

Value Based Selling

Vom einseitigen Verkauf zu beidseitig wertvollen Geschäftsbeziehungen.

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Christina Lendl, BA

1510683028

Begutachter: Ing. Günther Wenzel, BA MA

Wien, Mai 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

14. Mai 2017

Unterschrift

Zusammenfassung

Value Based Selling bezeichnet ein Verkaufskonzept im Business-to-Business-Segment, bei dem der Wert, der durch die gemeinsame Geschäftsbeziehung entsteht, in den Fokus tritt. Als Voraussetzungen für die erfolgreiche strategische Implementierung und operative Ausführung werden allen voran die Qualifikation der Verkaufsabteilung, die effektive Segmentierung der Kundschaft sowie das Engagement der Geschäftsleitung postuliert. Die konkreten Leistungsbereiche werden individuell festgelegt, die Kernaufgaben gelten jedoch gleichermaßen für jedes Unternehmen: Verstehen der Kundschaft, Wertentwicklung und Wertvermittlung. Als potenzielle Auswirkungen sind loyale und langfristige Geschäftsbeziehungen sowie beidseitige Markt- und Ertragsvorteile zu nennen.

Diese Studie untersucht im Rahmen einer Fallstudie die potenziellen Vorteile von Value Based Selling für das Unternehmen Alpha, einem mittelständischen Familienunternehmen in der österreichischen Lebensmittelbranche. Sieben qualitative Interviews wurden mit Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen geführt und mittels Themenanalyse ausgewertet. Alpha kann von reduzierter Preisorientierung, langfristigen Geschäftsbeziehungen und schließlich einem tatsächlichen Wettbewerbsvorteil am Gastronomiemarkt profitieren.

Schlüsselbegriffe: Value Based Selling, Verkauf, Wertschaffung, Marketing

Abstract

Value Based Selling refers to a sales concept in business-to-business markets, which focuses on value instead of prices. As a prerequisite for strategic implementation and operational execution, the qualification of the sales department, the effective segmentation of customers and the commitment of the management are postulated. The specific areas of performance are individually defined, but the core tasks apply to every company: Understanding customers, crafting value and communicating value. The potential effects are long-term business relationships as well as bilateral market and earnings advantages.

In a case study, this study examines the potential benefits of value based selling for Alpha, a medium-sized family company in the Austrian food industry. Seven qualitative interviews were conducted with key personnel from the company and evaluated by topic analysis. Alpha can benefit from reduced price orientation, long-term business relationships and an actual competitive advantage in the horeca market.

Keywords: Value Based Selling, Sales, Value, Marketing

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2	Theorie	5
2.1	Kaufverhalten	5
2.1.1	Grundlegende Theorien der Kaufverhaltensforschung	5
2.1.2	Modelle zur Erklärung von Kaufentscheidungen	7
2.1.3	Privater und organisationaler Kontext von Kaufsituationen	14
2.2	Value Based Selling	19
2.2.1	Definitionen von Value Based Selling.....	20
2.2.2	Voraussetzungen für Value Based Selling	21
2.2.3	Einführung und Management von Value Based Selling.....	29
2.2.4	Kernaufgaben im Value Based Selling	33
2.2.5	Auswirkungen von Value Based Selling	37
3	Empirie	41
3.1	Methodik	41
3.2	Forschungsdesign	41
3.2.1	Erhebungsinstrument	44
3.2.2	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	45
3.2.3	Strichprobenkonstruktion	46
3.2.4	Durchführung	49
3.2.5	Auswertung.....	50
3.3	Studienergebnisse.....	51
3.3.1	Marktsituation	51
3.3.2	Ziele.....	54
3.3.3	Marke.....	55
3.3.4	Interne Zusammenarbeit	60

3.3.5 Verkauf Gastronomie	62
3.3.6 Value Based Selling	70
4 Diskussion und Ausblick	83
4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	83
4.2 Limitationen der Studie.....	88
4.3 Stärken der Studie.....	88
4.4 Implikationen für die Praxis	89
4.5 Ausblick.....	92
Literaturverzeichnis	93
Abbildungsverzeichnis	101
Tabellenverzeichnis	102
Anhang	

1 Einleitung

„It's almost like taking the sales out of selling“, befinden Terho, Haas, Eggert und Ulaga (2012, S. 178). Dabei beziehen sie sich auf den zentralen Forschungsgegenstand dieser Arbeit: *Value Based Selling*.

Wie der Begriff bereits vermuten lässt, wird damit ein Verkaufskonzept für den Business-to-Business-Markt bezeichnet, bei dem *Wert* die Hauptrolle einnimmt und die Grundbedingung für jegliche operative Ausführung darstellt (Belz, Dannenberg, Redemann & Weibel, 2015, S. 2). Den Wertbegriff verankern Kotler, Keller und Bliemel (2007, S. 5) im Leitbild für Marketing und manifestieren damit seinen essenziellen Stellenwert im zukunftsorientierten Wirtschaften. Grundlegend für *Value Based Selling* ist das Bestreben eines bilateralen Wertgewinns für die involvierten Unternehmen.

Das Verfolgen des wertbasierten Verkaufsansatzes bedingt die Kenntnis kritischer Hebel in kunden- und kundinnenbasierten Geschäftsprozessen, für dessen Erlangung eine untermauerte Diagnose der eigenen *Markt- und Unternehmenssituation* erforderlich ist (Belz, Dannenberg, Redemann & Weibel, 2016, S. 171f.). Anhand dieses Wissens gilt es, gezielte *Leistungsakzente* in jenen Bereichen zu setzen, die die Bedarfssituation der Kundschaft am besten treffen und in denen ein konkreter Wertgewinn fassbar gemacht werden kann (Belz et al., 2016, S. 16). Entscheidende Rollen nehmen bei der Implementierung die *Verkaufs- und Unternehmensleitung* ein, dessen Verantwortung im Festlegen fundierter Maßnahmen für sämtliche tangierende Bereiche der Organisation liegt (Haas, Eggert, Terho & Ulaga, 2013, S. 71).

Naturgemäß kommt der gesamten *Verkaufsabteilung* eine fundamentale Bedeutung zu, repräsentieren ihre Mitglieder doch das Unternehmen gegenüber den bestehenden sowie potenziellen Kunden beziehungsweise Kundinnen (Kotler et al., 2007, S. 794) und bilden damit die Positionierung der Organisation am Markt (Leek & Christodoulides, 2012, S. 111). Ihnen wird in der Ausführung von *Value Based Selling* einiges abverlangt, weshalb es ihre umfassende Qualifikation unentwegt zu sichern gilt (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.). Für das eingehende *Verständnis* der Kundschaft ist die intensive Erkundung ihrer wesentlichen Werte erforderlich, auf Basis derer wiederum ein fundiertes *Wertversprechen*, mit substanziellem Erfolgspotenzial für die Kundschaft, entwickelt wird (Belz et al., 2016, S. 192f.; Terho et al., 2012, S. 178ff.). In der *Vermittlung* des formulierten Versprechens gilt es, die Rechtfertigung des Preises durch die glaubhafte Demonstration des Wertsteigerungseffekts für den Geschäftserfolg des Kunden oder der Kundin zu ersetzen (Terho et al., 2012, S. 181f.; Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30).

Führt man das stringente Konzept sorgsam aus, so versprechen Sullivan, Petersen und Krishnan (2012, S. 170ff.) sowie Terho et al. (2012, 182f.) eine Reihe verheißungsvoller *Auswirkungen* auf den eigenen Geschäftserfolg, die Beziehung zur Kundschaft sowie auf deren Wirtschaften. Von loyalen und langfristigen Partnerschaften, die durch ein hohes Maß an Zufriedenheit sowie eine umso geringere Preissensibilität charakterisiert sind, wird berichtet. Ebenso wird gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Kunden und Kundinnen in Aussicht gestellt, die in wettbewerbswirksame Markt- und Ertragsvorteile münden (Belz et al., 2015, S. 9ff.; Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29). Schließlich ergeben sich für das wertbasiert verkaufende Unternehmen aus der Summe der Teilerfolge verbesserte Verkaufsleistungen, ein höheres Preisniveau sowie gesteigerte Gewinnraten.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Kotler et al. (2007, S. 6) bemerken, dass wertschaffendes Vorgehen allen voran in *wettbewerbsintensiven* Märkten von hoher Relevanz ist und gestalten einen Geschäftsprozess, den es dahingehend zu befolgen gilt. Praxisnahe Handlungsempfehlungen sucht man hier jedoch vergebens.

Begibt man sich auf die Recherche nach weiterführender Literatur, so stößt man rasch auf einschlägige Werke zu *Marketing* und *Markenführung* im Business-to-Business-Segment. Dabei wird deutlich, dass scheinbar große Uneinigkeit über die Bedeutung von Marken im Verkauf an Organisationen herrscht (de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998; Leek & Christodoulides, 2012, S. 111; Low & Blois, 2002, S. 385), nichtsdestotrotz wird auch ihre Funktion als wirksamer Wettbewerbsvorteil sowie absichernde Eintrittsbarriere hervorgestrichen (Leek & Christodoulides, 2012, S. 109; Michell, King & Reast, 2001) für die die Kenntnis ihrer funktionalen und emotionalen Qualitäten sowie der einflussnehmenden Unternehmensattribute und situations- beziehungsweise umweltbezogenen Faktoren vorausgesetzt wird. Die divergierenden Aussagen erschweren die Bildung einer manifestierten Vorstellung von der Relevanz von Business-to-Business-Marken.

Sinnvoll erscheint zudem die Analyse der *Verkaufsabteilung* in ihrer Funktion als Bindeglied zu Kunden und Kundinnen (Kotler et al., 2007, S. 794), wobei transaktionsorientierte Tätigkeiten zunehmend eingehender Beziehungsarbeit zu weichen scheinen (Kotler, Keller & Opresnik, 2015, S. 683). Als essenziell für das Absichern der Geschäftstätigkeit kann dies angesichts der Tendenz bezeichnet werden, dass Kunden und Kundinnen offensichtlich immer häufiger auf die persönliche Interaktion mit Verkaufspersonal verzichten und stattdessen von alternativen Informationskanälen Gebrauch machen (Belz et al., 2016, S. 5f.). Um in jenen Situationen, in denen tatsächlich noch Kontakt

gesucht wird, zu überzeugen, wird die fundierte Qualifikation der Verkäufer und Verkäuferinnen als entscheidend erachtet. Die zentrale anzustrebende Fähigkeit stellt demnach das Einstellen auf Bedürfnisse, Motive und Gefühle der Kundschaft dar (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.). Offen bleibt, in welcher Weise diese Kompetenzen erreicht werden können und ob damit tatsächlich der selbstständigen Informationsbeschaffung entgegengewirkt werden kann.

Eine permanente Herausforderung für anbietende Unternehmen stellt nach Sullivan et al. (2012, S. 171) die Identifikation jener strategischen *Kundschaft*, die Potenzial für hohen Ertrag aufweist, dar. Diese zeichnet sich unter anderem durch Kompatibilität mit der eigenen Unternehmensexpertise, Erfahrung in der Problemlösung sowie der Wertschätzung des Added-Value-Gedankens aus (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 889f.). Dahingehend wird zur Bewältigung dieser herausfordernden Aufgabe die entsprechende Ressourcenallokation an Innovations- und Marketingabteilung empfohlen (O’Cass & Ngo, 2012, S. 133), wenngleich in der heutigen Zeit von stetig knapper werdenden Ressourcen berichtet wird.

Schließlich findet sich eine Fülle an aktueller Literatur und Forschungsarbeiten wieder, die sich konkret mit dem Gegenstand des *Value Based Selling* befassen. Diese reicht von einer Vielzahl an grundlegenden Betrachtungen einzelner Aspekte (Bergham, Matthyssens & Vandenbempt, 2012; Chung, Chatterjee, Sharmila & Sengupta, 2012; Flaherty & Pappas, 2009; Geiger et al., 2012; Grönroos, 2008; Leek & Christodoulides, 2012; O’Cass & Ngo, 2012; Ritter & Walter, 2012) bis hin zu vergleichsweise raren, ganzheitlicheren Umsetzungskonzepten und Prozessvorschlägen (Belz et al., 2016; Haas et al., 2013; Kaschek, 2014; Terho, Eggert, Haas & Ulaga, 2015; Terho et al., 2012). Wenngleich in ersteren umfassende Grundbedingungen beleuchtet werden, können nur unzureichend praxisnahe Erkenntnisse für die Gewährleistung dieser abgeleitet werden. In letzteren sind dahingegen tatsächlich operative Handlungsempfehlungen zu finden, wobei hier die für die Studien herangezogenen Unternehmen starken Einschränkungen unterliegen. So werden vorwiegend Organisationen behandelt, die ausschließlich im Industriegütermarkt operieren und dabei Branchen wie Energiewirtschaft, technische Industrie oder Medizin bedienen.

Als relevante Untersuchungsobjekte für erweiterten Erkenntnisgewinn wurden daraufhin Unternehmen identifiziert, die sowohl am Business-to-Business-Markt als auch im Business-to-Business-Segment tätig sind und somit neben reiner Vertriebsaufgaben auch die Führung einer Marke zu bewältigen haben. Die Lebensmittelbranche wurde schließlich als Kontext ausgewählt, weil sie sowohl die Bedingung der Wettbewerbsintensität, die für *Value Based Selling* relevant ist, als auch die Operation in zwei unterschiedlich

ausgerichteten Geschäftsfeldern, die neuen Erkenntnisgewinn verspricht, erfüllt. Anhand dieser Kriterien konnte das Unternehmen *Alpha*, ein mittelständisches Familienunternehmen mit Sitz in einer österreichischen Stadt, als konkretes Fallbeispiel für die vorliegende Forschungsarbeit gewonnen werden.

Daraufhin wurde nachfolgende *Forschungsfrage* entwickelt, die den thematischen Rahmen dieser Arbeit bildet:

Wie kann Unternehmen Alpha von Value Based Selling profitieren?

Als interessierende Aspekte wurden gemäß der gesichteten Literatur die Analyse vorhandener Voraussetzungen und Kompetenzen, die Identifikation von Optimierungspotenzial sowie die Ableitung potenzieller Vorteile aus der Umsetzung von *Value Based Selling* festgelegt.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit gliedert sich einerseits in einen *theoretischen* Teil sowie andererseits in einen *empirischen* Teil. In ersterem stehen erst die psychologischen Grundlagen des Kaufverhaltens im Zentrum des Interesses, die das Grundverständnis für die Relevanz von gezielten Verkaufskonzepten darlegen sollen. Anschließend werden die vorgelagerten Voraussetzungen für *Value Based Selling* beleuchtet, die konkret im Zusammenhang mit den Gegebenheiten, mit denen Unternehmen *Alpha* konfrontiert ist, von Interesse sind. Schließlich wird der Verkaufsansatz in seiner Einführung und konkreten Umsetzung erläutert und endet mit Beleuchtung der Auswirkungen, die das Vorgehen mit sich bringt.

Der *empirische* Teil ist durch die eingehende Erläuterung der methodischen Vorgehensweise sowie der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse gekennzeichnet. Sieben Interviews mit im Unternehmen Alpha tätigen Personen wurden geführt, transkribiert und anhand einer Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) ausgewertet. Ziel dieses Prozederes war die Prüfung der Erkenntnisse aus der Literatur auf ihre Übereinstimmung mit den Rahmenbedingungen beziehungsweise auf ihre Anwendbarkeit im Unternehmen *Alpha*. Die Resultate werden im finalen Abschnitt der Arbeit diskutiert, ihre Limitationen und Stärken angeführt, Empfehlungen für die Praxis formuliert sowie schließlich ein Ausblick für weiterführende Forschung gegeben.

2 Theorie

Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden zunächst Theorien, Modelle und Thesen der *Kaufverhaltensforschung* herangezogen, um die praktische Relevanz von Überlegungen zu Verkaufsstrategien darzulegen. Darauf basierend wird *Value Based Selling* als Lösungsansatz für den erfolgreichen Umgang mit vielschichtigen Kunden und Kundinnen vorgestellt, wofür eine intensive Recherche facheinschlägiger Literatur sowie Studien, vorrangig aus den Bereichen Marketing und Wirtschaft, vollzogen wurde.

2.1 Kaufverhalten

Bewusst wurde in dieser Arbeit auch die *psychologische Sicht* integriert, die sich Konsumenten und Konsumentinnen aus einer *individuellen Perspektive* nähert, während die Betrachtungen und Untersuchungen seitens Marketing meist aus Produktperspektive durchgeführt werden (Wolff & Moser, 2007, S. 32). Mit der Beleuchtung der wesentlichen *Theorien* soll das Grundverständnis der Kaufverhaltensforschung erläutert werden, welches das Fundament jeglicher weiterführenden Überlegungen bildet. Exemplarisch für solche Überlegungen werden *drei Modelle* für die Erklärung von Konsumenten- und Konsumentinnenentscheidungen vorgestellt, mit Hilfe derer der Prozess für das Zustandekommen von *Kaufentscheidungen* veranschaulicht werden soll. Im letzten Abschnitt wird schließlich die Unterscheidung zwischen *privaten Käufen* sowie jenen Kaufentscheidungen, die im *organisationalen Kontext* getroffen werden, betrachtet. Wenngleich letztere von höherer Bedeutung für den Forschungsgegenstand sind, so ist die Relevanz der Betrachtung von Konsumenten und Konsumentinnen dennoch gegeben, da auch hinter Unternehmungen schlussendlich *Individuen* stehen.

2.1.1 Grundlegende Theorien der Kaufverhaltensforschung

Von Kroeber-Riel und Gröppel-Klein (2013, S. 10ff.) wird Konsumenten- und Konsumentinnenverhaltensforschung als *angewandte Verhaltenswissenschaft* verstanden, dessen Ziel das Formulieren und Prüfen von Gesetzmäßigkeiten über das Verhalten ist, um die Erkenntnisse schließlich an die Praxis weiterzugeben. Dabei spielen all jene Wissenschaften zusammen, die sich auf das menschliche Verhalten beziehen. Dem zuzuordnen sind allen voran die *Psychologie, Soziologie, Sozialpsychologie, Verhaltensbiologie, Physiologischen Verhaltenswissenschaften* sowie die *Gehirnforschung* beziehungsweise *Neurologie*. Ein interdisziplinäres Grundverständnis und die Berücksichtigung unterschiedlicher verhaltenswissenschaftlicher Forschungsbereiche ist unumgänglich für die Erklärung komplexer Verhaltensweisen.

Die *Psychologie* setzt sich mit den individuellen Aspekten des Verhaltens auseinander und gliedert sich wiederum in spezifischere Teilgebiete wie beispielsweise kognitive Psychologie oder Emotionspsychologie. Die *Soziologie* beschäftigt sich mit kleinen sozialen Einheiten und der Beziehung zwischen deren Mitgliedern sowie mit gesamtgesellschaftlichen Erscheinungen und ihrer Einbettung in einen sozialen Kontext. Vorwiegend findet die *Sozialpsychologie*, die überwiegend experimentell ausgerichtet ist und die die Betrachtungsweisen von Psychologie und Soziologie vereint, Anwendung in der Konsumenten- und Konsumentinnenforschung. Die *biologischen* Aspekte der Konsumenten- und Konsumentinnenforschung beschäftigen sich mit jenen biologischen oder physiologischen Vorgängen, die Grundlage für psychische Vorgänge, wie emotionale Erlebnisse oder Erinnerungen, sind (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 10ff.).

Mikroökonomische Aspekte, die im Besonderen für diese Arbeit von Bedeutung sind, fanden vor allem im Zuge der Forschungsarbeiten von Kahneman und Tversky (1979) sowie von Thaler (1985) Einzug in die Konsumenten- und Konsumentinnenverhaltensforschung (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 21). Die *Prospect Theory* von Kahneman und Tversky (1979) besagt, dass das individuelle Risikoverhalten in Entscheidungssituationen je nach eingeschätzter Sicherheit eines auftretenden Ereignisses variiert. Während Konsumenten und Konsumentinnen sich bei positiven Ereignissen risikoavers verhalten, so suchen sie bei negativen Ereignissen das Risiko. Diese Erkenntnisse legen nahe, dass das Bild der rational entscheidenden Person in der Realität nicht existiert und demnach irrationales oder intuitives Handeln in Form von affektiven Komponenten in die ökonomische Analyse aufgenommen werden muss (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 21). Basierend auf der *Prospect Theory* entwickelte Thaler (1985) das *Mental Accounting*, indem er die Nutzenfunktion der klassischen Mikroökonomie durch die S-förmige Wertfunktion der *Prospect Theory* ersetzte und zur Erklärung des sogenannten *Schmerzreduktionsprinzips* heranzog. Es besagt, dass Individuen aggregierte Gewinne bevorzugen und findet in der Konsumenten- und Konsumentinnenforschung unter anderem zur Erklärung von Ausgabeverhalten Anwendung (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 21f.).

Diese *grundlegenden* Wissenschaften, Theorien und Untersuchungen liefern Anhaltspunkte für weiterführende Überlegungen zum Verhalten von Konsumenten und Konsumentinnen in *Entscheidungssituationen*. Drei spezifischen *Modelle*, die daraufhin entwickelt wurden, werden im nachfolgenden Kapitel näher betrachtet.

2.1.2 Modelle zur Erklärung von Kaufentscheidungen

Wolff und Moser (2007, S. 32) definieren eine *Entscheidung* grundsätzlich „als Wahl einer Option aus einer gewissen Zahl von alternativen Optionen, die sich in ihren Eigenschaften (Attributen) unterscheiden“. Käufer und Käuferinnen verfolgen beim Treffen von Kaufentscheidungen bestimmte Ziele und befinden sich dabei in einer gewissen Rolle, die sich aus gebündelten standardisierten Verhaltenserwartungen, die andere Personen an sie richten, ergibt. Die Abgrenzung zu anderen Entscheidungen erfolgt dadurch, dass Kaufentscheidungen im Kontext eines *Marktes* stattfinden, auf dem einem Produkt ein expliziter monetärer Wert zugeordnet wird. Zudem lassen sich Kaufentscheidungen zu *Entscheidungen unter Unsicherheit* zuordnen.

Am Beginn einer jeden Kaufentscheidung steht nach Solomon (2016, S. 39) ein Problem, dessen Art und Umfang durch unterschiedlichste Merkmale charakterisiert werden kann. Diese Faktoren sind wiederum ausschlaggebend dafür, welche *Strategie* aus dem Repertoire des komplexen Konsumenten- und Konsumentinnenverhaltens zum Einsatz kommt.

Nachfolgend werden drei Ansätze erläutert, bei denen die Faktoren Art und Umfang unterschiedlich definiert werden und denen jeweils ein anderes Maß an Bedeutung zugemessen wird. Während bei den *Entscheidungstypologien* die Variablen *Aktivierung* und *Kognition* maßgebend sind (Foscht & Swoboda, 2011, S. 169; Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 51ff.; Wolff & Moser, 2007, S. 33ff.), postulieren Bettman, Luce und Payne (1998) mit ihrem *Kontingenzansatz* das Vorhandensein unterschiedlicher *Entscheidungsstrategien*, die durch *Ziel* und *Entscheidungskontext* bestimmt werden. Strack, Werth und Deutsch (2006) beschreiben in ihrem *Reflektiv-Impulsiv-Modell* wiederum zwei miteinander agierende *Systeme*, die Einfluss auf den Kaufakt nehmen.

2.1.2.1 Entscheidungstypologien

Die Grundlage für das *Typologisieren von Kaufentscheidungen* bilden die Untersuchungen von Katona (1960), der erstmals zwischen echten und habitualisierten Entscheidungen unterschied, sowie von Howard und Sheth (1969), die in extensive, habitualisierte und vereinfachte Entscheidungen differenzierten (Foscht & Swoboda, 2011, S. 169). Kroeber-Riel und Gröppel-Klein (2013, S. 51ff.) ziehen daraufhin die beiden inneren psychischen Vorgänge der *aktivierenden* und *kognitiven* Prozesse heran, um eine Abgrenzung anhand des Ausmaßes an kognitiver Kontrolle zu treffen. Während aktivierende Vorgänge mit inneren Erregungen und Spannungen verbunden sind und das Verhalten antreiben, steht bei kognitiven Prozessen die Informationsaufnahme, -verarbeitung und

-speicherung im Vordergrund. Erstere spielen vorwiegend bei *habitualisierten Kaufentscheidungen* und *Impulskäufen* eine Rolle, letztere sind wiederum für *extensive* sowie *limitierte Kaufentscheidungen* von höherer Bedeutung. Zusätzlich sind *reaktive* Prozesse an Kaufentscheidungen beteiligt (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 458ff.).

Extensive Kaufentscheidungen sind durch hohen *kognitiven* Aufwand gekennzeichnet, der durch die intensive Informationsaufnahme und -verarbeitung entsteht, sowie durch das fehlende Vorhandensein von bewährten Entscheidungsmustern. *Aktivierende* Prozesse liefern emotionale Schubkraft und fördern damit die Bereitschaft zur intensiven Suche und Verarbeitung von Information. Der extensive Informationsverarbeitungsprozess ist dafür verantwortlich, dass *reaktive* Prozesse bei diesem Kaufentscheidungstypen eine untergeordnete Rolle spielen (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 470f.; Wolff & Moser, 2007, S. 33f.). Damit entspricht das Verhalten weitgehend einer rationalen Perspektive, das in der klassischen ökonomischen Theorie postuliert wird (Solomon, 2016, S. 333ff.). Vor allem bei wenig Vorerfahrung mit einer Produktkategorie oder bei potenziell schwerwiegenden Konsequenzen einer falschen Entscheidung herrschen extensive Kaufentscheidungen vor (Foscht & Swoboda, 2011, S. 173).

Unter *limitierten Kaufentscheidungen* versteht man jene Entscheidungen, die geplant und überlegt gefällt werden und auf Wissen oder Erfahrungen beruhen. Auch bei diesem Typen werden Informationen gesucht und verarbeitet, wobei bevorzugt interne Informationen herangezogen werden, um eine Wahl innerhalb des auf eine begrenzte Zahl von kaufrelevanten Alternativen reduzierte „evoked sets“ zu treffen. Häufig wird auch auf Faustregeln oder Heuristiken zurückgegriffen. Der kognitive Aufwand ist dementsprechend geringer als bei extensiven Entscheidungen. Emotionale Prozesse weichen hier den kognitiven Vorgängen und auch reaktive Prozesse spielen keine besondere Rolle bei limitierten Kaufentscheidungen (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 471ff.; Wolff & Moser, 2007, S. 34.).

Habitualisierte Kaufentscheidungen werden auch als Gewohnheitskäufe bezeichnet, bei denen der kognitive Aufwand minimal ist und kaum Informationsaufnahme und -verarbeitung stattfinden. Es handelt sich demnach ebenfalls um vereinfachtes Entscheidungsverhalten, wobei hier reaktive Prozesse zum Tragen kommen, die zu quasi automatischen Kaufentscheidungen führen. Entsteht das Bedürfnis nach einem Produkt, so wird umgehend die übliche Produktalternative gekauft. Einige Autoren (Amine, 1998; Knox & Walker, 2001; Martin & Goodell, 1991) unterscheiden dabei zwischen Trägheit und Markentreue. Ein Kauf aus Trägheit passiert routinemäßig und beruht auf Bequemlichkeit, Sonderangebote oder Sortimentswechsel können hier leicht zu einem Wechsel der Marke führen. Markentreue ist hingegen durch eine affektive Bindung gekennzeichnet,

die dazu führt, dass der Kunde oder die Kundin auch treu bleibt, wenn der Preis sich verändert oder es zu Lieferschwierigkeiten kommt. Die Entstehung von Habitualisierung kann unterschiedlichen Ursachen zugrunde liegen: Käufer und Käuferinnen können das Bedürfnis der kognitiven Entlastung als Persönlichkeitsmerkmal aufweisen, sie kann aber auch aus eigenen Gebrauchserfahrungen resultieren oder durch die Übernahme von Gebrauchserfahrungen anderer – häufig dem der Eltern – entstehen (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 485ff.; Wolff & Moser, 2007, S. 34f.).

Impulskäufe sind jene Käufe, die ungeplant und spontan getätigt werden. Naturgemäß sind sie durch geringen kognitiven Aufwand bei hoher Aktivierung und dem Vorhandensein von Emotionen gekennzeichnet. Das impulsive Käuferverhalten ist unmittelbar reizgesteuert, die Entscheidung entsteht meist erst direkt am Verkaufsort. Nicht zuletzt deswegen wird der Präsentation der Produkte im Handel große Bedeutung zugemessen. Entgegen der häufigen Annahme, dass dies hauptsächlich für preiswerte Produkte gilt, können impulsive Kaufentscheidungen auch für hochpreisige Produkte getroffen werden. Die Abgrenzung zu ungeplanten Käufen liegt darin, dass hierbei der Käufer oder die Käuferin am Verkaufsort daran erinnert wird, dass er oder sie ein bestimmtes Produkt benötigt (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 491ff.; Wolff & Moser, 2007, S. 35).

Diese vier Typologien, basierend auf Kognition, Aktivierung und Reaktion, bieten Hilfestellung bei der Charakterisierung und Ordnung unterschiedlicher Kaufentscheidungen, werden aber häufig wegen unzureichender Erklärung des Konzepts der affektiven Aktivierung kritisiert (Wolff & Moser, 2007, S. 36). Dies führt zur Betrachtung eines weiteren, weniger starren Modells, welches zusätzliche Variablen zur Erläuterung von Kaufentscheidungen heranzieht.

2.1.2.2 Kontingenzansatz

Einen anderen Ansatz zur Erklärung von Kaufentscheidungen vertreten Bettman et al. (1998). Der sogenannte *Kontingenzansatz* geht davon aus, dass Käufer und Käuferinnen vielfältige Entscheidungsstrategien zur Verfügung stehen, aus denen sie, abhängig von ihren Zielen und des Entscheidungskontexts, im Laufe des Entscheidungsprozesses eine auswählen. Zur Identifikation dieser zahlreichen Entscheidungsstrategien werden in der Forschung Informations-Display-Matrizen angewendet, die Aufschluss über die Strategien der Informationsaufnahme geben (Jacoby, Chestnut, Weigl & Fisher, 1975). Die Entscheidungsstrategien werden durch vier grundlegende Dimensionen definiert:

- *Extensive oder limitierte Informationsverarbeitung*: Hier wird zwischen einer hohen oder niedrigen Informationsmenge unterschieden, die der Käufer oder die Käuferin aufnimmt und verarbeitet.

- *Selektive oder konsistente Informationsverarbeitung*: Selektivität kann sowohl bei Produkten als auch bei Produkteigenschaften auftreten. Betrachtet man für jedes Produkt nur eine Eigenschaft, so ist die Verarbeitung selektiv hinsichtlich der Eigenschaften, jedoch konsistent bezüglich der Produkte. Umgekehrt liegt Selektivität hinsichtlich der Produkte vor, wenn eine bestimmte Eigenschaft nicht bei allen Produkten für die Bewertung berücksichtigt wird.
- *Eigenschaftsorientiertes (attributbasiertes) oder produktbasiertes (alternativenbasiertes) Vorgehen*: Bei eigenschaftsorientiertem Vorgehen wird ein Attribut ausgewählt und dann für alle Produkte verglichen, wohingegen produktbasiertes Vorgehen dadurch gekennzeichnet ist, dass die Produkte nacheinander samt all ihrer Eigenschaften begutachtet werden.
- *Kompensatorische oder nonkompensatorische Strategien*: Bei kompensatorischen Strategien kann ein negatives Produktattribut durch andere ausgeglichen werden, während bei nonkompensatorischen Strategien eine schlechte Eigenschaft zum Ausschluss der Alternative führt (Bettman et al., 1998, S. 189f.; Wolff & Moser, 2007, S. 36ff.).

Je nach Ausprägung dieser vier Merkmale können *multiplikative, lexikographische, zufriedenstellende, eliminierende, additiv kompensatorische, mehrheitlich bestätigende* oder *konjunktive Entscheidungsstrategien* vorliegen. Mit Ausnahme der *multiplikativen Strategie* stellen alle oben genannten Entscheidungsstrategien heuristische Strategien dar, bei denen zumindest auf jeweils eine Betrachtung verzichtet wird. Eine besondere Rolle nimmt die *multiplikative Strategie* ein, indem sie eine ökonomisch rationale Strategie darstellt, bei der sämtliche Eigenschaftsausprägungen aller Produkte sowie deren Wichtigkeit grundlegend für die Entscheidung sind (Bettman et al., 1998, S. 190f.; Wolff & Moser, 2007, S. 38f.). Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Ausprägung der erläuterten Charakteristika bezogen auf die jeweilige Strategie.

Tabelle 1: Entscheidungsstrategien

Strategie	Informationsmenge	Selektivität	Orientierung	Kompensatorisch
Multiplikativ	Extensiv	Konsistent	Eigenschaftsorientiert	Kompensatorisch
Lexikographisch	Limitiert	Selektiv	Produktorientiert	Nonkompensatorisch
Zufriedenstellend	.. ^a	Selektiv	Produktorientiert	Nonkompensatorisch
Elimination nach Eigenschaftsausprägungen	.. ^a	Variabel ^a	Eigenschaftsorientiert	Nonkompensatorisch
Additiv kompensatorisch	Extensiv	Konsistent	Produktorientiert	Kompensatorisch
Mehrheitlich bestätigend	Extensiv	Konsistent	Produktorientiert	Kompensatorisch
Konjunktiv	.. ^a	Konsistent	Produktorientiert	Kompensatorisch

^a Die Ausprägung dieser Eigenschaft ist nicht eindeutig und hängt von der konkreten Entscheidungssituation ab.

Quelle: Eigene Darstellung nach Bettman et al. (1998); Jungermann, Pfister & Fischer (2005) und Wolff & Moser (2007, S. 37).

Ausschlaggebend für die Wahl der Entscheidungsstrategie sind, wie eingangs bereits erwähnt, *Ziele* sowie *Kontextfaktoren*. Ökonomischen Theorien zufolge ist es oberstes *Ziel*, eine akkurate Entscheidung zu treffen. Verfolgt ein Käufer oder eine Käuferin dieses *Ziel*, so wählt sie die *multiplikative Strategie*.

Für die Auswahl einer anderen Strategie sind drei weitere *Ziele* ausschlaggebend, die zwar im Widerspruch zum Ziel der akkuraten Entscheidung stehen, jedoch zu Vereinfachung führen: Die *Vermeidung von Anstrengung*, die *Vermeidung negativer Emotionen* sowie die *Rechtfertigbarkeit von Kaufentscheidungen*.

Die *Anstrengungsvermeidung* ist durch die situativen Faktoren der Komplexität, Informationsdefizite und Zeitdruck geprägt. *Negative Emotionen* entstehen im Entscheidungsprozess dadurch, dass Kompromisse eingegangen werden müssen. *Rechtfertigungsdruck* findet im sozialen Kontext statt und besitzt eine gewisse Nähe zur *Vermeidung negativer Emotionen*. Für die *Rechtfertigung* werden von Käufern und Käuferinnen gute

Gründe für die Entscheidung konstruiert beziehungsweise werden mitgelieferte Gründe – häufig in Form von Werbebotschaften – geschätzt.

Zu den *Kontextmerkmalen*, die Einfluss auf die Wahl der Entscheidungsstrategie nehmen, zählt beispielsweise die Komplexität des Produktangebots oder fehlende Produktinformationen. Auch der sogenannte *Framing Effekt*, abgeleitet aus der *Prospect Theory* von Kahneman und Tversky (1979), kommt hier zum Tragen. Demnach werden Produkte nach der relativen Differenz zu einem Referenzpunkt bewertet, woraus sich entweder ein Gewinn oder ein Verlust ergibt. Die Einkaufsstätte selbst kann ebenso durch Ambiente, soziales Umfeld und Ladendesign Einfluss auf das emotionale Befinden der Käufer und Käuferinnen und damit auch auf ihre Kaufentscheidungen nehmen (Bettman et al., 1998, S. 190ff.; Wolff & Moser, 2007, S. 38ff.).

Zusammenfassend zeigt der *Kontingenzansatz*, dass Käufer und Käuferinnen unter Berücksichtigung ihrer *Ziele* und im Rahmen bestimmter *Kontextmerkmale* eine *Entscheidungsstrategie* wählen, die wiederum durch den Ausprägungsgrad von vier Charakteristika definiert wird. Durch Berücksichtigung der unterschiedlichen *Ziele* kann dieser Ansatz Phänomene erklären, die in ökonomisch-rationalen Entscheidungstheorien offenbleiben. Zudem ist der *Kontingenzansatz* durch die klareren Abgrenzungen flexibler als die *Entscheidungstypologie*. Die Limitation dieses Ansatzes liegt jedoch darin, dass *Impulskäufe* nur unzureichend erklärt werden (Wolff & Moser, 2007, S. 36ff.).

Wolff und Moser (2007, S. 47) nennen in diesem Zusammenhang die Untersuchung von Strack et al. (2006), die die Existenz zweier unterschiedlicher Verarbeitungsmechanismen – eines *reflektiven* Mechanismus, basierend auf der *kognitiven* Verarbeitung, sowie eines *impulsiven* Mechanismus, basierend auf *affektiven* Reaktionen, – postulieren.

Um das Feld der *Kaufentscheidungsmodelle* im Rahmen dieser Arbeit und im Zusammenhang mit den vorangegangenen Modellen vollständig abzudecken, wird nachfolgend näher auf dieses Konstrukt eingegangen.

2.1.2.3 Reflektiv-Impulsiv Modell

Das von Strack et al. (2006, S. 205ff.) entwickelte Modell zur Erklärung von Konsumenten- und Konsumentinnenverhalten basiert auf einem dualen System, bei dem *reflektive* sowie *impulsive* Prozesse koexistieren und miteinander interagieren. Beide Mechanismen funktionieren auf unterschiedliche Art und Weise, tragen jedoch gleichermaßen zum Kaufakt bei. Während das *impulsive* System als Netzwerk dient, in dem Informationen automatisch verarbeitet werden, werden im langsameren *reflektiven* System Prozesse für regelbasierte Argumentationen und Symbolmanipulationen durchgeführt.

