

Die Vertriebsmethodiken im Überblick



Inhalt

Die Vertriebsmethodiken im Überblick.....	3
1. Der Klassiker: Die Miller-Heiman-Methode.....	3
2. Top-Entscheider im Fokus: Das Power-Base-Prinzip.....	3
3. Das Projekt vor Augen: Die Target-Account-Selling-Methode (TAS)	4
4. Schwierige Märkte bearbeiten: Das Solution-Selling-Modell	4
5. Psychologie des Fragens: Die Spin-Selling-Methode.....	5
Die Vertriebsmethodik be.smart.....	6
Effizienzsteigerungen durch den praktischen Einsatz von be.smart als Vertriebsmethodik im Verkaufsprojektmanagement.....	9
Literaturverzeichnis	10

Die Vertriebsmethodiken im Überblick

Im B2B-Umfeld sind die Kunden in der Regel bekannt. Um diese möglichst effizient zu bedienen und den Share of Wallet zu maximieren, werden komplexe Vertriebsmethodiken in den Unternehmen gezielt eingesetzt und trainiert. Das Ziel ist es, einen effektiven Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Zu den fünf wichtigsten Vertriebsmethodiken gehören:

1. Der Klassiker: Die Miller-Heiman-Methode

Die *Miller-Heiman-Methode* ist ein System für das so genannte «strategische Verkaufen». Der Verkäufer erarbeitet hierbei ein strategisches Konzept, bei welchem so viele Daten über den Kunden und dessen Marktpositionierung gesammelt werden, dass dieser einen zielführenden Verbesserungsvorschlag für den Kunden einbringen kann. Dabei wird unterstellt, dass der Kunde das Produkt lediglich kaufen wird, wenn der Mehrwert in einem Verkaufsgespräch klar dargestellt wird.

Die Methodik zielt dabei auf die Top-Entscheider-Ebene, denn das endgültige «Ja» kommt nach Auffassung von Robert B. Miller und Stephen E. Heiman von einem Entscheider, einem Gremium oder einem Komitee auf Top-Entscheider-Ebene. Dementsprechend muss der Verkäufer an diese herankommen. Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, bedient sich die Miller-Heiman-Methode des Verkaufstrichters. Das heißt: Im ersten Schritt sammelt der Verkäufer so viele Informationen wie möglich über den Kunden. Erst wenn dabei mindestens ein Defizit beim Produkt oder Unternehmen festgestellt wird, kann der Verkäufer den potenziellen Käufer angehen. Gleichzeitig müssen die Verkäufer jede Schlüsselfigur kennen, die in den Kaufprozess involviert ist und die Ergebnisse ermitteln, die jeder für seine Entscheidung benötigt. Das Angebot kann nur auf diesem Weg so zugeschnitten werden, dass die Interessen des Gegenübers vollumfänglich gedeckt sind. So werden die Verkaufspläne mit den Zielen des Kunden verbunden. Egal, ob Abschluss oder nicht, laut Miller-Heimann verkürzt sich dadurch der Zeitraum beim Verkaufsvorgang.

2. Top-Entscheider im Fokus: Das Power-Base-Prinzip

Das *Power-Base-Selling* stellt eine Weiterentwicklung des strategischen Verkaufens dar. Bei dieser Methode, die vom Amerikaner Jim Holden entwickelt wurde, geht es darum, die richtige Wettbewerbsstrategie in großen Projekten und schwierigen Situationen zu finden. In solchen Fällen gilt es, den richtigen Ansprechpartner zu suchen. Der Verkäufer muss die Entscheider mit Einfluss kennen lernen und sich in die Welt des Entscheiders hineinversetzen. Denn nach dieser Theorie sind lediglich Entscheider, die einen Mehrwert fürs Unternehmen schaffen und diesen auch noch sichtbar machen, die wahren Key Accounts für den Verkäufer. Wenn er erkennt, dass sich aus dem Verkaufsprojekt ein Mehrwert für diesen Key Account ergibt, muss er beginnen, eine informelle Beziehung aufzubauen. Dadurch wird eine Bindung zu einem Entscheider in einer Machtposition hergestellt. Der Verkäufer tritt in die so genannte «Power-Base». Um die richtige Person zu identifizieren, wird der Kunde wie folgt klassifiziert: Ist er ein «Kontakt», ein «Unterstützer» oder gar ein echter «Verbündeter»?

