

Lars Binckebanck
Ann-Kristin Hölter
Alexander Tiffert *Hrsg.*

Führung von Vertriebs- organisationen

Strategie – Koordination – Umsetzung

Führung von Vertriebsorganisationen

Lars Binckebanck · Ann-Kristin Hölter ·
Alexander Tiffert
Herausgeber

Führung von Vertriebsorganisationen

Strategie - Koordination - Umsetzung

 Springer Gabler

Herausgeber

Lars Binckebanck
Nordakademie – Hochschule der Wirtschaft
Elmshorn, Deutschland

Alexander Tiffert
Vertriebsentwicklung mit Kultur
Hamburg, Deutschland

Ann-Kristin Hölter
Nordakademie – Hochschule der Wirtschaft
Elmshorn, Deutschland

ISBN 978-3-658-01829-0
DOI 10.1007/978-3-658-01830-6

ISBN 978-3-658-01830-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Angela Pfeiffer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

„*The speed of the boss is the speed of the team*“ (Lee Iacocca).

Der amerikanische Topmanager Lee Iacocca, von 1979 bis 1992 der Vorstandsvorsitzende der Chrysler Corporation, hatte die Gabe, sein Erfolgsrezept mit markanten Aussagen zu vermitteln. Ihm, der zuvor bei Ford im Vertrieb Karriere gemacht hatte, war trotz seiner unternehmerischen Gesamtverantwortung als Topmanager stets klar: „Ein Unternehmen lebt nicht von dem, was es produziert, sondern von dem, was es verkauft.“ Demnach lebt ein Unternehmen von seiner Vertriebsorganisation und davon, wer diese auf welche Weise führt.

Doch die Führung der Vertriebsorganisation ist nicht nur erfolgskritisch für das Gesamtunternehmen, sie gehört auch zu den fachlich anspruchsvollsten Aufgaben für Führungskräfte. Vertrieb ist vielfältig und komplex. Er umfasst direkte und indirekte Vertriebskanäle sowie persönliche und unpersönliche Vertriebsprozesse. In der Vertriebsorganisation arbeiten hochqualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen¹ im Innen- und Außendienst, im technischen Kundendienst oder im Callcenter. Sie kümmern sich um Kleinkunden sowie Schlüsselkunden und müssen sich dabei stets funktionenübergreifend auf kundenindividuelle Marktbedürfnisse einstellen. Neue Medien, von Mobile Media über Social CRM bis hin zu Geoinformationssystemen, verändern permanent die Anforderungen an persönliche und fachliche Kompetenzen. Der Job umfasst logistische Aspekte ebenso wie psychologische. Intelligente Entlohnungssysteme sollen motivieren und steuern, IT-Systeme entlocken „Big Data“ überraschende Perspektiven auf das Kaufverhalten von Kunden. E-Commerce substituiert tradierte Vertriebsaktivitäten, und die Globalisierung schafft neue Formen des Team Selling sowie Chancen und Herausforderungen durch Diversität. Und über allem schwebt das Damoklesschwert des Wirtschaftlichkeitsgebots.

Gerade der persönliche Verkauf gehört zu den teuersten Marketinginstrumenten, entzieht sich aber zugleich aufgrund der komplexen Interaktionen zwischen Selling und Buying Center herkömmlichen Optimierungsprozessen. Vertriebsleiter müssen daher konzeptionell die organisatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung der Unternehmensziele

¹ Im Folgenden wird aus Gründen der Übersichtlichkeit der Textdarstellung stets die geschlechtsneutrale Form verwendet.

schaffen. Gleichzeitig brauchen sie vertrieblichen „Stallgeruch“ und ein Verständnis dafür, wie Verkaufsmitarbeiter zu motivieren sind. Erfahrungsgemäß haben Hochschulabsolventen ein gutes Rüstzeug für die Konzeptionsebene, aber ein unzureichendes Gespür für die Durchführungsebene im Vertrieb. Bei erfahrenen Verkäufern ist es genau umgekehrt: Sie können verkaufen, aber häufig nicht führen. Welche Erfolgsfaktoren gelten also für die effektive Vertriebsleitung? Welche Stellhebel führen zu mehr Effizienz in der Vertriebsorganisation? Im globalen Wettbewerb ist der Vertrieb als Speerspitze des Unternehmens zu erfolgskritisch, um diese Frage im Trial-and-Error-Verfahren zu erforschen.

Vor diesem Hintergrund fand am 27. April 2012 im Audimax der NORDAKADEMIE in Elmshorn die dritte „Sales Convention“ unter dem Motto „In Führung gehen im Vertrieb – Erfolgsfaktoren für die Vertriebsleitung“ statt. Renommierte Experten aus Forschung, Beratung und Praxis diskutierten mit über 120 Zuhörern, welche Erfolgsfaktoren für die Führung von Vertriebsorganisationen relevant sind. Es gelang dank hochkarätiger Referenten, das Thema in Elmshorn angemessen zu beleuchten – die Diskussionen waren sicherlich für alle Teilnehmer spannend und hoffentlich auch inspirierend.

Doch wurde uns dort schnell klar: Die Anforderungen sind komplex und die Lösungsansätze vielfältig. In der Wissenschaft fehlen allgemein akzeptierte Modelle, dafür wird mit immer ausgefeilteren empirischen Methoden auf immer exotischere Teilprobleme der Vertriebsleitung eingegangen. Im Spannungsfeld von Rigour vs. Relevance bleibt die Praxisrelevanz akademischer Forschung allzu häufig auf der Strecke. In der Beratung dominiert das „Big Picture“ die praktische Umsetzung: Die strategischen Postulate aus den großen Consulting-Schmieden klingen beeindruckend, verfehlen aber in der Praxis häufig das charakteristische Wesen von Vertriebsorganisationen. Wenn Strategen auf Verkäufer treffen, prallt zumeist Anspruch auf Wirklichkeit. Kaum eine Unternehmensfunktion ist veränderungsresistenter als der Vertrieb. Vielleicht liegt das daran, dass bei vielen Veränderungsversuchen der Vergangenheit schlicht und einfach die Rechnung ohne den Vertrieb gemacht wurde. Welcher Praktiker glaubt denn wirklich, dass sich Kundenbeziehungen mit Datenbanken managen lassen? Welcher Verkäufer hat seinen Kunden jemals mithilfe von „Unternehmensleitbild“, „Vision“ oder „Corporate Governance“ zum Abschluss geführt? Und hat ein Markenhandbuch mit den allerfeinsten Corporate-Identity-Richtlinien schon einmal den Ausschlag in einer Preisverhandlung gegeben?

