

Enrico Purle | Susanne Steimer | Marko Hamel  
(Hrsg.)

# Toolbox für den B2B-Vertrieb

Ein systematischer Werkzeugkasten  
für Ihren Kundenerfolg

MIT ÜBER  
120  
VISUALI-  
SIERUNGEN



SCHÄFFER  
POESCHEL

## Toolbox für den B2B-Vertrieb



Enrico Purle / Susanne Steimer / Marko Hamel (Hrsg.)

# **Toolbox für den B2B-Vertrieb**

Ein systematischer Werkzeugkasten für Ihren Kundenerfolg

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4450-7 Bestell-Nr. 10449-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4451-4 Bestell-Nr. 10449-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4452-1 Bestell-Nr. 10449-0150

Enrico Purle / Susanne Steimer / Marko Hamel (Hrsg.)

**Toolbox für den B2B-Vertrieb**

1. Auflage, August 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): Marko Hamel

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Alexander Kurz, Redaktionsbüro Kurz, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag

Ein Unternehmen der Haufe Group

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>13</b>
1.1 Modelle, Methoden und Werkzeuge .....	13
1.2 Der Selling Cycle des integrierten Vertriebsmanagements .....	15
1.3 Einordnung der Werkzeuge in den Selling Cycle .....	18
1.4 Aufbau der Toolbeschreibungen .....	20
<b>2 Die Toolbox .....</b>	<b>23</b>
2.1 Strategie .....	23
2.1.1 SWOT-Analyse .....	23
2.1.2 MPICO-Modell zur Messung interkultureller Kompetenz .....	29
2.1.3 Vertriebssteuerung – eine Perspektive über das Controlling hinaus ..	32
2.2 Organisation .....	36
2.2.1 Verkaufsprozessmanagement .....	36
2.2.2 Zielkreuz .....	41
2.2.3 Sales-Excellence-Pyramide .....	44
2.2.4 Entwicklung von Anreiz- und Vergütungssystemen für den Vertrieb mittels morphologischem Kasten .....	46
2.2.5 7P-Modell der Dienstleistungsvermarktung .....	51
2.3 Marktplanung .....	59
2.3.1 Benchmarking .....	59
2.3.2 Benchmarking auf Messen .....	63
2.3.3 Triple-A-Analyse .....	67
2.3.4 Sales Funnel – Qualifiziertes Pipelinemanagement .....	72
2.3.5 Produktlebenszyklusanalyse .....	78
2.3.6 Marktpotenzialanalyse im industriellen Umfeld mittels Methodentriangulation .....	83
2.4 Kundenplanung .....	89
2.4.1 ABC-Analyse .....	89
2.4.2 Scoring-Modelle .....	93
2.4.3 Sales-Funnel-Analyse .....	98
2.4.4 Strategisches Kundenportfolio-Management – Kundenpotenziale ausschöpfen und Kunden strategisch entwickeln	102
2.4.5 Kundenbeziehungslebenszyklus-Analyse .....	107
2.4.6 Key-Account-Plan .....	111
2.4.7 Sales Forecasts .....	116
2.4.8 Dashboards in der Kundenkommunikation .....	120

2.5	Geschäftsanbahnung .....	123
2.5.1	Buying Center/Decision-Making-Unit .....	123
2.5.2	Vom Merkmal zum Kundennutzen – vom Nutzen zum Nutzensvorteil .....	129
2.5.3	Fragenbasierte Verkaufsgesprächsführung im komplexen Verkauf ...	134
2.5.4	Visual Selling® Discovery Punch – Digital .....	138
2.5.5	Leadgenerierung via Social Media .....	146
2.6	Anfragenprüfung .....	150
2.6.1	Wettbewerbsvorteilsmatrix .....	150
2.6.2	Kundenanforderungsanalyse mittels Kano-Modell .....	155
2.7	Angebotserstellung .....	160
2.7.1	Total-Cost-of-Ownership-Analyse .....	160
2.7.2	Methoden zur Messung von Zahlungsbereitschaften: Gabor-Granger-Methode und Price-Sensitivity-Meter .....	165
2.7.3	Target-Pricing .....	170
2.7.4	Benchmarkorientierte Preisbildung .....	175
2.7.5	Dynamic Pricing .....	180
2.8	Vorklärung .....	184
2.8.1	Value-based Selling .....	184
2.8.2	Insight Prompter .....	190
2.9	Verhandlung .....	195
2.9.1	Erfolgreich verhandeln nach dem Harvard-Konzept .....	195
2.9.2	Zürcher Modell der sozialen Motivation .....	198
2.9.3	Kommunikationsquadrat .....	202
2.10	Auftragsmanagement .....	207
2.10.1	Claim-Management .....	207
2.10.2	Beschwerdemanagement .....	212
2.11	After-Sales-Betreuung .....	215
2.11.1	Cross-Selling .....	215
2.11.2	Up-Selling .....	219
2.11.3	Empfehlungsvertrieb .....	223
2.11.4	Industrial Service Excellence Monitor .....	227
2.12	Vertriebscontrolling .....	230
2.12.1	Top-10-Sales-KPIs .....	230
2.12.2	Multiattributive Kundenzufriedenheitsanalyse .....	234
2.12.3	Kundenzufriedenheitsanalyse mittels Net Promoter Score .....	243
2.12.4	Kunden-Scoring-Modell .....	248
2.12.5	Kundendeckungsbeitragsanalyse .....	251
2.12.6	Cost-to-Serve-Kundenprofitabilitätsanalyse .....	254
2.12.7	Customer-Lifetime-Value-Ermittlung .....	258

Anhang .....	263
Die Herausgeber, das Netzwerk und die Autoren .....	265
Die Herausgeber .....	265
Das Netzwerk .....	266
Die Autoren .....	267
Stichwortverzeichnis .....	285

# 1 Einleitung

Geduld, Ausdauer, Spaß am Umgang mit Menschen. Das sind nur drei von vielen Eigenschaften, die gute Vertriebsexperten mitbringen sollten. Daneben braucht es gute Produktkenntnisse und den Willen, gemeinsam mit den Kunden die jeweils beste Lösung zu finden.

Dabei ist gerade das Verkaufen im B2B-Umfeld ein hochkomplexer Prozess. Meist sind mehrere Entscheider involviert und werden unterschiedliche Szenarien betrachtet, bevor es zum Kaufabschluss kommt. Dadurch sind Vertriebszyklen zeitintensiv und erfordern ein hohes Maß an Know-how und Durchhaltevermögen.

Um diesen Prozess zu unterstützen, wurden in der Vergangenheit verschiedene Werkzeuge zur Vertriebsunterstützung entwickelt. Doch welche gibt es? Wann und für wen sind welche Werkzeuge besonders geeignet?

## »Wir sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht«

Dieses Sprichwort passt besonders beim Blick auf die zahlreichen vertriebsunterstützenden Werkzeuge. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von wissenschaftlich fundierten und praxiserprobten Werkzeugen, Methoden und Modellen, und doch finden sie häufig keine Anwendung. Die einen probieren die Tools gar nicht erst aus, die anderen geben nach kurzer Zeit wieder auf.

Dabei hängt der Erfolg meist vom korrekten Einsatz der Methodik ab. Leider werden die meisten Möglichkeiten häufig als Allheilmittel verkauft. Eine Übersicht, wann welche Werkzeuge sinnvoll einzusetzen sind, wie diese funktionieren und welche Voraussetzungen notwendig sind, fehlte bisher. Diese Lücke wollen wir mit der vorliegenden Toolbox für den B2B-Vertrieb schließen.

## 1.1 Modelle, Methoden und Werkzeuge

Doch warum sind überhaupt so viele Methoden notwendig? Weshalb ist der Vertrieb so vielschichtig geworden?

Ein Grund dafür ist die Digitalisierung. Die Markttransparenz steigt, Kunden sind sehr viel besser informiert und involvieren mögliche Anbieter sehr viel später in den Kaufprozess, als das früher der Fall war. Zudem werden Produkte und Dienstleistungen komplexer und neue Geschäftsmodelle entstehen. Dadurch verändern sich auch die Rolle des Vertriebs und damit die Schwerpunkte der täglichen Arbeit. Der Eintritt in neue Branchen, regionale Märkte und die Ansprache neuer Kundensegmente verläuft nachweislich erfolgreicher,



wenn die Vorbereitung, Durchführung und Steuerung mit fundierten und praxiserprobten Werkzeugen, Methoden und Modellen begleitet wird.

Zudem können dank digitaler Möglichkeiten neue Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, die jedoch zum Teil nicht mehr unmittelbar zu sehen oder zu verstehen sind.

Mehr Möglichkeiten bedeuten außerdem mehr Entscheidungen: Was soll das Produkt können? Was nicht? Was wäre schön, aber nicht dringend? Wie unterscheiden sich die von der Beschreibung her gleichen Merkmale? Antworten auf diese und weitere Fragen muss ein Vertriebsexperte im B2B-Umfeld geben können.

Dieses Buch möchte genau dieses Wissen vermitteln. Es enthält eine Beschreibung der wichtigsten Tools, Methoden und Modelle, die Ihnen helfen, den Kundenerfolg zu steigern.

Diese Toolbox B2B-Vertrieb zeichnet sich dabei durch folgende Merkmale aus:

- Alle Tools sind präzise und praxisorientiert beschrieben – so knapp wie möglich und so umfassend wie nötig.
- Alle Tools sind durchgängig visualisiert und orientieren sich an einer einheitlichen Struktur (Selling Cycle). Dies erleichtert den schnellen Zugang und das Verständnis der einzelnen Tools. Außerdem helfen Ihnen die Visualisierungen dabei, sich mit Kollegen, Freunden und Bekannten einfach auszutauschen. Vielleicht greifen Sie auch mal wieder selbst zum Stift und stellen Ihre Ideen, Konzepte und Lösungen im Vertriebsalltag mit wenigen Strichen einfach dar.
- Die Toolbox enthält ausschließlich praxiserprobte *und* wissenschaftlich fundierte Ansätze, jedes Tool enthält zusätzlich weiterführende Quellen und Literaturhinweise. Damit unterscheidet sich diese Toolbox von anderen Büchern, die häufig den Fokus auf praxisnahe oder selbst entwickelte Werkzeuge legen.
- Alle Autoren der Toolbox sind in der akademischen Lehre tätig und dabei in der Regel mit dem Schwerpunkt Vertrieb. Hinweise zu den Autoren finden Sie ganz am Ende des Buches. Damit enthält das Buch die geballte Kompetenz von 37 Hochschulprofessoren und Dozenten aus der Praxis.
- Die Einordnung der Werkzeuge entlang eines ganzheitlichen generischen Vertriebsprozesses (Selling Cycle) ermöglicht eine schnelle Übersicht über die jeweils relevanten Methoden einer Vertriebsphase. Anhand der Vertriebsphase finden Sie sofort die hierfür passenden Tools.
- Zum Buch gibt es eine begleitende Website, die Zugang zu weiterführenden Materialien, Visualisierungen, Beispielen und Dokumentvorlagen bietet, ein echter Mehrwert.

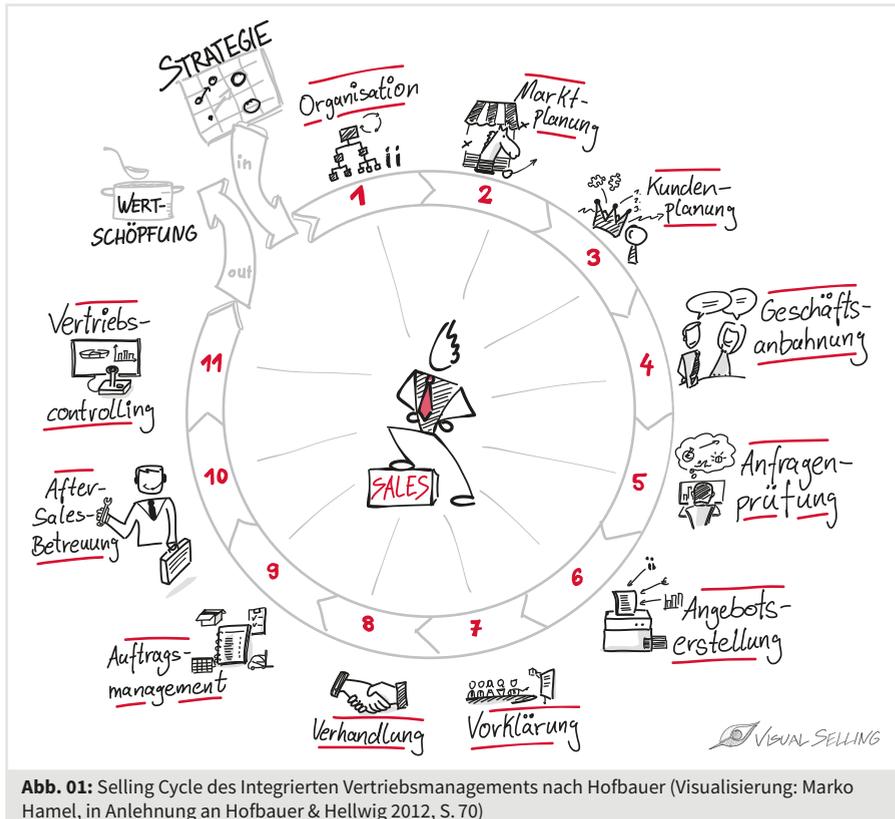
Mithilfe der Toolbox B2B-Vertrieb kann jeder Vertriebsexperte zügig eine für seine Situation passende Methode finden, erfahren, wie sie funktioniert und sie erfolgreich nutzen. Vertrieb sollte Spaß machen! Und der kommt hiermit wieder richtig auf.

## 1.2 Der Selling Cycle des integrierten Vertriebsmanagements

**Autor: Günter Hofbauer**



Um ein ganzheitliches Bild für alle Anwendungsfälle und Phasen des Vertriebsprozesses zu erschaffen, werden die hier beschriebenen Methoden der Struktur des *Selling Cycle des integrierten Vertriebsmanagements* nach Hofbauer zugeordnet (siehe Abbildung 01).



Der Selling Cycle beschreibt die Phasen und Aufgaben des gesamten Vertriebsprozesses, angefangen von den erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen bis hin zum Vertriebscontrolling. Die weitverbreitete transaktionsorientierte Vorgehensweise des Ansprechens, Unterschreibens und der anschließenden Beendigung der Kundenbeziehung hat sich als nicht zielführend herausgestellt. Daher wurde diese von einer ganzheitlichen Sichtweise des Vertriebsprozesses abgelöst.

In den jeweiligen Phasen sind die Hauptaufgaben und Elemente aufgeführt, die in dieser Phase erledigt werden müssen, um den nächsten Arbeitsschritt fortführen zu können.

Somit wird verhindert, dass z.B. Kunden angesprochen werden, bevor sie im Vorfeld bewertet worden sind. Der Output einer Phase entspricht dann dem Input der nachfolgenden Phase.

Zur besseren Steuerung und Effizienzverbesserung gibt es für jede Teilphase verschiedene Erfolgskennzahlen, die dann auch in die Phase des Vertriebscontrollings einfließen.

Der Input für den Selling Cycle stellt die *Vertriebsstrategie* dar, welche nahtlos aus der übergeordneten Unternehmensstrategie abgeleitet wird.

### **Organisation**

Ziel: optimale Ausrichtung

Wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der Markt- und Wertorientierung ist die Ausrichtung der jeweiligen Organisation auf die Marktpotenziale, um optimal nach innen wie nach außen agieren zu können.

