

Sales Heatmap I

Neue Marktbearbeitung, Zentralen für Verkaufsprofessionalisierung, gezieltes Value Selling, Verkauf im Multi Channel

Jedes Unternehmen ist im Verkauf spezifisch herausgefordert, doch übergreifend zeichnen sich einige „heisse“ Themen ab. Für Unternehmen ist es vorerst wichtig, die richtigen Fragen zur eigenen Verkaufsentwicklung zu stellen und zu gewichten. Darauf lassen sich die Verkaufsstrategien und gezielte Verbesserungen bauen. Gestützt auf eine qualitative Untersuchung in verschiedenen Unternehmen, zeigen wir vielfältige Verkaufsthemen. Für das eigene Unternehmen sind hoffentlich nur zwei bis drei der erkannten zwölf strategischen Felder relevant.

Prof. Dr. Christian Belz

Zwei Schlüsselfragen beantworteten wir mit kleinen bis grossen Unternehmen in verschiedenen Branchen:

1. Sales Heatmap: Wo liegen die heissen Themen und Herausforderungen in Ihrem Verkauf?
2. Sales Change: Was verändern Sie im Verkauf? Was beurteilen Sie als strategisch und was als operativ? Gibt es besondere Projekte zur Professionalisierung des Verkaufs? Wie verbessern Sie die Interaktion mit den Kunden (Ziele, Massnahmen, Erfolg)?

Dazu führten wir 2015 und 2016 verschiedene Fachgespräche von durchschnittlich 90 Minuten mit den Verkaufsexperten der Unternehmen ABB (Power and productivity for a better world), AFG (Bauzulieferer), AXA Winterthur (Versicherung), BASF (Chemie), Bilfinger (Bau und Facility Management), Biomed (Medikamente), Bucher Emhart Glass (Maschinen für Glasverpackungen), Depuy Synthes (Medizinaltechnik), Gallus (Maschinen für Etikettendruck), Geberit (Sanitärprodukte), Jenoptik (Optische Technik für unterschiedliche Industrien), Lienhard Office Group (Büromöbel), Medela (Still-Produkte und Healthcare), Qiagen („from sample to insight“ – Labortechnologie und -automation), Ruag (Defense und Sicherheitstechnologie, Flugzeugunterhalt), Sartorius (Medizinaltechnik, SBB Cargo (Logistik), Schweizerische Post (Logistik), Siemens (Investitionsgüter – Energie, Gebäudetechnologie, Mobilität, Gesundheit usw.), Starrag Group (Werkzeugmaschinen), Swisscom (Telekom und Informatik), ThyssenKrupp (Investitionsgüter – Engineering, Mechanik, Anlagen, Werkstoffe), V-Zug (Wasch- und Küchengeräte), Walter Reist Holding/Ferag (Inhouse-Logistik für Medien und Industrie) und Würth Group (Befestigungstechnik).

Sales Heatmap im Überblick

Die Ergebnisse sind differenziert und für jedes Unternehmen besonders. Gleichzeitig suchten wir wichtige Übereinstimmungen. Daraus liess sich die Heatmap im Verkauf von Abbildung 1 ableiten. Die Fragen und nicht die Antworten stehen in der Folge im Vordergrund.

Die eingefärbten Themen „näher an der Glut des Feuers“ wurden von Praxisvertretern stärker gewichtet. Nur lassen sich die bedeutenden Prioritäten erst für das einzelne Unternehmen setzen. Unterstrichen wird diese Bemerkung dadurch, dass sich in mehreren Workshops je nach Zusammensetzung der beteiligten Unternehmen ganz verschiedene Prioritäten ergaben.

Diese einzelnen Themen gilt es, kurz zu erörtern und mit praktischen Beispielen zu belegen. Zuerst stehen in diesem ersten Teil die strategischen oder übergreifenden Themen 1–4. Im zweiten Teil (*Swiss Marketing Review* 4/2016) folgen die operativen Ansätze 5–9 und die abgeleiteten Themen 10–12. Die abgeleiteten Themen sind naturgemäss für alle Unternehmen wichtig. Über Tools oder Key-Performance-Indicators lässt sich beispielsweise erst diskutieren, wenn die inhaltliche Stossrichtung im Verkauf bestimmt ist. So kann beispielsweise ein spezifisches Value Selling neue Tools im Verkauf erfordern und der Erfolg muss ebenso neu gemessen werden.