Es ist also nicht verwunderlich, dass die Vertriebsorganisation in manchem Unternehmen bedenklich einer Parallelwelt ähnelt. Manche Verkäufer sind erfolgreich, weil sie eben *nicht* jeder Modewelle hinterherrennen, sondern Verkaufen als einen Akt zwischenmenschlicher Interaktion sehen – mit psychologischen und sozialen Regeln, die seit Tausenden von Jahren unverändert gelten. Und so mancher Vertriebsleiter verdient sich den Respekt seiner Mitarbeiter und führt diese zum Erfolg, weil er Vorgaben aus der Zentrale einfach *nicht* umsetzt. Allerdings führt beides auch dazu, dass der Vertrieb in der Praxis von Legenden und Mythen durchsetzt ist und teilweise unsinnige Heuristiken als Verkäuferfolklore ein scheinbar ewiges Leben führen. Einer dieser Wiedergänger der Vertriebspraxis ist beispielsweise die Unsitte, den besten Verkäufer zum Vertriebsleiter zu machen – ohne Rücksicht darauf, dass die erfolgskritischen Kompetenzen beider Berufs-

bilder grundverschieden sind. Wer etwa schon einmal auf dem Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiterkongress erlebt hat, wie hochrangige Führungskräfte großer und renommierter Vertriebsorganisationen öffentlich über die „superschlaunen Herren Professoren“ und die „arroganten Triple-MBA-16V-Berater“ herziehen, der muss sich Sorgen machen. Nicht wegen der geradezu pogromartigen Stimmung, die diese Selbststilisierung als Hohepriester der Praxis in Teilen des Plenums hervorruft, sondern wegen der Zukunft deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb. Denn längst haben die dynamischen Umfeldveränderungen den Vertriebsalltag so fundamental umgekrempelt, dass die Parolen „Weiter so“ und „Wir gegen den Rest“ den Blick auf die Zukunft verstellen.

Zwar sind die Veränderungen tatsächlich so vielfältig, die Stellschrauben so unterschiedlich und die Konsequenzen im Einzelfall so intransparent, dass es keine „One size fits all“-Lösung geben kann. Wie mit der Sales Convention, so können auch wir mit diesem Werk nur Schlaglichter werfen, zentrale Aspekte akzentuieren und Beispiele herausgreifen. Wir sind nicht so hochmütig, hier ein abschließendes Werk vorlegen zu wollen. Vielmehr wollen wir bewusst die Breite des Themas skizzieren. Gleichwohl geht es uns grundsätzlich um Orientierung für Führungskräfte im Vertrieb. Dieses Werk soll sich einerseits von der allgegenwärtigen, fachlich meist allzu flachen und als Verkaufsförderung konzipierten „Beraterliteratur“ durch einen durchgängigen wissenschaftlichen Anspruch abheben. Andererseits haben wir versucht, die Inhalte so aufzubereiten, dass sie auch dem „real existierenden“ Vertriebsleiter relevant erscheinen. Dabei haben wir uns der Führung von Vertriebsorganisationen mit drei Fragekomplexen angenähert:

- *Strategische Perspektive der Vertriebsführung:* Welche Grundlagen sind für das strategische Vertriebsmanagement bedeutsam? Gibt es eine ergiebige Systematik, der es sich zu folgen lohnt? Welche grundsätzlichen Fähigkeiten braucht eine erfolgreiche Führungskraft im Vertrieb? Wie lassen sich strategische Wettbewerbsvorteile im und durch den Vertrieb umsetzen?
- *Koordinationsbezogene Perspektive der Vertriebsführung:* Wie kann man als Führungskraft im Vertrieb die „Inseldenke“ überwinden und als Team abteilungsübergreifend effektiv und effizient zum Wohle des Gesamtunternehmens zusammenarbeiten? Wie sieht ein professionelles Schnittstellenmanagement aus? Wie lassen sich häufig vernachlässigte Themen, wie etwa Kleinkundenmanagement, digitaler Vertrieb oder auch die Verzahnung mit Direktmarketingaktivitäten, in die Vertriebsprozesse integrieren?
- *Operative Perspektive der Vertriebsführung:* Welche Erfolgsfaktoren gelten für die Führung der Vertriebsorganisation im Tagesgeschäft? Wie lassen sich Vertriebsmitarbeiter steuern? Wie stellt man durchgängige Kundenorientierung im hektischen Tagesgeschäft sicher? Wer soll die Preishoheit erhalten? Wie sieht eine effektive Führungsarbeit aus? Wie sollten Führungskräfte im Vertrieb mit Stress umgehen? Und schließlich: Wie lassen sich Veränderungen im Vertrieb im Rahmen eines ganzheitlichen Change Managements effizient und effektiv umsetzen?

