



➤ Ein Gastkommentar von  
Prof. Christian Belz, Universität St. Gallen und  
Christian Peters, Mercuri International

## HÖHERE TREFFERQUOTE IM VERKAUF

Eine höhere Trefferquote für Offerten im Verkauf der Industrie ist ein gutes Ziel. Es hilft, teure Ressourcen zu schonen. Wer sich aber nur an Projekten beteiligt, die er sicher zu gewinnen glaubt, der verpasst manche Chancen im Markt. So lohnt es sich, die Trefferquote für Offerten im Vertrieb kritisch zu hinterfragen und Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten.

In manchen Märkten verschlechtert sich die Erfolgsquote für Aufträge. Ursachen können mehr Alternativen des Kunden, mehr Wettbewerber, unsichere Aussichten in der Konjunktur und Branche sowie Nachteile der Leistung und der Wirtschaftlichkeit eines Anbieters sein.



➤ Ein Gastkommentar von Prof. Christian Belz, Universität St. Gallen  
und Christian Peters, Mercuri International

# HÖHERE TREFFERQUOTE IM VERKAUF

Welche Trefferquote sollte ein Unternehmen für seine Aufträge anstreben? Im gleichen Unternehmen trafen wir durchschnittliche Treffer von 10-90% je nach Sparte an. Auch erfolgreiche Unternehmen können tief liegen. Der Verkauf von Katalogartikeln braucht die wenigsten Offerten. Projektgeschäfte und besonders Ausschreibungen können hingegen jahrelange Anbieter- und Offertrunden durchlaufen. Oft passt auch der Kunde sein Pflichtenheft über die Zeit mehrfach an.

Die absolute Zahl Offerten pro Treffer ist kaum der ergiebige Bezug. Ohne Zweifel ist es aber wichtig, sich mit der Trefferquote auseinander zu setzen.

## AUF DER JAGD NACH DER BESSEREN TREFFERQUOTE

Viele Unternehmen erfassen die Trefferquote und verwandte Kennzahlen, um den Vertrieb zu steuern, wie Abbildung 1 zeigt.

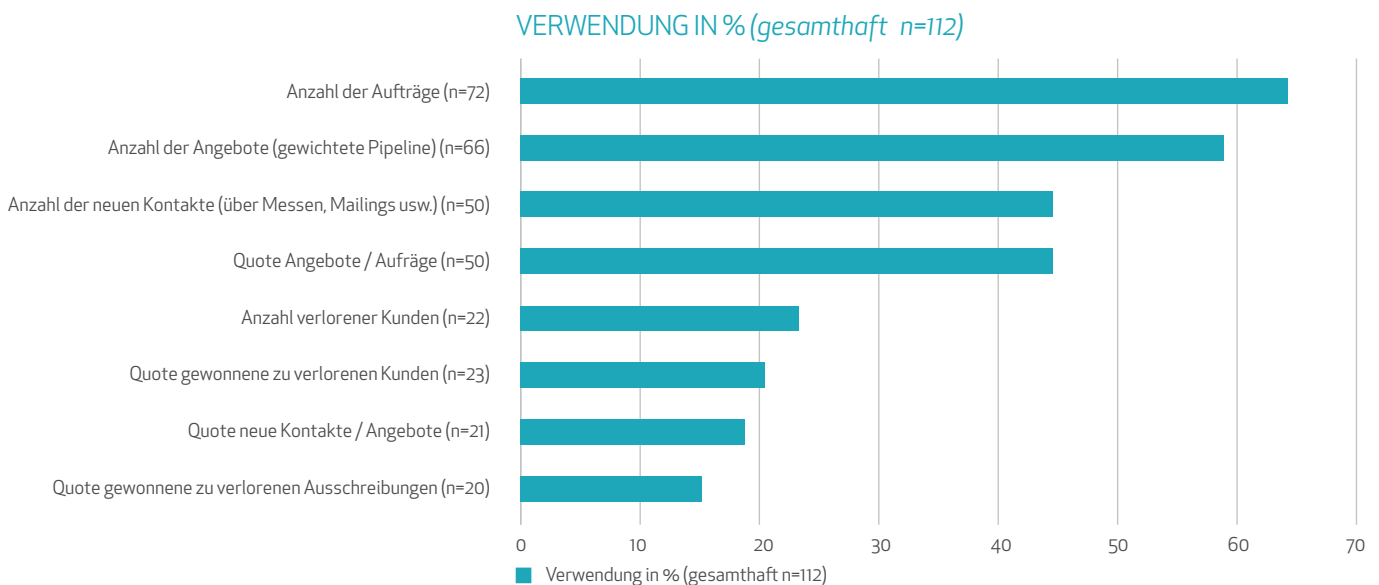


Abbildung 1: Verwendete Kennzahlen für den Verkaufsprozess (n=112) (Schmitz 2014, S. 25)