Das *impulsive* System repräsentiert ein *assoziatives* System, in dem Gesetzmäßigkeiten aus der Umwelt als Muster für Aktivierung verarbeitet werden. *Reize*, die in zeitlicher oder räumlicher Nähe präsentiert werden, kreieren beziehungsweise verstärken die Verbindungen innerhalb des Systems. Das auf *Reize* folgende Verhalten sowie *affektive* Reaktionen werden in *assoziative* Cluster integriert (Barsalou, 1999). Es funktioniert demnach wie ein einfaches Erinnerungssystem, in dem anhaltende, nicht propositionale Repräsentationen der typischen Propositionen der Umwelt geformt werden. Die Prozesse im *impulsiven* System lösen drei Arten von *Gefühlen* aus. Erst werden Gefühle in Verbindung zu physischen Sinnen – wie Farben, Tönen und Geschmäckern – ausgelöst. Basierend auf gelernten Verbindungen werden dann positive oder negative, affektive Gefühle ausgelöst. Zuletzt werden kognitive Gefühle wie Vertrautheit oder Mühelosigkeit ausgelöst (Strack et al., 2006, S. 208).

Das *reflektive* System ergänzt die Funktionen des *impulsiven* Systems mit regulativen und gegenständlichen *Zielen*. Es generiert explizite *Urteile* und *Entscheidungen* und ist verantwortlich für ausführende Funktionen, wie das Überwinden von Gewohnheiten oder das Zusammensetzen von Aktionsplänen in neuen Situationen (Lieberman, 2003). Die dafür verwendeten symbolischen Repräsentationen stammen wiederum aus dem *impulsiven* System. Symbole werden anhand von Beziehungen flexibel miteinander kombiniert, wobei die Bedeutung bereits verbundener Symbole intakt bleibt (Hummel & Holyoak, 2003). Diese Prozesse führen jedoch dazu, dass das *reflektive* System wesentlich langsamer arbeitet und Repräsentationen ständig neu zuordnet, wobei das *impulsive* System aktiviert wird (Strack et al., 2006, S. 208).

Für Entscheidungen mit wichtigen Konsequenzen oder wenn sie einer Rechtfertigung bedürfen, spielen *reflektive* Komponenten eine tragende Rolle. *Impulsive* Komponenten überwiegen dann, wenn Entscheidungen auf Grund von Gewohnheiten getroffen oder durch motivationale Orientierung ausgelöst werden (Strack et al., 2006, S. 212).

Wenngleich anhand extremer Beispiele veranschaulicht werden kann, wann tatsächlich vorwiegend *reflektive* und wann hauptsächlich *impulsive* Komponenten zum Tragen kommen, so kann bei realen Entscheidungen nur schwer eine Trennlinie gezogen werden. Vor allem *Affekt* kann die Entscheidung massiv beeinflussen, ebenso wie Ähnlichkeit und positive Gefühle. Im Einzelhandel hat das Erzeugen von positiven Gefühlen mittels angenehmer Umweltreize – wie Musik oder Geruch – bereits vor langer Zeit Einzug gefunden (Strack et al., 2006, S. 212f.).

Das Verhältnis zwischen *reflektiven* und *impulsiven* Mechanismen ist stets abhängig von den Umständen, unter denen ein Kauf getätigt wird. Sind ausreichend *kognitive Kapazitäten* und *Zeit* vorhanden, so wird die Kaufentscheidung vielmehr von *reflektiven* Prozessen bestimmt. Ist der Konsument oder die Konsumentin jedoch abgelenkt oder hat nicht ausreichend kognitive Kapazitäten zur Verfügung, so spielt der *Affekt* und *impulsive* Prozesse eine wichtigere Rolle (Strack et al., 2006, S. 213; Shiv & Fedorikhin, 1999).

Die bisher festgehaltenen Erkenntnisse aus den entscheidungspsychologischen Theorien sollen nun im nächsten Kapitel in einen organisationalen Kontext gesetzt werden, um sich dem konkreten Forschungsgegenstand anzunähern. Dabei wird speziell auf die Besonderheiten *organisationalen* Kaufverhaltens, im Gegensatz zu *privaten* Entscheidungen, eingegangen.

2.1.3 Privater und organisationaler Kontext von Kaufsituationen

In der Kaufverhaltensforschung findet man, neben den bereits erläuterten Wegen zur Entscheidungsfindung, auch eine Differenzierung der entscheidenden Einheit vor. Als Determinanten werden dabei der *private* oder *organisationale* Kontext sowie die *individuell* oder *kollektiv* entscheidende Einheit herangezogen. Demzufolge lassen sich folgende vier Grundtypen ableiten: Konsumenten- beziehungsweise Konsumentinnenentscheidungen, Familienentscheidungen, Einkäufer- beziehungsweise Einkäuferinnenentscheidungen sowie Gremienentscheidungen (Foscht & Swoboda, 2011, S. 11). Für den vorliegenden Forschungsgegenstand sind letztere Typen von besonderem Interesse, die sich speziell im *organisationalen* Kontext wiederfinden.

Ward und Webster (1991, S. 421) definieren *organisationales* Kaufverhalten als „einen Entscheidungsprozess, durch den Organisationen ihren Bedarf an Gütern und Dienstleistungen feststellen, Alternativen identifizieren, bewerten, eine Auswahl treffen und die Kaufentscheidung umsetzen“. Häufig findet man dieses Kaufverhalten in den Branchen Produktion, Vertrieb, oder Transportwesen, sowie im Kommunikations- und Dienstleistungssektor (Kotler et al., 2015, S. 236). Die explizite Abgrenzung zum *privaten* Kontext wird nachfolgend anhand konkreter Merkmale näher erläutert.

Die *Märkte* für *private* Konsumenten und Konsumentinnen sind durch eine gewisse Anonymität gekennzeichnet, die auf die Vielzahl an Teilnehmern und Teilnehmerinnen – sowohl auf verkaufender als auch auf kaufender Seite – zurückgeführt werden kann (Ellis, 2011, S. 39; Zentes & Swoboda, 2001, S. 56). Für *Organisationen* gestalten sich die *Märkte* vielmehr transparent (Zentes & Swoboda, 2001, S. 56) und konzentriert, da die einzelnen Marktteilnehmer- und teilnehmerinnen häufig in Verbindung zueinanderstehen (Ellis, 2011, S. 38). Kotler et al. (2015, S. 238) erklären diese Konzentration zudem mit

der geographischen Bündelung von Kundenschaftsgruppen, die die Reduktion der Vertriebskosten zum Ziel haben.

Private Konsumenten und Konsumenten nehmen eine *passive* Rolle ein und finden sich als einer oder eine unter zahlreichen anderen Konsumenten und Konsumentinnen am Markt wieder (Ellis, 2011, S. 38f.). Dort treffen sie vorwiegend individuelle Entscheidungen (Zentes & Swoboda, 2001, S. 56). *Unternehmen* hingegen nehmen eine *aktive* und interagierende Rolle ein, was durch die relativ wenigen, jedoch größeren Marktteilnehmer und -teilnehmerinnen begünstigt wird (Ellis, 2011, S. 38f.; Kotler et al., 2015, S. 237). An der Kaufentscheidung selbst sind hingegen meist mehrere Personen beteiligt, die professionell agieren und gewissen Auflagen und Anforderungen unterwiesen sind. Anbietende Unternehmen stehen somit vielfältigen Entscheidungseinflüssen auf Seiten der Kunden und Kundinnen gegenüber (Zentes & Swoboda, 2001, S. 56; Kotler et al., 2015, S. 237). Dieses sogenannte *Buying Center* ist von großer Bedeutung für den konkreten Forschungsgegenstand und wird daher in Kapitel 2.1.3.1 noch eingehender betrachtet.

Der Faktor *Zeit* wird am *Business-to-Customer*-Markt dadurch charakterisiert, dass Beziehungen zu verkaufenden Organisationen meist von *kurzer* Dauer sind und Käufe als einzelne Ereignisse stattfinden (Ellis, 2011, S. 38f.; Zentes & Swoboda, 2001, S. 56). *Organisationen* gehen hingegen meist *längerfristige* Beziehungen mit ihren liefernden Unternehmen ein und tätigen episodische Käufe. Das Eingehen dieser Beziehungen erfordert meist mehrere Kontaktsituationen, durch die zusätzlich ein erhöhter Zeiteinsatz entsteht. Das Verhältnis zwischen den Organisationen ist dementsprechend meist eng und hat höhere Erwartungen hinsichtlich individuell zugeschnittener Angebote zur Folge (Ellis, 2011, S. 38f.; Kotler et al., 2015, S. 237; Zentes & Swoboda, 2001, S. 56).

Die *Nachfrageintention* entsteht bei *privaten* Käufern und Käuferinnen meist bei *sich selbst*, während *Organisationen* ihr Nachfrageverhalten oft über jenes ihrer Endkonsumenten und -konsumentinnen *ableiten* (Ellis, 2011, S. 39). Kotler et al. (2015, S. 236ff.) begründen dies damit, dass *Organisationen* Waren und Dienstleistungen naturgemäß kaufen, um diese wiederum an Andere zu verkaufen, vermieten oder liefern. Dies hat den sogenannten Beschleunigungseffekt zur Folge, bei dessen Eintreten kleine prozentuale Veränderungen der Nachfrage nach dem Endprodukt, zu massiv höherer prozentualer Veränderung der Nachfrage nach Industriegütern führt. Andererseits ist bei Preisveränderungen von Industriegütern häufig eine unelastische Nachfrage zu beobachten, abhängig vom Anteil des spezifischen Guts an den Gesamtkosten einer Ware oder Dienstleistung. Es empfiehlt sich daher eine intensive Marktbeobachtung seitens anbietender Unternehmen.

Zur *Bewertung* der vorhandenen Alternativen ziehen *private* Käufer und Käuferinnen ego- und nutzenbezogene sowie soziale Kriterien heran. Dahingegen sind für Organisationen zwar ebenfalls nutzenbezogene Kriterien von Relevanz, zudem spielen jedoch auch Preis und Wert einer Ware oder Dienstleistung eine wichtige Rolle (Ellis, 2011, S. 39). Grundsätzlich wird demnach angenommen, dass *private* Personen ihre Entscheidung mehr auf *emotionale* Kriterien stützen, während für *Organisationen rationale* Kriterien von höherer Bedeutung sind (Foscht & Swoboda, 2011, S. 15).

Sowohl die *Automatisierung* mittels Systemen als auch die *Formalisierung* ist bei *organisationalen* Kaufprozessen in höherem Maße ausgeprägt als bei einer Transaktion im *Business-to-Customer*-Bereich (Zentes & Swoboda, 2001, S. 56).

In Relation zu *Business-to-Customer*-Märkten wird zwischen *Organisationen* mit einem wesentlich *größeren monetären* sowie *Warenvolumen* gehandelt (Ellis, 2011, S. 39; Kotler et al., 2015, S. 236).

Damit einher geht ein *erhöhtes Risiko*, mit dem *Organisationen* in Kaufprozessen konfrontiert sind (Ellis, 2011, S. 39). Ziel ist daher häufig der Abschluss von *Verträgen* mit bedeutenden Unternehmen, um die eigene Existenz zu sichern (Kotler et al., 2015, S. 236).

Die vergleichsweise *geringe* Komplexität *privater* Käufe hat zur Folge, dass die Recherche nach Informationen dementsprechend weniger intensiv ausfällt (Ellis, 2011, S. 39). Anders ist es im *Business-to-Business*-Segment, in dem mit *steigender* Komplexität der Waren und Dienstleistungen eine möglichst umfassende Suche nach Informationen stattfindet und der Kauf direkt beim produzierenden Unternehmen bevorzugt wird (Kotler et al., 2015, S. 236ff.).

Die wesentlichen Merkmale zur Abgrenzung von *privaten* und *organisationalen* Kaufsituationen werden in Tabelle 2 veranschaulicht.

Tabelle 2: Privater und organisationaler Kontext von Kaufsituationen

Merkmal	Kontext der Kaufsituation	
	Privat	Organisational
Markt	Anonyme Märkte mit einer Vielzahl an unabhängigen kaufenden und verkaufenden Einheiten	Konzentrierte, weitgehend transparente Märkte mit relativ wenigen, miteinander verbundenen, kaufenden und verkaufenden Einheiten
Rolle des Käufers oder der Käuferin	Einzelne passive Käufer und Käuferinnen unter vielen Mehrheitlich individuelle Entscheidungen	Aktive, mit dem Unternehmen interagierende, vergleichsweise wenige Käufer und Käuferinnen Multipersonale oder -organisationale Entscheidungen
Zeit	Einzelkäufe in kurzfristige Beziehungen	Kaufepisoden in bestehenden, relativ langfristigen Beziehungen
Nachfrageintention	Gewöhnlich vom Käufer oder der Käuferin selbst	Häufig abgeleitet von Endkonsumenten und -konsumentinnen
Bewertungskriterien	Vorwiegend emotional: soziale, ego- und nutzenbezogene Kriterien	Vorwiegend rational: preis-, wert- und nutzenbezogene Kriterien
Automatisierung	Geringe Automatisierung von Entscheidungsprozessen	Automatisierung durch elektronische Systeme
Formalisierung	Geringer Formalisierungsgrad in der Entscheidungsfindung	Hoher Formalisierungsgrad des Beschaffungsablaufs
Wert des Kaufs	Gewöhnlich gering	Gewöhnlich hoch
Risiko	Gering	Mittel bis hoch
Komplexität der Entscheidung	Gering bis mittel Kurze Informationssuche	Mittel bis hoch Lange Informationssuche

Quelle: Eigene Darstellung nach Ellis (2011, S. 38f.), Foscht und Swoboda (2011, S. 15), Kotler et al. (2015, S. 237f.) sowie Zentes und Swoboda (2001, S. 56).

Trotz der vielfältigen Unterschiede, stützen sich die Empfehlungen an Organisationen hinsichtlich *Business-to-Business*-Vermarktung auf jene Ansätze, die auch im *Business-to-Customer*-Segment verfolgt werden (Ellis, 2011, S. 36), da im Wesentlichen ähnliche Herausforderungen zu bewältigen sind (Kotler et al., 2015, S. 236). Auch Foscht und Swoboda (2011, S. 15) betonen, dass diese Grenzen nicht eindeutig zu ziehen sind.

Um feststellen zu können, welche Personen im kaufenden Unternehmen besonders berücksichtigt werden sollten, ist es sinnvoll, das Gefüge eines *Buying Centers* eingehender zu kennen. Im nachfolgenden Kapitel wird diese entscheidende Einheit eines kaufenden Unternehmens näher betrachtet.

2.1.3.1 Buying Center

Das *Buying Center* stellt die beschlussfassende Einheit eines kaufenden Unternehmens dar. Es verfolgt gemeinschaftliche Ziele, umfasst alle am Kaufentscheidungsprozess beteiligten Personen und Gruppen und trägt die Risiken, die durch die getroffenen Entscheidungen entstehen, gemeinschaftlich (Webster & Wind, 1972, S. 6). Anbietende Unternehmen stehen damit einer Vielzahl an Personen gegenüber, die auf unterschiedliche Art und Weise Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen (Kotler et al., 2015, S. 236).

In der Literatur (Bonoma, 1982, S. 113; Ellis, 2011, S. 47f.; Foscht & Swoboda, 2011, S. 301ff.; Kotler et al., 2015, S. 240f.; Webster & Wind, 1972, S. 78ff.) wird der Personenkreis eines *Buying Centers* folgendermaßen charakterisiert:

- *Initiatoren und Initiatorinnen*: Diese Personen äußern den Wunsch nach beziehungsweise den Bedarf an einer Ware oder Dienstleistung und setzen damit den Kaufprozess in Gang.
- *Anwender und Anwenderinnen*: Von ihnen wird das Gut schlussendlich genutzt beziehungsweise die Dienstleistung in Anspruch genommen. Damit kommt ihnen eine Schlüsselstellung zu, denn durch ihr Verhalten nach dem Kauf bestimmen sie, ob die Anschaffung als erfolgreich angesehen wird. Häufig werden daher auch die Anforderungen vor dem Kauf von diesen Personen definiert beziehungsweise finden sie sich zusätzlich in der Rolle des Initiators beziehungsweise der Initiatorin wieder.
- *Einflussnehmer und Einflussnehmerinnen*: Durch das Bereitstellen von Informationen oder die weitere Definition der Spezifikationen und Kriterien, nehmen sie direkt oder indirekt Einfluss auf die Kaufentscheidung. Diese Funktion kann auch von unternehmensexternen Personen ausgeübt werden.
- *Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen*: Sie verfügen, unabhängig von der formalen Kompetenzverteilung, über die Macht, letztendlich über die Auswahl des liefernden Unternehmens zu entscheiden. Wer genau diese Position bekleidet, ist für verkaufende Organisationen oft nur schwierig zu identifizieren.
- *Einkäufer und Einkäuferinnen*: Sie besitzen die formale Autorität für die Festlegung der Einkaufsbedingungen, die Führung von Verhandlungen, die Auswahl der liefernden Unternehmen sowie den Abschluss von Kaufverträgen. Für gewöhnlich sind sie der Einkaufsabteilung einer Organisation zuzuordnen, in denen man professionell geschulte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wiederfindet, die gewissen Auflagen und Anforderungen seitens der eigenen Organisation unterstellt

sind. Ihre Rolle im Einkaufsprozess rangiert, abhängig von der strategischen Bedeutung der Einkaufsabteilung, von einer rein administrativ geprägten Rolle bis hin zu einer Schlüsselrolle.

- *Befürworter und Befürworterinnen*: Von ihnen werden die Handlungen der Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen sowie der Einkäufer und Einkäuferinnen autorisiert.
- *Torwächter und Torwächterinnen*: Durch sie wird der Informationsfluss, ausgehend von verkaufenden Organisationen, kontrolliert und gesteuert. Häufig werden Verkäufer und Verkäuferinnen durch Mitglieder der Einkaufsabteilung oder des Sekretariats an der Kontaktaufnahme mit den entscheidenden Personen des *Buying Centers* gehindert.

Zu beachten ist dabei, dass von einer einzelnen Person auch mehrere Rollen eingenommen werden können (Ellis, 2011, S. 47f.).

Zwischen den Mitgliedern des *Buying Centers* bestehen sowohl formale wie auch informale Kommunikationsbeziehungen, wobei schlussendlich die relative Machtposition dafür ausschlaggebend ist, wie die Entscheidung getroffen wird (Foscht & Swoboda, 2011, S. 303). Barclay (1991, S. 155) betont, dass die Kenntnis der inneren Strukturen des *Buying Centers* von großer Bedeutung für anbietende Organisationen ist. Besondere Berücksichtigung finden diese direkten und indirekten Beziehungen sowie die spezifischen Kommunikationsstrukturen des *Buying Centers* im Ansatz der *Buying Networks*, der einer Erweiterung des klassischen *Buying Center*-Konzepts entspricht (Bristor, 1993, S. 64; Foscht & Swoboda, 2011, S. 303; Johnston & Bonoma, 1981, S. 146ff.). Auf eine eingehendere Betrachtung wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, da für alle weiteren Ausführungen die Grundsätze des *Buying Centers* als ausreichend erachtet werden.

Mit der Erörterung der *psychologischen* Grundlagen und der Annäherung an einen *betriebswirtschaftlichen* Kontext in den vorangegangenen Kapiteln, wird nun in die Erläuterung des konkreten Forschungsgegenstandes – *Value Based Selling* – übergegangen.

2.2 Value Based Selling

In diesem Abschnitt der Arbeit wird anhand aktueller, einschlägiger Studien sowie etablierter, literarischer Werke, *Value Based Selling* mit all seinen wesentlichen Gesichtspunkten beleuchtet. Nach einer Synopse der vorhandenen *Definitionen* und Beschreibungen, wird auf die grundlegenden *Voraussetzungen*, die für das Verfolgen des Ansatzes erforderlich sind, eingegangen. Davon ausgehend werden potenziell realisierbare

Ansatzpunkte für eine strategische *Einführung* vorgestellt und schließlich der tatsächliche *Prozess* in der Umsetzung veranschaulicht.

2.2.1 Definitionen von Value Based Selling

Zupancic und Dannenberg (2011, S. 888) definieren *Value Based Selling* als einen „Verkaufsansatz, mit dem ein Unternehmen das Ziel verfolgt, dem Kunden oder der Kundin (Anmerkung durch Verfasserin) nicht Produkte und/oder Leistungen, sondern den Nutzen oder Wert, eben den ‚Value‘, zu verkaufen. Erfolgreiches Value-Selling folgt einem systematischen Prozess. Dieser Prozess dient den Verkäufern und Verkäuferinnen (Anmerkung durch Verfasserin) zur Orientierung“. Genauer auf den Kern des *Value Based Selling*-Konzeptes gehen Schmah und Schuhmacher (2016, S. 28) ein, der sich demnach dadurch auszeichnet, dass weder niedrige *Preise* noch Produkteigenschaften als kaufentscheidend betrachtet werden, sondern alleine das geschaffene *Wertsteigerungspotenzial* für die *Kundschaft* ausschlaggebend ist. Für Haas et al. (2013, S. 64ff.) drückt sich dieses *Wertsteigerungspotenzial* in einem greifbaren finanziellen Mehrwert für die *Kundschaft* aus, während Belz et al. (2015, S. 2) *Value Based Selling* weiter fassen, indem sie die Ausgestaltung sowie Formulierung des *Wertes* nicht allgemein festlegen: „Ziel des Value Selling ist es, die eigenen Leistungen nach ihrem Wert für Kunden und Kundinnen (Anmerkung durch Verfasserin) zu verkaufen. Dazu gilt es, die Mehrwerte für Kunden und Kundinnen (Anmerkung durch Verfasserin) sichtbar und wichtig zu machen. Es geht darum das Werterlebnis des Kunden oder der Kundin (Anmerkung durch Verfasserin) zu steigern“. Kaschek (2014, S. 5) betitelt den Ansatz wiederum mit *True Value Selling* und formuliert eine, am gegenseitigen Nutzen orientierte, strategische Partnerschaft als oberstes Ziel.

Der enorme Aufwand, der für die professionelle Umsetzung in Kauf genommen wird, gewinnt durch zunehmenden *Preisdruck* und steigende *Wettbewerbsintensität* an Legitimität (Belz et al., 2016, S. 192ff.), Auch Haas et al. (2013, S. 64ff.) sehen das Konzept als wichtigen Erfolgsfaktor für die Effektivität von Verkäufern und Verkäuferinnen in Industrieunternehmen.

Somit scheint es nicht verwunderlich, dass sich heute bereits in jedem Unternehmen Ansätze von *Value Based Selling* wiederfinden (Belz et al., 2016, S. 192ff.), wobei die vorhandenen Möglichkeiten nach den Untersuchungen von Belz et al. (2015, S. 3), erst zu knapp einem Drittel ausgeschöpft werden.

Mit Erläuterung der *Voraussetzungen* sowie der *Umsetzung*, soll *Value Based Selling* in den nachfolgenden Kapiteln greifbarer gemacht werden. Zu beachten ist dabei jedoch,

dass die spezifische Ausgestaltung stark von den jeweiligen anbietenden sowie kaufenden Organisationen abhängt (Belz et al., 2016, S. 57ff.) und deswegen ein möglichst breites Verständnis vermittelt werden soll, welches sich flexibel an konkrete Kontextbedingungen adaptieren lässt.

2.2.2 Voraussetzungen für Value Based Selling

Für ein umfassendes Verständnis von *Value Based Selling* ist es von Bedeutung, erst die grundlegenden Begriffe, aus denen sich die Bezeichnung zusammensetzt, näher zu erläutern. Daraus ergeben sich die nachfolgenden Abschnitte zum Thema *Wert* sowie *Verkauf*. Naturgemäß spielen im *Verkauf*, insbesondere im *Value Based Selling*, die *Kunden und Kundinnen* eine wesentliche Rolle, weshalb auch diese eingehend betrachtet werden. Neben den Hinweisen aus der Literatur, ist auch die Untersuchungseinheit der vorliegenden Fallstudie – bei der es sich um ein Markenartikel produzierendes Unternehmen handelt – ausschlaggebend dafür, dass die Rolle der *Marke* näher betrachtet wird.

2.2.2.1 Wert

Kotler et al. (2007, S. 5) messen dem Begriff *Wert* hohe Bedeutung zu, indem sie ihn bereits im Leitbild für Marketing verankern: „Das Leitbild für das Marketing ist ein Austausch in freier Wahl bei fairen Bedingungen unter geschäftsfähigen Partnern und Partnerinnen (Anmerkung durch Verfasserin) zum Wertgewinn beider“.

Sie postulieren demnach die Schaffung eines *Wertangebotes* und die Generierung eines *Wertgewinnes*, sowohl für Anbieter und Anbieterinnen als auch für Kunden und Kundinnen, als Zweck jedes Geschäftsprozesses (Kotler et al., 2007, S.6). Diese beidseitige Ausrichtung findet sich auch im Konzept des *Customer Value* von Schmäh und Schuhmacher (2016, S. 29) wieder. Der *Value to the customer* ergibt sich aus einem Vorteilspaket, bestehend aus dem Wertsteigerungspotenzial sowie dem Leistungspotenzial des anbietenden Unternehmens für strategische und nachhaltig wettbewerbswirksame Markt- und Ertragsvorteile der Kundschaft. Geraerds (2012, S.11) definiert den Wert für die Kundschaft hingegen anhand des wahrgenommenen Nutzens im Verhältnis zu dem Aufwand, den sie aufbringen muss, um das Produkt zu erwerben. Dazu zählt sowohl der Preis selbst als auch die für den Erwerb entstandenen Kosten. Die realen und potenziellen Beiträge, die die Kundschaft zum Erreichen der Unternehmensziele leistet und die zu Wertsteigerungen führen, ergeben wiederum den *Value from the customer*. Dieser bildet die operative oder strategische Attraktivität der Kundschaft ab und bietet damit die Grundlage für die Leistungsangebote des anbietenden Unternehmens (Schmäh &

Schuhmacher, 2016, S. 29). In Abbildung 1 wird dieser wertschaffende Geschäftsprozess nach Kotler et al. (2007, S. 6) dargestellt.

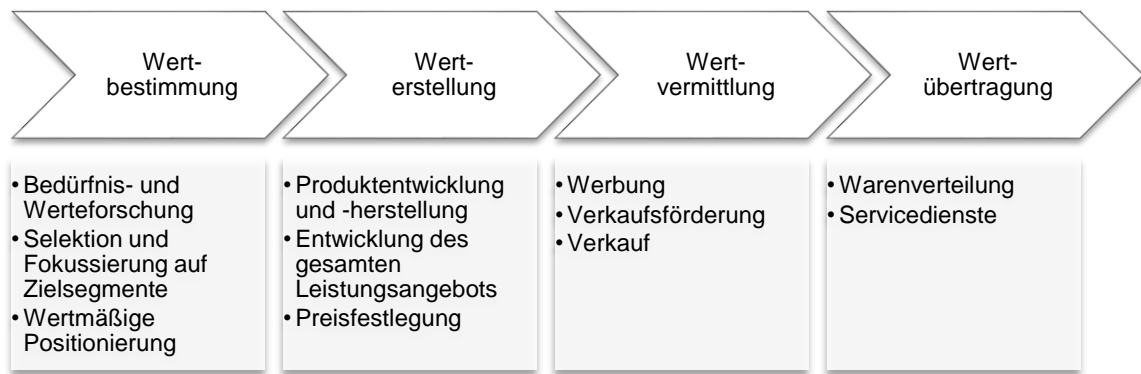
Zunächst wird in der *Wertbestimmung* der Markt segmentiert, um ein Zielsegment zu selektieren und die Positionierung zu erarbeiten (Kotler et al., 2007, S. 6ff.). Grundsätzlich können für die Segmentierung im Business-to-Business-Bereich ähnliche Kriterien wie auf Konsumgütermärkten herangezogen werden. Zusätzlich spielen aber einige Variablen eine Rolle, die im Business-to-Customer-Bereich keine Anwendung finden. Dazu zählen beispielsweise demographische, operationale und situationsbedingte Variablen, aber auch Beschaffungsmärkte sowie persönliche Eigenschaften (Kotler et al., 2015, S. 288f.). Die Besonderheiten der Segmentierung von Kunden und Kundinnen bei *Value Based Selling* werden unter 2.2.2.4 eingehender betrachtet.

Die *Wernerstellung* umfasst die Spezifikation des Leistungsangebotes, die Preisfestlegung sowie die Beschaffung oder Herstellung des Produktes (Kotler et al., 2007, S. 6ff.).

In der *Wertvermittlung* wird den Kunden und Kundinnen am Zielmarkt der Wert des Angebots mithilfe kommunikativer Maßnahmen vermittelt (Kotler et al., 2007, S. 6ff.). Wenngleich Trends in Richtung strategischer Beschaffung, Aufbau von Partnerschaften sowie Beteiligung bereichsübergreifender Teams deutlich wahrnehmbar sind, investieren Einkäufer und Einkäuferinnen einen beachtlichen Teil ihrer Zeit in die Verhandlung des Preises. Wie ausgeprägt diese Tendenz ist, unterscheidet sich stark von Land zu Land und hängt zum einen von den Präferenzen hinsichtlich Dienstleistungskonfigurationen und zum anderen von den Eigenschaften der Organisation des kaufenden Unternehmens ab (Edmondson, 2007).

Schließlich wird der *Wert* durch Distributions- und Warenverteilungssystemen sowie begleitende Serviceleistungen an die Kunden und Kundinnen *übertragen* (Kotler et al., 2007, S. 6ff.). Häufig geschieht dieser Vertrieb über komplexe Systeme. Der daraus entstehende Triangel zwischen produzierendem Unternehmen, distribuierender Organisation und Kundschaft schafft auch in der letzten Phase des Geschäftsprozesses vielfältige Möglichkeiten, gemeinsam Wert zu schaffen (Chung et al., 2012, 40ff.).

Abbildung 1: Wertschaffender Geschäftsprozess



Quelle: Eigene Darstellung nach Kotler et al. (2007, S. 6).

Vor allem in *wettbewerbsintensiven* Märkten wird ein wertschaffender Ablauf des Geschäftsprozesses empfohlen. Mit wertvollen Produktangeboten, für genau definierte Zielmärkte, aus denen ein hoher Nutzen für die Kundschaft resultiert, kann dem Preiskampf entgegengewirkt werden (Anderson & Narus, 1998; Anderson, Narus & Van Rossum, 2006; Kotler et al., 2007, S. 6; Kotler et al., 2015, S. 251f.).

Auffällig bei Betrachtung dieses Geschäftsprozesses ist, dass dieser weitgehend mit den Prinzipien von *Value Based Selling* übereinstimmt, jedoch auf die Geschäftstätigkeit im Allgemeinen – sowohl für den Business-to-Customer als auch Business-to-Business-Markt – formuliert ist. Um praxisrelevante Aussagen für Unternehmen im Business-to-Business-Segment treffen zu können, ist daher das Heranziehen einschlägiger Konzepte mit praktischem Forschungshintergrund sinnvoll.

Da Kotler et al. (2007, S. 5ff.) den Wertbegriff als zentralen Aspekt des Marketings verankern, werden nachfolgend die *Marke* und das *Marketing* hinsichtlich ihrer Rolle im *Value Based Selling* eingehender betrachtet.

2.2.2.2 Marke und Marketing

Low und Blois (2002, S. 385) zufolge wird *Marken* in Business-to-Business-Märkten wesentlich weniger Beachtung geschenkt als es in Konsumgütermärkten der Fall ist. Jedoch bieten etablierte Marken, den Studienergebnissen von Leek und Christodoulides (2012, S. 109) sowie Michell et al. (2001) zufolge, einen starken Wettbewerbsvorteil am Industriegütermarkt und fungieren zudem als Eintrittsbarriere für neue, wettbewerbende Unternehmen. Ein hoher Markenwert erleichtert zusätzlich die Entwicklung eines Wertes aus Waren oder Dienstleistungen zu einem Beziehungswert für Kunden und Kundinnen (Leek & Christodoulides, 2012, S. 106).

Besonders in Business-to-Business-Markten scheint große Uneinigkeit hinsichtlich der *Bedeutung* von Marken zu herrschen, was unter anderem auf die vergleichsweise kurze

Geschichte im Gegensatz zu Business-to-Customer-Marken zurückgeführt werden kann (Leek & Christodoulides, 2012, S. 111). Weiteres können die zahlreichen, unterschiedlichen Verständnisse zur *Definition* des Begriffes Marke, sowohl in der Literatur als auch seitens Experten und Expertinnen, als Erklärungsansatz herangezogen werden (de Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998).

Um die Kommunikation der Unternehmenswerte am Markt zu gewährleisten, empfehlen Leek und Christodoulides (2012, S. 113) Managern und Managerinnen von Business-to-Business-Marken die *Identifikation* der *funktionalen* und *emotionalen Qualitäten* ihrer Marke sowie deren subjektive Wichtigkeit für einzelne Kunden und Kundinnen. *Funktionale Qualitäten* stellen die primären Faktoren für den Entscheidungsprozess dar. Als wichtigste funktionale Qualität einer Marke identifizieren Leek und Christodoulides (2012, S. 109f.) Qualität und bestätigen damit abermals die Ergebnisse von Abratt (1986), Aaker (1991) sowie Bendixen, Bukasa und Abratt (2004). Außerdem sind aus Sicht von Experten und Expertinnen die jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten, Technologie, Innovation und technisches Wissen von Bedeutung. Jedoch gewinnen auch *emotionale Qualitäten* stetig an Beachtung. Sie treten stets in Verbindung mit funktionalen Qualitäten auf und vermitteln bestenfalls Sicherheit sowie Vertrauen und nehmen damit positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung (Leek & Christodoulides, 2012, S. 109f.).

Auch *Unternehmensattribute* beeinflussen die Wahrnehmung der Marke (Mudambi, Doyle & Wong, 1997). Dabei werden vor allem langes Bestehen und eine überdurchschnittliche Unternehmensgröße positiv hervorgehoben, denn sie suggerieren Sicherheit und reduzieren das vom kaufenden Unternehmen wahrgenommene Risiko (Leek & Christodoulides, 2012, S. 110).

Die Bedeutung des Markenwertes wird zudem von *situations- und umweltbezogenen Faktoren* beeinflusst. So sinkt die wahrgenommene Wichtigkeit des Markenwertes beispielsweise mit höherem Individualisierungsgrad der Produkte oder Dienstleistungen. Bei Einheitsware hingegen bieten Marken ein wichtiges Differenzierungsmerkmal. Der Vorteil eines niedrigen Markenwertes ergibt aus Sicht von Kunden und Kundinnen durch einen niedrigeren Preis. Dabei werden allerdings keine Abstriche bezüglich Qualität in Kauf genommen. Vor allem in Krisenzeiten werden Waren mit niedrigem Markenwert eher akzeptiert, wobei dennoch derselbe Qualitätsanspruch wie an ein Markenprodukt besteht (Leek & Christodoulides, 2012, S. 110).

Neben der ausführlich erläuterten *strategischen* Bedeutung des *Marketings*, wird ihm im *Value Based Selling* zusätzlich eine *operative* Rolle zugeschrieben, in der auf das vielfältige Instrumentarium zurückgegriffen wird, um unterstützende Maßnahmen zu setzen. So können beispielsweise zur Förderung beziehungsweise Erleichterung der Interaktion mit Kunden und Kundinnen professionell gestaltete, gedruckte und elektronische Unterlagen von Vorteil sein. Ausführlich aufbereitete, relevante Kunden- oder Kundinnenfälle können als Referenz für spezielle Nutzenkonstellationen dienen. Zur Festigung der Agenda relevanter Themen können Kommunikationsinstrumente wie Fachartikel oder Road Shows eingesetzt werden (Belz et al., 2016, S. 184ff.). Aber auch unternehmensfremde Kanäle, wie beispielsweise Social Media, können bewusst für die Moderation und Förderung des Austauschs in Kunden- und Kundinnen-Communities genutzt werden (Westermann, Bonnet & McAfee, 2014, S. 29ff.).

Die als flankierend bezeichnete Stellung des *Marketings* im *Value Based Selling* weist darauf hin, dass die Hauptrolle von einer anderen Abteilung eingenommen wird. Dies führt zur Beleuchtung des *Verkaufs*, die im folgenden Abschnitt vorgenommen wird.

2.2.2.3 Verkauf

Fundamental für erfolgreiches *Value Based Selling* ist die Qualifikation der Verkaufsmannschaft (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.), die als Bindeglied zwischen anbietendem Unternehmen und Kunden beziehungsweise Kundinnen fungiert und dabei das Unternehmen am Markt repräsentiert (Kotler et al., 2007, S. 794).

Die grundsätzliche *Tätigkeit* der Verkaufsorganisation stellt der persönliche Verkauf dar, welcher sich aus professionellem Verkaufen, Verhandlungsdurchführung und Beziehungsmanagement mit der Kundschaft zusammensetzt (Kotler et al., 2007, S. 794).

Die ursprünglich transaktionsorientierte Ausrichtung des persönlichen Verkaufs entwickelt sich zunehmend dahingehend, dass langfristige *Beziehungen* zwischen anbietenden und kaufenden Unternehmen entwickelt werden und eine enge Zusammenarbeit entsteht (Kotler et al., 2015, S. 683), was Bestrebungen in Richtung *Value Based Selling* begünstigt. Leek und Christodoulides (2012, S. 111) befürworten diese Entwicklungen, indem sie die enorme Wichtigkeit von Beziehungen zwischen Unternehmen und Kundschaft betonen. Werden die Bedürfnisse und Wünsche der Kundschaft stets gestillt beziehungsweise erfüllt, so kann Zufriedenheit und Loyalität erreicht werden, die eine Barriere für wettbewerbbende Unternehmen darstellen.

Essenziell ist der Aufbau von Beziehungen auch angesichts der Tendenz, dass die Kundschaft im Business-to-Business-Sektor sich zunehmend auf Websites bewegt und

bewusst und willentlich auf die *Interaktion* mit Verkaufspersonal *verzichtet*. Direkte Kommunikation mit dem Verkauf wird zunehmend einzig bei komplexen Beschaffungen, bei denen Installation und Service erforderlich sind, gesucht. Die Folge ist die wachsende Gewichtigkeit jener Verkäufer und Verkäuferinnen mit Beratungsfunktion, während weniger anspruchsvolle Positionen im Verkauf zukünftig stetig abnehmen werden. Wichtiger wird zudem die Kompetenz des Innendienstes sowie E-Consulting und E-Verkauf (Belz et al., 2016, S. 5f.).

Als entscheidende *Qualifikationen* nennen Schmäh und Schuhmacher die Fähigkeit, sich auf Bedürfnisse, Motive und Gefühle der Kundschaft einzustellen sowie die Vertrauenswürdigkeit als Grundlage für persönliche Beziehungen (2016, S. 30ff.). Für Belz et al. (2016, S. 142ff.) zeichnen sich für *Value Based Selling* geeignete Verkäufer und Verkäuferinnen dadurch aus, dass sie Informationen und Signale der Kunden beziehungsweise Kundinnen aufnehmen und Schwerpunkte erkennen können. Von Bedeutung ist dabei das Zulassen eines Dialogs, in dem die Kundschaft ihre wichtigen Themen vermittelt (Belz et al., 2016, S. 142ff.; Kotler et al., 2007, S. 794). Aus Sicht der Kundschaft sind vor allem das Vertrauen zur Person sowie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Flexibilität entscheidende Faktoren. Erfolgreiche Verkäufer und Verkäuferinnen stechen nicht zuletzt durch eine hohe Identifikation mit ihrem Beruf heraus (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.).

