Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

3 | 2018 **ABSCHIED** Prof. Dr. Christian Belz **SCHWERPUNKT** Reorganisation im Kreuzverhör • IT und Marketing in Zusammenarbeit • Channel-Management • Wirkungsvolle Verkäufer • Vorraussetzungen der Digitalisierung • Akquisition und Integration **SPEKTRUM** Employer Marketing • Firstmover Digitalisierung im Druck • Digitale Unterstützung von Kundengesprächen • Ende des traditionellen Agenturmodells **KOMMENTAR** Top-Down vs. Bottom-up Marketing

www.marketing-review.ch

Reorganisation in Marketing und Verkauf

Universität St.Gallen

"From insight to impact"

FRONERI – Digitale B-to-B-Vertriebsunterstützung

Über die Wirkungserfolge einer Tablet-basierten Applikation in Kundengesprächen

Die Rolle des Verkäufers im Business-to-Business-Geschäft wandelt sich; vom Produkteverkäufer hin zum Berater, der im Dialog mit dem Kunden Mehrwert schafft. Digitale Applikationen unterstützen Verkäufer im persönlichen Kundengespräch. Was solche Applikationen zu leisten vermögen und welche Faktoren deren Wirkung beeinflussen, zeigt dieser Beitrag am Beispiel von FRONERI.

Dr. Axel Thoma, Oliver Lukas, Christian Hacker

Wir befinden uns im Zeitalter des „Empowered Customer“. Man liest viel über den Wandel im Konsumentengeschäft und die fast unbeschränkten Möglichkeiten, welche die Digitalisierung den Kunden eröffnet. Im Vergleich dazu wird wenig über das Business-to-Business-Geschäft (B-to-B) gesprochen. Dabei wandelt sich gerade an dieser wichtigen Schnittstelle zwischen Anbieter und umsatzstarken Geschäftskunden die Interaktion und Rolle des Verkäufers. So verkündete Forrester Research (2015) als Resultat der Digitalisierung und Automatisierung den „Death of a B2B Salesman“. Wer solchen Prognosen nicht zu viel Glauben schenken will, wird eingestehen, dass Einkäufer heutzutage viel besser informiert sind und eine höhere Beschaffungskompetenz besitzen. Als Folge davon stellen diese eine höhere Erwartung an das Kundengespräch und die Verkäufer. Gemäss einer Studie von A.T. Kearney (Gebhardt/Handschuh 2016) ist es künftig die zentrale Aufgabe des Verkäufers, Kundeninteraktionen einfacher zu gestalten und konkreten Mehrwert im Gespräch zu erzeugen. Verkäufer werden mehr erklären, navigieren helfen und Lösungen zusammen mit den Kunden entwickeln, statt im klassischen Sinne zu argumentieren, um standardisierte Produkte oder Dienstleistungen zu portieren. Hartmann, Wieland und Vargo (2018) rechnen mit einer grundlegenden Veränderung der Rolle des Verkäufers durch den Einsatz digitaler Kommunikationsmittel und der damit einhergehenden Notwendigkeit, Wissen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Studien wie die von Roland Berger (2015) oder McKinsey (2017) empfehlen den Einsatz digitaler Vertriebsunterstützung in Form von Applikationen auf mobilen Endgeräten (z.B. Tablets, Notepads) mit dem Ziel, Kundengespräche produktiver, involvierender und ergebnisorientiert zu gestalten (vgl. Abbildung 1). Auch Google (2015) weist in seiner Studie darauf hin, dass auf der Einkaufsseite die Generation Y – geboren zwischen 1980 und 1990 – bereits die grösste Gruppe bei den Einkaufsbeeinflussern stellt und den nutzenstiftenden Einsatz digitaler Mittel erwartet. Nur was solche B-to-B-Applikationen zu leisten vermögen und welche Faktoren deren Wirkung beeinflussen, ist bisher wenig erforscht (Gill/Sridhar/Grewal 2017). Ermöglichen solche Applikationen beispielsweise, wie von Dixon und Tanner (2012) beschrieben, dass der Verkäufer zum Architekten für Wandel wird und bessere Entscheidungsprozesse ermöglicht? Oder sich weitere Vorteile durch eine stärkere Involvierung der Kunden ergeben (Kumar/Pansari 2016)? Dieser Praxisreport FRONERI leistet dazu einen Beitrag, in dem er den Einsatz einer solchen Applikation rückblickend auf drei Jahre und im schweizweiten Einsatz durch rund 30 Verkaufsberater beschreibt und bewertet.