Mit dieser Auflistung von aus unserer Sicht spannenden Fragestellungen ist bereits in kurzer Form die Struktur des Buchs skizziert. Am Anfang eines jeden Teils findet sich zunächst ein Grundlagenbeitrag, den jeweils einer der drei Herausgeber geschrieben hat. Schon an der unterschiedlichen Ausrichtung der Herausgeber, die sich auch in den Beiträgen manifestiert, wird deutlich, dass uns Vielfalt wichtig war. Ann-Kristin Hölter kommt aus der quantitativ-empirischen Marketingschule, Lars Binckebanck verfolgt einen eher qualitativen Forschungsansatz und Alexander Tiffert ist als Berater für Organisationsentwicklung im Vertrieb insbesondere an systemtheoretischen Ansätzen interessiert. Es war nicht immer ganz leicht, diese Diversität unter einen Hut zu bringen, aber wir glauben, dass sich die zahlreichen Diskussionen im Hinblick auf die Qualität des fertigen Werks ausgezahlt haben.

Darüber hinaus war es uns unabhängig von unseren eigenen Schwerpunkten wichtig, die Führung von Vertriebsorganisationen konsequent aus drei unterschiedlichen Blickrichtungen darzustellen. Die *Perspektive der Forschung* befasst sich wissenschaftlich fundiert mit Teilaspekten der Vertriebsführung und soll die Thematik in der Breite erschließen. Die *Perspektive der Beratung* beschäftigt sich dagegen mit ausgewählten Erfolgspotenzialen für Führungskräfte im Vertrieb. Diese Beiträge renommierter Beratungshäuser erhalten ihre Fundierung vor allem durch die Praxiserfahrung von Spezialisten, die ihre jeweilige Thematik fortlaufend in Beratungsprojekten mit Firmen unterschiedlichster Größe und Branche diskutieren, implementieren und damit kontinuierlich überprüfen. Diese Artikel sind immer noch von übergeordnetem Charakter. Aus der *Perspektive der Praxis* („Best Practice“) werden branchenspezifische Herausforderungen beleuchtet, und zwar durch Experten, die in ihren jeweiligen Unternehmen eine operative und verantwortliche Position ausfüllen. Diese Beiträge haben zwar den höchsten Detaillierungsgrad, die Lektüre sei jedoch auch Branchenfremden empfohlen, da sich immer wieder übergeordnete Themen und Muster abzeichnen, die sich bei der Implementierung in anderem Kontext als hilfreich erweisen können.

In Teil 1 dieses Werks skizziert *Lars Binckebanck* Grundlagen des strategischen Vertriebsmanagements. Dabei beschäftigt er sich mit Entscheidungstatbeständen hinsichtlich Kundendefinition, -segmentierung und -priorisierung, mit der grundsätzlichen Definition von Wettbewerbsvorteilen im und durch den Vertrieb, mit Fragen der Kundenbeziehungsstrategie sowie mit Vertriebskanalstrategien.

Christian Belz entwirft eine Systematik des Verkaufsmanagements. Auf Basis eines Modells der Verkaufsführung vertieft er ausgewählte Aspekte und schafft so eine Übersicht der Schauplätze im Vertrieb. Gleichzeitig hinterfragt er die allgemeine Fixierung auf ein systematisches Vorgehen im Vertrieb und hält ein Plädoyer für Augenmaß und gesunden Menschenverstand.

David Scheffer und *Dietmar Moede* diskutieren Aspekte der psychologischen Eignungsdiagnostik im Vertrieb. Auf der Basis der PSI-Theorie charakterisieren sie die zentrale Herausforderung für Führungskräfte im Vertrieb im Spannungsfeld zwischen intuitiver und analytischer Informationsverarbeitung. Sie zeigen die Umsetzbarkeit ihrer Schlussfolgerungen instrumentengestützt und konkret im Rahmen eines Praxisbeispiels bei PENTAX.

Michael Budt und *Kai Lügger* konzentrieren sich auf das Vertriebsmanagement für Industriegüter. Ausgehend von den Besonderheiten des Industriegütergeschäfts stellen sie, differenziert nach Geschäftstypen, sehr fundiert die spezifischen Herausforderungen für die Vertriebsarbeit dar.

Lars Binckebanck und *Jessica Lange* thematisieren Komplexitätsmanagement als Führungsaufgabe im Vertrieb. Sie stellen Ursachen von Verkaufskomplexität dar und diskutieren Strategien für das Management von Verkaufskomplexität sowie Implikationen für Führungskräfte und Verkaufsmitarbeiter.

Abschließend liefern *Thomas Nieraad*, *Mark Delp* und *Mohan Joshi* ein Best-Practice-Beispiel von SCHOTT. Im Mittelpunkt steht dabei das Management der unterschiedlichen Perspektiven der deutschen Zentrale sowie US-amerikanischer und indischer Tochtergesellschaften.

In Teil 2 skizziert *Ann-Kristin Hölter* Grundlagen zur Koordination im Vertrieb. Dabei beschäftigt sie sich aus einer koordinationsbezogenen Perspektive mit Aspekten wie wertorientierter Kundensegmentierung, Vertriebskanal- und Kommunikationsstrategie sowie Informations- und Schnittstellenmanagement.

Heiko Frenzen schreibt über Team Selling. Dabei beleuchtet er Bedeutung und Formen ebenso wie Erfolgsfaktoren und entwirft ein konzeptionelles Modell des Erfolgs von Team Selling. Abschließend präsentiert er empirische Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren von Vertriebsteams.

Christian Schmitz, *Michael Ahlers* und *Christian Belz* fokussieren mit dem Kleinkundenmanagement einen häufig vernachlässigten Bereich der Kundenbetreuung im Vertrieb. Sie stellen empirische Studienergebnisse dar und identifizieren wesentliche Stellhebel für ein erfolgreiches Kleinkundenmanagement.

Tobias Fredebeul-Krein und *Manfred Krafft* analysieren den koordinierten Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaufendienst im Business-to-Business-Kontext auf der Basis einer explorativen Studie. Es gelingt ihnen so, zentrale Determinanten, Ziele und Erfolgsfaktoren an dieser Schnittstelle zu kennzeichnen und zu systematisieren.