### **Marktplanung**

Ziel: Potenziale erkennen

Aus Vertriebsicht müssen hier die Bedarfe und Marktpotenziale richtig erkannt werden. Aus Kundensicht ist es erforderlich, zu erkennen, welche (neuen) Technologien und Lösungen am Markt angeboten werden.

### **Kundenplanung**

Ziel: potenzielle Kunden und Partner identifizieren

Aus Vertriebsicht geht es darum, die potenziellen Kunden mit entsprechendem Bedarf und tatsächlicher Nachfrage zu identifizieren.

### **Geschäftsanhahnung**

Ziel: Kontakt und Vorqualifizierung

Der Anbieter muss in diesem Schritt über den Vertrieb den Kontakt herstellen und sich als kompetenten potenziellen Partner darstellen. Diese Phase stellt den ersten Schritt für die Qualifizierung als Lieferant dar.

### **Anfragenprüfung**

Ziel: Anfragenprüfung und Vorselektion

Die Anfragenprüfung stellt einen weiteren Konkretisierungsschritt dar. Hier werden die Anforderungen mit den eigenen Kompetenzen abgeglichen und die Voraussetzung für

eine erfolgreiche Geschäftsverbindung geprüft. Dieser Schritt stellt einen weiteren Teil der Qualifizierung der potenziellen Kunden dar.

### **Angebotserstellung**

Ziel: Übereinstimmung

In dieser Phase erstellt der Anbieter ein Angebot, welches möglichst genau auf die Anforderungen des Kunden abgestimmt sein sollte. In der Angebotsbearbeitung prüft der Kunde den Erfüllungsgrad der Anforderungen und vergleicht die Angebote der verschiedenen Anbieter im Hinblick auf Preise, Qualität, Termine und weitere Kriterien.

### **Vorklärung**

Ziel: Einigung

Hier soll zum Ausdruck kommen, dass sich Anbieter und Nachfrager gemeinsam in diesem Transaktionsprozess befinden und eine grundsätzliche Einigung herbeiführen möchten.

In der Vorklärung geht es um den Abgleich der Prämissen, Spezifikationen und Vertragsgrundlagen. Hier besteht die Möglichkeit von Nachjustierungen durch den Nachfrager und die Nutzung von Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbsangeboten durch den Anbieter.

### **Verhandlung**

Ziel: Abschluss

Diese Phase hat für Verkäufer und Käufer die gleiche Bedeutung. In der Verhandlungsphase wird die Einigung angestrebt und der Vertragsabschluss soll Übereinstimmung in allen technischen, wirtschaftlichen und juristischen Fragen dokumentieren.

### **Auftragsmanagement**

Ziel: optimale Abwicklung

Der Kunde löst mit der Vertragsunterzeichnung einen Bestellvorgang aus, der von ihm intern bezüglich Termin, Qualität und Preisen überwacht wird. Aus Anbietersicht wird die Bestellung in einen Auftrag umgewandelt. Dabei muss sichergestellt werden, dass die Zusagen bezüglich Termin, Qualität und Kosten eingehalten werden.

### **After-Sales-Betreuung**

Ziel: Kundenzufriedenheit

In dieser Phase ist der Kunde bereits im Besitz des Beschaffungsgutes und kann dieses nutzen. Dabei vergleicht er die Leistungseigenschaften mit den Anforderungen. Werden

die Anforderungen eingehalten oder übertroffen, dann stellt sich Zufriedenheit beim Kunden ein. In dieser Phase geht es aus Anbietersicht darum, Kundenzufriedenheit zu erzielen; Beschwerdemanagement und Kundendienstmanagement unterstützen dabei.

### **Vertriebscontrolling**

Ziel: Erfolgssicherung

Systematische Controllingaktivitäten sind erforderlich, um die Prozesse steuern und auf Effektivität und Effizienz trimmen zu können. Der Vertrieb muss versuchen, stets besser zu werden und Anhaltspunkte für Verbesserungsmaßnahmen operativer und strategischer Art zu identifizieren. Diese Performancekennzahlen, auch Key Performance Indicators (KPIs) genannt, dienen der Absicherung und der Steigerung des jeweiligen Unternehmenserfolges.

Der *Output* aus dem erfolgreich umgesetzten Selling Cycle sind neben den operativ erwirtschafteten Gewinnen und Deckungsbeiträgen die Wertschaffung in Form eines höheren Unternehmenswertes, die Steigerung der Customer Equity aus der Kundenbeziehung und auch eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb.

### **Weiterführende Quellen und Literatur**

Hofbauer, G. & Hellwig, C. (2012). Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. Publicis.



## **1.3 Einordnung der Werkzeuge in den Selling Cycle**

**Autoren: Enrico Purle, Susanne Steimer**

Die 52 (Vorgehens-)Modelle, Methoden und Werkzeuge wurden jeweils der zuvor dargestellten Phase des Selling Cycle zugeordnet, in der das jeweilige Tools primär eingesetzt wird (siehe Abbildung 02).

Bei Werkzeugen, die sich in unterschiedlichen Phasen des Vertriebsprozesses einsetzen lassen, sind die alternativen Anwendungsgebiete in der Regel in der Toolbeschreibung in der Rubrik »Wozu kann ich es noch verwenden?« vermerkt.

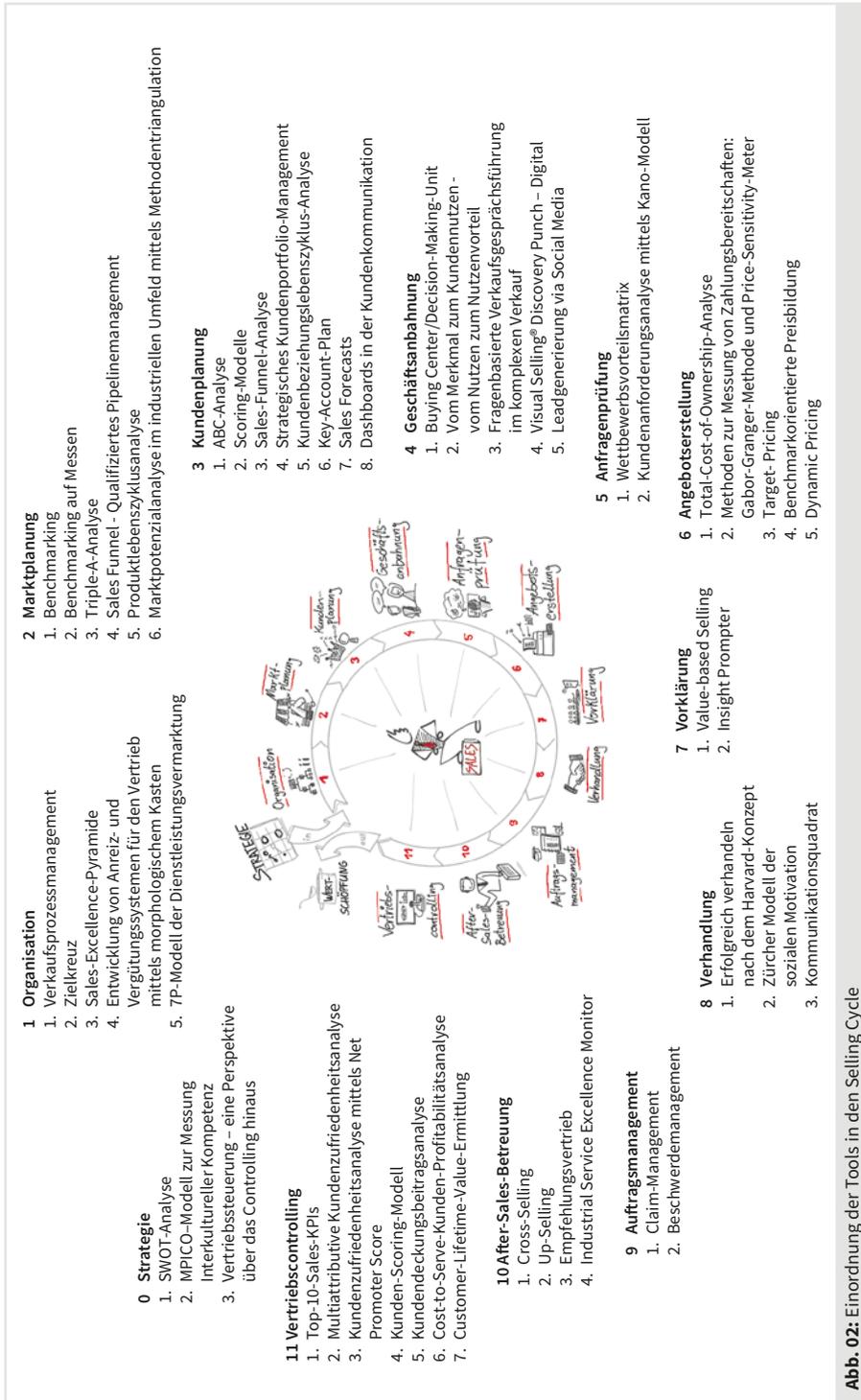


Abb. 02: Einordnung der Tools in den Selling Cycle

## 1.4 Aufbau der Toolbeschreibungen

Alle in diesem Buch dargestellten Werkzeuge folgen dem gleichen Aufbau. Die Rubrik-Icons vereinfachen dabei dem Leser die Orientierung:



### Warum nutze ich das Tool?

In dieser Rubrik wird beschrieben, in welchen Situationen die Anwendung des Tools sinnvoll ist und was der Vertriebsexperte/-manager damit erreichen kann.



### Was kann das Tool?

Hier wird konkret darauf eingegangen, welchen Nutzen das Tool bietet.



### Wie nutze ich das Tool konkret?

Die konkrete Anwendung des Tools wird in dieser Rubrik beschrieben. Aus Platzgründen kann es vorkommen, dass weitere Beispiele auf der begleitenden Website zum Download bereitstehen.



### Wozu kann ich es noch verwenden?

Da sich einige Tools für den Einsatz in verschiedenen Vertriebsphasen oder in unterschiedlichen Einsatzszenarien eignen, wird hier dargestellt, wann und wo das Tool noch Anwendung finden kann.



### Vorteile

Jedes Tool, Modell und jede Methode bieten einige Vorteile in der Anwendung, diese werden hier beschrieben.



### **Nachteile**

Neben den Vorteilen sind aber in der Regel auch mögliche Nachteile mit der Anwendung verbunden, auf diese wird hier eingegangen.



### **Aufwand**

Jedes Tool bringt einen gewissen Aufwand an Zeit, Kosten, beteiligten Personen oder Veränderungen in Kultur und Führung mit sich, auf diese wird hier eingegangen.



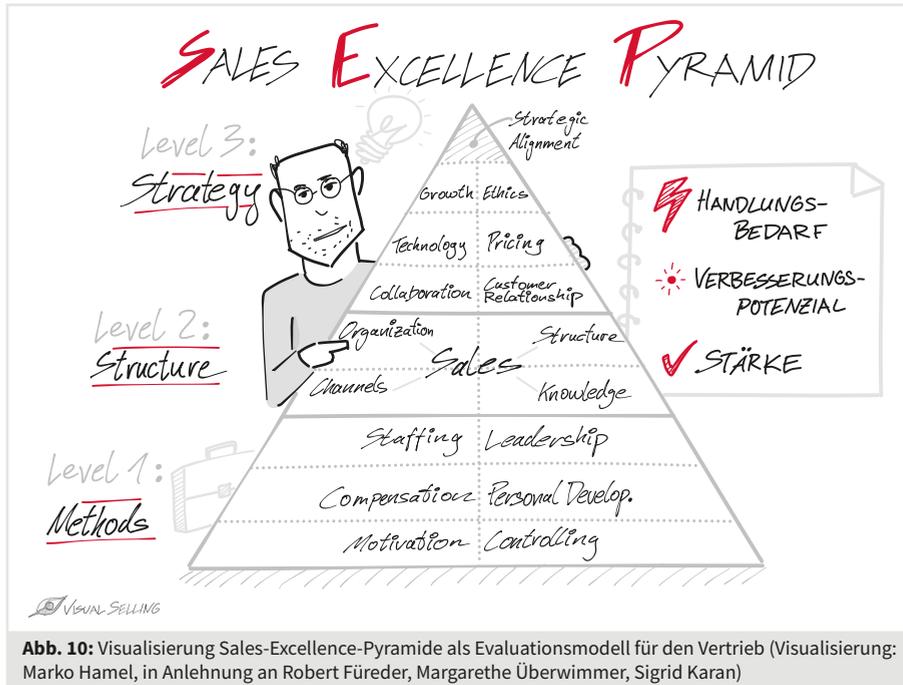
### **Weiterführende Quellen und Literatur**

Mit den weiterführenden Quellen, den Literaturangaben und Links zu Online-Ressourcen möchten wir interessierten Lesern die Möglichkeit geben, sich vertiefend mit den Tools auseinanderzusetzen. Weiterführende Materialien zu dem jeweiligen Tool sind direkt über den QR-Code am Anfang des Artikels zu erreichen.

Alle Tools, Methoden und Modelle in diesem Buch folgen diesem Aufbau. Dadurch wollen wir einen schnellen und leichten Zugang zu den Inhalten bieten. Nicht nur der Vertrieb selbst, sondern auch das Lesen diesen Buchs soll Spaß machen. Viel Erfolg dabei!

### 2.2.3 Sales-Excellence-Pyramide

Autoren: Robert Füreder, Margarethe Überwimmer, Sigrid Karan



#### Warum nutze ich das Tool?

Sie wollen den Umsatz steigern und die richtigen Stellhebel identifizieren? Das Tool Sales-Excellence-Pyramide (SEP) ist ein Instrument, mit dem Sie die Leistung des Verkaufsteams verbessern bzw. steigern können. Das Modell ermöglicht die einfache Selbstevaluierung des Vertriebs von Klein- und Mittelunternehmen und hilft, dringenden Handlungsbedarf oder Verbesserungspotenziale hinsichtlich Strategie, Struktur und Methoden des Vertriebs aufzuzeigen.



#### Was kann das Tool?

Um den Vertrieb eines Unternehmens zu verbessern, müssen Verkaufsleiter sich des Status quo ihrer Abteilung bewusst sein. Trotz der großen Bedeutung von Verkauf und Vertrieb in kleinen und mittleren Unternehmen gibt es derzeit nur wenige, speziell für diese Unternehmensgröße entwickelte wissenschaftlich fundierte Analysetools.

Die SEP bildet den Ist-Zustand des Vertriebs – beginnend mit der Strategie über die Struktur bis hin zu einzelnen Methoden – in insgesamt 17 Kategorien ab und kann als Ausgangspunkt für eine genauere Untersuchung verschiedener verlaufsrelevanter Aspekte verwendet werden. Die Bewertung des Vertriebs basiert hierbei auf einem Fragebogen mit insgesamt 170 Fragen. Als Ergebnis werden Handlungsbedarfe, Verbesserungspotenziale und Stärken der eigenen Vertriebsorganisation farblich unterschiedlich in einer Pyramide darstellt.



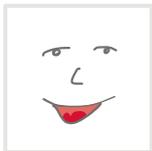
#### Wie nutze ich das Tool konkret?

Der Fragebogen sollte von mehreren Personen – sinnvollerweise sowohl von der Vertriebsleitung als auch von Vertriebsmitarbeitern – ausgefüllt werden. Somit kann der Handlungsbedarf hinsichtlich des Vertriebs aus zwei Perspektiven – Vertriebsverantwortung und Vertriebsmitarbeitern – dargestellt werden.



