

Treiber und Bremsen für Wachstum im Vertrieb

Geht es um Wachstum, ist der Vertrieb die wichtigste Einheit im Unternehmen. Was das für die Führung des Vertriebs in mittelständischen Unternehmen bedeutet, hat eine aktuelle Studie der Mandat Managementberatung ermittelt.

Guido Quelle, Fabian Woikowsky

Auch wenn alle Funktionsbereiche ihren Beitrag zu Wachstum beitragen – sei es in Richtung Markt oder in Richtung interner Prozesse –, ist es vor allem der Vertrieb, der über Wohl und Wehe am Markt entscheidet. Dies soll keineswegs ein Plädoyer dafür sein, schlechte Produkte anzubieten, doch ein schlechtes Produkt kann mit einem guten Vertrieb erfolgreicher sein, als ein gutes Produkt mit einem schlechten Vertrieb.

Wenn es auch nur annähernd stimmt, dass die Qualität des Vertriebs maßgeblich darauf Einfluss nimmt, wie sich das Wachstum eines Unternehmens entwickelt, muss die Frage statthaft sein, wie sich der Vertrieb selbst entwickelt, um in immer schnelleren Veränderungszyklen zielgerichtet zu wirken und Wachstum zu erzeugen. Dabei darf Wachstum nicht auf ein einfaches „Mehr“ reduziert, nicht als „mehr Menge“ verstanden werden. Vielmehr ist es entscheidend, sich vor Augen zu führen, dass Wachstum bedeutet, ein Unternehmen intelligent weiterzuentwickeln: durch Innovationen. Das gilt auch für die Art und Weise, wie der Vertrieb gegenüber seinen Kunden auftritt.

Die aktuelle Mandat-Studie „Sell or be Sold – effektiver B2B-Vertrieb im Mittelstand“ versucht, die Frage zu beantworten, was einen erfolgreichen von einem weniger erfolgreichen B2B-Vertrieb unterscheidet. Auf Grundlage der Erkenntnisse, flankiert durch festgestellte Muster in der Beratungspraxis wurden Handlungsempfehlungen für einen effektiven Vertrieb und eine effektive Vertriebsführung abgeleitet. Ausgangspunkt für die Handlungsempfehlungen waren dabei vier Fragen.

„Strategie, Marke, Prozesse, Struktur und das Beziehungsmanagement – die Differenzierung abseits des Produkts – haben mindestens ein verbindendes Element, das über den Erfolg entscheidet: Es bedarf der Führung.“

Frage 1: Warum wird die Strategie nicht umgesetzt?

In der überwiegenden Zahl der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, existiert eine Vertriebsstrategie, die diesen Namen auch verdient. Lediglich etwa ein Viertel der Unternehmen bekennt, über keine Vertriebsstrategie zu verfügen. Die Folgefragen an die Vertriebs- und vor allem auch an die Unternehmensführung müssen sein: Ist diese Vertriebsstrategie mit der Unternehmens- oder Marktsegmentstrategie verknüpft? Und: Ist sie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet worden? Nicht immer sind die Antworten darauf positiv. Was aber soll ein Vertriebsleiter, Vertriebsgeschäftsführer, Vertriebsvorstand bewirken, wenn überhaupt keine Unternehmens- oder zumindest Marktsegmentstrategie vorliegt? Das bedeutet automatisch ein „Arbeiten im Ungefähren“, was für den Vertrieb brandgefährlich ist, hier aber nicht weiter vertieft werden soll.



Prof. Dr. Guido Quelle

ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH mit Hauptsitz in Dortmund und Büros in London und New York.



Fabian Woikowsky

ist Senior-Berater bei der Mandat Managementberatung GmbH. Er ist Experte für das Fachgebiet „Geschäftsausbau“.

Guido Quelle
Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund,
Deutschland
E-Mail: guido.quelle@mandat.de

Fabian Woikowsky
Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund,
Deutschland
E-Mail: fabian.woikowsky@mandat.de

Angenommen Unternehmens- und Vertriebsstrategie seien aufeinander abgestimmt und auch den handelnden Personen bekannt. Warum scheitern so viele auf dem Papier gut aussehende strategische Überlegungen in der Praxis? Die Antwort ist ernüchternd: weil Strategien zu oft an der Oberfläche bleiben. Strategische Überlegungen werden in Klausurtagungen, Meetings, Konferenzen diskutiert, entwickelt, verworfen, verabschiedet – oft unter hohem Kraftaufwand und oft ohne dass die Frage beantwortet wird, wie das Erarbeitete und Verabschiedete am Ende realisiert werden soll. Die Frage ist aber hochrelevant, denn neben den Neuerungen, die eine neue Strategie erfordert, gilt es, das Tagesgeschäft in mindestens der gleichen Wirkungsintensität weiterzuführen. Strategien scheitern nicht an der Konzeption, sondern an der Umsetzung.