FRONERI Vertriebsumfeld

FRONERI wurde im Jahr 2016 als Joint Venture von Nestlé mit dem britischen Eishersteller R&R Ice Cream gegründet. Das Unternehmen ist in über zwanzig Ländern aktiv und erzielt einen Umsatz von rund 2,6 Milliarden Euro. Im Schweizer Markt ist FRONERI mit einer eigenen Vertriebs- und Verteilorganisation und rund 800 Mitarbeitenden tätig. Unter den Marken FRISCO, MÖVENPICK, FINDUS, BUITONI und LEISI werden Hunderte von Produkten sowohl für den Detailhandel als auch für den Hotel-, Restaurant- und Catering-Bereich (HoReCa) angeboten. Als Spezialist in den Kategorien Glacé, Dessert und Pasta differenziert sich FRONERI gegenüber der Konkurrenz.

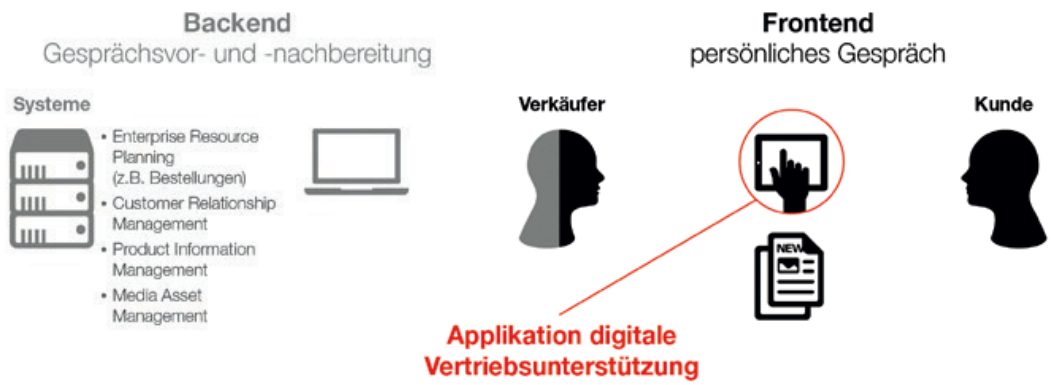
Mittels neun Verteilzentren und regionalen Verkaufsteams ist FRONERI schweizweit präsent. Rund 50 Verkaufstelefonistinnen pflegen wöchentlich telefonischen Kundenkontakt und stellen in erster

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

Oliver Lukas
National Sales Manager bei FRONERI
oliver.lukas@ch.nestle.com
Tel.: +41 (0) 71 8448111
www.FRONERI.ch

Christian Hacker
Leiter Beratung der E,T&H Werbeagentur AG LSA
christian.hacker@ethcom.ch
Tel.: +41 (0) 71 8466868
www.ethcom.ch

Abb. 1: Digitale Vertriebsunterstützung in B-to-B-Kundengesprächen



Quelle: eigene Darstellung.

Linie die Bestellfrequenz des bestehenden Warenkorbs sicher. Das HoReCa-Aussendienstteam mit 30 Verkaufsberatern fokussiert auf Neukunden-Akquise und die Verbreiterung des Warenkorbs bei bestehenden Kunden. Dafür werden neue Produkte und Konzepte präsentiert, spezielle Promotionen offeriert oder Zusatzdienstleistungen wie z.B. kundenspezifische Dessertkarten angeboten. Pro Jahr werden rund 15 000 persönliche Kundengespräche geführt.

Eine Herausforderung für den Vertrieb ist das heterogene Gastronomie-Umfeld: vom Schnellimbiss über die Gemeinschaftsgastronomie in Heimen bis hin zum 5-Sterne-Hotel-Restaurant besucht der Verkaufsberater unterschiedlichste Betriebe und Gesprächspartner (u.a. Koch, Einkäufer, Betriebsführer) mit entsprechend vielfältigen Bedürfnissen. Ein alltägliches Ringen um Zeit und Aufmerksamkeit beim Kunden, der mit gleicher Intensität von den anderen Marktteilnehmern bearbeitet wird. Bis 2014 arbeitete das HoReCa-Vertriebsteam mit gedruckten Verkaufsunterlagen. Tablets kamen bereits zum Einsatz, wobei sich dieser auf Backend-Arbeiten (Besuchsplanung, Bestellsystem) konzentrierte und nur sporadisch digitale Inhalte in der Form von PDF oder PowerPoint den Kunden gezeigt wurden.

