

Die „falsche 9“ – Erfolgsformel im Vertrieb?

Während im Fußball die Rolle des klassischen Mittelstürmers neu gelebt wird, muss sich der klassische Vertriebler in komplexeren und volatileren Märkten ebenfalls neu definieren. Dabei kann die lebhaft diskutierte „falsche 9“, ein Erfolgsrezept aus dem Fußball, auch auf den Vertrieb übertragen werden, um im Verkaufsprozessmanagement die vollen Potenziale zu entfalten.

Marcus Redemann

Der Ball rollt wieder in den Stadien der Fußball-Bundesliga, die Champions League startet und somit ist spätestens seit dem 2:4 in der WM-Revanche gegen Argentinien sowie dem engen 2:1 in der EM-Qualifikation gegen Schottland klar: Im Fußball ist nach den WM-Feierlichkeiten aktuell wieder Realität eingekehrt. An Stammtischen, in Vereinsheimen und Wohnzimmern diskutiert Fußball-Deutschland nun wieder über die Raute im Mittelfeld, die „falsche 9“ im Sturm oder die Vorteile der Dreierkette im Vergleich zur Viererkette als Schlüssel zum Erfolg.

Auch in den Besprechungsräumen des Vertriebs wird über die richtige Taktik debattiert. Die Realität für den Vertrieb heißt nämlich: Endspurt für das 4. Quartal 2014 beziehungsweise gut aus den Startlöchern zu kommen, falls das Geschäftsjahr zum 1. Oktober beginnt. Dafür kann die „falsche 9“, also die Weiterentwicklung des „Stürmers“, eine gute Idee sein.

Wenn es nämlich darum geht, ein vorhersehbares und tragfähiges Wachstum zu erzielen, reicht es heute nicht mehr aus, sich auf die spezifischen Fähigkeiten der Topverkäufer zu verlassen. Um in der Saison erfolgreich zu sein, kann sich der klassische Mittelstürmer auch nicht mehr einzig und allein auf seinen Torriecher und seine Durchschlagskraft im Strafraum verlassen. Die Abwehrreihen sind dafür körperlich und taktisch zu gut geschult.

Genau so wenig reichen heutzutage ausschließlich zwischenmenschliche Fähigkeiten und Überzeugungskraft aus, um Kunden zu gewinnen und die anspruchsvollen Vertriebsziele zu erreichen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Während sich im Fußball laut Jean-Paul Sartre alles „durch die Anwesenheit der gegnerischen Mannschaft verkompliziert“, hat es der Vertrieb mit komplexer werdenden Märkten zu tun: Der Wettbewerb wird intensiver, die Anforderungen der Kunden steigen und Entscheidungen werden meist in Gremien getroffen. Die Einkäufer-Studie von Mercuri International zeigt, dass der Einfluss verschiedener Abteilungen im Einkaufsprozess zunimmt (siehe **Abbildung 1**). Befragt wurden 700 Verkäufer in 14 Ländern und 14 Branchen.

Zunahme der Komplexität im Verkaufsprozess

Da der Einkauf eine immer strategischere Rolle einnimmt, wächst logischerweise der Einfluss der Geschäftsführung. Zudem gewinnt die Qualitätskontrolle immer mehr an Bedeutung. Das führt auf der einen Seite zu mehr Komplexität im Verkaufsprozess, doch auf der anderen Seite gewinnt die Sicherung der Qualität gegenüber dem Preis an Bedeutung. Allerdings kann sich ein Verkäufer als „einsamer Wolf“ in diesem Umfeld nur noch bedingt durchsetzen. Zu spezifisch und zeitkritisch werden die Fragestellungen von den verschiedenen Interessensgruppen beim Kunden. Hinzu kommt, dass die Person des Verkäufers selbst für den Einkauf nicht mehr die entscheidende Rolle spielt. (siehe **Abbildung 2**).

Wie kann der neue Stürmertypus dem Vertrieb helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen? Die „falsche 9“ agiert offensiv wie auch defensiv. Sie lässt sich in das Kombinationsspiel miteinbeziehen, zieht sich ins Mittelfeld zurück und schafft so Räume für andere Spieler, die dann den Weg zum Tor suchen. Die „falsche 9“ ist meist ein technisch hervorragender Fußballer, der



Marcus Redemann

ist Management Partner bei Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Trainings- und Beratungshaus und betreut mit seinen Kollegen allein in Deutschland mehr als 100 Unternehmen aller Branchen und Größenklassen.

