats, C., & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing, 31*(2), 172–184.

Anhang

1. Rangwerttabelle zur Erstellung der Heatmap (zu 1.2.6.2)

Tabelle 26 dokumentiert die Überführung der theorie- und praxisbasierten Suchergebnisse in Abbildung 11 in die Heatmap von Abbildung 12. Die erste Spalte zeigt dabei das Thema, die zweite und dritte Spalten die Anzahl der Suchergebnisse, die vierte und fünfte Spalte die logarithmierten Werte, die sechste und siebte Spalte den Rang der Themen basierend auf ihren Grundwerten und die achte Spalte die Rangdifferenz, wobei der Rang der theoretischen von der praktischen Relevanz abgezogen wurde. Die logarithmierten Werte und die Heatmap wurden in Teilabschnitt 1.2.6.2 visualisiert. Für die Angabe der Suchergebnisse aus Theorie und Praxis wurden die Einträge von Google Scholar und Google verwendet, weshalb es sich um eine heuristische Betrachtung handelt. Die Suchergebnisse wurden am 10.01.2021 abgerufen.

Thema	Praktische Relevanz	Theoretische Relevanz	Praktische Relevanz (logarithmiert)	Theoretische Relevanz (logarithmiert)	Praktische Relevanz (Rang)	Theoretische Relevanz (Rang)	Rang-differenz
Buying Behavior	198000	8890	5.3	3.95	26	11	15
One-to-One- vs. Mass Marketing	25300	1380	4.4	3.14	32	19	13
E-Procurement	284000	7200	5.45	3.86	24	12	12
Pull vs. Push	1720000	19100	6.24	4.28	16	7	9
Transactional Sales	17400	235	4.24	2.37	34	27	7
Touchpoints	453000	3100	5.66	3.49	21	15	6
Collaboration Marketing and Sales	28200000	48900	7.45	4.69	6	1	5
CRM	18100000	26900	7.26	4.43	8	4	4
High Tech Marketing	30700	425	4.49	2.63	30	26	4
Inbound vs. Outbound	1840000	9270	6.26	3.97	13	10	3
Artificial Intelligence	6170000	13100	6.79	4.12	10	8	2
Multichannel	2280000	12300	6.36	4.09	11	9	2
Sales Coverage Model	20600	170	4.31	2.23	33	31	2
Customer Journey	1730000	3480	6.24	3.54	15	14	1
Process Mapping	284000	1060	5.45	3.03	23	22	1
Social Media	70100000	30700	7.85	4.49	2	2	0
Metrics	57900000	29600	7.76	4.47	3	3	0
Sales Funnel	1210000	1420	6.08	3.15	18	18	0
Complex Sales	235000	501	5.37	2.7	25	25	0
Marketing and Sales Interface	4870	59	3.69	1.77	35	35	0
SPIN Selling	102000	222	5.01	2.35	27	28	-1
Attribution Model	25900	140	4.41	2.15	31	32	-1
Automation	51000000	26500	7.71	4.42	4	6	-2
Solution Sales	407000	540	5.61	2.73	22	24	-2
Analytics	128000000	26500	8.11	4.42	1	5	-4
Content Marketing	10400000	4430	7.02	3.65	9	13	-4
Lead Management	1230000	1100	6.09	3.04	17	21	-4
Social Selling	894000	581	5.95	2.76	19	23	-4
Inbound Marketing	2270000	1790	6.36	3.25	12	17	-5
Challenger Sale	67800	135	4.83	2.13	28	33	-5
Marketing and Sales Alignment	37200	97	4.57	1.99	29	34	-5
SEO and SEA	1740000	1340	6.24	3.13	14	20	-6
Inside Sales and Outside Sales	524000	170	5.72	2.23	20	30	-10
Omnichannel	31000000	2950	7.49	3.47	5	16	-11
Account Based Marketing	19300000	183	7.29	2.26	7	29	-22

Tabelle 26: Rangwerttabelle zur Überführung von Suchergebnissen in eine heuristische Heatmap

2. Datengrundlagen der quantitativen Untersuchungen (zu 4.3)

Dieser Abschnitt dokumentiert die Grundlagen der quantitativen Studien in Abschnitt 4.3. Die Studien wurden dabei bereits als Reports an die Teilnehmenden verschickt, ansonsten wurde allerdings von einer breiteren Publikation abgesehen.

Der Report zur Studie aus Teilabschnitt 4.3.1 mit dem Titel *Inbound- und Outbound-Strategien im B2B-Geschäft* (Pahl & Reinhold, 2020) wurde als gleichnamige PDF Datei auf einem externen Datenträger im Ordner *Studien* der Dissertation beigelegt.

Der Report zur Studie aus Teilabschnitt 4.3.2 mit dem Titel *Beschaffungsprozesse unter steigender Komplexität* (Pahl et al., 2019) befindet sich ebenfalls als gleichnamiges PDF auf dem Datenträger im selben Ordner.