Hat der Verkäufer einen Verbündeten gefunden, muss er den Kontakt entsprechend pflegen - insbesondere nach Abschluss des Geschäfts. Die stellt gemäß Holden die Eintrittskarte bei allen anderen wichtigen Entscheidern in diesem Unternehmen dar.

3. Das Projekt vor Augen: Die Target-Account-Selling-Methode (TAS)

Im Gegensatz zum Power-Base-Selling liegt der Fokus beim *Target-Account-Selling* auf einzelnen Großprojekten, die meist nur von Verkaufsteams betreut werden können. Das Konzept muss stets an aktuellen Verkaufsfällen angewandt und regelmäßig überprüft werden. Langwierige, kostenintensive Verkaufszyklen sollen damit rentabler werden. Hierfür durchleuchtet das Verkaufsteam mit dem Verkaufsleiter das eigene Angebot nach Stärken und Schwächen. Es soll ein strukturierter Prozess ablaufen, der Informationen über den Kunden, das Geschäft und den Wettbewerb hinterfragt. Das Ziel ist es, in Verhandlungen weniger Zugeständnisse machen zu müssen und einen klaren Wettbewerbsvorteil zu definieren. Verkaufsteams, die Projekte bei Großkunden betreuen, können anhand dieser Methode ihren gemeinsamen Arbeitsstil finden.

4. Schwierige Märkte bearbeiten: Das Solution-Selling-Modell

Der Ansatz des *Solution-Selling* hat sich vor allem für erklärungsbedürftige und komplexe Produkte wie E-Business-Lösungen etabliert. Der Verkäufer muss hier die Anforderungen und Probleme des Kunden und dessen Marktes genau kennen, um eine Lösung anbieten zu können. Schwerpunkte dieser Verkaufsgespräche sind meist gekoppelt an die notwendigen Serviceleistungen.

Um die Kundensituation zu verstehen, müssen primär Hintergrundinformationen gesammelt werden. Wichtig ist bei dieser Methode, dass die Zahlen, auf denen die Kostenberechnung basiert, direkt vom Kunden stammen. Nur so kann der Verkäufer Vertrauen schaffen. Im Nachgang muss der Verkäufer gemeinsam mit dem Kunden eine Vision entwickeln, was die Lösung für dessen Geschäft bieten kann. Die Gespräche beginnt der Verkäufer bei diesem Modell typischerweise mit den Worten: «Wenn Sie könnten . . .» oder «Stellen Sie sich einmal vor . . .». Erst nach dem besagten Arbeitsschritt soll dem Kunden ein Lösungsvorschlag unterbreitet werden. Das Produkt darf in dieser Phase keinesfalls genannt werden.

Nachdem die Kosten exakt feststehen, darf der Verkäufer von bestimmten Produkten oder Dienstleistungen reden. Der Verkäufer muss dann die Lösung an der betrieblichen Situation des Kunden ausrichten. Der Hintergrund: Das macht es dem Kunden weitaus schwieriger, von wichtigen Bestandteilen Abstand zu nehmen und Einwände zu finden, warum er eines der vorgeschlagenen Produkte nicht erwerben möchte.

Um das Geschäft schließlich zum Abschluss zu bringen, sollte der Verkäufer auf folgende Punkte vorbereitet sein:

- Er muss mit den vorhandenen Daten den Return-on-Investment (ROI) des Kunden berechnen können,
- die Einwände des Kunden müssen mit dem gewonnenen Vorwissen ausgeräumt werden
- und das Angebot muss auch die Serviceleistungen im Bereich Support und Wartung enthalten.

Mit dem Solution-Selling-Modell beginnt der Verkäufer beim nächsten Geschäft wieder von vorne – selbst wenn der Kunde bereits besteht. In diesem Fall müssen die Daten kontinuierlich auf den neuesten Stand gebracht werden. Solution Selling eignet sich insbesondere für Verkäufer, die serviceintensive und erklärungsbedürftige Produkte anbieten.

5. Psychologie des Fragens: Die Spin-Selling-Methode

Die *Spin-Selling-Methode* beschäftigt sich hauptsächlich mit der richtigen Fragetechnik und fokussiert sich damit direkt auf das Kundengespräch. Die Art und Weise der Fragestellung steht dabei im Mittelpunkt. Die Vertreter dieser Methode betonen, dass der psychologische Einfluss während des Kundenkontakts ausschlaggebend ist für den Erfolg. Der Verkäufer sollte hierbei verschiedene Fragetechniken nutzen.