Lars Binckebanck untersucht Ansätze des Schnittstellenmanagements zwischen Vertrieb und Marketing. Im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Effektivität stellt er zunächst ausgewählte herkömmliche Ansätze dar, bevor er einen Ansatz für ein Schnittstellenmanagement auf der Basis interaktiver Markenführung entwickelt.

Antje Niehaus und *Katrin Emrich* beschäftigen sich auf der Basis ihrer Erfahrungen als Beraterinnen bei CAPGEMINI CONSULTING mit Organisationsstrukturen im traditionellen und digitalen Vertrieb. Im Mittelpunkt stehen digitale Organisationsmodelle für einen Vertrieb 3.0.

Schließlich liefern *Sebastian Arndt* und *Josef Hesse* ein Best-Practice-Beispiel von SCHÄPER SPORTGERÄTEBAU. Dabei geht es um die koordinierte Zusammenführung zweier Vertriebsorganisationen nach einem Unternehmenszusammenschluss.

In Teil 3 skizziert *Alexander Tiffert* Grundlagen des operativen Vertriebsmanagements. Dabei beschäftigt er sich mit der Planung von Vertriebsressourcen und -gebieten, mit

Rollen- und Aufgabenbeschreibungen, Ziel- und Vergütungssystemen, Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung sowie der Motivation von Mitarbeitern.

Alexander Haas skizziert Bedeutung und Erfolgsfaktoren der Vertriebsführung und identifiziert dabei drei Erfolgsfaktoren: Managementkompetenzen, Verkaufsprozess und Führungsstil.

Alexander Tiffert und *Anna Bänfer* beschäftigen sich mit kompetenzorientierter Personalauswahl im persönlichen Verkauf. Im Mittelpunkt stehen dabei Kompetenzmodelle und entsprechende Instrumente in der Praxis. Diese Grundlagen werden anhand eines Praxisbeispiels (Assessment Center für Key Account Manager) veranschaulicht.

Friedemann W. Nerdinger thematisiert die Kundenorientierung im persönlichen Verkauf. Im Mittelpunkt stehen dabei die Wirkungen der Kundenorientierung, Möglichkeiten der Beeinflussung durch Mitarbeiterselektion und -training sowie kundenorientierte Führung unter besonderer Berücksichtigung der intrinsischen Motivation kundenorientierten Verhaltens.

Sandra Hake und *Manfred Krafft* diskutieren die Vorteilhaftigkeit der Delegation von Preissetzungskompetenz an den Verkaufsaußendienst. Mithilfe einer Abwägung von Pro und Kontra identifizieren sie Determinanten einer erfolgreichen Delegation von Preissetzungskompetenz.

Alexander Tiffert beschäftigt sich mit systemischen Ansätzen für das Change Management. Im Unterschied zum traditionellen Verständnis von Change Management werden auf der Basis eines erweiterten Organisationsverständnisses ein alternativer Ansatz entworfen und konkrete Handlungsoptionen für die operative Führungsarbeit abgeleitet.

Thomas Trilling diskutiert Stressmanagement für Führungskräfte im Vertrieb. Er skizziert zunächst die Bedeutung von Stress im Vertrieb und charakterisiert die Führungskraft in ihrer Vorbildrolle beim Umgang mit Stress. Anschließend entwirft er Grundpfeiler einer leistungsorientierten Vertriebskultur ohne Stress.

Harald L. Schedl, *Alexander Thöle* und *Daniel Korany* beschäftigen sich auf der Basis ihrer Erfahrungen als Berater bei SIMON-KUCHER & PARTNERS mit Vertriebssteuerung und -incentivierung. Dabei thematisieren sie Aspekte wie Vertriebssteuerung mittels Kennzahlen, Zielvereinbarungen und variable Entlohnung im Vertrieb.

Holger Dannenberg untersucht auf der Basis seiner Erfahrungen als Berater bei MERCURI INTERNATIONAL Ansätze des Aktivitätenmanagements im Vertrieb. Im Mittelpunkt stehen dabei Verkaufsprozesse als Produktionsfaktoren des Vertriebs.

Schließlich liefert *Ralf Menikheim* ein Best-Practice-Beispiel zur Führung im Vertrieb aus dem Finanzsektor. Dabei richtet er den Fokus insbesondere auf die Rollen der Führungskraft im Vertrieb.

Insgesamt ist ein Werk entstanden, auf das wir nach einem Jahr Arbeit mit Stolz blicken. Gleichwohl räumen wir gerne ein, dass sicherlich nicht alle Fragen beantwortet werden konnten. Doch wie so häufig in der Praxis angezeigt, beweisen wir an dieser Stelle „Mut zur Lücke“ und riskieren den Versuch einer Annäherung an die Thematik. Uns ist klar: Dies ist ein klassischer Fall von „Work in Progress“ – wir laden alle Leserinnen und Leser ein,

uns mit ihrem Feedback und ihrer Kritik die Richtung zu weisen, um das Thema adäquat weiterzuentwickeln.

An diesem „Zwischenstand“ zur Führung von Vertriebsorganisationen haben viele Helfer, Kollegen und Partner mitgewirkt. Zunächst gilt unser Dank den Referenten der NORDAKADEMIE Sales Convention 2012, der „Keimzelle“ dieses Buchs, für ihre Unterstützung und die tollen Vorträge: Prof. Dr. Alexander Haas für den wissenschaftlichen Input; Dr. Matthias Meifert ehem. Kienbaum Management Consultants und Markus Weise vom Deutschen Hockey Bund sowie den Praxisreferenten Hans-Joachim Kamp von Philips, Ralf Menikheim von Heidelberger Leben und Jan Van Riet von Melitta Haushaltsprodukte Europa. Weiterhin danken wir Christoph Pause und Klaus Dietzel für die Medienpartnerschaft mit dem Fachmagazin *acquisa*, Wilfried Rähse von Crocodile Media für die Medienarbeit und Joachim Jürss für das Mediendesign. Schließlich bedanken wir uns natürlich bei den vielen Teilnehmern der Sales Convention, die hoffentlich auch bei den nächsten Veranstaltungen an der NORDAKADEMIE wieder zahlreich mit dabei sein werden.