#### Wozu kann ich es noch verwenden?

Eine Wiederholung des »SEP-Tools« ist möglich – ja sinnvoll – um die Wirkungen der gesetzten Maßnahmen zu evaluieren.



#### Vorteile

- Rascher Einblick in die Ist-Situation des Vertriebs
- Strukturierte Analyse des Vertriebs
- Hinweise auf Verbesserungsbedarf bzw. weitere Entwicklungsmaßnahmen
- Fragebogen ist kostenlos und jederzeit online verfügbar.



#### Nachteile

- Eventuelle Hemmungen der Vertriebsmitarbeiter bei ehrlicher Beantwortung des Fragebogens – notwendig ist daher eine offene Gesprächskultur, die es erlaubt, Schwächen oder Probleme offen anzusprechen.



#### Aufwand

- Aufwand: Mittel
- Zeitaufwand Ausfüllen des Fragebogens: 1 h
- Personen: Mitarbeiter des Vertriebs und Vertriebsleitung



**Weiterführende Quellen und Literatur**

Ferrell, L. & Ferrell, O. C. (2009). An enterprise-wide strategic stakeholder approach to sales ethics, in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 17 (3-4), S. 257–270.

Müllner, M. & Betz, M. (2006). Einfache Verkaufsprozesse steigern die Verkaufseffizienz, in: Kompetenzzentrum für B2B Marketing, b2b-excellence letter, St. Gallen, Institut für Marketing und Handel, S. 6–10.

Sa Vinhas, A. & Anderson, E. (2005). How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels, in: Journal of Marketing Research, Vol. 42 (4), S. 507–515.

Fragebogen ist online kostenlos verfügbar unter: [www.global-business.at/sep](http://www.global-business.at/sep)

**2.2.4 Entwicklung von Anreiz- und Vergütungssystemen für den Vertrieb mittels morphologischem Kasten**

**Autor: Frank Hälsig**



**Abb. 11:** Visualisierung Entwicklung von Anreiz- und Vergütungssystemen mittels morphologischem Kasten (Visualisierung: Marko Hamel)



### Warum nutze ich das Tool?

Sowohl für Praktiker als auch für Wissenschaftler ist die Vergütung der Mitarbeiter seit vielen Jahrzehnten ein zentrales Thema. Hierbei werden unterschiedliche Facetten kritisch diskutiert, z.B. die Höhe und Angemessenheit der Vergütung, die Festlegung der Bezugsgrößen, die Gestaltung der unterschiedlichen Anreiz- bzw. Vergütungsparameter oder der Verlauf des Zusammenhangs zwischen Zielerreichung und ausgeschüttetem Bonus (Ausschüttungsfunktionen). Die Anreiz- bzw. Vergütungssysteme zielen darauf ab, die Gewinnung, Bindung und Motivation der besten Vertriebsmitarbeiter und deren Einsatz für eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung sicherzustellen.

Die Gestaltungsempfehlungen und die genutzten Stellhebel sind je nach gewählter (theoretischer) Perspektive unterschiedlich. Einerseits gilt der Leitsatz: »What gets rewarded, gets done!« Dennoch wurde die Frage noch nicht abschließend beantwortet, ob von der Vergütung ein positiver Effekt auf die Leistung der Vertriebsmitarbeiter und damit auf das Ergebnis des Unternehmens ausgeht. Andererseits zeigen zahlreiche Studien, dass handwerkliche Fehler in Anreizsystemen zu Demotivation, sinkender Kooperationsbereitschaft und einer individuellen Leistungsreduktion führen. Für die Entscheider in den Unternehmen geht es somit nicht zwingend darum, das perfekte Anreizsystem für ihren Vertrieb zu entwickeln, sondern ungewollte »Risiken und Nebenwirkungen« frühzeitig auszuschließen.



### Was kann das Tool?

Ziel des *morphologischen Kastens zur Entwicklung eines Anreizsystems* für den Vertrieb ist es einerseits, die vielfältigen Optionen und die Interdependenzen zwischen den einzelnen Stellhebeln zu illustrieren und andererseits einen Leitfaden zur Entwicklung eines unternehmensspezifischen Anreizsystems zu geben. Wichtig dabei ist, dass das Anreizsystem mit den entsprechenden Bezugs- bzw. den Zielgrößen den strategischen Zielen eines Unternehmens gerecht wird. Diese Zielgrößen haben eine starke interne Signalwirkung und verdeutlichen die strategischen Ziele des Unternehmens, an denen sich Vertriebsmitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit orientieren können.



### Wie nutze ich das Tool konkret?

Der folgende morphologische Kasten gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Stellhebel eines Anreizsystems für Vertriebsmitarbeiter. Es ist zu beachten, dass dieser Ansatz nicht alle unternehmens-, branchen- und/oder kulturspezifischen Ausprägungen der Stellhebel abdecken kann. Aus diesem Grund ist dieser vor der ersten Anwendung zu prüfen, anzupassen oder auch zu

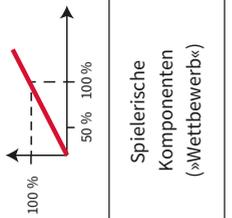
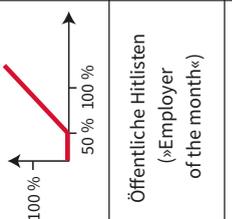
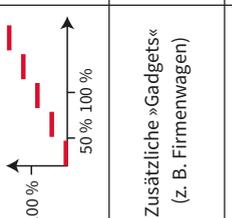
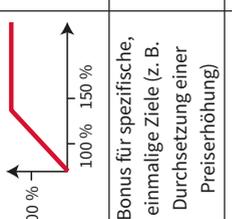
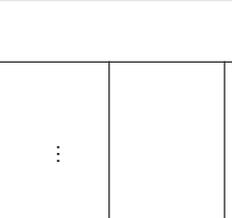
Dimensionen		Ausprägungen					
Mitarbeitergruppe	Verkaufsleiter	Außendienst	Key Account Manager	Tele Sales Agent	Service Hotline Agent	...	
Bezugs- bzw. Zielgrößen	Volumen (z. B. Umsatz, Marktanteil etc.)	Profitabilität (z. B. Deckungsbeitrag etc.)	Kundenorientierte Ziele (z. B. Kundenzufriedenheit, Neukundenanteil)	Prozessorientierte Ziele (z. B. Schnelligkeit der Auftragsbearbeitung)	...	...	
Bemessungsgrundlage	Vorjahreswert	Interner Benchmark (z. B. Top-25 % der Kollegen)	Externer Benchmark (z. B. BIP-Wachstum)	...	...	...	
Verhältnis individueller vs. kollektiver Anteil	Anteil an Unternehmenserfolg	Teamvergütung	Individuelle Vergütung	...	...	...	
Verhältnis von fixem zu variablem Gehalt	90:10	80:20	70:30	60:40	50:50	...	
Zusammenhang Zielerreichung zu Ausschüttung des Bonus						...	
Optionale Zusatzkomponenten	Spielerische Komponenten (»Wettbewerb«)	Öffentliche Hitlisten (»Employer of the month«)	Zusätzliche »Gadgets« (z. B. Firmenwagen)	Bonus für spezifische, einmalige Ziele (z. B. Durchsetzung einer Preiserhöhung)	...	...	
Bemessungszeitraum	Monat	Quartal	Halbjahr	Jahr	...	...	
Auszahlungsmodalitäten	1-mal monatlich	1-mal im Quartal	1-mal im Halbjahr	1-mal im Jahr	...	...	

Abb. 12: Morphologischer Kasten: Überblick über die unterschiedlichen Stellhebel eines Anreizsystems für Vertriebsmitarbeiter (Quelle: eigene Abbildung, in Anlehnung an Artz 2011, Homburg, Schäfer & Schneider 2016)

ergänzen. Mithilfe des morphologischen Kastens lassen sich Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Komponenten systematisch diskutieren.



### Wozu kann ich es noch verwenden?

Sicherlich sind die Ausprägungen der Stellhebel unternehmens-, branchen- und/oder kulturspezifisch anpassbar.

Weiterhin kann der morphologische Kasten auch auszugsweise eingesetzt werden, um fokussiert einzelne Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Dimensionen zu illustrieren und z. B. einen Workshop zu strukturieren.

*Beispiel Nr. 1: Dimension »Verhältnis variables zu fixem Gehalt« vs. Dimension »Zusammenhang Zielerreichung zu Ausschüttung des Bonus«*

Die meisten Experten empfehlen einen variablen Vergütungsanteil von 10% bis 40% des Festgehaltes. Wichtig ist dabei allerdings festzulegen, wie hoch das reale Vergütungsrisiko ist. Dies wird einerseits durch die Zielwerte bzw. die Bemessungsgrundlage und andererseits durch die Ausschüttungsfunktion beeinflusst. Werden die Zielwerte extrem ambitioniert gesetzt, d. h. orientieren sie sich nicht am Vorjahreswert, und verläuft die Kurve extrem steil und beginnt z. B. erst bei 85% Zielerreichung, so besteht tatsächlich für das gesamte variable Gehalt ein Verlustrisiko. Verläuft im Gegensatz dazu die Kurve sehr flach und beginnt bereits bei 0% Zielerreichung zu steigen, so bezieht sich das reale Verlustrisiko nur auf einen kleinen Anteil des variablen Gehalts.

*Beispiel Nr. 2: Dimension »Bemessungsgrundlage« vs. Dimension »Zusammenhang Zielerreichung zu Ausschüttung des Bonus«*

Häufig wird in der Praxis der Vorjahreswert als Zielwert bzw. Bemessungsgrundlage für das Folgejahr genutzt. Dies kann bei bestimmten Ausschüttungsfunktionen, z. B. mit einer Deckung des Bonus, bei einem Stufenmodell oder einem degressiven Verlauf der Funktion, zu einem Taktieren gegen Ende des Berechnungszeitraums führen. Es könnte sich für den Mitarbeiter lohnen, »Umsatz in das nächste Jahr zu schieben«, um den Zielwert zu reduzieren. Alternativ können Stufenmodelle dazu führen, dass Mitarbeiter nach dem Erreichen einer Stufe bei gleichzeitig geringerer Aussicht, die nächste Stufe zu erreichen, für den Rest des Bemessungszeitraums weniger motiviert sind.

Dies sind nur zwei Beispiele, um die Bedeutung der Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Dimensionen zu illustrieren. Durch die Nutzung des morphologischen Kastens werden diese Interdependenzen den Entscheidern verdeutlicht. Grundsätzlich ist zwingend darauf zu achten, dass das Anreizsystem mit den strategischen Zielen eines

Unternehmens abgestimmt ist. Verfolgt ein junges Unternehmen die Zielsetzung eines schnellen Umsatzwachstums, so sollte sich dies in den Bezugsgrößen widerspiegeln.



### Vorteile

- Der Vorteil morphologischer Kästen besteht darin, dass sie sich besonders gut zur Bearbeitung komplexer Fragestellungen eignen, bei denen sich eine Gesamtlösung aus der Kombination von verschiedenen Einzellösungen ergibt.
- Interdependenzen zwischen den Dimensionen werden aufgezeigt.
- Der morphologische Kasten bietet die Möglichkeit, die Totalität der denkbaren Lösungen zu einer Fragestellung aufzuzeigen und die Interdependenzen zwischen den Dimensionen zu verdeutlichen.
- Die Methode ist für Workshops zu empfehlen, da sie die Diskussion sehr gut strukturiert und als Leitfaden dienen kann.



### Nachteile

- Bei Erstanwendung oder fehlendem Expertenwissen bei der Nutzung von morphologischen Kästen besteht die Gefahr von Fehldefinitionen der Dimensionen oder Inkonsistenzen auf der Ebene der Ausprägungen.
- Der Aufwand, einen morphologischen Kasten neu zu konzipieren, ist beträchtlich und erfordert Expertenwissen. Dieser Einwand besteht bei diesem morphologischen Kasten nicht, da dieser bereits entwickelt wurde.



### Aufwand

- Zeitaufwand Durchführung: 4 h – sehr gut für interne Halbtages-Workshops geeignet; anschließend ist eine Simulation des neu entwickelten Anreizsystems empfehlenswert.



### Weiterführende Quellen und Literatur

- Artz, M. (2011). Anreiz- und Vergütungssysteme im Vertrieb, in: C. Homburg & J. Wieseke (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement: Strategie, Führung, Informationsmanagement, CRM, S. 307–334. Gabler.
- Homburg, C., Schäfer, H. & Schneider, J. (2016). Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 8. Auflage. Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2014). Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, 3. Auflage. Springer Gabler.
- Tuschke, A. (2013). Führungskräftevergütung, in: R. Stock-Homburg & B. Wolff (Hrsg.): Handbuch Personalmanagement, 2. Auflage, S. 299–313. Springer Gabler.



### Aufwand

- Aufwand: Überwiegend geringer Zeitaufwand (außer es wären für das Kriterium »Kosten/Invest« detaillierte oder umfangreiche Kostenkalkulationen anstelle erfahrungsbedingter Kostenabschätzungen erforderlich). Zudem müssen natürlich die zu bewertenden Optionen zuvor im Rahmen konzeptioneller Überlegungen oder als Ergebnis von Analysen wie Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen oder Ideenfindungsprozessen erarbeitet worden sein.
- Personen: 1 bis 10 – das Tool eignet sich in der Anwendung für Einzelpersonen, empfohlen wird aber eine Gruppenbewertung, um verzerrungsbedingte Fehlentscheidungen aufgrund einseitiger Sichtweisen zu vermeiden (5 bis 10 Personen).
- Kosten: Direkte Kosten sind nicht vorhanden, indirekt der monetarisierte Zeitaufwand der involvierten Personen als Opportunitätskosten.

## 2.3.4 Sales Funnel – Qualifiziertes Pipelinemanagement

**Autor: Mahmut Arica**



**Abb. 21:** Visualisierung Sales Funnel – Qualifiziertes Pipelinemanagement (Visualisierung: Marko Hamel)



### Warum nutze ich das Tool?

Das *Pipelinemanagement* betrachtet den ganzheitlichen Opportunity-Lebenszyklus von der initialen Geschäftsanbahnung, einem sogenannten Lead, bis zum Abschluss bzw. der Beendigung des Geschäfts.

Signifikante Abschlusserfolge und laufende Pipelinegenerierung entstehen durch systematische Vertriebsschritte. Die hier betrachteten Vertriebsschritte entsprechen der Struktur des Selling Cycle des integrierten Vertriebsmanagements nach Hofbauer.



### Was kann das Tool?

Mithilfe eines stringenten Verkaufstrichters (auch im Deutschen wird dieser häufig mit dem englischen Fachbegriff Sales Funnel benannt) kann aufgezeigt werden, wie viele potenzielle Geschäftsabschlüsse aktuell in der Pipeline sind und in welcher Verkaufsphase sie sich jeweils befinden. Aus einem *Lead* wird eine sogenannte *Opportunity*, wenn es entsprechend validiert und bewertet worden ist. Bei einer Kombination von Wahrscheinlichkeiten und Volumen kann für die Planung ein *Forecast* prognostiziert werden. Ebenso können Erkenntnisse über Problemfelder im Vertriebsprozess gewonnen werden, so z. B.:

- Welche Kunden oder welches Portfolio haben geschäftlich das größte Potenzial?
- Wo stocken Projekte oder wann werden diese verloren?
- Welche Unterschiede und Muster ergeben sich im Vergleich zwischen Vertriebsbereichen?
- In welchen Vertriebsphasen braucht es spezielle Unterstützungsmaßnahmen?
- Welche typischen Stell- und Kenngrößen können abgeleitet werden?
- Wie wirken sich Veränderungen der Stell- und Kenngrößen in den einzelnen Vertriebsstufen aus?
- Welche Kundenmehrwerte sind darstell-, spezifizier- und messbar?