Marcus Redemann
Mercuri International, Meerbusch, Deutschland
E-Mail: marcus.redemann@mercuri.de

den Ball halten und verteilen kann. Für den modernen Verkäufer heißt das, dass er sowohl seine Vertriebskollegen („Sturmpartner“) wie auch Mitarbeiter aus anderen Abteilungen („Mittelfeld und Abwehr“) ins Spiel bringt, um die spezifischen sowie individuellen Fragestellungen des Kunden zu adressieren und so langfristig den Erfolg zu sichern.

Es überrascht in diesem Zusammenhang nicht, dass mit Mats Hummels, Philip Lahm, Toni Kroos und Thomas Müller sowie Manuel Neuer nicht nur fünf Spieler des deutschen Teams für den besten Spieler bei der Weltmeisterschaft in Brasilien nominiert worden sind, sondern diese quasi aus allen „Unternehmensbereichen“ des Fußballs stammen: Torhüter, Abwehr, Mittelfeld, Angriff. Wie in der Nationalelf, so ist es für den Vertriebs Erfolg entscheidend, die Spitzenleistungen und Ressourcen aus allen (relevanten) Abteilungen für den Kunden zu bündeln.

Der Verkäufer als Manager des Projekts "Kunde"

In der Studie „Sales Excellence 2012“ von Mercuri International haben erfolgreiche Unternehmen diese Aufgabe doppelt

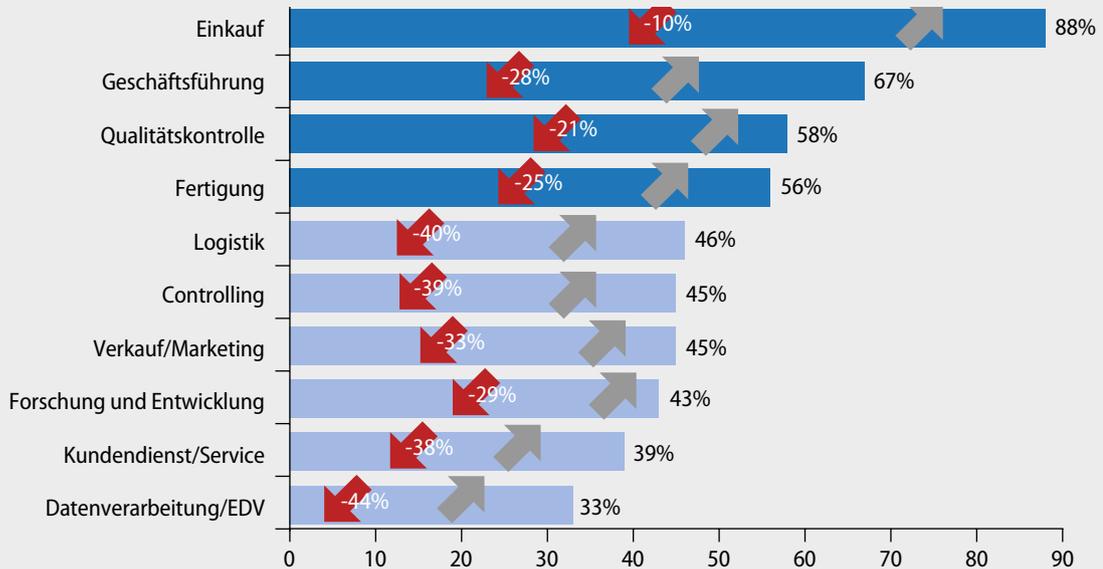
so häufig betont, wie weniger erfolgreiche und auch die entsprechenden Voraussetzungen in der Aufbau- und Ablauforganisation geschaffen. Fast jede Abteilung und jeder Mitarbeiter ist somit direkt oder indirekt in die Erreichung der Verkaufsziele eingebunden. So besteht die Chance, für die Kunden Mehrwerte zu generieren und sich damit vom Wettbewerb zu differenzieren. Schon länger sind Servicetechniker als ungenutztes Vertriebspotenzial im Rahmen der Kundenbindung als ein Thema identifiziert.

