»Vertrieb bleibt People-Business«

Auch wenn im Verkauf der persönliche Kundenkontakt erfolgsentscheidend bleibt, sollte sich der Vertrieb stärker mit dem Thema Social Media auseinandersetzen. Dieses Fazit ziehen Vertriebsleiter und Unternehmensberater beim acquisa-Roundtable.

Moderation _ Klaus Dietzel

acquisa: Weder die Erdbebenkatastrophe in Japan noch die Schuldenkrise der Eurostaaten haben den Aufschwung in Deutschland bislang stoppen können. Nach der Finanz- und Wirtschaftskrise expandieren deutsche Unternehmen mit einer Dynamik, die vor wenigen Jahren kaum vorstellbar gewesen wäre. Dennoch steigen die Unsicherheiten: Was kommt da auf den Vertrieb zu?

Peter Eichmüller: Ich bin sehr optimistisch. Es brummt an allen Ecken und Enden. Deutschland ist mit hohem Tempo und erschreckendem Ausmaß in die Krise hineingeschlittert und kommt nun in gleicher Weise wieder heraus.

Jörg Gierth: Der Trend kennt derzeit nur eine Richtung – nach oben. Ich denke, dass es weiter aufwärts gehen wird.

Michael Merdenz: Als Lieferant für Anlagenbauer und für die Groß- und Petrochemie spüren wir sehr deutlich, dass es rapide aufwärts geht. Für die nächsten Monate bin ich ebenfalls guter Dinge.

Mirza Hayit: Auch wenn die Zeiten, an denen man sich nur ans Faxgerät zu stellen brauchte, um Bestellungen entgegenzunehmen, vorbei sind, stimmt die derzeit vorherrschende Investitionsfreude der Unternehmen zuversichtlich. Wir betreuen immerhin rund 600.000 Kunden im B2B-Bereich, von denen der Großteil – über alle Branchen hinweg – optimistisch in die Zukunft blickt.

Harald H. Pirwitz: Das Geld der Verbraucher sitzt wieder lockerer, das spüren wir als B2C-Anbieter sehr deutlich. Aber man muss auch sehen, dass der Aufschwung sehr stark exportgetrieben ist. Ob die Binnennachfrage ein Abflauen des Exports auffangen kann, möchte ich bezweifeln. Also gilt es, wachsam zu bleiben. Die Bäume wachsen nicht in den Himmel.

Werner Freyer: Als Zulieferer für die Industrie haben wir die Krise sehr deutlich zu spüren bekommen. Doch durch straffes Kostenmanagement konnten wir die Auswirkungen gering halten. Nach zehn Monaten Talfahrt haben wir 2010 unser bestes Geschäftsjahr erlebt. Und die ersten Monate im laufenden Jahr lassen eine neuerliche Verbesserung möglich erscheinen.

Rüdiger Reiber: Wir sind in der glücklichen Lage, dass wir auch in konjunkturell schwachen Phasen gute Geschäfte machen. Dann verreisen die Leute weniger und verbringen mehr Zeit in ihren Gärten, in welche sie dann mehr investieren. Und auch in konjunkturellen Hochphasen wie der jetzigen profitieren wir. Ich bin sehr zuversichtlich, dass der Aufschwung weiter anhält.

Siegfried Kreuzer: Bei aller Zuversicht möchte ich darauf hinweisen, dass der konjunkturelle Höhepunkt in nicht wenigen Branchen – vor allem in der Halbleiterindustrie – schon erreicht wurde.

»DIE ANFORDERUNGEN BEIM KUNDEN WERDEN WEITER STEIGEN. DIE SALES-TEAMS MÜSSEN DIESEN ANSPRÜCHEN MIT NOCH MEHR QUALITÄT GERECHT WERDEN.«

MIRZA HAYIT, Geschäftsführer Haufe-Lexware Services, Planegg-Martinsried

Fotos: Anna Mc Master

Ich bin ein durchaus positiver Mensch, aber man darf nicht vergessen, dass Wirtschaft zyklisch ist. Es ist verständlich, dass Unternehmen so lange wie möglich auf der Euphoriewelle reiten wollen – aber der nächste Abschwung ist so sicher wie das Amen in der Kirche.

acquisa: Was also sollten Vertriebsleiter jetzt tun, um das Bestmögliche für ihre Unternehmen herauszuholen?

