



Markus Milz

Vertriebspraxis Mittelstand

Leitfaden für
systematisches Verkaufen

**Erfolgreich
in 10 Schritten
mit der Sales
Toolbox**

 Springer Gabler

Vertriebspraxis Mittelstand

Markus Milz

Vertriebspraxis Mittelstand

Leitfaden für systematisches Verkaufen

Markus Milz
Milz & Comp. GmbH
Köln
Deutschland

Dieses Buch ist ein Leitfaden für die Praxis. Es enthält eine Vielzahl von praktischen Leitfäden, Checklisten und Tools. Unter www.milz-comp.de/download stehen einige dieser Hilfsmittel für Sie als download zur Verfügung. Um Zugriff zu erlangen benötigen Sie Ihren persönlichen Zugangscode: Vertrieb_2013

ISBN 978-3-658-01197-0
DOI 10.1007/978-3-658-01198-7

ISBN 978-3-658-01198-7 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

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

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

Lektorat: Manuela Eckstein, Imke Sander

Cover: eukalyptusdesign, köln|Photo © Sergii-Moscaliuk, Fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

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

Vorwort

Warum dieses Buch? Gibt es nicht bereits genügend Vertriebsratgeber? Nun, als ich vor 15 Jahren insbesondere aus eigenem Interesse heraus anfang (immerhin hatte ich eine eigene Beratung gegründet und musste Kunden akquirieren), mich dem Vertrieb zu widmen, fand ich im deutschsprachigen Raum insbesondere drei Sorten von Ratgebern vor: In der *ersten Gruppe* befanden sich zahllose Werke diverser Vertriebstrainer und -berater, die insbesondere die von ihnen erfundenen „eigenen Methoden“ bewerben wollten. So gut oder schlecht die einzelnen Methoden, Bücher und Trainer auch waren – es handelte sich doch nie um eine ganzheitliche Betrachtung des Themas Vertrieb. Diese fand in der *zweiten Gruppe* statt: Eine Reihe von insbesondere akademisch geprägten Autoren verfasste Bücher – oft über 1.000 Seiten dick – die tatsächlich viele Facetten des Vertriebs strukturiert beleuchten. Allerdings insbesondere vor eben diesem akademischen Hintergrund auch oftmals sehr theoretisch und vorwiegend als Nachschlagewerke oder Strukturhilfe für Konzerne geeignet. Die Frage „Wie soll ich es denn jetzt konkret machen?“ wurde nicht beantwortet bzw. Praxistipps, Checklisten und Gesprächsleitfäden o. ä. suchte man vergeblich. Hiervon fand sich dann manchmal etwas in der *dritten Gruppe*, die sich auch meistens „Handbücher“ oder „Leitfäden“ nannte. Diese waren – oft als Taschenbuch oder Kurz-Ratgeber – dann allerdings so dünn, dass sie lediglich dem Einsteiger in das Vertriebsthema von Nutzen sein konnten.

Dieses Buch soll eine Lücke schließen: Konzipiert als *Praxisratgeber* insbesondere für den *Mittelstand*, soll es sowohl Neueinsteigern im Vertrieb als auch gestandenen Geschäftsführern, Vertriebsleitern und Vertriebsmitarbeitern ein *erfolgsorientierter Leitfaden für die Praxis* sein. Sie können dieses Buch entweder als *Nachschlagewerk* zu bestimmten Themen nutzen – oder aber auch grundlegend Ihren *bestehenden Vertrieb daraufhin überprüfen*, ob Sie die Hausaufgaben in den vertriebsrelevanten Themen gut gemeistert haben.

Bleibt – Lücke hin oder her – noch die Frage zu beantworten, ob das Thema „Vertrieb“ an und für sich wichtig genug erscheint, um hierüber ein weiteres Buch zu verfassen. Hierzu gibt es nur eine Antwort: Definitiv ja! Der meiner Meinung nach bei weitem wichtigste Erfolgsfaktor in jedem wirtschaftlichen Unternehmen, ebenso wie in jeder Institution, ist der Kunde. Es ist der Kunde, der alles bezahlt. Ohne Kunden lassen sich langfristig alle anderen ein Unternehmen ausmachenden elementaren Dinge wie Personal, Strategie bzw.