Der im *Value Based Selling* angestrebte Kontakt zu *Führungskräften* des kaufenden Unternehmens, erfordert nach Zupancic und Dannenberg (2011, S. 890) die Rücksichtnahme des Verkaufs auf einige wichtige Punkte. So setzen Personen in der Führungsebene grundsätzlich die Vorinformation über das eigene Unternehmen und den Markt voraus. Oft beschäftigen sie sich mit einigen wenigen Kernthemen, die es auch seitens des Verkäufers oder der Verkäuferin einzubeziehen gilt, um die Aufmerksamkeit der Führungskraft zu erlangen. Da diese ihren Beruf meist mit Leidenschaft ausführen, bevorzugen sie auch Kontakt zu Personen, die ebenfalls leidenschaftlich ihre Interessen vertreten. Dieser Aspekt unterstützt wiederum die oben angeführten Ansichten von Schmäh und Schuhmacher (2016, S. 30ff.), hinsichtlich Identifikation mit dem Beruf des Verkäufers oder der Verkäuferin. Von großer Bedeutung ist Glaubwürdigkeit und Referenzen, die bestenfalls aus dem eigenen Netzwerk stammen (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 890).

Als Sprachrohr des Unternehmens am Markt sind die Verkäufer und Verkäuferinnen für eine erfolgreiche, einheitliche *Positionierung* ebendort verantwortlich. Voraussetzung ist einerseits, dass die Markenattribute intern klar und konsistent kommuniziert werden sowie andererseits, dass sich die einzelnen Mitglieder der Verkaufsmannschaft für das

Endresultat verantwortlich fühlen und aktiv involvieren (Leek & Christodoulides, 2012, S. 111). Welche wichtige Rolle die Verkaufsmannschaft in der Unternehmenskommunikation einnimmt, belegen auch Flaherty und Pappas mit ihren Studienergebnissen (2009, S. 810f.). Ausschlaggebend für die Bereitschaft der Verkäufer und Verkäuferinnen, sich aktiv an den übergeordneten, strategischen Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens zu beteiligen, sind demzufolge, ob sie die Ausrichtung ihres Unternehmens positiv hinsichtlich Veränderung und langfristiger Beziehungen zur Kundschaft wahrnehmen sowie ihr Vertrauen in den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte. Im Gegenzug profitiert aber auch die Verkaufsmannschaft von der Übernahme einer solchen Funktion abseits der reinen Verkaufsfunktion, nimmt sie doch positiven Einfluss auf die individuelle Verkaufsleistung.

Der wirksame Wissensaustausch im Verkauf basiert auf internen sowie externen Informationen, die in Systemen des *Customer Relationship Managements* erfasst werden. Oft werden diese jedoch unzureichend genutzt oder sind schlicht falsch ausgerichtet. Von Bedeutung ist dessen Akzeptanz seitens Verkauf sowie die Ausrichtung auf deren ergiebige Teilerfolge und Tätigkeiten. Unternehmen profitieren vom Austausch internen Verkaufswissens, jedoch findet dieser häufig aus verschiedensten Gründen nur ungenügend statt. Lösungsvorschläge für vorteilhaften Erfahrungs- und Wissensaustausch umfassen Wissensmanagement, Gemeinschaften, internes Beziehungsmanagement, internationale Treffen sowie Integration in der Weiterbildung. Am erfolgreichsten ist dabei eine Konzentration einzelne, ausgewählte Aspekte und die Unterstützung durch externe Spezialisten, die oft größere Schubkraft und Konsequenz erzeugen (Belz et al., 2016, S. 176f.).

Für den anspruchsvollen Lernprozess des *Value Based Selling* sind Tools, Vorgaben und Kontrolle, Führung, Coaching und Training essenziell. Voraussetzung ist allerdings das richtige Personal, dessen Leistungsfähigkeit und Commitment unerlässlich sind (Belz et al., 2016, S. 172). Besonderes Augenmerk ist folglich auf das *Management* der Verkaufsorganisation zu legen, welches die Gewinnung und Auswahl von Verkaufspersonal, dessen Schulung, Anleitung und Motivation sowie Beurteilung umfasst. Mit großer Sorgfalt muss in der Gestaltung über Arbeitsziele, Einsatzstrategien, Strukturierung, Größe und Entlohnungssystem entschieden werden (Kotler et al., 2007, S. 794).

Schließlich nimmt bei Themen hinsichtlich Verkauf naturgemäß die *Kundschaft* eine wesentliche Stellung ein. Welche Aspekte es dabei im Besonderen zu berücksichtigen gilt, wird nachfolgend erläutert.

2.2.2.4 Kunden und Kundinnen

Für die *Auswahl* von Zielkunden und Zielkundinnen werden für gewöhnlich vielfältige Bewertungskriterien – wie beispielsweise Größe, Region, finanzielle Rahmendaten, Produktionsmethoden oder technische Ausstattung – herangezogen (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 889f.).

Von größerer Relevanz für *Value Based Selling* ist nach Zupancic und Dannenberg (2011, S. 889f.) jedoch die aktuelle *Marktsituation* der Kundschaft, die auch von O’Cass und Ngo (2012, S. 133) als bedeutende Voraussetzung für wertschaffendes Wirtschaften identifiziert wurde.

Sullivan et al. (2012, S. 171) setzen zudem eine gewisse Kompatibilität mit der eigenen *Unternehmensexpertise* für eine profitable, gemeinsame Partnerschaft voraus. Denn nur mit dem geeigneten Know-How kann erreicht werden, dass Kunden und Kundinnen das liefernde Unternehmen in strategischen geschäftlichen Angelegenheiten konsultieren und als vertraute Beratende wahrnehmen. Die daraus resultierenden, häufigen Kontaktsituationen, bieten die Möglichkeit, ständig nach neuen Methoden für gesteigerte Wertlieferung zu suchen.

Zusätzlich spielt die Erfahrung der Kundschaft in der *Problemlösung* sowie die Wertschätzung des *Added-Value-Gedanken* eine wesentliche Rolle. Schließlich sind alle Bemühungen vergebens, wenn seitens der Kunden und Kundinnen keine Bereitschaft zu einer partnerschaftlichen Beziehung und der gemeinsamen Entwicklung von Mehrwert gegeben ist (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 889f.).

Voraussetzung für die Bildung von beidseitig wertvollen Geschäftsbeziehungen ist demnach der Fokus auf *strategische* Kundschaft, die Potenzial für hohen Ertrag mitbringt. Die Definition dieser Unterscheidung stellt allerdings eine ständige Herausforderung für anbietende Unternehmen dar (Sullivan et al., 2012, S. 171). O’Cass und Ngo (2012, S. 133) empfehlen dahingehend die Ausstattung der Innovations- und Marketingabteilungen mit den notwendigen *Ressourcen*, um ausreichend Marktwissen zu erlangen und Kompetenzen für wertschaffende Aktivitäten zu entwickeln. Mit diesem Wissen soll gewährleistet werden, dass strategische von transaktions-orientierten Kunden und Kundinnen separiert werden können. Für erstere sollen schließlich ausreichend Ressourcen für eine entsprechend intensive Betreuung eingesetzt werden (Sullivan et al., 2012, S. 171).

Belz et al. (2016, S. 14) befürworten das Ergreifen der *Initiative* für eine umfassende Zusammenarbeit seitens anbietender Unternehmen. Denn häufig geht diese von der Kundschaft aus, wodurch sie in der Beziehung zum anbietenden Unternehmen überlegen ist. In diesem Zusammenhang ist wiederum der Kontakt zu Führungskräften von

Bedeutung, die tatsächliche *Entscheidungsträger* im kaufenden Unternehmen darstellen. Seitens Verkauf gilt es jedoch, im Umgang einige wesentliche Punkte zu beachten, die bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert wurden (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 890).

Nachdem nun ausführlich auf die einzelnen zentralen Aspekte des *Value Based Selling* eingegangen wurde, wird im Folgenden auf die *operative Umsetzung* Bezug genommen.

2.2.3 Einführung und Management von Value Based Selling

Für die Entwicklung von *Value Based Selling* als neuen Verkaufsansatz einer Organisation regen Belz et al. (2016, S. 171f.) zu folgender Vorgehensweise an. Erst ist es von Bedeutung, die bisherige *Unternehmens-* und *Marktsituation* zu diagnostizieren. Dabei sind die Befassungsstrategien der Kundschaft, samt Prozessen und Projekten, zu erfassen und daraufhin kritische Hebel zu bestimmen, um dementsprechende *Akzente* in der Ausgestaltung des Verkaufskonzeptes setzen zu können. Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens muss dabei mit den vorhandenen Möglichkeiten bei der Kundschaft abgestimmt werden. Mithilfe systematischer Verkaufsbegleitungen sollen etwaige Diskrepanzen zwischen Verkaufskonzept und -verhalten erkannt werden. Schlussendlich sind *Führung* und *Systeme* an die angestrebten Verhaltensweisen beziehungsweise Einsätze anzupassen. Zusätzlich wird empfohlen, die Einführung von *Value Based Selling* mit einer umfassenden *Schulungsinitiative* zu begleiten (Belz et al., 2016, S. 157ff.).

Die besondere Schwierigkeit von *Value Based Selling* liegt – den Untersuchungen von Haas et al. (2013, S. 71) zufolge – in der *Implementierung* dieses Verkaufsansatzes, bei dem die Geschäftsführung und Vertriebsleitung Maßnahmen für Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmitarbeiterinnen, aber auch für das gesamte Unternehmen festlegen müssen. Belz et al. (2015, S. 17f.) identifizierten das Engagement des Top Managements als wichtigste Maßnahme zur Umsetzung von *Value Based Selling*. Weiteres wird der Spezialisierung des Verkaufs für Kunden- beziehungsweise Kundinnengruppen anstelle von Produkten oder Gebieten hohe Bedeutung zugemessen. Wichtig scheint außerdem der Einsatz bewährter Verkaufstools für *Value Based Selling*.

Aus ihrer Fallstudienanalyse leiten Belz et al. (2016, S. 52ff.) folgende konkreten *Erfolgsfaktoren* für das Management von *Value Based Selling* ab:

- *Umfassende Lösungsstrategie*: Statt einzelner Maßnahmen ist übergreifende Kunden- und Kundinnenorientierung umzusetzen.
- *Kunden- oder Kundinnensicht*: Entscheidend ist, ob der Kunde oder die Kundin die neuen Argumente aufnimmt, akzeptiert und sich von ihnen überzeugen lässt.

- *Mehrwert*: Der Mehrwert muss – im Idealfall quantitativ – fassbar sein.
- *Passgenauigkeit*: Die Lösungen müssen den spezifischen Bedarf der jeweiligen Kundschaft treffen.
- *Buying Centers*: Die Anspruchsgruppen und deren Intentionen im Beschaffungsprozess müssen bestmöglich abgeschätzt werden.
- *Differenzierung nach Kunden und Kundinnen*: Attraktivität und Kosten spielen eine Rolle für die Ausrichtung auf einzelne Segmente, Kundschaften und Anspruchsgruppen.
- *Verkaufs- und Kundschaftsprozesse*: Im Prozess muss ein eindeutiger Schwerpunkt gesetzt und mit unterschiedlichen Tools unterstützt werden. Verkaufsleitung und Verkauf müssen zudem mit zunehmender Komplexität umgehen.
- *Interne Zusammenarbeit und Organisation*: Das Zusammenspiel interner Abteilungen und Funktionen ist ein Schlüsselfaktor.
- *Qualifikation*: Bei Selektion, Schulung und Coaching sind alle Ebenen des Verkaufs miteinzubeziehen.
- *Implementierung*: Die Implementierung selbst stellt eine zentrale Herausforderung dar, wobei der Verbesserungsprozess durch Monitoring gefördert werden kann.

Value Based Selling muss über mehrere Jahre verfolgt werden, um stark und nachhaltig zu wirken. Durch seine äußerst breite Aufstellung droht der Verkaufsansatz jedoch in leeren Worthülsen statt in einer effektiven Verkaufsstrategie zu enden. Für ein professionelles Vorgehen ist daher die *Spezifizierung* für einzelne Unternehmen essenziell (Belz et al., 2016, S. 157ff.). Welche konkreten *Ansatzpunkte* dabei zur Auswahl stehen, wird im folgenden Abschnitt näher vorgestellt.

2.2.3.1 Ansatzpunkte für Value Based Selling

Wichtig für ein differenziertes Wertversprechen sind *gezielt gesetzte Leistungsakzente* in jenen Bereichen, die die Bedarfssituation der Kundschaft am besten treffen und in denen die Vorteile klar fassbar gemacht werden können (Belz et al., 2016, S. 16). Angelehnt an Belz et al. (2016, S. 57ff.) werden nachfolgend einige *konkrete Ansatzpunkte* für die Umsetzung von *Value Based Selling* skizziert. Ergänzt wurden sie durch zusätzliche Literaturempfehlungen und zusammengefasst wurden jene Ansätze, die sich inhaltlich weitgehend glichen.

- *Vom Produkt- zum Lösungsangebot:* Die Leistung für die Kundschaft wird spezifiziert. Dies kann mittels produktbegleitender Services, gezielter Begleitung von Prozessen der Kundschaft oder neue Geschäftsmodelle erreicht werden. An den Verkauf werden dabei drastisch höhere Ansprüche gestellt, nachdem neben Kenntnissen über die Produkte auch Kenntnisse über die Services, Lösungen, interne Abteilungen sowie die Kundschaft erforderlich sind. Auch neue Kommunikationskanäle können in diesem Zuge Anwendung finden (Belz et al., 2016, S. 57ff.; 94ff.; 103ff. & 116ff.).
- *Vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit:* Der Kundschaft wird statt einem reinen Einkaufspreis der Total Cost of Ownership oder Total Cost of Operations greifbar gemacht und so die Gesprächsbasis in Richtung Wirtschaftlichkeit gelenkt. Dies kann in Form von interner Kostentransparenz nach Kunden und Kundinnen, Verrechnung spezifischer Services oder Quantifizierung des Nutzens für die Kundschaft geschehen. Vom Verkauf ist hier der Umgang mit Wirtschaftlichkeitsmodellen gefordert (Belz et al., 2016, S. 61ff.; Terho et al., 2012).
- *Vom Abschluss zum frühen Einstieg im Kundenprozess:* Die Kernaufgabe liegt darin, in frühen Phasen anzusetzen, statt mit der Konzentration auf den Abschluss eine „Alles-oder-Nichts“-Entscheidung bei der Kundschaft zu erzeugen. Die möglichen Maßnahmen reichen von der Professionalisierung der Angebotserstellung über die Gestaltung des Verkaufstrichters bis hin zur Initialisierung von Projekten der Kundschaft. Die Herausforderung für die Verkaufsmannschaft liegt in der Einschätzung der Erfolgchancen potenzieller Kunden und Kundinnen sowie die dementsprechende Allokation von Ressourcen (Belz et al., 2016, S. 67ff.).
- *Von der Transaktion zur Beziehung:* Statt Optimierung von Verkaufstransaktionen sollen langfristige Beziehungen aufgebaut werden, die aufgrund ihrer Vielschichtigkeit allerdings eine Herausforderung darstellen. Sie umfassen persönliche Beziehungen, Leistungen, Informationen und Geld. Diese Ausrichtung reicht von der wertvollen Persönlichkeit der Verkäufer und Verkäuferinnen zur Präsenz bei Kunden und Kundinnen hin zu Beziehungsleistungen beruhend auf Kompetenz und Sympathie. Der Verkauf ist gefordert, Beziehungen zur Kundschaft aufzubauen, auch wenn diese sich teilweise stark von der eigenen Persönlichkeit unterscheidet (Belz et al., 2016, S. 77ff.; Haas, Snehota & Corsaro, 2012).
- *Vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte:* Lieferanten und Lieferantinnen werden von ihrer Kundschaft als wichtige Quelle für Innovation wahrgenommen.

nommen, daher gilt es in dieser Ausrichtung, neue Geschäfte bei der bestehenden Kundschaft rechtzeitig zu erkennen und den Leistungsbereich des Unternehmens stetig zu erweitern. Dazu zählt die rasche und erfolgreiche Produkteinführung, New Business als Aufgabe des Verkaufs sowie, als höchste Stufe, New Business Task Force mit Kunden oder Kundinnen. Für die Verkaufsmannschaft besteht die Herausforderung darin, aus einer bestehenden Geschäftsbeziehung herauszuwachsen und neue Geschäft zu initialisieren (Belz et al., 2016, S. 81ff.; Smals & Smits, 2012, S. 156; Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 892f.).

- *Von der Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit:* Statt einem einzigen Anspruch der Kundschaft – zum Beispiel nach High-End Lösungen – gerecht zu werden, sollte auch ein Angebot für eine schlanke Zusammenarbeit vorhanden sein. Umsetzen kann man dies mittels Servicelevels mit entsprechenden Kosten, bewusstem Angebot von extensiver und schlanker Zusammenarbeit sowie Interaktionsmodellen. Unterschiedliche Zusammenarbeitsmodelle zusätzlich zu häufig umfangreichen Sortimenten machen den Verkauf jedoch um ein Vielfaches komplexer (Belz et al., 2016, S. 96ff.; Kotler et al., 2015, S. 251f.).
- *Von der Produkt- und Länder zur Kunden- und Kundinnenorganisation:* Anstelle einer Einteilung nach Produkten oder Sparten, soll die Kundschaft als Dimension an Gewicht gewinnen. Erreicht kann dies durch spartenübergreifendes Cross-Selling, Spartenfokus auf Kundschaftsgruppen oder Kundschaftsorganisationen werden. Das erforderliche Fachwissen des Verkaufs verschiebt sich zur Branche der Kundschaft (Belz et al., 2016, S. 109ff.; O’Cass & Ngo, 2012).

Entsprechend der unter 2.2.3 erläuterten Vorgehensweise gilt es nun, einen Bereich festzulegen und in diesem wiederum spezifische Schwerpunkte zu setzen (Belz et al., 2016, S. 57ff.). In der Untersuchung von Belz et al. (2016, S. 125f.) nahm die Funktion der Befragten maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl eines Ansatzpunktes. Dies steht jedoch in keinem Widerspruch zu einer übergeordneten Ausrichtung von *Value Based Selling* in einem Unternehmen, da für unterschiedliche Abteilungen dennoch individuelle Leistungsbeiträge festgelegt werden können.

Sind die spezifischen Ansatzpunkte erst festgelegt, so gilt es, *Value Based Selling* auch in der tatsächlichen Interaktion mit der Kundschaft auszuführen. Welche zentralen *Aufgaben* dabei bewältigt werden müssen, wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

2.2.4 Kernaufgaben im Value Based Selling

In diesem Kapitel wird die grundsätzliche Umsetzung von *Value Based Selling*, unabhängig von der individuellen Ausrichtung, anhand seiner *Kernaufgaben* erläutert. Dafür wird angelehnt an Terho et al. (2012, S. 178) vorgegangen, die *Value Based Selling* als multidimensionales Konzept beschreiben, bestehend aus drei Komponenten: *Verstehen des Kunden oder der Kundin*, *Entwicklung eines Wertversprechens* sowie *Kommunikation des Wertversprechens*. Ergänzt wird der Inhalt der einzelnen Schritte um die Erkenntnisse weiterer, fach einschlägiger Publikationen. Die Kernaufgaben werden in Abbildung 2 grafisch dargestellt.

Abbildung 2: Kernaufgaben im Value Based Selling



Quelle: Eigene Darstellung nach Terho et al. (2012, S. 178)

2.2.4.1 Verstehen des Kunden oder der Kundin

Bei der Umsetzung von *Value Based Selling* weicht der Fokus von Produktfunktionen und Kunden- beziehungsweise Kundinnennutzen auf das *Geschäft der Kundschaft* (Terho et al., 2012, S. 178). Entscheidend ist es, dafür die Sicht der Kundschaft einzunehmen, deren wesentliche Werte intensiv zu erkunden (Belz et al., 2016, S. 192f.) und schließlich spezifische Wertschaffungsmöglichkeiten abzuleiten (Terho et al., 2012, S. 178). Dieses Vorgehen wird durch die aktive Teilnahme der Kunden und Kundinnen sowie ihrer Bereitschaft, einen Service anstelle vordefinierter Ressourcen zu erwerben, bedingt (Grönroos, 2008, S. 309).

Alleine mit dem *tiefgehenden Verständnis* der Kunden und Kundinnen kann sich die Verkaufsmannschaft auf jene Themen konzentrieren, die einen tatsächlichen Unterschied

für die Kundschaft darstellen und sich somit von Mitbewerbern und Mitbewerberinnen abheben (Kotler et al., 2015, S. 251f.; Terho et al., 2012, S. 179).

Ritter und Walter (2012, S. 142) identifizierten in diesem Zusammenhang die Kenntnis der *Innovationsfähigkeit* der Kunden und Kundinnen als zentralen Einflussfaktor auf den von der Kundschaft wahrgenommenen Beziehungswert. Auch Bergham et al. (2012, S. 34f.) messen der Innovationsfähigkeit kaufender Unternehmen große Bedeutung zu. Sie empfehlen allerdings auch eine strategische Auswahl der eigenen zuliefernden Unternehmen unter Berücksichtigung ihrer Innovationsfähigkeit. So können neue Ideen für Wertschaffung im Unternehmen generiert werden.

Das *Verstehen des Geschäftsmodells der Kunden und Kundinnen* ist demnach unerlässlich für die Identifikation zentraler Werttreiber der Kundschaft beziehungsweise derer Ertragsformel. Es schafft das Fundament für eine proaktive Wertschaffung für das Geschäft der Kunden und Kundinnen (Terho et al., 2012, S. 180). Mit diesem Verständnis wird mit der *Entwicklung eines Wertversprechens* fortgefahren, auf das im Folgenden näher eingegangen wird.

2.2.4.2 Entwicklung eines Wertversprechens

Basierend auf den Erkenntnissen bezüglich des *Geschäftsmodells des Kunden oder der Kundin* (Terho et al., 2012, S. 180f.) sowie dem fundierten Verständnis ihrer *Bedürfnisse und Ansprüche* (Sullivan et al., 2012, S. 171), werden *Wertversprechen* mit substantiellem Potential, den Erfolg der Kunden und Kundinnen zu beeinflussen, entwickelt. Zupancic und Dannenberg (2011, S. 890) beschreiben den Inhalt eines solchen Versprechens mit jenen Leistungen und Eigenschaften des Unternehmens, die die Bedürfnisse der Kundschaft in besserem Ausmaß als die Wettbewerber und Wettbewerberinnen befriedigen.

In dieser Phase werden die *wertschaffenden Kompetenzen* eines Unternehmens in ein überzeugendes *Wertversprechen* operationalisiert (Sullivan et al., 2012, S. 171). Dafür sind der Dialog mit den Kunden und Kundinnen, spezifische Daten der Kundschaft sowie deren wertvolle Inputs notwendig. Das Verfassen eines Wertversprechens ist demnach durch die gemeinsame Wertschaffung beziehungsweise den wertbezogenen Informationsaustausch gekennzeichnet (Terho et al., 2012, S. 180f.; Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30). Dahingehend sind unterschiedliche Herangehensweisen denkbar. So können beispielsweise die Produkte der Kunden und Kundinnen in hauseigenen Labortests geprüft und bewertet werden, um Rückschlüsse auf die Anforderungen an die zu liefernden Güter ziehen zu können. Kunden und Kundinnen können ebenso direkt oder im

Rahmen von Fokusgruppen zu ihrer bevorzugten Gestaltung des Angebots befragt werden. Mit der Durchführung einer Conjoint-Analyse können ihre Präferenzen hinsichtlich alternativer Marktangebote oder -konzepte ermittelt werden. Auch der kompositionelle Ansatz, bei dem unterschiedliche Merkmale eines Angebotes wiederum in unterschiedlichen Ausprägungen durch Kunden und Kundinnen bewertet werden, kann Aufschluss über ihre bevorzugten Inhalte geben (Anderson & Narus, 1998; Anderson et al., 2006; Kotler et al., 2015, S. 251f.). Chung et al. (2012, S. 40ff.) empfehlen dahingehend auch die Berücksichtigung etwaiger distribuierender Unternehmen. Als bedeutenden Werttreiber identifizierten sie unter anderem das Investment in immaterielles, beziehungspezifisches Vermögen in Form von Trainings oder Optimierung von Prozessen.

Schließlich wird aus diesen Erkenntnissen ein *Wertversprechen* präzisiert. Einen zentralen Aspekt stellt dabei die *Quantifizierung* des Wertes dar, indem schriftlich festgehalten wird, von welchen Kostenersparnissen oder zusätzlichen Nutzen das kaufende Unternehmen potenziell profitieren wird. Wichtiger als exakte Kalkulationen ist dabei allerdings die Größe der Wertmöglichkeit (Kotler et al., 2015, S. 251f.; Terho et al., 2012, S. 180f.).

Das *Wertversprechen* bildet die Substanz des Angebotes und dient damit als Basis für die erfolgreiche Argumentation in der *Interaktion mit der Kundschaft* (Belz et al., 2016, S. 127ff.). Wie sich diese Interaktion im Detail gestaltet, wird im folgenden Abschnitt eingehender betrachtet.

2.2.4.3 Kommunikation des Wertversprechens

In der *Kommunikation des Wertversprechens* gilt es, dessen Beitrag zum Geschäftserfolg der Kunden und Kundinnen glaubwürdig zu demonstrieren (Terho et al., 2012, S. 181f.). Verkäufer und Verkäuferinnen sind gefordert, die bedeutungsvollsten Themen für die Gegenseite zu antizipieren und ihre Verhandlungsstrategie dementsprechend auszurichten (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 891f.). Die für die Kundschaft relevanten Vorteile sollen erfolgreich argumentiert werden (Belz et al., 2016, S. 127ff.), wobei die Transparenz und Glaubwürdigkeit ebendieser Argumente eine zentrale Rolle spielen (Terho et al., 2012, S. 181f.).

Für Unternehmen, die *Value Based Selling* verfolgen, steht daher die systematische Steigerung der *Beratungsqualität* im Vordergrund (Belz et al., 2015, S. 13), für die ein offener Dialog, Vertrauen und proaktives Zuhören als essenzielle Kernthemen angesehen werden (Belz et al., 2015, S. 13; Terho et al., 2012, S. 181f.). Ziel ist es, im Gespräch

eine positive Erwartungshaltung zu schaffen, indem spezifisch auf die Kundschaft eingegangen wird und die Interessen der jeweiligen Entscheidungsebenen und Funktionen berücksichtigt werden (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 890).

Die glaubhafte *Vermittlung* des Wertsteigerungseffekts der gebotenen Vorteile ersetzt dabei eine Rechtfertigung des geforderten Preises (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30). Die Vorteile lassen sich, abhängig von ihrer Gewichtung, in Basisvorteile, Profilierungsvorteile und Zukunftsvorteile einordnen (Belz et al., 2016, S. 127ff.). Als Bezugspunkte für die Argumentation können hier die Branche, eine Lösung oder auch eine Person herangezogen werden (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 890). Aber auch mit Nachteilen, die unvermeidbar mit Vorteilen einhergehen, muss proaktiv umgegangen werden. Dazu können Verzögerungen, komplexere Entscheidungen oder kritische interne Überzeugungsarbeit zählen (Belz et al., 2016, S. 127ff.).

Wie bereits erläutert, stehen bei *Value Based Selling* statt der *Preisargumentation* grundsätzlich Werte im Mittelpunkt, weshalb diese auch – im Gegensatz zum Preis – zentrales Thema des Austausches sein sollten (Belz et al., 2016, S. 147ff.). Dennoch müssen die Verhandlungsspielräume bereits vorab klar festgelegt werden, ebenso wie die verhandelbaren Positionen des Angebotes. Ist sich der Verkäufer oder die Verkäuferin darüber selbst nicht im Klaren, so kann er beziehungsweise sie rasch an Glaubwürdigkeit gegenüber der jeweiligen Kundschaft verlieren. Grundvoraussetzung ist zudem das Kennen der betriebswirtschaftlichen Konsequenzen bei Gewährung von Nachlässen oder Konzessionen (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 891f.). Findet sich ein Verkäufer oder eine Verkäuferin in einer Preisdiskussion wieder, so empfehlen Belz et al. (2016, S. 147ff.) wichtiger, potenzieller Kundschaft zwei unterschiedliche Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Das Mehrwertangebot entspricht dabei dem Preisniveau von 100 Prozent, während die zweite Variante aufgrund eines verschlankten Leistungsangebotes nur 60 Prozent des Preises entspricht. Die Grundhaltung des Verkaufs in der Verhandlung sollte stets das Erreichen einer Win-Win-Situation zum Ziel haben (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 891f.).

Zusätzlich regen Haas et al. (2013, S. 71) zur Ausstattung der Verkaufsmitarbeiter und Verkaufsmitarbeiterinnen mit *Unterlagen* zur Wertkommunikation an, für die es der Bereitschaft für Investitionen seitens der Geschäftsführung bedarf. Das vom Kunden oder der Kundin wahrgenommene Risiko kann zudem mittels Referenzen oder Garantien reduziert werden.

Ferner kann es sinnvoll sein, derzeitige *Fehler* in der Interaktion mit der Kundschaft zu identifizieren. Durch Erkennen der Gründe für einen Beziehungsabbruch können genau

solche Verstöße in Zukunft vermieden werden. Jedoch sollte mit Optimierungsversuchen behutsam umgegangen werden, um sie nicht zu unzumutbaren Anstrengungen für Kunden und Kundinnen werden zu lassen (Belz et al., 2016, S. 135f.).

Salomonsen, Åberg und Allwood (2012, S. 152) stoßen indessen auch kaufende Unternehmen dazu an, Konversationen als *Lernprozess* sowie Medium für gemeinsame Kenntnisbildung, Kenntnistransfer und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu nutzen. Kunden und Kundinnen haben so die Möglichkeit, die organisationalen Ressourcen des liefernden Unternehmens an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Die Autoren und Autorin ermutigen liefernde Unternehmen, diesen Prozess zu unterstützen, indem drei unterschiedliche Kommunikationsfähigkeiten eingesetzt werden: Aufmerksamkeitsfähigkeit, Wahrnehmungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit. Diese sind an Prozesse geknüpft, die wiederum die Wertschaffung auf unterschiedliche Weise – emotional, kognitiv oder mittels Verhalten – fördern.

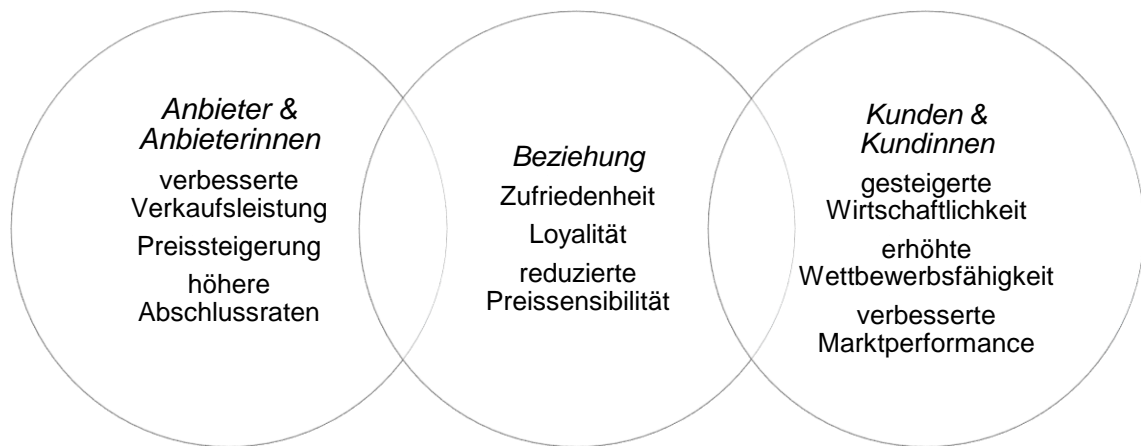
Unternehmen, die *Value Based Selling* als Verkaufskonzept ins Auge fassen, müssen sich im Klaren sein, dass bei Beachtung der oben genannten Punkte, mitunter enorme Abstriche bei der *Geschwindigkeit* von Verkaufsgesprächen in Kauf genommen werden müssen. Ein zentraler Aspekt ist hier abermals die unter 2.2.2.4 erläuterte Auswahl der Zielkundschaft, da dieser Verkaufsansatz nur unzureichend für das Erreichen von C-Kunden und Kundinnen geeignet ist (Belz et al., 2015, S. 13).

Demgegenüber sind selbstverständlich auch positive Effekte aus der Umsetzung von *Value Based Selling* zu erwarten. Das Spektrum an Auswirkungen, das *Value Based Selling* mit sich bringt, wird nachfolgend dargelegt.

2.2.5 Auswirkungen von Value Based Selling

Das Kapitel der *Auswirkungen* von *Value Based Selling* basiert weitgehend auf den Untersuchungen von Sullivan et al. (2012) sowie von Terho et al. (2012). Terho et al. (2012, S. 182f.) teilen die *Auswirkungen* von *Value Based Selling* entsprechend ihres jeweiligen Bezugspunktes in drei Gruppen: Konsequenzen *für Anbieter und Anbieterinnen*, Effekte auf die *Beziehung* sowie die Folgen für *Kunden und Kundinnen*. Dieser Gliederung wird auch für den Aufbau des Kapitels gefolgt, wobei zusätzlich die potenziellen *Barrieren* seitens anbietender und kaufender Unternehmen erläutert werden, die Belz et al. (2015) und Belz et al. (2016) postulieren. Die drei Bezugspunkte werden in Abbildung 3 grafisch veranschaulicht.

Abbildung 3: Auswirkungen von Value Based Selling



Quelle: Eigene Darstellung nach Terho et al. (2012, S. 182f.).

Für *anbietende Unternehmen* identifizierten Terho et al. (2012, S. 182f.) steigende *Verkaufszahlen, Konversationsraten, Abschlussraten* sowie *Gewinnraten* als Resultate von erfolgreichem *Value Based Selling* . Auf der individuellen Ebene einzelner Verkäufer und Verkäuferinnen nimmt es maßgeblichen Einfluss auf die *persönliche Verkaufsleistung* (Sullivan et al., 2012, S. 170; Terho et al., 2015, S. 17). Dies geht mit den Ergebnissen von Belz et al. (2015, S. 3) einher, die eine *Preissteigerung* von rund 14 Prozent bei Unternehmen, die den Verkaufsansatz als zentrales Thema verfolgen, feststellen konnten. Zupancic und Dannenberg (2011, 829f.) zielen dahingehend auf die *Absicherung des laufenden Geschäftsvolumens, der Erhöhung des Share of Wallets, Innovation* sowie *Cross-Selling* ab. Für Schmäh und Schuhmacher (2016, S. 29) steht wiederum der Beitrag der Kundschaft zum Erreichen der eigenen *Unternehmensziele* im Vordergrund.

Auf der anderen Seite gilt es auch, etwaige *Barrieren* zu betrachten, denen anbietende Unternehmen potenziell gegenüberstehen können. So sieht sich die Verkaufsmannschaft häufig mit einer *Vielzahl an Aufgaben* konfrontiert, die mit den vorhandenen Ressourcen nicht zu bewältigen sind. Die *ungenügende Zusammenarbeit* unterschiedlicher Unternehmensbereiche, die daraus resultierende aufwendige Mobilisierung interner Stellen sowie die unzureichende Förderung seitens Führung und bestehender Systeme können hier beispielhaft genannt werden (Belz et al., 2015, S. 12ff.). Belegt wird dies mit den Befragungen von Belz et al. (2016, S. 136ff.), bei denen rund die Hälfte der Befragten das Vorhandensein einer *Diskrepanz* zwischen Strategie und tatsächlicher Interaktion mit der Kundschaft bestätigten. Es empfiehlt sich dahingehend eine Analyse erfolgreicher und gescheiterter Projekte mit Kunden und Kundinnen zur Identifikation kritischer Punkte im Verkaufsprozess.

In der *Beziehung* zu den Kunden und Kundinnen können *Zufriedenheit, Loyalität* und *reduzierte Preissensibilität* erreicht werden (Terho et al., 2012, S. 182f.). Die Wahrnehmung der Geschäftsbeziehung als wertvoll für beide Seiten stellt nach Sullivan et al. (2012, S. 170) wiederum einen kritischen Erfolgsfaktor für die *Steigerung der Verkaufsleistung* dar. Die enorme Bedeutung eines hohen Beziehungswertes postulieren Geiger et al. (2012, S. 89f.), Leek und Christodoulides (2012, S. 111) sowie Low und Blois (2002), der demnach einen fundamentalen *Wettbewerbsvorteil* darstellt. Dieser drückt sich unter anderem in einer geringeren Wechselintention sowie als entscheidende Barriere für wettbewerbende Unternehmen aus. Beziehungen zu Kunden und Kundinnen können nach Kuhn, Alpert und Pope (2008) zudem maßgeblichen Einfluss auf den *Markenwert* des anbietenden Unternehmens nehmen, wobei Leek und Christodoulides (2012, S. 111) anmerken, dass noch wenig Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungen für die Marke herrscht.

Kunden und Kundinnen profitieren augenscheinlich von der *Steigerung* ihrer *Wirtschaftlichkeit* und damit einhergehend von *erhöhter Wettbewerbsfähigkeit* sowie *Ertragssteigerung* (Belz et al., 2015, S. 9ff.). Nach Schmäh und Schuhmacher (2016, S. 29) ergeben sich für die Kundschaft *strategische* und *nachhaltig wettbewerbswirksame Markt- und Ertragsvorteile* und Terho et al. (2012, S. 182f.) betonen das daraus resultierende Mitwirken beim *Erreichen der Unternehmensziele* als bedeutende Auswirkung auf Seiten der Kunden.

Diese positiven Auswirkungen auf Seiten der Kunden und Kundinnen bleiben jedoch aus, wenn die taktische Konzentration auf niedrige *Einkaufspreise* sowie sonstige *Zielvorgaben* im Einkauf mit den Ansätzen des *Value Based Selling* konkurrieren. Eine weitere *Barriere* in der erfolgreichen Umsetzung stellt die *Verschwiegenheit* zu neuen Projekten seitens der Kundschaft dar (Belz et al., 2015, S. 14f.).