Kreuzer: Jedes Unternehmen muss jetzt das tun, was man immer tun muss im Vertrieb – nämlich den Verkaufstrichter von oben gut füllen, ihn dann strukturiert abarbeiten, dann kommt unten auch etwas Positives heraus. Und dies auf jeden Fall mit einer höheren Erfolgsquote als bei Firmen, die den ganzen Verkaufsprozess eher unstrukturiert angehen. Aber auch von falschem Aktionismus ist abzuraten – Unternehmen sollten genau vorhersehen, welches Neugeschäft sie mit ihren Ressourcen auch bewältigen können. Besonders wichtig: Unternehmen sollten jetzt wesentlich stärker in ihre Kundenbeziehungen investieren, um für den nächsten Abschwung gewappnet zu sein.

Hayit: Wir haben mit antizyklischem Handeln gute Erfahrungen gemacht. Jetzt ist erneut eine gute Zeit, Geld zum Aufbau eines schlagkräftigen Vertriebs in die Hand zu nehmen. Und natürlich bleibt die Investition in die Kundenbeziehung ein Hauptziel – da kann der Verkaufstrichter noch so gut gefüllt sein.

Pirwitz: Unternehmen sollten im Vertrieb durchaus noch eine Schippe drauflegen. Ich denke da unter anderem an den Aufbau neuer Vertriebswege oder die Nutzung neuer technischer Möglichkeiten. Wir haben mit dem Ausbau unserer Internet-Plattformen – nicht nur im Bereich B2C, sondern vor allem auch im B2B-Bereich – im Sinne eines ganzheitlichen Multichannel-Ansatzes neue Umsatzquellen erschlossen. Ich denke, dass derlei brachliegende Potenziale in vielen Betrieben gehoben werden könnten.

Gierth: Potenziale sehe ich auch in der Optimierung von Vertriebsprozessen. Vor allem in einer Verbesserung der Verwaltung. Da kann bei vielen Betrieben sicherlich noch einiges bewegt werden. Und diese Aufgabe sollte gerade jetzt angegangen werden. Auch sollten Firmen über ihre Geschäftsmodelle reflektieren und diese hinsichtlich einer Tauglichkeit über das Jahr 2020 hinaus hinterfragen.

Merdenz: Der Ausbau eines schlagkräftigen Vertriebs ist allerdings gar nicht einfach. Wir stellen immer wieder fest, wie schwierig es ist, gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiter für den Verkauf zu gewinnen. Hierin sehe ich eine der großen Herausforderungen.

acquisa: Werden die guten Verkäufer hierzulande knapp?

Merdenz: Es ist sicherlich einfacher, junge Hochschulabsolventen für eine Karriere bei BMW, Adidas oder SAP zu gewinnen. Als Hidden Champion müssen wir uns da beim Gehalt manchmal an die Decke strecken. Doch es geht nicht nur um Geld. Die Atmosphäre im Unternehmen ist für viele Mitarbeiter extrem wichtig. Die weichen Faktoren werden zudem immer wichtiger. Dies wird von vielen Firmen sträflich vernachlässigt. Ich denke, dass Unternehmen über ein gutes Betriebsklima sehr viel für die Mitarbeiterzufriedenheit leisten können.

Freyer: Gute Verkäufer finden, gute Verkäufer halten – das ist sicherlich eine der ganz großen Herausforderungen unserer Zeit. Doch ich würde das nicht allein auf den Vertrieb beschränken. Das gilt für alle Mitarbeiter. Unternehmen brauchen ein ganzheitliches Konzept, welches auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter abbildet und ihnen Möglichkeiten bietet, sich weiterzuentwickeln. Wir versuchen das mit langfristigen Schulungsmaßnahmen und betreiben seit Jahren eine eigene Weiterbildungsakademie.

Pirwitz: Gerade bei der Gewinnung von neuen Mitarbeitern sind wir stark an Universitäten und in studentischen Vereinigungen aktiv. Über ein professionelles Pre-Recruitung-System haben wir schon so manches Verkaufstalent gewonnen.

Gierth: Die Diskussion zeigt mal wieder, dass Unternehmen sich stärker als Marke präsentieren und ihren Vertrieb als Markenbotschafter positionieren müssen.

Eichmüller: Ich fasse das mal unter Employer Branding zusammen ...