Die genutzten Skalen und ihre Kürzel stellt Tabelle 27 übergreifend für beide Studien dar. Zur Berechnung der Teststatistiken wurde das Programm R in der Version 3.3.3 mit dem Zeitvermerk (2017-03-06) genutzt. Der H-Test nach Kruskal & Wallis und der Wilcoxon-Test wurden ohne zusätzliche Pakete über die Standardfunktionen `kruskal.test(list(x, y), alternative = "two.sided")` und `wilcox.test(x, y, alternative = "two.sided")` berechnet.

Die Detailauswertungen der Studien werden getrennt in den beiden folgenden Abschnitten ausgewiesen.

Skala	Abstufung
b (Binär)	1:= Differential 1 2:= Differential 2
d (Semantisches Differential)	1:= sehr stark für die linke Option 2:= stark für die linke Option 3:= eher die linke Option 4:= zwischen den beiden Optionen 5:= eher die rechte Option 6:= stark für die rechte Option 7:= sehr stark für die rechte Option
l ₁ (Likert Skala)	1:= gar nicht zutreffend 2:= trifft grösstenteils nicht zu 3:= trifft eher nicht zu 4:= unentschieden 5:= trifft eher zu 6:= trifft grösstenteils zu 7:= voll und ganz zutreffend
l ₂ (Likert Skala)	1:= spielte keine Rolle 2:= spielte eine sehr schwache Rolle 3:= spielte eine schwache Rolle 4:= spielte eine moderate Rolle 5:= spielte eine starke Rolle 6:= spielte eine sehr starke Rolle 7:= war absolut entscheidend
l ₃ (Likert Skala)	1:= sehr niedrig 2:= niedrig 3:= eher niedrig 4:= unentschieden 5:= eher hoch 6:= hoch 7:= sehr hoch

Tabelle 27: Genutzte Skalen der quantitativen Studien

2.1 Berechnungen zu Einflussfaktoren auf die Anbieterinitiative (zu 4.3.1)

Dieser Abschnitt gibt einen vollständigen Überblick der erhobenen und getesteten Indikatoren als Grundlage für die Aussagen in Teilabschnitt 4.3.1. Der Erhebungskontext wird dabei im Teilabschnitt dargestellt.

Tabelle 28 dokumentiert die Kürzel der Indikatoren, ihre Skalierung gemäss Tabelle 27, die verbundenen Fragestellungen bzw. die beiden Ausprägungen bei semantischen Differentialen sowie die Herkunft bereits validierter Indikatoren.

Tabelle 29 stellt die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs zwischen dem *Outbound*- und *Inbound Sample* über den H-Test nach Kruskal & Wallis dar. Dabei wurden Indikatoren mit signifikanten Mittelwertunterschieden zum und über dem 5 % Niveau grau hervorgehoben.

Das Outbound- und Inbound Sample wurden als *Out.csv* und *In.csv* Dateien im Ordner *Daten* auf dem externen Datenträger beigelegt. Die Spalten wurden dabei mit den Indikatorbezeichnungen versehen.