Mehrwert schaffen statt Produkte verkaufen

Im Glacé-Geschäft ist die Herstellermarke dem Gast und Konsumenten dank Werbung meist bekannt, wird entsprechend wertgeschätzt und bezahlt. Hier schaffen Brands wie MÖVENPICK und FRISCO selbst einen Mehrwert für den B-to-B-Kunden. Der Verkaufsberater punktet zusätzlich mit durch FRONERI zur Verfügung gestellten Abverkaufshilfen wie Dessertkarten oder Sortimentstafeln.

Viel schwieriger für den Verkaufsberater gestaltet sich das Differenzieren und das Schaffen von Mehrwert bei Produktgruppen wie z.B. Pasta. Diese Produkte werden ohne Nennung der Marke durch den B-to-B-Kunden, z.B. als Mittagsmenü, verarbeitet. Die Konsequenz: Für den Gastrobetrieb wird der Produktpreis als Teil der Gesamtkalkulation entscheidend; Aspekte wie Brand und Qualität ordnen sich unter. Produktbezogene Nutzenargumentationen, die der Verkauf über die Jahre er-

Zusammenfassung

Die Aufgabe des persönlichen Verkaufs ist es, im Kundengespräch gemeinsam Mehrwert zu schaffen. Kunden mit hoher Beschaffungskompetenz dank dem Internet und durch die Automatisierung und Digitalisierung geförderte Alternativen wie z.B. Einkaufsplattformen sind dabei eine grosse Herausforderung. Gleichzeitig bieten digitale Hilfsmittel wie Tablet-basierte Applikationen neue Chancen. So helfen diese dem Verkauf, Kundengespräche flexibler und relevanter zu gestalten, Opportunitäten gezielter zu identifizieren, mögliche Lösungen abzustecken und damit Entscheidungsprozesse zu beschleunigen.

lernte, verfangen bei den Kunden immer weniger. Darum ist es die erklärte Aufgabe des Vertriebsberaters, dem Kunden aufzuzeigen, wie FRONERI ihm dabei hilft, seinen Umsatz zu steigern oder seine Kosten durch z.B. effizientere Verarbeitung zu optimieren. Dazu hat FRONERI Konzepte entwickelt, welche ganz im Sinne des „Moving Beyond Products“ aus Elementen wie Inspirationen/Rezepten, Kalkulationsbeispielen und Abverkaufshilfen bestehen. Zusammen mit den darauf abgestimmten Produkten werden damit massgeschneiderte Gesamtlösungen für den Kunden geschaffen. Nur: Wie lässt sich dieser Verkaufsansatz im persönlichen Kundengespräch aktivierend und ergebnisfördernd unterstützen?

Die bestehenden Hilfsmittel wie gedruckte Unterlagen als auch PDF/PowerPoint erwiesen sich als zu starr und unflexibel. Mit linear aufgebautem Informationsmaterial und ausformulierten Argumenten liess sich ein kundenspezifischer, situativer Dialog nicht führen. FRONERI sah deshalb die Chance, dem Aussendienst auf den vorhandenen Tablets neue und in anderer Form aufbereitete interaktive Inhalte zur Verfügung zu stellen.

Applikation für das Kundengespräch

FRONERI Marketing und Verkauf entwickelten 2014 zusammen mit einem externen Partner die vertriebsunterstützende Applikation namens „Cycle-App“ für die bestehenden Tablets. Die Applikation basiert auf einer plattformunabhängigen Entwicklungsumgebung, die mit JavaScript und HTML5 arbeitet. Die Daten – aktuell über drei Gigabyte an Dokumenten, Bildern und Filmen – sind lokal auf den Geräten der Verkaufsberater gespeichert und damit auch offline nutzbar. Die Applikation wurde um die browserbasierten Module Content Management Interface und Analytics ergänzt. Auf ein individuelles Benutzermanagement, welches das Tracking einzelner Nutzer ermöglicht, verzichtete FRONERI mit Blick auf die eigene Vertrauenskultur.