Ein internationaler Maschinenbauer setzte beispielsweise für das Folgejahr das Ziel für alle Einheiten, die Trefferquote von 15% auf über 20% zu steigern, die Verkaufskosten von 14% auf unter 12% vom Umsatz zu führen und den Vorjahresumsatz um 5% zu übertreffen. Erst mehrere Ziele kombiniert mit der Hitrate sind vernünftig, denn jeder Verkäufer kann einzelne Ziele recht gut manipulieren.



Typisch auch der Hinweis eines Verantwortlichen für Verpackungsanlagen: »Über den Maschinenverband wurden für unser Angebotsfeld im letzten Jahr 300 Projekte in Deutschland ausgewiesen. 75 Projekte gewannen wir, 125 Projekte verloren wir und von weiteren 100 Projekten wussten wir gar nichts«. Wo gilt es anzusetzen? Lässt sich die Hitrate von 37,5 auf 45% steigern? Sollte sich das Unternehmen besonders auf die 100 unbekanntenen Projekte konzentrieren, den Markt intensiver beobachten und sich an zusätzlich erfassten Projekten auch mit nur geringeren Erfolgchancen beteiligen? Grundsätzlich will wohl jedes Unternehmen jene Projekte gewinnen, an denen es sich beteiligt. Vorausgesetzt, die Projekte erweisen sich im Laufe der Zusammenarbeit nicht als zunehmend unattraktiv. Bei manchen Kundenprojekten werden nämlich die Gewinner zu den Verlierern. Ohnehin kann es nicht darum gehen, die Trefferquote durch schlechte Aufträge zu erhöhen. Immer bleibt die Rentabilität der wesentliche Bezug, was sich oft genug erst in der Nachkalkulation der Aufträge zeigt.

Ein Unternehmen könnte sich nur auf jene Offerten konzentrieren, die es nahezu sicher gewinnen kann. Die Chancen im Markt und Kunden lassen sich aber auch breit nutzen, bis der Anbieter sich wo möglich überall beteiligt. Grundsätzlich zeigt damit eine hohe Trefferquote eines Unternehmens gleichzeitig an, dass es wahrscheinlich manche Chancen im Markt vernachlässigt.

Die Trefferquote wird in der Regel nur auf die Zahl von Offerten bezogen. Mit dem Entscheid des Kunden wird diese Offerte zum Auftrag, ein Wettbewerber kann gewinnen, oder der Kunde bricht das Projekt ab. Immerhin schätzt Thull dazu, dass bei Kunden in den meisten BtB-Märkten weit mehr als 35% der initiierten Beschaffungen einfach versanden (Thull 2010, S. XXV).

Allerdings sind diese Offerten in Umsatz und Ertrag oft sehr verschieden. Eine Gewichtung würde aber diese einfache Zielgröße komplizieren.

Abbildung 2 zeigt, welche Schritte Kunden und Anbieter grob durchlaufen.

