

Business-to-Business-Vertrieb

Die Kraft der Kollaboration nutzen

Kollaboration wird innerhalb von Teams im Business-to-Business-Vertrieb zunehmend zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Auch die Digitalisierung bringt hier noch Optimierungsmöglichkeiten. Der Beitrag thematisiert Implikationen für Unternehmen und hebt die Notwendigkeit und die Vorteile hervor, den B2B-Vertrieb ganzheitlicher und kooperativer aufzustellen.

› Flavio De Bortoli, Dr. Ronald Ivancic, Ralph Nater, Iva Lucic

Kollaboration stellt die höchste Stufe von Zusammenarbeit dar, die hinsichtlich Intensität sowie Grad der Interaktion differenziert werden kann (vgl. Abbildung), und geht dabei über Kooperation hinaus. Während in einer Kooperation Beteiligte weiterhin individuellen Zielen oder Teilzielen nachgehen und nur in einem zuvor festgelegten Rahmen kooperieren, verfolgen bei einer Kollaboration alle Beteiligten dasselbe Ziel, indem sie ihre Anstrengungen und Ressourcen koordiniert auf die Zielerreichung ausrichten.

Information (Hinterlegen eines Dokuments), Kommunikation (Verstehen durch Informationsaustausch) und Koordination (Abstimmung eines Vorgehens) bieten hierzu die Basis. Im Rahmen einer Kollaboration ist eine Aufteilung und Abgrenzung von Teilaufgaben Einzelner nicht mehr möglich und es wird synchron kollektiv agiert und kreiert. Dies erfordert eine hohe Verbundenheit der Interaktionspartner (Ivancic, 2023 und dort angegebene Quellen).

Dabei kann Kollaboration im B2B-Sales auf drei Ebenen stattfinden. Die erste Ebene ist Zusammenarbeit innerhalb des

Vertriebsteams selbst. Dieses Vertriebsteam pflegt ebenfalls Kontakt mit seiner Kundschaft und kann diese zum Beispiel



kurz & bündig

- › Während in einer Kooperation Beteiligte nur in einem zuvor festgelegten Rahmen kooperieren, verfolgen bei einer Kollaboration alle Beteiligten dasselbe Ziel, indem sie ihre Anstrengungen und Ressourcen koordiniert auf die Zielerreichung ausrichten.
- › Einer der Hauptvorteile von Kollaboration besteht darin, dass Mitglieder eines Vertriebsteams Kundenbedürfnisse ganzheitlicher verstehen können und eine Grundlage für frühzeitige Reaktionen entlang aller Vertriebsphasen gewinnen.
- › Auf Unternehmensseite zeigen sich Vorteile in effizienterer Ressourcenallokation, der Nutzung von Lern- und Synergieeffekten sowie steigender Kommunikationsfähigkeit.

in die Produktentwicklung (analog der Feedbackkultur) miteinbeziehen – also mit dieser kollaborieren (zweite Ebene). Drittens lassen sich auch kollaborative Verhältnisse zwischen Vertriebsteams und ihren Partnern (zum Beispiel Lieferanten) identifizieren.

Die Vorteile

In der Umsetzung bietet Kollaboration in Vertriebsteams für alle Beteiligten im Unternehmen diverse Vorteile, wobei nachfolgend einige dieser schlaglichtartig dargestellt werden.

Gewinne auf Kundenseite

Einer der Hauptvorteile von Kollaboration besteht darin, dass Mitglieder eines Vertriebsteams Kundenbedürfnisse ganzheitlicher verstehen können und eine Grundlage für frühzeitige Reaktionen entlang aller Vertriebsphasen gewinnen. Dies führt insgesamt zu zeitlich verkürzten und bedürfnisorientierten Verkaufsprozessen und einer verbesserten Kundenerfahrung. Durch den Austausch von Ideen und Informationen von verschiedenen Teammitgliedern wird ein nahtloses,



integriertes Kundenerlebnis unterstützt, das Vertrauen und Glaubwürdigkeit schafft, was letztlich die Kundenbindung stärkt und zu langfristigen, stabilen Geschäftsbeziehungen führt.

Enge Kollaboration erhöht darüber hinaus die Möglichkeit der Agilität und der raschen Anpassung an Veränderungen im Markt und die Kundenbedürfnisse, was vor dem Hintergrund aktueller rasanter Transformationen einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt.