Marktbearbeitung neu vom Marktpotenzial her denken und aufstellen – den Verkauf neu organisieren (1)

Naturgemäss bauen junge Unternehmen ihre Marktbearbeitung neu auf. Demgegenüber stützen sich bestehende Anbieter auf gewachsene Systeme des Verkaufs und des flankierenden Marketings. Brüche im Markt oder neue Strategien ändern die Anforderungen oft grundsätz-

Prof. Dr. Christian Belz,
Ordinarius für Marketing
an der Universität St. Gallen.
Universität St. Gallen
christian.belz@unisg.ch

lich. Stärkere Schrumpfung oder Wachstum in Umsatz und Ertrag sind Anlässe, ebenso wie beschleunigte Internationalisierung, neue Leistungen und Kundengruppen, zusätzliche Vertriebskanäle oder die Vertriebsintegration nach Firmenübernahmen. Oft befassen sich dann Unternehmen damit, wie sie ihre Marktbearbeitung neu gestalten müssten, wenn sie gleichsam „auf der grünen Wiese“ beginnen könnten. Spezifische Herausforderungen stellen sich bei einer Vertriebsintegration nach Übernahmen. Auch ohne grosse Veränderungen lohnt es sich, periodisch zu prüfen, ob gewachsene Vertriebssysteme noch effizient sind. So gilt es beispielsweise, das Zusammenspiel von Innendienst (inkl. Ausschreibungen), Sparten und Verkauf zu klären. Auch führt die Kundenorganisation im Verkauf oft zu völlig neuen Verantwortlichkeiten und Gebieten.

Beispielsweise beschäftigen sich die befragten Unternehmen mit folgenden Aufgaben:

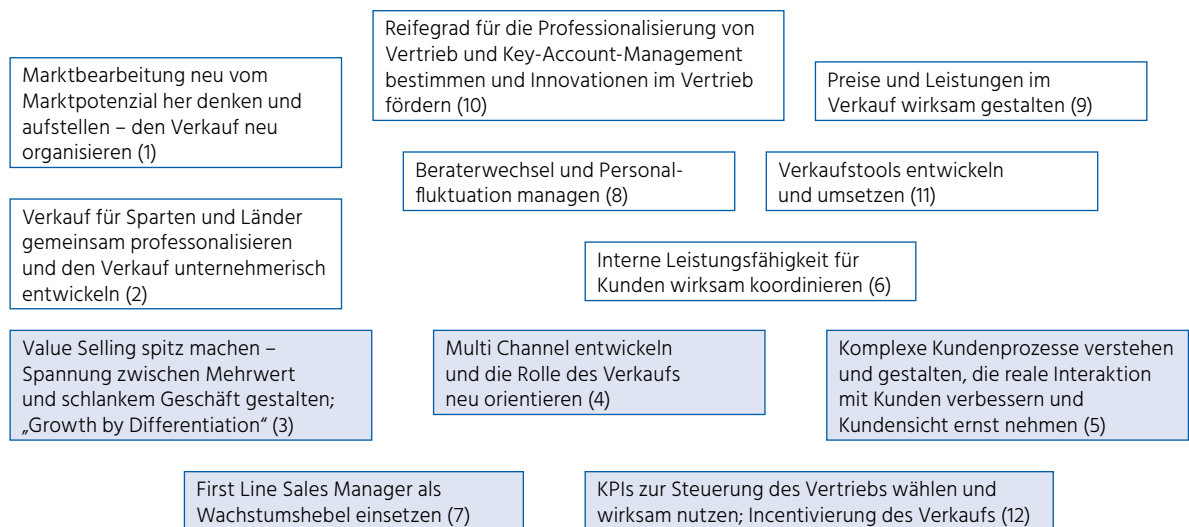
- Der Hersteller und Händler von Büromöbeln Lienhard Office Group stellt sich die Aufgabe, den Break-even-Point mit rund 30 Prozent weniger Umsatz zu erreichen.
- Der Versicherungskonzern AXA Winterthur sucht nach neuen Szenarien der Marktpräsenz mit einem Angebot über mehrere Vertriebskanäle.

Brüche im Markt oder neue Strategien ändern die Anforderungen oft grundsätzlich.