Beim ersten Kontakt mit dem Kunden werden hauptsächlich situative Fragen gestellt:

- Was ist Ihre Position?
- Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?
- Welche Art von Geschäft betreiben Sie?

Nach Ansicht Neil Rackhams, dem geistigen Vater der Spin-Selling-Methode, werden diese Fragen vermehrt von unerfahrenen Verkäufern gestellt. Erfahrene Verkäufer fragen hingegen eher nach Problemen wie: Lläuft Ihre Maschine richtig? Wenn der Kunde Schwierigkeiten hat, spiegelt sich das meist in seiner Antwort indirekt wider. Eine solche Situation kann sich folgendermaßen manifestieren: «Es ist schon schwierig, aber irgendwie haben wir gelernt, das Ding zum Laufen zu bringen». Gute Verkäufer haken in einem solchen Fall ein und stellen so genannte Implikationsfragen wie: «Sie sagen, es ist schwierig, die Maschine zum Laufen zu bringen. Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Produktion?»

Dadurch entsteht eine Frage-Antwort-Situation, in der ein Verkäufer das Problem in seiner vollen Wirkung dem Kunden vor Augen führen kann. Werden dem Kunden die Schwierigkeiten langsam bewusst, schwenken gute Verkäufer zu expliziten Fragen über. Ein typisches Beispiel: «Ist es für Sie wichtig, dieses Problem zu lösen?» Ein guter Verkäufer spürt, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, die Fragetechnik zu wechseln. Die Verkaufstrainings mit der Spin-Selling-Methode sollen diese Fähigkeit schulen. Das Ziel ist auch hier, den Kundennutzen zu benennen und explizit in das Angebot einfließen zu lassen.

Die Vertriebsmethodik be.smart

Die neue Vertriebsmethodik *be.smart* wurde von ec4u in Zusammenarbeit mit der St. Galler Business School entwickelt, um die Vorteile der vorab genannten Methodiken in einer neuen zu vereinen (vgl. Abbildung 1).

Anbieter	Vertriebs-Phase	Markt-planung	Kunden-planung	Ge-schäfts-an-bahnung	Anfra-genprü-fung	Ange-botser-stellung	Ver-handlung	Auftrags-manage-ment	After Sales Betreuung
Customer Centric Selling			X						
Target Account Selling			X	X	X	X			
New Strategic Selling		X	X		X	X			
Solution Selling			X		X	X			
Team Buying/Team Selling plus	X	X			X	X			
ec4u Vertriebsmethodik	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Abbildung 1: Vergleich von *be.smart* mit den klassischen Vertriebsmethodiken, Quelle: ec4u expert consulting ag (2010)

be.smart unterstützt somit erstmals das gesamte Spektrum des Vertriebsprozesses im Rahmen einer ganzheitlichen Vertriebsmethodik. Insbesondere die Punkte «Anfragenprüfung», «Auftragsabwicklung» und «After-Sales-Betreuung» runden den Vertriebszyklus methodisch ab (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Gesamtübersicht *be.smart*, Quelle: ec4u expert consulting ag (2010)

Die entwickelte Vertriebsmethodik hebt sich zudem durch den *smart WIZARD* signifikant von bisherigen Vertriebsmethodiken ab. Der *smart WIZARD* kann in eine CRM-Software implementiert werden, um den Vertriebsmitarbeiter aktiv im Vertriebsprozess zu unterstützen.

Nachdem es in der vierten Phase zu einer Anfrage seitens des Kunden gekommen ist, nimmt der Vertriebsmitarbeiter den *smart WIZARD* als schnelle Hilfe in Anspruch. Dieser

beinhaltet eine ausgewählte Anzahl an Kriterien, die für alle Anfragen individuell bewertet werden müssen. Dadurch ergeben sich für jede Anfrage unterschiedliche Schwerpunkte, die das weitere Vorgehen beeinflussen.

Nach Abschluss der Kriterieneinschätzung gibt der *smart WIZARD* eine Empfehlung für die weitere Verfahrensweise im jeweiligen Vertriebsprozess ab. Dadurch können – je nach Kriterienbewertung – einzelne Phasen oder Phasenunterpunkte ausgelassen werden. Dies führt zu einer Konzentration auf das Wesentliche und damit zu einer effizienteren Ressourceninanspruchnahme.