Handlungsfelder der Vertriebsführung

Nach Verabschiedung einer Vertriebsstrategie ist es deshalb unabdingbare Aufgabe der Vertriebsführung, nicht nur diese Strategie im Vertrieb vorzustellen, sondern auch dafür Sorge zu tragen, dass Ableitungen daraus gemeinschaftlich entwickelt werden. Sie muss dafür Sorge tragen, dass die Umsetzungsvorhaben realistisch bei hohem Anspruch sind und dass ein glaubwürdiges, umsetzbares Controlling der Realisierung eingeführt wird. Dies alles geschieht zu selten. Häufig bleibt es bei der Information an die Mitarbeiter, die auch schon als lästige Pflicht empfunden wird, hält sie doch sowohl die Vertriebsführung als auch die operativ Vertriebsverantwortlichen vom Markt ab – wieder ein Meeting ... Dieses Meeting kann man sich in der Tat ohne Umsetzungsplanung getrost sparen. Die schlechte Nachricht: Eine Umsetzungsplanung bedeutet ein noch höheres Zeitin-

vestment, das aber erforderlich ist, um die Früchte in der Zukunft zu ernten. Insbesondere in größeren Vertriebsstrukturen entsteht hier ein erheblicher initialer Arbeitsaufwand.

Ein wesentliches Augenmerk muss die Vertriebsführung dabei auf das Thema „Verantwortlichkeit“ legen. Auch dies kommt nach unserer Erfahrung insbesondere im Vertrieb regelhaft zu kurz. Es muss klar sein, wer wofür konkret verantwortlich ist, anderenfalls befinden sich sowohl der Mitarbeiter als auch die Führung im Unsicherheitsfeld der Annahmen: Man nimmt an, alles sei geklärt, aber die Erwartung an zu übernehmende Verantwortung und die tatsächlich übernommene Verantwortung driften auseinander.

„Es ist festzuhalten, dass es vor allem der Vertrieb ist, der über Wohl und Wehe am Markt entscheidet.“

Gerade im Vertrieb, wo man sich nicht ständig persönlich austauschen kann, wo Telefon und E-Mail eine wesentliche Kommunikationsrolle spielen, ist es wichtig, in persönlichen Meetings stets die Verantwortung des Einzelnen herauszuarbeiten. Vertriebsmeetings bleiben hier zu oft unter dem, was sie leisten müssten. Über 40 Prozent der in der genannten Studie befragten Unternehmen geben an, dass die Leistung des Vertriebs unter den Erwartungen liege oder gar keine Erwartungen definiert seien. Dies ist ein klares Handlungsfeld für die Vertriebsführung.

Frage 2: Wie wichtig ist „Marke“ im B2B-Umfeld?

Der Begriff „Marke“ wird häufig ausschließlich im Konsumentenumfeld verwendet. Wir kaufen Marken im Einzelhandel, wir kaufen Automarken, Uhrenmarken, wir verlassen uns auf Markenqualität. Was das mit B2B-Vertrieb zu tun hat? Marke ist weitaus mehr als ein auf Konsumgüter beschränktes strategisches Wachstumselement und darf vor allem nicht mit „Marketing“ verwechselt werden. Es geht um mehr als ein Logo, ein durchgängiges Corporate Design, bunte Bilder, zugkräftige Sprüche und verkaufsfördernde Videos. „Marke“ gehört unmittelbar zur Unternehmens- oder Marktsegmentstrategie, denn „Marke“ bezeichnet ein Leistungsversprechen, das Kunden regelhaft, wiederholbar in stets gleicher Qualität erfahren. Vereinfacht ausgedrückt: „Marke ist das, wie Ihre

Kunden über Ihr Unternehmen und Ihre Produkte sprechen, wenn Sie nicht im Raum sind.“

Doch obwohl auch in der Studie viele Unternehmen betonen, dass die Marke – sei es durch die Unternehmensmarke oder durch Produktmarken – wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt, fehlen einem durchgängigen Markenaufbau, der wirksam am Markt umgesetzt werden kann, häufig wesentliche Strukturelemente. So ist zum Beispiel in den wenigsten Unternehmen eine so genannte Wertaussage erarbeitet worden. Darunter verstehen wir – wieder vereinfacht gesprochen – eine nicht werbliche, überprüfbare Aussage darüber, welchen Nutzen der ideale Kunde durch die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen hat. Eine solche Wertaussage ist aber erforderlich, will man eine Marke stringent aufbauen.