Indikator	Skala	Fragestellung oder Differential 1	Differential 2	Quelle
<i>Sample</i> _{1,2}	b	Wir kommen vor Projekten, Beschaffungen und Investitionen auf Kunden zu.	Kunden kommen bei Projekten, Beschaffungen und Investitionen auf uns zu.	
<i>W</i> ₁	d	Wir befinden uns in einem Verdrängungsmarkt mit Bestands- oder Konkurrenzkunden.	Wie befinden uns in einem Wachstumsmarkt mit ungehobenen Neukunden-Potentialen.	(Desarbo et al., 2005)
<i>W</i> ₂	d	In unserer Branche findet der Wettbewerb über die Kommunikation/ Vermittlung unserer Leistungen in Marketing & Vertrieb statt.	In unserer Branche findet der Wettbewerb über die Differenzierung unserer Leistungen in Produkt-Management und R&D statt.	(Desarbo et al., 2005)
<i>W</i> ₃	d	Der Markt ist von einer unüberschaubaren Anzahl an Anbietern geprägt, deren Zahl wächst.	Der Markt ist von einer überschaubaren Anzahl an Anbietern geprägt, deren Zahl konstant bleibt oder schrumpft.	(Popper & Buskirk, 1992)
<i>W</i> ₄	I ₁	Wir können Angebote der Konkurrenz einfach mit vergleichbaren Angeboten beantworten.		(Desarbo et al., 2005)
<i>W</i> ₅	I ₁	Der Preiswettbewerb ist ein Markenzeichen unserer Branche.		(Desarbo et al., 2005)
<i>W</i> ₆	I ₁	Man hört fast täglich von neuen Strategien und Aktivitäten der Wettbewerber.		(Desarbo et al., 2005)
<i>W</i> ₇	I ₁	Unsere Wettbewerber sind relativ schwach.		(Desarbo et al., 2005)
<i>W</i> ₈	I ₁	In Bezug auf die Funktionalität unterscheiden sich unsere Produkte und Dienstleistungen nicht wesentlich von den Produkten und Dienstleistungen unserer Wettbewerber.		(Homburg et al., 2010)
<i>W</i> ₉	I ₁	Unsere Produkte und Dienstleistungen bieten den Kunden die gleichen Vorteile wie Produkte und Dienstleistungen unserer Wettbewerber.		(Homburg et al., 2010)
<i>L</i> ₁	I ₁	Bei unseren Leistungen handelt es sich um integrierte Systeme aus mehreren voneinander abhängigen Güter-, Dienstleistungs-, und Wissensselementen. Sie schaffen einen Wert über die Summe ihrer Teile hinaus.		(Storbacka et al., 2013)
<i>L</i> ₂	I ₁	Unsere Leistungen werden in einem langfristigen Prozess mit dem Kunden entwickelt oder individualisiert statt lediglich geliefert.		(Storbacka et al., 2013)
<i>L</i> ₃	I ₁	Unsere Leistungen verbinden mehrere Stufen der Wertschöpfungskette des Kunden. Der Kunde muss in seiner Wertschöpfungskette immer stärker auf uns vertrauen können.		(Storbacka et al., 2013)
<i>L</i> ₄	I ₁	Um unsere Leistungen effektiv an den Kunden zu verkaufen und uns bei veränderten Anforderungen schnell genug auszurichten, modularisieren wir unsere Leistungen.		(Storbacka et al., 2013)
<i>L</i> ₅	I ₁	Bei unseren Leistungen handelt es sich um komplexe Kombinationen aus Produkten und Dienstleistungen.		
<i>L</i> ₆	d	Das Portfolio unserer Produkte und Dienstleistungen wächst schneller als unsere Mitarbeiterkompetenzen.	Das Portfolio unserer Produkte und Dienstleistungen wächst kaum oder genau so schnell wie unsere Mitarbeiterkompetenzen.	
<i>L</i> ₇	d	Unsere Mitarbeitenden verlieren zunehmend den Überblick über unser Portfolio.	Für unsere Mitarbeitenden ist unser Portfolio gut überschaubar.	
<i>L</i> ₈	d	Wir machen den Grossteil unseres Umsatzes mit vielen kleinen Produkten und/oder Dienstleistungen.	Wir machen den Grossteil unseres Umsatzes mit wenigen grossen Produkten und/oder Dienstleistungen.	(Brynjolfsson et al., 2006)
<i>L</i> ₉	d	Unsere Kunden nutzen meistens nur einen Bruchteil der Produkte und Dienstleistungen aus unserem Portfolio.	Unsere Kunden nutzen die Produkte und Dienstleistungen aus unserem Portfolio meistens fast vollständig.	

L_{10}	d	Wir sind einzigartig bei der Kombination von Leistungen (Alles aus einer Hand).	Wir sind einzigartig bei der Vermittlung einzelner Leistungen (Qualitätsführer bei einzelnen Leistungen).
K_1	l_1	Neukunden haben unterschiedliche Vorkenntnisse in Bezug auf Anschaffungen oder Investitionen in unsere Leistungen.	(Homburg et al., 2010)
K_2	l_1	Das Fachwissen von Neukunden zu unseren Leistungen ist gering. Es bedarf vieler Erklärungen.	
K_3	l_1	Die Leistungen aus unserem Portfolio sind für die meisten Neukunden am Markt unbekannt und neu (Innovationen).	
K_4	l_1	Die Entscheidungsträger unserer potentiellen Kunden haben bereits von unserem Unternehmen gehört.	(Homburg et al., 2010)
K_5	l_1	Die Entscheidungsträger unserer potentiellen Kunden erinnern sich sofort an unseren Namen, wenn sie an unsere Produktkategorie denken.	(Homburg et al., 2010)
K_6	l_1	Unser Unternehmen fällt den Entscheidungsträgern potenzieller Kundenunternehmen häufig zuerst ein, wenn sie an unsere Produktkategorie denken.	(Homburg et al., 2010)
K_7	l_1	Die Technologie in unserer Branche verändert sich rasant.	(Homburg et al., 2010)
K_8	l_1	Der technologische Wandel bietet erhebliche Chancen in unserer Branche.	(Homburg et al., 2010)
K_9	l_1	Eine Vielzahl neuer Produktideen wurde durch technologische Durchbrüche in unserer Branche ermöglicht.	(Homburg et al., 2010)
R_1	l_1	Das Kerngeschäft unserer Kunden ist von unseren Leistungen abhängig. Ohne unsere Leistungen (oder vergleichbare Leistungen der Konkurrenz) ist die Wertschöpfung nicht möglich.	
R_2	l_1	Unsere Leistungen bietet nach der Anschaffung einen sofortigen Nutzen im Geschäftsprozess des Kunden.	
R_3	l_1	Unsere Leistungen bietet nach der Anschaffung einen regelmässigen Nutzen im täglichen Geschäftsprozess des Kunden.	
R_4	l_1	Der Beitrag unserer Leistungen zum wirtschaftlichen Nutzen und der Performance des Kunden lässt sich einfach aufzeigen.	
R_5	l_1	Das Budget für die Anschaffung unserer Leistungen stellt für die Geschäftseinheit des Kunden eine aussergewöhnlich hohe Ausgabe dar.	
R_6	l_1	Wenn Kunden unsere Produkte oder Dienstleistungen kaufen, stehen ihre Entscheidungsträger in der Regel unter hohem Zeitdruck.	(Homburg et al., 2010)
R_7	l_1	Wenn Kunden unsere Produkte oder Dienstleistungen kaufen, haben sie selten viel Zeit, um kaufrelevante Informationen sorgfältig zu prüfen.	(Homburg et al., 2010)
R_8	l_1	Wenn Kunden unsere Produkte oder Dienstleistungen kaufen, fühlen sie sich in der Regel gezwungen, schnell eine Entscheidung zu treffen.	(Homburg et al., 2010)
T_1	d	Der Bedarf nach unseren Leistungen tritt für den Kunden ungeplant auf.	Der Bedarf nach unseren Leistungen lässt sich vom Kunden zeitlich vorhersagen.
T_2	d	Der Zeitpunkt des Bedarfs nach unseren Leistungen bei Neukunden lässt sich für uns nicht vor dem Kontakt abschätzen.	Wir können den Bedarf von Neukunden nach unseren Leistungen durch Marktdaten & -informationen prognostizieren.
T_3	d	Unsere Leistungen werden von verschiedenen Branchen genutzt und fokussieren sich auf kein spezifisches Segment.	Unsere Leistungen fokussieren auf klare Segmente oder eine Nische.