Entscheidend für eine umfassende Erfolgskontrolle sind klar definierte *Ziele*, die im Controlling überprüft werden können (Belz et al., 2016, S. 188). Huckemann und Schmitz (2014, S. 17) identifizierten acht Zielkategorien, die vom Verkauf festgelegt werden können: Marktperspektive, Ergebnisse und Prognosen, Effizienz im Verkauf, Produktivität im Verkauf, Verkaufsaktivitäten, Verkaufsmannschaft, Produkte und Innovationen sowie Führung. Dabei weisen Belz et al. (2016, S. 189) darauf hin, qualitative Aspekte nicht außer Acht zu lassen. Als besonders kritisch bewerten sie außerdem die Breite und Vielfalt von *Value Based Selling*, dessen potenziellen negativen Auswirkungen nur mit guter Führung entgegengesteuert werden kann. Besonders wichtig für eine erfolgreiche Um-

setzung erscheint die gezielte Ausrichtung des *Value Based Selling* auf attraktive Kunden, die Spezialisierung und Organisation des Verkaufs sowie umfassende Schulungen und Coachings (Belz et al., 2016, S. 157ff.).

Gerechtfertigt wird der enorme Aufwand des *Value Based Sellings* mit dem Erwirken eines *elementaren Wettbewerbsvorteils*, der in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs und steigenden Preisdrucks weiter an Bedeutung gewinnt (Belz et al., 2016, S. 19ff., Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho et al., 2015, S. 17).

Zur Einleitung des empirischen Teils dieser Arbeit werden Belz et al. (2016, S. 192) herangezogen, die für die weitere Forschung die Konzentration auf „einzelne, in sich geschlossene Beispiele von erfolgreichen Unternehmen“ empfehlen.

3 Empirie

Ziel dieser Arbeit ist die Erforschung des potenziellen Nutzens von *Value Based Selling* für das *Unternehmen Alpha*, welches in der österreichischen Lebensmittelbranche operiert. Der vorangehende *theoretische Teil* bildet den aktuellen *Forschungsstand* ab und findet im *empirischen Teil* Anwendung sowohl als Grundlage für die spezifische Ausgestaltung des Forschungsdesigns wie auch als Basis für das Formulieren von konkreten Studienergebnissen. Nachfolgend wird erst die Auswahl der *Methodik* begründet sowie die zentralen Aspekte des *Forschungsdesigns* im Detail beschrieben, was nach Beverland und Lindgreen (2010, S. 61) gerade für Fallstudien von besonderer Bedeutung ist. Im Zuge dessen wird zudem die Einhaltung der *Gütekriterien qualitativer Forschung* dargelegt. Schließlich werden die *Ergebnisse* der qualitativen Untersuchung präsentiert, *diskutiert*, *Implikationen für die Praxis* formuliert sowie ein *Ausblick* für weitere Forschung zu *Value Based Selling* gegeben.

3.1 Methodik

Als *Methodik* zur Erlangung der angestrebten Erkenntnisse wurde *qualitative Forschung* gewählt, welche zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit beitragen und erweiterte Möglichkeiten von Erkenntnis eröffnen will (Flick, van Kardorff & Steinke, 2015, S. 14). Durch die - im Gegensatz zu quantitativer Forschung - offenere Zugangsweise, kann ein konkreteres und plastischeres Bild des Untersuchungsgegenstandes deutlich gemacht werden (Flick et al., 2015, S. 17). Beim vorliegenden Forschungsvorhaben spielt diese Offenheit für das Neue im Untersuchten eine bedeutende Rolle, da in der Literatur bisher viele unterschiedliche Definitionen und Konzepte des *Value Based Selling* vorzufinden sind (Anderson et al., 2006; Belz et al., 2016; Beverland, 2012; Flaherty & Pappas, 2009; Geiger et al., 2012; Geraerds, 2012; Grönroos, 2008; Haas et al., 2012; Haas et al., 2013; Kaschek, 2014; O’Cass & Ngo, 2012; Ritter & Walter, 2012; Salomonson et al., 2012; Schmäh & Schuhmacher, 2016; Sullivan et al., 2012; Terho et al., 2015; Terho et al., 2012; Zupancic & Dannenberg, 2011). Die feste Vorstellung über den untersuchten Gegenstand, der für die Konzipierung standardisierter Methoden notwendig ist, ist damit nicht gegeben (Flick et al., 2015, S. 17).

3.2 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign dieser Arbeit entspricht einer eingebetteten Einzelfallstudie. Yin (2014, S. 16) definiert eine *Fallstudie* als eine empirische Untersuchung, die ein aktuelles Phänomen – den *Fall* – tiefgehend und in seinem realen Kontext untersucht, insbesondere wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht offensichtlich sind. Nach

Yin (2014, S. 2ff.) sind Fallstudien dann geeignet, wenn die *Forschungsfrage* eine *Wie-* oder *Warum-Frage* ist, nach der Erklärung aktueller Umstände strebt und keine Kontrolle des Verhaltens erfordert. Dabei kann die forschende Person sich auf einen spezifischen Fall fokussieren und trotzdem eine holistische, realitätsbezogene Perspektive behalten. Nachdem die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit diese Kriterien erfüllt, wurde die Fallstudie als geeignetes Forschungsdesign ausgewählt.

Als schwerwiegendsten und häufigsten *Kritikpunkt* nennt Yin (2014, S. 19f.) die fehlende Präzision und Gründlichkeit bei Fallstudien-Untersuchungen. Um präzises und gründliches Forschen zu gewährleisten, wurde beim Design der Fallstudie nach bereits postulierten, spezifischen *Prozeduren* vorgegangen. Nach Yin (2014, S. 29ff.) soll dabei erst eine *Forschungsfrage* festgelegt werden, anschließend etwaige *Annahmen* formuliert werden, der *Fall* sowie die spezifischen *Untersuchungseinheiten* festgelegt werden, eine Logik für die *Verknüpfung* der Daten mit den getroffenen Annahmen entwickelt werden und schließlich Kriterien festgemacht werden, die für die *Interpretation* der Daten herangezogen werden. Auf die konkrete Ausführung dieser Prozedur wird nachfolgend näher eingegangen.

Basierend auf einer ausführlichen Literaturrecherche wurde eine spitze und tieferegehende *Forschungsfrage* zum Thema *Value Based Selling* entwickelt (Yin, 2014, S. 14f.). Die Forschungsfrage dient dazu, das Ende des Forschungsprozesses abzustecken. Dort sollte demzufolge ein Beitrag zur Antwort stehen, auch wenn es nur die Erkenntnis ist, dass die Forschungsfrage neu oder anders zu formulieren ist (Helfferich, 2009, S. 27).

Auf die Formulierung konkreter *Annahmen* wurde bewusst verzichtet, da die Forschungsfrage exploratives Vorgehen verlangt. Dennoch ist dieses Vorgehen durch bestimmte Kriterien oder Gründe geprägt, die dargelegt werden müssen, um die Ergebnisse evaluieren zu können (Yin, 2014, S. 30). Diese Kriterien und Gründe wurden aus der Literaturrecherche abgeleitet und sind in detaillierter Struktur und Zuordnung in der Operationalisierungstabelle im Anhang ersichtlich.

Das Festlegen der spezifischen *Untersuchungseinheiten* passiert in zwei Schritten: Das *Definieren des Falles* und das *Eingrenzen des Falles*. Für das Definieren des Falles ist die Forschungsfrage unerlässlich, anhand derer verschiedene Fälle in Betracht gezogen werden können und schließlich jener ausgewählt wird, der am ehesten zur Beantwortung der Frage beiträgt. Für das Eingrenzen des Falles und die Auswahl spezifischer Personen, empfiehlt sich die Diskussion mit Kollegen oder Kolleginnen (Yin, 2014, S. 29ff.). In dieser Arbeit wurde die arbeitgebende Organisation der Forscherin als *Fall* herangezogen, was von Glesne (1999, S. 26ff.) als Backyard Forschung bezeichnet wird und die

Forscherin somit eine Insider-Position im Forschungsprozess innehatte. Eriksson und Kovalainen (2008, S. 52ff.) streichen als besondere Vorteile eines bereits bekannten Samples den einfacheren Zugang zu Personen sowie schriftlichen Dokumenten des Unternehmens, aber vor allem die erhöhte Wahrscheinlichkeit, tiefgehende kontextuale Kenntnisse zu entwickeln, hervor. Sie betonen zudem, dass insbesondere bei Fallstudien eine enge Beziehung zu den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen förderlich ist. Als mögliche Gefahr führen sie jedoch die Tendenz an, intuitiv jenes Wissen, das man bereits hat oder glaubt zu haben, mit jenen Kenntnissen, die man tatsächlich erforscht hat, durcheinanderzubringen. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, wurde im Verlauf des gesamten Forschungsprozesses – gemäß der Empfehlung von Eriksson und Kovalainen (2008, S. 58) – versucht, den Blickwinkel einer unternehmensfremden Person oder den der interviewten Personen einzunehmen. Für gewöhnlich haben Unternehmen bei der Teilnahme an Forschungsprojekten Bedenken bezüglich Vertraulichkeit und Diskretion. Um sicherzustellen, dass die Geheimhaltung unternehmensinterner Daten auch im Zuge der Forschung gewährleistet ist, werden in der vorliegenden Arbeit Pseudonyme verwendet und die Aufzeichnungen der Interviews sicher verwahrt (Eriksson & Kovalainen, 2008, S. 53).

Das Unternehmen *Alpha* stellt in der vorliegenden Arbeit den *ungewöhnlichen Fall* dar, während mehrere Befrage aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen als eingebettete Analyseeinheiten fungieren. Als ungewöhnlich wurde der Fall auf Grund der Tatsache definiert, dass in der bestehenden Literatur zu *Value Based Selling* bisher keine Untersuchung eines vergleichbaren Unternehmens in Bezug auf das Angebot im Lebensmittelbereich und das Geschäftsfeld Gastronomie gefunden werden konnte. Auf die spezifische Auswahl und Zusammenstellung der *Analyseeinheiten* wird in Abschnitt 3.2.3 näher eingegangen. Besonderes Augenmerk ist bei einem eingebetteten Studiendesign darauf zu legen, dass der eigentliche Fall nicht zum Kontext wird und die einzelnen Einheiten zum Studieninhalt (Yin, 2014, S. 49ff.).

Die Analyse erfordert die *Kombination* der *Ergebnisse* mit den *initialen Untersuchungsannahmen* (Yin, 2014, S. 36). Auch dafür wird die bereits angeführte Operationalisierungstabelle herangezogen, die den Erkenntnisstand vor Durchführung der Untersuchung abbildet. Die genaue Vorgehensweise der Analyse und Einsatz der Operationalisierungstabelle wird in Kapitel 3.2.5 dargelegt.

Die nicht gegebene Anwendbarkeit von statistischen Signifikanzkriterien führt dazu, dass andere Wege zum *Stärken der Ergebnisse* gefunden werden müssen. Yin (2014, S. 36) postuliert die Entwicklung und Anwendung konkurrierender Erklärungen als geeignete

Strategie. Je mehr davon angewendet und abgelehnt werden können, desto substantieller die Ergebnisse.

3.2.1 Erhebungsinstrument

Eriksson und Kovalainen (2008, S. 126) nennen eine Vielzahl an primären, qualitativen Erhebungsinstrumenten für das Durchführen einer Fallstudie. Für die vorliegende Arbeit wurden, basierend auf den Kenntnissen aus der Literatur und Daten des Unternehmens *Alpha*, *semi-strukturierte, fokussierte Interviews* durchgeführt (Helfferich, 2009, S. 36ff.). Semi-strukturierte Interviews bieten Forschenden ein einigermaßen breites Spektrum, den Grad der Strukturierung und die spezifische Ausgestaltung eines Leitfadens festzulegen. In dieser Arbeit wurde ein Leitfaden mit offenen Fragen entwickelt, mit dem im Laufe der Interviews jedoch relativ flexibel umgegangen wurde, um explorativen Erkenntnisgewinn zu ermöglichen. Die Fragen dienten gemäß der Natur von fokussierten Interviews vielmehr als Impulse zur Generierung freier, assoziativer Stellungnahmen, Deutungsmustern, Konzepte und Positionierungen. So konnte ein hohes Maß an Offenheit und Nicht-Direktivität mit gleichzeitiger, detaillierter Informationserfassung erreicht werden (Hopf, 2015, S. 351ff.). Der Erkenntnisgewinn ist damit induktiv-deduktiver Natur. Ein grober Interviewleitfaden wurde auf Basis von literarischen Vorwissen erstellt, nach dem Offenheitsprinzip wurden die Befragten jedoch zu Erzählungen angeregt (Witzel, 2000).

Der Vorteil des *Leitfadens* liegt in der höheren und forschungspraktisch einfacheren Vergleichbarkeit, die durch die Verzahnung von Fokussierung und Offenheit erreicht wird. Die vielfach in der Literatur skizzierten Anforderungen an die Konstruktion von Interviewleitfäden sowie an die adäquate Haltung des Interviewenden sind jedoch notwendige Voraussetzungen, um die Güte von Leitfadeninterviews grundsätzlich sichern zu können und ein gewisses Maß an Robustheit, wie sie in der quantitativen Forschung zu finden ist, zu erreichen (Kruse, 2015, S. 224f.).

Dementsprechend wurde in der vorliegenden Arbeit zur *Entwicklung des Leitfadens* nach dem SPSS-Prinzip von Helfferich (2009, S. 182ff.) vorgegangen. Im ersten Schritt wurden dabei möglichst viele Fragen zum Forschungsgegenstand gesammelt, ungeachtet ihrer Eignung und konkreten Formulierung. Anschließend wurden diese hinsichtlich vielfältiger Kriterien wie Offenheit, Beitrag zum Forschungsvorhaben, Formulierung, Bestätigung von Vorwissen oder Möglichkeit der Überraschung geprüft, strukturiert und reduziert. Die Sortierung erfolgte dann möglichst nach der Logik der Befragten, von allgemeineren Fragen hin zu spezifischeren Fragestellungen. Bewusst wurden die expliziten

Fragen zu *Value Based Selling* sowie die Erklärung des Konzeptes als letzter Fragenblock angeführt, um in den vorhergehenden Fragestellungen verstärkt Raum für Offenheit zu wahren und die Möglichkeit für überraschende Antworten zu gewährleisten. Ziel war es, die Befragten zur Wiedergabe eigener Perspektiven und Relevanzsetzungen anzuregen. Mit dem Subsumieren wurden für die bereits gebildeten Fragenbündel Erzählaufforderungen entwickelt und Einzelaspekte untergeordnet.

Auf diese Art und Weise entstanden *fünf Frageblöcke* mit bis zu *acht Fragestellungen* beziehungsweise *Erzählaufforderungen*, unter die wiederum stichwortartig die interessierenden Aspekte – abgeleitet aus der Literatur zum Forschungsgegenstand – festgehalten wurden. Diese dienten als Anhaltspunkte für Nachfragen oder Aufrechterhaltungsfragen, wenn sie nicht bereits von den Befragten selbst angesprochen wurden.

Bei der konkreten *Formulierung der Erzählaufforderungen* wurde nach Kruse (2015, S. 215ff.) vorgegangen. Dabei kamen vor allem offene Fragestimuli zum Einsatz, aber auch die Szenariotechnik wurde angewandt, ebenso wie direkte und indirekte Stimuli. Die Frageblöcke wurden zudem um eine Warm-Up-Frage sowie eine offene Ausstiegsfrage ergänzt. Aufrechterhaltungsfragen wurden nicht konkret im Leitfaden festgehalten, sondern erst im Laufe des Interviews, wenn erforderlich, gestellt. Der bewusste Einsatz von Abtönungspartikeln hatte die Reduktion von Direktheit und Schärfe einzelner Stimuli zum Ziel. Die Leitfäden wurden schließlich geringfügig an den jeweiligen Tätigkeitsbereich der Gesprächspartner angepasst, wobei lediglich die Formulierung einzelner Fragen geändert wurde. Die Leitfäden sind im Anhang ersichtlich.

3.2.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Aufgrund der erkenntnistheoretischen und methodologischen Grundannahmen der qualitativen Forschung finden die *klassischen Gütekriterien* der quantitativen Forschung – Objektivität, Reliabilität, interne Validität und externe Validität – hier keine Anwendung (Kruse, 2015, S. 55ff.). Die stark eingeschränkte Standardisierbarkeit qualitativer Vorgehensweisen sowie die Vielfalt an Instrumenten stehen nach Steinke (2015, S. 323) im Widerspruch zu einem universell verbindlichen Kriterienkatalog. In der Literatur sind daher eine Vielzahl an Kernkriterien formuliert, die spezifisch für dieses Forschungsvorhaben angepasst und angewendet wurden.

Als zentrales Qualitätskriterium der qualitativen Forschung gilt die *Intersubjektivität*, die den Nachvollzug des Erkenntnisprozesses meint. Gewährleistet wird dies in der vorliegenden Arbeit durch Explikation und Dokumentation aller Forschungsschritte sowie die Offenlegung der Interviewleitfäden und der Operationalisierungstabelle.

Die *interne Validität* wurde dadurch sichergestellt, dass bei der Analyse des Datenmaterials besonderes Augenmerk auf Konsistenz der Sinnstrukturen gelegt wurde und der Analyseprozess stets mit Kollegen und Kolleginnen diskutiert und reflektiert wurde, um erhöhte Varianz der Lesart zu erreichen.

Die *externe Validität* zeichnet sich in qualitativen Forschungen durch authentische und umfassende Repräsentation eines Falltypus aus. Große Bedeutung kommt dabei der Stichprobe zu, die die Heterogenität des Feldes abdecken muss. Auf die spezifische Konstruktion der Stichprobe der vorliegenden Arbeit unter besonderer Berücksichtigung der Heterogenität wird in Abschnitt 3.2.3 näher eingegangen.

Für die *Reliabilität* der Forschung kommt wiederum die oben bereits erwähnte Konsistenzregel zum Einsatz, durch die methodische Replizierbarkeit der Forschungsergebnisse in Form von konsistenter Analyse des Datenmaterials erreicht wird (Kruse, 2015, S. 55ff.; Steinke, 2015, S. 323ff.; Yin, 2014, S. 45ff.).

3.2.3 Strichprobenkonstruktion

Systematisches Sampling ist bei qualitativen Untersuchungen meist nicht erforderlich, da diese Studien grundsätzlich nicht die statistische Generalisierbarkeit zum Ziel haben. Üblich ist daher, wie auch in dieser Arbeit, die Anwendung von Convenience Sampling (Eriksson & Kovalainen, 2008, S. 51).

Die Analyse *unterschiedlicher Perspektiven* zum Untersuchungsgegenstand (Flick et al., 2015, S. 23) wird dadurch gewährleistet, dass von allen relevanten Abteilungen des Unternehmens *Alpha* eine Schlüsselperson interviewt wird. Die Identifikation dieser relevanten Abteilungen basiert auf eingehender Recherche facheinschlägiger Forschungsartikel sowie auf Empfehlung der Interviewten. Die Auswahl und dessen Begründung wird in Tabelle 3 dargestellt.

Die Kernthemen, die den Vorstand für Marketing und Verkauf betreffen, setzen sich aus der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation, der Ressourcenallokation sowie der eigenen Rolle in der potenziellen Umsetzung von *Value Based Selling* zusammen. Ähnliche Themen betreffen den Vorstand für Produktion und Technik, wobei hier zusätzliche Erkenntnisse hinsichtlich Innovation angestrebt wurden. Für die Befragung der Marketingleitung waren Aspekte wie Markenführung und die Verankerung des Wertbegriffs von Interesse. Naturgemäß wurde für dieses Forschungsvorhaben das Interviewen von Mitgliedern der Verkaufsabteilung an die Gastronomie als relevant erachtet, genauer wurden die Verkaufsleitungen für Österreich sowie für das Kerngebiet innerhalb Österreichs, das Key Account Management sowie der Gebietsverkauf innerhalb des Kerngebietes

ausgewählt. Dabei standen die Analyse derzeitiger Verkaufsprozesse sowie die Ansatzpunkte für *Value Based Selling* im Mittelpunkt.

Daraus ergibt sich ein Sample von $n = 7$, mit dem durchaus aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden können (Helfferich, 2009, S. 175). Die detaillierten Profile der Interviewten sind im Anhang ersichtlich.

Tabelle 3: Auswahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen

Interviewte	Inhaltliche Grundlage	Literatur
Vorstand für Marketing und Verkauf	Die Rolle der Geschäftsführung bei <i>Value Based Selling</i>	Belz et al., 2015, S. 17f. Haas et al., 2013, S. 71
	Ressourcenzuteilung Marketing	Sullivan et al., 2012, S. 171
	Ressourcenzuteilung Verkauf	Haas et al., 2013, S. 71
	Marktsituation	Belz et al., 2016, S. 171f.
	Derzeitige und zukünftige Wettbewerbssituation	Belz et al., 2016, S. 19ff. & S. 192ff. Kotler et al., 2007, S. 5f. Leek & Christodoulides, 2012, S. 109 Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29
	Ansatzpunkte für Value Based Selling	Belz et al., 2016, S. 57ff.
Vorstand für Produktion und Technik	Die Rolle der Geschäftsführung bei <i>Value Based Selling</i>	Belz et al., 2015, S. 17f. Haas et al., 2013, S. 71
	Ressourcenzuteilung Innovation	Sullivan et al., 2012, S. 171
	Innovationsfähigkeit des Unternehmens	Bergham et al., 2012, S. 34f. Ritter & Walter, 2012, S. 142
	Ansatzpunkte für Value Based Selling	Belz et al., 2016, S. 57ff.

	Wert als zentraler Begriff des Marketings	Kotler et al., 2007, S. 5ff.
Marketingleitung	Definition, Rolle und Wert der Marke am Business-to-Business-Markt	Leek & Christodoulides, 2012, S. 106ff.
	KundInnensegmentierung	Kotler et al., 2015, S. 288f.
	Rolle des Marketings bei <i>Value Based Selling</i>	Belz et al., 2015, S. 184ff. Westermann et al., 2014, S. 29ff.
	Die Rolle des Verkaufs	Kotler et al., 2007, S. 794
Verkauf Verkaufsleitung	Bedeutung von persönlichem Verkauf	Belz et al., 2016, S. 5f.
	Qualifikation und Fähigkeiten der Verkaufsmannschaft	Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff. Belz et al., 2016, S. 142ff. Belz et al., 2016, S. 172
	Derzeitige und zukünftige Wettbewerbssituation	Belz et al., 2016, S. 19ff. & S. 192ff. Kotler et al., 2007, S. 5f. Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29 Leek & Christodoulides, 2012, S. 109
	Marktorientierung	O'Cass & Ngo, 2012, S. 133
	Kriterien für Zielkundenschaftsauswahl	Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 889f.
	Ressourcen zum Erlangen von Markt- und KundInnenwissen	O'Cass und Ngo, 2012, S. 133
	Wert von der Kundenschaft für das Unternehmen	Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29
	Ansatzpunkte für Value Based Selling	Belz et al., 2016, S. 57ff.

		Kotler et al., 2015, S. 288f.
Key Account Management	Bedeutung der KundInnensegmentierung im operativen Geschäft	Sullivan et al., 2012, S. 171 Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 889f.
	Key Account Management als Ansatzpunkt für Value Based Selling	Belz et al., 2016, S. 57ff.
Verkäufer oder Verkäuferin	Vorteile und Aufgaben der Verkäufer und Verkäuferinnen	Terho et al., 2012, S. 179ff.

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.4 Durchführung

Die *Interviews* wurden mit sieben Personen, allesamt tätig im Unternehmen *Alpha*, im Zeitraum April 2017 durchgeführt. Als Ort wurde, in Übereinstimmung mit den Interviewten, in fünf Fällen ein Konferenzraum direkt am Unternehmensstandort, sowie in jeweils einem Fall ein Vorstandsbüro und ein telefonisches Gespräch, bei dem sich der Interviewte in seinem Dienstwagen befand, gewählt. Diese Orte erfüllten allesamt die Voraussetzungen für einen ungestörten Rahmen und entsprachen dem lebensweltlichen Zusammenhang der Befragten. Zudem stellten sie alle den unmittelbaren Kontext des Forschungsvorhabens dar, wodurch die Fokussierung der Interviewten auf den Forschungsgegenstand begünstigt wurde (Kruse, 2015, S. 257) sowie die Verpflichtung qualitativer Erhebungs-, Analyse- und Interpretationsverfahren gegenüber dem Gedanken der Kontextualität erfüllt wurde (Flick et al., 2015, S. 23).

Gemäß den *Grundsätzen der Forschungsethik* (Helfferich, 2009, 190ff.) wurden die Befragten umfassend über das Forschungsprojekt, die Anonymisierung und die Wahrung des Datengeheimnisses informiert und darauf hingewiesen, dass sie das Interview jederzeit abbrechen konnten, was die Löschung bereits produzierter Daten zur Folge gehabt hätte.

Ihnen wurde zudem der jeweilige *Interviewleitfaden* in reduzierter Form – ohne Stichworte zu den interessierenden Inhalten – ausgehändigt. Abhängig von dem oder der Interviewten führten die Erzählaufforderungen zu mehr oder weniger detaillierten Antworten beziehungsweise auf die Berücksichtigung der interessierenden Aspekte. Dementsprechend wurden möglichst wenig direktive Aufrechterhaltungs- oder Nachfragen ge-

stellt, um das Themenfeld breit abzudecken. Gingen die Antworten in thematisch unerwartete oder neue Richtungen, so wurde auch bewusst auf bestimmte Nachfragen verzichtet, um die Relevanzsetzungen der Interviewten nicht zu beeinflussen.

Während des Gespräches wurde darauf geachtet, auf die jeweiligen *Kommunikationsmuster* der Interviewten einzugehen und die sprachliche Formulierung dementsprechend anzupassen. Begünstigt wurde dies durch den Fakt, dass alle Befragten bereits vertraut mit der Interviewenden waren (Kruse, 2015, S. 257). Auch die Bereitschaft der Befragten, Informationen zu geben, wurde von der persönlichen Beziehung positiv beeinflusst (Friedrichs, 1977, S. 216). Jedoch gestaltete es sich oft schwierig, die Fragehaltung beizubehalten, da die Interviewten gewohnt waren, Dialoge oder fachliche Diskussionen mit der Interviewerin zu führen und so auch während der Gespräche des Öfteren die Meinung der Forscherin einzufordern versuchten. Zudem wirkte es auf die Befragten häufig verwunderlich, warum scheinbar Selbstverständliches aktiv nachgefragt wurde (Froschauer & Lueger, 2003, S. 60ff.).

Die *Dauer* der Interviews betrug durchschnittlich rund 30 Minuten, anschließend wurde von der Interviewenden jeweils ein Protokollbogen ausgefüllt, der in Form der Profile der Interviewten im Anhang ersichtlich ist (Helfferich, 2009, S. 177ff.).

3.2.5 Auswertung

Um Ausgangsmaterial für die Analyse zu erhalten, wurden die Audiodateien der Interviews zunächst mittels *Transkription* gesichert. Zur Orientierung hinsichtlich Richtlinien zur Gesprächstranskription wurden Buber und Holzmüller (2009, S. 657ff.) sowie Dresing und Pehl (2015, S. 17ff.) herangezogen. Da im konkreten Forschungszusammenhang der Inhalt der Interviews im Vordergrund steht, wurden diese, unter anderem mithilfe kleiner Adaptionen des Satzbaus, in gut lesbares Schriftdeutsch übertragen. Das Festhalten der Gesprächsdynamik beziehungsweise die Kennzeichnung etwaiger Auffälligkeiten in der Sprache – wie Zögern, Pausen oder Betonungen – erfolgte mittels Notationszeichen, angelehnt an Kallmeyer und Schütze (1976). Die angewandten Transkriptionsregeln sind im Anhang ersichtlich.

Die transkribierten Interviews wurden anschließend anhand der *Themenanalyse* nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff.) ausgewertet, wofür die Software Nvivo 11 Pro unterstützend eingesetzt wurde. Im Speziellen wurde das *Codierverfahren* angewandt, um die Ansichten der Interviewten systematisieren sowie in ihrer Differenziertheit herausarbeiten zu können. Dafür ist das empirische codieren der Transkripte erforderlich, indem einzelne Aussagen zu Themen und Begriffen zugeordnet werden. Im ersten

Schritt wurden dafür in-vivo-Codes exponiert, die direkt aus der Sprache des Untersuchungsfeldes stammen, die anschließend um theoretische Codes, abgeleitet aus den wissenschaftlichen Konzepten, ergänzt wurden (Böhm, 2015, S. 478). Zu diesem Zeitpunkt kam die Operationalisierungstabelle zum Einsatz, mithilfe derer das Material zu konkreten Passagen der Literatur zugewiesen wurde. Aus den zentralen Aussagen wurden Themenkategorien gebildet, die wiederum um Subkategorien ergänzt wurden. Die Gesamtheit an Kategorien wurde strukturiert und miteinander verknüpft, woraus schließlich ein hierarchisches Kategoriensystem entstand, welches im Anhang ersichtlich ist.

Dieses Kategoriensystem, mitsamt den enthaltenen Textpassagen, wurde für die eingehende *Interpretation* herangezogen. Angesichts des vorliegenden Forschungsdesigns erscheint dies insofern sinnvoll, als dass Fallstudien das Erkennen von Bedeutungen zum Ziel haben. Mittels *Interpretation* – der wiederholten Reflexion der Daten, bis ein tieferes Verständnis gewonnen wurde – kann dies erreicht werden (Tesch, 1990, S. 67ff.).

Schließlich wurde eine *vergleichende Analyse* durchgeführt, wofür die Transkripte auf Ähnlichkeiten und Unterschiede ihrer Themen und Struktur untereinander sowie gegenüber der Literatur untersucht wurden. Weiteres wurden sie hinsichtlich der inhaltlichen Dimension einzelner Kategorien analysiert, um Schlüsselthemen zu identifizieren.

3.3 Studienergebnisse

Die *Studienergebnisse* werden entsprechend des in der Auswertung entwickelten Kategoriensystems präsentiert. Demnach wird erst die *Marktsituation Alphas* erläutert. Anschließend wird auf die Bedeutung von *Zielen* eingegangen sowie die Qualitäten der *Marke* und ihre Bedeutung für den Verkauf an die Gastronomie beleuchtet. Die Beschreibung der *internen Zusammenarbeit* geht anschließend in die eingehende Betrachtung vielseitiger Aspekte des *Gastronomieverkaufs* über. Im letzten Abschnitt werden die gewonnen Erkenntnisse konkret in Hinblick auf *Value Based Selling* interpretiert. Zur Illustration der Ergebnisse sowie zur Sicherstellung der Transparenz werden Zitate der Interviewten eingesetzt, die in ihrer jeweiligen Umgangssprache wiedergegeben werden.

3.3.1 Marktsituation

Mit der Darstellung der *Marktsituation* von *Alpha* soll die Ausgangslage, in der sich das Unternehmen derzeit befindet, begreifbar gemacht werden. Hierbei konnten über alle Interviewten hinweg ähnliche Ansichten und Kernthemen identifiziert werden. Alle weiteren Ausführungen werden unter Berücksichtigung dieser maßgebenden Bedingungen

betrachtet, um möglichst realitätsnahe und praxisrelevante Ergebnisse zu erhalten (Yin, 2014, S. 2ff.).

Gemessen an den *Marktanteilen* des Kerngeschäfts, nimmt Alpha österreichweit Platz fünf ein, in seinem Kerngebiet um den Unternehmensstandort hat es überdies die Marktführerschaft inne. Dabei wird deutlich, dass sich regional gesehen ein deutliches Gefälle bildet, wobei das Kerngebiet aufgrund seiner hohen Attraktivität vor dem Wettbewerb verteidigt werden muss. Die besondere Herausforderung der Organisation besteht darin, sich im Verdrängungswettbewerb, angesichts stagnierendem beziehungsweise gar rückläufigem Marktwachstum, zu behaupten und auf lange Sicht annähernd stabilen Ertrag zu erwirtschaften. Wenngleich das Produkt als Kulturgut Österreichs angesehen wird, ist aus derzeitiger Sicht keine drastisch positive Kehrtwende der Marktentwicklung zu erwarten, was auf die Veränderungen des Konsumverhaltens im allgemeinen sowie der Bevölkerungsstrukturen zurückgeführt wird.

Ich glaube aber auch, dass der Markt [im Kerngebiet], vor allen der schwierigste Markt in ganz Österreich ist (B4, Zeile 13).

Es ist eine sehr stabile, konstante Situation. Der Markt ist ja ein stagnierender bis leicht rückläufiger. Das heißt, wir sind in einem Verdrängungswettbewerb (B6, Zeile 13).

Ja und ich glaube, wir sind damit noch mehr konfrontiert als andere [Unternehmen mit gleichem Kerngeschäft] in [anderen Kerngebieten]. Mit einem Verdrängungswettbewerb (B7, Zeile 22).

Das ist ein Part unserer Kultur und das steht nicht zur Diskussion des Bedarfs (B1, Zeile 164).

Alpha bildet sein Kerngeschäft in *zwei strategischen Geschäftsfeldern* ab, dem Verkauf an den *Handel* einerseits sowie dem Verkauf an die *Gastronomie* andererseits. Vor allem in ersterem ist eine steigende Preissensibilität zu beobachten, die durch die aggressive Preispolitik der bedeutenden Handelshäuser gebildet beziehungsweise zumindest gefördert wurde. Die Konsequenzen dieser Gegebenheiten für den Verkauf an die Gastronomie werden unter 3.3.4.2 im Detail dargelegt. Die definitive Stellung am Gastronomie-Markt kann nur durch eigene Erhebungen des Unternehmens erahnt werden, wobei Alpha im eigenen Kerngebiet eine hohe Marktstellung, zwischen Marktführer und Platz zwei der am Markt teilnehmenden Unternehmen, einnimmt. So kommt es, dass die Marke für potenzielle Kunden und Kundinnen im Kerngebiet im evoked set verankert ist. Von den zehn erfolgreichsten Gastronomiebetrieben im Kerngebiet, zählt Alpha sieben zur bestehenden Kundschaft. Die Befragten führen diese Erfolge auf herausragende Be-

ziehungen zurück, die unter 3.3.5.4 eingehender beleuchtet werden. Die intensive Marktdeckung im Kerngebiet wird jedoch auch als Hindernis für die Akquise jener Gastronomiebetriebe gesehen, die in gewissem Maße Individualisierung anstreben. Das Führen des Produkts, das von *Alpha* und den Mitbewerbern produziert wird, wird in der Gastronomie als selbstverständlich erachtet. Nichtsdestotrotz sind sinkende Konsum- und Verkaufszahlen zu beobachten. Kritisch wird zudem die geringe Differenzierung des Kernprodukts, welches den Großteil des Geschäfts einnimmt, sowie der etablierten Dienstleistungen zwischen den unterschiedlichen anbietenden Unternehmen gesehen, was zu einem hohen Maß an Austauschbarkeit führt.

Im Handel ist [das Produkt], meiner Meinung nach, nach wie vor Aktionsware (B2, Zeile 21).

Wir sind hier regional in unserem Verkaufsgebiet, also in meinem Tätigkeitsbereich, Marktführer oder sicherlich mit einer hohen Marktstellung (B1, Zeile 14).

[...] werden wir eine Rolle spielen als einer, der in Frage kommt. Wir sind vielleicht dann nicht der, auf den die Entscheidung fällt, weil es auch andere gibt, aber wir sind immer irgendwie dabei (B6, Zeile 165).

Von daher gibt es sehr, sehr enge Verbindungen (B7, Zeile 48).

Ich glaube, das kann schon sein, dass der Kunde sagt, wir sind zu dominant oder zu stark (B4, Zeile 290).

Da einfach am Markt kein schlechtes [Produkt] mehr ist (B2, Zeile 23).

Das heißt die Grund-, Basic-Leistungen der anderen [Unternehmen mit gleichem Kerngeschäft] sind auch alle gleich (B7, Zeile 224).

So kommt es auch, dass die *Wettbewerbssituation*, in der sich *Alpha* befindet, als heftig (B5, Zeile 20) betitelt wird. Besonders der am Gesamtmarkt führende Konzern ist diesbezüglich sehr präsent in den Gesprächen. Die individuelle Führung mehrerer Marken erlaubt ihm die gezielte Ansprache vielfältiger Zielgruppen unter Einsatz eines breiten Instrumentariums, wobei er zusätzlich von erhöhter Kosteneffizienz profitiert. Zusätzlich wird das Aufkommen kleinerer, regional anbietender Unternehmen genannt, die sich langsam am Markt etablieren. Die Rolle *Alphas* wird *dabei im Zwiespalt zwischen Groß[...] und Familien[unternehmen]* (B4, Zeile 23) gesehen. Steigender Druck wird außerdem angesichts des Aufkommens neuer Vertriebssysteme und -technologien wahrgenommen, die es zu beobachten und rechtzeitig darauf zu reagieren gilt.

Also [das marktführende Unternehmen] ist einfach [...] in einer ganz anderen Liga (B3, Zeile 46).

Es gibt die Big Player, wo wir darunter sind, und es gibt aber auch die kleinen, die vielleicht regional sind und auch österreichisch sind und die immer interessanter werden für die Gastronomen (B5, Zeile 21).

Es wird der Druck steigen. Und es werden mehr Veränderungen kommen (B6, Zeile 147).

Die *wettbewerbsintensive Marktsituation* der Organisation sowie der vorherrschende *Preiskampf* weisen auf dringenden Handlungsbedarf zur Erhaltung beziehungsweise zum Ausbau der Marktanteile hin. Gerade diese Faktoren waren für andere Unternehmen ausschlaggebend, *Value Based Selling* als Verkaufsstrategie zu verankern (Belz et al., 2016, S. 19ff., Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho et al., 2015, S. 17).

3.3.2 Ziele

Obwohl das Thema *Ziele* in der gesichteten Literatur zu *Value Based Selling* keinen besonderen Stellenwert einnimmt und aufgrund dessen auch nicht explizit in die Interviewleitfäden aufgenommen wurde, so hat es sich im Analyseprozess doch als potenzielles Schlüsselthema für *Alpha* herauskristallisiert.