Geschäftsmodell, Produktion und Produkte oder auch alle Investitionen nicht bezahlen. Und hierbei ist es ebenfalls egal, ob der Kunde nun Kunde oder Klient, Mandant, Patient, Spender, Sozialversicherter o. ä. heißt.

Was ist nun die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Vertrieb, dessen maßgebliche Aufgabe es ist, genau diese Kunden zu akquirieren und dafür zu sorgen, dass sie bleiben sowie kundenorientiert und strukturiert zu agieren? Diese Fragen wird das *Handbuch Vertriebspraxis Mittelstand* beantworten. Es gibt konkrete Handlungsempfehlungen für Verbesserungen in den einzelnen Vertriebsbereichen.

Auf Grund unserer langjährigen Praxiserfahrung als Berater, Sparringspartner und Trainer mittelständischer Unternehmen, wurde dieser Ratgeber vor allem für die Hauptkundengruppen der *Milz & Comp. Unternehmensberatung und Unternehmensbeteiligung GmbH* konzipiert. Dazu gehören vor allem die folgenden Branchen:

Produzierendes Gewerbe

- Maschinenbau
- Metallerzeugung und -bearbeitung
- Gummi- und Kunststoffe
- Elektronik
- Lebensmittel
- Chemie
- Automotive

Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)

Groß- und Einzelhandel

Sonstige ...

- ... Investitions- und Konsumgüterindustrien
- ... Dienstleistungen

Dementsprechend sind die im Buch angegebenen Kontakte, Tipps und Adressen für Messen, Plattformen etc. vor allem für die Bedürfnisse dieser Branchen ausgelegt. Dennoch kann das Vertriebshandbuch eine wertvolle Hilfe oder Informations- und Impulsquelle für jeden Entscheider sein, unabhängig davon, aus welcher Branche er stammt.

Das Handbuch *Vertriebspraxis Mittelstand* bietet bewährtes Praxiswissen, schnell zugänglich und sofort anwendbar. Dieses Buch ist das Resultat langjähriger Erfahrungen der Berater und Trainer der *Milz & Comp.* und liefert Checklisten und praxisorientierte Leitfäden, mit denen jeder Mittelständler die Qualität seines Vertriebs überprüfen und unmittelbar steigern kann.

Dazu gehören sofort anwendbare

- *Praxistipps*
- *Checklisten*
- *Tools*
- *und Vertriebsgeheimnisse,*

die

- wirklich umsetzbar sind,
 - helfen, Potenziale optimal auszuschöpfen,
 - neue Chancen und Möglichkeiten aufzeigen
 - und somit langfristig zum Erfolg führen.
- Viele der oben genannten Praxistipps, Checklisten und Tools sind in diesem vorliegenden Buch abgebildet. Einige dieser sowie weitere Hilfsmittel für die vertriebliche Arbeit finden Sie im geschützten Bereich unserer Homepage (www.milz-comp.de/download - Zugriff erhalten Sie mit Ihrem persönlichen Zugangscode; sie finden den Code vorne im Buch im Impressum).

Um den Lesefluss des Handbuchs im Folgenden nicht zu behindern, habe ich in den meisten Fällen darauf verzichtet, zusätzlich zur männlichen Form der jeweils beschriebenen Person das weibliche Pendant hinzuzufügen. Wenn ich also von „Geschäftsführern, Vertriebsleitern oder anderen männlichen Personen“ spreche, so sind hiermit selbstverständlich ebenso die „Geschäftsführerinnen, Vertriebsleiterinnen etc.“ gemeint.