À propos „idealer Kunde“: Auch der ideale Kunde ist in den meisten Unternehmen nicht definiert. Wie aber soll der Vertrieb Prioritäten setzen, die Zeit wirksam einsetzen, wenn nicht unternehmensweit geklärt ist, welchen Kunden man Priorität einräumen will? Wohlgemerkt: Wir sprechen in diesem Zusammenhang nicht über eine A-B-C-Klassifizierung.

Handlungsfelder der Vertriebsführung

Zunächst gilt es, sich zu verdeutlichen, dass „Marke“ auch im B2B-Umfeld eine wesentliche Rolle im Wachstumskontext spielt. Es ist nicht die Aufgabe der Vertriebsführung, die Marke zu entwickeln, sie darf sich vielmehr darauf verlassen, auf einer durch die Unternehmensführung, idealerweise unter intensiver Zuarbeit der Vertriebsführung entwickelten Marke aufzusetzen. Es ist aber sehr wohl in der Verantwortung der Vertriebsführung, die vertrieblichen Implikationen aus der

„Marke ist das, wie Ihre Kunden über Ihr Unternehmen und Ihre Produkte sprechen, wenn Sie nicht im Raum sind“

Marke herauszuarbeiten. Welches Verhalten im Vertrieb bedingt die Marke? Was ist nicht tolerierbar, wo sind Grenzen, die nicht überschritten werden dürfen? Welche markenkongruenten Sprachregelungen werden verwendet? Die Vertriebsführung ist gut beraten, sich hier nicht nur um den Außendienst zu kümmern, sondern den Innendienst gezielt einzubeziehen.

Kerngedanken

1. Der Vertrieb ist die wichtigste Einheit, wenn es um das Schaffen von gesundem, profitabilem Wachstum geht.
2. Vertrieb kann zweierlei sein: Wachstumsbremse oder Wachstumsmotor. Entscheidender Faktor, der einen erfolgreichen von einem weniger erfolgreichen B2B-Vertrieb unterscheidet, ist die Führung.
3. Strategien scheitern nicht in der Konzeption, sondern in der Umsetzung. Die wirkungsvolle Umsetzung sicherzustellen, stellt eine Führungsaufgabe und einen Prozess dar.
4. Der Vertrieb ist die Einheit im Unternehmen, die sich am stärksten verändern muss, soll nachhaltiges Wachstum erzielt werden. „Marke“ ist auch im B2B-Umfeld hierbei ein wichtiger Faktor.
5. Vertrieb braucht beides: Standardisierung und Flexibilität. Bei der Abwägung gibt es keine richtige oder falsche Lösung, nur passende und unpassende Einstellungen des sprichwörtlichen „Schiebereglers“. Diese passende Einstellung verändert sich im Zeitablauf und bedarf der aktiven Steuerung.

Ist die Marke neu definiert oder umdefiniert worden, gilt es, in regelmäßigen Reviews festzustellen, wie das Verabredete tatsächlich umgesetzt wird. Hat sich bereits ein markenkongruentes Verhalten und Auftreten im Vertrieb etabliert? Gibt es noch Hürden? Wenn ja: Um welche handelt es sich und wie können sie überwunden werden? Im Vertrieb werden diese Fragen oft nicht als relevant eingestuft und nicht selten in Richtung Marketing abgeschoben, schließlich hat dies alles vermeintlich nichts mit dem direkten Markterfolg zu tun.

Frage 3: Wie viel Struktur und wie viel Flexibilität braucht der Vertrieb?