- Ruag baut sich mit hoher Geschwindigkeit vom national geprägten Militärlieferanten (Busines-to-Governance) zum internationalen Technologie- und Sicherheitsanbieter (Business-to-Business) um.

- Mit dem Closing‘ Anfang 2015 übernahmen Geberit (Sanitärtechnik) das ebenfalls weltweit tätige Unternehmen Sanitec (Sanitärkeramik). Die Vertriebsorganisation wird zusammengelegt, die Synergien werden dabei nicht im Management Board, sondern vor Ort gehoben.
- Gallus (Etiketten-Druckmaschinen) und Heidelberg Druck integrieren den Vertrieb vorsichtig, aber schrittweise stärker.
- Swisscom strukturiert sich schrittweise stärker nach Kundengruppen. Sie steigert das Kunden-Know-how im Verkauf und verbreitert damit das Leistungsportfolio der Verkäufer.
- Walter Reist Holding/Ferag ist Marktführer für die intelligente Logistik in Medienunternehmen und baut neu die intralogistischen Lösungen für weitere, geeignete Branchen aus. Das neue Segment braucht den Vollblutverkauf mit mehr Präsenz, mehr Kampf, mehr Offerten, kleineren Aufträgen, anderen Wett-

Abb. 1: Sales Heatmap der Praxis



Basis: 27 vertiefte Fachgespräche mit Verantwortlichen verschiedener Unternehmen. Quelle: Belz 2016.

bewerbern und neuen Gesprächspartnern beim Kunden.

Restrukturierungen im Vertrieb sind schmerzlich, risikoreich und brauchen Zeit. Oft bewährt es sich, neue Lösungen mit Pilotprojekten zu erproben. Das aufgeworfene Thema ist komplex und vielschichtig.

Verkauf für Sparten und Länder gemeinsam professionalisieren und den Verkauf unternehmerisch entwickeln (2)

In den vergangenen Jahren wurde der Verkauf vorwiegend lokal geführt und zentral lediglich über die Geschäftszahlen gesteuert. Denn Regionen und Länder unterscheiden sich im Verkauf meistens massgeblich. Mehr und mehr verstärken Unternehmen inzwischen zentrale Vertriebsinitiativen, um den Verkauf übergreifend zu professionalisieren und nicht in jeder Einheit ein anderes Vorgehen im Verkauf zu erfinden. Dabei spielen auch Vergleichbarkeit und Führbarkeit eine wichtige Rolle.

Die Eingriffe der Zentrale unterscheiden sich dabei. Eine Übersicht zu den Eingriffsmöglichkeiten gibt Abbildung 2. Es kann dabei kein Ziel sein, bei allen Hebeln mehr zu zentralisieren.

Zentrale Abteilungen für die Verkaufsentwicklung und -innovation trafen wir bei Gallus (Maschinen für Etikettendruck), Schott (Glas), SBB Cargo (Logistik), Siemens und AXA Winterthur an. Es gilt, ihre Aufgaben zu strukturieren, die Verkaufssynergien zu erfassen und Erfolge zu belegen. Bei AXA Winterthur liegen Vertriebssteuerung/(inkl. Compliance), Steuerung und Provisionen, Verkaufsentwicklung und Human Resources, Strategie und Controlling, Projekte und Systeme sowie Gegengeschäfte in zentraler Verantwortung bezogen auf den Vertrieb.

Abb. 2: Eingriffsmöglichkeiten der Zentrale in dezentralen Verkaufseinheiten

Analogien zu ‚Global Sale‘



Quelle: Belz /Bussmann/Lee 2013.

Eine Sonderform sind zentrale Abteilungen für Key-Account-Management und Marktentwicklung, die zahlreiche Geschäftseinheiten mindestens für die bedeutenden Kunden koordinieren. So richtete der Bau- und Facility-