Die Sales Toolbox

In Laufe meiner langjährigen Beratungs- und Trainingstätigkeit wurde ich oft gebeten, den „Vertrieb des jeweiligen Unternehmens zu optimieren“. Ein derart formulierter Projektauftrag ist jedoch zu unspezifisch, hier muss die Gegenfrage gestellt werden, was wohl hiermit konkret gemeint ist: Die Neukundenakquise zu verbessern? Bestehende Kunden besser und erschöpfender zu bedienen? Vertriebliche Prozesse oder Organisationsstrukturen effizienter zu gestalten? Menschen zu trainieren, zu coachen? Oder gar die vertriebliche Positionierung am Markt zu hinterfragen?

Wie wir sehen, ist das Thema Vertrieb durchaus breit zu verstehen und umfasst viele Facetten. Um die jeweilige Thematik sauber eingrenzen und strukturieren zu können, haben wir im Laufe der Zeit die *Milz & Comp. Sales Toolbox* entwickelt. Der Begriff „Werkzeugkasten“ ist hier von der Analogie her durchaus treffend: Um erfolgreich ein Auto zu warten, ein Gartenhaus zu bauen oder Lampen zu montieren ist *ein* Werkzeug alleine in der Regel nicht ausreichend – es werden Schraubenzieher, Zangen, Hammer und andere Werkzeuge – sprich: der vollständige Werkzeugkasten benötigt, um dies tun zu können. Genauso verhält es sich mit einem gut funktionierenden Vertrieb.

In der *Sales Toolbox* findet sich eine Übersicht aller in Unternehmen benötigten Vertriebsprozesse und Vertriebsstrukturen. Dazu gehören etwa die Module 1 bis 5, in denen chronologisch alle Schritte eines erfolgreichen Vertriebsprozesses stattfinden und die den Schwerpunkt des vorliegenden Buches bilden:

In *Modul 1 – Vision und Strategie* – sind zunächst einmal die grundlegenden Hausaufgaben zu machen, das Ziel und den Weg dorthin zu definieren. Ist dies geschehen, munitioniere ich mich in *Modul 2 – Marketing* – entsprechend auf, Sorge dafür, dass mein Unternehmen von Kunden gefunden wird und meine Außendarstellung dem Gewollten entspricht. In *Modul 3 – der Akquise* – Sorge ich dafür, dass ich aktiv neue Kunden finde, identifiziere und anspreche und in *Modul 4 – dem Verkauf* – von meinen Produkten, Leistungen und Preisen überzeuge und sie als Kunden gewinne. In *Modul 5 – dem Kundenbeziehungsmanagement* – trage ich dafür Sorge, dass diese so gewonnenen Kunden bleiben, zufrieden sind und mehr und höherwertige Produkte und Leistungen kaufen.

Die Themenbereiche 6 bis 9 bilden den strukturellen Rahmen, der mit Punkt 10 (das effiziente Ineinandergreifen aller Prozesse) abgeschlossen wird. Mit diesem Zehn-Punkte-Plan

vor Augen fällt es leichter, Problembereiche im eigenen Unternehmen zu strukturieren und entsprechende Optimierungspotenziale zu heben.

Die drei Dimensionen der Sales Toolbox Gedanklich enthält unser Werkzeugkasten, unsere *Sales Toolbox*, drei Dimensionen, in denen wir uns in unserer täglichen Arbeit bewegen und die auszuweise im Folgenden beschrieben werden sollen:

Erste Dimension: Fragen Jedem Modul in der *Sales Toolbox* ist eine elementare Frage vorangestellt, die den jeweiligen Bereich, die Kernaufgabenstellung, umschreibt. So zum Beispiel (s Abb. 1).