In zwei Interviews (B2; B7) waren *Ziele* in keiner Form ein Thema, in einem dritten (B5) wurden sie lediglich in einem Satz erwähnt. Dahingegen wurden in einem anderen Gespräch mehrere übergeordnete Ziele des Unternehmens konkret formuliert, die jedoch von keinem anderen Interviewten in dieser Form aufgegriffen wurden. Divergierende Zielsetzungen zwischen den Abteilungen wurden in einigen Aussagen deutlich, ebenso wie das Fehlen eindeutiger Vorgaben als gültige Entscheidungsgrundlage. Im Vorstand für Marketing und Verkauf dürfte das Thema jedoch äußerst präsent sein, da bereits die eigene Tätigkeit im Unternehmen damit beschrieben wird, *die richtigen Entscheidungen zu treffen und Weichenstellungen zu setzen, dass das Unternehmen in eine gute Zukunft geht* (B6, Zeile 5). Zudem soll zukünftig im Rahmen eines *Strategieprojektes* (B6, Zeile 183) *an einer gemeinsamen Idee* (B6, Zeile 33) gearbeitet werden, damit allen Mitgliedern des Unternehmens *bewusst ist, warum wir etwas machen* (B6, Zeile 36).

Es gibt Abteilungen, die andere Ziele oder andere Zielsetzungen haben (B1, Zeile 36).

Also es kommt schon immer wieder vor, dass man sagt, das ist halt wegen dem Marketing, oder der Verkauf bildet sich ein [...] (B6, Zeile 37).

[...] der klassische Kampf zwischen Verkauf und Produktion, der ist auf jeden Fall vorhanden, weil einfach insgesamt ganz unterschiedliche Interessen auch einfach da sind (B4, Zeile 61).

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass im Unternehmen *Alpha* keine allgemein gültige *Zielvorstellung* als Rahmen für das operative Wirtschaften besteht und daher durchaus auch innerbetriebliche Konflikte rühren. Positiv ist jedoch das erwähnte Strategiprojekt zu bewerten, durch das zukünftig eine gemeinsame Zielvorgabe entwickelt und verfolgt werden könnte, mit der möglicherweise auch Bemühungen hinsichtlich *Value Based Selling* begünstigt werden.

3.3.3 Marke

Die *Marke* wurde gemäß Leek und Christodoulides (2012, S. 110) als bedeutendes Differenzierungsmerkmal für Produkte mit geringem Individualisierungsgrad identifiziert, was den Ergebnissen unter 3.3.1 zufolge beim Kernprodukt von *Alpha* der Fall ist. Nachfolgend werden nun die funktionalen und emotionalen Qualitäten (Leek & Christodoulides, 2012, S. 113) sowie maßgebende Unternehmensattribute (Mudambi et al., 1997) von *Alpha* präsentiert, die anhand der Gespräche identifiziert werden konnten. Zuletzt wird die daraus resultierende Bedeutung für den Verkauf an die Gastronomie erläutert.

3.3.3.1 Funktionale Qualitäten

Als meistbesprochene *funktionale Qualitäten* der *Marke* sind die *Produktqualität* und *Innovationsfähigkeit* zu nennen, wobei letzteres in jedem Gespräch aktiv von der Interviewerin angesprochen wurde und damit auch die ambivalenten Aussagen erklärt werden können.

Produktqualität

Für die *Qualität* der Produkte konnte eine offizielle Bestätigung in Form einer bedeutenden Auszeichnung erlangt werden, die laut eines Interviewten positiven Einfluss auf die Wahrnehmung am Markt genommen hat (B2, Zeile 19). Gewährleistet wird diese Qualität durch die saubere Verarbeitung teils hauseigener Ressourcen. Die Kehrseite dieser funktionalen Markenqualität ist die, dass sie von Kunden und Kundinnen vorausgesetzt wird und außerdem – wie auch unter Punkt 3.3.1 bereits dargelegt – kein Differenzierungsmerkmal darstellt. In diesem Zusammenhang wird der Handel als nachteiliger Einflussfaktor ins Spiel gebracht, bei dem der Qualitätsaspekt angesichts des Preisdrucks eine untergeordnete Rolle spielt. Der bereits vielfach erwähnten Ähnlichkeit der Kernprodukte am Markt wird scheinbar mittels breiter Produktvariation entgegengewirkt. Mit mehreren verschiedenen Gebinden wird ein weiterer Schritt in Richtung Individualisierbarkeit vorgenommen, wie die Marketingleitung vermuten lässt.

Hoch qualitatives [Produkt]. Ausgezeichnetes [Produkt] (B7, Zeile 197).

Gute [Produktqualität] spielt nicht unbedingt für jeden eine Rolle, das ist ja die Grundvoraussetzung (B4, 261).

Das macht uns eine riesen Schere, weil die Qualitätswahrnehmung, wenn man nur auf den Handel geht, einfach viel, viel geringer ist (B3, Zeile 283).

Also wir zeichnen uns ja selber durch Produktvielfalt, durch verschiedenste Gebinde, durch ein extra Sortiment für die Gastronomie [...] aus (B3, Zeile 32).

Das Kernkriterium der *Qualität* wird von *Alpha* demnach erwiesenermaßen erfüllt, wobei hier die Relevanz für die Kundschaft in Frage gestellt wird. Zusätzlich spielt hier wiederum die *Preispolitik* im Lebensmittelhandel eine Rolle, der möglicherweise alle Bemühungen hinsichtlich *Produktqualität* zunichtemacht. In dieser Hinsicht gilt es, wie bereits aufgegriffen, eine *Zielvorgabe* zu entwickeln, die einen kongruenten Auftritt auf beiden Märkten – sowohl im Handel als auch in der Gastronomie – gewährleistet. Neben der *Qualität* an sich wird auch mit Produktvariationen und unterschiedlichen Gebinden gearbeitet, durch die ein breiteres Leistungsspektrum abseits des Kernprodukts entsteht, welches die *funktionale Markenqualität* stärkt.

Innovationsfähigkeit

Zum Thema *Innovationsfähigkeit* herrschen vielfältige Meinungen im Unternehmen *Alpha* vor. So wird Innovationen auf der einen Seite eine untergeordnete Rolle zugeschrieben beziehungsweise dem marktführenden Unternehmen überlassen. Ambivalent steht wiederum die Leitung des Verkaufs Gastronomie National (B7) gegenüber Innovationen, die großen Wert auf einen Nutzen für die Kundschaft legt. Auf der anderen Seite stehen die übrigen Befragten, die große Relevanz für das eigene Geschäft sehen. Als Nutzen wird das Gewinnen von Marktanteilen oder neuen Zielgruppen, aber auch ein Imagegewinn genannt. Demnach kann schlussendlich auch das Kernprodukt von innovativen Produkteinführungen profitieren. Innovation wird als stimmig mit den übrigen Markenwerten empfunden und anhand unterschiedlicher Bereiche illustriert. So wird hinsichtlich Produkten eine relativ junge Produktlinie des Unternehmens genannt, die sich durch ihre Herstellung in einer gesonderten, kleineren Anlage auszeichnet. Innovative Dienstleistungen sind ebenfalls ein wesentliches Thema, die vor allem im Verkauf an die Gastronomie erfolgreich zum Einsatz kommen. Zuletzt wird auch der visuelle Markenauftritt, samt Logo sowie Gestaltung der Werbelinie, in Zusammenhang mit *Innovation* genannt. Die Marketingleitung fasst all dies unter dem Begriff *Individualität* (B3, Zeile 267) zusammen.

Eine etwas untergeordnete Rolle, denn ich denke, dass Innovationen und Innovationsführerschaft eher dem Marktführer obliegen und man als regionaler Anbieter nicht unbedingt die Rolle des Marktführers übernehmen muss (B1, Zeile 23).

Im Grunde eine sehr wichtige [Rolle]. [...] Es ist die netteste Innovation und die schrägste Innovation super, aber wenn [...] unser Kunde jetzt keinen Nutzen aus dieser Innovation zieht, dann ist sie nett, aber leider unnötig (B7, Zeile 31).

Innovation ist ganz wichtig, vor allem im [Markt von Alpha] (B2, Zeile 32).

Das ist eine sehr wichtige Rolle. Es ist das Thema, durch das wir uns unterscheiden können. Jetzt und in Zukunft (B6, Zeile 19).

Und ich glaube, da haben wir ein ganz ein großes Zeichen gesetzt mit [der neuen Produktlinie] (B2, Zeile 34).

Also definitiv Dienstleistung. [...] Die Gastronomie oder der Verkäufer hat sich in den letzten Jahren sicherlich verändert und das Thema Dienstleistung steht im Vordergrund (B5, Zeile 36).

Wir sind sehr innovativ bei der Logogestaltung, [...] bei der Werbegestaltung und Werbelinie (B2, Zeile 175).

Die Ergebnisse zur *Innovationsfähigkeit* gehen mit der fehlenden gemeinsamen *Zielvorstellung*, wie unter 3.3.2 erläutert, einher. So scheint es im Unternehmen *Alpha* kein gemeinsames Verständnis für den Begriff zu geben und dementsprechend divergieren auch die Wahrnehmungen zur Gewichtung und derzeitigen Umsetzung. Den genannten Beispielen zufolge scheint Innovation tatsächlich eine nicht zu verachtende Rolle zu spielen, die auch vom Markt verlangt wird. *Produktinnovationen* kommen dabei mehr dem Handel beziehungsweise Endkonsumenten und Endkonsumentinnen zu Gute, wovon der Gastronomieverkauf wohl nur indirekt profitiert. Für Gastronomiebetriebe zeigt sich die Entwicklung *innovativer Dienstleistungen* von größerer Relevanz. In Summe kommt der Marke damit eine gewisse *Individualität* zu, die das Kernprodukt an sich vermissen lässt.

3.3.3.2 Emotionale Qualitäten

Prinzipiell wird der Produktkategorie, unabhängig vom Unternehmen, von den Interviewten eine gewisse *Emotionalität* zugeschrieben, die stimmig mit der unter 3.3.1 beschriebenen Verankerung als Kulturgut scheint. Als Kernthemen betreffend dieser emotionaler Werte kristallisiert sich in überwiegendem Maße die *Familiarität* heraus, und auch der

Veranstaltungskompetenz von *Alpha* wird ein emotionaler Beitrag zur Marke zugeschrieben. Obendrein werden mit der Marke unabhängig davon Attribute wie *jung, dynamisch, außergewöhnlich, innovativ, modern, trendig, urban* (B1, Zeile 141; B2, Zeile 174 & 186; B6, Zeile 178) sowie die Werte *Verlässlichkeit* (B7, Zeile 115) und *Sicherheit* (B3, Zeile 254) in Verbindung gebracht.

Familiarität

Der Ruf als *Familienunternehmen* rührt daher, dass *Alpha* nach wie vor in Familienbesitz ist, auch wenn sich keines der Mitglieder in einer operativen Führungsrolle befindet. Dieser Wert wirkt sowohl nach innen, wo ein harmonisches Miteinander sowie eine ausgeprägte Loyalität zur Marke zu finden ist, als auch nach außen zur Gastronomiekundschaft, wo das Naheverhältnis gegebenenfalls zur tatsächlichen Eigentümerfamilie, aber oft auch nur zu den Kontaktpersonen, die den Wert der *Familiarität* mitbringen, geschätzt wird. Wie im vorletzten Zitat (B3) schon anklingt, bringen die familiären Verbindungen zur Kundschaft jedoch auch eine gewisse Erwartungshaltung mit sich, die das Unternehmen mitunter vor Herausforderungen stellt. Deutlicher wird das Ausmaß dieses Spannungsfeldes bei der Aussage des Vorstandes für Produktion und Technik (B4), der hier auch Kehrseiten andeutet.

Aufgrund des familiären Klimas ist natürlich die Loyalität zur Marke die höchste bei den Mitarbeitern (B1, Zeile 121).

die Eigentümerfamilien und deren Kontakt haben einen ganz besonders hohen Stellenwert (B1, Zeile 45).

Wir sind kein [Unternehmen, das] einfach nur [das Produkt] abliefert und das wars, sondern wir kümmern uns sehr um unsere Kunden. Vielleicht manchmal sogar zu viel (B3, Zeile 106).

Ja allgemein sind wir ja so ein bisschen im Zwiespalt zwischen [Großunternehmen] und [Familienunternehmen] (B4, Zeile 23).

Wenngleich der Wert der *Familiarität* von hoher Emotionalität geprägt ist und damit auch zu loyaleren und langfristigeren Beziehungen führt, so sind auch weniger positive Aspekte zu beobachten. Man kann vermuten, dass die geschäftlichen Partnerschaften dadurch zusätzlich und im überdurchschnittlichen Maße von persönlichen Gesichtspunkten geprägt sind, wodurch womöglich das Kerngeschäft an Bedeutung verliert. Zudem scheint wiederum kein einheitlicher Auftritt am Markt vorhanden zu sein, durch den das angeführte *Spannungsfeld* zwischen *Groß-* und *Familienunternehmen* entsteht. Es scheint, als würde der Handel danach verlangen, dass *Alpha* als *Großunternehmen* mit

großen finanziellen Spielräumen agiert, während die Kundschaft in der Gastronomie einen *familiären Umgang* mit maßgeschneiderten Lösungen und viel Rücksichtnahme erwartet.

Veranstaltungskompetenz

Die *Veranstaltungskompetenz* drückt sich durch interne Events direkt am Unternehmensgelände, die Ausstattung von Großveranstaltungen und Festivals sowie den Verleih von Equipment an Kunden und Kundinnen aus. Neben dem Erreichen einer jüngeren Zielgruppe, wird zudem Präsenz abseits des Kerngeschäftes erwirkt. Damit werden Leistungen angeboten, die sich von denen des Mitbewerbs abheben.

Natürlich haben wir dank unserer Aktivität am Markt betreffend Konzerten, Events et cetera sicher extrem großen Zuspruch bei der Jugend (B2, Zeile 52).

Das heißt der Kunde sieht unsere Marke auch nicht nur in Lokalen, sondern sei es jetzt bei Sportveranstaltungen oder eben wie gesagt Events (B2, Zeile 210)

Weil wir eben ein großer Player im Eventbereich sind und viele Sachen können, die die meisten anderen [Unternehmen] einfach nicht bewerkstelligen können (B3, Zeile 249).

Mit dieser *emotionalen Funktion* scheint ein *Gegenpol* zur *Familiarität* zu entstehen, indem der urbane, junge und dynamische Charakter der Marke gestärkt wird. Zusätzlich wird wiederum eine *Differenzierung* zum Mitbewerb vorgenommen.

3.3.3.3 Unternehmensattribute

Die Attribute, die die Wahrnehmung der Marke maßgeblich beeinflussen, sind einerseits die *Regionalität* sowie andererseits die *Beständigkeit*. Ersterer wird am Markt, auf dem *Alpha* agiert, eine große Bedeutung zugeschrieben, wobei sowohl die emotionale Sicht, aber auch ökologischen Aspekte eine Rolle spielen. Mit dem langen Bestehen wird auch die Marktstellung erklärt, die sich scheinbar aus der Historie heraus entwickelt hat.

Weil [das Produkt] auch sehr lokal [ist] und da ist Heimat ein wichtiges Thema. Mein [Produkt] aus der Region (B6, Zeile 163).

Aber dass wir das halt schon in nächster Nähe produzieren, was eigentlich auch immer wichtiger ist (B4, Zeile 262).

Weil wir einfach schon 180 Jahre am Markt sind, wir uns [im Kerngebiet] schon lange Zeit behauptet haben (B3, Zeile 262).

Die an den *Standort* gebundene *Tradition* stellt demzufolge einen wichtigen Wert für Konsumenten und Konsumentinnen dar und geht zudem mit dem Wert der *Familiarität*

einher. Diese Charakteristika führen vermutlich auch gemeinsam zur *verlässlichen* und *sicheren* Wahrnehmung der *Marke*.

3.3.3.4 Bedeutung im Verkauf Gastronomie

Die *Bedeutung der Marke im Verkauf an die Gastronomie* wird differenziert betrachtet. So wird deutlich, dass es *stark* vom jeweiligen Kunden beziehungsweise der jeweiligen Kundin abhängt, inwieweit die Marke Einfluss auf die Beziehung nimmt. Im Key Account Management wird dem Preis und der Leistung eine größere Relevanz zugemessen als dem Wertgewinn aus einer Marke. Dahingegen messen Leiter oder Leiterinnen von Gastronomiebetriebe den Wert einer Marke daran, welchen Stellenwert sie ihrer Ansicht nach bei ihren Gästen innehat.

Im [Kernbereich von Alpha] ist Marke ganz wichtig und eine wesentliche Kaufentscheidung. Daher ist das Markenimage ein wichtiges (B1, Zeile 138).

Es gibt die langjährigen Kunden, von denen man sagen kann, sie sind „[Alpha] durch und durch“ (B2, Zeile 48).

Die Marke, wie vorher schon angesprochen, ist wichtig, aber nicht mehr das Wichtigste (B2, Zeile 161).

Eine sehr große. Also [das Kernprodukt] ist ein emotionales und regionales Thema. Und vielleicht ist es oft nicht direkt beim Kunden, dass die Marke so wichtig ist, aber der interpretiert das für seine Konsumenten (B3, Zeile 238).

Daraus lässt sich schließen, dass die *Kommunikationsaktivitäten*, die Endkonsumenten und Endkonsumentinnen erreichen, indirekt auch Einfluss auf das Gastronomiegeschäft von *Alpha* nehmen. Eine entscheidende Rolle kann hier effektive Kunden- und Kundinensegmentierung einnehmen, durch die die Ansprache jener Betriebe gewährleistet wird, die eine ähnliche Zielgruppe anspricht wie *Alpha*. Auf diese Thematik wird unter 3.3.5.4 noch näher eingegangen.

3.3.4 Interne Zusammenarbeit

Zunächst wird die *interne Zusammenarbeit* im Unternehmen allgemein vorgestellt, nachfolgend wird näher auf die Abteilungen *Marketing* und *Verkauf Handel* eingegangen, die für den Gastronomieverkauf von besonderer Bedeutung zu sein scheinen.

Die allgemeine *Kooperation* der Belegschaft von *Alpha* wird durchweg positiv beschrieben, wenngleich hierbei das Niveau der Zusammenarbeit abhängig von der jeweiligen Abteilung differenziert wird. Begünstigt wird die Vernetzung zwischen den Abteilungen

durch die Unternehmensgröße, die scheinbar eine überschaubare Anzahl an Abteilungen und Mitarbeitenden mit sich bringt. Naturgemäß bringen die Mitglieder des *Marketing*s ein großes Netzwerk innerhalb des Unternehmens mit, aber auch die *Verkaufsmannschaft für die Gastronomie* ist stark gefordert, unterschiedliche Abteilungen im Interesse ihrer Kundschaft zu koordinieren und mobilisieren. Hinsichtlich interner Zusammenarbeit wird wiederum die gemeinsame *Zielvorstellung* angesprochen, die es für ein noch besseres Miteinander zu entwickeln gilt.

Die sehe ich auf einem sehr hohen, guten Niveau. Aber das wird zugleich das Thema sein, an dem wir auch in Zukunft noch mehr arbeiten müssen. Dass wir noch mehr an einer gemeinsamen Idee arbeiten. Wir haben viele Abteilungen, wir sind nicht so groß, dass es nicht möglich wäre, dass sich Menschen untereinander kennen und vernetzen (B6, Zeile 32).

[Die Verkäufer und Verkäuferinnen] schauen eben auf ein großes Miteinander (B3, Zeile 205).

Auffällig ist, dass die *Zusammenarbeit* im Unternehmen auch häufig dann zur Sprache kam, wenn nicht explizit dazu aufgefordert wurde. Insgesamt scheinen daher viele Abteilungen *erfolgreich ineinander zu greifen*, wenngleich es verständlicherweise auch zu *Unstimmigkeiten* kommen kann. Die scheinen wiederum meist daher zu rühren, dass keine gemeinsame *Zielvorstellung* verfolgt wird, wie bereits unter 3.3.2 dargelegt wurde.

3.3.4.1 Marketing

Eine Sonderstellung hinsichtlich *Gastronomieverkauf* nimmt die *Marketing-Abteilung* ein, indem sie als treibende Kraft für individuelle Umsetzungen für die Kundschaft beschrieben wird, und mit der offensichtlich eine enge kooperative Partnerschaft besteht. Dies wird auch aus Sicht der Marketingleitung bestätigt, die die Bemühungen ihrer Abteilung für Gastronomiekunden und – kundinnen ausführt.

Wir haben ein kleines Marketing-Team, aber dafür umso kompetenter (B6, Zeile 79).

Natürlich ein ganz wesentlicher Zusammenhang ist das Gastronomie-Marketing, dass hier sehr, sehr stark gefordert wird ganz einfach auch Ideen miteinzubringen, auch hier als Motor gesehen wird (B1, Zeile 243).

Neben diesen Abteilungen haben wir sicher den engsten Kontakt zum Gastro-Marketing (B7, Zeile 42).

Wir verkaufen dann bei einigen Kunden nicht nur einfach unser [Produkt] sondern wir versuchen, ihm zu helfen, Emotionen mit zu verkaufen. Ich glaube das schaffen wir

durch die persönliche Sicht und dieses genaue Anschauen und individuelle Angebote und Präsentationen ganz gut (B3, Zeile 173).

Daraus lässt sich schließen, dass die umfassende *Vernetzung* des Unternehmens auch im operativen Geschäft gelebt wird und die Kompetenzen der unterschiedlichen Abteilungen für gemeinsame Erfolge gebündelt werden. Zudem scheint es den Verkäufern und Verkäuferinnen durchaus zu gelingen, *interne Stellen* im Interesse ihrer Kundschaft zu *mobilisieren* und auch tatsächlich *Erfolge* daraus zu generieren.

3.3.4.2 Verkauf Handel

Ein äußerst kontroverses Thema stellt im Zusammenhang der internen *Zusammenarbeit* die Abteilung des *Handelsverkaufs* dar, die speziell wegen ihrer Preispolitik von mehreren Befragten ohne Aufforderung angesprochen wurde. Diese scheint die Arbeit für den *Gastronomieverkauf* zu erschweren und in eine Rechtfertigungsposition zu drängen, wodurch mitunter Reibungen entstehen.

Der Preis im Lebensmittelhandel, das ist immer wieder ein großes Thema (B3, Zeile 244).

Dann wird das Ganze natürlich schon schwieriger, weil der Kunde, der Gastronom, halt dem Endkunden halt erklären muss, warum das bei ihm halt das x-fache teurer ist (B4, Zeile 275).

Das ist halt immer ein Zwiespalt und führt halt immer zu Reibungen, [...] betrifft aber eigentlich eher den Handelsverkauf (B4, Zeile 66).

Dem ist zu entnehmen, dass keine kongruente, übergeordnete *Preisstrategie* für die Hauptgeschäftsfelder festgelegt wurde beziehungsweise verfolgt wird, was augenscheinlich Einfluss auf das *Markenimage*, die *Preisbereitschaft* der Gastronomiekundschaft sowie die harmonische *Zusammenarbeit* im Unternehmen nimmt. Abermals wird an dieser Stelle dringend auf die unter 3.3.2 erläuterte Empfehlung einer gemeinsamen *Zielvorgabe* rückverwiesen.

3.3.5 Verkauf Gastronomie

Der Abschnitt über den Verkauf an die Gastronomie gliedert sich wiederum in fünf Unterpunkte. Erst wird eingehend auf die *Verkäufer und Verkäuferinnen* selbst eingegangen. Danach wird die Bedeutung des *Preises* beleuchtet, um schließlich nach Analyse der allgemeinen *Marktorientierung* des Gastronomieverkaufs im Detail auf die *Kunden und Kundinnen* einzugehen.

3.3.5.1 Verkäufer und Verkäuferinnen

Nachfolgend wird auf die *Identifikation* der Verkäufer und Verkäuferinnen mit ihrem Beruf beziehungsweise dem Unternehmen eingegangen, ihre *Kompetenzen* hinsichtlich *Verkauf*, *Fachwissen* und *Gastronomie* beleuchtet sowie auf ihr *Netzwerk* und ihre *Ressourcen* eingegangen.

Identifikation

Den Befragten zufolge zeichnet sich die Verkaufsmannschaft des Unternehmen *Alpha* durch eine hohe *Identifikation* mit dem Produkt beziehungsweise der Marke aus, die sich wiederum in hoher *Einsatzfähigkeit* und *Begeisterung* ausdrückt.

Ich habe schon das Gefühl, dass die eine sehr, sehr hohe Identifikation mit dem Unternehmen haben (B4, Zeile 204).

Ich glaube, das ist ein hoher Einsatz auch dahinter, wenn man sieht, wenn die Jungs und Mädels dann auch unterwegs sind (B4, Zeile 209).

[..] dass sie eine Begeisterung zum Produkt haben (B6, Zeile 124).

Dies kann als wesentliche Bedingung für die *Begeisterung* der *Kundschaft* gewertet werden, aber auch für eine *glaubwürdige Vermittlung* der Markenwerte und Vorteile aus einer Zusammenarbeit stellt es eine bedeutende Voraussetzung dar.

Verkäuferische Kompetenz

Den Mitgliedern des Verkaufsteams wird zudem die *verkäuferische Kompetenz* als eine ihrer Qualitäten zugeschrieben. Dabei wird die Ausführung einer Schnittstellenfunktion zwischen Kundschaft und Unternehmen angesprochen, aber auch die Fähigkeit, zuhören und eloquent kommunizieren zu können. Schließlich wird ihnen *die Liebe zum Verkauf allgemein* (B5, Zeile 167) zugeschrieben.

Meine Haupttätigkeit im dem Unternehmen ist, dass ich die Schnittstelle zwischen Einkauf und Filialen bei Großkunden bin (B2, Zeile 2).

Sie sind eigentlich der Dreh- und Angelpunkt für den Gastronomen, seine Ansprechperson (B3, Zeile 208).

Und zuhören soll er können. In einen anderen sich hineindenken, mit ihm diskutieren. Nicht schwafeln sondern gut kommentieren. Mehr Fragen als Marktstandschreierei (B6, Zeile 133).

Diese Kompetenz dürfte im Unternehmen allerdings eine gewisse *Selbstverständlichkeit* genießen, da sie eher indirekt in den Gesprächen gefallen ist und meist keine besonders

tiefgehenden Ausführungen zu diesem Thema gemacht wurden. Trotzdem ist sie für den Verkauf an sich grundsätzlich von großer Bedeutung.

Produktbezogene Kompetenz

Großer Wert wird auf ein umfassendes und professionell erworbenes *Wissen* zu den *Produkten* gelegt, wofür auch *Schulungsmaßnahmen* umgesetzt werden.

[...] breites Fachwissen (B1, Zeile 118).

Ja das [Produktwissen], die [Produktkompetenz] auf jeden Fall. Weil wir da in den letzten Jahren immer mehr dazu gelernt haben (B5, Zeile 168).

Wir haben ja alle auch als [Produktspezialisten] ausgebildet. [...] Das ist das eine. Diese fachliche Kompetenz (B6, Zeile 122).

Diese Maßnahme zeigt einerseits, dass ein *glaubwürdiger, kompetenter* Auftritt von großer Wichtigkeit im Unternehmen ist, sowie andererseits, dass auch die Bereitschaft, in Form von Ausbildungen in das *Humankapital* zu *investieren*, durchaus gegeben ist.

Gastronomische Kompetenz

In den Gesprächen wird außerdem deutlich, dass ein Verständnis für die *Branche*, in der die Kunden und Kundinnen operieren, vorausgesetzt wird und auch in hohem Maße vorhanden ist. Damit wird von der Verkaufsmannschaft auch eine gewisse Beratungsfunktion über das eigene Produkt hinaus ausgeführt.

Kompetente Ansprechpartner für die Gastronomie (B1, Zeile 126).

Sich zu beschäftigen und sich auszukennen, was für unseren Kunden in dem Thema, in dem wir engagiert sind [...], wichtig ist. Auch was für den Kunden wichtig ist. Also schon auch eine gastronomische Kompetenz (B6, Zeile 127).

Also wenn wir mehr oder weniger eine Beratungsfunktion übernehmen, ja? Dann reflektieren die mehr darauf. Wenn sie merken: „Der macht sich genau die gleichen Gedanken wie ich“ um sein Geschäft (B7, Zeile 176).

In Hinblick auf *Value Based Selling* stellen diese Kenntnisse eine Grundbedingung für das *Verstehen der Kunden und Kundinnen* dar und sind dementsprechend äußerst förderlich für eine gezielte und tatsächlich ausschlaggebende *Wertentwicklung*.

Netzwerk

Die Verkäufer und Verkäuferinnen verfügen - so kann man einigen Gesprächen entnehmen – über viele *Kontakte* aus der eigenen sowie verwandten Branchen, die bereits im täglichen Geschäft genutzt werden.

Dann frage ich ein, zwei Leute, die eventuell den Betrieb kennen könnten. Die mir mehr über den Betrieb erklären (B7, Zeile 129).

Sei es jetzt durch Übermittlung von Netzwerken, was wir ja [im Unternehmen] durchaus haben, wo wir Kunden auch unterstützen (B2, Zeile 253).

Die *Verbindungen* zu Kollegen und Kolleginnen aus der eigenen Branche oder auch verwandten Sparten werden von den Interviewten völlig selbstverständlich erwähnt. Es ist daher davon auszugehen, dass ein hohes Maß an *Vernetzung* in der Branche üblich ist und demnach von den Verkäufern und Verkäuferinnen mitgebracht wird.

Ressourcen

Diese Thematik wurde von den Befragten sehr unterschiedlich aufgefasst. Das Humankapital an sich scheint ausreichend vorhanden und in die Ausstattung der persönlichen Ressourcen wird scheinbar derzeit und in Zukunft mittels Ausbildungen investiert. Die verfügbaren Zeitressourcen scheinen vom Verkaufsteam möglichst *effizient* und mit großer *Eigenverantwortung* zum Einsatz zu kommen. Schlüsselthemen scheinen die *systemischen* Voraussetzungen und der enorme organisatorische Aufwand für den *Innen-dienst* zu sein.

Wir haben ja ein großes Gastro-Team (B6, Zeile 77).

Und dahingehend glaube ich – und das werden wir auch tun – dass wir in diese Themen mehr Geld investieren. In die Ausbildung unserer Leute (B7, Zeile 179).

Ressourcen sind immer knapp. Der Tag ist zu kurz, die Woche ist zu kurz. [...] Das Time Management ist eigentlich das Wesentliche (B5, Zeile 177).

Die [Systeme] sind in unserem Unternehmen sicherlich noch sehr verbesserungswürdig (B1, Zeile 268).

Vielleicht kann man die Organisation dahinter irgendwie leichter machen für den Verkäufer selber, weil der muss einfach extrem viele Aufgaben übernehmen, die vielleicht gar nicht wirklich seinen Aufgabenbereich betreffen. [...] Ich glaube, manchmal neigen sie auch dazu, sogar zu viel im Büro zu sein, weil sie eben diese ganzen organisatorischen Sachen abwickeln müssen (B3, Zeile 230).

Der Verkaufsdienst, der in der Organisation sehr, sehr gefordert ist (B1, Zeile 246).

Bei der direkten Konfrontation mit dem Thema *Ressourcen* wird durch zögerliche Antworten der Eindruck vermittelt, dass dieses augenscheinlich selten geprüft beziehungsweise hinterfragt wird. Im Gesprächsverlauf kamen jedoch des Öfteren Punkte auf, die offensichtlich *Verbesserungspotenzial* bergen. So scheinen die *Systeme* nicht mehr dem Zeitgeist zu entsprechen und der *Innendienst* mit großem organisatorischem Aufwand belastet zu sein, wobei hier eine gegenseitige Beeinflussung nicht auszuschließen ist.

3.3.5.2 Preis

Der *Preis* wurde in nahezu jedem Gespräch zum Thema gemacht, wobei unterschiedliche Ansichten über die Bedeutung für das Geschäft herrschen. Einig ist man sich darüber, dass die gesamte Branche monetär getrieben ist und vor allem das *Key Account Management* sich über *Preisverhandlungen* definiert. Es werden aber auch Ansätze von Überlegungen deutlich, die der Preisorientierung im *Gastronomieverkauf* entgegenwirken sollen.

Der Preis ist immer ein Thema (B2, Zeile 134).

In der Gastronomie im Business-to-Business eine wichtige, aber nicht die Hauptrolle (B1, Zeile 111).

Da es für mich ja fast ausschließlich um Preise geht, muss ich auch immer wissen, wie der Markt sich entwickelt (B2, Zeile 73).

Also ich bin überzeugt, dass dieser Preis, ein konkurrenzfähiger Preis, ist ein Muss-Kriterium. Entschieden wird es anders (B6, Zeile 301).

Wir haben gesagt „Was ist der Mehrwert? Was können wir noch tun? Was können wir sonst tun, als den Preis runterzureißen? Was ist wichtiger?“ (B6, Zeile 258).

Hier wird wiederum die Relevanz von *Value Based Selling* deutlich, wodurch *Preisdiskussionen* eventuell vermieden werden könnten. Aus diesen Ergebnissen kann man jedoch auch erneut Erkenntnisse hinsichtlich *Kunden- und Kundinnensegmentierung* schließen. So stellen *Key Accounts* mit ihrer Preisgetriebenheit augenscheinlich keine potenzielle Zielgruppe für *Value Based Selling* dar. Es verlangt daher nach gesonderten Kriterien für die Identifikation jener Kunden, die Potenzial für solch einen Ansatz aufweisen.

3.3.5.3 Marktorientierung

Die *Entwicklung* des Gastronomie-Marktes hinsichtlich *Trends, Regulierungen* und *Wachstum* wird im Unternehmen genau beobachtet. Dabei werden Plattformen, Messen und das Netzwerk aktiv in die Recherche miteinbezogen, um stets am Puls der Zeit zu sein.

Ja, sehr. Also wir haben engen Kontakt mit der Wirtschaftskammer und mit den Gastro-Plattformen. Wir beobachten, was am Markt passiert. Welche Veränderungen gibt es? Welche neuen Reglements gibt es? Wir sprechen sehr viel mit unserem Kunden darüber, was es Neues gibt. [...] Wie entwickelt sich der Markt? Welche Neueröffnungen gibt es im Jahr? In welcher Sparte? Was gibt es an neuen Konzepten? In Österreich aber auch in Europa? Welche Trends kommen? (B7, Zeile 80).

Aber natürlich, tägliches am Markt beobachten ist hier ganz einfach wichtig. Sich abstimmen mit Meinungsträgern und Meinungsbildnern. Die Kammer, die durchaus auch hier ein breites Spektrum an Informationen gibt. Sicherlich ein sehr wesentlicher Teil unserer Aufgabe oder meiner Aufgabe (B1, Zeile 78).

Wie entwickelt sich die Gastronomie? Wie entwickelt sich die Situation mit Anti-Rauchergesetz, mit Registrierkassenthematik?“ Man bekommt da immer sehr interessante Infos. Aber ganz wichtig (B5, Zeile 94).

Es gibt auch Gastronomiesterben und Erschwernisse für die Gastronomie, mit Registrierkassenpflicht, Raucherregelung, die alle paar Jahre über den Haufen geworfen wird, was natürlich auch keine Verlässlichkeit für den Gastronomen bringt. Es gibt, glaube ich, auch immer mehr so Großgastronomen die eben ja, mehrere, einige Betriebe auf einmal haben, die das professionell machen, die überleben. Die kleinen haben es auch immer schwieriger. Und auf dem Land schaut es noch schlechter aus, weil auch das Gastronomiesterben auf dem Land mit der Nachfolgeregelungen meist nicht mehr aufzuhalten ist. Und wie gesagt, kleine Dorfkneipen oder Dorfwirtschaft gibt es eigentlich auch immer weniger und das wird sicherlich die Gastronomie an sich immer schwerer werden (B4, Zeile 33).

Auch generelle Trends einfach in der Gastronomie, teilweise mit anschauen, damit man ein Gefühl bekommt, was ist wichtig (B3, Zeile 126).

Alpha zeigt in dieser Hinsicht *Weitblick*. Auch wenn Kunden und Kundinnen ebenfalls als *Informationsquellen* fungieren, so wird Wert daraufgelegt, selbst einen Schritt voraus zu sein und die Kundschaft vom eigenen *Marktwissen* profitieren zu lassen. Auffällig ist zudem, dass sich auch jene Abteilungen damit beschäftigen, die grundsätzlich nicht direkt mit der Gastronomiekundschaft in Berührung kommen.

3.3.5.4 Kunden und Kundinnen

Entsprechend der in der Literatur für relevant erachteten Themen wird nachfolgend näher auf die *Segmentierung der Kundschaft*, der *Kunden- und Kundinnenorientierung* seitens *Alpha* sowie auf die Charakteristik der *Beziehungen zur Kundschaft* eingegangen.

Kunden- und Kundinnensegmentierung

Grundsätzlich wird die Kundschaft für operative Prozesse nach ihrem *Standort* einer bestimmten Gruppe zugewiesen. Diese Lösung ist dahingehend nachzuvollziehen, dass daraus erhöhte Effizienz und Ressourcenschonung resultieren, die – wie bereits vorgestellt – eine wichtige Rolle für das Verkaufsteam spielen. In den Systemen wird zudem nach dem *Umsatz* sowie nach *Gastronomieart* unterteilt. Weiteres wird ein potenzieller *Imagegewinn* für *Alpha* in Überlegungen zur Angebotsgestaltung miteinbezogen.

Differenziert in welcher Hinsicht? (B2, Zeile 59).

Es gibt zwei Ansätze davon. Naja mehrere Ansätze (B3, Zeile 111).

Der Grund ist, weil [jedes Gebiet des Kerngebietes] eine gewisse Type hat. [...] Wir haben überall den dementsprechenden Verkäufer eingesetzt, der wirklich für die Zielgruppe optimal ist (B2, Zeile 146).

das Kriterium sind A-Kunden, B-Kunden, C-Kunden. Also das ist schon natürlich unterteilt nach Potenzial. Hat der Kunde Potenzial über eine gewisse Verkaufsmenge oder ist der Kunde eher vielleicht ein ganz ein kleiner Betrieb, der nicht so das Potenzial für große Mengen hat, aber vielleicht das Potenzial, die Marke weiterzubringen. Es ist schwer zu sagen, ganz schwer zu sagen. Diese Kunden wirklich strikt in Kategorien zu teilen. Das kann man am Papier zwar machen, aber in der Realität ist es doch ein bisschen anders. Und in weiterer Folge werden die Kunden natürlich schon in Abnehmergruppen unterteilt, wie ist es eine Eventlocation, ein Restaurant, ein Café, was auch immer. Aber so wird es unterteilt (B5, Zeile 78).

Es gibt da diese Top 300, die machen 80 Prozent von unserem Umsatz (B4, Zeile 121).