Doch Kunden- und Vertriebsorientierung gilt nicht nur in diesem Bereich. Weitere Beispiele für die Entwicklung von Mehrwertleistungen durch die Fokussierung von Unternehmensressourcen auf den Kunden sind:

- F & E und Produktmanagement im Rahmen von gemeinsamen Produktentwicklungen mit dem Kunden
- Logistik für abgestimmte Supply-Chain-Konzepte
- IT-Integration zur Verschlinkung von Bestell- und Rechnungsprozessen
- Marketing für eine gemeinsame Vermarktung

Der Verkäufer ist somit eher Manager des Projekts "Kunde" und führt ein – in der Regel – virtuelles Team.

Abb. 1 Wie groß ist der Einfluss der folgenden Abteilungen im Einkaufsprozess und wohin geht der Trend?



Darstellung: Anteil der Befragten, die „großen“ oder „sehr großen“ Einfluss angekreuzt haben (top 2 boxes out of five), n = 700
 Darstellung: Anteil der Befragten, die einen positiven (+) oder negativen (-) Trend wahrnehmen

Quelle: Mercuri International, Einkäufer-Studie 2013

Damit die „falsche 9“ im Vertrieb ihre volle Kraft entfalten kann, empfehlen sich folgende Maßnahmen:

- Definieren der Verkaufsprozesse – unter anderem, um die Schnittstellen zu ändern Abteilungen transparenter zu machen
- frühes Positionieren im „Relevant Set“ des Kunden
- Sicherstellen und Monitoring der richtigen Aktivitäten aller Beteiligten
- Berücksichtigung der neuen Kompetenzen (zum Beispiel Management der internen Ressourcen) im Rahmen der Personalentwicklung

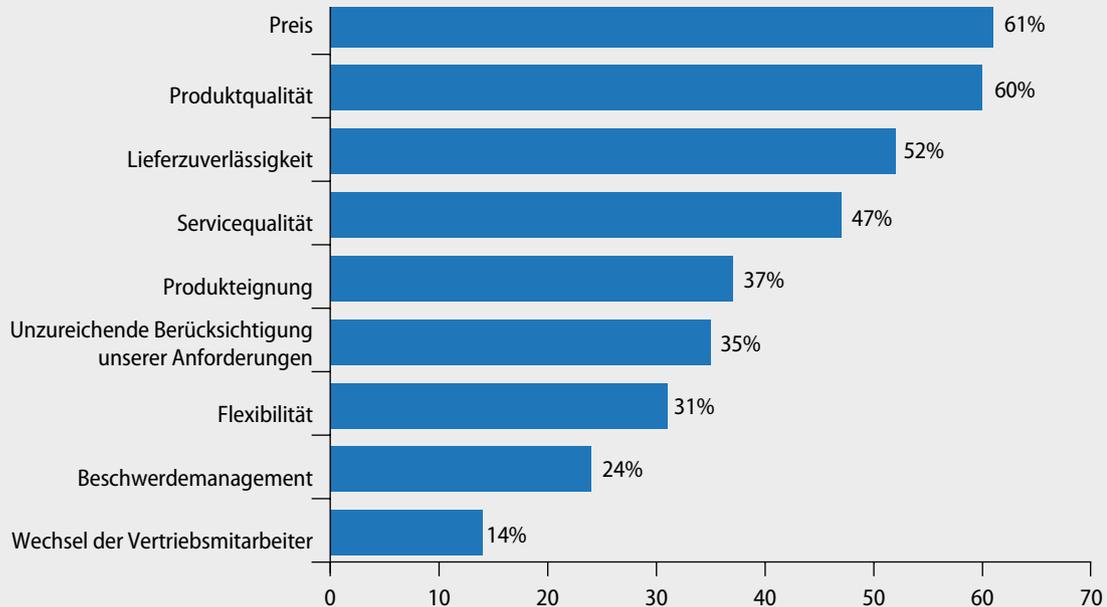
Damit das abteilungsübergreifende Management des Kunden funktioniert, sollte neben den Trainingsmaßnahmen darauf geachtet werden, dass entsprechende Standards und Prozeduren für die Kundenbearbeitung definiert und verinnerlicht werden. So gewinnt jeder Akteur Transparenz über seine Rollen und Aufgaben sowie Sicherheit und Routine in der Ausübung derselben. In Produktionsprozessen ein entscheidender Stellhebel zur Produktivitätssteigerung. Für die Kundenbearbeitung erfolgskritisch, damit die „vertriebsfernen“ Mitarbeiter in ihrer Rolle Sicherheit gewinnen können. So