Glaut man entsprechenden Untersuchungen, liegt einer der wesentlichen Gründe, eine Karriere im Vertrieb anzustreben, nicht etwa in der bei entsprechender Leistung zu erwartenden Höhe des Gehalts oder in der Nutzung eines Dienstwagens, sondern in der Freiheit, die dem Vertrieb als Funktionsbereich zugeschrieben wird. Beobachtungen stützen diese Annahme: Regionale Vertriebsleiter, die wieder einmal in der Unternehmenszentrale durch die Unternehmensführung zum

Zusammenfassung

Die folgenden Fragen gilt es zu beantworten, will ein Unternehmen über einen effektiven, zeitgemäßen Vertrieb verfügen:

- Warum werden Strategien nicht umgesetzt?
- Welche Bedeutung kommt der Marke im B2B-Geschäft zu?
- Wie ist eine wachstumsfördernde Balance zwischen Flexibilität und Standardisierung zu finden?
- Was kann und sollte die Vertriebsführung unternehmen, damit der Vertrieb nicht Wachstumsbremse, sondern Wachstumsmotor ist?

Rapport gebeten wurden, schätzen die „Freiheit“, wieder in ihrer Region tätig zu sein – weit weg von der Zentrale.

Natürlich bedarf es einer gewissen Freiheit und Flexibilität im Vertrieb. Sie wird benötigt, um auf Ungeplantes eingehen zu können, um auf Kundenwünsche flexibel reagieren zu können und um Dinge am Markt schlicht auszuprobieren. Es darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass dieser Flexibilitätsbedarf und -anspruch häufig über Gebühr strapaziert wird, um sich einer strukturierteren, möglicherweise wirksameren, aber unbequemerem Vorgehensweise zu entziehen.

Die Frage, wie hoch der Strukturierungs- und Standardisierungsgrad im Vertrieb sein soll, kann nicht pauschal beantwortet werden. Am besten lässt sich dies anhand der typischen Wachstumskurve visualisieren (siehe **Abbildung 1**).

Es ist also wenig hilfreich, eine verbindliche Festlegung zu treffen. Vielmehr muss sich der Vertrieb in seiner Arbeitsweise der Position des Unternehmens auf der Wachstumskurve anpassen. Wir sprechen dabei von einem „Schieberegler“, der sich zwischen den Polen „Im Detail beschriebene Prozesse“

und „Abläufe vollständig individuell“ bewegt (siehe **Abbildung 2**). Werden auch die beiden Extreme nur selten erreicht, ist eine treffende Position des Reglers durch die Vertriebsführung festzulegen. Dabei gibt es kein „richtig oder falsch“, sondern eher ein „passend oder unpassend“.

Zu beobachten ist in Bezug auf Strukturierung des Vertriebs, dass man sich üblicherweise sehr viel Mühe damit gibt, Organigramme zu gestalten, diesen Organigrammen Personen zuzuordnen und auch damit, Vertriebsregionen oder -gebiete zu definieren, so dass sich eine möglichst wirksame Marktbearbeitung einstellt. Was dagegen häufig fehlt, ist eine strukturierte Prozesse-Landschaft des Vertriebs. Während sich insbesondere die internen, unterstützenden Funktionsbereiche und auch Bereiche wie Produktion oder Kommissionierung, also wesentliche operative Bereiche, der Mühe unterziehen, sich eine strukturierte Prozesswelt zu erarbeiten, die durch Transparenz und kontinuierliche Verbesserung gekennzeichnet ist, fehlt dieser Anspruch im Vertrieb oft. Stattdessen wird betont, dass der Vertrieb Flexibilität brauche, um

wirksam arbeiten zu können und dass man die Vertriebsarbeit nicht in Prozesse gießen könne. Doch selbst wenn Prozesse existieren, ist die Abweichungsquote hoch, was auch in der Studie bestätigt wurde. Wie aber soll ein wirksames Zusammenspiel zwischen Bereichen stattfinden, wenn sich nicht jeder auf Prozesse verlassen kann?

„Im B2B-Vertrieb wird sträflich vernachlässigt, was nichts kostet, aber einen erheblichen Vorsprung bringt: die strukturierte Weiterempfehlung.“

Handlungsfelder der Vertriebsführung

Zum einen muss die Vertriebsführung permanent erkennen, in welcher Position der „Schieberegler“ zwischen Struktur und Flexibilität stehen muss. Dazu ist ein Beobachten der Wachstumskurve unerlässlich. Bei Veränderungen in die eine oder andere Richtung muss die Vertriebsführung, will sie verstanden werden, die Gründe dafür erläutern. Wohlgemerkt: Es geht hierbei nicht um Rechtfertigung, sondern um den Einbezug, um das Werben um Einsicht.