Thematisch deckt die Applikation die Spezialitätenfelder Glacé, Dessert und Pasta ab. Das Vertriebsziel ist es, bei Kunden neue Felder zu erschliessen oder in bestehenden Feldern zusätzliche Produkte zu listen. Als Mittel dazu dient eine Auswahl von Mehrwert erzeugenden Konzepten. Entsprechende digitale Inhalte werden regelmässig produziert. Die Inhalte selbst sind bewusst nicht linear strukturiert, sondern als kundenzentrierte, modulare Informationsräume aufgebaut und mit multimedialen, interaktiven Inhalten angereichert – vergleichbar mit einer Mindmap, in die hinein- und herausgezoomt werden kann. Dieser Aufbau ermöglicht eine flexible, situative Gesprächsführung, ausgerichtet am Kunden, an seinen Interessen, seinem Vorwissen und der zur Verfügung stehenden Zeit.

Einsatz im Tagesgeschäft

Den Verkaufsberatern eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten des Gesprächseinstiegs und der Gesprächsführung. Diese beginnt mit dem Startscreen der Applikation, welcher als Canvas (Schaubild) die Arbeitswelt des Kunden zeigt (vgl. Abbildung 2). Im Gegensatz zu den früheren Verkaufsprospekten stehen nicht Produkte oder Marken und deren Vorteile im Zentrum, sondern die Arbeitsfelder des Kunden: der Gastkontakt und -service im „Front-of-the-House“ und die Warenbeschaffung und -verarbeitung im „Back-of-the-House“. Über diese Felder führt der Verkaufsberater zu Ideen und Lösungsansätzen, die beim Kunden den Umsatz steigern oder die Gewinnmarge verbessern.

Dabei helfen interaktive Tools in der Applikation wie der Margenkalkulator (vgl. Abbildung 3), Opportunitäten zu identifizieren und mit dem Kunden zu validieren. Beispielsweise gibt es das Konzept „Pasta-Herbstwoche“, welches aus saisonalen Rezeptideen, Menükarten und Verkaufsstellern besteht. Über die Inspiration „wie wäre

Abb. 2: Kundenzentrierter Canvas für verschiedene Gesprächseinstiege

Quelle: Screenshot FRONERI-Applikation.

Kernthesen

1. Eine digitale Vertriebsunterstützung hilft Verkäufern im direkten Gespräch mit Kunden, Mehrwert zu schaffen.
2. Der potenzielle Mehrwert aus Kunden- und Anbietersicht: gesteigerte Produktivität in allen Gesprächsphasen, bessere Involvierung des Kunden durch relevantere Inhalte und damit eine höhere Ergebnisorientierung.
3. Für den nachhaltigen Erfolg einer digitalen Vertriebsunterstützung sind drei Stellhebel in Kombination wichtig: Inhalt, Technik und Nutzer.

Abb. 3: Kalkulator zur Validierung von Konzeptideen

Quelle: Screenshot FRONERI-Applikation.

es, wenn Sie als Mittagsmenü eine abwechslungsreiche Pasta-Woche anbieten?“ zeigt der Verkaufsberater mit dem Kalkulator auf, welchen Bruttogewinn der Kunde in Abhängigkeit des Menüpreises, Anzahl verkaufter Menüs und Dauer der Aktion erzielen kann. Verkauft wird eine für den Kunden kommerziell interessante Idee; die FRONERI-Produkte sind eines von mehreren Elementen der Gesamtlösung. Ein weiteres Tool ist der „Profiler“. Mit dessen Hilfe bespricht der Verkäufer mit dem Kunden dessen Angebots- und Verkaufssituation und erhält, basierend auf Erfahrungswerten, einen konkreten Vorschlag, welche Glacé-Variationen am erfolgversprechendsten sind. Selbstverständlich lassen sich mit der Applikation Dokumente wie z.B. Produktbeschriebe aufrufen, in einen Dokumentenkorb legen und dem Kunden direkt per E-Mail zustellen. Das gesamte Gespräch erfolgt nahtlos aus einem Guss.

Aufseiten des Vertriebsmanagements erfolgt die Inhaltsplanung entsprechend der Verkaufsprogramme. Diese orientieren sich an Sales Cycles entsprechend den Jahreszeiten, die für die Gastronomie bestimmend sind. Der Grossteil der Inhalte der Applikation wird von FRONERI über ein Browser-Interface aktualisiert. Zudem wird über die Auswertung der aggregierten Nutzungswerte analysiert, welche Inhalte wie oft genutzt werden, um bei Bedarf in Verkaufsmeetings gezielte Feedbacks einzuholen und Optimierungen vorzunehmen.