Gewinne auf Unternehmensseite

Auf Unternehmensseite zeigen sich Vorteile in effizienterer Ressourcenallokation, der Nutzung von Lern- und Synergieeffekten sowie steigender Kommunikationsfähigkeit innerhalb und ausserhalb der Organisation.

Durch gemeinsamen Zugriff auf Informationen können Vertriebsmitarbeiter ihre Zeit und Energie effizienter einsetzen. So ist es möglich, sich auf individuelle Stärken zu konzentrieren und Aufgaben effektiver zu delegieren und so den Vertriebsprozess zu beschleunigen. Dies führt zu höherer Produktivität und er-

möglicht es dem Team, mehr potenzielle Kunden anzusprechen und Geschäftsabschlüsse schneller zu realisieren.

So treten auch Lern- und Synergieeffekte auf. Kollaboration verbindet Kompetenzen und Erfahrungen und lässt Mitglieder lernen und individuell wachsen. Durch den Austausch und die Partizipation wird Identifikation gestärkt, da Strategien und Vorgehensweisen diskutiert und so mitgetragen werden. Nicht zuletzt dadurch verbessert sich die individuelle Performance durch Überzeugung und intrinsische Motivation, was die Kommunikationsfähigkeit erhöht. Dies zeigt sich dann in kongruentem Vorgehen und abgestimmter Kommunikation nach aussen allen Stakeholdern gegenüber.

Das Bewusstsein fehlt

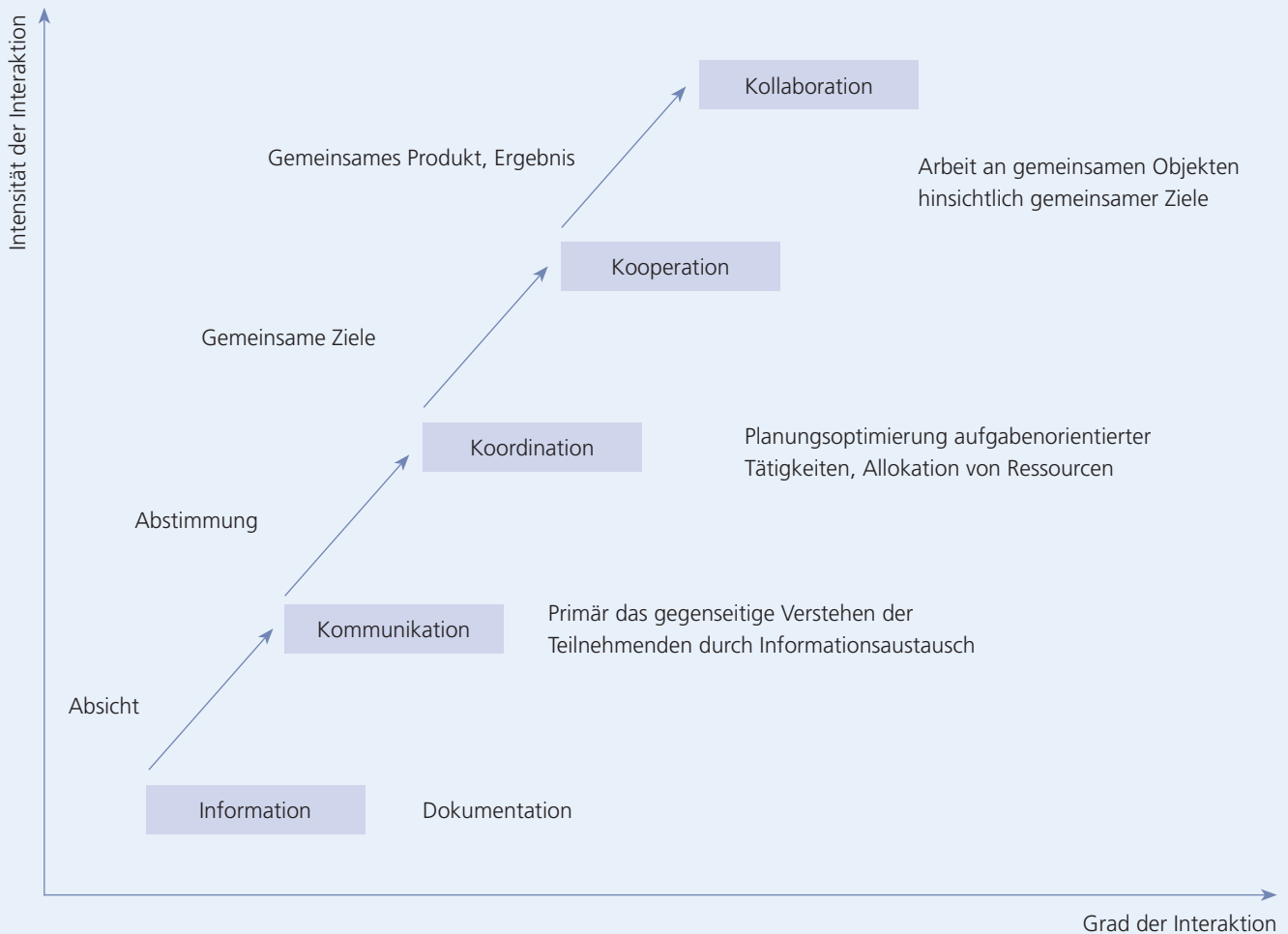
Im Rahmen des Praxisprojektes einer Studierendengruppe der OST – Ostschweizer Fachhochschule in Zusammenarbeit mit der CRM&Sales AG wurde in deutschsprachigen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine qualitative und quantitative Marktuntersuchung