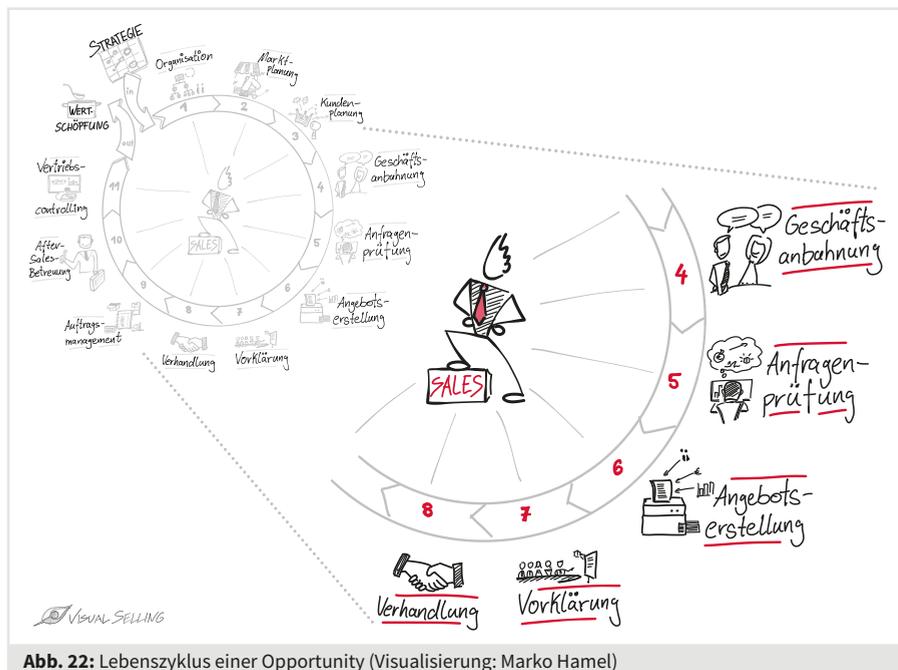


### Wie nutze ich das Tool konkret?

Gerade im B2B-Umfeld sind einzelne Vertriebszyklen sehr komplex, differenziert und langwierig. B2B-Geschäfte verlaufen nicht stets einheitlich und logisch. Nichtsdestotrotz kann es erkenntnisreich sein, einen solchen Vertriebsprozess in einen relativ einfachen linearen und stringenten Ablauf zu übertragen und ihn so zu visualisieren. Die Metapher einer Pipeline oder eines Trichters zeigt die Herausforderung, dass das Ergebnis abhängig ist von dem, was und in welcher Menge anfangs »eingefüllt« wird.

Eine real existierende Opportunity durchläuft idealtypisch mehrere Schritte in ihrem Lebenszyklus. Nach Hofbauers Selling-Cycle-Modell entwickelt sie sich von der

Geschäftsanhängung (Phase 4) bis zur Verhandlung (Phase 8) (siehe Abbildung 22). In jeder dieser Phasen sollte eine Opportunity bewertet werden, insbesondere im Hinblick auf das Auftragsvolumen, die Abschlusswahrscheinlichkeit und das Entscheidungsdatum. Im Bedarfsfall kann auch der Verlauf der Zahlungseingänge nachverfolgt werden.



Moderne Applikationen unterstützen hier bei der Dokumentation, Visualisierung und Analyse. Zahlreiche Customer-Relationship-Management(CRM)- bzw. Customer-Experience(CX)-Lösungen von Salesforce, Oracle, Microsoft, SAP und vielen anderen Anbietern offerieren standardisierte und bewährte Tools, angepasst an verschiedene Branchen und Anforderungen.

Je fortgeschrittener eine Opportunity im Vertriebsprozess ist, desto höher sollte sich die Abschlusswahrscheinlichkeit darstellen.

Die im Folgenden dargestellten fünf *Opportunity-Phasen* dienen als Leitfaden im B2B-Vertriebsprozess. Im Sinne eines diversifizierten Portfolios empfiehlt es sich, eine breitgefächerte und ausreichende Anzahl von Geschäftsmöglichkeiten (Opportunities) in verschiedenen Vertriebsphasen zu haben. Ein weiteres zentrales Anliegen sollte es sein, kontinuierlich und zügig eine »Conversion« in die nächsthöhere Vertriebsphase zu erreichen und dabei keine Opportunities zu verlieren.

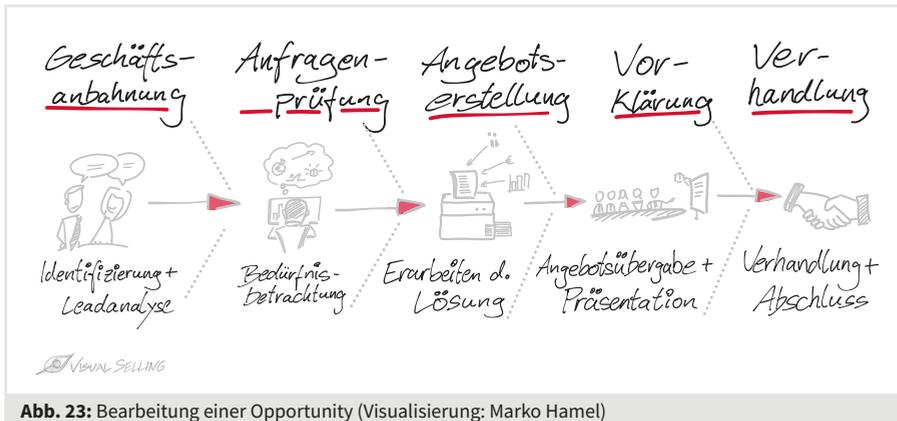


Abb. 23: Bearbeitung einer Opportunity (Visualisierung: Marko Hamel)

#### Phase 4: Geschäftsanbahnung

Nach den vorangegangenen Vertriebsaktivitäten Organisation, Markt- und Kundenplanung sowie vorab durchgeführten Akquisemaßnahmen wie z. B. Werbung, Messen und Kundenbesuche gilt es, in dieser ersten originären Opportunity-Phase die generierten Leads zu analysieren. Es ist zu entscheiden, ob die weitere Verfolgung der Geschäftsanbahnung potenzialreich ist. Zu bewerten sind auch Aspekte wie Realisierbarkeit oder Ressourcenverfügbarkeit.

#### Phase 5: Anfragenprüfung

Gemeinsam mit dem Kunden werden die Anforderungen und der Bedarf ermittelt und eine Lösungsstrategie entwickelt. Die zentralen Ansprechpartner auf Seiten des Kunden als auch intern sollten spätestens in dieser Phase identifiziert werden. Die Kaufvision sollte in der Phase der qualifizierten Anfragenprüfung etabliert werden. Ein »Champion« (oder Beeinflusser) auf Kundenseite, welcher innerhalb der Kundenorganisation für die Lösung wirbt und intern kämpft, sollte gewonnen und positioniert werden.

#### Phase 6: Angebotserstellung

Im Idealfall werden gemeinsam mit dem Kunden Alternativen erörtert, die finale Lösung erarbeitet, welche schließlich in ein Angebot mündet. Im Angebot müssen die Mehrwerte der Lösung artikuliert werden. Erkenntnisse und Erfahrungen aus vorhergehenden Projekten bei diesem Kunden können in die Angebotserstellung einfließen.

#### Phase 7: Vorklärung

Im Rahmen der Vorklärung wird das Angebot einzelnen Bereichen präsentiert, werden Roadblocks identifiziert und beseitigt sowie letzte Anpassungen vorgenommen. Der »Champion« dient als wichtiger Beeinflusser (engl. Key Influencer) und Türöffner bei sämtlichen Entscheidungsbeteiligten beim Kunden.

### Phase 8: Verhandlung und Entscheidung

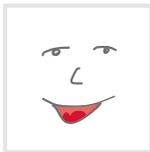
Im Rahmen der finalen Verhandlung wird ein Vertrag geschlossen. Die getroffene Entscheidung sollte für alle eine Win-win-Situation darstellen, sodass eine beauftragte Lösung effizient umgesetzt werden kann, was die Basis für gemeinsame Folgeprojekte bildet. Spätestens in dieser letzten Opportunity-Phase sollte sich optimalerweise schon der nächste Lead bei diesem Kunden in der Pipeline befinden.

Für jede Phase sollten innerbetriebliche Mindestanforderungen angesetzt werden, etwa in Form von Checklisten, um eine Standardisierung bei der Opportunity-Bewertung zu gewährleisten.



#### Wozu kann ich es noch verwenden?

Durch laufende und rollierende Analysen, insbesondere der gewonnenen und verlorenen Abschlüsse (engl. Wins und Losses) sowie von deren Dauer, Auftragshöhe und Anpassungen, können nützliche Erkenntnisse für das Vertriebsmanagement gewonnen werden. Vergleiche und Benchmarks mit anderen Vertrieblern oder Vertriebsregionen bieten Potenziale für tieferegehende Analysen und Rückschlüsse. Wenn beispielsweise historisch von den ursprünglichen Leads aus der ersten Vertriebsstufe schlussendlich 5% zu einem erfolgreichen Abschluss geführt werden, bedarf es im Minimum einer 20-fachen Anzahl an initialen Leads – unabhängig vom Volumen o. Ä.



#### Vorteile

- **Transparenz:** Durch eine standardisierte und systematische Darstellung werden Erkenntnisse über die aktuelle spezielle Vertriebs- und die allgemeine Geschäftssituation, über Märkte und Kunden gewonnen.
- **Umsetzbarkeit:** Durch klar definierte Kenngrößen ist das Tool für verschiedene Konstellationen und Szenarien einsetzbar. Mit relativ einfachen Mitteln kann es multipliziert und für neue Anforderungen adaptiert werden.
- **Analyse:** Der Sales Funnel bietet die Basis für eine operative Vertriebssteuerung und die strategische Geschäftsplanung. Für das Controlling liefert er diverse Indikatoren.



#### Nachteile

- Primär werden messbare und monetäre Kriterien betrachtet. Eine Spezifizierung der Kundenmehrwerte kann sich als Herausforderung erweisen.
- Gerade im B2B-Umfeld werden mit Serviceleistungen hohe Margen und in Teilen der

maßgebliche Gewinn erwirtschaftet. Das hier vorgestellte Sales-Funnel-Modell fokussiert jedoch oft auf das transaktionale initiale Einzelgeschäft.

- Im mehrstufigen Partnergeschäft kann ein Produkt von einem Originalhersteller über verschiedene Partner platziert werden, was in einer ganzheitlichen Betrachtung keine konsistenten Ergebnisse liefern kann.
- Eine Opportunity kann von einzelnen Vertrieblern unterschiedlich bewertet werden. Oft spielen in der Einschätzung einer Geschäftssituation auch taktische Überlegungen eine Rolle. Beispielsweise kann eine anfangs mit hohem Volumen angegebene Opportunity eine entsprechend hohe Aufmerksamkeit bei den Führungskräften (Management Attention) erzeugen. Die aktuelle Zielerreichungsquote einer Vertriebsvorgabe kann Einfluss haben auf die Einschätzung einer hiervon eigentlich unabhängigen einzelnen Geschäftssituation.



### Aufwand

- Aufwand: Abhängig vom gewünschten Detaillierungsgrad der Dokumentation
- Zeitaufwand: Abhängig von der Anzahl der Kundenkontakte
- Personen: Mindestens 1
- Kosten: Ggf. Investitionen in ein CRM-/CX-System zur effizienteren Steuerung des Prozesses



### Weiterführende Quellen und Literatur

Backhaus, K. & Voeth, M. (Hrsg.) (2015). Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing, 2. Auflage. Springer Gabler.

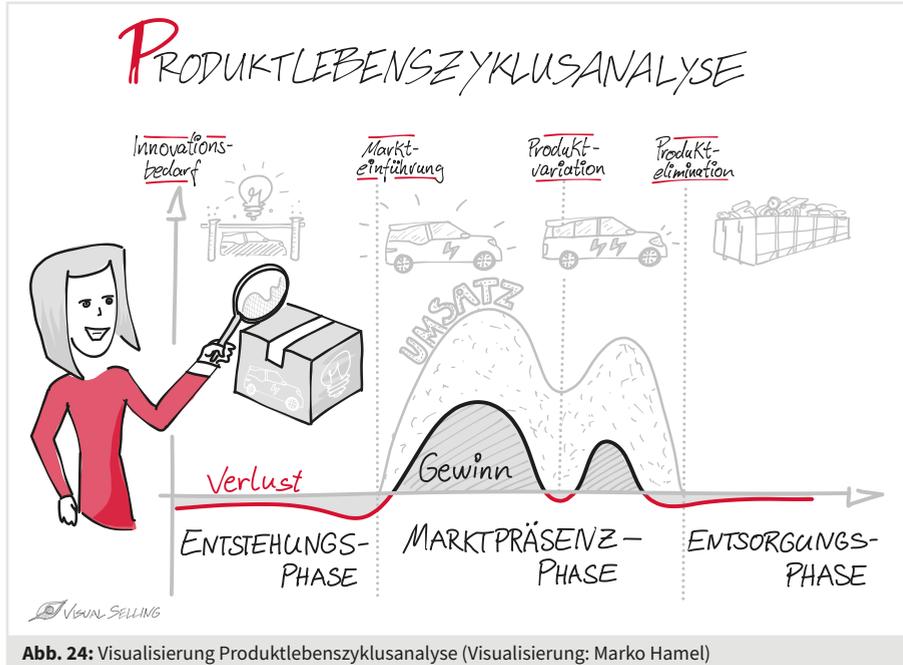
Belz, C., Dannenberg, H., Redemann, M. & Weibel, M. (2016). Value Selling: Kundennutzen sichtbar machen – Interaktion gestalten – Wertschöpfung optimieren. Schäffer-Poeschel.

Hofbauer, G. & Hellwig, C. (2016). Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Auflage. Publicis.

Homburg, C., Schäfer, H. & Schneider, J. (2016). Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 8. Auflage. Gabler.

### 2.3.5 Produktlebenszyklusanalyse

**Autor: Bernd Scheed**



#### Warum nutze ich das Tool?

Sie beobachten, dass sich Umsätze oder Gewinne einzelner Produkte und Dienstleistungen in Ihrem Portfolio anders entwickeln als erwartet und suchen nach einer Erklärung hierfür? Sie möchten wissen, ob sich die Entwicklung und Einführung neuer Produkte noch lohnt, obwohl der Wettbewerb schneller war und schon ähnliche Produkte auf den Markt gebracht hat? Für die Beantwortung dieser Fragen eignet sich die *Produktlebenszyklusanalyse*.