Reiber: Eine gute Personalführung zeichnet sich schon seit jeher dadurch aus, dass sie langfristig ausgelegt ist. Das ist im Vertrieb noch wichtiger.

Kreuzer: Denn es gibt nichts Teureres, als einen Vertriebsmitarbeiter nach einem Jahr wieder austauschen zu müssen. Deshalb sollten Unternehmen bei der Einstellung besonders da- [...

DVVK 2012

»NACH DEM KONGRESS IST VOR DEM KONGRESS«

Am 14. und 15. April fand in München der 34. Deutsche Vertriebs- und Verkaufsleiter-Kongress statt. Branchenübergreifend und in exklusiver Umgebung trafen sich Top-Entscheider aus Vertrieb und Verkauf beim jährlichen Jour Fixe, um von Referenten wie dem Zukunftsforscher Sven Gabor Jánsky, den Verkaufstrainern Roger Rankel und Rolf H. Ruhleder sowie der Torwartlegende Oliver Kahn zu lernen.

Vorschau 2012: Kompaktwissen und Informationen über aktuelle Themen und Trends in Vertrieb und Verkauf bietet auch der 35. DVVK im kommenden Jahr.

Referenten 2012: Jetzt schon zugesagt haben: Professor Dr. Peter Bofinger, Mitglied des Rats der Wirtschaftsweisen, sowie Deutschlands bekanntester Gedächtnistrainer Oliver Geisselhart. Weitere Top-Speaker folgen.

Termin: 29. und 30. April 2012
Ort: München
Veranstalter: Haufe Akademie

www.dvvk.de

»TROTZ ALLER NEUEN TECHNISCHEN MÖGLICHKEITEN ZÄHLT IM VERKAUF DOCH HAUPTSÄCHLICH DER PERSÖNLICHE KONTAKT. NOCH NIE WAR PEOPLE-BUSINESS WICHTIGER ALS HEUTE.«

PETER EICHMÜLLER, Geschäftsführer Communical, Bayreuth

»ES WIRD IMMER SCHWIERIGER ZU PLANEN, WEIL SICH DER WANDEL NICHT NUR IMMER SCHNELLER VOLLZIEHT, SONDERN WEIL ER AUCH IMMER KOMPLEXER IST.«

RÜDIGER REIBER, Gardena International, Ulm

rauf achten, dass die potenziellen Kandidaten bereits eine Verkaufsschule absolviert haben. Die Vertriebsleiter fällen ihre Entscheidungen (zu) oft aus einem reinen Bauchgefühl heraus. Die Abteilung Human Resources könnte diese mit etwas Strategie unterfüttern, tut sich jedoch bei der Bewertung von Vertriebsmitarbeitern stets schwerer als bei anderen. Verkäufer verkaufen sich selbst eben immer besonders gut ...

Hayit: Wirklich gute Verkäufer sind wie Opern-Diven. Um diese zufriedenzustellen, muss einfach alles stimmen: Das Fix-Gehalt, die Provision, der Dienstwagen, das Kundenportfolio, die Innovationen, die Weiterbildungsmöglichkeiten etc. Das ist ein komplexes Thema – das Gesamtpaket muss stimmen.

Kreuzer: Ach hören Sie mir auf mit Diven. Genau das ist doch das Manko. Keiner traut sich, die guten Verkäufer anzugreifen, wenn sie eine schlechte Performance abliefern. Die Unternehmen fürchten, dass diese ihre Kunden mitnehmen könnten. Viele Firmenchefs haben Angst vor ihren divenhaften Top-Verkäufern. Doch diese Zeit ist vorbei – ein guter Verkäufer sollte vor allem als Manager gesehen werden.

Merdenz: Wir setzen stark auf soziale Kompetenz und Intelligenz. Vor allem weil wir sehr stark teamorientiert arbeiten. Ohne Teamwork zwischen kaufmännischem Vertrieb und technischem Vertrieb geht gar nichts. Wir glauben, dass Verkäufer, die gut in Teams arbeiten können, auch gut mit Kunden arbeiten.

Kreuzer: Das sehe ich als Grundvoraussetzung an, aber das allein reicht heute nicht mehr aus ...