Wirkung und Nutzen

Erwartungsgemäss konnte mit dieser vertriebsunterstützenden Lösung auch bei langjährigen Kunden eine erhöhte Aufmerksamkeit erzielt werden, wobei dieser Neuigkeitseffekt mit der Zeit abnahm. Kunden lassen sich durch interaktive Elemente motivieren, aktiver

Handlungsempfehlungen

1. Vor der Entwicklung einer digitalen Vertriebsunterstützung einen objektiven Ist-Soll-Vergleich ziehen. Wie gross ist der geplante Schritt und ist dieser machbar? Nicht bloss aus technischer und inhaltlicher Sicht, sondern welche Anforderungen stellen sich an die künftigen Fähigkeiten des Verkäufers?
2. Verkauf und Marketing gemeinsam in die Pflicht nehmen, was Inhalte und Budgets betrifft. Gemeinsam bestimmen und entwickeln sie Inhalte, die helfen, im Gespräch mit dem Kunden Opportunitäten für Mehrwert zu identifizieren und zu validieren.
3. Die Einführung einer digitalen Vertriebsunterstützung als Transformationsaufgabe behandeln. Nutzerseitig sind das Verstehen, Können und Wollen entscheidend.
4. Die Applikation in bestehende Verkaufsschulungen integrieren. Konzepte und Applikationen sind gleichzeitig zu schulen und einzuüben.
5. Die Transparenz einer digitalen Applikation proaktiv nutzen. Nicht nur Nutzungszahlen rückblickend verfolgen, sondern den Einsatz der Applikation mit konkreten Vertriebszielen verknüpfen und die Verkäufer messen und coachen.

am Gespräch teilzunehmen und dessen Verlauf mitzugestalten. Wiederkehrende Kundenbefragungen von FRONERI zeigen eine positive Entwicklung bei den Aspekten „Qualität der Beratung“ und „erbrachter Mehrwert“ im Kundengespräch. So schätzen Kunden die Relevanz der Gespräche höher ein und fühlen sich bei der Entscheidungsfindung besser unterstützt.

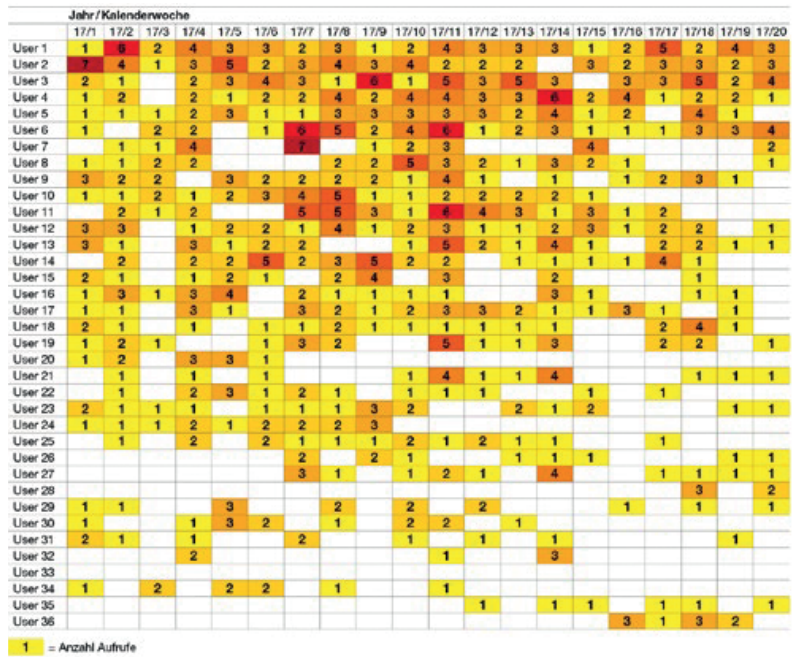
Aus interner Sicht konnte die Time-to-Market deutlich verkürzt werden; von mehreren Wochen hin zu wenigen Tagen. Die digitale Distribution erfolgt per Knopfdruck, und das Update wird beim nächsten Start der Applikation auf allen Geräten ausgeführt. Damit ist sichergestellt, dass überall die gleichen, aktuellen Inhalte im Einsatz sind. So lassen sich Informationen einfach austauschen oder mit neuen Inhalten auf kurzfristige Entwicklungen an der Verkaufsfront reagieren. Mit der Lancierung der Applikation stellte FRONERI einen Grossteil der Produktion von anderen Kommunikationsmitteln ein. Die damit verbundene Kosteneinsparung von rund einer viertel Million Schweizer Franken pro Jahr hat die Entwicklung und den bisherigen Unterhalt der Lösung mehr als gegenfinanziert.