Für die *smart WIZARD*-Analyse wurden elf Kriterien entwickelt, welche zur Beurteilung herangezogen werden können:

1. **Auftragseinschätzung:** Hinsichtlich des ersten Kriteriums gilt es zu analysieren, welcher finanzielle Nutzen sich (Umsatz, Deckungsbeitrag oder Gewinn) aus dem Auftrag für das Unternehmen ergibt. Ist der Auftrag als hoch eingeschätzt worden, so muss das Angebotsmanagement in umfassenderem Maße betrachtet werden, um die Chancen auf einen Vertragsabschluss zu maximieren. Auch die Verhandlungsphase muss gründlich adressiert werden, um zu einem akzeptablen Vertragsabschluss zu gelangen.
2. **Eintrittswahrscheinlichkeit:** Hier wird eine erste Prognose über das Zustandekommen der Anfrage von Seiten des Vertriebsmitarbeiters abgegeben. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird innerhalb des Verkaufsprojekts von Beginn an bewertet und ist in der Regel mit der Fortführung des Verkaufsprojekts ansteigend. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Auftragsgewinns ist ein verlässlicher Indikator für die Ressourcenallokation im B2B-Umfeld, um den Auftrag zu gewinnen.
3. **Eintrittszeitpunkt:** Der Eintrittszeitpunkt bei Realisierung der Anfrage kann je nach Branche, Produkt oder Unternehmen eine bedeutende Rolle spielen. So muss diesem Kriterienpunkt beispielsweise bei saisonal bedingten Produkten oder wetterabhängigen Rohstofflieferungen, Montagen oder Produktionen eine hohe Bedeutung zugerechnet werden. Birgt der Eintrittszeitpunkt ein *hohes* Risiko, so muss dies im Angebotsmanagement und in der Verhandlung berücksichtigt werden, da sonst eine Weiterbearbeitung wenig Sinn macht.
4. **Risikoeinschätzung:** Die Risikoeinschätzung betrachtet sowohl die finanziellen Risiken als auch Imagorisiken, die durch den Auftragsgewinn entstehen können. Wird die Risikoeinschätzung *hoch* eingestuft, so muss dies im Angebotsmanagement und in der Verhandlung ausdrücklich berücksichtigt werden, damit der Auftrag zufriedenstellend durchgeführt werden kann.
5. **Ressourceninanspruchnahme:** Bei der Annahme eines Auftrags ändern sich die Auslastungen der Ressourcen, wie z.B. Maschinen, Mitarbeiter oder Produktion. Es ist festzustellen, inwieweit diese erhöhte Inanspruchnahme gedeckt werden kann bzw. in welcher Form sie durch den Auftragswert gedeckt ist. Eine hohe Ressourceninanspruchnahme ist zwingend mit der Produktion abzustimmen, um die zeitnahe Fertigstellung eines Auftrags bereits im Vorfeld abzusichern. Hierbei wird insbesondere die Grundlage für die Vertragsverhandlungen in Bezug auf einen späteren Lieferverzug gelegt.