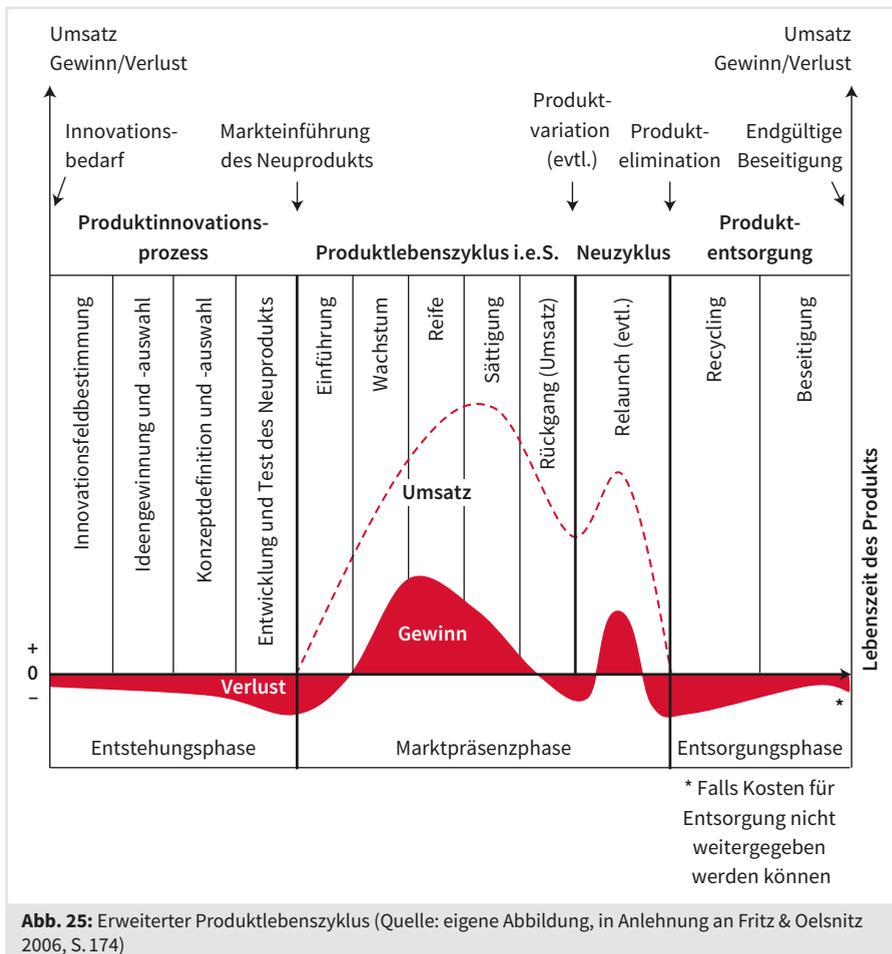


#### Was kann das Tool?

Durch eine Produktlebenszyklusanalyse lässt sich bestimmen, in welcher Lebenszyklusphase sich ein Produkt oder eine Dienstleistung befindet und wie sich Umsätze und Gewinne typischerweise in Zukunft weiterentwickeln werden. Sie basiert auf der Annahme, dass Produkte und Dienstleistungen wie biologische Systeme eine begrenzte Lebensdauer aufweisen.

Auf *operativer Ebene* erlaubt die Produktlebenszyklusanalyse Schlussfolgerungen für die Gestaltung des Vertriebs- und Marketing-Mix, z. B., welche Vertriebskanäle ausgebaut, welche Kommunikations- oder Promotion-Maßnahmen intensiviert werden sollten oder ob Preisanpassungen notwendig werden.

Auf *strategischer Ebene* liefert die Produktlebenszyklusanalyse Leitlinien für die zukünftige Gestaltung des Produktportfolios: Welche Schwachstellen hat mein Produktportfolio aktuell? Welche Produktlinien wachsen und können weiter ausgebaut werden? Wann müssen aus der Entwicklungspipeline neue Produkte und Dienstleistungen marktreif verfügbar sein, um drohende Umsatz- und Gewinneinbrüche im Bestandsportfolio zu kompensieren? Und grundlegend: Welche Umsätze und Gewinne kann ich aus meinem Bestandsportfolio in den Folgeperioden eigentlich erwarten?



**Abb. 25:** Erweiterter Produktlebenszyklus (Quelle: eigene Abbildung, in Anlehnung an Fritz & Oelsnitz 2006, S. 174)



### Wie nutze ich das Tool konkret?

Einzelne Produkte oder Dienstleistungen bzw. auch komplette Produktlinien werden nach Umsatz- oder Gewinnhöhe und Zeitdauer seit ihrer Markteinführung in der idealtypischen Lebenszykluskurve positioniert und dadurch einzelnen Lebenszyklusphasen zugeordnet. Zusätzlich können die wesentlichen Wettbewerbsprodukte ebenfalls in der Grafik eingetragen werden, um Schlussfolgerungen auf die eigene relative Wettbewerbsposition zu ermöglichen.

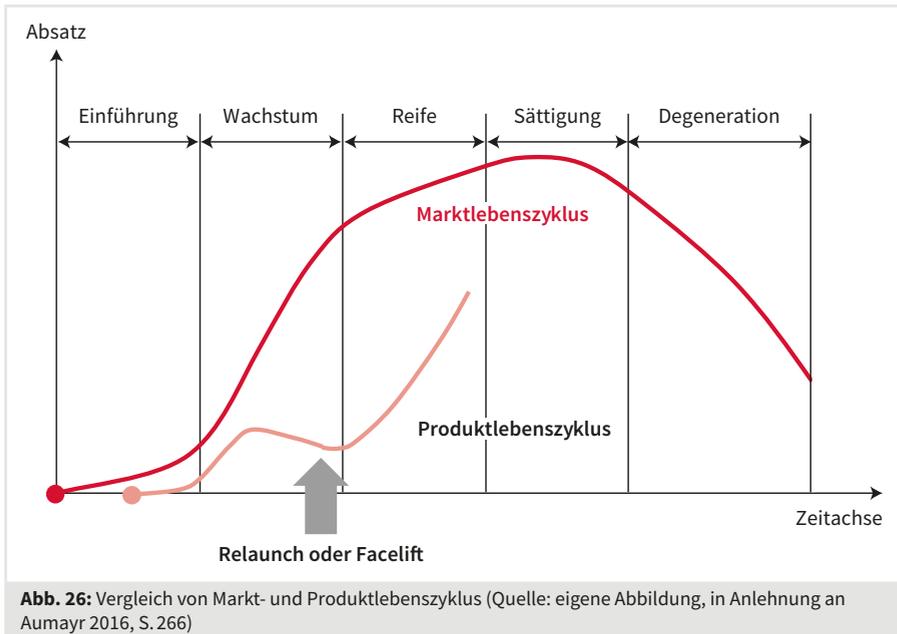
Besonders aussagekräftig ist die Produktlebenszyklusanalyse in einem Mehrjahresvergleich, wenn historische und/oder prognostizierte Umsatz- und Gewinnverläufe im Zeitablauf visualisiert werden. Der tatsächliche Markterfolg von Produkten wird dann schnell transparent.



### Wozu kann ich es noch verwenden?

Die Produktlebenszyklusanalyse betrachtet einzelne Produkte oder Produktlinien, die benachbarte *Marktlebenszyklusanalyse* komplette Märkte. Eine Gegenüberstellung von aktueller Markt- und Produktlebenszyklusphase lässt somit Schlussfolgerungen auf die relative Marktposition und noch erschließbare Marktpotenziale zu. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn sich die eigenen Produkte im Vergleich zum Gesamtmarkt über- oder unterproportional entwickeln. Hieraus lassen sich Prioritäten für das Vertriebsmanagement ableiten.

Beispiel: Ein neu eingeführtes Produkt erzielt nicht das gewünschte Umsatzwachstum, obwohl der Gesamtmarkt rasch wächst. Als Grund wurde eine zu geringe Bekanntheit in der Zielgruppe identifiziert. Daraufhin beschließt die Geschäftsführung eine Erhöhung des Marketingbudgets, was nach einer kurzen Zeit zu einer deutlichen Nachfragesteigerung führt.



#### Vorteile

- Leicht verständliche Visualisierung der Positionierung der eigenen Produkte oder Dienstleistungen im Lebenszyklus.
- Leicht verständliche Darstellung des Umsatz- und Gewinnpotenzials.
- Schnelles Erkennen des strategischen und operativen Handlungsbedarfs im Vertrieb in Bezug auf die Stärken und Schwächen des eigenen Produktportfolios.



#### Nachteile

- Die Visualisierung hat eher strategischen Charakter, eine exakte quantitative Positionierung eines Produkts im Lebenszyklus ist häufig sehr aufwendig.
- Die Datenbasis für Mehrjahresvergleiche sowie zu Wettbewerberprodukten ist eventuell schwer zu beschaffen.
- Der genaue Phasenverlauf und die exakte Phasendauer sind empirisch schwer bestimmbar; die Zuordnung von Produkten oder Dienstleistungen zu einzelnen Lebenszyklusphasen dadurch möglicherweise unscharf und häufig nur im Rückblick möglich. Die Produktlebenszyklusanalyse sollte deshalb immer noch um weitere produktbezogene Analysen ergänzt werden, beispielsweise ABC-Analysen.

- Das Tool ist nicht einsetzbar bei Produkten und Dienstleistungen, die faktisch keiner zeitlichen Begrenzung der Lebensdauer unterliegen. Beispiele: simple C-Teile im Maschinenbau oder der Elektronikindustrie, Rohstoffe, Sicherheits- oder auch Reinigungsdienstleistungen.



### Aufwand

Der Aufwand ist abhängig von der spezifischen Einsatzsituation:

- Beim Einsatz im Rahmen von Managementworkshops zur strategischen Bewertung des aktuellen Produktportfolios werden Experten zur Einschätzung der grafischen Positionierung der wesentlichen Produktlinien befragt («educated guess»). Der Aufwand ist dann relativ gering, ca. 30 bis 60 Minuten inkl. Diskussion.
- Beim Einsatz im Produktcontrolling erfolgt eine exakte Quantifizierung der Position in der Grafik durch die Analyse der Umsätze bzw. Gewinne im genauen Zeitablauf. Der Aufwand ist dann entsprechend hoch und auch abhängig von der Qualität und Verfügbarkeit der Daten aus dem Controlling sowie aus externen Quellen.



### Weiterführende Quellen und Literatur

Aumayr, K. (2016). Erfolgreiches Produktmanagement. Springer Gabler.

Fritz, W. & Oelsnitz, D. (2006). Marketing – Elemente marktorientierter Unternehmensführung. Kohlhammer.

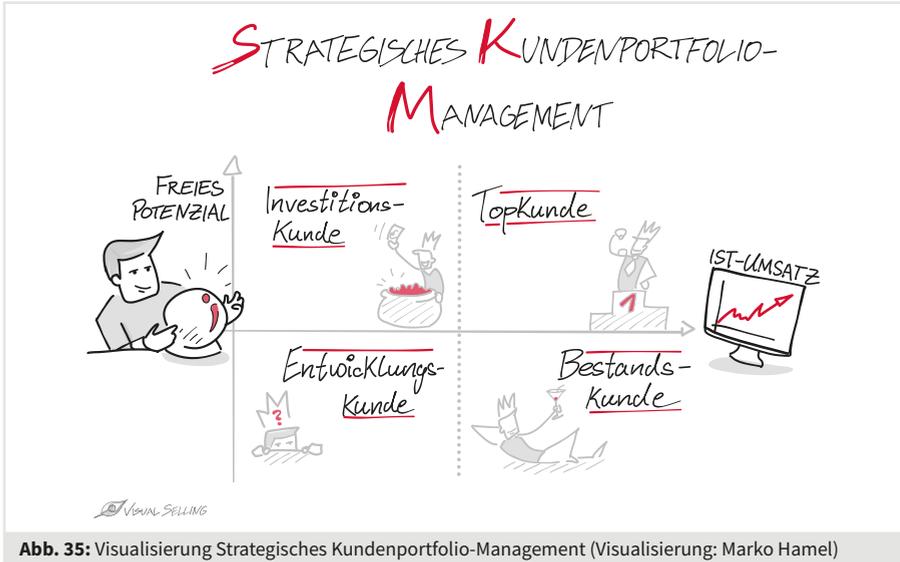
Pufahl, M. (2015). Sales Performance Management. Springer Gabler.

Scheid, B. & Scherer, P. (2018). Strategisches Vertriebsmanagement – B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter. Springer Gabler.



### 2.4.4 Strategisches Kundenportfolio-Management – Kundenpotenziale ausschöpfen und Kunden strategisch entwickeln

Autor: Matthias Schlageter



#### Warum nutze ich das Tool?

Das *strategische Kundenportfolio-Management* verbindet die rückblickende kaufmännische Beurteilung mit der zukunftsgerichteten potenzialorientierten Kategorisierung der Kunden. Vertriebsorganisationen gewinnen damit eine Gesamtsicht auf ihr Kundenportfolio. Dies wiederum ermöglicht die Ableitung kundenindividueller Vertriebsstrategien und damit die nachhaltige Potenzialausschöpfung sowie eine gesamthafte Vertriebssteuerung.



#### Was kann das Tool?

Werden alle Kunden als mehr oder weniger gleich wichtig eingestuft oder basiert deren Priorisierung auf dem Bauchgefühl des jeweiligen Vertriebsmitarbeiters, bleiben Umsatz- und Ertragspotenziale oft ungenutzt. Selbst die weitverbreitete ABC-Kategorisierung nutzt in der Regel ausschließlich historische Daten wie Umsatz oder Ertrag und kategorisiert Kunden nur im Rückblick. Künftige Potenziale, Entwicklungsmöglichkeiten und qualitative Aspekte der Kundenbeziehung fließen hierbei nicht mit ein. A-Kunden werden womöglich besonders intensiv betreut, obwohl deren Wachstumspotenzial (Cross-Selling, Up-Selling) ausgereizt ist oder

deren Geschäftsmodell eine natürliche Begrenzung für Umsatzausweitungen aufweist. C-Kunden werden hingegen in vielen Vertriebsorganisationen stiefmütterlich behandelt, obwohl bei diesen eventuell viel Potenzial in Zukunft erwartet werden kann.

Das Instrument des strategischen Kundenportfolio-Managements ermöglicht es, diejenigen Kunden zu identifizieren, die künftig als Schlüsselkunde (engl. Key Account) geführt und über einen konkreten Kundenentwicklungsplan gezielt entwickelt werden können – dies können übrigens sowohl A-, B- als auch C-Kunden sein. Außerdem bietet dieses Instrument eine Entscheidungsgrundlage, in welche Kundenbeziehung wie viel investiert werden soll und von welchen Kunden sich das Unternehmen besser trennen sollte.



### Wie nutze ich das Tool konkret?

Ausgangspunkt des strategischen Kundenportfolio-Managements ist eine Vier-Felder-Matrix, die *Priorisierungsmatrix*, mit den Dimensionen »Freies Potenzial« (y-Achse) und »Ist-Umsatz« (x-Achse) – beide Achsen jeweils unterteilt in »niedrig« und »hoch« (siehe Abbildung 36).



Während die Dimension »Ist-Umsatz« je Kunde selbsterklärend ist und lediglich die zu betrachtende Periode festgelegt werden muss, ist unter dem »Freien Potenzial« eines Kunden die Differenz aus dem ermittelten Gesamtpotenzial und den bislang bereits realisierten Umsätzen zu verstehen.

Zu Beginn erweist sich die Ermittlung des Gesamtpotenzials als vermeintliche Hürde, da hierbei nicht auf historische Daten zurückgegriffen werden kann. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine zu Beginn in der Regel grobe Annäherung an das »Freie Potenzial« für

den Aufbau des Kundenportfolios ausreichend ist und sich dieser Wert im Laufe der Kundenbeziehung präzisieren lässt.