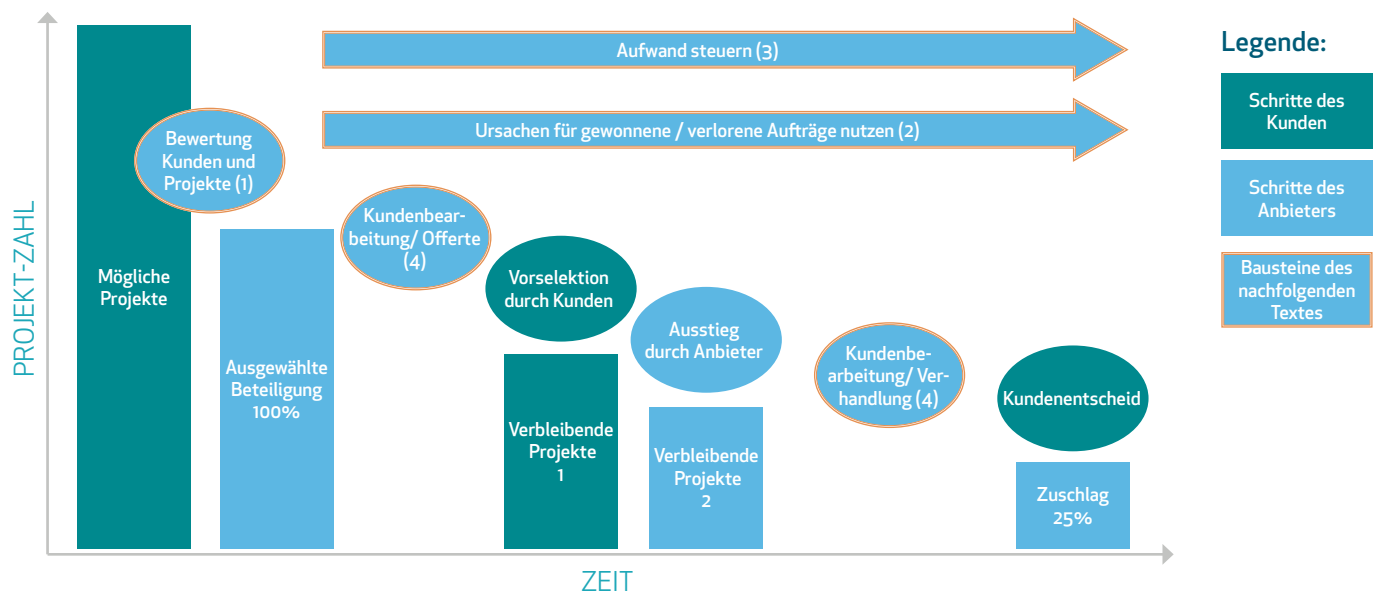


Abbildung 2: Hitrate im Zeitablauf und Schritte für Kunden und Anbieter

## Um die Trefferquote zu steigern, scheinen uns besonders wichtig:

1. Bewertung Kunden und Projekte,
2. Ursachen für gewonnene/verlorene Aufträge nutzen
3. Aufwand steuern
4. Kundenbearbeitung, Offerten und Verhandlung



## BEWERTUNG KUNDEN UND PROJEKTE

Ein Anbieter beteiligt sich an Kundenprojekten, bei denen die Chance für einen Zuschlag und eine branchenübliche Marge vernünftig scheint. Dazu gilt es, die Kunden und ihre Projekte sowie das Angebotsverhalten der Konkurrenten zu beurteilen, auch wenn die Informationen dazu unvollständig sind. Erfolgreiche und gut ausgelastete Unternehmen beteiligen sich dabei selbstverständlich weniger an risikoreichen Projekten, als Anbieter mit Einbussen in Umsatz und Ertrag. Unternehmen in Krisensituationen konzentrieren sich auf rasche Ergebnisse und selektionieren in Kundenprojekten die sogenannten »niedrig hängenden Früchte«. Allerdings lassen sich neue Aufträge nicht erst holen, wenn sie fehlen. Die Akquisition zu vernachlässigen, kann ein Unternehmen später teuer zu stehen kommen. Auch lässt sich ein Risiko bewusst eingehen, um besonders attraktive Kunden und Projekte zu gewinnen.

Die Grundfragen zu den eigenen Wettbewerbsvoraussetzungen und zur Attraktivität des Kunden und des anstehen-

den Projektes lassen sich leicht spezifizieren. Vielleicht wird daraus sogar ein periodisches Kunden/Projekt-Portfolio zu den Potenzialen erstellt, um die Prioritäten des Unternehmens zu bestimmen. Manche Verkäufer in Industrieunternehmen bezeichnen auch für jedes eingeleitete Projekt die Zuschlagschancen in %, was auch in die Umsatzprognosen einfließen, weil Zuschlagswahrscheinlichkeit mal Projektumfang eine Projektion für zukünftige Umsätze erlauben. Nur: Bei aller Analytik und Bewertung, ein Unternehmen sollte auch dem glücklichen Zufall eine Chance lassen, denn Bewertungen von Kunden und Projekten bleiben unzuverlässig.