6. *Kundenstatus*: Beim Kundenstatus muss der Vertriebsmitarbeiter angeben, ob es sich um einen Neu- oder Bestandskunden handelt (Neukunde; Halber Bestandskunde (ab der 2. Bestellung); Bestandskunde (ab der 3. Bestellung)). Der Kundenstatus hat – isoliert betrachtet – keinerlei Auswirkungen auf die Gewichtungen im Hinblick auf das weitere Vorgehen. Denn unabhängig davon, ob Bestandes- oder Neukunde, jeder muss optimal bedient werden, um eine langfristige Kundenbindung aufbauen zu können. Der Kundenstatus kann jedoch ein wichtiges Kriterium für die Vertriebsstrategie und -steuerung sein. So ist es beispielsweise von Bedeutung, hier eine spätere Auswertung hinsichtlich Neu- und Bestandskundengeschäft im Verkaufsprojektmanagement zu gewährleisten.
7. *Produktkomplexität*: Mit Hilfe dieses Kriteriums ist es möglich zu eruieren, wie komplex das Gesamtprodukt ist. Dazu gehören Lieferung, mögliche Vertragsgestaltung und Inhalte sowie Bereitstellung und Ausführung. Wird die Produktkomplexität mit einem *hohen* Risiko eingestuft, so muss dies in der Ausgestaltung des Angebots und in der Verhandlung berücksichtigt werden.
8. *Auslastungsgrad*: Dieses Kriterium ermittelt, wie sich der Beschäftigungsgrad durch die Annahme des Auftrags verändern wird. Liegt nach Auftragsannahme Unterbeschäftigung vor, ist im Hinblick auf die Durchführung kaum mit Risiken zu rechnen. Sollte es jedoch zur Voll- oder gar Überbeschäftigung kommen, steigt das Risiko, dass unerwartet Mehrkosten auf das Unternehmen zukommen (geringes Risiko: Unterbeschäftigung; mittleres Risiko: Vollbeschäftigung; hohes Risiko: Überbeschäftigung). Führt der determinierte Auslastungsgrad zu einem hohen Risiko, so muss zunächst intern geklärt werden, ob eine weitere Bearbeitung sinnvoll ist oder ob der Auftrag unter keinen Umständen angenommen werden kann. Wird der Auftrag angenommen, muss das Auftragsmanagement eingehend brachtet werden, damit der Auftrag trotz Überbeschäftigung kundengerecht ausgeführt werden kann.
9. *Strategische Bedeutung*: Die strategische Bedeutung postuliert, welche langfristigen Auswirkungen die Auftragsannahme für das Unternehmen haben kann. Handelt es sich z.B. um einen Auftrag, durch den ein neuer Markt oder gar eine neue Branche erschlossen werden kann? Handelt es sich um einen potenziellen Schlüsselkunden, durch den mit hoher Wahrscheinlichkeit weitere Kunden auf uns zu kommen werden? Insofern befasst sich dieses Kriterium nicht mit operativ kurzfristigen Kennzahlen, sondern legt den Fokus auf die langfristigen bzw. zukünftigen Auswirkungen, die die Annahme des Auftrags auf das gesamte Unternehmen haben kann.
10. *Wettbewerbssituation*: Durch die im ersten Schritt hervorgegangene Marktplanungsphase, hat sich der Vertriebsmitarbeiter bereits ein Bild von der vorherrschenden Marktsituation gemacht. Im *smart WIZARD* ist nun nochmals zu bewerten, wie intensiv sich die Wettbewerbssituation bei der konkret vorliegenden Anfrage präsentiert (geringes Risiko: kaum Mitbewerber; mittleres Risiko: einige Mitbewerber, aber gute Marktposition; hohes Risiko: sehr viele Mitbewerber). Besteht ein *hohes* Risiko, so muss dem Angebotsmanagement eine erhöhte Bedeutung zugerechnet werden, damit sich der Kunde optimal bedient fühlt und ihm ein individualisiertes Angebot unterbreitet werden kann. Dadurch kann sich das Unternehmen klar vom Wettbewerb abgrenzen und die Chancen auf einen Vertragsabschluss steigern.

11. *Leistungsart*: Hier wird festgehalten, um welche Art der Leistungserbringung es sich bei dem Auftrag handeln soll. Geht es um ein klassisches Standardprodukt aus dem Produktportfolio, eine Produktneueinführung, -weiterentwicklung oder um einen Wartungs- oder Instandsetzungsauftrag? Je nach Leistungsart werden unterschiedliche Leistungsrisiken diagnostiziert:

Geringes Leistungsrisiko: Standardprodukt, Wartungsauftrag, Instandsetzungsauftrag

Mittleres Leistungsrisiko: Produkterweiterung, Produktweiterentwicklung

Hohes Leistungsrisiko: Individuell konzipierter Spezialauftrag, Sonderanfertigung, Produktneueinführung

Resultiert ein *hohes* Leistungsrisiko, müssen die Phasen 5 bis 7 (vgl. Abbildung 4) verstärkt untersucht werden, damit sowohl für den Kunden als auch für das eigene Unternehmen sämtliche Risiken abzuschätzen sind.

Die konkrete Kriterienauswahl, die einzelnen Gewichtungen und Risikoeinschätzungen werden dann im «Customizing» definiert, da diese von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt und ausgelegt sein können. Ergibt die Analyse, dass es sich um einen strategisch wichtigen Auftrag handelt, müssen die Phasen 5 bis 7 konsequent und vertieft durchgeführt werden, um den erhofften, strategisch wichtigen Vertragsabschluss zu maximieren.