Abb. 1 Zehn Disziplinen zum Vertriebs Erfolg, Quelle: Milz & Comp. GmbH

Die wesentlichen – sich stetig erweiternden – Fragen, deren Beantwortung die Qualität der Leistungsfähigkeit eines jeden Moduls ausmachen, haben wir in Checklistenform hinterlegt. Diese Checklisten sind Arbeitshilfen, die uns oder jedem damit Arbeitenden helfen, einzuschätzen, welchen Erfüllungsgrad jedes Vertriebsmodul aufweist bzw. in welchen Themenbereichen noch Optimierungspotenziale bestehen. Einen Eindruck hierzu gibt die am Anfang eines jeden Kapitels stehende „Mastercheckliste“ mit den jeweils zehn wichtigsten Fragen oder Statements zum Thema, die dazu beitragen soll, die eigene Leistungsfähigkeit und Positionierung zu überprüfen. Füllen Sie in das rechts neben der jeweiligen Frage oder dem jeweiligen Statement stehenden Kästchen entweder ein Häkchen ein, wenn dieser Punkt bei Ihnen im Unternehmen gut realisiert ist, oder eine Prozentzahl, die den Realisierungsgrad beschreibt. In jedem Falle kann Ihnen diese Checkliste Ihre „offenen Baustellen“ im Unternehmen aufzeigen.

Zweite Dimension: Themen Hinter den Fragen verbergen sich zahlreiche Einzelthemen, die jeden der in Summe zehn Bereiche ausmachen. Unter anderem sind es diese Themen, die wir in den folgenden zehn Kapiteln besprechen werden (s. Abb. 2).



Abb. 2 Einzelthemen jeder Disziplin, Quelle: Milz & Comp. GmbH

Dritte Dimension: Tools Zur besseren Erfüllung der vertrieblichen Aufgaben haben wir im Laufe der Jahre viele, den einzelnen Modulen zugeordnete, Tools entwickelt. Diese sind auszugsweise in den jeweiligen Kapiteln integriert bzw. von unserer Homepage herunterzuladen und als solche entsprechend kenntlich gemacht.

Aus diesen zehn Schritten oder Modulen resultierend haben wir unseren eigenen Anspruch oder unser Leitbild formuliert, nach dem wir uns als *den besten Coach und Sparingspartner auf dem deutschen Markt für den vertrieblichen Zehnkampf* sehen.

Nützliche Weblinks

www.Vertriebs-Audit.de - Informationen zur ganzheitlichen Vertrieboptimierung

www.Anreize-setzen.de - Informationen zu leistungsorientierten Vergütungssystemen

www.Vertriebsqualifizierung.de - Informationen, Tipps und Gratis-Download zum Thema Qualifizierung im Vertrieb

www.Vertriebsverbund.de - Informationen zu den Milz & Comp. Verbundprojekten „Best Practices Strategie und Vertrieb“

www.Vertrieb-in-Deutschland.de

Inhaltsverzeichnis

1 Strategieentwicklung	1
1.1 Vertriebspyramide	8
1.2 Markt- und Wettbewerbsanalyse	10
1.3 Alleinstellungsmerkmale	11
1.4 SWOT-Analyse	14
1.5 Braunsfelder Methode	16
1.6 Wachstumsstrategien	18
1.7 Weitere Aspekte der Vertriebsstrategieentwicklung	21
Literatur	22
2 Marketing: So werden Sie von Ihren Kunden gefunden	25
2.1 Fünf im Mittelstand verbreitete – und falsche – Vorurteile zum Thema Marketing	28
2.2 AIDA-Modell	29
2.3 Corporate Identity	30
2.4 Marktforschung	32
2.5 Internetauftritt	33
2.6 Suchmaschinenoptimierung (SEO)	35
2.7 Suchmaschinenwerbung (SEA)	37
2.8 Verbandsarbeit	38
2.9 Pressearbeit (PR)	41
2.10 Messen, Ausstellungen und Events	43
2.11 Guerilla Marketing	49
2.12 Weitere Marketinginstrumente	51
Literatur	54
3 Neukundenakquise: So finden Sie Ihre Kunden	57
3.1 Ziel: Vom Lieferanten zum Geschäftsfreund	62
3.2 Aktiver und passiver Vertrieb	64
3.3 Wer sind meine Zielkunden – und wie finde ich sie?	65
3.4 Kundenansprache	69
3.4.1 Telefonakquise	70
3.4.2 Akquise per Brief („Mailing“)	78