T_4	d	Unser Portfolio ist auf kleine bis mittlere Kunden ausgerichtet.	Unser Portfolio ist auf Grosskunden ausgerichtet.	
T_5	d	Profitabilität bedeutet in unserem Markt viele kleine- bis mittlere Kunden zu gewinnen (z.B. KMUs).	Profitabilität bedeutet in unserem Markt wenige aber grosse Kunden zu gewinnen.	
T_6	l_1	Die Bedürfnisse unserer Kunden sind komplex und vielfältig.		(Schmitz & Ganesan, 2014)
T_7	l_1	In den Kaufprozess sind viele verschiedene Mitarbeiter und Funktionen des Kunden involviert.		(Schmitz & Ganesan, 2014)
T_8	l_1	An dem Kaufprozess der Kunden sind Führungskräfte aus vielen verschiedenen Abteilungen beteiligt.		(Schmitz & Ganesan, 2014)
T_9	l_1	Unsere Kunden fordern maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen.		(Schmitz & Ganesan, 2014)
T_{10}	l_1	Jeder Kunde möchte als einzigartiges Projekt behandelt werden.		(Schmitz & Ganesan, 2014)
MS_1	d	Wir erhalten Informationen von potentiellen Neukunden meistens erst im direkten Gespräch oder durch Interaktionen des Kunden.	Wir kaufen Informationen über potentielle Neukunden von Dritten oder gewinnen Informationen vor dem Erstkontakt am Markt.	
MS_2	d	Wir gewinnen die meisten Kontakte (Leads) zu Neukunden durch das Marketing.	Wir gewinnen die meisten Kontakte zu Neukunden (Leads) durch den Vertrieb.	
MS_3	d	Unser Vertrieb qualifiziert und terminiert seine Kundenpotentiale selbstständig.	Wir qualifizieren Kundenpotentiale durch eine vorgelagerte Stelle, um Potentiale einzuschätzen und Termine für den Vertrieb zu vereinbaren.	
MS_4	d	Wir teilen uns Kontakte (Leads) mit einem Partner, der Kunden gemeinsam mit uns bearbeitet.	Wir generieren und bearbeiten unsere Leads selbstständig.	
MS_5	d	Unser CRM verbindet Daten aus unterschiedlichen Quellen zu einem fließenden Prozess mit echtzeitbasierten Interaktionsdaten.	Unser CRM dient zur Verwaltung bestehender Daten aus vergangenen Kundeninteraktionen.	
MS_6	d	Verkaufschancen werden bei uns händisch bewertet oder intuitiv von den Mitarbeitern erkannt.	Verkaufschancen werden bei uns von einem analytischen System bewertet, dass Empfehlungen ausspricht und Potentiale aufzeigt.	
MS_7	d	Wir machen den meisten Gewinn mit unseren Grundleistungen.	Wir machen den meisten Gewinn mit unseren Aftersales-Services.	
MS_8	d	Wir kommen vor Projekten, Beschaffungen und Investitionen auf potentielle Interessenten und Kunden zu.	Potentielle Interessenten und Kunden kommen bei Projekten, Beschaffungen und Investitionen auf uns zu.	
MS_9	d	Wir stehen mit Neukunden erst beim Start einer Beschaffung in Kontakt.	Wir stehen mit Neukunden lange Zeit vor dem Start einer Beschaffung in Kontakt.	
MS_{10}	d	Unsere Kundenbearbeitung beginnt mit der Information bei Anfragen zu Lösungen und Leistungen.	Unsere Kundenbearbeitung beginnt mit der Inspiration im Rahmen von neuen Trends und Innovationen.	
MS_{11}	d	Wir reagieren auf den Kontakt durch den Kunden, den wir dynamisch moderieren.	Wir planen den Kontakt mit dem Kunden von unserer Seite aus, den wir strategisch vorbereiten.	
MS_{12}	d	Der Kunde führt uns durch seinen strukturierten Beschaffungsprozess.	Wir führen den Kunden durch unseren strukturierten Verkaufsprozess.	
MS_{13}	d	Wir verkaufen unsere Leistungen indirekt über den Vertrieb eines Partners an den Kunden.	Wir verkaufen unsere Leistungen direkt über unseren Vertrieb an den Kunden.	
MS_{14}	d	Unsere Kundenbearbeitung beginnt mit Fachexperten.	Unsere Kundenbearbeitung beginnt mit Generalisten.	
MS_{15}	d	Wir holen den Kunden bei seinen bestehenden Ideen und Konzepten ab und versuchen seine Erwartungen zu erfüllen.	Wir fordern den Kunden mit neuen Ideen und Konzepten heraus und bieten ihm einen völlig neuen Blick auf sein Geschäft.	
MS_{16}	d	Wir fokussieren uns auf an den Verkauf an Bestandskunden (Cross- und Upselling).	Wir fokussieren uns auf den Verkauf an Neukunden.	