Zum anderen kann die Vertriebsführung eine enorme Wachstumsunterstützung bieten, wenn sie dem Unternehmen ein prozessuales Fundament bietet, das den Vertrieb transparenter macht und wesentliche Prozesse unabhängiger von der Eigenkreativität des Einzelnen werden. Ein schmaler Grat, der jedoch immer noch individuelle Freiräume zulässt. Wenn aber eine Prozesse-Landschaft so starr ist, dass man perma-

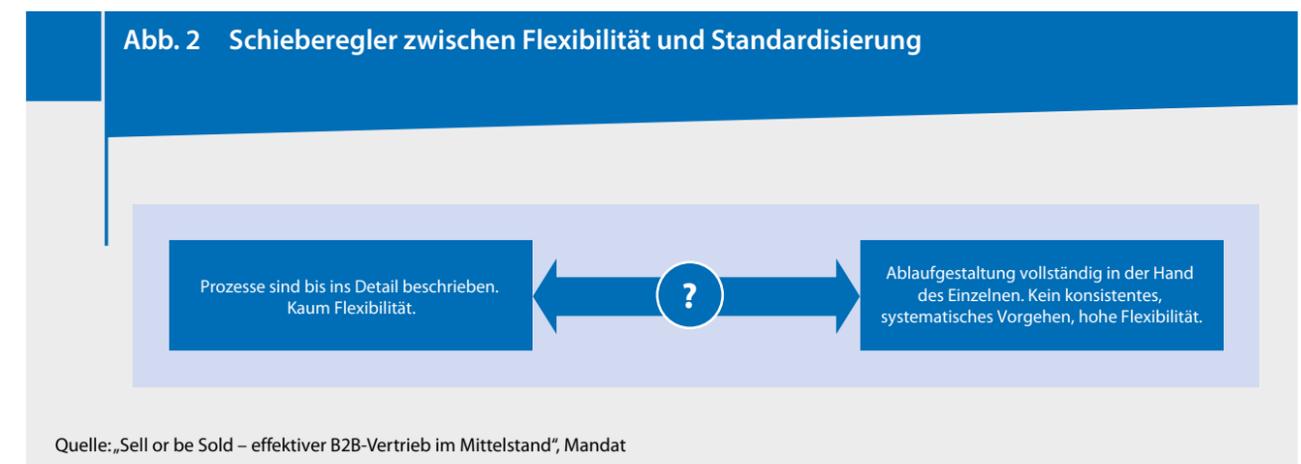
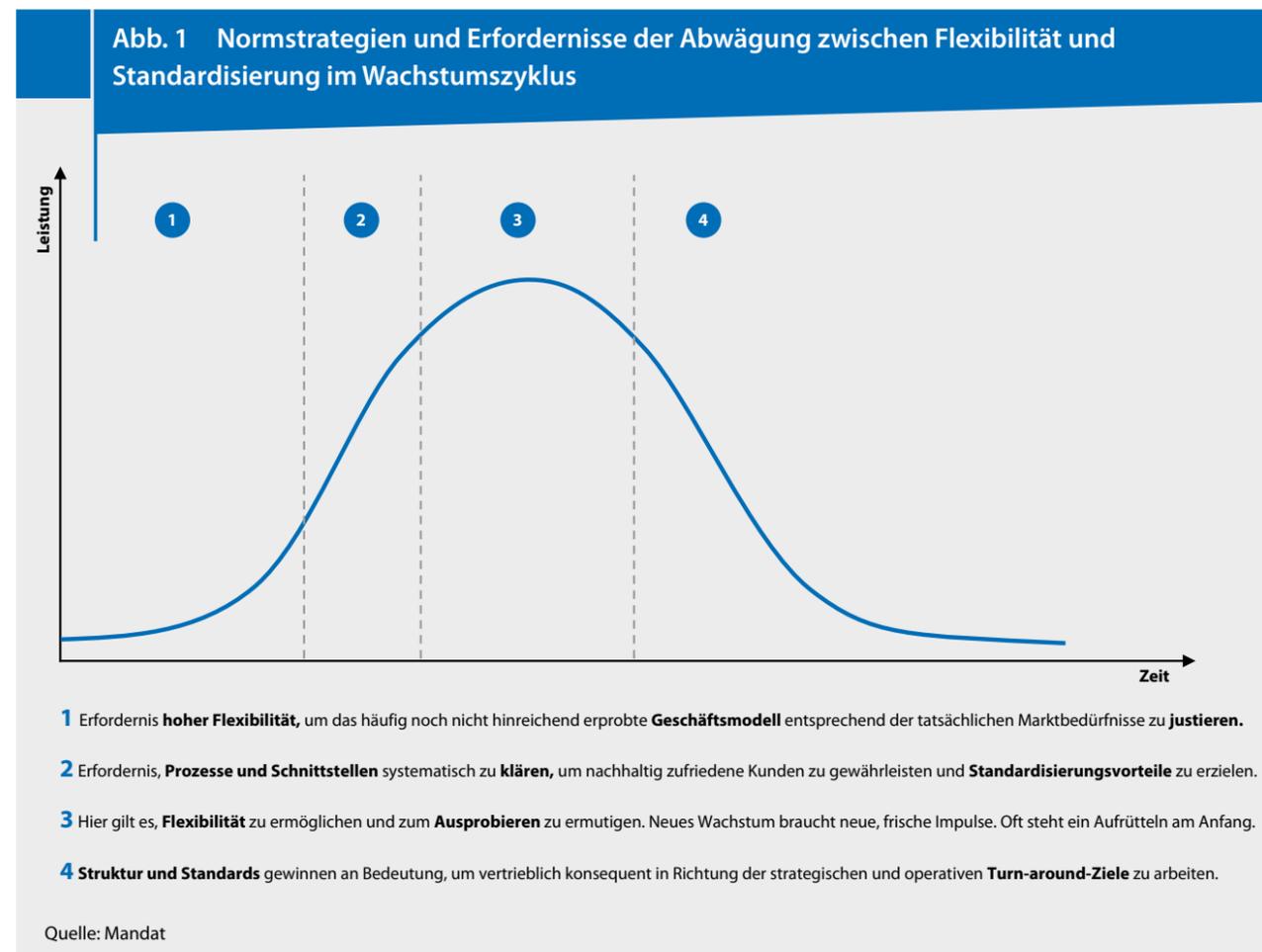
nent Gefahr läuft, gegen Regeln zu verstoßen, ist die Gefahr des Nicht-Bewegens groß.