Freyer: Teamfähigkeit hin, Teamfähigkeit her – die wirklich guten Verkäufer sind in erster Linie auch starke Individualisten, die nicht immer leicht zu führen sind. Einfach zu führende Verkäufer laufen so mit, die sind nie in der Spitzengruppe des Sales-Teams. Top-Leistungen kriegen Sie nur von Leuten, die ganz individualistische Ziele haben, die ihre Abschlüsse auch mal an den organisatorischen Zwängen vorbei machen.

acquisa: In einer unserer Umfragen wurde beklagt, dass das Marketing zu wenig Ahnung vom Vertrieb hat. Kann man das so rigoros formulieren?

Reiber: Marketing ist doch keine Abteilung in einem Unternehmen, sondern vielmehr eine Denkhaltung – und da ist es egal, ob ich im Vertrieb oder im Rechnungswesen arbeite. Insofern habe ich mit der strikten Trennung von Marketing und Vertrieb meine Schwierigkeiten.

Kreuzer: Wer hat denn die Ohren am Markt? Das sind doch eindeutig die Verkäufer, die aus ihren langjährigen Kundenbeziehungen erstklassige Informationen aus den Märkten in die Unternehmen tragen. Letztlich avancieren sie so zu den wertvollsten Mitarbeitern im Marketing. Denn Marketing kann doch nicht in einem stillen Kämmerlein stattfinden. Ansonsten werden Produkte am Markt vorbei entwickelt. Insofern sollte es keine Trennung dieser beiden Disziplinen geben. Oder, um es mit dem österreichischen Managementvordenker Peter F. Drucker zu sagen: Marketing ist der Tod von Sales und umgekehrt.

Pirwitz: Auch wenn man in der Theorie gerne davon spricht, dass Marketing und Vertrieb als Einheit zu verstehen sind, sieht es in der Praxis doch ganz anders aus: Da stehen sich am Ende eben doch zwei Abteilungen gegenüber, die jeweils eigene Interessen vertreten. Und für den Erfolg eines Unternehmens ist es entscheidend, wie viel Verständnis die eine Abteilung für die andere hat und wie gut beide zusammenarbeiten. Aus meiner Sicht mangelt es den Marketern nicht an Vertriebskenntnissen. Allerdings haben viele Marketer ein falsches Selbstverständnis, fühlen sich dem Vertrieb überlegen und lassen ihn dies nur allzu gerne spüren. Das ist das eigentliche Problem. Denn das führt zu Spannungen, die kontraproduktiv sind.

Eichmüller: Ich glaube schon, dass es noch vielfach, vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen, wahre Grabenkämpfe zwischen Marketing und Vertrieb gibt. Da arbeitet jeder vor sich hin – und am Ende schiebt man sich den schwarzen Peter zu. Bei den meisten Unternehmen fehlt die enge Verzahnung.

Freyer: Das ist bei uns ganz anders: Da herrscht ein reger Austausch. Da arbeiten Marketingmitarbeiter im Ver-

»DIE PROFESSIONELLE NUTZUNG VON CRM WIRD KÜNFTIG NOCH MEHR POTENZIAL FÜR DEN VERTRIEB BIETEN. AUF DER KLAVIATUR BEDIENEN WIR DERZEIT NUR DIE WEISSEN TASTEN.«

JÖRG GIERTH, Projektmanager CRM, Kieback & Peter, Rüsselsheim

trieb und umgekehrt. Bei zehn bis 20 Prozent der Kundenbesuche ist auch das Marketing involviert und vor Ort mit dabei. Unsere Kunden kennen nicht nur die Vertriebsmitarbeiter aus den Kundenbesuchen, sondern eben auch die zuständigen Mitarbeiter im Marketing.

Kreuzer: Das ist eine Ausnahme. In den wenigsten Unternehmen dürften Marketing und Vertrieb wirklich gut abgestimmt aufeinander zusammenarbeiten ...

Gierth: Das sehe ich ähnlich. Wenn man sich den praktischen Arbeitsalltag der Unternehmen ansieht, kann man leider nicht feststellen, dass Marketing und Vertrieb Hand in Hand gehen. Die gegenseitigen Erwartungen der unterschiedlichen Parteien sind vielfach zu unklar. Für meinen Begriff hört das Marketing zu wenig auf die Bedürfnisse im Vertrieb. Und die Sales-Teams verstehen nicht, was ihnen eine bestimmte Kampagne bringen soll. Manchmal sorgt allein diese Unklarheit dafür, dass es nicht wirklich rundläuft.