Eine signifikante Korrelation der Umsatzzahlen mit der Einführung der vertriebsunterstützenden Lösung liess sich nicht feststellen. Für die Messung der Sortimentsbreite bei den Kunden steht leider kein Indikator zur Verfügung. Es wird sich zeigen müssen, ob die kundenseitig wahrgenommene höhere Beratungsqualität sich langfristig in gesteigerter Loyalität und nachhaltigen Umsätzen manifestiert. Während Neu- wie auch Bestandskunden positiv auf die Lösung reagieren, zeigt sich bei den FRONERI-Verkaufsberatern ein durchzogenes Bild. Bei traditionellen Kommunikationsmitteln wie z.B. Broschüren oder via E-Mail verteilten digitalen Dokumenten lässt sich der Nutzungsgrad – der Einsatz durch den Vertriebsberater im Kundengespräch – faktisch nicht belegen. Im Gegensatz dazu liefert diese Applikation objektive Nutzungszahlen praktisch in Echtzeit. Die Heat-Map (vgl. Abbildung 4) für die Kalenderwochen 1 bis 20 im Jahr 2017 zeigt, dass ein überschaubarer Kreis der Verkaufsberater die Lösung regelmässig nutzt, während die Mehrheit diese zu wenig oder überhaupt nicht mehr einsetzt. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Eine Untersuchung des Nutzungsverhaltens hat folgende harte und weiche Faktoren identifiziert.

Harte Erfolgsfaktoren

Zu den „harten“ Erfolgsfaktoren zählt das Projektteam die Bereiche Hard- und Software sowie die durch das Management festgesetzten Rahmenbedingungen und getroffenen Entscheide. Fünf Faktoren kamen zum Vorschein: Erstens, die Leistungsfähigkeit der Technik. Die Android-Tablets waren bereits vor der Entwicklung und Lancierung der Vertriebsapplikation im Einsatz. In der Startphase genügte deren Performance; für die aktuellen Inhalte – viele Filme, interaktive Elemente und Motion Design – haben die Tablets ihre Leistungsgrenze überschritten. Verzögerungen beim Seitenaufbau schränken die User Experience spürbar ein und verlangsamen den Gesprächsfluss. Tablets sind, was deren Leistungsvermögen betrifft, nach wie vor nicht mit Notepads oder Laptops vergleichbar. Zweitens, die regelmässige Bereitstellung neuer und qualitativ guter Inhalte. Bei FRONERI stellte sich die

Abb. 4: App-Nutzungszahlen pro User KW 1–20/2017



Quelle: Daten FRONERI-Applikation.

Produktion neuer, interaktiver, kundenzentrierter und mediengerecht entwickelter Inhalte wie z.B. Bewegtbild oder interaktiver Infografiken im Vergleich zu klassischen Medien als aufwendig heraus. Die nach Produktgruppen gegliederte Struktur erschwerte die Budgetbeschaffung zusätzlich. Drittens, das Verhindern von Opting-Out-Möglichkeiten, die dem Ziel zuwiderlaufen. Im ersten Jahr wurde die physische Produktion von Verkaufsunterlagen bewusst eingestellt. Im zweiten Jahr erschienen nach und nach wieder gedruckte Unterlagen. Diese liessen alte Verhaltensmuster wieder aufleben und ermöglichten es den Wandlungsunwilligen, ohne Applikation zu arbeiten. Viertens das Belohnen des gewünschten Verhaltens. Im konkreten Fall wurden weder der Einsatz der Applikation noch das Erbringen von Beratungsleistungen im Kundengespräch incentiviert. De facto erwartete man „A“, während weiterhin „B“ durch das Bonisystem gefördert wurde. Fünftens, aktive Steuerung und Coaching durch das Vertriebsmanagement. Zwar überwacht das Vertriebsmanagement die Nutzung der Applikation und trifft basierend darauf Entscheide zur Optimierung der Inhalte. Die regionalen Verkaufsleiter (First-Line-Manager) nutzen diesen Feedback-Loop aber noch zu wenig für direktes On-the-Job-Coaching.