durchgeführt. Dabei wurde das Optimierungspotenzial des Vertriebs durch Teamkollaboration untersucht.

Aus der Untersuchung geht der Stellenwert von Kollaboration in B2B-Vertriebsteams hervor. 82,7 Prozent der 197 befragten Unternehmen geben an, dass die Vertriebsmitarbeitenden an gemeinsamen Projekten arbeiten. Ferner erklären 84,7 Prozent der Befragten, dass dabei organisatorisches Wissen gespeichert und ausgetauscht wird. Daraus lässt sich schliessen, dass eine deutliche Mehrheit in verschiedener Form bereits Kollaboration im Vertrieb betreibt.

Aus der qualitativen Befragung wird jedoch ersichtlich, dass der Wissensaustausch noch immer häufig über analoge Systeme wie Aktenablage oder Formulare beziehungsweise einfach strukturierte digitale Archivierung erfolgt. Ebenso herrscht über die Bedeutung von Kollaboration in den befragten Unternehmen Uneinigkeit und ein fehlendes Bewusstsein der Abgrenzung von Kollaboration zu blosser Zusammenarbeit, was zusätzliches Potenzial in der Umsetzung nahelegt.

Formen der Zusammenarbeit



in Anlehnung an Ivancic, 2023 und dort angegebene Quellen

Daten als Grundlage

Kommunikation ist ein wesentlicher Grundpfeiler effektiver Kollaboration. Gemäss durchgeführter Untersuchung liegt insbesondere in einer strukturierten Datenerfassung und der Echtzeit-Übertragung beziehungsweise -verfügbarkeit noch erhebliches Potenzial. Ähnliches gilt für die Bildung und Planung von Projekten, das einheitliche Verwenden von Kommunikationsinstrumenten, das Teilen und Bereitstellen von Informationen sowie die Zusammenarbeit bei der Generierung von neuen Verkaufskontakten (Leads) beziehungsweise -chancen (Opportunities). Augenscheinlich ist, dass in allen Bereichen eine Integra-

tion eines Customer-Relationship-Managements (CRM)-Systems dabei helfen kann, Vorteile zu realisieren. Nach Karlsruhaus (2023) sind CRM-Systeme von zentraler Bedeutung, um eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden zu ermöglichen. Dabei werden sämtliche Daten – aus allen Interaktionen mit dem Kunden und in Bezug auf alle Geschäftsmöglichkeiten – an einem Ort erfasst. Der Rückgriff auf Daten spielt demzufolge im Vertrieb eine immer grössere Rolle: «In almost every domain of sales, data-driven decisions are replacing instinct and gut-feel decisions» (Zoltners et al., 2020, S. 4). Entsprechend sind auch vorliegend Daten die Grundlage für erfolgreiche Kollaboration.

Mindset und Kultur

Eine weitere Basis stellen Mindset und die Kultur dar. Um Vorteile der Kollaboration zu sichern, gilt es, Einschränkungen und Zwänge konkurrierender Vertriebsangestellter aus dem Weg zu räumen und Anreize für integrale Zusammenarbeit zu schaffen, also eine entsprechende Kultur der Kollaboration zu entwickeln. Dies bedarf entsprechender Interventionen auf Ebene des Individuums, des Teams sowie des Unternehmens beziehungsweise der Organisation.