Herzlich danken wir den beteiligten Autoren für ihre wichtigen Beiträge zu diesem Werk, für die häufig spontane und vorbehaltlose Bereitschaft zur Mitwirkung, die sorgfältige Erstellung der Manuskripte sowie die Disziplin, den doch recht eng gesetzten Zeitrahmen einzuhalten. Dieses Engagement ist umso höher einzuschätzen, da die meisten Autoren hohen beruflichen Belastungen ausgesetzt sind.

Wir freuen uns, dass der Verlag Springer Gabler dieses Buch veröffentlicht. Für die professionelle, hilfsbereite und unkomplizierte Betreuung und Zusammenarbeit danken wir Frau Angela Pfeiffer.

Schließlich möchten wir uns ganz besonders bei unseren Kollegen und Mitarbeitern bedanken: Anna Bänfer in Hamburg und Jessica Lange in Elmshorn haben stets den Überblick behalten und dafür gesorgt, dass alle Puzzleteile dieses Werks vollständig und in grafisch ansprechender Form an den Verlag gehen konnten. Prof. Dr. Georg Plate hat als Präsident der NORDAKADEMIE die Sales Convention und das Buchprojekt tatkräftig unterstützt, finanziell wie ideell. Das wiederum wird ihm ermöglicht durch die Aktionäre der NORDAKADEMIE. Auch ihnen gebührt, last but not least, ein herzliches Dankeschön.

Das Buch richtet sich an Führungskräfte in Marketing und Vertrieb. Für Studierende soll ein Gebiet geöffnet werden, das viele Fachhochschulen und Universitäten bisher vernachlässigen. Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir wichtige Impulse, die sie selbst weiterentwickeln und umsetzen können. Gleichzeitig freuen wir uns über kritische Rückmeldungen.

Elmshorn und Hamburg, im April 2013

Lars Binckebank
Ann-Kristin Hölter
Alexander Tiffert

Inhaltsverzeichnis

Die Herausgeber	XVII
Die Autoren	XIX
 Teil I Strategische Perspektive der Vertriebsführung	
Grundlagen zum strategischen Vertriebsmanagement	3
Lars Binckebanck	
Systematik des Verkaufsmanagements	37
Christian Belz	
Selektionskriterien für Mitarbeiter im Vertrieb	51
David Scheffer und Dietmar Moede	
Vertriebsmanagement für Industriegüter	67
Michael Budt und Kai Lügger	
Komplexitätsmanagement als Führungsaufgabe im Vertrieb	91
Lars Binckebanck und Jessica Lange	
Best Practice: International Sales Leadership at SCHOTT – Managing Local Motivation for Global Success	115
Thomas Nieraad, Mark Delp und Mohan Joshi	
 Teil II Koordinationsbezogene Perspektive der Vertriebsführung	
Grundlagen zur Koordination im Vertrieb	129
Ann-Kristin Hölter	
Team Selling	155
Heiko Frenzen	

Stellhebel im Kleinkundenmanagement	171
Christian Schmitz, Michael Ahlers und Christian Belz	
Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaußendienst im Business-to-Business-Kontext	189
Tobias Fredebeul-Krein und Manfred Krafft	
Schnittstellenmanagement zwischen Vertrieb und Marketing durch interaktive Markenführung	209
Lars Binckebanck	
Organisationsstrukturen im traditionellen und digitalen Vertrieb	251
Antje Niehaus und Katrin Emrich	
Best Practice: Zusammenführung von Vertriebsstrukturen im Rahmen einer Firmenfusion am Beispiel der Schäper Sportgerätebau GmbH	265
Sebastian Arndt und Josef Hesse	
Teil III Operative Perspektive der Vertriebsführung	
Operatives Vertriebsmanagement	277
Alexander Tiffert	
Bedeutung und Erfolgsfaktoren der Vertriebsführung	309
Alexander Haas	
Kompetenzorientierte Personalauswahl im persönlichen Verkauf	325
Alexander Tiffert und Anna Bänfer	
Kundenorientierung im persönlichen Verkauf	349
Friedemann Nerdinger	
Preissetzungskompetenz im Verkaufsaußendienst – Delegation um jeden Preis? .	363
Sandra Hake und Manfred Krafft	
Everything changes – systemische Ansätze für das Change Management	381
Alexander Tiffert	
Stressmanagement für Führungskräfte im Vertrieb	403
Thomas Trilling	
Vertriebssteuerung und -incentivierung	425
Harald L. Schedl, Alexander Thöle und Daniel Korany	

Grundlagen zum Aktivitätsmanagement im Vertrieb	435
Holger Dannenberg	
Führung im Vertrieb – Einblicke in die Praxis	445
Ralf Menikheim	

Die Herausgeber

Prof. Dr. Lars Binckebanck leitet den Masterstudiengang „Marketing & Sales Management“ an der Nordakademie in Elmshorn. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Lüneburg, Kiel und Preston (UK) promovierte er am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen. Prof. Binckebanck war seit 1997 in leitender Funktion als Marktforscher, Unternehmensberater und Vertriebstrainer tätig, bevor er zuletzt als Geschäftsführer bei einem führenden Münchener Bauträger für Verkauf und Marketing verantwortlich zeichnete.

Kontakt: lars.binckebanck@nordakademie.de



Dr. Ann-Kristin Hölter ist Dozentin an der Nordakademie in Elmshorn. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre promovierte sie bei Prof. Krafft am Institut für Marketing in Münster. Anschließend war sie als Markt- und Wettbewerbsanalytistin bei einem amerikanischen Gesundheits- und Konsumgüterkonzern mit strategischen Fragestellungen beauftragt. Ihre Forschung befasst sich mit der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb sowie mit der Steuerung von Verkaufsaußendienstmitarbeitern.