Um so früh wie möglich auf valide Größen zurückgreifen zu können, empfiehlt es sich, historische Key Performance Indicators (KPIs) systematisch zu erfassen. Diese werden dann mit qualitativen und quantitativen Zukunftsindikatoren des Kunden verknüpft, um daraus eine Schätzung des Gesamtpotenzials abzuleiten.

Beispiele für historische KPIs sind:

- Durchschnittliches Auftragsvolumen je Kunde und Jahr
- Anzahl und Volumen der Folgeaufträge nach Erstbeauftragung je Kunde und Jahr
- Erfolgsquote der Umwandlung von Angeboten in Aufträge seit Beginn der Kundenbeziehung
- Gesamtumsatz in Relation zur Dauer der Kundenbeziehung

Beispiele für qualitative und quantitative Zukunftsindikatoren sind:

- Aussagen der Geschäftsleitung des Kunden zu Wachstumsstrategien, geplanten Übernahmen, Eintritt in neue Märkte o. Ä. (z. B. im Geschäftsbericht)
- Daraus sich ergebende Cross- und Up-Selling-Potenziale in Verbindung mit deren Eintrittswahrscheinlichkeit
- Politische Entscheidungen mit Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung (z. B. Dieselskandal für Automobilhersteller oder Zulieferer)
- Negativmeldungen wie Gewinnwarnungen, Schließung von Bereichen oder Tochtergesellschaften, Rückzug aus Auslandsmärkten

Kunden, die im rechten unteren Quadranten der Priorisierungsmatrix angesiedelt sind (*»Bestandskunden«*) generieren einerseits verlässliche und ertragreiche Umsätze, bieten auf der anderen Seite aber keine bzw. nur äußerst begrenzte Wachstumschancen, beispielsweise, weil das Geschäftsmodell weder Cross- noch Up-Selling-Potenziale hergibt. Für die Bestandskunden gilt es, mit überschaubarem Aufwand den Kontakt zu halten und Folgeaufträge sicherzustellen. Diese Kunden haben unter Umständen ein hohes Potenzial für erfolgreiche Weiterempfehlungen (vgl. hierzu das Tool *»Empfehlungsvertrieb«*, Kapitel 2.11.3).

Bei Kunden im linken unteren Quadranten (*»Entwicklungskunden«*) bietet sich ein indifferentes Bild. Es kann sich zum einen um Unternehmen handeln, die die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen in nur sehr geringem Umfang oder zu ungewöhnlich niedrigen Preisen ordern. Je nach Ertragssituation kann eine Beendigung der Kundenbeziehung die richtige Strategie sein. Hier können sich aber auch künftige Potenziale verstecken, wenn sich beispielsweise aufgrund eines Wechsels des Entscheiders, der bislang als *»Bremsler«* fungierte, Eintrittswahrscheinlichkeiten zum Positiven wandeln und sich unerwartet neue Türen öffnen. Diese Kunden sollten beobachtet werden, um Veränderungen

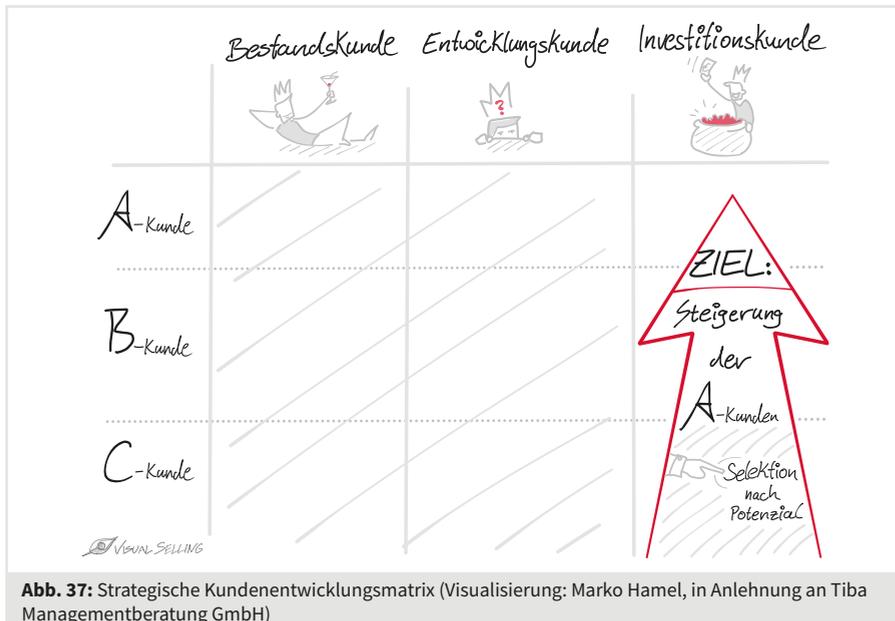
frühzeitig in Erfahrung zu bringen und schnell reagieren zu können. In einem solchen Fall kann das »Freie Potenzial« von »niedrig« auf »hoch« gestuft werden; der Kunde wandert dann in den linken oberen Quadranten.

Kunden im linken oberen Quadranten (»Investitionskunden«) bieten die Chance für schnelle vertriebliche Erfolge. Dabei kann es sich beispielsweise um Kunden handeln, die mangels einer professionellen Portfolioanalyse bislang nicht die erforderliche Aufmerksamkeit genossen haben. Ein gezielter Auf- und Ausbau der Kundenbeziehung mit hohem Investment in zeitliche und personelle Ressourcen ist hier die Strategie der Wahl.

Im verbliebenen rechten oberen Quadranten (»Topkunden« oder »Key Accounts«) befinden sich aus Vertriebsicht die Premiumkunden. Der Anbieter ist sehr gut beim Kunden etabliert und es verbleibt noch Potenzial für weiteres Umsatzwachstum. Während ein strategisches Key-Account-Management, dessen Kern ein umfassender Kundenentwicklungsplan (KEP) ist, bei »Entwicklungskunden« zur Kür gehört, sollte es bei »Topkunden« Pflichtprogramm sein.

Arbeitet der Vertrieb bereits mit der ABC-Kundenanalyse, so können in einem weiteren Schritt beide Vorgehensmodelle miteinander kombiniert und eine gesamthafte Vertriebsstrategie abgeleitet werden.

Wieder ist eine Matrix Ausgangspunkt der Überlegungen: Dieses Mal eine Neun-Felder-Matrix, die strategische Kundenentwicklungsmatrix (siehe Abbildung 37).



**Abb. 37:** Strategische Kundenentwicklungsmatrix (Visualisierung: Marko Hamel, in Anlehnung an Tiba Managementberatung GmbH)

Außer Acht gelassen werden dabei zunächst die Topkunden aus der Priorisierungsmatrix, da diese im Rahmen des Key-Account-Managements entwickelt werden. Damit verbleiben die Bestands-, Entwicklungs- und Investitionskunden (x-Achse) einerseits sowie A-, B- und C-Kunden (y-Achse) andererseits.

Lautet die Zielvorgabe für den Vertrieb beispielsweise eine »Steigerung der Anzahl an A-Kunden um die Anzahl X«, können die C- und B-Kunden, die gleichzeitig das Label »Investitionskunden« haben, aus der Kundendatenbank selektiert und im Rahmen einer konzentrierten Vertriebskampagne kontaktiert werden. Quick Wins sind sehr wahrscheinlich.

Auf diese Weise können operative Maßnahmen aus der Vertriebsstrategie abgeleitet und spezielle Kampagnen in die Strategie integriert werden.



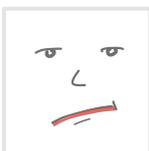
### Wozu kann ich es noch verwenden?

Das Instrument des Kundenportfolio-Managements ist für den Einsatz im Rahmen der strategischen Neukundengewinnung ebenso geeignet und kann dort in gleicher Weise angewendet werden. Die Achsenbezeichnungen der Priorisierungsmatrix lauten dann »Verkaufschancen« (y-Achse) sowie, falls vorhanden, »Früherer Umsatz« (x-Achse). Wird bei der Neukundengewinnung zudem auch auf eine Reaktivierung ehemaliger Kunden gesetzt, so können die historischen Informationen aus der ABC-Analyse in die strategische Neukundenentwicklungsmatrix eingebaut werden.



### Vorteile

- Ist auch in kleinen Unternehmen sowie bei einer geringen Anzahl von Kunden anwendbar.
- Ermöglicht eine strukturierte Umsetzung der Vertriebsstrategie bis hinunter auf die Ebene einzelner Kampagnen oder Aktionen.
- Verbindet eine integrierte Vertriebssteuerung Top-down und Bottom-up.
- Fokussiert die Steuerung der Vertriebsressourcen auf aussichtsreiche Vertriebspotenziale.
- Optimiert die Tourenplanung, da Termine nach Kundenpotenzial organisiert werden können.



### Nachteile

- Benötigt Transparenz über alle Vertriebsaktivitäten. Die Vorteile für Unternehmen und jeden einzelnen Key-Account-Manager müssen im Vorfeld durch die Führungskräfte vermittelt werden.



### Aufwand

- Aufwand: Hoher Aufwand zu Beginn für die Kategorisierung aller Kunden
- Personen: Vertrieb und Vertriebscontrolling
- Kosten: Benötigt eine digitale CRM-Lösung



### Weiterführende Quellen und Literatur

Belz, C., Müllner, M. & Zupancic, D. (2014). Spitzenleistungen im Key Account Management: Das St. Galler KAM-Konzept. Vahlen.

Binckebanck, L. & Elste, R. (Hrsg.) (2015). Digitalisierung im Vertrieb. Springer Gabler.

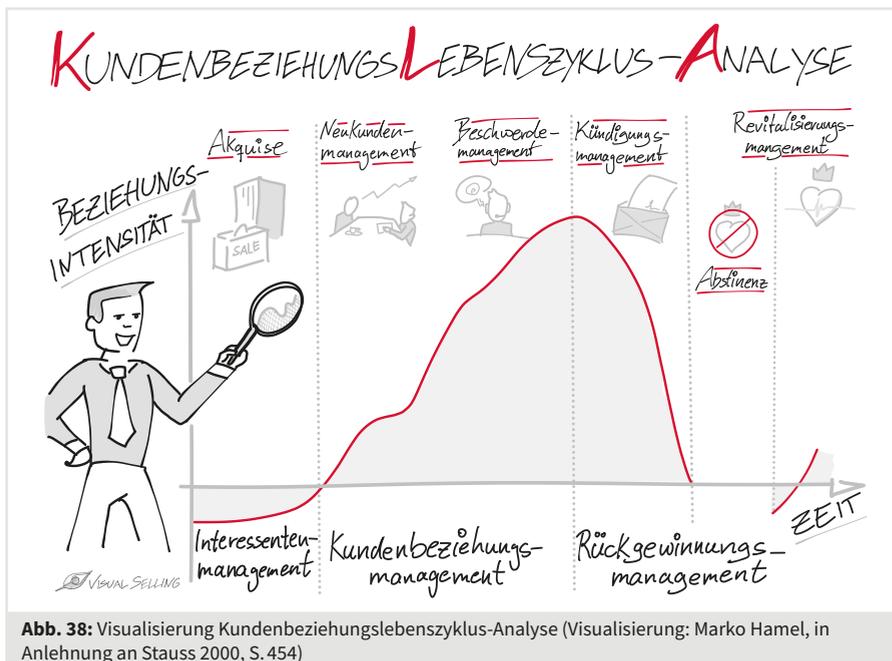
Homburg, C., Schäfer, H. & Schneider, J. (2016). Sales Excellence. Springer Gabler.

Lang, E. (2007). Die Vertriebs-Offensive: Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte. Gabler.

Pufahl, M. (2018). Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten. Springer Gabler.

## 2.4.5 Kundenbeziehungslebenszyklus-Analyse

**Autor: Gordon H. Eckardt**



**Abb. 38:** Visualisierung Kundenbeziehungslebenszyklus-Analyse (Visualisierung: Marko Hamel, in Anlehnung an Stauss 2000, S. 454)

# Die Herausgeber, das Netzwerk und die Autoren

## Die Herausgeber

Prof. Dr. Enrico Purle



**Prof. Dr. Enrico Purle** ist Professor für Industriegütermarketing und -vertrieb und Studiengangsleiter des Studiengangs BWL – International Business an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach, Campus Bad Mergentheim. Er ist zugleich Sprecher des Arbeitskreises B2B-Marketing/Vertrieb der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), in der derzeit über 600 Marketingprofessorinnen und -professoren aus dem deutschsprachigen Raum zusammengeschlossen sind. Zuvor war er 16 Jahre in Beratungs- und

Industrieunternehmen in Führungsfunktionen u. a. in den Bereichen Business Excellence (Six Sigma & Lean), Marketing/Vertrieb und Business Development tätig. Lehr- und Beratungsschwerpunkte sind u. a. B2B-Marketing und Vertrieb, Business Development und Geschäftsmodellinnovationen.

Kontakt: [enrico@purle.de](mailto:enrico@purle.de)

Prof. Dr. Susanne Steimer



**Prof. Dr. Susanne Steimer** ist Professorin für Beratungsforschung und Vertriebsmanagement an der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) in Mannheim. Sie verantwortet dort den Bachelorstudiengang Beratung und Vertriebsmanagement und das Qualitätsmanagement der Hochschule. Studiert hat sie Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim, an der sie auch im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie promovierte. Nach Studium und Promotion war sie viele Jahre in der Beratung und im Vertrieb tätig.

Kontakt: [susanne.steimer@hdwm.org](mailto:susanne.steimer@hdwm.org)

## Dipl.-Ing. Marko Hamel



**Dipl.-Ing. Marko Hamel**, Geschäftsführer der Visual Selling® GbR, war 16 Jahre beim Softwareunternehmen SAP als Berater, Vertriebsexperte, Prozessauditor und Trainer tätig. Insbesondere in internationalen Kundenprojekten und B2B-Vertriebsszenarien stellte er immer wieder fest, wie wichtig es ist, die Produkte anschaulich und individuell im Kontext des Kunden darzustellen.

Seit 2013 unterstützt er mit seinem Team innovative Unternehmen dabei, ihre Produktivität im Kundendialog zu erhöhen. Das funktioniert nur, wenn die beteiligten Menschen ihr Wissen und ihre Erfahrungen zusammenbringen. Dabei gilt es, Zusammenhänge aufzuzeigen, komplexe Themen einfach darzustellen, Marketing und Vertrieb gemeinsam neu zu denken und passende Lösungen zu finden. Das geht am besten visuell.

Ganz gleich, ob es um die Entwicklung einer neuen Strategie, eine Vertriebs- und Marketingpräsentation oder die Begleitung und Moderation einer wichtigen Kundenveranstaltung geht: Durch die digitale Live-Visualisierung am iPad mit der Visual-Selling®-Methode werden Zusammenhänge klar und Missverständnisse vermieden. Dies sorgt für mehr Umsatz und Zufriedenheit auf allen Seiten.

Kontakt: marko.hamel@visualselling.de, <http://visualselling.de>

## Das Netzwerk

**AfM**

Arbeitsgemeinschaft  
für Marketing

### Die AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

Die AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing – ist ein Zusammenschluss von über 600 Professorinnen und Professoren aus Hochschulen in der DACH-Region, die sich mit Fragestellungen des Marketing in Forschung und Lehre beschäftigen. Neben fachbezogenen Arbeitskreisen wird jährlich eine Jahrestagung an wechselnden Hochschulstandorten organisiert. Begründet wurde die AfM 1973 von Professor Dr. Egon Heil von der FH Rosenheim. Aktuelle Sprecher der AfM sind Prof. Dr. Marcus Stumpf (FOM – Hochschule für Oekonomie & Management, Frankfurt am Main) und Prof. Dr. Andrea Bookhagen (Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin).