<i>MS₁₇</i>	d	Wir haben eine Kultur der Leistungspflege (Farmer).	Wir haben eine offensive Wachstumskultur (Hunter).
<i>MS₁₈</i>	d	Unser Marketing fokussiert sich auf unsere Aussenwirkung und die Einbindung aktueller Marktthemen.	Unser Marketing fokussiert sich auf die Unterstützung des Vertriebs im Verkaufsprozess.
<i>MS₁₉</i>	d	Potentielle Kunden werden durch unsere Website und Marketing-Materialien zu passenden Angeboten geleitet, bevor der Kontakt beginnt.	Wir kontaktieren potentielle Kunden bereits mit Marketing-Materialien und Botschaften, die zu ihnen passen.
<i>MS₂₀</i>	d	Wir setzen auf eine Vielzahl von Kanälen, um Kunden zu erreichen, wobei wir keinen Kanal besonders fokussieren.	Wir fokussieren uns auf wenige Kanäle um Kunden zu erreichen.
<i>MS₂₁</i>	d	Unser Marketing befasst sich mit der Visualisierung von Informationen und Erklärungen zum Unternehmen sowie Lösungen, Produkten und Dienstleistungen.	Unser Marketing befasst sich mit Marktanalysen, Datengrundlagen und dem Targeting von Kunden.
<i>MS₂₂</i>	d	Kunden und potentielle Interessenten kommen bei Projekten, Beschaffungen und Investitionen zuerst mit unseren Marketing-Mitteln in Berührung.	Kunden und potentielle Interessenten kommen bei Projekten, Beschaffungen und Investitionen zuerst mit unseren Mitarbeitenden in Berührung.

Tabelle 28: Verwendete Indikatoren der Studie Inbound- und Outbound-Strategien im B2B-Geschäft