Auf individueller Ebene muss vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen auf einen Ausgleich zwischen intrapersonel-

len und digitalen Kompetenzen geachtet werden. Daneben darf angesichts des Fokus auf Digitalisierungspotenziale die Wichtigkeit des Direkten und Persönlichen nicht verloren werden und Vertriebs-Skills sind stetig zu trainieren. Auf Teamebene sollen neben der Schaffung eines Team-Spirits die richtigen digitalen Tools zum Einsatz kommen, die signifikant zu einer Steigerung der Arbeitsleistung beitragen können. Auf Ebene der Organisation scheinen nur eine offene Vertriebskultur sowie entsprechende Strukturen und Prozesse dazu in der Lage, wahrhaftige und friktionsfreie Kollaboration, insbesondere zwischen Vertriebsmitarbeitenden, zu ermöglichen.

Erfahrungsaustausch erwünscht

Im Nachgang zur Marktuntersuchung ergab sich aus den Experteninterviews nebst der Bereitschaft und dem Interesse an der Umsetzung von B2B Collaborative Sales ein Wunsch nach einem interaktiven Praxisaustausch zu den Digitalisierungsvorhaben und der gelebten Kollaboration in anderen B2B-Vertriebsteams. Unternehmen, die im B2B tätig sind, soll die Möglichkeit gegeben werden, sich auszutauschen, zu lernen und sich gezielt zu vernetzen.

Hierzu wird im Frühjahr 2024 an der OST erstmals eine Erfahrungsaustauschgruppe ERFA für KMU zum Thema Sales (Force) Excellence eingerichtet, welche sich regelmässig mit relevanten Trends und einem Praxistransfer für den B2B-Bereich beschäftigt. Damit soll ein Erfahrungsaustausch unter Teilnehmenden erreicht werden, der zielgerichtet fachlich moderiert und mit relevanten Inputs aus der Wissenschaft und der Praxis angereichert wird. Dies soll dabei helfen, effektive Kollaboration der Vertriebsmitarbeiter in Unternehmen und Organisationen zu verankern, so deren Stärken zu bündeln, Kundenbeziehungen zu verbessern und letztendlich den Umsatz zu steigern. «When I is replaced with We even illness becomes wellness» (Malcolm X). <<



Quellenhinweis

Ivancic, R. (2023). Digitale Kollaboration: Abgrenzungen, Ansatzpunkte, Erfolgspotenziale und Risiken. In: A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis – Strategien, Instrumente, Fallstudien. 101. Erg.-Lfg. zum Loseblattwerk März 2022 (S. 1–38). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Karlshaus, J.T. (2023). Digitalisierung im B2B-Vertrieb – Zielsetzungen, Bestandsaufnahme und Gestaltungsempfehlungen. In: C. Lucas, & G. Schuster (Hrsg.), Innovatives und digitales Marketing in der Praxis (S. 373–374). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lucic, I., Ballabani, A., Fust, M., Kalchgruber, L., Palamar, E., & Tomic, A. (2022): Erfolgreiche Kollaboration in B2B-Vertriebsteams, St. Gallen: OST



Porträt



Flavio De Bortoli

Wissenschaftlicher Assistent,
OST – Ostschweizer Fachhochschule

Flavio De Bortoli ist wissenschaftlicher Assistent am IOL Institut für Organisation und Leadership der OST. Er beschäftigt sich hauptsächlich mit Themen wie Datenerhebung, -analyse und -visualisierung in Forschungs- und Dienstleistungsprojekten mit öffentlichen Institutionen und KMU.



Dr. Ronald Ivancic

Dozent, OST – Ostschweizer Fachhochschule

Dr. Ronald Ivancic ist Dozent und Projektleiter am IOL Institut für Organisation und Leadership der OST sowie Lehrbeauftragter an der Uni St. Gallen. In angewandter Forschung, Beratung, Lehre und Weiterbildung beschäftigt er sich schwerpunktmässig mit Corporate Identity und Image, Corporate Responsibility, Human Resources, Leadership und Vertrieb.



Ralph Nater

Geschäftsführender Inhaber,
CRM&Sales AG sowie der Kenara AG

Ralph Nater, EMBA, ist Geschäftsführender Inhaber der CRM&Sales AG sowie der Kenara AG. Als Experte in den Bereichen B2B-Sales sowie Customer-Relationship-Management beschäftigt er sich mit Fragestellungen, die den B2B-Vertrieb sowie -Teams erfolgreicher sowie digital fitter machen können.



Kontakt

flavio.debortoli@ost.ch, ronald.ivancic@ost.ch, ralph.nater@crmandsales.com
www.ost.ch/iol