Trefferquoten hängen immer mit den Kategorien von Kunden zusammen. Bei neuen Segmenten sind sie schlechter als bei angestammten, bei neuen Kunden schlechter als bei bestehenden. Abbildung 3 zeigt, wie sich potenzielle und bestehende Kunden grob nach der vorhandenen Geschäftsbeziehung einteilen lassen.

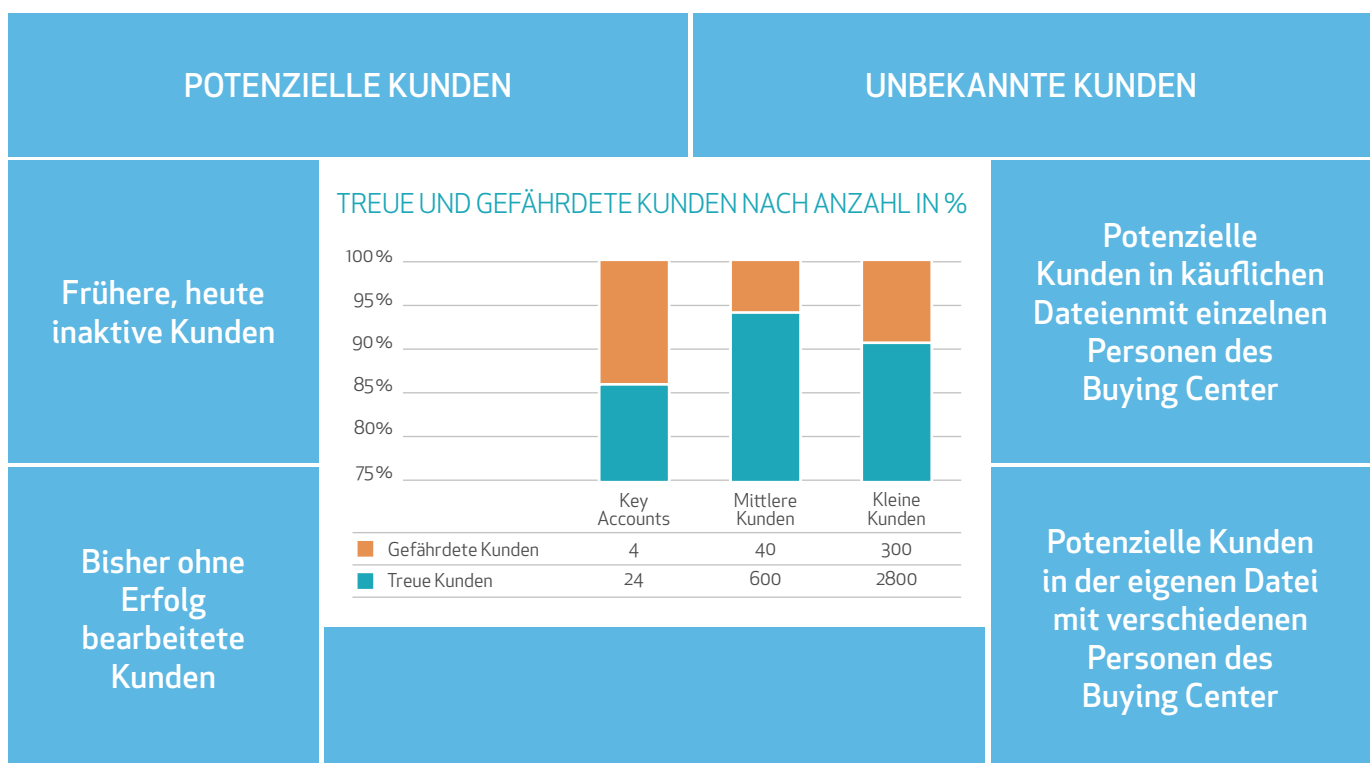


Abbildung 3: Kundenbeziehung als Bezug zu differenziertem Marketing und Vertrieb



Von den treuen, bestehenden Kunden bis zu den potenziellen Kunden aus käuflichen Dateien (*und ohne Beziehung zum Anbieter*), nehmen die Bearbeitungsrisiken laufend zu. Kurz: Versuchen Unternehmen neues Geschäft zu erreichen, so nehmen sie eine kleinere Trefferquote und einen grösseren Verkaufsaufwand in Kauf. Trefferquoten gilt es für jede Kundenkategorie und je nach Leistung zu differenzieren, ebenso wie die Maßnahmen. Insbesondere in B2B-Märkten, die sich allgemein durch eine hohe Transparenz der Anbieter und Kunden auszeichnen, gilt es, das Kundenportfolio entsprechend strategisch zu gewichten (*welche Kunden wollen wir besonders pflegen, zurückgewinnen, der Konkurrenz abjagen usw.*) Im selben Zusammenhang gilt es auch eine umfassende Produkt- Marktstrategie und Internationalisierungsstrategie zu entwickeln, die laufend an die politisch-ökonomischen Verhältnisse angepasst wird. Schliesslich unterscheidet sich das langfristige Geschäft mit riesigen Projekten massgeblich vom Produktgeschäft (*Weibel 2014*).

## INFORMATION

### Prof. Dr. Christian Belz

ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing.



Prof. Dr. Christian Belz  
Universität St. Gallen,  