Kontakt: ann-kristin.hoelter@nordakademie.de



Dr. Alexander Tiffert studierte Wirtschaftsingenieurwesen und promovierte am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock. Danach war er Berater in einer renommierten internationalen Vertriebsberatung, bevor er 2010 sein eigenes Beratungsunternehmen gründete. Heute begleitet er mit seinem Team komplexe Prozesse zur Führungs- und Organisationsentwicklung im Vertrieb und bei Unternehmen im hochdynamischen Marktumfeld. Er ist zudem Lehrbeauftragter für Vertriebsmanagement und systemische Organisationsentwicklung.

Kontakt: atiffert@dr-tiffert.de



Die Autoren

Michael Ahlers ist geschäftsführender Gesellschafter der SUXXEED Sales for your Success GmbH. Er lernte Bankkaufmann und studierte Betriebswirtschaftslehre in Mainz und Leeds (UK). Nachdem er als Key Accounter in der Automobilbranche tätig war, bekleidete er mehrere verantwortliche Positionen in den Bereichen Vertriebsservice sowie Unternehmensentwicklung in der IT-Branche – zunächst als Direktor für Process Reengineering und später als Director Managed Services unter mehrfach wechselnden Muttergesellschaften. Es folgten die Geschäftsführerfunktion bei einem Nürnberger Kommunikationsdienstleister, Bereich Operations sowie der Aufbau von dessen ersten europäischen Niederlassungen. Danach gründete er die SUXXEED Sales for your SUCCESS GmbH.

Kontakt: michael.ahlers@suxceed.de



Sebastian Arndt absolvierte bei der Firma Schäper Sportgerätebau GmbH in Münster erfolgreich die Ausbildung zum Industriekaufmann. Danach wurde er als Vertriebsreferent Im- und Export übernommen. Sebastian Arndt ist Mitglied des IHK Exportclubs (Münster). Seit 2011 studiert er nebenberuflich an der Fachhochschule für Ökonomie und Management in Essen. Angestrebter Abschluss ist der Bachelor of Arts (Business Administration) Anfang 2015.

Kontakt: sarndt@sportschaeper.de



Anna Bänfer ist Projektmitarbeiterin bei der Unternehmensberatung Dr. Tiffert Vertriebsentwicklung mit Kultur und begleitet dort Projekte zur Führungs- und Organisationsentwicklung. Anna Bänfer absolvierte ihr Studium in Business Psychology an der Hochschule Fresenius mit den Schwerpunkten Personalpsychologie, Organisationsmanagement und International Management. Entwicklung und Implementierung von Führungsleitlinien sind unter anderem ihre heutigen Arbeitsschwerpunkte. Sie war zudem mehrere Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Wabe-Institut für Sozialforschung und Organisationsberatung tätig.

Kontakt: anna.baenfer@wabe-institut.de



Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und leitet seit 1991 das Institut für Marketing. Die Kompetenzzentren des Instituts umfassen die Bereiche Business-to-Business-Marketing, Hightech-Marketing, Distribution und Kooperation, Marketingplanung und -controlling. Die Basisbereiche des Instituts stellen die Universitätslehre und Führungskräfte Weiterbildung dar. In der Lehre engagiert sich Prof. Belz in verschiedenen Fachbereichen des Management und Marketings und koordiniert den Masterstudiengang „Marketing, Dienstleistungsmanagement und Kommunikation“. Christian Belz ist Verwaltungsrat in verschiedenen Unternehmen sowie Mitglied im Stiftungsausschuss des Kinderdorfs Pestalozzi. Er ist zudem Mitbegründer und -herausgeber der Fachzeitschrift „Marketing Review St. Gallen“ (früher Thexis).

Kontakt: christian.belz@unisg.ch



Dr. Michael Budt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien des Marketing Center Münster (MCM). Er promovierte bei Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zu strategischen Allianzen in Standardisierungskämpfen. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Wahrnehmung und Adaption von Netzeffekttechnologien sowie der Vertrieb von Industriegütern. Michael Budt absolvierte sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation, Personal, Innovation und Controlling.

Kontakt: michael.budt@uni-muenster.de



Holger Dannenberg studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster und gründete nach verschiedenen Positionen im Absatzbereich bei Unilever ein heute bundesweit erfolgreich tätiges Dienstleistungsunternehmen im KFZ-Servicebereich, Clean Car. Holger Dannenberg ist seit 2000 Geschäftsführer der Mercuri International Deutschland GmbH, Global Partner und verantwortlich für die Mercuri-Aktivitäten in Deutschland. Er ist renommierter Berater, Trainer und Autor zahlreicher Artikel, Fachbücher und Studien zum Thema Vertrieb.

Kontakt: holger.dannenberg@mercuri.de



Mark Delp ist Executive Vice President Sales, Marketing & Innovation bei der SCHOTT Gemtron Corporation (USA). Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der University of Tennessee. Mark Delp hat über 30 Jahre operative Management- und Führungserfahrung in verschiedenen Vertriebs- und Marketingfunktionen, schwerpunktmäßig in den Bereichen Glasherstellung und Glasverarbeitung. Er entwickelte und implementierte im Rahmen seiner Verantwortungen grundlegende Wachstumsstrategien auf der Basis von Produktentwicklungen, Lizenzierungen, Mergers & Acquisitions, vertikaler Integration sowie organischem Wachstum aus bestehenden Geschäften heraus.

Kontakt: mark.delp@us.schott.com



Katrin Emrich ist Managing Consultant im Bereich „Marketing Sales & Service“ bei Capgemini Consulting Deutschland. Nach dem Studium der Biologie an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen war sie fünf Jahre in einem internationalen Pharmaunternehmen in verschiedenen Funktionen als Vertriebsmitarbeiterin, Marktforscherin und Produktmanagerin tätig. Katrin Emrich berät seit 2000 branchenübergreifend internationale Unternehmen zu strategischen Themen aus den Bereichen Vertrieb und Marketing.