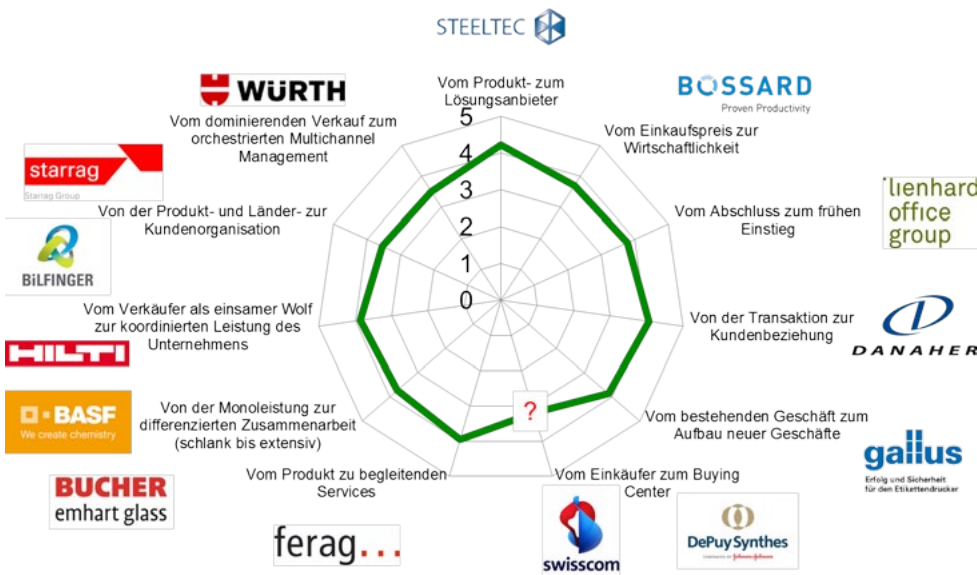
Restrukturierungen im Vertrieb sind schmerzlich, risikoreich und brauchen Zeit.

ty-Management-Konzern Bilfinger eine solche Abteilung ein, um die 20 Bereiche mit mehr als 70 operativen Einheiten (die jeweils den Markt parallel bearbeiten) für Kunden zusammenzuführen und neue Märkte übergreifend zu adressieren.

In Mehrsparten-Unternehmen mit einem gemeinsamen Vertrieb stellt sich die Frage, wie verschiedene Sparten die Aufmerksamkeit und das Engagement für ihren Bereich gewinnen. Der Weg von der Vorgabe zum Engagement ist kritisch. So bietet die Würth Gruppe beispielsweise rund 100 000 Produkte an. Jede Einheit hat zahlreiche neue Produkte und Aktionen. Der Verkäufer lässt Dinge weg, wenn er sie nicht versteht, wenn er sich keinen Erfolg verspricht, wenn er sie für Kunden nicht als wichtig erachtet.

Ebenso beschäftigt manche Anbieter, wie sich der Vertrieb erfolgreich in einer Matrixorganisation bewegen kann.

Bei AXA Winterthur zeigt sich beispielsweise die Situation wie folgt: Besonders wichtig ist die Frage der zentralen Führung im Spannungsfeld zur dezentralen Verantwortung für die Kundenbearbeitung, die gestärkt wer-

Abb. 3: Angestrebte Veränderungen im Value Selling

Gewichtung durch die Befragten (n=278). Quelle: Belz/Dannenberg/Redemann/Weibel 2016.

den soll. Wo ist die engere Führung für eine umfassendere dezentrale Verkaufsverantwortung ergiebig?

Value Selling spitz machen – Spannung zwischen Mehrwert und schlankem Geschäft gestalten; „Growth by Differentiation“ (3)

Das Mehrwertgeschäft ist ein Erfolgsmodell mancher Anbieter, dazu muss es aber auch gelingen, die Lösungen und zusätzlichen Werte für Kunden zu verkaufen. Die These: 80 Prozent der Unternehmen verkaufen sich und ihre Leistungen unter Wert.

Wir umschreiben Value Selling als eine Verbesserung der Verkaufsprozesse und der Interaktion mit Kunden. Es verbindet das eigene Angebot konsequent mit der Sichtweise und dem Nutzen des Kunden. Ziel des Value Selling

ist es, die eigenen Leistungen nach ihrem Wert für Kunden zu verkaufen. Dazu gilt es, die Mehrwerte für Kunden sichtbar und wichtig zu machen. Es geht darum, das Werterlebnis des Kunden zu steigern.

Nicht nur die Gespräche, ebenso zeigte unsere Untersuchung, wie wichtig Value Selling ist: 87 Prozent der Unternehmen (n=278) bezeichnen Value Selling für ihr Unternehmen als zentrales Thema. Mit gekonntem Value Selling lassen sich die Preise um durchschnittlich 13 Prozent steigern. Die Möglichkeiten des Value Sellings sind dabei erst zu 30 Prozent ausgeschöpft. Und: 45 Prozent der Initiativen zur umfassenderen Zusammenarbeit gehen klar vom Kunden und nicht vom Anbieter aus (umfassend Belz/Dannenberg/Redemann/Weibel 2016).