Gruppe	Indikator	P-Wert (H-Test)	Median (Outbound Sample)	Median (Inbound Sample)	n (Outbound)	n (Inbound)
Wettbewerbssituation	W_5	0.0252	5	5	57	51
	W_3	0.1184	4	3	57	51
	W_2	0.1952	4	4	57	51
	W_7	0.3481	3	3	57	51
	W_1	0.3507	2	2	57	51
	W_8	0.7980	5	5	57	51
	W_6	0.8624	4	4	57	51
	W_9	0.9290	5	4	57	51
	W_4	0.9874	5	5	57	51
Leistungskomplexität	L_2	0.0889	5	5	57	51
	L_3	0.0941	4	5	57	51
	L_{10}	0.0975	4	3	57	51
	L_1	0.1982	5	5	57	51
	L_9	0.3699	3	3	57	51
	L_6	0.5057	4	4	57	51
	L_5	0.5677	4	4	57	51
	L_4	0.5806	5	5	57	51
	L_8	0.9027	5	5	57	51
Wissensstand des Kunden	K_8	0.3550	6	6	57	51
	K_3	0.5750	4	4	57	51
	K_1	0.6797	5	6	57	51
	K_4	0.8172	6	5	57	51
	K_2	0.8306	5	5	57	51
	K_7	0.8651	5	5	57	51
	K_5	0.8705	5	5	57	51
	K_9	0.9402	5	5	57	51
	K_6	0.9451	4	4	57	51
Relevanz der Leistung	R_3	0.0334	5	6	57	51
	R_2	0.0664	5	6	57	51
	R_5	0.1099	4	4	57	51
	R_6	0.1454	3	3	57	51
	R_8	0.1850	3	3	57	51
	R_7	0.2124	3	3	57	51
	R_1	0.2212	5	5	57	51
	R_4	0.8737	5	5	57	51
Targeting	T_1	0.0061	5	6	57	51
	T_3	0.0092	5	2	57	51
	T_4	0.0429	5	4	57	51
	T_8	0.2704	5	5	57	51
	T_{10}	0.2790	5	5	57	51
	T_9	0.3141	5	5	57	51
	T_6	0.3688	5	5	57	51
	T_2	0.5344	4	4	57	51
	T_5	0.9145	4	4	57	51
	T_7	0.9698	5	5	57	51
Charakteristika der Marktbearbeitungsstrategie	MS_8	0.0000	3	5	57	51
	MS_{15}	0.0032	4	3	57	51
	MS_{10}	0.0070	4	3	57	51
	MS_5	0.0259	5	6	57	51
	MS_{17}	0.0327	4	3	57	51
	MS_{19}	0.0346	5	4	57	51

MS_{11}	0.0409	5	4	57	51
MS_3	0.0665	2	2	57	51
MS_2	0.0776	6	6	57	51
MS_{18}	0.1447	5	4	57	51
MS_4	0.2257	6	6	57	51
MS_9	0.3151	5	5	57	51
MS_{16}	0.3307	3	4	57	51
MS_{13}	0.3374	6	6	57	51
MS_{12}	0.4197	4	4	57	51
MS_6	0.4634	3	2	57	51
MS_7	0.517	3	2	57	51
MS_{22}	0.5637	5	6	57	51
MS_{20}	0.6807	5	5	57	51
MS_{21}	0.7514	3	3	57	51
MS_{14}	0.8051	4	4	57	51
MS_1	0.9711	2	2	57	51

Tabelle 29: Mittelwertvergleich zwischen dem Outbound- und Inbound Sample

2.2 Berechnungen zu Einflussfaktoren auf die Kontaktbereitschaft (zu 4.3.2)

Ähnlich zur Darstellung in Anhang 2.1 gibt dieser Abschnitt einen vollständigen Überblick der erhobenen und getesteten Indikatoren als Grundlage für die Aussagen in Teilabschnitt 4.3.2. Der Erhebungskontext wird dabei ebenfalls im Teilabschnitt dargestellt. Tabelle 30 dokumentiert die Kürzel der Indikatoren, ihre Skalierung gemäss Tabelle 26 sowie die verbundenen Fragestellungen bzw. die beiden Ausprägungen bei semantischen Differentialen. Die Erhebung wurde zeitgleich zur studentischen Arbeit von Kohler (2019) durchgeführt, wobei Teile des Datensatzes übernommen wurden.

Tabelle 31 stellt die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs aus dem Vignetten Design zwischen dem *Vorgehen des Kunden mit dem Anbieter* (1) und dem *selbstständigen Vorgehen des Kunden* (2) über den Wilcoxon-Test dar. Dabei wurden Indikatoren mit signifikanten Mittelwertunterschieden zum und über dem 5 % Niveau grau hervorgehoben. Da es hier keine Gruppen gab, wurden die Indikatoren bereits nach ihrer Signifikanz absteigend nummeriert.

Das Sample für ein Vorgehen des Kunden mit dem Anbieter wurden als *Mit.csv* und das Sample für das selbstständige Vorgehen als *Selbst.csv* im Ordner *Daten* auf dem externen Datenträger beigelegt. Die Spalten wurden dabei mit den Indikatorbezeichnungen versehen.