St. Gallen, Schweiz



E-Mail: christian.belz@unisg.ch

## KERNGEDANKEN

- Für manche Unternehmen verschlechtert sich die Trefferquote von Offerten und sie kämpfen dagegen an.
- Die Trefferquote wird direkt durch die Selektion von Kunden und Projekten beeinflusst.
- Erfolgreiche und erfolglose Offerten lassen sich detailliert analysieren. Ergebnis sind Hebel, an welchen sich die Hitrate verbessern lässt.
- Ein Treffer wird erreicht, wenn der Kunde sich selbstständig oder mit dem Anbieter (*Verkauf, Technik, Kundendienst usw.*) zum Kauf führt. Der Anbieter optimiert dafür den gesamten Verkaufsprozess mit Gesprächen, Offerten, Präsentationen oder Verhandlungen.

## URSACHEN FÜR GEWONNENE/ VERLORENE AUFTRÄGE NUTZEN

Verlorene Aufträge werden in vielen Unternehmen analysiert. Minimum sind Listen mit kurzer Begründung für den Verlust, wobei die Beteiligten meistens den hohen Preis als Ursache bezeichnen. Allerdings sind Preise nur der eine Blick des Kunden auf die Leistungen. Sie sind nur ergiebig, um Kosten zu senken oder schon lang angedachte Rationalisierungen in der Produktion einzuleiten.

Sobald die verlorenen Aufträge jedoch genauer betrachtet werden, so folgen viele mögliche Gründe. Die Liste wird zu lang, um wirklich zu verbessern. Einige Hinweise gibt Abbildung 4. Dabei wird immer mit Kundenanforderungen und Wettbewerbsleistungen verglichen. Zudem sind diese Gründe oft zu spezifisch für einzelne Kunden oder nicht beeinflussbar. Gleichzeitig neigen die Verantwortlichen dazu, akzeptierte Gründe zu bezeichnen und suchen auch nach Ausreden, die nicht die eigene Leistung betreffen.