3.4.3	Akquise per E-Mail oder Fax	83
3.4.4	Akquise via Social Media	84
3.4.5	Persönliche Kundenakquise	86
3.4.6	Empfehlungsmarketing	88
3.4.7	Pressemonitoring und „Scherenmarketing“	92
3.4.8	Alternative Akquisetechniken	93
3.4.9	Ampelmodell	94
	Literatur	95
4	Verkaufen	97
4.1	Strukturiertes Verkaufsgespräch	100
4.1.1	Vorbereitung	101
4.1.2	Einstieg: Warm-up und Gesprächseröffnung	112
4.1.3	Analyse-Phase: Fragetechniken	119
4.1.4	Informations-Phase: Einwandbehandlung und Kaufsignale	124
4.1.5	Commitment-Phase: Abschluss bzw. weiteres Vorgehen	127
4.1.6	Verabschiedung	128
4.1.7	Nachbereitung	129
4.2	Buying Center	129
4.3	Verkaufspräsentationen	134
4.4	Verkaufshilfen	138
4.5	Anfragemanagement	139
4.5.1	Anfrageannahme und Erst-Priorisierung	143
4.5.2	Vorangebotsgespräch und Priorisierung	145
4.5.3	Angebotsgestaltung	147
4.5.4	Angebotsverfolgung	149
	Literatur	150
5	Kundenbeziehungsmanagement	153
5.1	Potenzialorientierte Marktbearbeitungsstrategie	158
5.2	Kundenzufriedenheit	163
5.2.1	Kundenzufriedenheit messen	164
5.2.2	Kundenzufriedenheit gestalten	166
5.3	Kundenbindung	171
5.4	Cross- und Up-Selling	174
5.5	Beschwerdemanagement	175
5.6	Kundenrückgewinnung	177
5.7	Alles wird gut	179
	Literatur	179
6	Personal	181
6.1	Was Arbeitgeber attraktiv macht: Employer Branding	184
6.2	Portale für Arbeitgeberbewertungen	188

6.3	Recruiting	189
6.3.1	Vertriebspersönlichkeiten erkennen und finden	189
6.3.2	Online-Jobbörsen für die Suche nach Vertriebsmitarbeitern	190
6.3.3	Personalsuche mit Hilfe von Xing	191
6.3.4	Personalberater und Headhunter.	193
6.3.5	Auswahlverfahren	193
6.4	Personalführung: fördern und fordern	195
6.4.1	Personalentwicklung	195
6.4.2	Training und Qualifizierung.	199
6.4.3	Leistungsorientierte Vergütungssysteme	200
	Literatur	207
7	Organisation.	209
7.1	Größe und Struktur der Vertriebsmannschaft	212
7.2	Anforderungen an Vertriebsorganisationen und Spielregeln	213
7.3	Verkaufsaktive Zeit	214
7.4	Vertriebskanäle 1: Vertrieb mit Hilfe von Absatzmittlern	214
7.4.1	Handelsvertreter.	215
7.4.2	Großhändler	220
7.4.3	Vertragshändler	221
7.5	Vertriebskanäle 2: Direktvertrieb an Endverbraucher.	221
7.5.1	Eigene Verkaufsniederlassung	223
7.5.2	Onlineshop	223
7.5.3	Katalogverkauf	223
7.5.4	Telefonverkauf	224
7.5.5	Verkaufen auf Messen	225
	Literatur	227
8	Innovationen	229
8.1	Was ist eine Innovation?	232
8.2	Warum sind Innovationen im Vertriebskontext wichtig?	233
8.3	Wo finden sich Innovationen und wie werden sie realisiert?	234
8.4	Innovationstrichter	238
8.5	Implementieren von Innovationsprozessen	239
	Literatur	242
9	Marketing- und Vertriebscontrolling	243
9.1	Vertriebs-/Marketingcontrolling	247
9.2	Besuchsberichte und Vertriebsreporting.	255
9.3	Vertriebstrichter	255
9.4	Messecontrolling.	257
	Literatur	260