Hier zeichnet sich ein ähnliches Bild wie bei der Ressourcen-Thematik ab. Bei mehreren Interviewten brachte die Frage nur zögerliche Aussagen hervor und eine eindeutige Antwort fiel häufig schwer. Die Differenzierung nach *Gebieten* wurde zudem in keinem Gespräch als Segmentierungsgrundlage identifiziert, wenngleich sie nicht nur aufgrund der Effizienz, sondern auch entsprechend der scheinbar homogenen Zielgruppen innerhalb der Gebiete als sinnvoll erachtet wird. Es scheint, als seien keine handfesten *Beurteilungskriterien* für die alltäglichen Entscheidungen vorhanden, woraus sich wiederum ableiten lässt, dass für die Verkäufer und Verkäuferinnen viel Freiheit – oder gar Unklarheit – in der *Priorisierung* ihrer Kundschaft vorherrscht.

Kunden- und Kundinnenorientierung

Alpha zeichnet sich durch ein äußerst hohes Maß an *Kunden- und Kundinnenorientierung* aus, was alleine mit der Höchstzahl an Referenzen zu dieser Kodierung belegt werden kann. Die *Bedürfnisse* und *Wünsche* der Kundschaft sind selbstverständlicher Bestandteil jeglicher Maßnahmensetzung in allen Abteilungen. Dabei wird vor allem in der Verkaufsabteilung über die wirtschaftlichen Anliegen hinausgedacht, denn auch die *persönlichen Interessen* der Kunden und Kundinnen werden aktiv berücksichtigt.

Das ist schon sehr kundenorientiert. [...] Ich habe schon das Gefühl, dass man sich vorher schon beschäftigt: Was könnte dem Kunden taugen? Was kann ich dem Kunden besonderes anbieten? (B4, Zeile 217).

Also meine Rolle ist es, mit Fragen herauszufinden, ob wir uns genug mit dem Kunden und seinen Bedürfnissen beschäftigt haben (B6, Zeile 100).

Weil wir gucken müssen, haben wir die richtigen Produkte für den Kunden? (B4, Zeile 142).

Sämtliche Innovationen, die jetzt ein Unternehmen bringt, müssen für den Konsumenten und Kunden irgendeinen Nutzen haben (B7, Zeile 30).

Wir kennen unsere Kunden. Die großen, da kennen wir die Befindlichkeiten. Da kennen wir, was ist ihnen wichtig und was nicht? Was tun sie privat? Was sind ihre Hobbys? Diese Dinge wissen wir, auf die nehmen wir Rücksicht (B7, Zeile 52).

Betrachtet man diese *intensive Orientierung* in Richtung Kundschaft aus einem kritischen Blickwinkel, so muss man vor dem *Verlust der Unternehmenssicht* warnen. Während Fragen zum Nutzen für Kunden und Kundinnen mit Leichtigkeit beantwortet werden konnten, so fiel es mehreren Befragten schwer, die Konsequenzen für das eigene Unternehmen im Auge zu behalten und konkret zu formulieren.

Kunden- und Kundinnenbeziehung

Die Verkäufer und Verkäuferinnen kommunizieren *in wahrscheinlich dem Großteil der Fälle [...] mit den Eigentümern oder direkten Geschäftsführern oder Entscheidungsträgern* (B1, Zeile 54). Sowohl die Frequenz der Kontaktphasen sowie die Intensität der Beziehungen lassen auf *stabile, zukunftssträchtige* Partnerschaften schließen. Hier scheint es, wie bereits angedeutet, weit über geschäftlichen Austausch hinaus zu gehen, wieder spielt die *persönliche Ebene* eine bedeutende Rolle. Diese *herausragenden Beziehungen* werden zudem als *Wettbewerbsvorteil* gesehen.

Dieser enge Kontakt zu unseren Kunden ist sicher auch dadurch bedingt, dass sie mindestens einmal pro Woche irgendeinen Kontakt mit [dem Unternehmen] haben (B7, Zeile 59).

Also ich glaube, das ist einfach eine sehr große Vertrauensgeschichte in Summe. Und Vertrauen schafft einfach weitere, einfache Beziehungen untereinander (B3, Zeile 164).

Und ich glaube wir haben auch viele Kunden mit ganz, ganz langen, langjährigen Beziehungen schon (B4, Zeile 267).

Also unser Gastronomiegeschäft lebt auch davon, von diesen langen Kundenbeziehungen zu den Top Gastronomen (B6, Zeile 49).

Du machst in der Gastronomie in der potenziell guten Gastronomie Geschäfte nur, wenn die Beziehung passt (B5, Zeile 54).

Man versucht am Anfang immer mal, eine persönliche Ebene zu finden (B2, Zeile 124).

Der Kunde ist uns einfach auch als Mensch sehr wichtig (B7, Zeile 152).

Ich glaube, das geht aus den persönlichen Beziehungen schon stark hervor, dieses hinsetzen, miteinander reden, wenn jemand ein Problem hat. Dann kommt er auf uns zu. Also, dass wir [ein Unternehmen] sind, auf [das] man zukommen kann, wenn man Fragen hat, wenn man Probleme hat, wenn man einfach ein Thema hat (B3, Zeile 149).

Das Kriterium, das dich unverwechselbar macht, sind diese persönlichen Beziehungen und das persönliche Eingehen auf den Kunden (B3, Zeile 371).

Hier gilt es jedoch abermals zu hinterfragen, ob der *Aufwand* auch tatsächlich einen angemessenen *Nutzen* für *Alpha* selbst generiert. Vor allem hinsichtlich der Erkenntnisse zur *Segmentierung* der Kundschaft und der begrenzten *Ressourcen* des Verkaufsteams scheint dies gerechtfertigt.

3.3.6 Value Based Selling

Der Ergebnisteil zu *Value Based Selling* wird wiederum in fünf Unterpunkte unterteilt. Erst wird das *Verständnis*, das bisher im Unternehmen dazu vorhanden ist, sowie die dementsprechenden derzeitigen *Umsetzungsansätze* vorgestellt. Danach werden zwei *Ansatzpunkte* nach Belz et al. (2016, S. 57ff.) vorgestellt, die für *Alpha* das meiste Potenzial aufweisen. Anschließend werden die *Kompetenzen* im Unternehmen für die Bewältigung der *Kernaufgaben* nach Terho et al. (2012, S. 178) evaluiert sowie die möglichen *Auswirkungen*, ebenfalls nach Terho et al. (2012, S. 182f.) präsentiert. Schließlich

wird auf potenzielle *Barrieren* gemäß Belz et al. (2015) und Belz et al. (2016) Bezug genommen.

3.3.6.1 Verständnis und Umsetzung

Das *Verständnis* für die *Umsetzung* und die *Bedeutung* eines Verkaufskonzeptes, das über die reine Produkt- und Geldtransaktion hinausgeht, ist im Unternehmen *Alpha* durchwegs vorhanden. Während die operativen Mitglieder des Verkaufsteams mehr auf den *Dienstleistungsgedanken* und die tatsächliche Ausführung fokussiert sind, ist der Verkaufsleitung und dem Vorstand wichtig, welche grundlegenden Überlegungen dahinterstehen und wie die Elemente des Verkaufskonzeptes ineinandergreifen. Die Marketingleitung sieht die Ansätze noch *ganzheitlicher* und bezieht auch die externe Markenkommunikation an Endkonsumenten beziehungsweise Endkonsumentinnen sowie die interne Kommunikation im Unternehmen mit ein.

Wir haben viele Punkte, die in diesem Konzept schon mitspielen (B1, Zeile 227).

Ich glaube, der wird nicht nur am [Markt von Unternehmen Alpha] umgesetzt, ich glaube, das wird in jeder Art von Verkauf [...] schon umgesetzt, weil es natürlich so ist: Die Produkte, die kannst du dir überall kaufen, aber die Ideengeber sind mittlerweile auch schon die Verkäufer (B2, Zeile 275).

Also genau das ist unsere, oder eine unserer Stärken, die vielleicht andere nicht haben. Weil unsere Wege halt kurz sind und wir schnell zu Lösungen und Ideen finden (B5, Zeile 32).

Die Gastronomie oder der Verkäufer hat sich in den letzten Jahren sicherlich verändert und das Thema Dienstleistung steht im Vordergrund (B5, Zeile 36).

Deshalb sind wir in der [Gastronomie im Kerngebiet] so gut aufgestellt. Weil wir seit vielen Jahren schon diese Ansätze haben (B6, Zeile 231).

Also wir waren vor 20 Jahren die ersten, die begonnen haben, mit einer Kernidee neben unseren [Produkten] für sein Marketing (B6, Zeile 235).

Und deswegen ist es so extrem entscheidend, und ich bin beseelt davon, dass du dich nur über die Dienstleistung oder die Tatsache – nicht die Dienstleistung im klassischen Sinne – aber über die Tatsache unterscheiden kannst: „Verstehe ich meinen Kunden? Schaffe ich es, individuell auf den Kunden ein Angebot zu schneiden? Mir Gedanken über den Kunden und über den Gast des Kunden zu machen? Und die Netzwerke, die Möglichkeiten, die wir als [Unternehmen] haben, ihm dann zur Verfügung zu stellen?“. Also wirklich individuell zu sein und zu sagen: „Was gibt es neben dem klassischen

[Produkt] und dem Preis und irgendeinem [Bezugsvertrag]? Was kann ich herausfinden, um den Gastronomen in seiner Welt weiterbringen?“ (B7, Zeile 228).

Ich glaube [...], dass das wertbasierte Verkaufen nicht nur ein reines B2B Instrument ist. Es braucht einen ganzheitlichen Ansatz dazu und das ist auch für die gesamte Marketing-Linie und das Bewusstsein bei den Mitarbeitern extrem wichtig (B3, Zeile 408).

Die *wettbewerbsintensive* Lebensmittel- sowie Gastronomiebranche scheint bereits seit geraumer Zeit nach Verkaufsausrichtungen zu verlangen, die die *Bedürfnisse* der Kundenschaft weit über eine reine Warenlieferung hinaus befriedigt. Dementsprechend wird die Umsetzung wertbasierter Verkaufsansätze im Unternehmen *Alpha* als völlig *selbstverständlich* angesehen. Vor allem die *Führung* ist sich ihrer entscheidenden Rolle bewusst, wodurch eine wesentliche Grundvoraussetzung erfüllt ist. Die *Marketingleitung* erkennt wiederum die Anknüpfungspunkte an andere Unternehmensbereiche, mit denen sich das Bild einer *ganzheitlichen strategischen Ausrichtung* mit dem Ziel der Wertschaffung ergeben würde.

3.3.6.2 Ansatzpunkte

Entsprechend der Aussagen der Interviewten konnten zwei *Ansätze* nach Belz et al. (2016, S. 57ff.) identifiziert werden, die potenziell erfolgsversprechend für *Alpha* sein könnten: *Vom Produkt- zum Lösungsangebot* sowie *Von der Transaktion zur Beziehung*.

Vom Produkt- zum Lösungsangebot

Der derzeitige Verkauf stützt sich auf die Entwicklung von *Lösungsangeboten*, bei denen einerseits *produktbegleitende* und *finanzielle Services* sowie andererseits ergänzende Leistungen in den Bereichen *Marketing* und *Veranstaltungen* auf die Kunden und Kundinnen zugeschnitten werden. Nicht zuletzt stellen *Schulungen* einen wesentlichen Bestandteil der Lösungskonzepte dar, die sowohl auf Fachkompetenz für das eigene Kernprodukt, den professionellen Umgang mit den mitgelieferten Anlagen sowie die allgemeine Verkaufskompetenz des Serviceteams abzielen.

Also dass man gemeinsam eine Lösung findet (B3, Zeile 216).

Wir haben es in der Vergangenheit getan, diese individuellen Lösungen und das hat uns gezeigt, dass wenn man über diesen Tellerrand hinausschaut und etwas anders macht als vielleicht andere Mitbewerber, dann zeigt das dem Gastronomen ganz klar diesen Mehrwert auf (B5, Zeile 254).

Nicht nur das Thema zu betrachten „Wie verkauft er mehr [vom Produkt]?“ sondern wenn ich auch das Know-How habe, wie kann ich ihn beraten, dass er insgesamt sein

Gastro-Geschäft besser macht. [...] Aber, wenn du ihm dabei hilfst, sein Geschäft besser zu machen, auch in anderen Bereichen, wird deine Partnerschaft wertvoller mit ihm (B6, Zeile 270).

Wir verkaufen ihnen nicht nur [das Produkt], sondern wir verkaufen ihnen Ideen, wie sie einerseits das [Produkt] an die Leute bringen können, aber auch noch zusätzlich wie sie generell das Lokal positiver gestalten können oder Aktivitäten setzen oder einen Mehrwert für einen Kunden schaffen (B3, Zeile 303).

Oder wir haben eine Zeit lang geholfen, Musik Acts beim Gastronomen umzusetzen. Es zahlt nicht auf das Thema [des Produkts] an sich ein, aber wir wissen, wir haben die Event und Musik Kompetenz bei uns im Haus (B3, Zeile 328).

Wir bieten ja neben unseren Produkten auch Schulungen an, Mitarbeiterschulungen für die Mitarbeiter des Kunden, wo wir ihn unterstützen im Bereich Verkauf, Fachwissen (B1, Zeile 95).

Es herrscht demnach nicht alleine das *Verständnis* für die Wichtigkeit der Wertschaffung vor, es wird auch konkret über *Lösungen* gesprochen, die für die Kundschaft mithilfe unterschiedlicher *Abteilungen* ausgearbeitet werden. Abermals wird hier der hohe Grad an interner *Vernetzung* und die ausgeprägte *Kunden- und Kundinnenorientierung* im gesamten Unternehmen deutlich.

Von der Transaktion zur Beziehung

Die Charakteristik der *Beziehungen* zur Kundschaft wurde bereits in Abschnitt 3.3.5.4 beleuchtet. In den Gesprächen zeigte sich aber außerdem, durch welche Maßnahmen und im Unternehmen gelebte Haltung gegenüber den Kunden und Kundinnen diese herausragenden Beziehungen entstehen. Der Kern liegt darin, dass *geschäftliche Aspekte* in den Hintergrund treten, um die *Person*, die hinter dem Gastronomiebetrieb steht, in den Fokus zu rücken. Vice versa wird der Kundschaft bei Einladungen zum Unternehmensstandort vermittelt, welche *Persönlichkeiten* sich hinter der *Marke Alpha* verbergen. *Transparenz* und *Glaubwürdigkeit* werden dadurch gestärkt, dass vom Vorstand in persona durch die Produktionsbereiche geführt wird. Diese Bemühungen werden damit belohnt, dass tatsächlich gelebte *Beziehungen* entstehen, bei denen *Alpha* die primäre Anlaufstelle für alle Belange auszeichnet.

Der wird sehr, sehr auch als Mensch gesehen und nicht nur als der klassische Kunde. Also da gibt es jemanden am Papier und der liefert Umsätze. Sondern da gibt es einen Menschen dahinter, der eine Familie hat, Kinder hat [...]. Also ich glaube, eine sehr hohe emotionale Qualität (B7, Zeile 153).

Also der Kunde kauft ja zum einen natürlich die Marke, aber er kauft auch die Person oder Personen dahinter (B5, Zeile 56).

Wenn wir eben bei neuen Kunden zum Beispiel [Unternehmensführungen] machen, Verkostungen machen, dass wir die Kunden eben von den Produkten überzeugen. Dass die Kunden sehen eben, wer hinter den [Produkten] steckt, was dahintersteckt, was für Geschichten hinter welchem [Produkt] stecken. Das wird eigentlich auch immer wichtiger (B4, Zeile 90).

Es gibt viele Gastronomen, die haben inzwischen viele Betriebe und es ist vollkommen klar, dass wir da der erste Ansprechpartner sind (B6, Zeile 50).

Hinter den engen *Bindungen* zur Kundschaft steht augenscheinlich eindringliche *Beziehungsarbeit*, die jedoch völlig selbstverständlich in der *Unternehmenskultur* verankert zu sein scheint. So werden zudem die *Markenqualitäten* der *Familiarität* und *Regionalität* wiederum glaubhaft an die Kunden und Kundinnen herangetragen. Darin zeigt sich, dass der Ansatzpunkt im *Value Based Selling*, eine *Beziehung* statt reiner *Transaktion* zu leben, bereits mitten in der Umsetzung steckt und durchaus von Erfolg gezeichnet ist.

3.3.6.3 Kompetenzen

Der folgende Abschnitt orientiert sich an den von Terho et al. (2012, S. 178) postulierten *Kernaufgaben* des *Value Based Selling*. Dabei werden die Kompetenzen für das *Verstehen des Kunden oder der Kundin*, für die *Entwicklung eines Wertversprechens* sowie für die *Kommunikation des Wertversprechens* anhand der Aussagen der Interviewten analysiert.

Verstehen des Kunden oder der Kundin

Um ein *Verständnis* für potenzielle Kunden und Kundinnen zu erlangen, wird von *Alpha* ein beachtlicher Aufwand betrieben. So werden zum Erlangen der Basisinformation erst leicht zugängliche *Quellen*, wie Internetplattformen oder die Website des Unternehmens genutzt. *Branchenkollegen und -kolleginnen* werden anschließend befragt, um auch inoffizielle Informationen zu erhalten. Auch die Rolle eines Gastes wird eingenommen, um *den Betrieb mehr oder weniger zu spüren* (B7, Zeile 128) und schließlich im *persönlichen Gespräch* mit dem Gastronomen oder der Gastronomin zu fragen, *wie sein [oder ihr] Leben ist* (B7, Zeile 133). Besondere Beachtung findet die Haltung der Verkäufer und Verkäuferinnen als *Zuhörende*, während der potenziellen Kundschaft das Reden überlassen wird. Die Bedeutung dieser Kompetenz, *Verständnis für die Kundschaft zu erlangen*, führt der Vorstand für Marketing und Verkauf (B6) gleich selbstverständlich als Grundlage zur Entwicklung eines Wertes weiter aus.

Ich google den Kunden und versuche, so viel wie möglich über ihn herauszufinden. Über die Firmenphilosophie, über die Geschichte, das ist ganz wichtig für mich. Und dann versuche ich einfach Parallelen zu finden und anhand dieser Parallelen wird dann ein Angebot erstellt (B2, Zeile 119).

Meistens gehe ich einmal ins Lokal, kaufe mir einen Kaffee oder kaufe mir etwas zu Essen, um den Betrieb mehr oder weniger zu spüren. Wie ist die Service-Mannschaft aufgestellt? Was ist in dem Lokal los? Dann frage ich ein, zwei Leute, die eventuell den Betrieb kennen könnten. Die mir mehr über den Betrieb erklären. [...] Dann gehe ich rein und im Grunde frage ich den Gastronomen, wie sein Leben ist (B7, Zeile 127).

Was kann ich herausfinden, um den Gastronomen in seiner Welt weiterzubringen? (B7, Zeile 235).

Prinzipiell sollte der Gesprächsverlauf immer so sein: Lass den Kunden reden, hör zu (B5, Zeile 146).

Sondern immer wichtiger wird ja, dass wir das Geschäft der Kunden verstehen. [...] Was ist für den Kunden wichtig? Was können wir gemeinsam dazu beitragen, das Geschäft gut abzubilden und die Chancen zu nutzen? (B6, Zeile 71).

Diese fundamentale Kompetenz, auf der alle weiteren Bemühungen in Richtung *Value Based Selling* beruhen, scheint im Unternehmen *Alpha* tiefgehend *vorhanden* zu sein und *angewendet* zu werden. Die zuvor genannten Attribute der *Kunden- beziehungsweise Kundinnenorientierung* sowie der *Familiarität* kommen hier zum Ausdruck, wodurch ein sich ein kongruentes Bild von den Markenwerten und den operativen Anstrengungen, die die Kundschaft betreffen, ergibt.

Entwicklung eines Wertversprechens

Wie schon vom Vorstand für Marketing und Verkauf eingeleitet, weiß die Belegschaft von *Alpha* die *Erkenntnisse* über Kunden und Kundinnen auch gezielt einzusetzen. Die Kompetenz für die individuelle *Wertentwicklung* wird von den Befragten als *hoch* bewertet, wobei augenscheinlich je nach Verkäufer beziehungsweise Verkäuferin unterschieden werden muss, wie ausgeprägt sie tatsächlich vorhanden ist. In diesem Zusammenhang wird zudem auch die Kompetenz der *Marketingabteilung* hervorgehoben und es wird deutlich, dass die Verkaufsleitung (B7) das Thema der *Wertentwicklung* durchaus im *strategischen* Vorgehen verankert hat.

Also die Kompetenzen haben wir definitiv. In der Verkaufsabteilung und in der Marketingabteilung, dort ist die Kompetenz auf jeden Fall vorhanden, weil wir ja in der Ver-

gangenheit auch wirklich auf die verschiedensten Kundenschichten oder Gastronomiearten individuell angepasste Lösungen oder Ideen gefunden haben, die dem Kunden auch dann diesen Mehrwert gebracht haben (B5, Zeile 249).

Schon sehr hoch. Weil wir in diese Richtung die Mannschaft seit sicher fünf Jahren trainieren. Und deswegen, denke ich, dass das in jeder Faser des Verkäufers drin ist. Sie wissen, es geht darum, den Kunden zu verstehen und individuell anzubieten. Beziehungsweise wissen [sie], ich werde das fordern. Und wenn du den Kunden nicht verstanden hast, dann kannst du eben auch kein individuelles Angebot stellen. Also hohe Kompetenzen, sicher noch auszubauen. Sicher nicht bei jedem im gleichen Maße. Ich denke, was die Branche betrifft, dass wir mit dem Großteil der Mannschaft im Branchenvergleich sicher unter den Top 3 sind (B7, Zeile 250).

Es zeigt sich, dass im Verkaufsteam der *Wille* und die *Bereitschaft* vorhanden ist, sich *individuell* für die Kundschaft einzusetzen und dafür auch mit anderen *Abteilungen* zu kooperieren. Grund dafür scheint die Generierung von *Wettbewerbsvorteilen* zu sein, wie durch das unaufgeforderte Erwähnen von Branchenvergleichen angedeutet wird.

Kommunikation des Wertversprechens

Während die *Kompetenzen* für die Vorarbeit in erheblichem Maße vorhanden sind, wird die schlussendliche *Wertvermittlung* an die Kundschaft von den Führungskräften (B1; B7) im Verkauf als *ausbaufähig* beschrieben. Der Verkäufer selbst (B5) knüpft diese Kompetenz wiederum an die der Wertentwicklung und deutet damit an, dass diese sich gegenseitig bedingen.

Warum? Was ist der Hintergrund? Was will man damit verfolgen? Was ist der Nutzen des Kunden? Ja, da haben wir sicherlich auch noch viel Bedarf [...] den tatsächlichen Nutzen, Mehrwert, den der Kunde daraus generiert, [zu erklären] (B1, Zeile 220).

Hat der Mitarbeiter diesen Weitblick, lustige oder andere Maßnahmen zu setzen, dann vermittelt er das eigentlich sicher sowieso (B5, Zeile 290).

Auch gut. Vielleicht sind wir dann nicht unter den Top 3, aber da sind wir im guten Mittelfeld (B7, Zeile 260).

Die Ursache für die vergleichsweise *geringe* Kompetenz in der *Wertvermittlung* könnte möglicherweise die *Selbstverständlichkeit*, mit der *Value Based Selling* im Unternehmen *Alpha* gelebt wird, darstellen. So scheint kein Bewusstsein dafür da zu sein, dass der Kunde oder die Kundin den Nutzen für sich selbst möglicherweise nicht sofort erkennt und hier Erklärungsbedarf bestehen könnte. Wenngleich die Führungskräfte diesen Umstand wahrnehmen, deutet nichts auf geplante Maßnahmen zur Verbesserung hin.

3.3.6.4 Auswirkungen

Bei der Präsentation der Ergebnisse hinsichtlich Auswirkungen von *Value Based Selling* wird abermals nach Terho et al. (2012, S. 182f.) vorgegangen, der diese in drei Gruppen unterteilt. So wird erst auf den *Wert für Unternehmen Alpha* Bezug genommen, anschließend die Veränderung des *Beziehungswerts* betrachtet sowie schließlich der *Wertgewinn für die Kundschaft* vorgestellt.

Wert für Unternehmen Alpha

Den *Wert*, den *Alpha* derzeit aus *Value Based Selling* generiert beziehungsweise zukünftig noch verstärkt generieren könnte, weist ein breites Spektrum an Merkmalen auf, das sich aus den vielseitigen Antworten der Befragten ergibt. So wird im ersten Schritt davon ausgegangen, dass in der Verhandlung selbst der *Preis* in den Hintergrund rückt und das *Produkt* an Attraktivität gewinnt. Kommt es dann tatsächlich zum Abschluss, wird *monetärer Wert* aus einer längerfristig gebundenen Geschäftsbeziehung gewonnen. Die Vorteile für *Alpha* aus dem *Schulungsangebot* für die Kundschaft stehen wiederum für den Vorstand für Produktion und Technik (B4) im Mittelpunkt. So übernimmt das Servicepersonal der Kunden und Kundinnen indirekt auch die *Kenntnisbildung* bei *Endkonsumenten und Endkonsumentinnen*. Für *Alpha* können zudem *Produktreklamationen* vermindert werden, wenn die Produkte und Anlagen von der Kundschaft fachmännisch gehandhabt werden. Je nach Gastronomiebetrieb kann zudem ein *Image-transfer* zugunsten *Alphas* passieren, der die Marke noch zusätzlich stärkt. Schließlich wird die Kundschaft in der Gastronomie als Instrument zur *Marktbeobachtung* genutzt.

Du kommst aus der Preisschere raus und du machst dein Produkt attraktiver (B6, Zeile 265).

Und damit, wenn er unser [Produkt] kauft, und seine Rechnungen bezahlt, dann erfüllt der Kunde schon etwas nicht Unwichtiges. Weil das brauchen wir, um zu bestehen. Im Idealfall ist er noch Botschafter und ist Fürsprecher und Begeisterer für die Marke. Aber seine Hauptschuld ist damit getan, dass er gerne unser [Produkt] verkauft, bei uns kauft, seine Rechnungen bezahlt und damit unser Unternehmen absichert. Von dem leben wir (B7, Zeile 269).

Weil je besser sie sich auskennen mit den Produkten, das erklären können, dem Kunden anbieten können, den Endkonsumenten desto sicherer ist es dann auch für uns, dass wir unser [Produkt] auch verkaufen können (B4, Zeile 162).

Auch wenn wir sagen, wir schulen die Wirte oder die Gastronomen besser im Thema Qualität, [Handhabung], Hygiene. Dann sparen wir uns natürlich dann auch Reklamationsbearbeitung, was auch ganz wichtig ist (B4, Zeile 361).

Aber am Ende des Tages ist jeder Gastronom für uns ein Aushängeschild und eine Werbung, also ist es ein zusätzliches Investment in die Stärken des Markenimages (B3, Zeile 345).

Unsere Kunden helfen uns, die Bedürfnisse der Endkonsumenten am [Markt] zu verstehen (B6, Zeile 85).

Der Wert für das Unternehmen *Alpha* konnte von vielen Befragten nur schwer in Worte gefasst werden. Meist wurde auf die direkte Fragestellung hin der *gemeinsame* Wert für Kundschaft und Unternehmen beschrieben beziehungsweise sogar ausschließlich über den Nutzensgewinn für Kunden und Kundinnen gesprochen. Hier zeigt sich zum wiederholten Mal, welche ausgeprägte *Kunden- und Kundinnenorientierung* vorherrscht. Daraus könnte man jedoch auch schließen, weshalb die Kompetenzen zur *Wertentwicklung* beziehungsweise *Wertvermittlung* im Verkaufsteam in unterschiedlichem Maße vorhanden sind. Mangels *Überzeugung*, dass daraus auch ein bedeutender Wert für das eigene Unternehmen entsteht, wird die Anwendung der Kompetenzen möglicherweise als *überflüssig* betrachtet. Dahingegen könnte man auch vermuten, dass *Value Based Selling* gewissermaßen zu *einseitig* betrieben wird und der Kundschaft ein zu hoher Wert im Vergleich zum Wertgewinn für das eigene Unternehmen geboten wird.

Wert für die Beziehung

Die *Beziehung*, die aus erfolgreichem *Value Based Selling* entsteht, ist durch gegenseitiges *Geben und Nehmen* (B5, Zeile 129) gekennzeichnet und beruht auf *Loyalität* und *Vertrauen*. So können beide Seiten von *optimierten Wertschöpfungsketten* und schlussendlich einer *wertvolleren Partnerschaft* profitieren.

Ja ein hohes Maß an Loyalität ist wahrscheinlich der höchste Wert. Und Vertrauen (B1, Zeile 84).

Die Chance, die man daraus gewinnt, [...] dass man eine bessere Wertschöpfungskette aus der Kundenbeziehung [generiert] (B1, Zeile 230).

Aber wenn du ihm dabei hilfst, sein Geschäft besser zu machen, auch in anderen Bereichen, wird deine Partnerschaft wertvoller mit ihm (B6, Zeile 276).

Langfristige und stabile Beziehungen zu Kunden und Kundinnen scheinen in der Branche von großer Bedeutung zu sein, um das Geschäft auch für die Zukunft abzusichern.

Es ist also durchaus anzustreben, hier einen hohen Wert für die gemeinsame Partnerschaft zu generieren.

Wert für die Kunden und Kundinnen

Das Fundament des *Wertes für Kunden und Kundinnen* liegt in der *verlässlichen und konstant qualitativen Lieferung der Produkte und Dienstleistungen*. Durch das Schulungsangebot wird kompetenter Verkauf im Gastronomiebetrieb gewährleistet, der wiederum zu *Umsatzsteigerungen* für die Kundschaft führen kann. Aus den Erkenntnissen der Marktvernetzung und Marktorientierung *Alphas* können Kunden und Kundinnen dahingehend profitieren, dass sie ihr Wirtschaften stets entsprechend des *aktuellen Zeitgeists* ausrichten können. Schließlich werden Marketing- und Promotionaktivitäten dafür eingesetzt, die *Bekanntheit* zu *steigern* und neue *Gäste* zu *lukrieren*. Die Quintessenz aller Aussagen liefert der Vorstand für Marketing und Verkauf, der den Wert damit zusammenfasst, dass Kunden und Kundinnen im Zuge einer Partnerschaft mit *Alpha* schlussendlich *kompetenter, besser [ihr] Geschäft machen [können]* (B6, Zeile 228).

Dass sie einen langjährigen und verlässlichen Partner haben, der in gleichbleibender Qualität die Produkte liefert und in gleichbleibender Qualität seine Dienstleistung bietet. Ihn bei neuen Projekten unterstützt. Ihn genauso darüber informiert: Was tut sich am Markt? Was tut sich an Trends? [...] Was gibt es Neues? Wo geht die Entwicklung hin? [...] Schulungen zu machen. Die Gastronomen und die Mannschaft zu schulen, um mit dem Thema fit zu sein. Weil es der Konsument erwarten wird. Also aus diesen Themen profitiert er (B7, Zeile 115).

Denn wenn ich das Personal zum Beispiel schule [...], dann wird das Personal sich mit dem Produkt besser auskennen, das Produkt mehr verkaufen und der Kunde hat am Ende des Tages mehr Geld in der Tasche (B5, Zeile 257).

Und die Kunden profitieren über uns auch vom Wissen der anderen Gastronomiekunden. Weil je mehr wir uns mit dem Markt beschäftigen, mit den verschiedenen Bedürfnissen am Markt, desto mehr kann zum Beispiel unser Gastro-Verkäufer auch die einzelnen Gastronomen neu beraten (B6, Zeile 91).

Wenn der jetzt von Anfang an mehr Gäste hat, hat das eine Auswirkung von, weiß ich nicht, 5.000 Euro im Monat. Wenn er um drei Prozent günstiger das [Produkt] einkauft, hat das eine Auswirkung von 85 Euro im Monat (B6, Zeile 260).

Welchen Wert die Kunden und Kundinnen aus einer Partnerschaft mit *Alpha* generieren können, ist vor allem für die Führungskräfte des Unternehmens offensichtlich. Für die operativ beschäftigten Mitglieder der Verkaufsmannschaft ist auch dieser Wert weniger

einfach zu umschreiben. Dies greift mit der Erkenntnis der ausbaufähigen *Wertvermittlungskompetenz* ineinander, da es naturgemäß herausfordernd ist, einen Wert in Worte zu fassen, der für einem selbst nicht klar fassbar ist. Es zeigt sich jedoch deutlich, dass *Alpha umfassende Werte* für die Kundschaft bieten kann, die auch tatsächlich positiven Einfluss auf ihr Wirtschaften nehmen können.

3.3.6.5 Barrieren

Belz et al. (2015) sowie Belz et al. (2016) weisen darauf hin, dass trotz all der positiven Auswirkungen auch mit *Widerständen* zu rechnen ist. So können sich einerseits im *Unternehmen Alpha* selbst *Barrieren* auf tun, aber auch *Kunden und Kundinnen* können die Bemühungen im *Value Based Selling* erschweren. Wie sich diese konkret ausgestalten könnten, wird nachfolgend abschließend erläutert.

Unternehmen Alpha

Im *Unternehmen* selbst kommen verständlicherweise *Bedenken* hinsichtlich *gesteigertem Arbeitsaufwand* sowohl in der Verkaufsabteilung als auch in den kooperierenden Abteilungen auf. Dieser Mehraufwand kann sich demnach einerseits in der Angebotsphase im Zuge einer intensiven Recherche, Wertentwicklung und Wertvermittlung ergeben. Andererseits wird aber auch auf mögliche vermehrte *Leistungseinforderungen* im Laufe der Geschäftsbeziehung seitens der Kundschaft hingewiesen, die wegen ihres Umfangs nicht mehr qualitativ zu bewältigen sein könnten. Es wird außerdem die Gefahr aufgezeigt, dass die *Produktqualität* und das *Markenimage* bei Überhandnahme unabhängiger Dienstleistungen zunehmend in den Hintergrund treten könnten und die Maßnahmen des *Value Based Selling* dem Unternehmen somit auf anderer Ebene gar schaden könnten. Zudem wird darauf hingewiesen, dass eine Überarbeitung der *Kennzahlen* dringend erforderlich wäre, um die Erfolgsmessung von *Value Based Selling* zu gewährleisten. Dabei kommt auch der *Verkauf an den Handel* abermals ins Spiel, durch dessen preisgetriebenen Verkauf ein *Ungleichgewicht* zum wertbasierten *Verkauf an die Gastronomie* entstehen könnte.

Mehrarbeit. Ganz klassisch. Also sich mehr mit dem Kunden zu befassen bedeutet am Ende das Tages einen Mehraufwand natürlich. Ein zeitlicher Aufwand, in einer Zeit in der Zeit einfach extrem knapp ist. Und jeder eh schon viel arbeitet (B3, Zeile 390).

Also ich glaube, dass das Marketing einen sehr großen Wert in dem ganzen Thema hat, was natürlich aber auch ein sehr großer Aufwand entsprechend ist. Weil wir haben extrem viele Gastronomiekunden und da für jeden Individuallösungen zu schaffen ist ein Ding der Unmöglichkeit (B3, Zeile 381).

Das Risiko wäre natürlich auch, dass man, dass der Aufwand größer wird. Dass das Auslagern von Aufgabenstellungen, die eigentlich bei unseren Kunden lägen natürlich an den Lieferanten weitergegeben werden. Und dass es dann schwieriger wird, dieses Versprechen, das man ihm gegeben hat, auch qualitativ einzuhalten (B1, Zeile 233).

Dass wenn ein Überangebot an Zusatzleistungen und Zusatznutzen da ist und wir in einem Verdrängungswettbewerb stehen, dass dann die Marke auch ab und zu in den Hintergrund gerät. Oder die Produktqualität, wenn dann nur noch finanzielle Leistungen oder Dienstleistungen entscheiden, für welches Produkt sich der Kunde entscheidet (B1, Zeile 193).

Dass wir nichts machen, was uns dann wieder hinten rum retour auf den Schädel fällt (B4, Zeile 375).

So lange diese Kennzahlen da sind, wird auch kein Umdenken in den Köpfen stattfinden können (B3, Zeile 404).

Das ist durchaus auch ein Thema, zumal ja das Spannungsfeld im Haus schon da ist, weil wir auch eine Abteilung haben oder ein Geschäftsfeld haben, dass ohne dieser Werte verkauft, im Bereich des Lebensmittelhandels (B1, Zeile 282).

Die von den Interviewten aufgezeigten *Risiken* machen deutlich, dass die Schaffung *systemischer* und *strategischer Grundvoraussetzungen* nötig ist, um *Value Based Selling* erfolgreich umsetzen zu können. Wenngleich die Umsetzung im operativen Geschäft schon im vollem Gange ist, so scheint es an klaren *Richtlinien* und *Erfolgsgrößen* zu fehlen, die etwaige Gefahren minimieren können. Wieder tritt hier der *Verkauf an den Handel* als Schlüsselthema auf, dessen Vorgehen scheinbar dringend hinterfragt beziehungsweise neu ausgerichtet werden müsste, um *ganzheitlich* in Richtung Wertschaffung agieren zu können.

Kunden und Kundinnen

Die *Risiken*, die auf Seiten der *Kunden und Kundinnen* entstehen könnten, sind in ihrem Umfang vergleichsweise geringer. Es wird darauf hingewiesen, dass manch ein Kunde oder eine Kundin, eine rein *transaktionsorientierte* Geschäftsbeziehung durchaus bevorzugt und sich keiner zusätzlichen Themen – seien sie noch so wertvoll für sein oder ihr Geschäft – annehmen möchte. Außerdem wurde bereits beobachtet, dass es in einzelnen Gastronomiebetrieben an der *Kompetenz* fehlt, die Initiativen *Alphas* auch tatsächlich ins Tagesgeschäft zu integrieren und damit auch der Wertgewinn für beide Seiten ausbleibt.

Ich glaube beim Kunden wird es immer welche geben, die halt einfach nur [das Produkt] beziehen wollen und sich das alles selber regeln wollen. Sich da nicht reinreden lassen wollen. Das könnte ich mir vom Kunden her vorstellen. Oder wenn er halt mehr Zeit in ein Verkaufsgespräch investieren muss als es früher war. Das kann natürlich auch sein, dass der Kunde sagt, [...] „na das ist zu langatmig, das will ich gar nicht haben, ich will eigentlich nur [das Produkt] kaufen“. Das kann ja durchaus eine Möglichkeit sein (B4, Zeile 380).

Weil es gibt Gebiete im Verkauf, in denen vielleicht diese Kompetenzen oder Maßnahmen nicht so leicht umzusetzen sind. Wo der Gastronom nicht über diesen Tellerrand hinausschauen möchte (B5, Zeile 278).