Will die Vertriebsführung darüber hinaus sicherstellen, dass weniger Missverständnisse zwischen dem Vertrieb und benachbarten Funktionsbereichen (dies sind im Übrigen fast alle Bereiche im Unternehmen) entstehen, ist sie gut beraten, sich um die exakte Beschreibung und verbindliche Vereinbarung der Schnittstellen zu kümmern. In den Schnittstellen liegen selbst in mittelständischen Unternehmen häufig Millionen Euro vergraben – bildhaft gesprochen. Auch in der Mandat-Studie wird der Zusammenhang zwischen formal geklärten, dokumentierten Schnittstellen und deren Wirksamkeit deutlich, wie **Abbildung 3** zeigt.

Selbstverständlich ist es erfolgsentscheidend, dass es nicht bei der Verabredung von Strukturelementen im Vertrieb – seien es Festlegungen hinsichtlich Flexibilität versus Standard, Prozessdefinitionen oder Schnittstellenvereinbarungen – bleibt, sondern dass die Einhaltung des Verabredeten regelmäßig kontrolliert und zum Thema auf relevanten Meetings gemacht wird.

Frage 4: Wirksam wachsen, aber wie?

Unterstellen wir, dass nahezu jedes Unternehmen an gesundem, profitabilem Wachstum interessiert ist und vermutlich auch zu Protokoll geben würde, dass es täglich daran arbeitet. Der Prüfstein ist die tagesgeschäftliche Diskussion. Beherrschten Forderungen nach Marktanteileroberungen, Preissenkungen, Verdrängung, Gespräche über „mehr des Gleichen“ die Agenda oder sind es Themen wie Innovation – nicht nur im Produkt, sondern auch in der Leistungserstellung –, Weiterentwicklung der vertrieblichen Arbeit, angenommene Kundenbedürfnisse, die den Diskurs bestimmen?



Bei nicht zustande gekommenen Geschäften ist immer wieder festzustellen, dass die Gründe für die Ablehnung eines Unternehmens nicht – wie oft gesichtswahrend vorgeschoben – im Preis der angebotenen Leistung liegen, sondern in der Beziehung, die nicht aufgebaut oder nicht gepflegt wurde. Den Preiswettbewerb können ohnehin nur Unternehmen gewinnen, die entsprechend prozessual aufgestellt sind. Nur durch den Faktor „Beziehung“, der wiederum unmittelbar durch die Marke unterstützt wird, ist es erklärbar, dass vermeintlich teurere Angebote den vermeintlich günstigeren Angeboten vorgezogen werden.

