
Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Relevanz der Themenstellung	4
1.2 Positionierung und Ziele der Arbeit	6
1.3 Forschungsansatz	9
1.4 Aufbau der Arbeit	14
2 Literatur zum Wandel bei Vertriebspositionen	17
2.1 Literatur zu Verkäuferpositionen	17
2.1.1 Klassifikationen von Verkäufertypen	18
2.1.2 Literatur zu Verkaufsstilen	33
2.1.2.1 Consultative Selling: der beratende Verkäufer	37
2.1.2.2 Insight Selling: der verkaufende Berater	44
2.1.2.3 Verkaufsstile in der wissenschaftlichen Literatur	55
2.2 Literatur zu Verkaufsteams	73
2.2.1 Team Selling: Zusammenspiel diverser Vertriebspositionen	74
2.2.2 Klassifikationen von Positionen und Rollen in Verkaufsteams	91
2.3 Fazit zum Literaturüberblick	98
3 Vorstudien: B2B-Verkauf ist Teamsport	101
3.1 Einzelfallstudie: BankIT AG	102
3.1.1 Empirische Methodik	103

3.1.1.1	Rahmen der Untersuchung	104
3.1.1.2	Datenerhebung und -aufbereitung	107
3.1.1.3	Datenanalyse	114
3.1.1.4	Sicherung der wissenschaftlichen Qualität	116
3.1.2	Kontext der BankIT AG	117
3.1.3	Erkenntnisse für Forschungsfrage 1	123
3.1.3.1	Verkäufer als Einzelkämpfer mit fachlichen Defiziten	124
3.1.3.2	Mangelnde organisationale Unterstützung	132
3.1.3.3	Gute Beziehung zwischen Verkäufern und Kunden	138
3.1.3.4	Fähige und für den Verkaufsprozess einsetzbare Spezialisten innerhalb der Organisation	141
3.1.3.5	Unterstützungsmaterialien innerhalb der Organisation	144
3.1.3.6	Verkäufer als Generalisten	147
3.1.3.7	Spezialisten im Außen- und Innendienst zur Unterstützung	154
3.1.3.8	Führungskräfte als aktiver Teil in der Kundenbetreuung	159
3.1.4	Erkenntnisse für Forschungsfrage 2	163
3.1.4.1	Generalisten	165
3.1.4.2	Spezialisten	167
3.1.4.3	Führungspositionen	169
3.1.5	Zwischendiskussion	170
3.2	Branchenübergreifende Vergleichsstudie	171
3.2.1	Empirische Methodik	172
3.2.1.1	Datengrundlage	172
3.2.1.2	Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse	175
3.2.2	Erkenntnisse für Forschungsfrage 1	176
3.2.2.1	Die Situation und Bedürfnisse des Kunden verstehen	187
3.2.2.2	Dem Kunden Mehrwert und neue Potenziale offenlegen	190
3.2.2.3	Andere Positionen in den Verkaufsprozess einbinden	194

3.2.2.4	Zwischen Markt und internen Abteilungen koordinieren	196
3.2.2.5	Informationen sammeln und verarbeiten	201
3.2.2.6	Wissen an Kundenbetreuer übermitteln	205
3.2.2.7	Als Kundenberater an Gesprächen teilnehmen	206
3.2.2.8	Dem Kunden Wertschätzung entgegenbringen	209
3.2.2.9	An Verhandlungen mit Kunden teilnehmen	213
3.2.2.10	Aktiv an der Kundenbetreuung mitwirken	216
3.2.2.11	Als Coach für den Kundenbetreuer fungieren	220
3.2.3	Erkenntnisse für Forschungsfrage 2	224
3.2.4	Zwischendiskussion	229
3.3	Beitrag für die Hauptstudien	231
4	Hauptstudien: Spezialisten machen den Unterschied	237
4.1	Online-Befragung: Neukundenakquisition benötigt Spezialisten	237
4.1.1	Empirische Methodik	238
4.1.1.1	Konzeption des Erhebungsinstruments	239
4.1.1.2	Datengrundlage	249
4.1.1.3	Datenerhebung und Datenanalyse	254
4.1.1.4	Gütekriterien	256
4.1.2	Erkenntnisse für Forschungsfrage 3	257
4.1.2.1	Einflüsse auf Fehlende Value-added-Wahrnehmung durch Kunden	285
4.1.2.2	Einflüsse auf Probleme bei der Neukundenakquisition	292
4.1.3	Managementimplikationen der Studie	298
4.2	Erste Vertiefungsstudie: Unterschiedliche Spezialistentypen	300
4.2.1	Empirische Methodik	302
4.2.1.1	Erstellung des Erhebungsinstruments	302
4.2.1.2	Datengrundlage	305
4.2.1.3	Datenerhebung	306
4.2.2	Erkenntnisse für Forschungsfrage 4	307
4.2.2.1	Deskriptive Statistik	307

4.2.2.2	Zusammenhänge zwischen Unterstützungspositionen und Erfolgskennzahlen	315
4.2.2.3	Zusammenhänge zwischen Unterstützungspositionen und dem Geschäftstyp	318
4.2.2.4	Ableitung von Propositionen aus den Erkenntnissen	319
4.2.3	Zwischendiskussion	324
4.3	Zweite Vertiefungsstudie: Zusammenarbeit Spezialisten und Generalisten	327
4.3.1	Empirische Methodik	328
4.3.1.1	Stichprobenauswahl	328
4.3.1.2	Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse	329
4.3.2	Erstes Fallbeispiel: Fokus Akquise-Spezialisten	332
4.3.2.1	Kontext der Software GmbH	332
4.3.2.2	Erkenntnisse für Forschungsfrage 5	336
4.3.3	Zweites Fallbeispiel: Fokus Analyse-Spezialisten	342
4.3.3.1	Kontext der Cloud SE	342
4.3.3.2	Erkenntnisse für Forschungsfrage 5	347
4.3.4	Drittes Fallbeispiel: Fokus Themen-Spezialisten	353
4.3.4.1	Kontext der Bau Holding	354
4.3.4.2	Erkenntnisse für Forschungsfrage 5	357
4.3.5	Viertes Fallbeispiel: Fokus Enablement-Spezialisten (Angebot)	363
4.3.5.1	Kontext der Industriekomponenten AG	363
4.3.5.2	Erkenntnisse für Forschungsfrage 5	368
4.3.6	Fünftes Fallbeispiel: Fokus Enablement-Spezialisten (Content)	372
4.3.6.1	Kontext der Mietsoftware eG	372
4.3.6.2	Erkenntnisse für Forschungsfrage 5	379
4.3.7	Sechstes Fallbeispiel: Fokus Delivery-Spezialisten	384
4.3.7.1	Kontext der Lackieranlagen AG	385
4.3.7.2	Erkenntnisse für Forschungsfrage 5	388
4.3.8	Fallstudienübergreifender Vergleich	395

5 Diskussion der Studienergebnisse	399
5.1 Unterstützung im Rahmen des Team Sellings	399
5.2 Einflüsse einzelner Unterstützungsinstrumente	403
5.3 Zusammenarbeit im Rahmen des Team Sellings	406
5.4 Gesamtfazit	408
6 Schlussbetrachtungen	411
6.1 Beiträge für die Forschung	412
6.2 Beiträge für die Unternehmenspraxis	419
6.3 Limitationen	424
6.4 Ausblick	425
Literaturverzeichnis	427