URSACHEN FÜR VERLORENE AUFTRÄGE	
Angestrebte Vorteile für Kunden	Faktoren für verlorene Aufträge (Beispiele)
1. Emotionsvorteil: Der Kunde erlebt das Unternehmen als sympathisch und kompetent.	Mangelnde Bekanntheit, ungenügende Kompetenz für die Kundenbranche, keine Erfahrungen des Kunden in der Zusammenarbeit, gute Erfahrungen des Kunden mit Wettbewerbern
2. Beziehungsvorteil: Der Verkäufer kennt die Beeinflusser, Entscheider und Nutzer beim Kunden. Der Kunde kennt die wichtigen Bezugspersonen des Anbieters.	Fehlende Beziehungen zu Kunden, Fehleinschätzung des Buying Centers, ungenügende Bearbeitung von wichtigen Mitgliedern des Buying Centers, ungenügender Fit von Buying und Selling Team ( <i>eine Seite nicht auf Augenhöhe</i> ), ‚Chemie‘ unserer Verkäufer und Techniker zu Kundenpersonen spielt nicht
3. Erklärungsvorteil: Der Kunde kann die Leistung professionell beurteilen.	Mangelnde Vorbereitung des Kunden mit Internet, Messen usw.; ungenügender Transport des Kundennutzens, unqualifizierte Gespräche und Verhandlungen, falsche Schwerpunkte in Offerten, ungenügende Präsentationen für Kunden, ungenügende Qualifikation des Kunden und Fehlentscheide ( <i>aus Sicht des Anbieters</i> )
4. Individualisierungsvorteil: Die Leistung passt auf den Bedarf des Kunden.	Ungenügende Abklärung oder Erarbeitung der Anforderungen des Kunden, Überleistungen für Kunden, mangelnde Flexibilität für spezifische Anforderungen des Kunden, Fehlallokation von Leistungen für den Kunden im Zusammenarbeitsprozess, fehlende lokale Kompetenz
5. Entlastungs- und Sicherheitsvorteil: Der Kunde delegiert Aufgaben an das Unternehmen und fühlt sich dabei sicher.	Risikoaversion des Kunden, Unsicherheit des Kunden, Beschaffungsinitiativen des Kunden versanden, unqualifizierte Referenzen, nicht akzeptable Einkaufsbedingungen und verlangte Garantien des Kunde, mangelnder Fit von verkaufs- und Einkaufsbedingungen
6. Qualitätsvorteil: Die Qualität der Leistung (Produkte, Prozesse usw.) ist für den Kunden optimiert.	Unqualifizierte Bedingungen des Kunden in Ausschreibungen, technische Probleme mit dem Angebot, Qualitätsmängel in der bisherigen Zusammenarbeit in Produkt und Service, fehlende Serviceorganisation im Land des Kunden, falsch eingeschätzter Fokus des Kunden, zu viele Änderungen des Angebots mit Verlust des Anschlusses, ungenügende Leistungsvorteile des Kunden, übererfüllte und unerfüllte Leistungen für Kunden
7. Innovationsvorteil: Innovationen bereiten zukünftige Erfolge des Kunden vor.	Ungenügender Fit von Innovationen für die Kundenbedürfnisse, unausgereifte neue Technologien, hohe wahrgenommene Innovationsrisiken des Kunden
8. Geschwindigkeits- und Flexibilitätsvorteil: Der Kunde bleibt beweglich und kann sich auf unsere Termine usw. verlassen.	Langsame Zwischenschritte für Kunden, verschleppte Beiträge des Kunden, beidseitig verschleppte Zwischentermine, zu lange Lieferfristen, nicht eingehaltene Termine
9. Wirtschaftlichkeitsvorteil: Der Kunde senkt seine Kosten und steigert seine Erträge.	Zu hohe Preise im Vergleich zu Kundenerwartungen und Wettbewerbern, abschreckende Wirkung von An- und Vorauszahlungen, ungenügende Belege für die Wirtschaftlichkeit der Lösung, unsichere Prognosen zu Produktion und Absatz des Kunden
10. Koordinationsvorteil: Interne und externe Schnittstellen werden für den Kunden optimal bewältigt.	Widersprüche der Beteiligten bei Kunden, ungenügendes Zusammenspiel der beteiligten Leistungseinheiten des Anbieters für den Kunden

Abbildung 4: Ursachen für verlorene Aufträge (auch Belz 2015)



Müheles liesse sich die Liste erweitern. Beispiele sind über-optimistische Wettbewerber, Wechselkursrisiken und -nachteile, Exportverbote, prohibitive Zölle, fehlende Zertifizierungen, fehlende ‚Kick backs‘ für Kunden oder staatliche Förderung von Wettbewerbern.

Schliesslich lassen sich auch Unterschiede von Einheiten und Verkäufern mit hoher und niedriger Trefferquote analysieren. Wenn auch die Gründe in jedem Fall anders ausfallen, lassen sich teilweise systematische Schwierigkeiten oder Muster erfassen, die für Gegenmaßnahmen wichtig sind. Häufig sind auch die Geschäfte und die Gepflogenheiten in verschiedenen Ländern nicht miteinander vergleichbar (Belz/Reinhold 2012, S. 47ff.)

Analog gilt es, die gewonnenen Aufträge zu untersuchen. Wir verzichten an dieser Stelle auf eine Spiegelung. Die erfolgreichen Aufträge sind auch wertvolle Basis, um Referenzen oder Kundenfälle im Marketing aufzubereiten und intern oder für potenzielle Kunden zu nutzen. Gute Fälle enthalten dabei: Ausgangslage, Ziele, Zusammenarbeit, Lösung, Ergebnisse und Learnings. Immer ist es dazu wichtig, die Kundensicht einzubeziehen, um glaubwürdig zu kommunizieren.