Unsere Kunden können das durchaus auch erfassen, haben aber auch ganz große Schwierigkeiten, in der Umsetzung und diese Angebote teilweise ins Tagesgeschäft zu integrieren oder zu etablieren (B1, Zeile 209).

Mit diesen Ergebnissen wird wiederum die Bedeutung der *Kunden- und Kundinnensegmentierung* deutlich. Denn selektiert man die Kunden und Kundinnen, mit denen man wertbasiert Wirtschaften möchte gewissenhaft nach relevanten Kriterien aus, so bleibt auch die Gefahr der fehlenden Bereitschaft für gemeinsame Lösungen aus. Zusätzlich könnte man mit gesteigerter *Wertvermittlungskompetenz* möglicherweise für bessere Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen sorgen.

4 Diskussion und Ausblick

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die wettbewerbsintensive *Marktsituation* mit zunehmendem Preisdruck, in der sich *Alpha* befindet, deutet auf eine wertschaffende Ausrichtung der Geschäftsprozesse hin (Anderson & Narus, 1998; Anderson et al., 2006; Kotler et al., 2007, S. 6; Kotler et al., 2015, S. 251f.). So stellt dies auch ein ausschlaggebendes Kriterium für die strategische Einführung von *Value Based Selling* dar (Belz et al., 2016, S. 19ff., Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho et al., 2015, S. 17), wenngleich damit auch gesteigerter Ressourceneinsatz einhergeht.

Als Schlüsselthema wurde dabei die Festlegung eines konkreten *Ziels* identifiziert. Bisher ist keine allgemein gültige Zielvorstellung als Rahmen für das operative Wirtschaften vorhanden, obwohl dies nach Kotler et al. (2007, S. 90) eine unbedingt zu erfüllende Aufgabe einer jeden Unternehmensleitung darstellt. Dies wird dahingehend als kritischer Erfolgsfaktor betrachtet, als dass häufig eine Diskrepanz zwischen Verkaufsstrategie und tatsächlicher operativer Ausführung festgestellt werden konnte (Belz et al., 2016, S. 163ff.), wobei eine klare Zielsetzung mit Sicherheit eine wichtige Rolle spielt (Belz et al., 2016, S. 188). Die von der Unternehmensleitung erwähnten entsprechenden Bemühungen sollten daher in jedem Fall weiterverfolgt werden und tatsächlichen Einzug in die operativen Geschäfte aller Abteilungen finden.

Angesichts der Wettbewerbssituation kommt auch der *Marke Alphas* zunehmende Bedeutung zu (Michell et al., 2001; Leek & Christodoulides, 2012, S. 109), obgleich dies in Business-to-Business-Märkten bisher weniger Selbstverständlichkeit als in Konsumgütermärkten genießt (Low & Blois, 2002, S. 385). Das *funktionale* Kernkriterium der Qualität wird von *Alpha* erwiesenermaßen erfüllt, was die Reduktion des wahrgenommenen Risikos seitens potenzieller Kundschaft begünstigt (Haas et al., 2013, S. 71). Die Glaubwürdigkeit der Qualitätsbetuerungen ist jedoch angesichts niedriger Preise im zweiten Hauptgeschäftsfeld in Gefahr. Kotler et al. (2007, S. 636) warnen dahingehend vor der Billigwarenfalle, in der Kunden und Kundinnen ihre Qualitätswahrnehmung an der Preisgestaltung festmachen. Das nach Bergham et al. (2012, S. 34f.) bedeutende Kaufkriterium der *Innovationsfähigkeit* konnte im Unternehmen *Alpha* aufgrund divergierender Wahrnehmungen der Befragten erst nicht eindeutig verortet werden, jedoch weisen einige Aussagen zu anderen Thematiken ausdrücklich auf Kompetenzen für die Produkt- und Dienstleistungsinnovation hin. Die zunehmend wichtigeren *emotionalen* Qualitäten der Marke (Leek & Christodoulides, 2012, S. 109f.) stellen die Familiarität, entsprechend

der Eigentümerstruktur des Unternehmens, sowie die Veranstaltungskompetenz, die einen jüngeren, dynamischeren Charakter mitbringt, dar. Dahingegen risikominimierend und Sicherheit suggerierend wirkt das Unternehmensattribut der Beständigkeit (Mudambi et al., 1997), welches zusätzlich positiven Einfluss auf das Markenimage nimmt (Leek & Christodoulides, 2012, S. 110). Schließlich ist die *Regionalität* als Markenattribut zu nennen, der die Befragten in ihrer Branche besonders große Bedeutung zumessen. Der Einfluss der Marke auf die Operationen im Gastronomieverkauf scheint indirekter Natur zu sein, weshalb die Ansprache der Endkonsumenten- und Endkonsumentinnen in den Kommunikationsaktivitäten im Vordergrund stehen sollten.

Das *Zusammenspiel interner Abteilungen*, das Belz et al. (2016, S. 52ff.) als wichtigen Erfolgsfaktor für das Management von *Value Based Selling* anführen, ist im Unternehmen *Alpha* durchaus vorhanden. Besondere Bedeutung nimmt hier das *Marketing* ein, das über das Ausführen unterstützender Maßnahmen (Belz et al., 2016, S. 184ff.) hinaus als treibende Kraft für *Value Based Selling* identifiziert wurde. Deutlich wird dabei auch die Fähigkeit des Verkaufsteams, interne Stellen für die Interessen ihrer Kunden und Kundinnen zu mobilisieren (Belz et al., 2015, S. 12ff.). Kontroverser wird die Wahrnehmung des *Handelsverkaufs* beschrieben, dessen Preispolitik scheinbar Einfluss auf das Markenimage und die Preisbereitschaft der Gastronomiekundschaft sowie daraus resultierend auch auf harmonische Zusammenarbeit im Unternehmen nimmt.

Die für *Value Based Selling* fundamentale *Qualifikation der Verkaufsmannschaft* (Belz et al., 2016, S. 52ff.; Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.) setzt sich bei im Verkauf an die Gastronomie aus *verkäuferischer, produktbezogener* sowie *gastronomischer Kompetenz* zusammen. Erstere ist dadurch erfüllt, dass die Verkäufer und Verkäuferinnen sich ihrer Schnittstellenfunktion (Kotler et al., 2007, S. 794) bewusst sind sowie in hohem Maße fähig sind, sich auf Bedürfnisse, Motive und Gefühle der Kundschaft einzustellen (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.). Produktbezogenes Fachwissen wird im Unternehmen durch Ausbildungen gewährleistet, zudem bringen die Mitglieder des Verkaufs Begeisterung für das Produkt mit. Die gastronomische Kompetenz ist dahingehend von großer Wichtigkeit, als dass hauptsächlich mit Führungskräften der Gastronomiebetriebe kommuniziert wird, die das Marktwissen der Verkäufer und Verkäuferinnen voraussetzen (Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 890). Zudem wird damit die Kompatibilität der Unternehmensexpertise gewährleistet (Sullivan et al., 2012, S. 171). Auch die *Identifikation* mit dem Beruf beziehungsweise dem Unternehmen und der Marke nimmt dabei eine bedeutende Rolle ein (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.) und wird ebenfalls von *Alphas* Verkäufern und Verkäuferinnen erfüllt. Das *Netzwerk* der Verkaufs-

mannschaft scheint in ausreichendem Maße vorhanden zu sein und wird bereits zur umfassenden Recherche über die Kundschaft eingesetzt (Anderson & Narus, 1998; Anderson et al., 2006; Kotler et al., 2015, S. 251f.). Hinsichtlich *Ressourcen* der Verkäufer und Verkäuferinnen wird deutlich, dass vor allem die für den Wissensaustausch bedeutenden Systeme (Belz et al., 2016, S. 176f.) sowie der für die Organisation und Administration essenzielle Innendienst (Belz et al., 2016, S. 5f.) Optimierungspotenzial aufweisen. Die persönlichen Ressourcen der Mitglieder des Gastronomieverkaufs scheinen dahingegen effizient zum Einsatz zu kommen, wenngleich eine Überforderung bei Ausweitung des Aufgabengebietes nicht auszuschließen ist (Belz et al., 2015, S. 12ff.).

Gerade in Hinblick auf die Stellung im Handel, sieht sich der Gastronomieverkauf häufig mit *Preisdiskussionen* konfrontiert (Edmondson, 2007). Vor allem im Key Account Management ist dies zu beobachten, während im klassischen Gastronomieverkauf bereits dem Preiskampf entgegengewirkt wird (Anderson & Narus, 1998; Anderson et al., 2006; Kotler et al., 2007, S. 6; Kotler et al., 2015, S. 251f.).

Die für *Value Based Selling* erforderliche *Marktorientierung* (O’Cass & Ngo, 2012, S. 133; Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 889f.) wird im Unternehmen *Alpha* bereits gelebt, wofür eine Reihe an externen Ressourcen sowie die Kundschaft selbst als Informationsquellen herangezogen werden (O’Cass & Ngo, 2012, S. 133).

Basierend auf diesem Marktwissen soll *Kunden- und Kundinnensegmentierung* vollzogen werden, um strategische von transaktions-orientierten Kunden und Kundinnen separieren zu können (O’Cass & Ngo, 2012, S. 133; Sullivan et al., 2012, S. 171; Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 889f.). Diesbezüglich kann wiederum Optimierungspotenzial im Unternehmen *Alpha* aufgezeigt werden, in dem hauptsächlich nach Gebieten, Umsatzzahlen und Gastronomieart differenziert wird.

Die übergreifende *Kunden- und Kundinnenorientierung*, auf der die Entwicklung umfassender Lösungsstrategien beruht (Belz et al., 2016, S. 52ff.), scheint im Unternehmen *Alpha* in außerordentlichem Maße vorhanden zu sein. Dies wurde in allen Gesprächen deutlich, da die einzelnen Themen hier überwiegend aus der Sicht der Kunden und Kundinnen erläutert wurden.

Grundsätzlich werden im Business-to-Business-Segment längerfristige *Beziehungen* zu den Kunden und Kundinnen angestrebt (Ellis, 2011, S. 38f.; Kotler et al., 2015, S. 237 & 683; Zentes & Swoboda, 2001, S. 56), dessen Management in der Verantwortung der Verkäufer und Verkäuferinnen liegt (Kotler et al., 2007, S. 794). Dies scheint dem Gastronomieverkauf äußerst gut zu gelingen, da von langjährigen Beziehungen berichtet wird, die durch ein bemerkenswertes Maß an Loyalität (Leek & Christodoulides, 2012, S. 111)

sowie die persönliche Verbundenheit gekennzeichnet sind (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.).

Gemäß der Behauptung von Belz et al. (2016, S. 192), jedes Unternehmen würde *Value Based Selling* nutzen, finden sich im Unternehmen *Alpha* bereits ausgeprägtes *Verständnis* für das Verkaufskonzept sowie erste *Umsetzungspunkte* wieder. Dies gilt vor allem für die operative Ausführung, während – wie bereits diskutiert – einige grundlegenden Voraussetzungen als ausbaufähig bezeichnet werden können. Die Marketingleitung gibt dahingehend einen entscheidenden Hinweis, indem sie auf ganzheitlich wertschaffendes Wirtschaften hinweist, wie es auch Kotler et al. (2007, S. 6ff.) postulieren.

Die bisherige Umsetzung von *Value Based Selling* entspricht weitgehend zweier Ansätze von Belz et al. (2016, S. 57ff.): *Vom Produkt- zum Lösungsangebot* sowie *Von der Transaktion zur Beziehung*. Für ersteren wird eng mit den übrigen Abteilungen des Unternehmens kooperiert sowie das externe Netzwerk eingesetzt, um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Letzteres entspringt bereits der Familiarität der Marke und wird durch die persönlichen Beziehungen zu jeder einzelnen Kundschaft geprägt.

Für die Kernaufgaben, die nach Terho et al. (2012, S. 178) entscheidend für erfolgreiches *Value Based Selling* sind, ist das *Verstehen des Kunden oder der Kundin* sowie *Wertentwicklungs- und Wertvermittlungskompetenz* erforderlich. Die für die Entwicklung des Verständnisses unverzichtbare Fähigkeit, die Sicht der Kundschaft hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Ansprüche einzunehmen (Belz et al., 2016, S. 192f.; Sullivan et al., 2012, S. 171) und daraufhin zentrale Werttreiber zu identifizieren (Terho et al., 2012, S. 180), scheint bei der Verkaufsmannschaft in hohem Maße vorhanden zu sein. Im wertbezogenen Informationsaustausch mit der Kundschaft (Terho et al., 2012, S. 180f.; Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30) werden keine Mühen gescheut, um schließlich ein aussagekräftiges Wertversprechen zu entwickeln. Hier mangelt es jedoch scheinbar an der Formulierung eines konkreten Wertes für die Kundschaft, der bestenfalls gar quantifiziert werden sollte (Kotler et al., 2015, S. 251f.; Terho et al., 2012, S. 180f.). Dies nimmt auch Einfluss auf die Wertvermittlungskompetenz, durch die der Wertsteigerungseffekt prinzipiell glaubhaft vermittelt werden sollte (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30), für die jedoch noch Optimierungspotenzial identifiziert werden konnte. Dahingehend empfehlen Belz et al. (2016, S. 135f.) bisherige Fehler in der Interaktion mit der Kundschaft zu ermitteln und diese gezielt zu analysieren.

Alpha profitiert als anbietendes Unternehmen bereits von den Bemühungen hinsichtlich *Value Based Selling* (Terho et al., 2012, S. 182f.), indem der Preis in den Hintergrund

der Verhandlungen tritt und das Produkt an Attraktivität gewinnt. Die daraus resultierenden Abschlüsse führen zu gesichertem laufendem Geschäftsvolumen (Zupancic und Dannenberg, 2011, 829f.) und zur indirekten Unterstützung der Kundschaft im Erreichen der eigenen Unternehmensziele (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29). Die dabei entstehende *Beziehung* ist von Loyalität und Vertrauen geprägt (Terho et al., 2012, S. 182f.) und mündet schließlich in einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil (Geiger et al., 2012, S. 89f.; Leek & Christodoulides, 2012, S. 111; Low & Blois, 2002), der sich auch in der Stärkung der Marke *Alphas* ausdrückt (Kuhn et al., 2008; Leek & Christodoulides, 2012, S. 111). Der Wertgewinn für *Alphas Kunden und Kundinnen* besteht aus Umsatzsteigerungen sowie allgemein professioneller Abwicklung ihrer Geschäfte, wie auch Belz et al. (2015, S. 9ff.) berichten. Zudem profitieren sie vom Marktwissen *Alphas*, was wiederum zu Wettbewerbsvorteilen führen kann (Terho et al., 2012, 182f.).

Die von Belz et al. (2016 S. 136ff.) postulierte, häufige Diskrepanz zwischen Strategie und tatsächlicher Interaktion mit der Kundschaft, weisen auf die vorzeitige Betrachtung etwaiger *Barrieren im Unternehmen Alpha* hin. So spielen hier neben einem befürchteten Mehraufwand für alle beteiligten Abteilungen (Belz et al., 2015, S. 12ff.) auch die fehlende klare Zielsetzung (Kotler et al., 2007, S. 90) und unzureichende Identifikation strategischer Kundschaft eine bedeutende Rolle, wobei letzteres das Unternehmen prinzipiell vor ständige Herausforderungen stellt (Sullivan et al., 2012, S. 171). Zuletzt ist hier erneut der Verkauf an den Handel zu erwähnen, dessen Agieren entgegen einen ganzheitlichen wertschaffenden Geschäftsprozess wirkt (Kotler et al., 2007, S. 6ff.). Gemäß Belz et al. (2015, S. 14f.) wurden aber auch mögliche Widerstände seitens der Kundschaft analysiert, die vor allem aus der fehlenden Bereitschaft, sich über den Preis hinaus auf gemeinsame Themen einzulassen, besteht. Schließlich wird hier abermals auf die Bedeutung der Kunden- und Kundinnenauswahl (Sullivan et al., 2012, S. 171) sowie Verbesserung der Wertvermittlungskompetenzen (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30) hingewiesen.

Fasst man die Beantwortung der Forschungsfrage mit Bezugnahme auf die konkret interessierenden Aspekte in wenigen Sätzen zusammen, so müssen als Kernthemen hinsichtlich *Optimierungspotenzial* in jedem Fall die Zielsetzungen im Unternehmen, die ganzheitlich wertschaffende Ausrichtung sowie die strategische Auswahl der Kundschaft genannt werden. Positiv sind dagegen die *Fähigkeiten* sowie Bereitschaft und Motivation der Verkaufsmannschaft hervorzuheben, sowie die dichte interne Vernetzung im Unternehmen. Für erfolgreiches *Value Based Selling* empfiehlt es sich jedoch, die Wertvermittlungskompetenz noch zusätzlich zu schärfen. Als *Wertgewinn* für das Unternehmen *Alpha* können langfristige Beziehungen zur Kundschaft genannt werden, durch die im

wettbewerbsintensiven Umfeld tatsächlich entscheidende Vorteile generiert werden können.

4.2 Limitationen der Studie

Allgemein muss in Zusammenhang mit qualitativer Forschung die fehlende Generalisierbarkeit als zentrale Limitation der Studie angeführt werden. Die im Zuge dieser Arbeit durchgeführte Fallstudie ist zudem dadurch gekennzeichnet, dass ein einzelner, konkreter Fall eingehend untersucht wurde, weshalb die Ergebnisse nur im weiteren Sinne für andere Unternehmen angewendet werden können beziehungsweise individuell interpretiert und angepasst werden müssen.

Eine methodische Einschränkung für die Ergebnisse der Studie stellt allen voran die Tatsache dar, dass die Forscherin selbst im Marketing der Organisation, die in der Fallstudie untersucht wurde, tätig ist. Die Themennähe zum Forschungsinhalt kann zwar durchaus positiv in Hinblick auf verstärktes Interesse gewertet werden, birgt jedoch auch die Gefahr, scheinbar Selbstverständliches nicht zu hinterfragen. Zusätzlich muss die Eventualität verzerrter Aussagen der Interviewten hinsichtlich Marketing angeführt werden. Die Insider-Position der Verfasserin birgt zudem die Tendenz, das eigene, bereits vorhandene Wissen mit den im Zuge der Forschung gewonnenen Erkenntnissen zu verwechseln, wenngleich hierfür gezielte Gegenmaßnahmen gesetzt wurden.

Für die Arbeit wurde ausschließlich der Verkauf an die Gastronomie berücksichtigt, wodurch die Fallstudie noch zusätzlich eingeschränkt wird. Zudem wurden bei Zusammensetzung der Stichprobe jene Mitglieder der Verkaufsmannschaft außer Acht gelassen, die außerhalb des Kerngebietes, in dem *Alpha* die vergleichsweise beste Marktstellung innehat, operieren. Die Literatur weist außerdem auf die enorme Bedeutung der Kundensicht hin, weshalb das Fehlen dieser als weitere Limitation angeführt werden muss. Die Durchführung der Interviews direkt am Unternehmensstandort könnte die Befragten zusätzlich zu sozial erwünschten Antworten veranlassen haben.

Schließlich ist das fehlende allgemeine Verständnis bezüglich *Value Based Selling* als mögliche Einschränkung zu nennen, da die Interviewten die expliziten Fragen zu diesem Thema individuell aufgefasst und dementsprechend beantwortet haben.

4.3 Stärken der Studie

Trotz vielfach vorhandener Literatur und Studien zu den unterschiedlichen Aspekten des *Value Based Selling*, konnten keine Untersuchungen von Unternehmen in der Lebensmittelbranche, die ihre Produkte an die Gastronomie verkaufen, ausgemacht werden. Im

Zuge dieser Arbeit wird damit erstmalig ein tiefgehender Einblick in dieses Geschäftsfeld gegeben und hinsichtlich Voraussetzungen, Umsetzungsansätzen, Kompetenzen sowie potenzieller Auswirkungen von *Value Based Selling* analysiert. Die Marktsituation des Unternehmen *Alpha*, das im Mittelpunkt der Fallstudie steht, prädestiniert es zudem für Überlegungen hinsichtlich des Verkaufskonzeptes.

Der Insider-Position der Forscherin sind, neben den bereits angeführten Einschränkungen, auch positive Effekte auf den Forschungsprozess zuzuschreiben. Die Vertrauensbasis sowie das gemeinsame kontextuale Verständnis, die zwischen Befragten und Interviewerin bestanden, gestalteten den Erkenntnisprozess insofern tiefgehender und intensiver, als dass auf eingehende Erklärungen bestimmter organisationaler Gegebenheiten verzichtet werden konnte. Die Gespräche waren zudem durch ein hohes Maß an Offenheit gekennzeichnet, was zusätzlich zu erleichtertem Erkenntnisgewinn führte.

Die Stichprobe, die sich aus Personen direkt aus dem betroffenen Tätigkeitsfeld, aber auch aus der Führungsebene und anderen relevanten Abteilungen zusammensetzt, gewährleistet eine vielseitige und umfassende Betrachtung der Thematik. So konnten anhand der Themenanalyse auch Unterschiede der Betrachtungsweisen herausgearbeitet und untersucht werden, aus denen Hinweise für die Praxis sowie für weitere Forschung abgeleitet werden konnten.

4.4 Implikationen für die Praxis

Implikationen für die Praxis können anhand dieser Studie vor allem für jene Unternehmen identifiziert werden, die sich in einer *wettbewerbsintensiven Marktsituation* wiederfinden und deren Geschäftsfeld zunehmend durch Preisorientierung seitens der Kundenschaft gekennzeichnet ist. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass es in der Praxis vorwiegend an grundlegenden Rahmenbedingungen mangelt, während die Bedeutung von *Value Based Selling* durchaus bewusst scheint und die Kernaufgaben offensichtlich bereits Einzug in den Arbeitsalltag gefunden haben. Folglich wird in diesem Abschnitt vorrangig auf die Wichtigkeit organisationaler Voraussetzungen eingegangen und nur einige wenige Vorschläge für die Umsetzung vorgestellt.

Als entscheidendes Kriterium für erfolgreiches Wirtschaften, auch abseits von *Value Based Selling*, wurde die *gemeinsame Zielvorstellung* im Unternehmen erkannt. Wenngleich dies selbstverständlich erscheinen mag, so wird anhand *Alpha* deutlich, dass auch bereits lange bestehende Organisationen ohne diese grundlegende Bedingung operieren. Die Auswirkungen des Nichtvorhandenseins konnten in vielfältigen Unternehmens-

bereichen festgestellt werden. Dabei ist die interne Zusammenarbeit im Allgemeinen anzuführen, aber auch die Markenführung, die Preispolitik oder das Segmentieren der Kundschaft, die allesamt eine bedeutende Rolle für *Value Based Selling* spielen.

In der *Markenführung* ist zu empfehlen, alle emotionalen Faktoren auf die fundierte Basis des funktionalen Attributes Qualität aufzubauen. Dabei reicht es jedoch nicht, einen hohen Qualitätsanspruch nachweislich zu erfüllen, entscheidend ist die unterstützende und konsistente Ausrichtung aller Marketinginstrumente. Vor allem die Preisgestaltung ist dahingehend zu nennen, anhand derer Endkonsumenten- und Endkonsumentinnen häufig ihre Bewertung der Qualität festmachen. Bei Kommunikationsaktivitäten ist besonderer Wert auf ein positives Image am Endkonsumenten- und Endkonsumentinnenmarkt zu legen, da dieses ein bedeutendes Entscheidungskriterium für Business-to-Business-Kunden beziehungsweise -Kundinnen darstellt.

Fundamental für *Value Based Selling* ist die *Qualifikation* der *Verkaufsmannschaft*, wobei sowohl persönliche Voraussetzungen als auch fachspezifisches Wissen bezüglich der eigenen Produkte sowie des Geschäftsfelds der Kundschaft vorhanden sein sollten. Im Recruiting sollten jene Personen fokussiert werden, die eine hohe Identifikation mit dem Beruf, aber auch mit dem Unternehmen und den Produkten aufweisen. Dahingehend sind innerbetriebliche Schulungen und Ausbildungen zu empfehlen, durch die zusätzlich das Markenattribut der Qualität auch in der direkten Kommunikation mit Kunden und Kundinnen in Form von Kompetenz hinsichtlich der eigenen Produkte vermittelt wird. Zudem sollten Verkäufer und Verkäuferinnen in der Lage sein, sich auf Bedürfnisse, Motive und Gefühle der Kundschaft einzustellen und deren Sichtweise einzunehmen. Dafür ist es wichtig, tiefgehende Kenntnisse über das Geschäft der Kundschaft im Allgemeinen zu verinnerlichen, sowie stets über aktuelle Marktgegebenheiten informiert zu sein und diese auch in der Interaktion zu berücksichtigen. Um ausreichend Ressourcen für *Value Based Selling* zu gewährleisten, ist die effiziente Organisation von administrativen Aufgaben grundlegend. Wesentliche Bedeutung kommt dabei den systemischen Voraussetzungen sowie einem versierten Innendienst zu.

Für die Effizienz von *Value Based Selling* ist es unerlässlich, die für das jeweilige Unternehmen relevante *Kundschaft* zu *identifizieren*. Die Definition der zu erfüllenden Kriterien scheint hierbei die Herausforderung darzustellen, wobei wiederum die Wichtigkeit von Zielen deutlich wird. Unternehmen, die *Value Based Selling* verfolgen, ist zu empfehlen, anhand von strategischen Zielen die Kriterien für die Segmentierung der Kundschaft festzulegen. So werden die Ressourcen für jene Kunden und Kundinnen eingesetzt, die auch tatsächlich zum Erreichen der eigenen Unternehmensziele beitragen und zu denen langfristige, beidseitig wertvolle Beziehungen aufgebaut werden können. Voraussetzung

ist wiederum eingehendes Marktwissen, für dessen Erlangen in der Praxis auch die bestehende Kundschaft als Informationsquelle eingesetzt wird.

Hinsichtlich der tatsächlichen operativen Umsetzung von *Value Based Selling* ist anzumerken, dass dieses zumindest in der Branche von *Alpha* bereits gängige Praxis zu sein scheint. Die einzelnen *Kernaufgaben* werden jedoch in unterschiedlich professionellem Maße erfüllt. Der meiste Wert wird derzeit auf das Verstehen des Kunden beziehungsweise der Kundin gelegt und auch für die Entwicklung eines Wertversprechens werden vergleichsweise viele Ressourcen eingesetzt. Es empfiehlt sich, jene Kompetenz zu fördern und auszubauen, den entwickelten Wert auch entsprechend an die Kundschaft zu vermitteln. Bisher werden die zusätzlichen Leistungen und Services neben dem Kernprodukt mit einer Selbstverständlichkeit verkauft, die für Kunden und Kundinnen wenig greifbar zu sein scheint. De facto verlieren substantielle Wertversprechen demnach durch mangelnde Wertvermittlungskompetenz an Entscheidungsrelevanz. Wichtig erscheint darüber hinaus auch, im Unternehmen beziehungsweise im Speziellen in der Verkaufsabteilung das Bewusstsein für jenen Wert zu schaffen, der dabei für das eigene Unternehmen generiert wird. Dazu können gemäß den Ergebnissen dieser Studie verringerte Preisorientierung der Kundschaft, loyale und vertrauensvolle Beziehungen sowie die Generierung eines Wettbewerbsvorteils gezählt werden. Mit diesem Bewusstsein können einerseits jene Personen im Verkauf zur Umsetzung von *Value Based Selling* bewegt werden, die die Relevanz des Verkaufsansatzes bisher nicht erkannt haben und andererseits interne Stellen, die am Umsetzungsprozess beteiligt sind, einfacher mobilisiert werden.

Zusammenfassend ist Unternehmungen, die die strategische Verankerung von *Value Based Selling* anstreben, die Evaluierung der eigenen Geschäftsprozesse und die darauf basierende Prüfung der organisationalen Voraussetzungen sowie der strategischen Ausrichtung in Einklang mit den vorhandenen Zielvorstellungen zu empfehlen. Für das Festlegen spezifischer Leistungsakzente können bereits postulierte Ansatzpunkte, wie beispielsweise von Belz et al. (2016, S. 57ff.), zur Orientierung herangezogen und individuell, entsprechend der Gegebenheiten im Unternehmen, angepasst werden. Entscheidend scheint eine ganzheitlich wertschaffende Ausrichtung der Organisation, um ein glaubwürdiges und konsistentes Auftreten am Markt zu gewährleisten.

4.5 Ausblick

Für die weitere Forschung ist die eingehende Untersuchung gesamter Organisationen hinsichtlich einer ganzheitlich wertschaffenden Geschäftspraxis anzuregen, um Ambivalenzen sowie Synergien herausfiltern und daraus schließlich Empfehlungen für sämtliche Unternehmensbereiche ableiten zu können.

Zudem weist die Ausrichtung des *Value Based Selling* auf die Sicht der Kundschaft darauf hin, auch diese aktiv in den Forschungsprozess miteinzubeziehen. So können tatsächlich bedeutsame Ansatzpunkte identifiziert und Erkenntnisse zur gesteigerten Wertentwicklungs- und Wertvermittlungskompetenz gewonnen werden. In dieser Hinsicht scheint es auch sinnvoll, die einzelnen Geschäftsprozesse, in denen Kunden und Kundinnen in Kontakt mit Unternehmen treten, auf mögliche Bezugspunkte für gemeinsame Wertschaffung zu untersuchen.

Hinsichtlich der Auswirkungen des Verkaufsansatzes scheint es sinnvoll, auch die Veränderung der Markenwahrnehmung eingehender zu analysieren. Wenngleich die größere Bedeutung dem Markenimage am Konsumgütermarkt zugeschrieben wird, so kann es durchaus von Interesse sein, ob denn auch *Value Based Selling* indirekt über die Business-to-Business-Kundschaft das Markenbild bei dessen Konsumenten und Konsumentinnen beeinflusst.

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1991). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name (2. Auflage). New York, NY: Free Press.
- Abratt, Russell (1986). Industrial buying in high-tech markets. *Industrial Marketing Management*, 15(4), 293-298.
- Amine, Abdelmajid (1998). Consumers' true brand loyalty: The central role of commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 6(4), 305-319.
- Anderson, James C./Narus, James A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*. Online: <https://hbr.org/1998/11/business-marketing-understand-what-customers-value> [Abruf am 16.03.2017].
- Anderson, James C./Narus, James A./Van Rossum, Wouter (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*. Online: <https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets> [Abruf am 16.03.2017].
- Barclay, Donald W. (1991). Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 145-159.
- Barsalou, Lawrence W. (1999). Perceptual symbol systems. *Behavioral and Brain Sciences*, 22(4), 577-660.
- Belz, Christian/Dannenber, Holger/Redemann, Marcus/Weibel, Michael (2015). Studie Value Selling Revisited. Online: http://de.mercuri.net/media/contenttype/public-attachments/Mercuri_International_-_Studie_Value_Selling_Revisited_Finale_Auswertung_2015_Dezember_1.pdf [Abruf am 19.02.2017].
- Belz, Christian/Dannenber, Holger/Redemann, Marcus/Weibel, Michael (2016). *Value Selling: Kundennutzen sichtbar machen, Interaktion gestalten, Wertschöpfung optimieren*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bendixen, Mike/Bukasa, Kalala A./Abratt, Russell (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380.

- Berghman, Liselore/Matthyssens, Paul/Vandenbempt, Koen (2012). Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 27-39.
- Bettman, James R./Luce, Mary F./Payne, John W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, 25(3), 187-217.
- Beverland, Michael B. (2012). Unpacking value creation and delivery: Orientation, capabilities, practices, and outcomes. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 8-10.
- Beverland, Michael/Lindgreen, Adam (2010). What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971–2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56-63.
- Böhm, Andreas (2015). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (11. Auflage) (S. 349-360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bonoma, Thomas V. (1982). Major Sales: Who Really Does The Buying?. *Harvard Business Review*, 60(3), 111-119.
- Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (2009). *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bristor, Julia M. (1993). Influence Strategies in Organizational Buying: The Importance of Connections to the Right People in the Right Place. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 63-98.
- Chung, Chiayin/Chatterjee, Sharmila C./Sengupta, Sanjit (2012). Manufacturers' reliance on channel intermediaries: Value drivers in the presence of a direct web channel, *Industrial Marketing Management*, 41(1), 40-53.
- de Chernatony, Leslie/Dall'Olmo Riley, Francesca (1998). Defining a "brand": Beyond the Literature with Experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417–443.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Auflage). Marburg: Eigenverlag.

- Edmondson, Gail (2007). Skoda Means Quality, Really. Online: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-09-30/skoda-means-quality-dot-really> [Abruf am 16.03.2017].
- Ellis, Nick (2011). Business-to-business marketing: relationships, networks & strategies. Oxford: Oxford University Press.
- Eriksson, Päivi/Kovalainen, Anne (2008). Qualitative Methods in Business Research. Los Angeles: Sage Publications.
- Flaherty, Karen E./Pappas, James M. (2009). Expanding the sales professional's role: A strategic re-orientation?. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 806-813.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2015). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (11. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2011). Käuferverhalten: Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Friedrichs, Jürgen (1977). Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas.WUV.
- Geiger, Ingmar/Durand, Aurélie/Saab, Samy/Kleinaltenkamp, Michael/Baxter, Roger/Lee, Yeonhee (2012). The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 82–93.
- Geraerds, Rob (2012). Customer value creation: A journey in the search of excellence. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 11-12.
- Glesne, Corrine (1999). *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction* (2. Auflage). New York, NY: Allyn and Bacon.
- Grönroos, Christian (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298–314.

- Haas, Alexander/Eggert, Andreas/Terho, Harri/Ulaga, Wolfgang (2013). Erfolgsfaktor Value-Based Selling — Verkaufen, wenn Kundenorientierung nicht zum Erfolg führt. *Marketing Review St. Gallen*, 30(4), 64-73.
- Haas, Alexander/Snehota, Ivan/Corsaro, Daniela (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94-105.
- Helfferrich, Cornelia (2009). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Howard, John A./Sheth, Jagdish N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley.
- Huckemann, Matthias/Schmitz, Christian (2014). Key Performance Indicators (KPI): Steuerung und Messung von Leistung im Vertrieb. Online: http://de.mercuri.net/media/contenttype/public-attachments/mercuri_international_-_studie_kpis_erfolgsmessung_im_vertrieb_2014_management_summary.pdf [Abruf am 14.03.2017].
- Hummel, John E./Holyoak, Keith J. (2003). A symbolic-connectionist theory of relational inference and generalization. *Psychological Review*, 110(2), 220-264.
- Hopf, Christel (2015). Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (11. Auflage) (S. 349-360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Jacoby, Jacob/Chestnut, Robert W./Weigl, Karl C./Fisher, William (1975). Pre-Purchase Information Acquisition: Description of a Process Methodology, Research Paradigm, and Pilot Investigation. *Advances in Consumer Research*, 3, 306-314.
- Jungermann, Helmut/Pfister, Hans-Rüdiger/Fischer, Katrin (2005). *Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung* (2. Auflage). München: Elsevier.
- Johnston, Wesley J./Bonoma, Thomas V. (1981). The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. *Journal of Marketing*, 45(3), 143-156.
- Kallmeyer, Werner/Schütze, Fritz (1976). Konversationsanalyse. *Studium Linguistik*, 1, 1-28.

- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kaschek, Bernhard (2014). True Value Selling: So verankern Sie Ihr Angebot direkt in der Wertschöpfungskette Ihrer Kunden. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Katona, George (1960). Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Knox, Simon/Walker, David (2001). Measuring and managing brand loyalty. *Journal of Strategic Marketing*, 9(2), 111-128.
- Kotler, Philip/Keller, Kevin L./Bliemel, Friedhelm (2007). Marketing Management: Strategien für wertschaffendes Handeln (12. Auflage). München: Pearson Studium.
- Kotler, Philip/Keller, Kevin L./Opresnik, Marc O. (2015). Marketing-Management: Konzepte - Instrumente – Unternehmensfallstudien (14. Auflage). Hallbergmoos: Pearson.
- Kroeber-Riel, Werner/Gröppel-Klein, Andrea (2013). Konsumentenverhalten (10. Auflage). München: Vahlen.
- Kruse, Jan (2015). Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz (2. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuhn, Kerri-Ann L./Alpert, Frank/Pope, Nigel K. L. (2008). An Application of Keller's Brand Equity Model in a B2B Context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 40–58.
- Leek, Sheena/Christodoulides, George (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106–114.
- Lieberman, Matthew D. (2003). Reflective and reflexive judgment processes: A social cognitive neuroscience approach. In Joseph P. Forgas/Kipling R. Williams/William von Hippel (Hrsg.), *Social judgments: Implicit and explicit processes* (S. 44-67). New York: Cambridge University Press.

- Low, John/Blois, Keith (2002). The evolution of generic brands in industrial markets: the challenges to owners of brand equity. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 385–392.
- Martin, Charles L./Goodell, Phillips W. (1991). Historical, descriptive and strategic perspectives on the construct of product commitment. *European Journal of Marketing*, 25(1), 53-60.
- Michell, Paul/King, Jacqui/Reast, Jon (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 415–425.
- Mudambi, Susan Mcdowell/Doyle, Peter/Wong, Veronica (1997). An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 433–446.
- O'Cass, Aron/Ngo, Liem Viet (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities, *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135.
- Panagopoulos, Nikolaos G./Avlonitis, George J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57.
- Ritter, Thomas/Walter, Achim (2012). More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 136-144.
- Salomonsen, Nicklas/Åberg, Annika/Allwood, Jens (2012). Communicative skills that support value creation: A study of B2B Interactions between customers and customer service representatives. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 145–155.
- Schmäh, Marco/Schuhmacher Alexander (2016). Mit dem Value Based Selling-Konzept zum Vertriebs Erfolg. *Marke41*, 1, 28-32.
- Shiv, Baba/Fedorikhin, Alexander (1999). Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, 26(3), 278-292.
- Smals, Raphael G. M./Smits, Armand A. J. (2012). Value for value: The dynamics of supplier value in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 156–165.

- Steinke, Ines (2015). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (11. Auflage) (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Strack, Fritz/Werth, Lioba/Deutsch, Roland (2006). Reflective and Impulsive Determinants of Consumer Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 16(3), 205-216.
- Sullivan, Ursula Y./Petersen, Robert M./Krishnan, Vijaykumar (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 166-173.
- Solomon, Michael R. (2016). *Konsumentenverhalten* (11. Auflage). Hallbergmoos: Pearson.
- Terho, Harri/Eggert, Andreas/Haas, Alexander/Ulaga, Wolfgang (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21.
- Terho, Harri/Haas, Alexander/Eggert, Andreas/Ulaga, Wolfgang (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185.
- Tesch, Renata (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. New York: Falmer Press.
- Thaler, Richard H. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 4(3), 199-214.
- Ward, Scott/Webster, Frederick E. (1991). Organizational Buying Behavior. In Thomas S. Robertson/Harold H. Kassarian (Hrsg.). *Handbook of Consumer Behavior* (S. 419-458). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Webster, Frederick E/Wind, Yoram (1972). *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Westermann, George/Bonnet, Didier/McAfee, Andrew (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business School Press.