Handlungsfelder der Vertriebsführung

Zwei wesentliche Punkte kann und sollte die Vertriebsführung konsequent nachverfolgen, will sie sicherstellen, dass das Unternehmen sich nicht ausschließlich über den Preis defi-

niert (eine gute Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen vorausgesetzt):

1. Insbesondere bei längerfristigen Geschäftsanbahnungen bedarf es der Einrichtung des konsequenten Einsatzes einer Geschäftsausbau-Pipeline, die sicherstellt, dass ein Prozess von einem neuen Kontakt bis hin zur erfolgreichen Geschäftsbeziehung entsteht. Wer jetzt annimmt, dies werde durch ein CRM-System automatisch übernommen, irrt. Im Gegenteil: Häufig wird die Komplexität von CRM-Systemen moniert, die wiederum die Nutzerakzeptanz schmälert. Ein CRM-System kann helfen, aber die Initiative muss stets von den Beteiligten ausgehen.
2. Im B2B-Vertrieb wird sträflich vernachlässigt, was nichts kostet, aber einen erheblichen Vorsprung bringt: die strukturierte Weiterempfehlung. Die einfache Frage an einen glücklichen Kunden „Wen kennen Sie, der eben-

falls einen Nutzen haben könnte, mit uns gesprochen zu haben?“ wird viel zu selten gestellt. Die Vertriebsführung sollte es zwingend zum Standard erheben, diese Frage regelmäßig zufriedenen Kunden zu stellen. Dazu sind Sprachregelungen zu finden und Fallunterscheidungen zu führen – und es ist wichtig, dass ein „Darüber muss ich nachdenken“ (oder eine Variation davon) nicht das Ende des Gespräches ist.

Handlungsempfehlungen

- Unter der Voraussetzung, dass Ihr Unternehmen über eine Vertriebsstrategie verfügt, lohnt es explizit zu prüfen, ob diese am Markt ihre Umsetzung findet. Wenn nicht, vollziehen Sie die genaue Ursache nach. Strategien scheitern deutlich seltener an der Konzeption, denn an der Umsetzung. Letztgenannte sicherzustellen ist Führungsaufgabe.
- Hinterfragen Sie folgende Themen, um relevante Hinweise auf die inhaltliche Qualität der Vertriebsstrategie zu erhalten: Ist eine Wertaussage definiert? Ist ein idealer Kunde ausgemacht? Ist die Marke hinreichend beschrieben?
- Hinterfragen Sie folgende Themen, um relevante Hinweise auf die Umsetzungs-Qualität der Vertriebsstrategie zu erhalten: Sind operative, inhaltliche Ableitungen aus der Vertriebsstrategie erarbeitet worden? Sind diese mit Verantwortlichkeiten und vereinbarten Zeiten hinterlegt? Werden der Erfolg nachgehalten und das Vorgehen der Umsetzung gegebenenfalls justiert? Kennt Ihr Vertrieb die Wertaussage? Richtet er sein Handeln am idealen Kunden aus? Verhält er sich als Markenbotschafter? Drehen sich Führungsgespräche im Vertrieb auch um die genannten Themen?
- Wählen Sie bewusst die Einstellung des sprichwörtlichen Schiebereglers zwischen Flexibilität und Struktur im Vertrieb. Sicherzustellen, dass die vorgenommene Einstellung sich in der Praxis widerspiegelt, ist wiederum eine Führungsaufgabe.
- Wenn Sie einen vergleichsweise einfach zu bedienenden, operativen Hebel zur Steigerung des Vertriebs Erfolges suchen: Legen Sie Ihr Augenmerk auf den systematischen, wirkungsvollen Umgang mit Weiterempfehlungen.