Leider konzentrieren sich die Auftragsanalysen meistens auf den finalen Entscheid des Kunden. Erst die gründliche Diagnose der langen Kundenprozesse aus der Sicht des Kunden selbst und des Anbieters würde detailliert alle Zwischenschritte aufzeigen. Es geht um viele kleine Ja's und Nein's des Kunden in der Zusammenarbeit. Auf dieser Grundlage lassen sich Hebel bestimmen, um Aufträge erfolgreicher zu gewinnen. Wenn Konsumenten schon 30-60 Zwischenschritte brauchen, um ein Auto zu kaufen oder eine Reise zu buchen, so erwarten wir für industrielle Beschaffungen noch viel komplexere Prozesse (Rutschmann/Belz 2014).

## AUFWAND STEUERN

Manche Kunden beziehen nicht selten 10 Anbieter für einen möglichen Auftrag ein oder an Ausschreibungen beteiligen sich 30 oder 40 Wettbewerber. Auch das Bild des Sales Funnel mit dem Weg der Kunden vom ersten Interesse bis zum Kauf mit schrittweisen Verlusten (vgl. auch Abbildung 2)

### INFORMATION

#### »TAKING SALES TO A HIGHER LEVEL«

Mit rund 400 Mitarbeitern in 40 Ländern analysiert Mercuri International Ihre Absatzsituationen, entwickelt gemeinsam mit Ihnen leistungsfähige Vertriebskonzepte und optimiert Ihre Verkaufsprozesse. Mit maßgeschneiderten Trainings- und Coaching-Maßnahmen begleiten wir Sie bei der Umsetzung Ihrer aktiven Marktbearbeitung

führt dazu, dass manche Anbieter sich sehr breit im Markt engagieren und überall mitmachen. Zu viele Offerten steigern die Kosten von ganzen Branchen um 10 bis 20%. Der Aufwand muss schliesslich über die eingegangenen Geschäfte finanziert werden.

Den Aufwand für Offerten zu kennen und bezogen auf die Chancen zu steuern ist eine wichtige Aufgabe, um mit der Trefferquote richtig umzugehen. Leider werden diese Kosten aber in vielen Unternehmen nicht erfasst oder geschätzt. Eine einfache Rechnung würde bereits zeigen, dass meistens 10 aufwendige Offerten nicht über einen Zusatzgewinn bei einem gewonnenen Kunden kompensiert werden können.

Sinnvoll kann es auch sein, die Offerten richtig zu etappieren. Vielleicht genügt dem Kunden für eine Grobselektion auch eine grobe und eher standardisierte Offerte. Generell ist es wichtig, den Prozess zu betrachten. Dazu gehören auch Zwischenschritte der Anbieter, an welchen über eine sinnvolle Fortführung oder den Abbruch entschieden wird.

Schliesslich ist ein Hauptproblem die lange Durchlaufzeit von Offerten bei Kunden. Sie führt zu zahlreichen Etappen und nachgefragten Anpassungen. Das steigert die Kosten und Unsicherheit. Es gilt zu analysieren, welche Rolle eine Verschleppung spielt, ob sich dieser Aspekt bei der Projekt- und Kundenwahl berücksichtigen lässt, welche Kosten damit entstehen oder ab wann die Offerten gar nicht mehr als offen bezeichnet werden können, obschon die klare Rückmeldung der Kunden fehlt. Aufwand- und Zeitmanagement hängen damit eng zusammen.





## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### Beantworten Sie die drei Schlüsselfragen zur Hitrate für Ihr Unternehmen:

1. Kunden- und Projektselektion: Wie setzen Sie Prioritäten bei Kunden und Aufträgen, ohne zu viel Geschäft zu verpassen?
2. Kundenprozess: Was sind die Ursachen für gewonnene und verlorene Aufträge? Welche Maßnahmen lassen sich gezielt nutzen, um Kunden zum Kauf zu führen?
3. Akquisitionsaufwand: Wie steuern Sie den Aufwand der Akquisition?