10 Effiziente Vertriebsprozesse	261
Literatur	267
Sachverzeichnis	269

Viele große Dinge beginnen mit einer Vision, einem Ziel, nach dem wir streben können – auch wenn Helmut Schmidt meint „wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“. In der Praxis lässt sich beobachten, dass das Thema Strategie im Mittelstand leider oft vernachlässigt wird. Nach unserer Schätzung haben nur etwa ein Drittel der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) eine Strategie schriftlich formuliert und im Unternehmen hinreichend kommuniziert.

Die Erfahrung zeigt eindeutig, dass Unternehmen mit einer klaren Strategie auf lange Sicht erfolgreicher, zukunftsfähiger und unempfindlicher gegenüber Schwankungen und Krisen sind.

Tools wie die von uns entwickelte Braunsfelder Methode helfen Ihnen, sich selbst zu testen: Verbringen Sie Ihre Zeit eher damit, auf die nächsten fünf bis zehn Jahre zu schauen? Oder konzentrieren Sie sich auf den nächsten lukrativen Auftrag?

Dieses Kapitel widmet sich der ersten Disziplin, der Vision/Vertriebsstrategie (s. Abb. 1.1). In Abb. 1.2 finden Sie die wichtigsten zehn offenen Fragen zu Vision und Strategie.

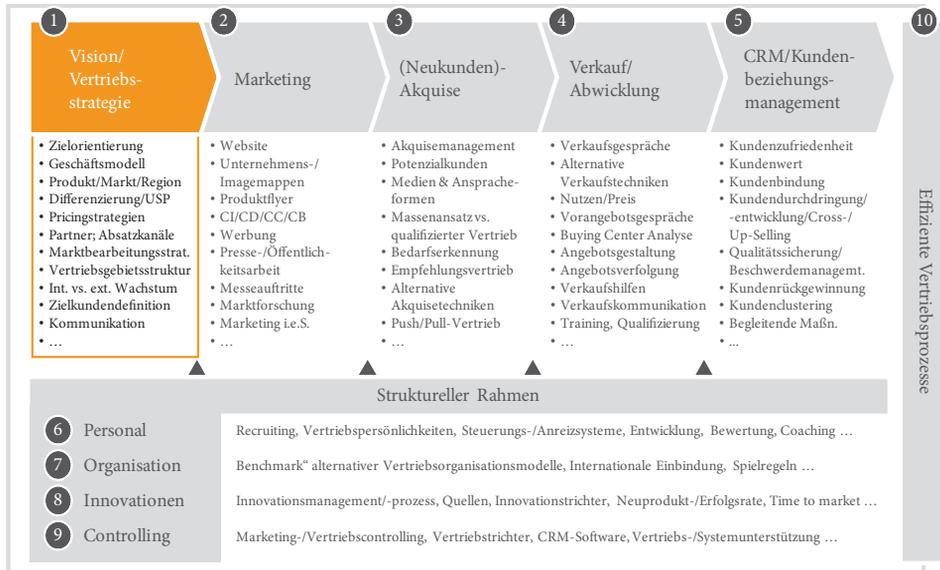


Abb. 1.1 Erste Disziplin: Vision/Vertriebsstrategie. (Quelle: Milz & Comp. GmbH)

Mastercheckliste

1.	Was ist unsere Mission, was ist unsere Vision?	
2.	Nimmt uns der Markt in unserem Geschäftsfeld ausreichend wahr?	
3.	Wer ist unser Kunde –bzw. wer sollte es sein?	
4.	Worauf legen unsere Kunden Wert?	
5.	Was ist unser (derzeitiges) Geschäft?	
6.	Ist der Preis, den wir hierfür verlangen ok?	
7.	Wo sind wir tätig –wo sollten wir es sein?	
8.	Können wir das alleine oder brauchen wir hierzu Partner?	
9.	Was sind unsere Ergebnisse?	
10.	Was ist unser Plan –wie erreichen wir das?	