Zusammenfassung

- Der Kunde definiert immer autonomer seine Lösungspakete.
- Höhere Anforderungen vom Markt zwingen den Verkäufer seine Rolle neu zu definieren.
- Eine frühe Positionierung in den Entscheidungsprozessen des Kunden wird immer wichtiger, um Mehrwerte und Differenzierungspotenzial zu nutzen.
- Die Bündelung von unternehmensweiten Ressourcen in den Kundenbearbeitungsprozessen schafft Potenzial für Mehrwerte.
- Der richtige Mix aus Aktivitäten sichert den Erfolg im Markt.

zahlen sich Standards, die schnellere Bearbeitungsprozesse sowie friktionsfreie Schnittstellen ermöglichen, in Form einer verbesserten Kundenbeziehung aus.

Abb. 2 Was waren die Gründe, warum Sie die Zusammenarbeit mit Lieferanten beendet haben?



Darstellung: Anteil der Befragten, die "ich stimme zu" oder "ich stimme vollständig zu" angekreuzt haben (top 2 boxes out of five), n = 700

Quelle: Mercuri International, Einkäufer-Studie 2013

Beherrschung von Standards als Schlüssel zum Erfolg

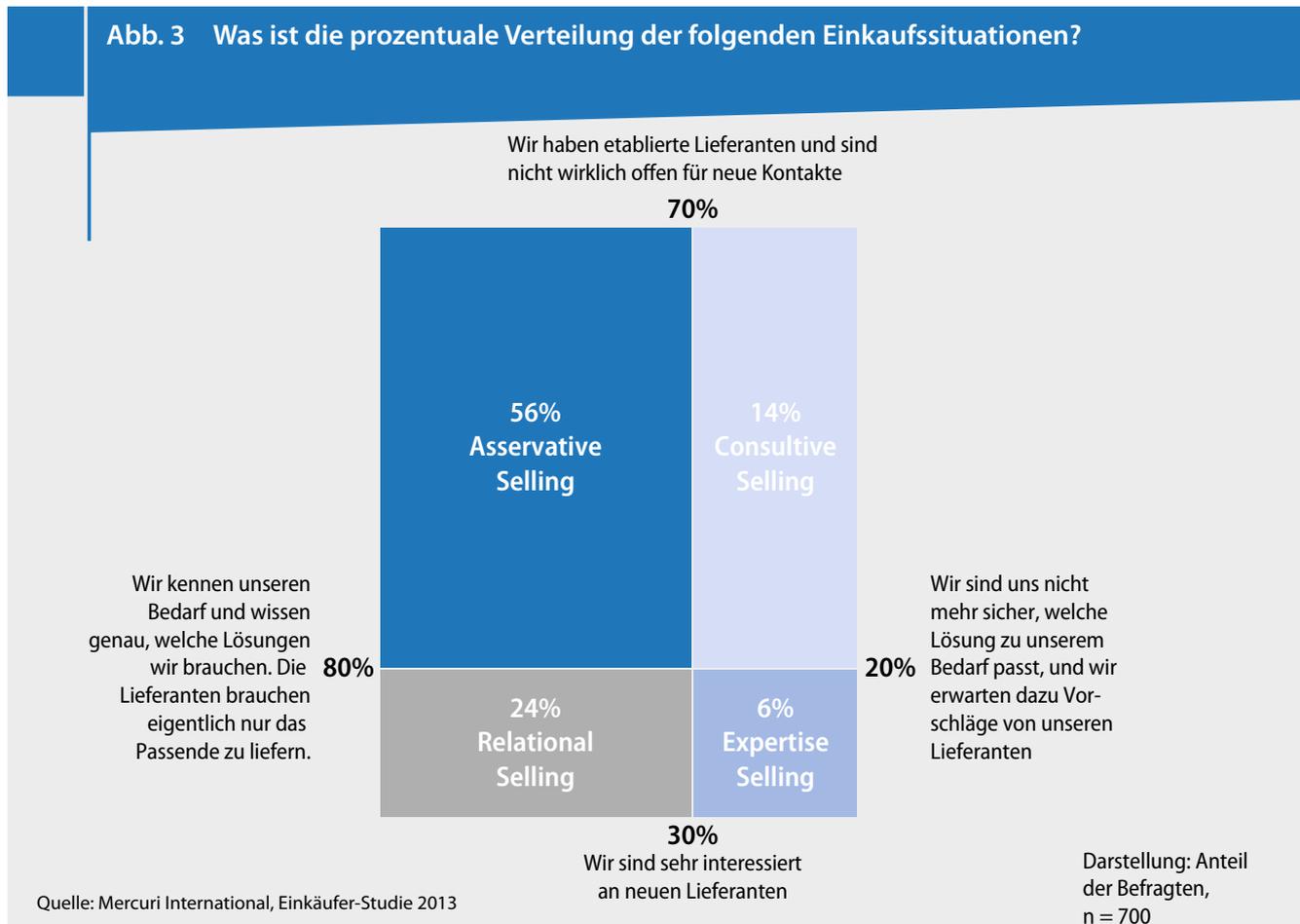
Bei der Fußball-WM in Brasilien war die Beherrschung von Standards ebenfalls ein Schlüssel zum Erfolg. Von den ersten 50 Toren wurde rund ein Drittel nach Ecken, Freistößen etc. erzielt. Vier Jahre zuvor bei der WM in Südafrika waren es lediglich rund 25 Prozent. Und auch das deutsche Team nutzte die Chancen, die sich aus Standardsituationen ergaben. Das 1:0 nach einem Freistoß gegen Frankreich durch Mats Hummels sicherte den Einzug ins Halbfinale und das 1:0 nach einer Ecke startete die Torflut beim 7:1 gegen Brasilien. Die Schweiz dreht das Spiel gegen Ecuador mit zwei Standards ebenso wie die USA das Spiel gegen Ghana mit dem entscheidenden Tor nach einer Ecke. Das schnellste Bundesliga-Tor aller Zeit am ersten Spieltag dieser Saison zum 1:0 nach neun Sekunden für Bayer 04 Leverkusen gegen Borussia Dortmund sah ebenfalls nach einer einstudierten Passfolge nach dem Anstoß aus, in der jeder exakt seine Aufgabe beherrschte.