Mögliche Inhalte des Value Sellings sind entsprechend breit. Einige

Beispiele von Unternehmen, die sich mit den besonderen Veränderungen befassen, zeigen bereits die Logos in der Abbildung. Value Selling ist ein wichtiger Ansatz, nur wird er diffus interpretiert. Unternehmen müssen ihn schärfen. Abbildung 3 zeigt spezifische Veränderungen, die sich im Value Selling verfolgen lassen. Eine klare Auswahl im einzelnen Fall ist entscheidend.

Inhaltlich können verschiedene Themen von Digitalisierung bis Nachhaltigkeit bei Kunden den Wertansatz prägen. Auch können Konzerne wie ABB und Swisscom ihr breites Portfolio oft einzigartig für Kunden kombinieren.

Während sich Value Selling früher vor allem auf Zusatzleistungen für Kunden konzentrierte, spielt heute auch eine sehr schlanke Zusammenarbeit mit Kunden eine bedeutende Rolle. Den Kundennutzen zu treffen, heisst nicht immer, umfassendere Werte zu liefern und die Zusammenarbeit zu intensivieren. Die bisherige Spitze des Marktes ist eng und wird vielfältig umkämpft, das Engagement im Volumengeschäft wird deshalb ein zunehmendes Thema und auch hier werden nicht etwa Unwerte verkauft.

Von der Monoleistung zur differenzierten Zusammenarbeit scheint uns deshalb ein besonders wichtiger Aspekt. Typische Beispiele:

- Bucher Emhart Glass (Maschinen für Glasverpackungen) sucht nach neuen Lösungen, um mit Key Accounts ganz schlank oder sehr extensiv zusammenzuarbeiten und in verschiedenen Formen der Zusammenarbeit ähnlich rentabel vorzugehen.
- BASF definierte konzernweit 6 Interaktionsmodelle vom „Transactional Supplier“ bis zum „Value Chain Integrator“, um wirksam mit Kunden je nach Situation zusammenzuarbeiten.
- DePuy Synthes (Medizinaltechnik)

beobachtet, dass seine intensive Verankerung bei Mediziner*innen nicht mehr genügt, mehr und mehr Spitäler verlagern die Einkaufsentscheide auf den Einkauf. Der Preiswettbewerb steigt auch durch internationale Volumenanbieter. Deshalb sucht das Unternehmen eine Antwort darauf, wie es Mehrwertgeschäft und attraktives Volumengeschäft verknüpfen kann.

- SBB Cargo differenziert das Angebot für Kunden in zeitkritische und nicht zeitkritische Logistik, der Vertrieb lernt, mit Leistungen von Eco bis Premium umzugehen.
- Lienhard Office Group (Büromöbel) lancierte mit Nivo eine eigene Linie für einfachere Büroeinrichtungen, schlanke Zusammenarbeit und Preisvorteile.

Es kann sinnvoll sein, ein Preisband von 40 Prozent zu realisieren. Damit wäre ein Unternehmen in der Lage, in Kundenangeboten zu 60, 80 oder 100 anzu-

Wir umschreiben Value Selling als eine Verbesserung der Verkaufsprozesse und der Interaktion mit Kunden.

bieten. Dabei können sämtliche Niveaus der Angebote aus dem Blickwinkel der Kunden qualitativ sehr hochwertig sein. Ansätze für den breiteren Spielraum im

Preis sind schlanke Produkte, schlanke Services, differenzierte Verfügbarkeit für Kunden (und damit Auslastungsvorteile), schlanke Distribution, schlanke Zusammenarbeit und schlanker Verkauf, schlanke Marge und weniger intern umgelegte Fixkosten. Schliesslich gilt es dabei auch, Mengeneffekte zu berücksichtigen (Belz 2015).

Bei einigen Anbietern bewegen sich die durchschnittlichen Projektgrössen für Kunden bei 30–50 Prozent von früheren Angeboten. Sie lernen, die Kunden kostenbewusster zu bearbeiten.