»DIE ABGRENZUNG ZWISCHEN VERTRIEB UND MARKETING WIRD WEGFALLEN. JEDER MITARBEITER IM KUNDENDIALOG WIRD VERTRIEBLICH TÄTIG SEIN.«

SIEGFRIED KREUZER,
Geschäftsführer KP2 GmbH, Amberg

Merdenz: Das arme Marketing sitzt aber auch oft zwischen zwei Stühlen ...

Reiber: Letztlich hängt alles von den Menschen ab. Wenn die sich – abteilungsübergreifend – verstehen, wird es auch klappen, Marketing und Vertrieb auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören und gemeinsam an einem Strang zu ziehen.

acquisa: I-Pad, Smartphone & Co. – welche Rolle spielen diese mobilen Devices für den Vertrieb?

Eichmüller: Das ist zweifelsohne ein Trendthema. In ein bis zwei Jahren wird das Standard sein in deutschen Unternehmen. Zumal Tablets einen Rückkanal bieten, der Informationen direkt nach dem Kundengespräch ins firmeneigene CRM-System einfließen lässt. Das erleichtert die Arbeit für die Key Accounts un- [...

»DAS THEMA MARKE IST FÜR MICH DER SCHLÜSSEL, UM KÜNFTIG ERFOLGREICH TÄTIG ZU SEIN. DIE VERTRIEBSMITARBEITER MÜSSEN ZU MARKENBOTSCHAFTERN WERDEN.«

HARALD H. PIRWITZ, Vorstand Marketing und Vertrieb Cewe Color, Oldenburg

gemein. Aber es ersetzt nicht das persönliche Gespräch mit den Kunden.

Gierth: Außendienstmitarbeiter haben heute gar nicht mehr die Zeit, langwierig ihre Laptops hochzufahren. Schon allein deswegen bieten die neuen technischen Devices eindeutige Vorteile. Und weil immer mehr Unternehmen online-basierte CRM-Systeme nutzen werden, hat der Einsatz von Tablets und Smartphones hochgradig Sinn.

Hayit: Für die Vertriebssteuerung halte ich die Geräte für sehr sinnvoll, aber in der Kundenpräsentation ist dies mit Vorsicht zu genießen, wenn ein Verkaufsgespräch mit dem Tablet geführt wird.

Merdenz: Beim Einsatz im Verkaufsgespräch bieten die neuen Gadgets eine Chance, bergen aber auch eine große Gefahr. Die Qualität der Gespräche geht oftmals den Bach runter.

Pirwitz: Für die Vertriebssteuerung ist der Einsatz von I-Pad & Co. sicherlich sehr empfehlenswert. Bei der Präsentation im Verkauf würde ich immer zweigleisig fahren. Neben der Präsentation auf dem Tablet sollte man dem Kunden auch immer einen gedruckten Katalog oder Ähnliches übergeben. Das wird von den Kunden erwartet.

Kreuzer: Müssen Verkäufer beim Kunden denn überhaupt noch groß präsentieren? Das wage ich mal zu bezweifeln. Sie sollten die Bedürfnisse und Bedarfe der Kunden erkennen und gezielte Angebote für ihre Zielgruppe unterbreiten.

Freyer: Ich befürchte, dass die Entwicklung nicht aufzuhalten ist. Aber gerade im beratenden Verkauf sehe ich es eher als hinderlich an. Wir investieren viel Geld und viel Zeit, um unsere Verkäufer in Gesprächsführung, Fragetechnik etc. zu schulen. Dies soll nicht durch zu viele Präsentationen konterkariert werden. Man sollte dem Kunden mehr zuhören.

acquisa: Social Media gewinnt nicht nur in der Kommunikationsbranche immer mehr an Bedeutung. Wie sieht es damit im Vertrieb aus?

Merdenz: Wenn wir die nächste Generation an Kunden und potenziellen Mitarbeitern ansprechen wollen, müssen wir Social Media einsetzen. Da führt kein Weg dran vorbei. Die junge Generation nutzt diese neuen Kommunikationskanäle täglich. Da spielt künftig die Musik.

Eichmüller: Social Media bietet große Chancen. In den Netzwerken tummeln sich viele Kunden und tauschen sich in Foren über Produkte aus. Wenn es Unternehmen gelingt, diese Informationen zu sammeln, auszuwerten und für den Vertrieb nutzbar zu machen, bietet das den Verkaufsteams einen echten Mehrwert. Aber dafür bedarf es eines strategischen Gesamtkonzepts.