Bei der Entwicklung von Standards und somit von Verkaufsprozessen im Rahmen der Kundenbearbeitung ist es

wichtig, dass man sich zuerst den Entscheidungsprozess auf Kundenseite transparent macht. In der Beratungspraxis von Mercuri International erleben wir häufiger, dass sich Unternehmen diese Prozesse durch CRM-Systeme vorgeben lassen bzw. ausschließlich auf die eigenen Bearbeitungsschritte schauen und diese dann zu Prozessen strukturieren. So entfalten die Verkaufsprozesse allerdings nicht ihr volles Potenzial. Schließlich soll der Vertrieb in den relevanten Entscheidungsmomenten beim Kunden präsent sein und die Lieferantenauswahl zu seinen Gunsten beeinflussen.

Darüber hinaus liefert die Transparenz über den Entscheidungsprozess des Kunden Hinweise, ob man rechtzeitig im sogenannten „relevant set“ des Kunden präsent ist. Sind Anfragen, Ausschreibungen etc. an potenzielle Lieferanten verteilt, dann hat der Kunde oftmals schon eine konkrete Lösung definiert und gegebenenfalls schon einen Favoriten für sich bestimmt. Laut der Einkäufer-Studie von Mercuri International wissen 80 Prozent der Unternehmen genau, was sie wollen und kennen die Lösung für ihr Problem. 56 Prozent haben sogar schon etablierte Lieferanten dafür.

Abb. 3 Was ist die prozentuale Verteilung der folgenden Einkaufssituationen?



Das ist zunächst niederschmetternd, insbesondere dann, wenn Neukundengewinnung als strategische Marschrichtung definiert ist. Allerdings zeigt es auch klar auf, dass der Weg zum Erfolg in einer frühen Positionierung und damit im Hinterfragen der Ziele und Diskussion mit den relevanten Ansprechpartnern zum Erreichen dieser Ziele liegt. Dazu gehört auch, dass man das jetzige Vorgehen des Kunden in Frage stellt. Das gewohnte, beziehungsorientierte Verkaufen oder sich ausschließlich über Fachkompetenz zu positionieren reicht dann nicht mehr aus. Die Verkaufstechniken, auf die es ankommt, sind zum einen das „Assertive Selling“ wenn es darum geht, dem Kunden aufzuzeigen, dass es durchaus noch unbewältigte Herausforderungen gibt. Zum anderen das „Consultative Selling“, um einen Kunden von neuen Wegen zur Bewältigung seiner Herausforderungen zu überzeugen (siehe **Abbildung 3**).