Abb. 1.2 Zehn offene Fragen zu Vision und Strategie. (Quelle: Milz & Comp. GmbH)

Wir folgen in unseren Visions- und Strategieentwicklungsworkshops gern den „*Entscheidenden Fragen des Managements*“ in Anlehnung an Peter F. Drucker. Diese können dazu beitragen, Klarheit über die grundsätzlichen Umstände, in denen sich das Unternehmen befindet, und den Weg, den Sie zu gehen gedenken, zu gewinnen. Sie sind Instrumente zur Selbsteinschätzung. Grundvoraussetzung hierfür ist allerdings, dass Sie sich für diese Fragen Zeit nehmen. Um sich auf dieses Kapitel vorzubereiten, können Sie die *Fragen für sich respektive Ihr Unternehmen beantworten*. Diese umso mehr, als sich unsere Welt heute mit einem ungeheuren Tempo verändert, von dem auch Ihre Branche betroffen ist. Deshalb empfiehlt es sich, regelmäßig zu überdenken, ob Ihre derzeitige Vertriebsstrategie weiterhin optimal geeignet ist oder ob die Zeit für eine neue Strategie reif sein könnte.

Viele große Dinge beginnen mit einer Vision, einem Ziel, nach dem wir streben können. Vielleicht haben Sie – auch wenn Helmut Schmidt meint „wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ – auch für Ihr Unternehmen irgendwann einmal eine Vision formuliert. Dies macht überaus großen Sinn, damit Sie und Ihre Mannschaft gleichermaßen das Ziel kennen, nach dem Sie streben und somit alle den gleichen Kurs verfolgen können.

Darüber hinaus ist es meine feste Überzeugung, dass es in jeder guten Unternehmung etwas gibt, etwas geben sollte oder könnte, in dem man beabsichtigt „der Beste“ werden zu wollen. Dies gilt es zu finden und für sich zu definieren.

Was ist unsere Mission? Was ist unsere Vision?

- Worin können wir die Besten werden?
- Was ist unsere gegenwärtige Mission?
- Vor welchen Herausforderungen stehen wir?
- Welche Chancen bieten sich uns?
- Muss unser Auftrag neu überdacht werden?
- Was sind die Themen, Trends und Chancen?

Nimmt uns der Markt in unserem Geschäftsfeld ausreichend wahr?

Peter Sawtschenko (2008) [3] sagt „wer nicht automatisch neue Kunden generiert ist falsch positioniert“. Auch wenn dies etwas provokant klingt, so hat er nicht ganz Unrecht. Sind wir in unserer speziellen Nische in dem für uns relevanten Markt so bekannt, dass stets das Telefon klingelt, die E-Mails eingehen mit der Frage „Sie als Spezialist in dem Thema ... können mir doch bestimmt bei ... helfen?“ Wenn nicht, so gibt es hier wohl Handlungsbedarf.

In unseren Seminaren und Workshops, insbesondere dann, wenn wir gemeinsam Leads – designierte Neukunden – eruieren, fragen wir gerne nach den Zielkunden: Wer könnte, wer sollte Ihr Produkt wohl kaufen? Hier hören wir oft als Antwort „fast jeder“. Dies mag richtig sein, doch was ist dann Ihr Markt? Wie können Sie bei „fast jedem“ als Spezialist gelten – wenn Sie nicht gleich Siemens oder GE sind? Deshalb:

Wer ist unser Kunde?

- Wer ist unser wichtigster Kunde?
- Wer sind unsere Nebenkunden?
- Wie werden sich unsere Kunden verändern?
- Wer sollte unser Kunde sein?
- Mit welchen derzeitigen Nichtkunden sollten wir arbeiten?
- Wer ist/sollte nicht unser Kunde sein?
- Wer ist Kunde, wer Wettbewerb?
- Wie können wir mehr aus unseren bestehenden Kunden machen?