Weitere Informationen zur AfM finden Sie hier: <http://arbeitsgemeinschaft.marketing/>

### **Der AfM-Arbeitskreis B2B-Marketing/Vertrieb**

Die Zielsetzung des AfM-Arbeitskreis B2B-Marketing/Vertrieb ist es, die Bereiche B2B-Marketing und Vertriebsmanagement in der Forschung, Lehre und Praxis zu stärken und zu fördern. Der Arbeitskreis besteht aus mittlerweile 61 Mitgliedern, allesamt Hochschulprofessoren und Experten im Bereich B2B-Marketing und Vertrieb, und ist in dieser Form in Deutschland einzigartig. Aufgrund der praxisnahen Ausrichtung der Hochschulen für angewandte Wissenschaften und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) können Theorie und Praxis direkt mit der Lehre vernetzt und so neueste Entwicklungen für die Ausbildung der »Marketing- und Vertriebsexperten von morgen« berücksichtigt werden. Vor dem Hintergrund der weiterhin zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung ändern sich die Aufgabenfelder und Anforderungen an Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb derzeit massiv. Daher steht die weitere Professionalisierung von Marketing und Vertrieb bei vielen B2B-Unternehmen ganz oben auf der Agenda. Der Arbeitskreis entwickelt gemeinsame Standpunkte und Standards mit dem Ziel der weiteren Professionalisierung und Akademisierung von Vertrieb und B2B-Marketing u. a.:

- Das AfM-Whitepaper »Berufsbilder im Vertrieb« enthält 20 Vertriebsberufsbilder mit den jeweiligen Aufgabenfeldern und Anforderungen: <http://arbeitsgemeinschaft.marketing/wp-content/uploads/2018/05/Besenbeck-Purle-2018-AfM-Whitepaper-Berufsbilder-im-Vertrieb.pdf>
- Die AfM-Lehrbausteine/Studieninhalte »Vertrieb« sind abrufbar unter: <http://arbeitsgemeinschaft.marketing/wp-content/uploads/2018/05/Platzek-2018-AfM-Lehrbausteine-und-Studieninhalte-fuer-ein-Studium-Vertrieb.pdf>
- Die vorliegende Toolbox ist nun der konsequente nächste Schritt zur Stärkung und Förderung des Vertriebsmanagements in Lehre und Praxis.

Weitere Informationen zum AfM-Arbeitskreis B2B-Marketing/Vertrieb finden Sie hier: <http://arbeitsgemeinschaft.marketing/afm-arbeitsgruppen/afm-arbeitskreis-b2b-marketing>

## **Die Autoren**

Neben den Herausgebern haben sich 28 Mitglieder des Arbeitskreises B2B-Marketing/Vertrieb der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) (in der Regel Professorinnen und Professoren an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften) bereit erklärt, sich als Autoren einzubringen und sich der Herausforderung zu stellen, die wichtigsten wissenschaftlich fundierten und praxiserprobten Vertriebswerkzeuge zu identifizieren und die zum Teil komplexen Werkzeuge knapp, aber umfassend für den Praktiker zu erklären. Einige Tools, die sich in langjähriger Praxis bewährt haben, werden zudem durch erfahrene Praktiker aus dem Netzwerk der Herausgeber vorgestellt.

**Prof. (FH) Mag. (FH) Roman Anlanger**



**Prof. (FH) Mag. (FH) Roman Anlanger** gehört zu den führenden Marketing- und Vertriebsexperten im deutschsprachigen Raum. Anlanger leitet das Fachhochschulstudium »Technisches Vertriebsmanagement« an der Fachhochschule des BFI Wien.

Er ist erfolgreicher Bestsellerautor (Trojanisches Marketing I + II), gefragter Topreferent und berät Unternehmungen im Bereich Marketing, Vertrieb sowie Social Media. Anlanger ist XING Ambassador und wurde mit den XING Awards »Bester Netzwerker 2013« sowie »Innovativstes XING-Event 2013« ausgezeichnet. Von 2014 bis 2019 war Anlanger Mitglied im Vorstand der AASE (Academic Association of Sales Engineering). Die AASE ist eine europäische Vereinigung im Bereich »Technischer Vertrieb«. Des Weiteren erhielt Anlanger den »Lifetime Achievement Award 2014«.

Kontakt: [roman.anlanger@fh-vie.ac.at](mailto:roman.anlanger@fh-vie.ac.at)

**Prof. Dr. Mahmut Arica**



**Prof. Dr. Mahmut Arica** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Vertrieb, an der größten deutschen privaten Hochschule FOM in Münster. Zuvor war er Professor für Marketing und Kommunikation an der Hochschule Fresenius Heidelberg. Er hat an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Betriebs- und Volkswirtschaftslehre studiert sowie an der Paneuropäischen Hochschule in Bratislava

und Wien über Social Media und Digitalisierung promoviert. Tiefe B2B-Vertriebs- und Beratungsexpertise bringt er aus seiner über 17-jährigen Praxiserfahrung in der Geschäftsleitung und als Führungskraft bei Unternehmen wie IBM, Siemens, Capgemini, Oracle und ahd mit.

Kontakt: [mahmut.arica@fom.de](mailto:mahmut.arica@fom.de)

**Prof. Dr. habil. Thomas Baaken**



**Prof. Dr. habil. Thomas Baaken** ist Professor für Marketing und Marktforschung, insbesondere Innovations- und B2B-Marketing, an der Fachhochschule Münster. Promoviert 1986 bei Karl-Heinz Strothmann an der FU Berlin, habilitiert 2010 am IHI Zittau. Nach Beendigung der Zeit als Prorektor für »Forschung und Wissenstransfer« gründete er 2002 das Institut »Science-to-Business Marketing« ([www.science-marketing.com](http://www.science-marketing.com)), das rund 30 Wissenschaftler aus 12 Nationen beschäftigt.

Thomas Baaken lehrt und forscht seit 2008 als Adjunct Professor am ECIC (Entrepreneurship Commercialisation and Innovation Centre) der University of Adelaide, Australien, und als Senior International Fellow am SBI (Science, Business & Innovation) der VU Amsterdam, Niederlande. Seine Beratungsthemen liegen ausschließlich im B2B-Bereich und umfassen Internationalisierungs- und Markenstrategien, innovative Geschäftsmodelle im B2B, disruptive Veränderungen, Corporate Venturing und Inhouse Entrepreneurship. Der BMBF hat ihn 2014 in den Expertenrat des »Aktionsbündnis Internationales Marketing« der Bundesrepublik Deutschland berufen.

Kontakt: [baaken@fh-muenster.de](mailto:baaken@fh-muenster.de)

**Prof. Dr. Markus Beinert**



**Prof. Dr. Markus Beinert** ist Professor für Investitionsgütermarketing an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Pricing, Innovationsmanagement und Vertrieb. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und war im Produktmanagement der Villeroy & Boch AG und im Business Development der Deutschen Telekom AG tätig.

Kontakt: [markus.beinert@hswt.de](mailto:markus.beinert@hswt.de)

### Prof. Dr. Ralph Blum



**Prof. Dr. Ralph Blum** lehrt und forscht seit neun Jahren an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg S. Ohm in den Fachgebieten Industriegütermarketing und Innovationsmanagement. Zugleich leitet der Autor eine Forschungsgruppe am Fraunhofer IIS (Erlangen/Nürnberg) zum Schwerpunkt »datenbasierte Zukunfts- und Trendforschung«. In den vorausgegangenen elf Jahren war Blum bei der Körber AG (Hamburg) tätig. Er verantwortete dort in der von ihm maßgeblich mitbegründeten Konzernsparte »Pharmaverpackungssysteme« als Geschäftsleitungsmitglied den Auf- und Ausbau des weltweiten Vertriebs und Marketing.

### Prof. Dr. Arndt Borgmeier (Dipl.-Wirtsch.-Ing.)



**Prof. Dr. Arndt Borgmeier** ist Initiator und Studiengangleiter des Master-Studiengangs »Leadership Industrial Sales and Technology« der Hochschule Aalen: Seine Schwerpunkte bilden u. a. Geschäftsmodell- und Service-Innovation, technischer Vertrieb, B2B-Marketing, Management komplexer Leistungen, Leadership und digitale Transformation.

Er ist zudem durch mehrjährige Aufbauarbeit als Branchenexperte u. a. für Industrie, Energiewirtschaft, und Consulting/Dienstleistungen bekannt geworden. Er wirkt als Berater, Trainer und Coach und gilt als Kenner der Remote Services. Sein Beitrag »Teleservice im Maschinen- und Anlagenbau: Anwendung und Gestaltungsempfehlungen« ist als erste interdisziplinäre Service-Dissertation von der Stiftung Deutsche Industrieforschung ausgezeichnet worden. Er leitet das Steinbeis Transferzentrum »Institute of Technology, Marketing and Sales Management« (ITMS) in Aalen.

Kontakt: [arndt.borgmeier@hs-aalen.de](mailto:arndt.borgmeier@hs-aalen.de)

### Prof. Dr. Günter Buerke



**Prof. Dr. Günter Buerke** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere marktorientierte Unternehmensführung, an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena. Seit 1994 lehrt er in Jena, zuvor war er acht Jahre in der Möbelindustrie als Marketingleiter und als Geschäftsführer Marketing und Vertrieb aktiv. Seit 2000 ist er Prodekan am Fachbereich Betriebswirtschaft der EAH Jena und leitet seit 2005 ein Usability-Center. Seine Kompetenz- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Berei-

chen Strategisches Marketing und Vertrieb, Kommunikation, Produkt- und Designmanagement, Marketing Automation sowie Usability Engineering und Customer Experience Management. Er ist Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) und der Gesellschaft für Kreativität e. V.

### Prof. Dr. Udo Burchard



**Prof. Dr. Udo Burchard** ist Professor für Sales-Management, Marketing und Human Resources Management an der Hochschule Trier. Er war langjähriger Dekan des Fachbereichs Wirtschaft und ist Geschäftsführer der Burchard Unternehmensberatung. Er besitzt eine über 20-jährige internationale Expertise als Trainer, Coach und Berater für Vertriebsthemen. Der gelernte Handwerker studierte Betriebswirtschaftslehre und Organisationspsychologie und sammelte umfassende Berufs- und Führungserfahrung im Vertrieb von Industriegütern und Dienstleistungen sowie im Consulting.

Kontakt: [ub@burchard-unternehmensberatung.de](mailto:ub@burchard-unternehmensberatung.de)

### Prof. Dr. Gordon H. Eckardt



**Prof. Dr. Gordon H. Eckardt** ist seit 2005 als Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt B2B-Marketing an der Fachhochschule Kiel tätig. Seit 2011 ist er zudem regelmäßig als Gastprofessor an der University of the Sunshine Coast, Australien, aktiv. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Entrepreneurship, Geschäftsmodellentwicklung sowie dem Einsatz und der Optimierung handlungsorientierter Lehrmethoden, insbesondere Unternehmenssimulationen. Vor seiner Berufung war Eckardt mehrere Jahre in der Automobilindustrie in den Bereichen Marketing und Vertrieb sowie als Managementtrainer und -berater tätig.

Kontakt: [gordon.eckardt@fh-kiel.de](mailto:gordon.eckardt@fh-kiel.de)

### Hon.-Prof. (FH) Dipl.-Volksw. Mag. Wolfgang A. Engel



**Hon.-Prof. (FH) Dipl.-Volksw. Mag. Wolfgang A. Engel** ist selbstständiger Unternehmensberater, Wirtschaftstrainer, Coach und Fachbuchautor sowie Lektor an österreichischen Fachhochschulen und in den Bereichen Wirtschaftsförderung (WIFI) und Unternehmensgründung. Vor dem Beginn seiner Selbstständigkeit (2002) war er Manager v.a. in der internationalen Pharmaindustrie (Marktforschungsleiter, Projektmanager, Marketingdirektor). Studiert hat er an den Universitäten Karlsruhe und

Wien und war in der angewandten Forschung in einem Fraunhofer-Institut tätig. Aktuell ist er Vorstandsmitglied des ASEP (Austrian Senior Experts Pool).

Kontakt: [engel.austria@gmail.com](mailto:engel.austria@gmail.com)

### FH-Prof. Ing. Mag. Robert Füreder



**FH-Prof. Ing. Mag. Robert Füreder** ist Professor für Vertriebsmanagement am Studiengangverbund Global Sales and Marketing an der Fachhochschule Oberösterreich. Er ist Studiengangskoordinator für die englischsprachigen Studiengänge GSM Bachelor, GSM Master und GSM Triple Degree. Füreder hat über 20 Jahre Praxiserfahrung gesammelt als Projekt- und Vertriebsmanager in internationalen Unternehmen. Darüber hinaus berät er Unternehmen in den Bereichen Preismanagement, Vertriebsmanagement und Interkulturelles Management.

Kontakt: [robert.fuereder@fh-steyr.at](mailto:robert.fuereder@fh-steyr.at)

### Prof. Dr. Christian Gündling



**Prof. Dr. Christian Gündling** ist Professor für Marketing, Vertrieb und Strategie an der Jade Hochschule, Berater zahlreicher Erfolgsunternehmen, Grenzgänger, der nach neuen Pfaden sucht, und Mediator zwischen theoretischem Optimum und praktischer Umsetzbarkeit. Als Spezialist für Kundenorientierung hat er die Grundlagen des kundenorientierten Verkaufsmanagements entwickelt.

Kontakt: [guendling@jade-hs.de](mailto:guendling@jade-hs.de), <https://www.kunden-orientierung.de/>

### Prof. Dr. Frank Hälsig



**Prof. Dr. Frank Hälsig** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der htw saar | Hochschule für Technik und Wirtschaft in Saarbrücken. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen E-Business & Digitalisierung, Omni-Channel-Retailing & CRM sowie Pricing & Sales Excellence. Zuvor war er Director bei Simon-Kucher & Partners | Strategy & Marketing Consultants. Der Fokus der globalen Unternehmensberatung liegt auf Strategie, Marketing, Vertrieb und Pricing. Simon-Kucher & Partners gilt als die weltweit führende Preisberatung.

Als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Prof. h.c. Dr. Bernhard Swoboda an der Universität Trier hat er sich mit der Analyse des Aufbaus eines Handelsunternehmens zu einer unverwechselbaren Marke beschäftigt. Seine Arbeit wurde u. a. durch den Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet. Er ist Dozent an unterschiedlichen Hochschulen, z. B. der Tongji-Universität Shanghai, der Europäischen Fachhochschule in Brühl, der Universität des Saarlandes und der Cracow University of Economics.

Kontakt: frank.haelsig@htwsaar.de

### Prof. Ralph E. Hartleben



**Prof. Ralph E. Hartleben** ist Professor für Internationales Marketing und Unternehmensführung an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden. Des Weiteren leitet er seit 15 Jahren das IRKU-Institut, eine Unternehmensberatung für Industrieunternehmen für mehr Effizienz und Effektivität in Marketing, Kommunikation und Messewesen. Nach seinem Universitätsstudium der Betriebswirtschaft arbeitete er zunächst viele Jahre bei einem führenden Unternehmen der Elektroindustrie in

zahlreichen Bereichen des Vertriebs, des Marketing und der Kommunikation im In- und Ausland. Er ist langjähriges Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) und wirkte von Beginn an in dessen Arbeitskreis B2B-Marketing/Vertrieb mit. Zudem ist er Mitbegründer und seit über 20 Jahren Sprecher des Branchenübergreifenden Messetreffs der Industrie (BüM) und arbeitet als freier Trainer und Referent. Zudem fungiert er seit 2015 als akademischer Leiter und Dozent der Grundig-Akademie für Werbung, Kommunikation und Marketing (GAW) in Nürnberg.