Initiativen für Value Selling verfolgen verschiedene Unternehmen. ABB Service Schweiz verwirklicht den Ansatz umfassend und richtet sich dabei am „Value Triangle“ aus. Dieser setzt sich aus den Kunden,



Dipl. Marketingmanager/in HF
Die Marketingumsetzer
 «Strategy is a commodity, execution is an art.»
 Peter F. Drucker

Erstklassige Bildung direkt beim HB Zürich.
Die grösste Höhere Fachschule für Marketing!

SIB SCHWEIZERISCHES
 INSTITUT FÜR
 BETRIEBSÖKONOMIE

 DIE SCHWEIZER
 KADERSCHMIEDE
 SEIT 1963

 ZÜRICH/CITY
 WWW.SIB.CH
 043 322 26 66



Multi Channel ist keine Bedrohung, sondern eine Chance für den Verkauf.

dem Unternehmen ABB und den Mitarbeitenden zusammen.

Multi Channel entwickeln und die Rolle des Verkaufs neu orientieren (4)

Die Zukunft der Kanäle wird verschieden eingeschätzt:

- Die persönliche Interaktion bleibt der Schlüssel: „Alle US-Unternehmen zusammen geben etwa 900 Milliarden Dollar jährlich für den Vertrieb aus. Das ist das Dreifache ihrer Kosten für Verbraucherwerbung, mehr als das Zwanzigfache ihres Budgets für Online-Medien und mehr als das Hundertfache ihres Etats für soziale Medien. Alle Vorhersagen, dass das Internet den Vertrieb als Schnittstelle zu den

Kunden überflüssig machen würde, haben sich nicht bewahrheitet“ (Cespedes 2015, S. 7).

- Das Internet ersetzt viele Verkaufsaufgaben: In der Studie von Forrester argumentiert Hoar (2015), dass sich Kunden im Business-to-Business-Sektor mehrheitlich für die Initialphase bis zum Kauf im Internet bewegen und zu rund 59 Prozent sogar eine Interaktion mit dem Verkäufer ablehnen. Websites sind für sie flexibler und bequemer. Die persönliche Begegnung scheint ihnen nur für teure, komplexe Beschaffungen mit Installationen und Service ergiebig und zudem wollen sie auch Preise persönlich verhandeln. Daraus folgert der Autor, dass gesamthaft 20 Prozent der Verkäufer bis 2022 ihre Stelle verlieren. Besonders reine „Ordertaker“ (-33%) sind betroffen.

Weder die eine noch die andere Argumentation ist für sich richtig. Die Prognose von Forrester ist extrem und wird nicht so zutreffen, aber die Richtung stimmt und begründet, dass sich ein erfolgreicher Verkauf verlagert. Alle Formen des anspruchsvollen „Consulting“, E-Consulting und E-Verkaufs gilt es aufzubauen. Marketing- und Vertriebsautomation sind Stichworte. Der Innendienst wird wichtiger.

Es gilt, die Vertriebsstrukturen und Kanäle zu prüfen, der klare Lead eines Kanals erleichtert dabei viel. Unternehmen erweitern schrittweise ihr Online-Geschäft. Bei Mittlern (z.B. Grosshandel, Vertretungen usw.) gilt es, die eigenen Ansätze bis zum Endkunden zu bringen.

Multi Channel ist keine Bedrohung, sondern eine Chance für den Verkauf. Digital Marketing und Digital Selling sind als Themen omnipräsent, aber oft noch zu wenig konkret.

Die Vertriebsstrukturen der Unternehmen sind verschieden. Stichworte sind beispielsweise Direktvertrieb, internationaler Vertrieb, Vertretungen, Grosshändler, Generalagenturen und Broker, Amazon in der Industrie oder E-Business. Brisant ist es, diese Kanäle wirksam zu verbinden oder zu trennen.

Multi Channel und Verkauf sind die entscheidende Herausforderung für AXA Winterthur. Digital Marketing und Vertrieb sind eine verbleibende Möglichkeit, die Hauptversicherungs-Verbindung zum Kunden auszubauen. Ein Kunde hat durchschnittlich 1,7 Policen beim Unternehmen. Auch mit einer Vergrößerung des Aussendienstes liesse sich diese Zahl kaum steigern. Digitale Ansätze sollen hier erfolgreich wirken.