Pirwitz: Social Media ist absolut unerlässlich für den Vertrieb. Denn man kann dort enorm viel bewegen – wenn man es richtig macht. In den Unternehmen muss aber die Frage beantwortet werden, wie sich jeder Mitarbeiter bei Twitter, Facebook & Co. im Sinne des Unternehmens präsentiert. Dazu bedarf es konkreter Guidelines. Ansonsten kann der Schuss nach hinten losgehen.

Kreuzer: Die wichtigen Informationen erhält man künftig über sein persönliches Netzwerk bei Facebook & Co. Das sollte der Vertrieb verstehen.

Freyer: Ich halte die Abgrenzung von privat und geschäftlich für problematisch. Ständig erhält man jetzt Freundesanfragen von Menschen, die man gar nicht kennt ... Im B2B-Bereich sehe ich nicht wirklich eine Notwendigkeit für Social Media.

Hayit: Bei uns entwickeln die aktiven Vertriebsmitarbeiter ihre eigenen kleinen Kunden-Communities. Das läuft ganz hervorragend. Wir involvieren unsere Kunden via Socal Media und haben für unsere Vertriebsmitarbeiter entsprechende Guidelines formuliert.

Gierth: Unternehmen sollten beim Thema Social Media nicht zu lange in der passiven Zuschauerrolle verweilen. Das Ganze hat für die Vermarktung von Produkten eine derart machtvolle Stellung erreicht, dass der Vertrieb besser damit fährt, frühzeitig gut Bescheid zu wissen.

acquisa: Wir wagen mal einen Blick in die Zukunft: Was wird sich bis 2015 im Vertrieb ändern?

Kreuzer: Die Abgrenzung zwischen Vertrieb und Marketing wird wegfallen. Je-

»DIE FORTSCHREITENDE INTERNATIONALISIERUNG WIRD DEN VERTRIEB IN DEN KOMMENDEN JAHREN VOR GROSSE HERAUSFORDERUNGEN STELLEN. UNTERNEHMEN KÖNNEN NICHT EINS-ZU-EINS IN NEUE MÄRKTE GEHEN.«

WERNER FREYER, Vertriebsleiter Freudenberg Simrit, München

»DER VERÄNDERUNGSPROZESS WIRD SICH NOCH EINMAL DEUTLICH BESCHLEUNIGEN. DA MUSS DER VERTRIEB KÜNFTIG NOCH SCHNELLER WERDEN.«

MICHAEL MERDENZ, Vertriebsleiter B.E.S.T. Fluidsysteme, Maintal

der Mitarbeiter im Kundendialog wird vertrieblich tätig sein. Ich wünsche mir, dass sich die Wertschätzung für die Vertriebsmitarbeiter ändert. Sie sind nicht nur diejenigen, die mit dem Kunden das Geschäft im Restaurant begießen. Vielmehr bringen sie die Umsätze.

Freyer: Die fortschreitende Internationalisierung wird den Vertrieb in den kommenden Jahren vor große Herausforderungen stellen. Unternehmen können nicht Eins-zu-Eins in neue Märkte gehen.

Pirwitz: Das Thema Marke ist für mich der Schlüssel, um künftig erfolgreich tätig zu sein. Vertriebsmitarbeiter müssen zu Markenbotschaftern werden.

Hayit: Die Anforderungen beim Kunden werden weiter steigen. Die Sales-Teams müssen diesen Ansprüchen mit noch mehr Qualität am Kunden und im Sales-Prozess gerecht werden.

Merdenz: Der Veränderungsprozess wird sich noch einmal deutlich beschleunigen. Da muss der Vertrieb künftig noch schneller werden.

Gierth: Die professionelle Nutzung von CRM wird noch mehr Potenzial für den Vertrieb bieten. Auf dieser Klaviatur bedienen wir derzeit nur die weißen Tasten.

Reiber: Es wird immer schwieriger zu planen, weil sich der Wandel nicht nur immer schneller vollzieht, sondern immer komplexer ist. Wer kann schon genau sagen, mit welchen Themen sich der Vertrieb 2015 auseinanderzusetzen hat.

Eichmüller: Trotz aller neuen technischen Möglichkeiten zählt im Verkauf doch der persönliche Kontakt. Noch nie war People-Business wichtiger als heute.

redaktion@acquisa.de