- Witzel, Andreas (2000). Das problemzentrierte Interview. Hg. v. Forum Qualitative Sozialforschung. Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/%201132/2519> [Abruf am 15.03.2017].
- Wolff, Hans-Georg/Moser, Klaus (2007). Kaufentscheidungen. In Klaus Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 31-52). Heidelberg: Springer.
- Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. Auflage). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard (2001). *Grundbegriffe des Marketing – Marktorientiertes globales Management-Wissen* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zupancic, Dirk/Dannenberger, Holger (2011). Der Value-Selling-Prozess: Echte Mehrwerte identifizieren und verkaufen. *Marke* 41, 1, 888-893.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertschaffender Geschäftsprozess	23
Abbildung 2: Kernaufgaben im Value Based Selling.....	33
Abbildung 3: Auswirkungen von Value Based Selling.....	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entscheidungsstrategien.....	11
Tabelle 2: Privater und organisationaler Kontext von Kaufsituationen	17
Tabelle 3: Auswahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen	47

Anhang

Anhang A: Operationalisierungstabelle

Kapitel	Theorie	Literatur	Themen
1. Warm-Up			
1.1. Erzählen Sie doch bitte kurz, was so Ihre Haupttätigkeit in diesem Unternehmen ist.			
			Abteilung Position Ebene
2. Unternehmen & Markt			
2.1. Als erstes interessiert mich, wie Sie so die derzeitige Situation Ihres Unternehmens am Markt sehen. Könnten Sie das bitte kurz erläutern?			
Einführung & Management		Belz et al., 2016, S. 171f.	Marktsituation
Voraussetzungen; Einführung & Management		Belz et al., 2016, S. 19ff. & S. 192ff. Kotler et al., 2007, S. 5f. Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29 Leek & Christodoulides, 2012, S. 109	Wettbewerb Veränderungen der Wettbewerbssituation Zukünftige Wettbewerbssituation
Ablauf		Bergham et al., 2012, S. 34f. Ritter & Walter, 2012, S. 142	Innovationsfähigkeit des Unternehmens
2.2. Wie würden Sie denn die interne Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen beschreiben?			
Einführung & Management		Belz et al., 2015, S. 15f.	Vernetzung zwischen den Abteilungen Zusammenarbeit der Abteilungen

3. KundInnen

3.1. Erzählen Sie doch bitte, wie Sie die Beziehung Ihres Unternehmens zu den Kundinnen und Kunden sehen.

Voraussetzungen	Kotler et al., 2007, S. 794	Rolle des Verkaufs als Bindeglied
Voraussetzungen	Kotler et al., 2015, S. 683	Kurzfristige/langfristige Beziehungen Lockere/enge Zusammenarbeit
Voraussetzungen	Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.	Persönliche Ebene zwischen Verkauf und Kundschaft Vertrauensbasis, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität
Voraussetzungen	Leek & Christo- doulides 2012, S. 111	Erfüllung von Wünschen & Bedürfnissen Zufriedenheit Loyalität
Voraussetzungen	Zupancic und Dannenberg, 2011, S. 890 Webster & Wind, 1972, S. 6 Kotler et al. 2015, S. 240f.	Kontaktpersonen Position/Ebene/Entscheidungsmacht
3.2. Wie differenziert Ihr Unternehmen denn die Kundschaft voneinander?		
Voraussetzungen	Kotler et al., 2015, S. 288f. Sullivan et al., 2012, S. 171 Zupancic & Dan- nenberg, 2011, S. 889f.	KundInnensgmentierung Kriterien Unterschiede in der Bearbeitung/Betreuung/Angebotsge- staltung/Leistungsbereitschaft

3.3. Inwieweit beschäftigen Sie sich mit der Marktsituation Ihrer Kundschaft?		
Voraussetzungen	O'Cass & Ngo, 2012, S. 133 Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 889f.	Marktorientierung Kriterium für Zielkundschaftsauswahl
Voraussetzungen	O'Cass und Ngo, 2012, S. 133	Ressourcen zum Erlangen von Markt- und KundInnenwissen
3.4. Welche Rolle spielt für Sie das Geschäftsmodell Ihrer Kundschaft?		
Ablauf	Terho et al., 2012, S. 179	Relevanz für Angebotslegung Identifikation zentraler Werttreiber
Ablauf	Bergham et al., 2012, S. 34f. Ritter & Walter, 2012, S. 142	Innovationsfähigkeit der Zielkundschaft Relevanz der Innovationsfähigkeit
3.5. Wie würden Sie den Wert beschreiben, den Ihr Unternehmen aus den Beziehungen zu Ihrer Kundschaft gewinnt?		
Voraussetzungen	Geraerds, 2012, S. 11	Definition von „Wert“
Voraussetzungen	Kotler et al., 2007, S. 5ff.	Stellenwert von „Wert“
Voraussetzungen; Auswirkungen	Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29	Wert von der Kundschaft für das Unternehmen Beitrag der Kundschaft zum Erreichen der Unternehmensziele Einfluss von Wertpotenzial auf Attraktivität der Kundschaft
Auswirkungen	Sullivan et al., 2012, S. 170	Wertschaffende Kompetenzen der Kundschaft Wahrnehmung der Beziehungen als wertvoll
Voraussetzungen	Chung et al., 2012, S. 40ff.	Werttreiber Wertschaffung
3.6. Wie sehen Sie denn den Wertgewinn aus der Zusammenarbeit für Ihre Kundschaft?		
Voraussetzungen	Geraerds, 2012, S. 11	Definition von „Wert“

Voraussetzungen	Kotler et al., 2007, S. 5ff.	Stellenwert von „Wert“
Voraussetzungen Auswirkungen	Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29	Wert für die Kundschaft vom Unternehmen Vorteilspaket aus Wertsteigerungspotenzial & Leistungs- potenzial Beitrag vom Unternehmen zu Markt- und Ertragsvorteilen
Auswirkungen	Sullivan et al., 2012, S. 170	Wertschaffende Kompetenzen des Unternehmens Wahrnehmung der Beziehungen als wertvoll
Voraussetzungen	Chung et al., 2012, S. 40ff.	Werttreiber Wertschaffung

**3.7. Wie kann man sich denn so eine Vorbereitung auf Gespräche mit Kundschaft oder Ziel-
kundschaft vorstellen?**

Ablauf	Zupancic & Dan- nenberg, 2011, S. 891f.	Antizipieren von bedeutungsvollen Themen für die Kund- schaft
Ablauf	Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 28 Belz et al., 2015, S. 2 Edmondson, 2007	Rolle des Preises
Voraussetzungen	Kotler et al., 2015, S. 251f. Anderson & Na- rus, 1998 Anderson et al., 2006	Rolle von Wert/Nutzen für die Kundschaft in der Vorberei- tung Recherche über die Kundschaft
Voraussetzungen	Flahert & Pap- pas, 2009, S. 810f.	Strategische Unternehmenskommunikation

3.8. Wie ist das dann im Gesprächsverlauf?

Ablauf	Zupancic & Danenberg, 2011, S. 891f.	Antizipieren von bedeutungsvollen Themen für die Kundschaft
Ablauf	Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 28 Belz et al., 2015, S. 2 Edmondson, 2007	Rolle des Preises
Voraussetzungen	Kotler et al., 2015, S. 251f. Anderson & Narus, 1998 Anderson et al., 2006	Rolle von Wert/Nutzen für die Kundschaft im Gespräch
Voraussetzungen	Flahert & Pappas, 2009, S. 810f.	Strategische Unternehmenskommunikation

4. Verkauf

4.1. Welche Qualitäten besitzen Ihrer Meinung nach die Verkäufer und Verkäuferinnen Ihres Unternehmens?

Voraussetzungen	Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 30ff.	Identifikation mit dem Beruf Vertrauen/Ehrlichkeit/Zuverlässigkeit/Flexibilität Einstellung auf Bedürfnisse/Motive/Gefühle der Kundschaft Persönliche Ebene zur Kundschaft
Voraussetzungen	Kotler et al., 2015, S. 683	Entwicklung von langfristigen Beziehungen
Einführung & Management	Belz et al., 2016, S. 192ff.	Kompetenz Sympathie
Voraussetzungen	Belz et al., 2016, S. 172	Leistungsfähigkeit Commitment

Voraussetzungen	Belz et al., 2016, S. 142ff.	Informationen/Signale/Schwerpunkte der Kundschaft erkennen
Ablauf	Belz et al., 2016, S. 192f.	Einnehmen der Sicht der Kundschaft
Auswirkungen	Belz et al., 2015, S. 12	Strategie-Umsetzung

4.2. Wie schätzen Sie die Ressourcen der Verkäufer und VerkäuferInnen Ihres Unternehmens ein?

Voraussetzungen	Belz et al., 2015, S. 12	Effizienz Freie Ressourcen
-----------------	--------------------------	-------------------------------

5. Marke

5.1. Welche Rolle spielt Ihrer Erfahrung nach Ihre Marke für Ihre Zielkundschaft und Kundschaft?

Voraussetzungen	Leek & Christodoulides, 2012, S. 106ff.	Definition & Rolle am B2B-Markt Wettbewerbsvorteil Einfluss auf Beziehungswert
-----------------	---	--

5.2. Wie würden Sie die Qualitäten bzw. Funktionen Ihrer Marke aus Ihrer Sicht beschreiben?

Voraussetzungen	Leek & Christodoulides, 2012, S. 109f.	Funktionale Qualitäten Emotionale Qualitäten
Voraussetzungen	Leek & Christodoulides, 2012, S. 110	Unternehmensattribute Situationsbezogene & umweltbezogene Faktoren

5.3. Wie glauben Sie, sieht Ihre bestehende Kundschaft sowie Ihre Zielkundschaft Ihre Marke?

Ablauf	Belz et al., 2016, S. 192f.	Einnehmen der Sicht der Kundschaft
Voraussetzungen	Leek & Christodoulides, 2012, S. 109f.	Funktionale Qualitäten Emotionale Qualitäten
Voraussetzungen	Leek & Christodoulides, 2012, S. 110	Unternehmensattribute Situationsbezogene & umweltbezogene Faktoren

6. Value Based Selling

Value Based Selling ist ein Verkaufsansatz, bei dem nicht die Leistungen eines Unternehmens, sondern der Wert, der für den Kunden oder Kundin entsteht, verkauft wird. Für die Umsetzung müssen Maßnahmen für die Verkaufsabteilung, aber auch für das ganze Unternehmen festgelegt werden (Haas et al., 2013, S. 64ff.; Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 888).

6.1. Was denken Sie darüber? Was fällt Ihnen dazu ein?

Value Based Selling	Belz et al., 2016, S. 192	Jetzige Umsetzung/Ansatzpunkte im Unternehmen
---------------------	---------------------------	---

Wichtig in der Umsetzung ist das Setzen gezielter Leistungsakzente in jenen Bereichen, die die Bedarfssituation der Kundschaft am besten trifft und in denen die Vorteile klar fassbar gemacht werden können (Belz et al., 2016, S. 16). Die Ansatzpunkte sind demnach je nach Unternehmen und Kundschaft unterschiedlich (Belz et al., 2016, S. 57ff.)

6.2. Wo sehen Sie Ansatzpunkte beziehungsweise Potenziale und Kompetenzen für Value Based Selling in Ihrem Unternehmen?

Einführung & Management	Belz et al., 2016, S. 57ff.	<ul style="list-style-type: none"> Vom Produkt- zum Lösungsangebot Vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit Vom Abschluss zum frühen Einstieg im Kundenprozess Von der Transaktion zur Beziehung Vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte Vom Einkauf zum Buying Center und zu Marktnetzen Vom Produkt zu begleitenden Services Von der Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit Vom „einsamen“ Verkauf zu koordinierten Leistungen des Unternehmens Von der Produkt- und Länder zur Kunden- und KundInnenorganisation Vom dominierenden Verkauf zum orchestrierten Multichannel Management
-------------------------	-----------------------------	--

Bei Value Based Selling werden, basierend auf dem fundierten Verständnis der Kunden- und Kundinnenbedürfnisse sowie deren Ansprüche, Angebote beziehungsweise Wertversprechen mit substantiellem Potenzial, den Erfolg der Kundschaft zu beeinflussen, verfasst (Sullivan et al., 2012, S. 171; Terho et al., 2012, S. 180f.). Die Basis dafür bieten die potenziellen Beiträge, die die Kundschaft zum Erreichen der Unternehmensziele leistet sowie die strategische oder operative Attraktivität der Kundschaft (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29).

6.3. Was geht Ihnen dazu in Bezug auf Ihr Unternehmen durch den Kopf?		
Auswirkungen	Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29	Wert für die Kundschaft Wert für das Unternehmen
Ablauf	Terho et al., 2012, S. 180f.	Kompetenzen für individuelle Wertentwicklung
Ablauf	Terho et al., 2012, S. 181f.	Kompetenzen zur glaubhaften Wertvermittlung
6.4. Angenommen, Sie führen Value Based Selling als Verkaufskonzept in Ihrem Unternehmen ein. Was könnte sich denn Ihrer Meinung nach verändern?		
Auswirkungen	Sullivan et al., 2012, S. 170	Auswirkungen auf Beziehung zwischen Kundschaft und Unternehmen Beidseitig wertvolle Beziehungen Auswirkungen auf die Verkaufsleistung
Auswirkungen	Terho et al., 2012, S. 182f. Belz et al., 2015, S. 3	Unternehmensbezogen: Verkaufsleistung, Abschlussrate Beziehungsbezogen: Zufriedenheit, Loyalität, Preissensibilität KundInnenbezogen: gemeinsame Wertschaffung, Marktpformance
Einführung & Management	Belz et al., 2015, S. 17f.	Eigene Rolle Rolle des Top Managements
Einführung & Management	Belz et al., 2015, S. 184ff. Westermann et al., 2014, S. 29ff.	Rolle des Marketings
Auswirkungen	Belz et al., 2015, S. 12	Begrenzte Ressourcen Verkaufsabteilung Lücke Strategie und tatsächliche Interaktion
Einführung & Management	Belz et al., 2015, S. 15f.	Mobilisieren interner Stellen Förderung seitens Führung und Systeme Zusammenarbeit Unternehmensbereiche

Auswirkungen	Belz et al., 2015, S. 14f.	Widerstände von der Kundschaft wegen Preisfokus/konkurrierenden Zielvorgaben/Verschwiegenheit zu neuen Projekten
--------------	----------------------------	--

7. Closing

7.1. Jetzt haben wir einiges besprochen, gibt es von Ihnen etwas, das bisher im Interview nicht zur Sprache gekommen ist, was Ihnen aber wichtig ist?

Anhang B: Interviewleitfaden Verkauf

INTERVIEWLEITFADEN

Value Based Selling

Vom einseitigen Verkauf zu beidseitig wertvollen Geschäftsbeziehungen.

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, um mich bei meiner Masterarbeit zu unterstützen!

Ablauf des Interviews

- › Vorstellung der Moderatorin
- › Beschreibung des Projektes
- › Einverständniserklärung für die Audioaufzeichnung
- › Vertrauliche Behandlung der Daten
- › Interview

Mein Name ist Christina Lendl und ich studiere Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche Fern FH. Im Zuge meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Value Based Selling, einem wertbasierten Ansatz für den Business-to-Business-Verkauf. Ziel der Arbeit ist es, anhand einer Fallstudie mehr über das Potenzial des Verkaufskonzepts für Lebensmittelbetriebe beim Verkauf an die Gastronomie zu erfahren. Hauptaugenmerk soll auf bereits vorhandenen Voraussetzungen und Kompetenzen, Identifikation von Optimierungspotenzial sowie potenziellen Vorteilen für Unternehmen, die Value Based Selling umsetzen, liegen.

1. Warm-Up

1.1. Erzählen Sie doch bitte kurz, was so Ihre Haupttätigkeit in diesem Unternehmen ist.

- Abteilung
- Position
- Ebene

2. Unternehmen & Markt

2.1. Als erstes interessiert mich, wie Sie so die derzeitige Situation Ihres Unternehmens am Markt sehen. Könnten Sie das bitte kurz erläutern?

- Marktsituation
- Wettbewerb
- Veränderungen der Wettbewerbssituation
- Zukünftige Wettbewerbssituation
- Innovationsfähigkeit des Unternehmens

2.2. Wie würden Sie denn die interne Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen beschreiben?

- Vernetzung zwischen den Abteilungen
- Zusammenarbeit der Abteilungen

3. KundInnen

3.1. Erzählen Sie doch bitte, wie Sie die Beziehung Ihres Unternehmens zu den Kundinnen und Kunden sehen.

- Rolle des Verkaufs als Bindeglied
- Kurzfristige/langfristige Beziehungen
- Lockere/enge Zusammenarbeit
- Persönliche Ebene zwischen Verkauf und Kundschaft
- Vertrauensbasis, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität
- Kontaktpersonen Position/Ebene/Entscheidungsmacht

3.2. Wie differenziert Ihr Unternehmen denn die Kundschaft voneinander?

- KundInnensegmentierung
- Kriterien
- Unterschiede in der Bearbeitung/Betreuung/Angebotsgestaltung/Leistungsbereitschaft

3.3. Inwieweit beschäftigen Sie sich mit der Marktsituation Ihrer Kundschaft?

- Marktorientierung
- Kriterium für Zielkundschaftsauswahl
- Ressourcen zum Erlangen von Markt- und KundInnenwissen

3.4. Welche Rolle spielt für Sie das Geschäftsmodell Ihrer Kundschaft?

- Relevanz für Angebotslegung
- Identifikation zentraler Werttreiber
- Innovationsfähigkeit der Zielkundschaft
- Relevanz der Innovationsfähigkeit

3.5. Wie würden Sie den Wert beschreiben, den Ihr Unternehmen aus den Beziehungen zu Ihrer Kundschaft gewinnt?

- Definition von „Wert“
- Stellenwert von „Wert“
- Wert von der Kundschaft für das Unternehmen
- Beitrag der Kundschaft zum Erreichen der Unternehmensziele
- Einfluss von Wertpotenzial auf Attraktivität der Kundschaft
- Wertschaffende Kompetenzen der Kundschaft
- Wahrnehmung der Beziehungen als wertvoll
- Werttreiber
- Wertschaffung

3.6. Wie sehen Sie denn den Wertgewinn aus der Zusammenarbeit für Ihre Kundschaft?

- Definition von „Wert“
- Stellenwert von „Wert“
- Wert für die Kundschaft vom Unternehmen
- Vorteilspaket aus Wertsteigerungspotenzial & Leistungspotenzial
- Beitrag vom Unternehmen zu Markt- und Ertragsvorteilen
- Wertschaffende Kompetenzen des Unternehmens
- Wahrnehmung der Beziehungen als wertvoll
- Werttreiber
- Wertschaffung

3.7. Wie kann man sich denn so eine Vorbereitung auf Gespräche mit Kundschaft oder Zielkundschaft vorstellen?

- Antizipieren von bedeutungsvollen Themen für die Kundschaft
- Rolle des Preises
- Rolle von Wert/Nutzen für die Kundschaft in der Vorbereitung
- Recherche über die Kundschaft
- Strategische Unternehmenskommunikation

3.8. Wie ist das dann im Gesprächsverlauf?

- Antizipieren von bedeutungsvollen Themen für die Kundschaft
- Rolle des Preises
- Rolle von Wert/Nutzen für die Kundschaft im Gespräch
- Strategische Unternehmenskommunikation

4. Verkauf

4.1. Welche Qualitäten besitzen Ihrer Meinung nach die Verkäufer und Verkäuferinnen Ihres Unternehmens?

- Identifikation mit dem Beruf
- Vertrauen/Ehrlichkeit/Zuverlässigkeit/Flexibilität
- Einstellung auf Bedürfnisse/Motive/Gefühle der Kundschaft
- Persönliche Ebene zur Kundschaft
- Entwicklung von langfristigen Beziehungen
- Kompetenz
- Sympathie
- Leistungsfähigkeit
- Commitment
- Informationen/Signale/Schwerpunkte der Kundschaft erkennen
- Einnehmen der Sicht der Kundschaft
- Strategie-Umsetzung

4.2. Wie schätzen Sie die Ressourcen der Verkäufer und VerkäuferInnen Ihres Unternehmens ein?

- Effizienz
- Freie Ressourcen

5. Marke

5.1. Welche Rolle spielt Ihrer Erfahrung nach Ihre Marke für Ihre Zielkundschaft und Kundschaft?

- Definition & Rolle am B2B-Markt
- Wettbewerbsvorteil
- Einfluss auf Beziehungswert

5.2. Wie würden Sie die Qualitäten bzw. Funktionen Ihrer Marke aus Ihrer Sicht beschreiben?

- Funktionale Qualitäten
- Emotionale Qualitäten
- Unternehmensattribute
- Situationsbezogene & umweltbezogene Faktoren

5.3. Wie glauben Sie, sieht Ihre bestehende Kundschaft sowie Ihre Zielkundschaft Ihre Marke?

- Einnehmen der Sicht der Kundschaft
- Funktionale Qualitäten
- Emotionale Qualitäten
- Unternehmensattribute
- Situationsbezogene & umweltbezogene Faktoren

6. Value Based Selling

Value Based Selling ist ein Verkaufsansatz, bei dem nicht die Leistungen eines Unternehmens, sondern der Wert, der für den Kunden oder Kundin entsteht, verkauft wird. Für die Umsetzung müssen Maßnahmen für die Verkaufsabteilung, aber auch für das ganze Unternehmen festgelegt werden (Haas et al., 2013, S. 64ff.; Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 888).

6.1. Was denken Sie darüber? Was fällt Ihnen dazu ein?

- Jetzige Umsetzung/Ansatzpunkte im Unternehmen

Wichtig in der Umsetzung ist das Setzen gezielter Leistungsakzente in jenen Bereichen, die die Bedarfssituation der Kundschaft am besten trifft und in denen die Vorteile klar fassbar gemacht werden können (Belz et al., 2016, S. 16). Die Ansatzpunkte sind demnach je nach Unternehmen und Kundschaft unterschiedlich (Belz et al., 2016, S. 57ff.)

6.2. Wo sehen Sie Ansatzpunkte beziehungsweise Potenziale und Kompetenzen für Value Based Selling in Ihrem Unternehmen?

- Vom Produkt- zum Lösungsangebot
- Vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit
- Vom Abschluss zum frühen Einstieg im Kundenprozess
- Von der Transaktion zur Beziehung
- Vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte
- Vom Einkauf zum Buying Center und zu Marktnetzen
- Vom Produkt zu begleitenden Services
- Von der Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit
- Vom „einsamen“ Verkauf zu koordinierten Leistungen des Unternehmens
- Von der Produkt- und Länder zur Kunden- und Kundinnenorganisation
- Vom dominierenden Verkauf zum orchestrierten Multichannel Management

Bei Value Based Selling werden, basierend auf dem fundierten Verständnis der Kunden- und Kundinnenbedürfnisse sowie deren Ansprüche, Angebote beziehungsweise Wertversprechen mit substantiellem Potenzial, den Erfolg der Kundschaft zu beeinflussen, verfasst (Sullivan et al., 2012, S. 171; Terho et al., 2012, S. 180f.). Die Basis dafür bieten die potenziellen Beiträge, die die Kundschaft zum Erreichen der Unternehmensziele leistet sowie die strategische oder operative Attraktivität der Kundschaft (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29).

6.3. Was geht Ihnen dazu in Bezug auf Ihr Unternehmen durch den Kopf?

- Wert für die Kundschaft
- Wert für das Unternehmen
- Kompetenzen für individuelle Wertentwicklung
- Kompetenzen zur glaubhaften Wertvermittlung

6.4. Angenommen, Sie führen Value Based Selling als Verkaufskonzept in Ihrem Unternehmen ein. Was könnte sich denn Ihrer Meinung nach verändern?

- Auswirkungen auf Beziehung zwischen Kundschaft und Unternehmen
- Beidseitig wertvolle Beziehungen
- Auswirkungen auf die Verkaufsleistung
- Unternehmensbezogen: Verkaufsleistung, Abschlussrate
- Beziehungsbezogen: Zufriedenheit, Loyalität, Preissensibilität
- KundInnenbezogen: gemeinsame Wertschaffung, Marktperformance
- Eigene Rolle
- Rolle des Top Managements
- Rolle des Marketings
- Begrenzte Ressourcen Verkaufsabteilung
- Lücke Strategie und tatsächliche Interaktion
- Mobilisieren interner Stellen
- Förderung seitens Führung und Systeme
- Zusammenarbeit Unternehmensbereiche
- Widerstände von der Kundschaft wegen Preisfokus/konkurrierenden Zielvorgaben/Verschwiegenheit zu neuen Projekten

7. Closing

7.1. Jetzt haben wir einiges besprochen, gibt es von Ihnen etwas, das bisher im Interview nicht zur Sprache gekommen ist, was Ihnen aber wichtig ist?

Anhang C: Interviewleitfaden Marketing, Vorstand für Marketing und Verkauf & Vorstand für Produktion und Technik

INTERVIEWLEITFADEN

Value Based Selling

Vom einseitigen Verkauf zu beidseitig wertvollen Geschäftsbeziehungen.

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, um mich bei meiner Masterarbeit zu unterstützen!

Ablauf des Interviews

- › Vorstellung der Moderatorin
- › Beschreibung des Projektes
- › Einverständniserklärung für die Audioaufzeichnung
- › Vertrauliche Behandlung der Daten
- › Interview

Mein Name ist Christina Lendl und ich studiere Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche Fern FH. Im Zuge meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Value Based Selling, einem wertbasierten Ansatz für den Business-to-Business-Verkauf. Ziel der Arbeit ist es, anhand einer Fallstudie mehr über das Potenzial des Verkaufskonzepts für Lebensmittelbetriebe beim Verkauf an die Gastronomie zu erfahren. Hauptaugenmerk soll auf bereits vorhandenen Voraussetzungen und Kompetenzen, Identifikation von Optimierungspotenzial sowie potenziellen Vorteilen für Unternehmen, die Value Based Selling umsetzen, liegen.

1. Warm-Up

1.1. Erzählen Sie doch bitte kurz, was so Ihre Haupttätigkeit in diesem Unternehmen ist.

- Abteilung
- Position
- Ebene

2. Unternehmen & Markt

2.1. Als erstes interessiert mich, wie Sie so die derzeitige Situation Ihres Unternehmens am Markt sehen. Könnten Sie das bitte kurz erläutern?

- Marktsituation
- Wettbewerb
- Veränderungen der Wettbewerbssituation
- Zukünftige Wettbewerbssituation
- Innovationsfähigkeit des Unternehmens

2.2. Wie würden Sie denn die interne Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen beschreiben?

- Vernetzung zwischen den Abteilungen
- Zusammenarbeit der Abteilungen

3. KundInnen

3.1. Erzählen Sie doch bitte, wie Sie die Beziehung Ihres Unternehmens zu den Kundinnen und Kunden sehen.

- Rolle des Verkaufs als Bindeglied
- Kurzfristige/langfristige Beziehungen
- Lockere/enge Zusammenarbeit
- Persönliche Ebene zwischen Verkauf und Kundschaft
- Vertrauensbasis, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität
- Kontaktpersonen Position/Ebene/Entscheidungsmacht

3.2. Wie differenziert Ihr Unternehmen denn die Kundschaft voneinander?

- KundInnensegmentierung
- Kriterien
- Unterschiede in der Bearbeitung/Betreuung/Angebotsgestaltung/Leistungsbereitschaft

3.3. Inwieweit beschäftigen Sie sich mit der Marktsituation Ihrer Kundschaft?

- Marktorientierung
- Kriterium für Zielkundschaftsauswahl
- Ressourcen zum Erlangen von Markt- und KundInnenwissen

3.4. Welche Rolle spielt für Sie das Geschäftsmodell Ihrer Kundschaft?

- Relevanz für Angebotslegung
- Identifikation zentraler Werttreiber
- Innovationsfähigkeit der Zielkundschaft
- Relevanz der Innovationsfähigkeit

3.5. Wie würden Sie den Wert beschreiben, den Ihr Unternehmen aus den Beziehungen zu Ihrer Kundschaft gewinnt?

- Definition von „Wert“
- Stellenwert von „Wert“
- Wert von der Kundschaft für das Unternehmen
- Beitrag der Kundschaft zum Erreichen der Unternehmensziele
- Einfluss von Wertpotenzial auf Attraktivität der Kundschaft
- Wertschaffende Kompetenzen der Kundschaft
- Wahrnehmung der Beziehungen als wertvoll
- Werttreiber
- Wertschaffung

3.6. Wie sehen Sie denn den Wertgewinn aus der Zusammenarbeit für Ihre Kundschaft?

- Definition von „Wert“
- Stellenwert von „Wert“
- Wert für die Kundschaft vom Unternehmen
- Vorteilspaket aus Wertsteigerungspotenzial & Leistungspotenzial
- Beitrag vom Unternehmen zu Markt- und Ertragsvorteilen
- Wertschaffende Kompetenzen des Unternehmens
- Wahrnehmung der Beziehungen als wertvoll
- Werttreiber
- Wertschaffung

3.7. Wie kann ich mir Ihre Rolle bei einer Vorbereitung der VerkäuferInnen auf Gespräche mit Kundschaft oder Zielkundschaft vorstellen?

- Antizipieren von bedeutungsvollen Themen für die Kundschaft
- Rolle des Preises
- Rolle von Wert/Nutzen für die Kundschaft in der Vorbereitung
- Recherche über die Kundschaft

- Strategische Unternehmenskommunikation

3.8. Inwieweit nehmen Sie denn dann Einfluss auf das Gespräch selbst?

- Antizipieren von bedeutungsvollen Themen für die Kundschaft
- Rolle des Preises
- Rolle von Wert/Nutzen für die Kundschaft im Gespräch
- Strategische Unternehmenskommunikation

4. Verkauf

4.1. Welche Qualitäten besitzen Ihrer Meinung nach die Verkäufer und Verkäuferinnen Ihres Unternehmens?

- Identifikation mit dem Beruf
- Vertrauen/Ehrlichkeit/Zuverlässigkeit/Flexibilität
- Einstellung auf Bedürfnisse/Motive/Gefühle der Kundschaft
- Persönliche Ebene zur Kundschaft
- Entwicklung von langfristigen Beziehungen
- Kompetenz
- Sympathie
- Leistungsfähigkeit
- Commitment
- Informationen/Signale/Schwerpunkte der Kundschaft erkennen
- Einnehmen der Sicht der Kundschaft
- Strategie-Umsetzung

4.2. Wie schätzen Sie die Ressourcen der Verkäufer und VerkäuferInnen Ihres Unternehmens ein?

- Effizienz
- Freie Ressourcen

5. Marke

5.1. Welche Rolle spielt Ihrer Erfahrung nach Ihre Marke für Ihre Zielkundschaft und Kundschaft?

- Definition & Rolle am B2B-Markt
- Wettbewerbsvorteil
- Einfluss auf Beziehungswert

5.2. Wie würden Sie die Qualitäten bzw. Funktionen Ihrer Marke aus Ihrer Sicht beschreiben?

- Funktionale Qualitäten
- Emotionale Qualitäten
- Unternehmensattribute
- Situationsbezogene & umweltbezogene Faktoren

5.3. Wie glauben Sie, sieht Ihre bestehende Kundschaft sowie Ihre Zielkundschaft Ihre Marke?

- Einnehmen der Sicht der Kundschaft
- Funktionale Qualitäten
- Emotionale Qualitäten
- Unternehmensattribute
- Situationsbezogene & umweltbezogene Faktoren

6. Value Based Selling

Value Based Selling ist ein Verkaufsansatz, bei dem nicht die Leistungen eines Unternehmens, sondern der Wert, der für den Kunden oder Kundin entsteht, verkauft wird. Für die Umsetzung müssen

Maßnahmen für die Verkaufsabteilung, aber auch für das ganze Unternehmen festgelegt werden (Haas et al., 2013, S. 64ff.; Zupancic & Dannenberg, 2011, S. 888).

6.1. Was denken Sie darüber? Was fällt Ihnen dazu ein?

- Jetzige Umsetzung/Ansatzpunkte im Unternehmen

Wichtig in der Umsetzung ist das Setzen gezielter Leistungsakzente in jenen Bereichen, die die Bedarfssituation der Kundschaft am besten trifft und in denen die Vorteile klar fassbar gemacht werden können (Belz et al., 2016, S. 16). Die Ansatzpunkte sind demnach je nach Unternehmen und Kundschaft unterschiedlich (Belz et al., 2016, S. 57ff.)

6.2. Wo sehen Sie Ansatzpunkte beziehungsweise Potenziale und Kompetenzen für Value Based Selling in Ihrem Unternehmen?

- Vom Produkt- zum Lösungsangebot
- Vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit
- Vom Abschluss zum frühen Einstieg im Kundenprozess
- Von der Transaktion zur Beziehung
- Vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte
- Vom Einkauf zum Buying Center und zu Marktnetzen
- Vom Produkt zu begleitenden Services
- Von der Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit
- Vom „einsamen“ Verkauf zu koordinierten Leistungen des Unternehmens
- Von der Produkt- und Länder zur Kunden- und Kundinnenorganisation
- Vom dominierenden Verkauf zum orchestrierten Multichannel Management

Bei Value Based Selling werden, basierend auf dem fundierten Verständnis der Kunden- und Kundinnenbedürfnisse sowie deren Ansprüche, Angebote beziehungsweise Wertversprechen mit substantiellem Potenzial, den Erfolg der Kundschaft zu beeinflussen, verfasst (Sullivan et al., 2012, S. 171; Terho et al., 2012, S. 180f.). Die Basis dafür bieten die potenziellen Beiträge, die die Kundschaft zum Erreichen der Unternehmensziele leistet sowie die strategische oder operative Attraktivität der Kundschaft (Schmäh & Schuhmacher, 2016, S. 29).

6.3. Was geht Ihnen dazu in Bezug auf Ihr Unternehmen durch den Kopf?

- Wert für die Kundschaft
- Wert für das Unternehmen
- Kompetenzen für individuelle Wertentwicklung
- Kompetenzen zur glaubhaften Wertvermittlung

6.4. Angenommen, Sie führen Value Based Selling als Verkaufskonzept in Ihrem Unternehmen ein. Was könnte sich denn Ihrer Meinung nach verändern?

- Auswirkungen auf Beziehung zwischen Kundschaft und Unternehmen
- Beidseitig wertvolle Beziehungen
- Auswirkungen auf die Verkaufsleistung
- Unternehmensbezogen: Verkaufsleistung, Abschlussrate
- Beziehungsbezogen: Zufriedenheit, Loyalität, Preissensibilität
- KundInnenbezogen: gemeinsame Wertschaffung, Marktperformance
- Eigene Rolle
- Rolle des Top Managements
- Rolle des Marketings
- Begrenzte Ressourcen Verkaufsabteilung
- Lücke Strategie und tatsächliche Interaktion
- Mobilisieren interner Stellen

- Förderung seitens Führung und Systeme
- Zusammenarbeit Unternehmensbereiche
- Widerstände von der Kundschaft wegen Preisfokus/konkurrierenden Zielvorgaben/Verschwiegenheit zu neuen Projekten

7. Closing

7.1. Jetzt haben wir einiges besprochen, gibt es von Ihnen etwas, das bisher im Interview nicht zur Sprache gekommen ist, was Ihnen aber wichtig ist?

Anhang D: Profile der Interviewten

Code	Datum	Dauer	♂/♀	Position im Unternehmen <i>Alpha</i>
B1	04.04.2017	00:28:59	♂	Leitung Verkauf Gastronomie Kerngebiet
B2	04.04.2017	00:27:39	♂	Key Account Management Verkauf Gastronomie
B3	05.04.2017	00:42:34	♀	Marketingleitung
B4	05.04.2017	00:34:02	♂	Vorstand Produktion und Technik
B5	07.04.2017	00:32:40	♂	Gebietsverkauf Gastronomie Kerngebiet
B6	07.04.2017	00:29:25	♂	Vorstand Marketing und Verkauf
B7	07.04.2017	00:35:38	♂	Leitung Verkauf Gastronomie National

Anhang E: Transkriptionsregeln

Notationszeichen	Bedeutung
..	Kurze Pause
...	Mittlere Pause
(Pause)	Lange Pause
.....	Auslassung
((Ereignis))	Nicht-sprachliche Handlung, Beispiel: ((lachend))
<u>Text</u>	Auffällige Betonung, auch Lautstärke

Quelle: Eigene Darstellung nach Kallmeyer und Schütze (1976)

Anhang F: Kategoriensystem in der Auswertung

1. Marktsituation
 - 1.1. Wettbewerb
2. Ziele
3. Marke
 - 3.1. Funktionale Qualitäten
 - 3.2. Emotionale Qualitäten
 - 3.3. Unternehmensattribute
 - 3.4. Bedeutung im Verkauf Gastronomie
4. Interne Zusammenarbeit
 - 4.1. Marketing
 - 4.2. Verkauf Handel
5. Verkauf Gastronomie
 - 5.1. Verkäufer und Verkäuferinnen
 - 5.1.1. Identifikation
 - 5.1.2. Verkäuferische Kompetenz
 - 5.1.3. Produktbezogene Kompetenz
 - 5.1.4. Gastronomische Kompetenz
 - 5.1.5. Netzwerk
 - 5.1.6. Ressourcen
 - 5.2. Preis
 - 5.3. Marktorientierung
 - 5.4. KundInnen
 - 5.4.1. Kundinnensegmentierung
 - 5.4.2. KundInnenorientierung
 - 5.4.3. KundInnenbeziehung
6. Value Based Selling
 - 6.1. Verständnis & Umsetzung
 - 6.2. Ansatzpunkte
 - 6.2.1. Vom Produkt- zum Lösungsangebot
 - 6.2.2. Von der Transaktion zur Beziehung
 - 6.3. Kompetenzen
 - 6.3.1. Verstehen der KundInnen
 - 6.3.2. Wertentwicklung
 - 6.3.3. Wertvermittlung
 - 6.4. Auswirkungen

6.4.1. Wert für Unternehmen Alpha

6.4.2. Wert für die Beziehung

6.4.3. Wert für die KundInnen

7. Widerstände

7.1.1. Seitens Unternehmen Alpha

7.1.2. Seitens Kundinnen