Geberit ist Marktführer und doch im teuersten Marktbereich tätig. Das Internet dient für die Kommunikation und nicht für die Geschäftsabwicklung, um bestehende Partner im Grosshandel bis zu den Installateuren zu schützen. Frappant sind jedoch die Preisunter-

**ANZ
Subaru**

schiede. Das Premiumgeschäft ist teurer als Standardangebote, das Offline- ist teurer als das Online-Geschäft. Selbst kleine Online-Anbieter arbeiten dadurch mit einem doppelten Kosten- und Preisvorteil. Sie entfalten mit ihren Preisen eine starke Wirkung, selbst wenn sie nur kleine Marktanteile erreichen, weil sie die Referenzpreise der Kunden senken. Deshalb braucht es neue Lösungen.

Würth (Befestigungstechnik) forcierte ab 2014 das E-Business. Ebenso wurden die Standorte der Handwerker-Shops massiv erweitert. Der Aussen-dienst steht nach wie vor im Mittel-

punkt der Geschäftslogik und profitiert auch vom Umsatz weiterer Kanäle. Die Erfolge sind beachtlich, die neue Rolle des Verkaufs und das Zusammenspiel der Kanäle sind aber grundlegend und für den Verkäufer eine mentale Herausforderung. Dazu muss sich die Unternehmenskultur erneuern.

Zwischenfazit

Aus den intensiven Gesprächen mit den Verantwortlichen im Verkauf von 24 sehr verschiedenen Unternehmen entwickelten wir eine aktuelle Heatmap im

Verkauf: 1. Marktbearbeitung neu vom Marktpotenzial her aufstellen, 2. Verkauf für Sparten und Länder gemeinsam professionalisieren, 3. Value Selling spitz machen, 4. Multi Channel entwickeln und die Rolle des Verkaufs neu orientieren, 5. Komplexe Kundenprozesse verstehen und gestalten, 6. Interne Leistungsfähigkeit für Kunden wirksam koordinieren, 7. Die letzte Meile der Strategie mit First Line Sales Managern gestalten, 8. Beratungswechsel und Personalfuktuation managen, 9. Preise und Leistungen im Verkauf wirksam gestalten, 10. Reifegrad für die Professionalisierung von Vertrieb und Key-Account-Management bestimmen und Innovationen im Vertrieb fördern, 11. Verkaufstools entwickeln und umsetzen, 12. Key-Performance-Indicators im Verkauf wählen und nutzen. Der erste Teil unseres Berichtes konzentrierte sich auf die Übersicht und die ersten vier Felder. Der zweite Teil vertieft die Themen 5–12 und zieht ein Gesamtfazit (vgl. *Marketing Review St. Gallen* 4/ 2016). ●

Danksagung

Wir danken den beteiligten Führungskräften für die intensiven Fachgespräche zur Erneuerung des Verkaufs. Ebenso dankbar bin ich Prof. Dr. Christian Schmitz (Universität Bochum), der mehrere Interviews selbst führte und die Ergebnisse gemeinsam mit mir interpretierte.

Literatur

- Belz, Ch. (2015): Mehrwertanbieter im Massengeschäft, in: *Marketing Review St. Gallen*, Nr. 5, 2015, S. 12–24.
- Belz, Ch./Dannenberg, H./Redemann, M./Weibel, M. (2016): *Value Selling*, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Belz, Ch./Bussmann, W./Lee, Y. Ch. (2013): Global Sales – zentrale Eingriffe im internationalen Vertrieb, in: *marke41*, Nr. 4, S. 8–15.
- Cespedes, Frank: Strategisch verkaufen, in: *Harvard Business Manager*, Januar 2015.
- Hoar, A. (2015): *Death of a (B2B) Salesman*, Cambridge MA: Forrester Research (www.forrester.com).

Die neue Rolle des Verkaufs und das Zusammenspiel der Kanäle sind für den Verkäufer eine mentale Herausforderung.



Im Ruhestand seine Leidenschaft zum Beruf machen?

Und nochmals ganz von vorne anfangen?
Ausser beim Geld?

Älter werden fängt früher an, als man meint.
Vereinbaren Sie noch heute einen Termin und erhalten Sie
Antworten auf alle wichtigen Fragen rund um die Vorsorge.
Mehr Informationen unter **ubs.com/vorsorge**