Kontakt: hartleben@t-online.de

### Katharina Hauck



**Katharina Hauck** ist Projektmanagerin in der Unternehmensentwicklung eines international tätigen Direktvertriebsunternehmens. Sie hat ihr Studium zum Master of Arts im Bereich Internationales Management mit Schwerpunkt Marktmanagement absolviert. Während des Studiums war sie als wissenschaftliche Assistentin für den Fachbereich Marketing und Vertrieb beschäftigt.

### Prof. Dr. Julia Heigl



**Prof. Dr. Julia Heigl** ist Professorin für Investitionsgütermarketing und Interkulturelles Management an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden. Zuvor war sie als Professorin an der DHBW Stuttgart sowie in Industrie- und Handelsunternehmen im Produktmanagement, Marketing, Vertrieb und in der Unternehmensentwicklung tätig.

Kontakt: [j.heigl@oth-aw.de](mailto:j.heigl@oth-aw.de)

### Prof. Dr. Günter Hofbauer



**Prof. Dr. rer. pol. Günter Hofbauer** lehrt und forscht an der Technischen Hochschule Ingolstadt. Seine Interessensgebiete sind: Vertriebs- und Innovationsmanagement, Diffusion von Innovationen, Produkt- und Technologiemanagement. Insbesondere der Einfluss der Digitalisierung auf diese Gebiete stellt seinen Forschungsschwerpunkt dar. Er war von 2009 bis 2017 Sprecher (Vorsitzender) der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM). Seit der Gründung ist er stellvertretender Vorsitzender der

der Europäischen Forschungs- und Arbeitsgemeinschaft e. V. (EFA) mit Sitz in Pirna. Hofbauer ist Autor und Herausgeber zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen. Im Jahre 2004 erhielt er den Bayerischen Staatspreis für gute Lehre und im Jahr 2014 die Auszeichnung mit dem Weiterbildungs-Lehrpreis beim Europäischen Institut für postgraduale Bildung an der Technischen Universität Dresden.

Kontakt: [guenter.hofbauer@thi.de](mailto:guenter.hofbauer@thi.de)

### Prof. Dr. Henning Hummels



**Prof. Dr. Henning Hummels** ist seit 2004 Professor für Marketing und Vertrieb und Studiengangsleiter des Masterstudiengangs Business Management am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Emden/Leer. In dieser Zeit war er zudem sechs Jahre Dekan und zwei Jahre Studiendekan des Fachbereichs. Zuvor hatte er sieben Jahre verschiedene Fach- und Führungspositionen in Vertriebsniederlassungen der Deutschen Telekom AG an unterschiedlichen Standorten in Deutschland inne.

Kontakt: [henning.hummels@hs-empden-leer.de](mailto:henning.hummels@hs-empden-leer.de)

### Dr. Hannes Huttelmaier



**Dr. Hannes Huttelmaier** bekleidete seit seiner Promotion im B2B-Marketing Fach- und Führungspositionen in verschiedenen Industrieunternehmen. Aktuell leitet er das globale Produktmanagement bei einem Weltmarktführer im Maschinen- und Anlagenbau.

### Sigrid Karan



**Sigrid Karan** hat im Anschluss an das Bachelorstudium »Produktion und Management« den englischsprachigen Master »Global Sales and Marketing« an der Fachhochschule Oberösterreich, Campus Steyr, absolviert. Ihr Berufsleben startete sie als Exportmanager. Seit zweieinhalb Jahren ist sie im Personalmanagement tätig. Bei ENGEL verantwortet sie im Team den gesamten Recruiting-Prozess und die Personalmarketing-Aktivitäten.

### Prof. Dr. Alexander Magerhans



**Prof. Dr. Alexander Magerhans** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen. Nach seinem Studium war er Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel der Georg-August-Universität Göttingen. Im Rahmen seiner Dissertation hat er sich mit dem Thema »Kundenzufriedenheit im eCommerce« am Beispiel des Buchhandels beschäftigt. Danach war er mehrere Jahre als Research Consultant bei der eResult GmbH in Göttingen tätig. 2009 wechselte er an die Ernst-Abbe-

Hochschule Jena. Dort ist er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaft, insbesondere Marketing. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen eCommerce und Usability sowie Marktforschung und Handelsmarketing. 2012 gründete er zusammen mit Julia Cimbalista die almadra Managementberatung, wo er Unternehmen in Kommunikationsfragen berät.

Kontakt: [www.almadra.de](http://www.almadra.de)

### Prof. Dr. Kathrin Reger-Wagner



**Prof. Dr. Kathrin Reger-Wagner** ist als Professorin für Marketing und Technischer Vertrieb am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der Ernst-Abbe-Hochschule Jena tätig. Zuvor arbeitete sie mehrere Jahre in Leitungspositionen im Bereich Unternehmenskommunikation, B2C- und B2B-Vertrieb im In- und Ausland. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen Markenführung, Technologiemarktforschung und Strategieentwicklung im Vertrieb.

Kontakt: [kathrin.reger-wagner@eah-jena.de](mailto:kathrin.reger-wagner@eah-jena.de)

### Prof. Dr. Bernd Scheed



**Prof. Dr. Bernd Scheed** ist Professor für Internationales Management und Marketing an der Business School der Technischen Hochschule Ingolstadt und Gründer der Scheed & Partner Marketing- und Strategieberatung. Schwerpunkte seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit sind Strategieentwicklung, Marketing und Vertrieb in mittelständischen Unternehmen. Zuvor war er mehr als zwölf Jahre in internationalen Führungspositionen in Marketing, Vertrieb und Strategie in der Telekommunikationsindustrie tätig, unter anderem im internationalen Geschäft der Vodafone Group.

Kontakt: [bernd.scheid@thi.de](mailto:bernd.scheid@thi.de)

### Matthias Schlageter



**Matthias Schlageter** ist Leiter Vertrieb und Geschäftsentwicklung bei einer mittelständischen Unternehmensberatung, die sich seit über 30 Jahren auf Dienstleistungen rund um das Thema Projektmanagement spezialisiert hat. In dieser Funktion verantwortet er die Bereiche Strategie, Prozesse, Tools und Trainings sowie die gesamte Neukundengewinnung. Schwerpunkte seiner Tätigkeiten waren bislang die Entwicklung und nachhaltige Verankerung eines modernen Kundenportfoliomanagements, eines

strategischen Key Account Managements sowie die Einführung eines umfassenden Vertriebscontrollings. Seine berufliche Laufbahn führte ihn im Anschluss an ein wirtschaftswissenschaftliches Studium in der Schweiz mit dem Schwerpunkt Marketing u. a. zu einer Position als Leiter Programme und Organisation bei der DVS – Deutsche Verkaufsleiter-Schule. Dort zeichnete er für die Inhalte aller Weiterbildungsveranstaltungen wie auch für die Konzeption des größten Vertriebskongresses im deutschsprachigen Raum, den Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter-Kongress (DVVK), verantwortlich. Zusätzliche Vertriebs- und Führungserfahrung sammelte er unter anderem als geschäftsführender Gesellschafter bei Deutschlands dienstältester Kongressagentur, wo er über mehrere Jahre erfolgreich die Bereiche Vertrieb und Marketing verantwortete.

Kontakt: [mail@matthias-schlageter.de](mailto:mail@matthias-schlageter.de)

### Prof. Dr. Ralf Schlottmann



**Prof. Dr. Ralf Schlottmann** ist Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Vertrieb an der Hochschule Bochum. Zuvor war er 20 Jahre in Beratungs- und Industrieunternehmen in Führungsfunktionen u. a. in den Bereichen Marketing/Vertrieb und Corporate Strategy tätig.

### Prof. Dr.-Ing. Ludger Schneider-Störmann



**Prof. Dr.-Ing. Ludger Schneider-Störmann** ist Professor für Technische Systeme und Vertrieb an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Er leitet dort seit 2010 den Studiengang Internationales Technisches Vertriebsmanagement. In seinen Ehrenämtern beim Verein Deutscher Ingenieure (VDI) ist er u. a. stellvertretender Vorsitzender des Fachbeirats »Technischer Vertrieb und Produktmanagement« sowie Vorsitzender des Fachausschusses »Profile Sales Engineer«. Er ist Gründungspräsident der Academic Association of Sales Engineering (AASE), in der Lehrende von Vertriebsingenieurstudiengängen der Universitäten und Hochschulen Europas zusammengeschlossen sind. Vor seiner Berufung war er weit über zehn Jahre als Produktmanager und Key Account Manager in führenden Industrieunternehmen weltweit tätig. Schneider-Störmann hat an der RWTH Aachen Elektrotechnik studiert und dort beim Leibnitz-Preisträger Prof. Dr. Rainer Waser promoviert.

Kontakt: [ludger.schneider-stoermann@h-ab.de](mailto:ludger.schneider-stoermann@h-ab.de)

## Tobias Schwing



**Tobias Schwing** (Dipl.-Ing. (BA) und Master of Engineering), Senior Manager Customer Relationship Management bei der Wittenstein SE, ist seit 18 Jahren im Produktmanagement, in der Geschäftsentwicklung und im internationalen Vertrieb im B2B-Bereich/Investitionsgüterbereich tätig. Seit mehr als 10 Jahren ist er als Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg für Inhalte aus dem Bereich CRM, E-Commerce und Kundenwert engagiert. Neben der weltweiten Etablierung von CRM-Systemen und Geschäftsprozessen liegen die Schwerpunkte seiner Arbeit im Bereich Vertriebsstrategie, Vertriebsorganisation und Vertriebssteuerung.

Kontakt: [tobi.schwing@web.de](mailto:tobi.schwing@web.de)

## Prof. Dr. Uwe Sponholz



**Prof. Dr. Uwe Sponholz** ist Professor für B2B-Marketing und Vertrieb, Sales Management, Service Engineering, Strategic Management sowie Innovation Management and Design Thinking und als Studiengangsleiter des Studiengangs MBA Business with Europe an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS) tätig. Er ist zugleich in der angewandten Forschung als Leiter zweier Labore der FHWS tätig (Creative Cube und VR Labor). Daneben ist er als Gesellschafter der Bodystance GmbH und in der eigenen Unternehmensberatung in-cito Prof.

Sponholz tätig. Zuvor war er 14 Jahre in der Handelsforschung, Unternehmensberatung (Fokus Industriedienstleistungen) und im Service Business Development im Maschinenbau tätig.

Kontakt: [usponholz@in-cito.de](mailto:usponholz@in-cito.de)

### **FH-Prof. Mag. Christian Stadlmann, PhD**



**FH-Prof. Mag. Christian Stadlmann** ist Professor für Sales und B2B-Marketing des Studiengangs Global Sales and Marketing an der Fachhochschule Oberösterreich, Campus Steyr. Seine Forschungs-, Lehr- und Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Key Account Management, Channel Management und Vertrieb industrieller Dienstleistung von B2B-Unternehmungen. Zuvor war er viele Jahre in Industrieunternehmen in Führungsfunktionen u. a. in den Bereichen Internationales Key Account Management, Product Management und Marketing tätig.

Kontakt: christian.stadlmann@fh-steyr.at

### **Prof. Dr. Frank Stäudner**



**Prof. Dr. Frank Stäudner** ist Professor für Wissenschaftstheorie und Forschungsmethoden. Zwanzig Berufsjahre in Führungspositionen der Wissenschaftswelt, u. a. als Kommunikationschef des Stifterverbandes und der Leibniz-Gemeinschaft, und als Geschäftsführer von Weiterbildungsinstitutionen haben den studierten Physiker und promovierten Wissenschaftsphilosophen zum Bildungsexperten und Managementprofi gemacht. Er findet es wichtig, dass Führungskräfte nicht aus dem Bauch entscheiden, sondern methodengeleitet vorgehen. Wie das gelingen kann, unterrichtet er an der Hochschule der Wirtschaft für Management in Mannheim.

Kontakt: <https://cafephilosophique.org/>

### Prof. Dr. Marcus Stumpf



**Prof. Dr. Marcus Stumpf** ist Professor für Marketing und Markenmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management am Hochschulstandort Frankfurt am Main. Er ist zudem Sprecher der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), in der derzeit über 600 Marketingprofessorinnen und Professoren aus dem deutschsprachigen Raum zusammengeschlossen sind. Als Gründer und Direktor des Employer Branding Institute (EBI) sowie als geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens relatio ist er zudem als selbstständiger Berater tätig und verbindet dabei seinen wissenschaftlichen Hintergrund mit seinen beruflichen Erfahrungen.

Kontakt: [info@marcus-stumpf.de](mailto:info@marcus-stumpf.de)

### Prof. DI Dr. Margarethe Überwimmer



**Prof. DI Dr. Margarethe Überwimmer** ist Studiengangsleiterin der Studiengänge Global Sales and Marketing (Bachelor, Master und MBA) an der FH Oberösterreich (FH OÖ). Des Weiteren ist sie Professorin und leitet den Forschungsschwerpunkt Global Business Management an der FH OÖ, der sich mit drei Bereichen beschäftigt: (1) von der Innovation zur internationalen Markteinführung und Marktentwicklung von Produkten und industriellen Services, (2) interkulturelles Management und interkulturelle Kompetenzen – für Vertrieb, B2B-Marketing und im HR-Bereich; (3) Digitalisierung im Sales, Export und B2B-Marketing. Vor ihrer Tätigkeit an der FH OÖ war sie 15 Jahre in Beratungs-, Projekt- und Managementfunktionen in den Bereichen Marketing/Vertrieb und Business Analytics tätig. Derzeit fungiert sie auch als Stellvertretende Vorsitzende des Rates für Forschung und Technologie für Oberösterreich.

Kontakt: [margarethe.ueberwimmer@fh-steyr.at](mailto:margarethe.ueberwimmer@fh-steyr.at)

### Prof. Dr. Gregor Weiche



**Prof. Dr. Gregor Weiche** lehrt an der technischen Hochschule Aschaffenburg im Studiengang Internationales Technisches Vertriebsmanagement. Seine Schwerpunkte sind insbesondere Vertriebssteuerung und Investitionsgütermarketing. In seiner früheren Tätigkeit beim Informationsdienstleister IMS Health war er für Datenprodukte zur Steuerung von Apothekenaußendiensten verantwortlich. Weiche hat zu aktuellen Themen im Apothekenmarkt diverse Artikel veröffentlicht sowie Vorträge gehalten.

Kontakt: [www.h-ab.de/itv](http://www.h-ab.de/itv)

### Prof. Dr. Annett Wolf



**Prof. Dr. Annett Wolf** ist Professorin für B2B-Marketing und Strategische Unternehmensführung an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Zuvor hat sie verschiedene Unternehmen aus Industrie und Handel zum Thema der Markenführung beraten. Seit 2015 fungiert sie als Gutachterin der AfM-Periodika »PraxisWISSEN Marketing«. Seit Oktober 2018 gehört Sie zum wissenschaftlichen Beirat der Strategieberatung Conomic Research & Results.

Kontakt: [annett.wolf@htw-berlin.de](mailto:annett.wolf@htw-berlin.de)

# Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –  
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel  
finden Sie unter:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop) 