Im Fußball wäre die Analogie das frühe Anlaufen der Gegner, um damit schon den Spielaufbau zu stören bzw. ein konsequentes Gegenpressing bei Ballverlust. Auch hier spielt der moderne Mittelstürmer eine entscheidende Rolle.

Vorsprung durch Problemdefinition und Lösungsfindung

Durch eine frühe Positionierung im Rahmen der Problemdefinition und die Lösungsfindung beim Kunden kann sich der Verkäufer einen (gegebenenfalls uneinholbaren) Vorsprung verschaffen. Schauen wir auch hier auf die WM in diesem Sommer: Bis auf die Niederlande beim 2:1 gegen Mexiko hatte es kein Team in der K.O.-Runde geschafft ein Spiel zu drehen. Ein schnelles 1:0 gegen Portugal (12. Minute), Frankreich (12. Minute) und Brasilien (11. Minute) sorgten bei Fans und Spielern der deutschen Mannschaft für Erleichterung und Si-

cherheit im weiteren Spiel. Besonders auffällig waren die Begegnungen im Viertelfinale (siehe **Tabelle 1**).

Neben der frühen Positionierung im Entscheidungsprozess sollte man gegen Ende ebenfalls noch ein Ass im Ärmel haben. Natürlich hilft es, sich einen Vorsprung erarbeitet zu haben und bei den oben genannten Partien war das „Auszuhen“ auf den früh erzielten Lorbeeren ja scheinbar ausreichend. Erreicht man allerdings die finalen Schritte im Kaufprozess, so werden Angebote und Leistungen oftmals transparent und vergleichbar. Wettbewerber haben die Chance genutzt und sind auf Augenhöhe oder sogar vorbeigezogen. Nicht zu vergessen die Situationen, in denen man die Chance auf ein frühes 1:0 verpasst hat und man Kopf-an-Kopf um den Auftrag „ringt“. Hier empfiehlt sich ein Plan, wie man seine Verkaufstaktik in solchen Fällen neu justiert.

Fokussierte Ausrichtung auf das Buying Center des Kunden

Das „Einwechseln“ von Geschäftsführen und Vorständen als Zeichen der Bedeutung des (potenziellen) Kunden und Unterstreichen der Verbindlichkeit von Zusagen ist sicher ein Mittel. Eine bessere „Raumaufteilung“ oder die Rückkehr zur „Manndeckung“, also eine fokussierte Ausrichtung auf das Buying-Center des Kunden verspricht ebenfalls Erfolg. Auch hier ist der Verkäufer wieder als Manager des Projektes „Kunde“ gefragt, um die richtigen Aktivitäten zu starten und die relevanten „Spieler“ einzuwechseln. So kann er noch neue Aspekte ins Spiel bringen, wenn weitere Differenzierung gefragt ist. Bei der WM in Brasilien wurde mit 31 „Joker-Toren“ (fast jedes fünfte Tor) ein neuer Rekord erzielt. Man denke nur an die Einwechslungen von Mario Götze und seinem Siegtor im Finale gegen Argentinien.

Tab. 1		
Partie	Zeitpunkt des 1:0	Endstand
Frankreich – Deutschland	12. Minute	1:0
Brasilien – Kolumbien	7. Minute	2:1
Argentinien – Belgien	8. Minute	1:0
Niederlande – Costa Rica	-	4:3 nach Elfmeterschießen

Kerngedanken

- Die Person des Verkäufers selbst spielte für den Einkauf nicht mehr die entscheidende Rolle.
- Ein Verkäufer als „einsamer Wolf“ kann sich nur noch bedingt durchsetzen.
- Der Verkäufer ist eher Manager des Projektes „Kunde“.
- Standards zahlen sich aus.
- Weder im Fußball noch im Vertrieb können Ergebnisse gemanagt werden.

