

## Auf den Punkt gebracht: Der Zusammenhang zwischen Vertriebs Erfolg und Entrepreneurship im B2B

Wissenschaftliche Artikel enthalten wertvolle Management-Implikationen, sind in der Regel jedoch keine einfache Kost. Wir fassen die Kernaussagen zusammen, damit Sie aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung für Ihr Unternehmen nutzen können.

### Original

Diese Studie untersucht die Wechselbeziehungen zwischen unternehmerischer Selbstwirksamkeit, unternehmerischen Verkaufshandlungen und individueller Business-to-Business (B2B) Verkaufsleistung. Bisherige Forschung über die Hintergründe der B2B-Verkaufsleistung erklärt nur einen kleinen Teil der Unterschiede in der Leistung von Verkäufern. Auch die mögliche Rolle von unternehmerischen Ansätzen [d.h. Entrepreneurship] bei der Erklärung und Verbesserung der B2B-Verkaufsleistung wurde bislang vernachlässigt. Der Zweck dieser Studie ist die Untersuchung der allgemeinen Forschungsfrage: Welche Wechselbeziehungen bestehen zwischen der individuellen Verkaufsleistung in einem B2B-Kontext und: (i) unternehmerischer Selbstwirksamkeit und (ii) unternehmerischen Verkaufshandlungen? [...]

Die Daten dazu wurden mittels einer Umfrage von 252 Teilnehmern (in Australien tätige B2B-Verkäufer) erhoben. Zur Analyse und Prüfung der Hypothesen wurde ein Strukturgleichungsmodell verwendet.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die unternehmerische Selbstwirksamkeit einen starken Einfluss auf die Innovationsfähigkeit des Vertriebs und das kreative Verkaufen hat, was unterstreicht, wie wichtig es ist, dass die Unternehmensleitung neue Verkaufsmethoden (die unternehmerischen Handlungen des Verkäufers) fördert und belohnt. Schliesslich wirkten sich diese Verkaufshandlungen positiv und erheblich auf die individuelle Verkaufsleistung aus. Kreatives Verkaufen und Innovationsfähigkeit im Verkauf haben also einen starken Einfluss auf die persönliche Verkaufsleistung.

Diese Studie leistet einen Beitrag zur Literatur über Verkaufsleistung, indem sie die Beziehung zwischen unternehmerischer Selbstwirksamkeit (*entrepreneurial self-efficacy* – ESE), kreativem Verkaufen und Innovationsfähigkeit im Verkauf hervorhebt. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich weitere Lehren für die Unternehmensleitung ziehen, wenn es darum geht, das Wachstum und Verkaufsleistung zu steigern. Da sich ESE positiv auf die Handlungen und die Leistung eines Verkäufers auswirkt, sollte die Unternehmensleitung ein

### Kernaussagen

Eigenständig und verantwortungsvoll handeln, proaktiv und lösungsorientiert Kunden begegnen und dabei die Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen verlieren – das alles sind wichtige Eigenschaften für Vertriebsmitarbeitende in Zeiten von hohem Wettbewerbsdruck und ökonomischer Unsicherheit. Zusammengefasst werden all diese Merkmale unter dem Begriff des unternehmerischen Handelns bzw. Entrepreneurship.

In ihrer Studie untersuchen die Autoren, welchen Stellenwert diese Arbeitsweise und diese -haltung für Unternehmen tatsächlich haben und inwiefern sich unternehmerisches Handeln auf die Performance von Mitarbeitenden auswirkt. Dabei stützen sie sich auf Interviewdaten von 252 B2B-Vertriebsmitarbeitenden. Die Autoren kommen zum Schluss, dass Entrepreneurship auch in grossen B2B-Unternehmen eine Rolle spielen sollte. Denn handeln Vertriebsmitarbeitende unternehmerisch, indem sie beispielsweise innovative und kreative Verkaufsstrategien anwenden, steigern sie ihre Performance nachweislich. Allerdings müssen Verkäufer auf einem schmalen Grat balancieren: Sie sollen einerseits ihre Performance verbessern, andererseits müssen sie Unternehmensrichtlinien beachten. Das führt dazu, dass Verkäufer oft nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen.

Folgende Stellhebel unterstützen Sie dabei, Entrepreneurship im Vertrieb zu fördern:

- **Micromanagement vermeiden:** Unternehmerisches Handeln beginnt im Kleinen. Lassen Sie Ihren Vertriebsmitarbeitenden genügend Freiraum, autonom Entscheidungen zu treffen, und vermeiden Sie Micromanagement.
- **Identifikation mit dem Unternehmen fördern:** Unternehmerisch denkende Mitarbeitende identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber. Honorieren Sie es, wenn Mitarbeitende die Extrameile gehen und zum Ambassador für Ihr Unternehmen werden.
- **Unternehmertum im Top-Management verankern:** Eine unternehmerische Grundhaltung muss im Tagesgeschäft sichtbar sein, erst dann wird sie tatsächlich gelebt. Seien Sie sich auch hier

internes Umfeld schaffen, in dem ESE-Verhalten nicht nur akzeptiert, sondern auch gefördert wird.

der Vorbildfunktion des Top-Managements bewusst.

Quelle:

Edwards, J., Miles, M. P., D'Alessandro, S. & Frost, M. (2022). Linking B2B sales performance to entrepreneurial self-efficacy, entrepreneurial selling actions. *Journal of Business Research*, 142, 585–593.

### **CiMsights – Neuste B2B Insights**

Marketing und Vertrieb sind unsere Leidenschaft. Bleiben auf dem Laufenden zu aktuellen Entwicklungen im B2B-Geschäft: [www.industrialmarketing.ch/insights](http://www.industrialmarketing.ch/insights).

### **Center for Industrial Marketing**

Als Spin-off der Universität St. Gallen beraten wir Unternehmen aller Branchen bei der Konzeption, Optimierung und Realisierung innovativer Marketing- und Vertriebsansätze.

### **Kontakt**

Möchten Sie mehr erfahren? Unsere Ansprechpartnerin Anna Lindenau hilft Ihnen gerne weiter.

Center for Industrial Marketing

Anna Lindenau

T: +41 71 310 00 70

E: [anna.lindenau@industrialmarketing.ch](mailto:anna.lindenau@industrialmarketing.ch)

[www.industrialmarketing.ch](http://www.industrialmarketing.ch)