Indikator	Skala	Fragestellung oder Differential 1	Differential 2
<i>Sample</i> _{1,2}	b	Situation mit Anbieterkontakt	Situation ohne Anbieterkontakt
V ₁	d	Wir agieren in einer Situation, die statisch ist und sich wenig verändert.	Wir reagieren auf eine Situation, die dynamisch ist und sich stark verändert.
V ₂	I ₃	Autorität um Entscheidungen zu treffen	
V ₃	d	In der Situation lassen sich Prozessfehler, mit Einfluss auf die Ergebnisqualität, eindeutig bestimmen.	In der Situation lassen sich Prozessfehler, mit Einfluss auf die Ergebnisqualität.
V ₄	d	Die Problem- & Fragestellung ist gewohnt.	Die Problem- & Fragestellung ist neu.
V ₅	d	Wir fokussieren uns darauf eine Entscheidung zu treffen.	Wir fokussieren uns darauf die Grundlagen für eine Entscheidungssituation zu schaffen.
V ₆	I ₃	Eindeutigkeit des weiteren Vorgehens	
V ₇	I ₃	Anpassungswunsch bei relevanten Optionen	
V ₈	I ₃	Kompetenzen um Ergebnisqualität zu beurteilen	
V ₉	d	Wir legen uns auf ein Ergebnis fest, das sich später schwer rückgängig machen lässt.	Wir beschliessen ein Ergebnis, das sich später leicht rückgängig machen lässt.
V ₁₀	I ₃	Anzahl der beteiligten Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen	
V ₁₁	d	In der Situation gibt es ein eindeutig richtiges Ergebnis, dessen Qualität sich objektiv bestimmen lässt.	In der Situation gibt es mehrere passende Ergebnisse, deren Qualität sich subjektiv bestimmen lässt.
V ₁₂	d	Die Ergebnisqualität kann vorab getestet/ eingeschätzt werden.	Die Ergebnisqualität kann nur rückwirkend bewertet werden.
V ₁₃	d	Das Ergebnis setzt sich aus vielen kleinen Optionen zusammen.	Das Ergebnis besteht aus einer grossen ganzheitlichen Option.
V ₁₄	I ₃	Übersicht über Informationen	
V ₁₅	d	Die Situation lässt sich mit speziellem Fachwissen auflösen.	Die Situation lässt sich nicht mit speziellem Fachwissen auflösen.
V ₁₆	I ₃	Wichtigkeit der Phase im Unternehmen	
V ₁₇	I ₃	Unterschiedlichkeit der möglichen Ergebnisse (oder Entscheidungen)	
V ₁₈	I ₃	Wie bewerten Sie die durchschnittliche Prozessgeschwindigkeit in den Phasen mit persönlichem Anbieterkontakt?	
V ₁₉	I ₃	Kontakt zu unabhängigen Experten	
V ₂₀	I ₃	Aufwand in der Phase	
V ₂₁	I ₃	Anzahl der möglichen Ergebnisse (oder Entscheidungen)	
V ₂₂	I ₃	Zeitlicher Druck in der Phase	
V ₂₃	I ₃	Verantwortung der beteiligten Mitarbeiter für Fehler	
V ₂₄	I ₃	Verfügbarkeit von Informationen	

Tabelle 30: Verwendete Indikatoren der Studie Beschaffungsprozesse unter steigender Komplexität

Indikator	P-Wert (Wilcoxon-Test)	Median (Mit Kontakt)	Median (Ohne Kontakt)	n (Mit Kontakt)	n (Ohne Kontakt)
V ₁	0.0025	5	4	42	39
V ₂	0.0294	5	5	42	39
V ₃	0.0495	4	3	42	39
V ₄	0.0499	4	3	42	39
V ₅	0.0613	4	3	42	39
V ₆	0.0980	5	5	42	39
V ₇	0.1023	5	5	42	39
V ₈	0.1077	5	5	42	39
V ₉	0.1375	3	3	42	39
V ₁₀	0.2330	4	3	42	39
V ₁₁	0.2484	4	4	42	39
V ₁₂	0.3342	5	4	42	39
V ₁₃	0.3806	4	4	42	39
V ₁₄	0.3941	5	5	42	39
V ₁₅	0.4560	6	5	42	39
V ₁₆	0.4625	5	5	42	39
V ₁₇	0.4850	4,5	5	42	39
V ₁₈	0.5368	5	5	42	39
V ₁₉	0.5626	4	4	42	39
V ₂₀	0.6280	5	5	42	39
V ₂₁	0.6380	5	4	42	39
V ₂₂	0.7401	5	4	42	39
V ₂₃	0.9370	4	4	42	39
V ₂₄	0.9959	5	5	42	39

Tabelle 31: Mittelwertvergleich zwischen dem Sample mit und ohne Anbieterkontakt

3. Interview-Übersicht (zu 4.1 und 4.2)

Der qualitative Teil der Dissertation umfasst 30 Interviews für vertiefende Fragestellungen zum Forschungsschwerpunkt *Lead Management*, die an dieser Stelle dokumentiert werden. Der Fragebogen befindet sich dabei auf der nächsten Seite.

Die Länge der Interviews sowie eine Einordnung in Case Study- oder Experten-Interviews wurde bereits in Abschnitt 4.1 in Tabelle 16 dargestellt sowie eine Anordnung der Interviews nach Beschaffungspotentialen in Verbindung mit Abbildung 28 vorgenommen. Bei den Interviews handelt es sich um die Grundlage der vierstufigen Verdichtung der Untersuchungsergebnisse in Kapitel 4, d.h. den ersten Schritt in Abbildung 29.

Tabelle 32 gibt einen Überblick der Interview-Partner inklusive relevanter Zusatzinformationen. Für eine strukturierte Auswertung der Interviews wurde der Protokollstil gewählt. Die Zitation der Interview-Partner «I» im Text der Dissertation erfolgt unter Angabe der Protokollnummer sowie des jeweiligen Abschnitts.