Bleiben wir noch einen Moment in der Welt des Fußballs und stellen uns vor, dass die Trainer während der 90 Minuten auf die Anzeigetafel starren und das Spielgeschehen völlig außer Acht lassen. Es käme einem seltsam vor. Wenn ein Vertriebsleiter allerdings auf die Umsatzzahlen schaut, „zehn Prozent“ fordert und dementsprechend sein Team führt, so erscheint es normal. Allerdings agiert er dabei wie ein Trainer, der sein Team mit „gewinnt 2:0“ auf das Spielfeld schickt und dann gebannt auf den Spielstand schaut. Selbst wenn die Marschrichtung mit der nötigen Motivation vorgetragen wird, bleibt der Wirkungsgrad bei diesen – rein auf das Ergebnis gerichteten – Zielen gering. Konkrete Hinweise, wie das Ziel erreicht werden soll, fehlen.

Weder im Fußball noch im Vertrieb können Ergebnisse gemangelt werden. Sie sind lediglich ein Blick in die Vergangenheit und stellen letztendlich die Auswirkungen von Aktivitäten dar. Natürlich hilft eine Zielsetzung wie „gewinnt 2:0“ („zehn Prozent Wachstum“), um die strategische Ausrichtung und Taktik zu planen. Doch gerade im Vertrieb erlebt man häufig, dass es bei reinen Zielsetzungen bleibt und die entsprechende Operationalisierung in Quantität, Qualität und Richtung der Aktivitäten fehlt. Was die Umsetzung der „falschen 9“ im Vertrieb heißt, zeigt **Tabelle 2**.

Während des Turniers in Brasilien lief das deutsche Team durchschnittlich 120,9 Kilometer pro Spiel. Der Durchschnitt der anderen Teams lag bei 110,7. Zehn Kilometer mehr in der Laufleistung bedeuten, dass Deutschland im Grunde genommen einen Spieler mehr auf dem Platz hat. Übertragen auf den Vertrieb heißt das: Ein Besuch/Kontakt pro Tag mehr pro Verkäufer bedeutet rund 150 bis 180 mehr Kontakte im Jahr. Bei einem Vertriebsteam mit 50 Verkäufern kommen so über 7.500 mehr Aktivitäten im Markt zusammen. Eine Basis, die hilft, um den einen oder anderen Prozentpunkt Marktanteil

zu gewinnen (vorausgesetzt Qualität und Richtung der Aktivitäten passen).

Passend dazu war das Team von Jogi Löw im Turnierverlauf nicht nur in der Quantität führend, sondern brachte durchschnittlich 70 Prozent der Schussversuche aufs Tor (im legendären Halbfinale gegen Brasilien waren es sogar 85,7 Prozent). Durchschnitt im Turnier waren 59,7 Prozent. Alle 5,4 Schussversuche (Richtung) konnte sich die Mannschaft über ein Tor freuen (Durchschnitt: 9,9) und 40 angekommene Flanken (Qualität) im Vergleich zum Durchschnitt von 18,1 sprechen für sich.

Die Perfektion in der Ausgestaltung der Aktivitäten sollte in die Personalentwicklung der Verkäufer ebenso Einzug halten, wie entsprechende Trainingsmaßnahmen für das Fokussieren der unternehmensweiten Ressourcen (Management ohne Vorgesetztenfunktion) sowie den Methoden und Techniken des Assertive und Consultative Sellings. Um es mit dem Trainer von Borussia Dortmund, Jürgen Klopp, zu sagen: „Das Radfahren verlernt man nicht. Fußball zwar auch nicht komplett, aber die ganz genauen Abläufe müssen immer wieder eingefordert werden.“

Insbesondere die neuen Aufgaben und Aktivitäten des modernen Verkäufers sowie die Verkaufsprozesse müssen sichergestellt werden. Dazu gehört auch, dass die vertriebsferneren Bereiche für ihre Rolle in den Kundenbearbeitungsprozessen trainiert werden. Die Führungskräfte im Vertrieb müssen diese Konzepte ebenfalls beherrschen, um ihre Mannschaft erfolgreich auf den Spielfeldern – sprich den Märkten – zu führen.

Fazit

Erhöhte Komplexität und Schwierigkeitsgrade zwingen den Verkäufer zu neuen Aufgaben und Aktivitäten im Verkaufsprozess.