Kontakt: katrin.emrich@capgemini.com



Dr. Tobias Fredebeul-Krein ist Vertriebsmarketingleiter bei der Landwirtschaftsverlag GmbH, dem führenden europäischen Fachverlag für Agrarmedien. Nach dem Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre in Münster und London promovierte er 2011 bei Prof. Krafft am Institut für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität zum Thema „Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaußendienst im B2B-Kontext“. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Sales Management, Direktmarketing, integrierte Marketingkommunikation sowie Medienmanagement.

Kontakt: t.fredebeul-krein@uni-muenster.de



Dr. Heiko Frenzen ist Lecturer für Marketing an der Aston Business School in Birmingham (UK). Zuvor arbeitete er als Post-Doctoral Fellow am Sales Excellence Institute des Bauer College of Business an der University of Houston, Texas (USA), sowie als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Münster und der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Hier promovierte er 2008 zum Thema „Teams im Vertrieb – Gestaltung und Erfolgswirkungen“. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Vertriebssteuerung, Business-to-Business-Marketing, Team Management sowie Direktmarketing.

Kontakt: h.frenzen@aston.ac.uk



Prof. Dr. Alexander Haas ist Professor für Marketing an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Vorher war er an den Universitäten Graz (AT), Bern (CH) und Nürnberg (D) tätig. Viele andere Universitäten in Europa und den USA haben ihn als Gastprofessor und zu Gastvorträgen eingeladen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Kundenorientierung von Unternehmen und Mitarbeitern, Strategieimplementierung sowie Vertriebsmanagement & Persönlicher Verkauf. Dazu hat er zahlreiche Projekte mit Unternehmen durchgeführt und Beiträge in führenden Fachzeitschriften verfasst.

Kontakt: alexander.haas@wirtschaft.uni-giessen.de



Sandra Hake ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Sie studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marketing, Human Resource Management und internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Ruhr-Universität Bochum. Seit April 2009 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing von Prof. Dr. Krafft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Direktmarketing und Sales Management.

Kontakt: s.hake@uni-muenster.de



Dr. Josef Hesse ist geschäftsführender Inhaber der Firma Schäper Sportgeräte Vertriebs-GmbH aus Münster. Nach dem erfolgreichen Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster promovierte er am Lehrstuhl für Distribution und Handel bei Prof. Ahlert am Marketing Centrum Münster (MCM). Josef Hesse war bereits vor seiner Promotion in leitender Funktion in einem Start-up der New Economy tätig. Neben seinem derzeitigen Aufgabenbereich im eigenen Unternehmen übernimmt er immer wieder die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten im Rahmen von Bachelor- oder Masterarbeiten.

Kontakt: jhesse@sportschaeper.de



Mohan Joshi studierte Chemieingenieurwesen am Birla Institute of Technology and Science und hat einen MBA-Abschluss der Chandigarh Business School (Indien). Er arbeitete bei verschiedenen indischen Firmen im In- und Ausland. 1998 begann er als Leiter des neu gegründeten Vertriebsbüros Indien bei SCHOTT und wurde anschließend Geschäftsführer Indien für die Einheit Pharmaceutical Tubing mit lokaler Produktion. Aktuell arbeitet Mohan Joshi als strategischer Berater für SCHOTT und andere indische Firmen. Er wird regelmäßig als Referent von verschiedenen Gremien, Industrieverbänden und akademischen Instituten engagiert.

Kontakt: mohan.joshi@global-alliances.in



Daniel Korany ist Consultant bei Simon-Kucher & Partners in München. Sein Fokus liegt im strategischen Marketing, insbesondere in der Optimierung von Preis- und Vertriebsmanagement. Zuvor sammelte er Erfahrung bei globalen Unternehmen wie beispielsweise Danone oder Tyson. Daniel Korany studierte International Marketing in Deutschland und Mexiko.

Kontakt: daniel.korany@simon-kucher.com



Prof. Dr. Manfred Krafft ist seit Anfang 2003 Direktor des Instituts für Marketing (IfM) an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Nach seiner Promotion im Jahre 1994 habilitierte er zum Thema „Kundenbindung und Kundenwert“ an der Universität Kiel. Anfang 1999 übernahm er den Otto-Beisheim-Lehrstuhl für Marketing der WHU Koblenz. Im Rahmen seiner Forschungs- und Lehrtätigkeiten orientiert er sich an Customer Management, Direktmarketing und Sales Management. Diese Schwerpunkte werden insbesondere durch Aspekte der quantitativen Marketingforschung ergänzt. Professor Krafft veröffentlichte zahlreiche deutsch- und englischsprachige Beiträge in renommierten Fachzeitschriften sowie Beiträge in Sammelbänden. Zudem ist er Gewinner des ersten internationalen ISMS Practice Prize für den herausragenden Transfer wissenschaftlicher Konzepte in die unternehmerische Praxis.

Kontakt: mkrafft@uni-muenster.de



Jessica Lange ist wissenschaftliche Angestellte an der NORDAKADEMIE Elmshorn. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre war Jessica Lange einige Jahre als Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Corporate Compliance und Risikomanagement tätig. Ende 2011 begann sie eine Promotion zum Thema „Werte- und Risikomanagement in der kommunalen Energieversorgung“ an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in Zusammenarbeit mit der HTWG Konstanz.

Kontakt: jessica.lange@nordakademie.de



Kai Lügger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien des Marketing Center Münster (MCM) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seine Forschungsschwerpunkte sind der Einfluss von Verhandlungen sowie die Wirkung von Marken bei Austauschprozessen zwischen Industriegüterunternehmen. Kai Lügger absolvierte sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und an der BI Norwegian Business School in Oslo mit den Schwerpunkten Controlling, Internationales Management und Marketing.