Aufgrund der Vertraulichkeit einiger Aussagen erfolgt die Nennung der Interview-Partner in Tabelle 32 in alphabetischer Reihenfolge. Die Zuordnung zwischen Protokollnummer und Interview-Partner ist durch die beigelegten Protokolle für den Referenten und Korreferenten gewährleistet. Eine Einsicht der Protokolle durch Dritte ist jederzeit gemeinsam mit dem Autor möglich. Bei der Verwendung der Daten für öffentlich zugängliche Publikationen sollte lediglich die anonymisierte Liste aus dem Hauptdokument verwendet werden.

Fragebogen zu Initialphasen im B2B-Geschäft

Informationen zum Interview-Partner: *Position und Tätigkeit, Hintergrund des Unternehmens, Marktposition und Wettbewerb, Fokus auf eine markt- und/oder produktgetriebene Wachstumsstrategie mit Neukunden; Fokus auf B2B und komplexe Leistungen.*

Bei den Informationen in den grauen Feldern handelt es sich um Stichworte, falls eine Frage zu offen formuliert wurde.

“Lead Generation identifies (1), initiates (2) and nurtures (3) relationships with the right people, making them sales ready.” (Carroll, 2006, S. 12)

1. Identify

- Welche Lead-Arten unterscheiden Sie?

(Outbound- und Inbound Leads, M&S Alignment)

- Auf welchem Weg gewinnen Sie Ihre Leads?

(Quelle, Kanal, Kontaktpunkte)

- Welche Kundeninformationen bereiten den persönlichen Erstkontakt wirkungsvoll vor?

(Informationstyp [BC, persönliche Daten, ...], Potentialanalyse/ Attraktivität des Leads/ Voraussetzungen um alle Phasen zu durchlaufen, Informationen für Sales & weitere Stellen, Prozess; Disqualifizierung: Inquiry vs. Sales Ready, Informationen vor und im Kontakt)

- Wie erkennen Sie veränderte Situationen am Markt und in Unternehmen, die eine Opportunity beim Kunden schaffen?

(Informationsquellen und Anzeichen)

2. Initiate

- Welche Marketing-Mittel/Instrumente/Angebote haben die höchste Lead-Conversion [pro Lead-Art]?

(Kunde hat noch keinen Beschaffungsprozess gestartet vs. laufende Beschaffung, Lead-Capture, Informationen vor dem Kontakt: Pricing & Profilierungsleistungen, BC: Fokus auf Entscheidungsträger, Outbound: Ausschreibungen vermeiden, Innovationsverkauf, Individualisierung von Marketing-Mitteln beim Einstieg)

- Welche Ziele verfolgen Sie in den ersten Phasen mit den Leads und wie definieren Sie die jeweiligen Erfolge [pro Lead-Art]?

(Sensibilisieren vs. Beraten vs. Abschiessen)

- Welche Team-Zusammensetzung ist optimal um den Interessenten in den ersten Phasen zu begleiten?

(Wie steigt Ihr Selling-Center in einen Interessenten ein und welche Kompetenzen sind dabei wichtig?)

- Wann initiiert der Kunde den persönlichen Kontakt, wann geht er selbstständig vor und wann initiieren Sie den Kontakt aktiv?

(Direktkontakt durch den Kunden vs. Direktkontakt nach einer Anfrage vs. Kontakt ohne direkte Anfrage vs. Anfrage ohne persönlichen Kontaktwunsch, positive und negative Selbstständigkeit)

3. Nurture

- Wie lassen sich Marketing-Mittel im digitalen Umfeld an den Anforderungen/Phasen des Vertriebs ausrichten?

(Wie gelingt eine Unterstützung/ Zusammenarbeit/ Entlastung [durch digitale Tools/ Automatisierung]?)

- Wie gelingt es Ihnen die einzelnen Phasen miteinander zu verknüpfen, d.h. die Dynamik mit dem Kunden aufrechtzuerhalten?

- Scoring & Sales Readiness (Schritte/Stufen und Bearbeitung, Aufgaben Marketing vs. Sales),
- Nachfassen (wann und wie, Widerstände, Phasen mit Kundenbarrieren, Verlangsamung vs. Abbruch),
- Zurückweisung von Leads durch Sales (Kriterien),
- Handover (Datengrundlagen und Kriterien, Datenschutz),
- Erfolgsmessung (Tracking & Reporting),
- CRM-Grundlagen (Pull vs. Push),
- Reaktionsgeschwindigkeit sicherstellen.

- Wann und wie setzen Sie Mitarbeitende im Sales Funnel ein?

(Effektiver & effizienter Einsatz von HR im Sales Funnel, Aufheizen des Leads [Technik], Selling Center beim Einstieg, persönliche Begleitung vs. digitalisierte Lösung)

- Wie hat sich die Rolle des Vertriebs im Kundenkontakt verändert?

(bzw. die Kundenanforderungen an den Vertrieb)