Tab. 2		
Stellhebel	„Falsche 9“ im Fußball	„Falsche 9“ im Vertrieb
Quantität	Wie viele Kilometer läuft der Spieler?	Wie viele Kundenbesuche macht der Verkäufer?
Qualität	Wie sicher ist seine Ballbehandlung? Wie genau kommen die Pässe an? Wie vorausschauend spielt er?	Wie sicher ist seine Argumentation? Wie genau deckt er die spezifischen Bedürfnisse der verschiedenen Ansprechpartner des Kunden ab?
Richtung	Welche Gegenspieler läuft er an? Wie sind die Laufwege? Wo landen seine Pässe? Schüsse aufs Tor?	Welche Kunden bzw. Ansprechpartner werden kontaktiert? Welche internen Ressourcen werden genutzt? Wie oft befindet man sich in der Abschlussphase?

Die Transparenz über den Entscheidungsprozess des Kunden liefert die Basis, um Verkaufsaktivitäten zu strukturieren und standardisierte Kundenbearbeitungsprozesse, unter Einbeziehung relevanter vertriebsfernere Einheiten, zu definieren. So kann zum einen eine frühe Positionierung beim Kunden sichergestellt werden und zum anderen eine Variante für die finalen Phasen im Entscheidungsprozess entwickelt werden.

Im Rahmen der Verkaufsprozesse können entsprechende Aktivitäten in den Dimensionen Quantität, Qualität und Richtung vereinbart werden. So sind entscheidende Stellhebel im Rahmen der Strategieumsetzung genutzt. Wenn dann noch Beziehungsmanagement und Ausstrahlungskraft des Verkäufers sowie seine Fähigkeit, die Ressourcen des Unternehmens für den Kunden zu bündeln, dazu kommen, dann sollte der Gewinn des „Titels“ – der Auftrag – sicher sein. Um es mit der Ruhrgebiets-Legende Adi Preißler zu sagen: „Gruß ist alle Theorie – entscheidend ist aufm Platz!“ Denn im Fußball wie im Vertrieb gilt: Erfolg hat drei Buchstaben: T U N!

Literatur

Belz, Ch.: Sales Excellence – revised, online im Internet unter: <http://de.mercuri.net/insights/mercuri-international-sales-excellence-revisited>

* Dannenberg, H.: Servicetechniker als Verkäufer, in: Sales Management Review 3/2014, S. 8 – 14 (ID: 5156734)

Handlungsempfehlungen

- Nutzen Sie die Kraft aller Unternehmensbereiche, um Mehrwerte und Differenzierungspotenziale konsequent zu nutzen.
- Verknüpfen Sie Ihre Verkaufsprozesse mit den Entscheidungsprozessen des Kunden.
- Definieren Sie Strategien, um sich frühzeitig im „relevant set“ des Kunden zu positionieren.
- Definieren Sie auch Aktivitäten-basierte statt nur Ergebnis-orientierte Kennzahlen zur Steuerung des Verkaufs.

* Dannenberg, H./Zupancic, D.: Verkaufen als Unternehmensaufgabe, in: Marketing Review St. Gallen, Heft 1/2010, S. 14 – 19 (ID: 2730580)

Ledingham, D./Kovac, M./Locke Simon, H.: Die Produktivität des Außendienstes erhöhen, in: Harvard Business Manager Edition 2/2009, S. 32

* Redemann, M.: Internationales Verkaufsprozessmanagement am Beispiel Carl Zeiss IMT, in: Binckebanck, L./Belz, Ch.: Internationaler Vertrieb, S. 665 – 675 (ID: 3492694)

*Abonnenten des Portals Springer für Professionals erhalten diesen Beitrag im Volltext unter springerprofessional.de/ID

Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 2 Beiträge, davon 1 im Fachgebiet Vertrieb

Stand: September 2014

Medium

Buchkapitel (2)

Sprache

Deutsch (2)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Redemann, M.: Internationales Verkaufsprozessmanagement am Beispiel Carl Zeiss IMT, in: Binckebanck, L./Belz, Ch.: Internationaler Vertrieb, S. 665 – 675, Wiesbaden 2013, www.springerprofessional.de/3492694



Thinking in new directions.



Maßgeschneiderte Programme

- Konzeption und Durchführung interner Weiterbildungsmaßnahmen
- Angepasst an die individuellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens

Offene Programme

- General Management Plus Program
- Doing Business With India Program
- Negotiations Program



Weitere Informationen: whu.edu/execed
E-Mail: execed@whu.edu



SYSTEMAKKREDITIERT
nach Akkreditierungsrat durch FIBAA

30 Years
Excellence in
Management
Education

1984–2014