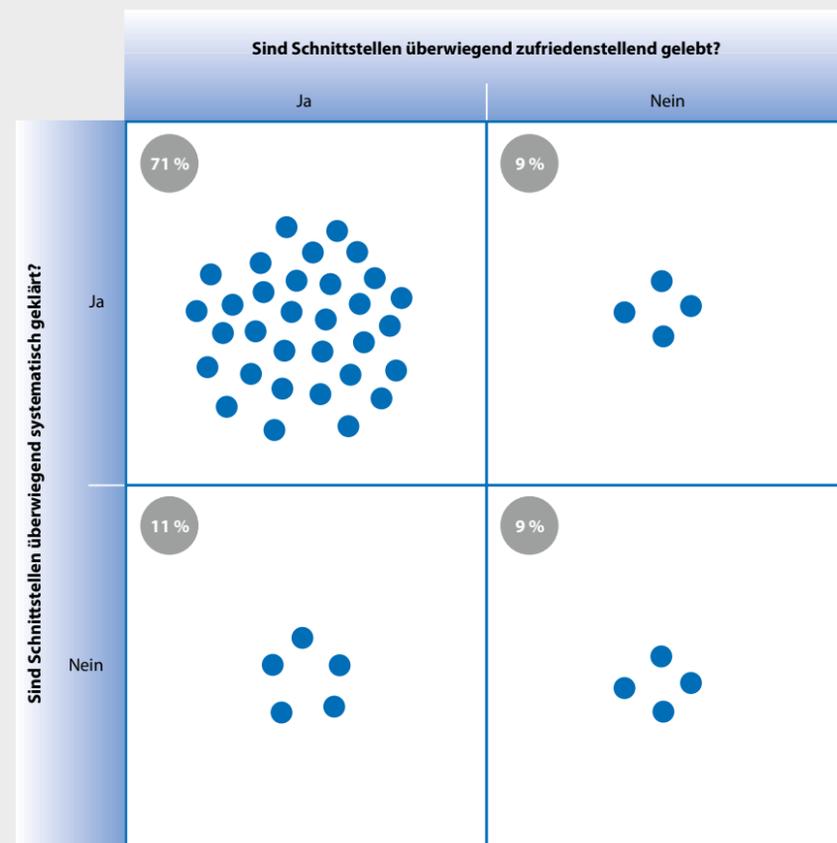
Fazit

Strategie, Marke, Prozesse, Struktur und das Beziehungsmanagement – die Differenzierung abseits des Produkts – haben mindestens ein verbindendes Element, das über den Erfolg entscheidet: Es bedarf der Führung. Es bedarf einer Vertriebsführung, die es sich sowohl zutraut als auch dazu autorisiert ist, in der Abteilung und mit dem Team Dinge zu besprechen, die nicht direkt etwas mit Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag, Anzahl von Kundenbesuchen, A-B-C-Klassifizierungen und Planerfüllung zu tun haben, also über Aspekte des Wachstums spricht, die sich mittelbar und nicht unmittelbar auszahlen. Es bedarf einer Vertriebsführung, die nicht starr den gleichen Weg geht und versucht, zu wiederholen, was in der Vergangenheit erfolgreich war, denn eines ist sicher: Die Zukunft wird anders aussehen als die Gegenwart und Konzepte der Vergangenheit greifen hier zu kurz.

Literatur

- Quelle, G., Woikowsky, F. (2016): Studie „Sell or be Sold – Effektiver B2B-Vertrieb im Mittelstand“, Mandat, Dortmund
- Quelle, G. (2015): Wachstumsintelligenz – So gelingt Wachstum im Mittelstand, BoD, Norderstedt
- Quelle, G. (2014): Wachstum beginnt oben – Treibstoff für unternehmerische Wachstumsmotoren, Wiesbaden (www.springerprofessional.de/link/4284878)
- Quelle, G. (2012): Profitable Growth – Release Internal Growth Brakes and Bring Your Company to the Next Level, Heidelberg (www.springerprofessional.de/link/3957718)
- Quelle, G. (2011): Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben, Wiesbaden (www.springerprofessional.de/link/4530008)
- Quelle, G., et al. (2009): Planen Führen Wachsen – Mit Methode zum Erfolg, BoD, Norderstedt
- Abonnenten des Portals www.springerprofessional.de erhalten diesen Beitrag kostenlos im Volltext

Abb. 3 Positiver Zusammenhang des formalen Klärens von Schnittstellen und ihrer Funktionsfähigkeit



Quelle: „Sell or be Sold – effektiver B2B-Vertrieb im Mittelstand“, Mandat

➡ Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Wachstum

- Quelle, G.: Wachstumsorientierte Führung: Kommunizieren und Vorangehen als Recht und Pflicht, in: Quelle, G.: Wachstum beginnt oben, Wiesbaden 2014, www.springerprofessional.de/link/4284892
- Schebben, M.: Das Wachstum managen – kultureller und organisationaler Wandel bei Kia, in: Widuckel, W., De Molina, K., Ringlstetter, M. J., Frey, D. (Hrsg.): Arbeitskultur 2020, Wiesbaden 2015, www.springerprofessional.de/link/4312256