## KUNDENBEARBEITUNG, OFFERTEN UND VERHANDLUNG

Für einen Treffer gilt es, den Kunden erfolgreich zum Kauf zu führen. Die Diagnose der erfolgreichen und erfolglosen Kundenprozesse gibt dazu wichtige Hinweise. Damit wird die enge Kennzahl der Trefferquote im Vertrieb plötzlich durch den ganzen Vertriebsprozess bewirkt. Teile sind beispielsweise Verrechnung von Offerten, Standardisierung und Modularisierung sowie verkürzte Erstellungszeit, Initiativen des Verkäufers, Gespräche, Rückmeldungen, Vorschläge, Offerten, Begegnungen an einer Messe, Treffen mit Servicetechnikern und Kundendienst, Verhandlungen oder Zugeständnisse zu guten Präsentationen und Offerten z.B. Belz 2016). Kurz die Kette mit Begegnungen, beteiligten Personen, eingesetzten Medien, Inhalten und Beziehungen ist lang. Dazu liesse sich ein Kompendium zum erfolgreichen Verkaufen verfassen, welches weder Schlagzahlmanagement (Pinczolits 1998), Value Selling (Belz et al. 2016) noch Challenger Sale (Dixon/Adamson 2016) ausschliesst.

**An dieser Stelle sollen die generellen Hinweise genügen, um nicht zu überborden.**

## FAZIT

Unternehmen können ihre Verkäufer kaum über die Trefferquote führen. 10, 30 oder 40% gewonnener Aufträge im Vergleich zu den erstellten Offerten können je nach Branche und Konjunktur eine gute oder eine schlechte Vertriebsleistung sein. Vielleicht baut ein Verkäufer mit einer Quote von 20% besonders effizient einen neuen Markt für das Unternehmen auf, während ein anderer Verkäufer mit 40% einige Projekte bei wiederkehrenden Kunden verpatzte.

Es geht jedoch nicht um die nackte Quote. Es lohnt sich, die Trefferquote zu analysieren. Unternehmen beeinflussen damit, wie breit sie die Chancen im Markt ausschöpfen, welchen Aufwand für Akquisition sie betreiben, wie professionell sie die Prozesse des Kunden begleiten und steuern. Die Quantität der Trefferquote wird also durch die Qualität der Vertriebsarbeit geprägt.

Eine zu tiefe Trefferquote ist eine Folge. Wird sie festgestellt, so gilt es oft die Vertriebsstrategie und ihre Umsetzung grundsätzlich zu prüfen und zu erneuern.





## ZUSAMMENFASSUNG

Manche Themen erscheinen auf Anhieb wunderbar griffig, klar und für den Erfolg eines Unternehmens wichtig. Die Hitrate oder die Trefferquote im Vertrieb ist dafür ein Beispiel. Sobald sich Betroffene etwas tiefer einlassen und beispielsweise nach dem möglichen Management der Hitrate suchen, differenzieren sich die Lösungen und wachsen mit bestehenden Themen zusammen. So ist die Hitrate eine klare Quote, die sich allenfalls noch nach Gebieten, Leistungen und Kunden differenzieren lässt. Das Management betrifft aber den ganzen Vertriebsprozess.



## Quellen

- Belz, Ch. (2015): Entwicklung einer kundenbezogenen Wertschöpfung, in: Sales Management Review, Nr. 1, 2015, S. 40-46.
- Belz, Ch. (2016): Offerten und Kundenpräsentationen optimieren, in: Sales Management Review, Nr. 1, 2016, S. 66-73.
- Belz, Ch. et al. (2016): Value Selling, Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Belz, Ch./Reinhold, M. (2012): Internationaler Industrievertrieb, in: Binckebanck, L. / Belz, Ch. (Hrsg.): Internationaler Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-240.
- Dixon, M. / Adamson, B. (2016): The Challenger – Kunden herausfordern und erfolgreich überzeugen, 2. A., München: Redline Wirtschaft.
- Pinczolit, K. (1998): Der Schlagzahlmanager: Arbeitsleistung im Vertrieb messen und steigern, Frankfurt: MI.
- Rutschmann, M./ Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Schmitz, Ch. (2014): Key Performance Indicators (KPI): Steuerung und Messung von Leistung im Vertrieb, Ergebnisdokumentation, St. Gallen und Bochum.
- Thull, J. (2010): Mastering the complex sale, Hoboken N.J.: Wiley.
- Weibel, M. (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht: Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden: Gabler.

## KONTAKT

Für Rückfragen und Anmerkungen zu diesem Beitrag oder weiteren Vertriebsthemen kontaktieren Sie bitte:  
Christian Peters  
Leiter Marktentwicklung  
Telefon: +49 2132 9306-38  
E-Mail:  
christian.peters@mercuri.de  
www.mercuri.de