Effizienzsteigerungen durch den praktischen Einsatz von *be.smart* als Vertriebsmethodik im Verkaufsprojektmanagement

Der Einsatz der Vertriebsmethodik *be.smart* innerhalb eines Verkaufsprojektmanagements bietet in der Praxis folgende Vorteile:

1. Quantitative Messbarkeit der Mengenwerte im Verkaufsprozess (Anzahl Leads, Vertriebsgespräche, Besuchsberichte, Verkaufsprojekte, Kundenpräsentationen, Angebote, Verträge und Auftragseingänge)
2. Qualitative Bewertung wichtiger Verkaufsprojekte und Vergleichbarkeit durch eine standardisierte Vertriebsmethodik
3. Klarer Handlungsrahmen und schnelles Einarbeiten für neue Vertriebsmitarbeiter
4. Einfache und schnelle Ermittlung von Abschlussquoten für Niederlassungen, Gebietsleiter und Vertriebsmitarbeiter
5. Klare Trennung und Analysemöglichkeiten von Neukunden- und Bestandskundengeschäft

Zusammenfassend schafft ein professionelles Verkaufsprojektmanagement mit dem Einsatz einer durchgängigen Vertriebsmethodik mehr Transparenz im Vertrieb, da die Leistungen einzelner Niederlassungen, Bezirke und Vertriebsmitarbeiter im B2B-Geschäft in höherem Maße vergleichbar werden. Zudem ermöglicht ein optimales Verkaufsprojektmanagement die Selbststeuerung durch den Vertriebsmitarbeiter sowie eine gründlich Ursachenforschung und das frühzeitige Eingreifen durch die Vertriebsleitung bei unzureichenden Abschlussquoten.

Die Effizienzsteigerungen sind je nach Einsatz des Verkaufsprojektmanagements beachtlich:

1. Allein die Transparenz schafft Effizienzsteigerungen, da schwache Leistungen im Vertrieb evident werden.
2. Die Durchlaufzeiten von Verkaufsprojekten von der Akquise bis zum Vertragsabschluss werden häufig erstmals transparent und können optimiert werden.
3. Das Verhältnis von Vertragsabschlüssen zu Akquisen kann berechnet und verbessert werden.
4. Große Verkaufsprojekte werden optimal für den Kunden durchgeführt und wichtige Fragestellungen werden zwangsläufig analysiert, da die Ergebnisse dokumentiert werden.
5. Sämtliche Verkaufsprojekte verlaufen innerhalb vordefinierter Vertriebsstufen. Dies ermöglicht individuelle Prüfungen im Verkaufsprozess im Rahmen der CRM-Software und realisiert Effizienzsteigerungen durch geringere Einarbeitungszeiten bei neuen Mitarbeitern durch das standardisierte und unterstützte Vorgehen sowie einen höheren Automationsgrad bei der Bearbeitung von Kundenanfragen.

Schließlich gilt es zu erwähnen, dass die besagten Effizienzsteigerungen nur realisiert werden können, wenn der Mensch und dessen Bedürfnisse ausdrücklich im Verkaufsprojektmanagement berücksichtigt werden. Die Vertriebsstufen in einem Verkaufsprojektmanagement sind so zu definieren, dass sie das tägliche B2B-Geschäft widerspiegeln. Des Weiteren sollte das Verkaufsprojektmanagement sukzessive vervollständigt werden, um die Vertriebsmannschaft mittelfristig auf die Standardisierung vorzubereiten – ansonsten drohen Widerstände, die im Nachgang nur schwerlich zu beseitigen sind. Die Implementierung muss daher durch entsprechende Change Management Bemühungen begleitet werden. Auf diesem Wege lassen sich Effizienzsteigerungen nachhaltig realisieren.

Literaturverzeichnis

Acquisa (07/2002): Vertriebsmethoden im Überblick, Verlag Haufe Fachmedia, Freiburg 2002.

Miller, Robert B.; Heiman, Stephen E. (1997): Strategisches Verkaufen, Verlag Moderne Industrie, 8.Auflage, Landsberg 1997.

Pufahl, M. (2006): Vertriebscontrolling, Gabler Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden 2006.

Pufahl, M.; Laux, D.; Gruhler, J. (2006): Vertriebsstrategien für den Mittelstand, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.