Weiche Erfolgsfaktoren

Die „weichen“ Erfolgsfaktoren beziehen sich auf die Mitarbeiterebene, konkret die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertriebsmannschaft. Drei Faktoren stellten sich rückblickend als zentral heraus: Erstens, die Änderung des Mindset, sprich das Verständnis für die neue Rolle des Verkaufsberaters. Dieses „Verstehen“ wurde zu wenig eindeutig und zu wenig lange gefördert. Augenscheinlich lag der Fokus zu stark auf Tablet und Applikation als alleinige Treiber dieser Rollenänderung. Zweitens, das Überwinden von Ängsten und Komfortzonen – das „Wollen“. Während einige Verkaufsberater die Möglichkeiten der Vertriebsunterstützung begrüssten und diese zu nutzen wussten, war die Mehrheit vorsichtig zurückhaltend. Fortschritt ja, persönliche Veränderung lieber nicht. Auch hier galt der Weg des geringsten Widerstands; wer selbst keine schnellen, positiven Erlebnisse hatte, setzte die Applikation nur noch punktuell ein. Drittens, das Befähigen der Vertriebsmannschaft, was sowohl die neuen, konzeptbasierten Inhalte als auch den Einsatz von Tablets im persönlichen Kundengespräch betrifft. Zwar fanden regelmässige Coachings durch externe Verkaufstrainer statt. Inhaltlich und didaktisch nahmen diese wenig bis keinen Bezug auf die neuen vertriebsunterstützenden Instrumente. Gründe dafür sind abweichende operative Zielsetzungen und mangelnde Erfahrung seitens der Verkaufstrainer im Umgang mit digital unterstützten Gesprächssituationen. Schliesslich wurden auch neue Mitarbeitende im Zuge des Onboardings zu wenig mit der Applikation geschult.

Fazit: Ein erster wichtiger Schritt vom Verkäufer zum Berater

Will der Aussendienstmitarbeitende seine Daseinsberechtigung künftig nicht verlieren, so muss er sich in einer digital vernetzten und transparenten Welt von kompetenten Kunden wandeln. Die zentrale Frage ist, wie der Verkäufer im persönlichen Kundengespräch nicht nur Mehrwert schafft, sondern mehr Wert, als es andere Kanäle, wie z.B. durch Künstliche Intelligenz getriebene E-Shops, tun. Digitale Mittel der Vertriebsunterstützung wie z.B. Tablet-basierte Applikationen können ihn dabei unterstützen. Nur sind Inhalte und Technik alleine nicht hinreichend für den Erfolg. Der Verkäufer als User, Navigator, Moderator und Berater ist neben Inhalt und Technik der dritte Stellhebel. Im Praxisbeispiel FRONERI hat sich gezeigt, dass die drei Stellhebel (Inhalt, Technik und Nutzer) nicht mit gleicher Geschwindigkeit betätigt wurden. Daran wird derzeit gearbeitet, denn die Kunden möchten auf die Möglichkeit persönlicherer, interaktiverer Gespräche nicht mehr verzichten.

Literatur

Dixon, A./Tanner, J. (2012): Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 32, 1, pp. 9–14.

Forrester Research (2015): Death of a (B2B) Salesman, https://www.forrester.com/report/Death+Of+A+B2B+Salesman/-/E-RES122288, Abruf: 25.10.2017.

Gebhardt, C./Handschuh, M. (2016): Wie die Digitalisierung den B2B-Vertrieb verändert, in: Sales Management Review, 25, 1, S. 44–55.

Gill, M./Sridhar, S./Grewal, R. (2017): Return on Engagement Initiatives: A Study of a Business-to-Business Mobile App, in: Journal of Marketing, 81, 4, pp. 45–66.

Google (2015): The Changing Face of B2B-Marketing, https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing/, Abruf: 25.10.2017.

Hartmann, N./Wieland, H./Vargo, S. (2018): Converging on a New Theoretical Foundation for Selling, in: Journal of Marketing, 82, 2, pp. 1–18.

Kumar, V./Pansari, A. (2016): Competitive Advantage Through Engagement, in: Journal of Marketing Research, 53, 4, pp. 497–514.

McKinsey (2017): Finding the Right Digital Balance in B2B Customer Experience, https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/finding-the-right-digital-balance-in-b2b-customer-experience, Abruf: 25.10.2017.

Roland Berger (2015): Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs, https://www.rolandberger.com/de/Publications/pub_the_digital_future_of_b2b_sales.html, Abruf: 25.10.2017.