Kontakt: kai.luegger@uni-muenster.de



Ralf Menikheim ist CFP und studierte Finanzökonomie an der EBS Finanzakademie in Oestrich-Winkel. Ralf Menikheim war lange Zeit im Direktvertrieb tätig. Mitte der 1990er Jahre legte er seinen Fokus auf den Aus- und Aufbau von Vertriebsstrukturen bei einigen Finanzintermediären. Seit 2001 bekleidete er diverse Führungspositionen bei renommierten in- und ausländischen Versicherungskonzernen, zum Beispiel HDI. Aktuell verantwortet er den Vertrieb eines Lebensversicherers in Deutschland.

Kontakt: menikheim@web.de



Dietmar Moede studierte Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation an der Bundeswehruniversität in Hamburg. Nach seiner Bundeswehrzeit übernahm er verschiedene Aufgaben im Personalbereich in unterschiedlichen deutschen und internationalen Unternehmen, sowohl in der Linienfunktion als auch als Personalberater. Als zertifizierter Profiler von unterschiedlichen Persönlichkeitstestverfahren nutzt er diese seit 15 Jahren in den Bereichen Recruiting, Training, Personalentwicklung und Employer Branding. Seit 2007 ist Dietmar Moede bei der PENTAX Europe GmbH als General Manager Human Resources EMEA für den Bereich Personal in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika zuständig.

Kontakt: moede.dietmar@pentax.de



Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger ist Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. Nach dem Studium der Psychologie, Soziologie und Pädagogik an der Universität München promovierte er am dortigen Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie zum Dr. phil. und habilitierte sich anschließend ebenfalls in München. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen die folgenden Bereiche: Psychologie der Dienstleistung und des persönlichen Verkaufs; Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit; produktives, extraproduktives und kontraproduktives Arbeitsverhalten; Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur.

Kontakt: friedemann.nerdinger@uni-rostock.de



Dr. Antje Niehaus ist Principal im Bereich Marketing, Sales & Service bei Capgemini Consulting Deutschland und verantwortet in diesem Bereich das Thema Vertrieb. Nach dem Studium der Biochemie an der Privaten Universität Witten/Herdecke und der Promotion in Neurobiologie an der Universität Heidelberg war sie drei Jahre in der Entwicklung und Qualitätssicherung eines internationalen Life-Sciences-Unternehmens tätig. Seit 2001 fokussiert sich Antje Niehaus auf Vertriebs- und Marketingthemen und berät branchenübergreifend internationale Unternehmen zu aktuellen strategischen und fachlichen Fragestellungen.

Kontakt: antje.niehaus@capgemini.com



Thomas Nieraad ist Senior Vice President Global Sales, Marketing & Innovation der Business Unit Flat Glass bei der SCHOTT AG, Mainz. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Mainz und Saarbrücken startete er 1986 bei der SCHOTT AG als internationaler Vertriebsstrainee. Thomas Nieraad hatte während seiner beruflichen Laufbahn diverse Leitungsfunktionen im globalen Vertrieb und die Gesamtverantwortung von Organisationseinheiten im In- und Ausland bei der SCHOTT AG inne und arbeitet heute in verschiedenen internationalen Programmen des Konzerns sowie externen Gremien.

Kontakt: thomas.nieraad@schott.com



Harald L. Schedl ist Partner der globalen Strategieberatung Simon-Kucher & Partners. Er studierte Betriebswirtschaftslehre und Maschinenbau an der Technischen Universität Stuttgart mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Organisation, Marketing und Fertigungstechnik. Sein Branchenfokus bei Simon-Kucher liegt auf dem Maschinen- und Anlagenbau, der Verpackungsindustrie sowie Manufacturing. Als Partner bei Simon-Kucher betreut Harald Schedl seit 2003 europaweit Unternehmen der herstellenden Industrie sowie Unternehmen aus Handel und Dienstleistung. Er ist Spezialist für Strategie, Innovation, Vertrieb und Pricing. Neben Großkonzernen berät Harald Schedl viele klein- und mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen.

Kontakt: harald.schedl@simon-kucher.com



Prof. Dr. David Scheffer studierte Psychologie an der Universität Osnabrück. Zwischen 1992 und 2008 betrieb er Grundlagenforschung in Osnabrück und Hamburg zu impliziten Persönlichkeitssystemen und kann hierzu eine Vielzahl an Veröffentlichungen in nationalen und internationalen Fachpublikationen nachweisen. Daneben übernahm er zahlreiche Beratungsmandate in den Bereichen Personalauswahl, Mitarbeitermotivation, Organisationsentwicklung und Marketingforschung in namhaften Unternehmen. Seit 2008 ist er wissenschaftlicher Leiter der NeuroIPS Methode, geschäftsführender Gesellschafter der MassineScheffer GmbH in Berlin und Professor für Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie an der NORDAKADEMIE.

Kontakt: david.scheffer@nordakademie.de



Prof. Dr. Christian Schmitz ist Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings und Leiter des Kompetenzzentrums Business-to-Business-Marketing an der Universität St. Gallen. Prof. Schmitz studierte Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg, der Katholischen Universität Eichstätt und der European Business School London. Er promovierte am Institut für Marketing bei Prof. Belz an der Universität St. Gallen. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit Fragen des Business-to-Business-Marketings, des Vertriebsmanagements, des persönlichen Verkaufs und der Marketingstrategie.

Kontakt: christian.schmitz@unisg.ch



Alexander Thöle ist Director bei Simon-Kucher & Partners in Bonn. Seine hauptsächlichen Beratungsthemen sind Wachstumsstrategien, Vertrieb, Kundenbindung und Pricing. Zu seinen Kunden gehören sowohl Großkonzerne als auch mittelständisch geprägte Unternehmen der herstellenden Industrie, insbesondere im Bereich der erneuerbaren Energien. Vor seiner Zeit bei Simon-Kucher war Alexander Thöle im Bertelsmann-Konzern tätig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster.

Kontakt: alexander.thoele@simon-kucher.com