Worauf legt der Kunde Wert?

- Worauf, glauben wir, legen unsere Haupt- und Nebenkunden Wert?
- Welches Wissen müssen wir von unseren Kunden erwerben?
- Wie werde ich mich am Erwerb dieses Wissens beteiligen?
- Woher wissen wir, worauf er Wert legt? Wie erfahren wir es?
- Erfüllen wir das? Wie gut?
- Konsequenzen: Was können wir tun (damit unsere Kunden uns treu bleiben)?
- Was bzw. wovon würden sich unsere Kunden mehr wünschen?

Was ist unser (derzeitiges) Geschäft?

- Was sind unsere Produkte/Leistungen?
- Wie gut nutzen wir unsere Ressourcen?
- Wie läuft die Kommunikation mit unseren Kunden, wie können wir sie verbessern?
- Was sind sinnvolle Produkt-/Leistungsergänzungen?
- Wie können wir für unsere Kunden dauerhaft arbeiten?
- Wie erreichen wir eine kontinuierliche Auslastung?
- Was können wir mit (welchen) Kunden gemeinsam entwickeln?
- Welche Wettbewerbsideen können wir kopieren?
- Welche eigenen Ideen können wir besser machen?

*Ist der Preis, den wir hierfür verlangen, ok?**Wo sind wir tätig – wo sollten wir es sein?**Können wir das alles alleine oder benötigen wir Partner?*

- Welche Partner benötigen wir?
- Mit wem können wir kooperieren?
- Wie gestalten wir die Vereinbarungen mit unseren Partnern?
- Wie grenzen wir Kunden von Partnern und von Wettbewerbern ab?

Was sind unsere Ergebnisse?

- Wie definieren wir Ergebnisse?
- Sind wir erfolgreich?
- Wie sollten wir Ergebnisse definieren?
- Was müssen wir ausbauen oder aufgeben?

Was ist unser Plan?

- Sollte die Mission geändert werden?
- Was sind unsere Ziele?
- Was ist unser Fokus für die nächsten 18–24 Monate?
- Wie erreichen wir das?

Hindernisse im Mittelstand: In der Praxis lässt sich beobachten, dass das Thema Strategie im Mittelstand leider oft vernachlässigt wird. Nach unserer Schätzung haben nur etwa ein Drittel der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) eine Strategie schriftlich formuliert und im Unternehmen hinreichend kommuniziert. In den USA ist dies nicht anders: Hamel und Prahalad (1995) [2] haben nachgewiesen, dass Unternehmen gerade einmal drei Prozent ihrer Aufwendungen für Strategie und Zukunft ausgeben. Oft hat der Geschäftsführer eine Strategie oder Vision für das eigene Unternehmen „im Kopf“, doch diese wird nicht kommuniziert oder, wenn doch, häufig nicht verstanden. Es existiert nichts Schriftliches, geschweige denn ein entsprechender hinreichend gepflegter Maßnahmenplan, den alle kennen und der verfolgt wird.

Doch wo liegt das Problem? Nach Meinung vieler Entscheider im Mittelstand lässt das Tagesgeschäft vielen Unternehmern keine Zeit, sich diesem Thema zu widmen (wenn gleich mir diese „Ausrede“ immer wie der bekannte Holzfäller vorkommt, der keine Zeit hat seine Säge oder seine Axt zu schleifen, weil er so viele Bäume zu fällen hat). Strategieentwicklung empfinden viele Mittelständler als etwas „Abgehobenes“, ein Thema nur für große Unternehmen, was natürlich nicht der Fall ist. Hinzu kommt, dass eine gut geplante und ausformulierte Strategie zunächst Zeit in Anspruch nimmt, also erst mal Kosten verursacht. Erst auf lange Sicht profitiert das Unternehmen von dieser Arbeit. Dann aber umso mehr: Die Erfahrung zeigt eindeutig, dass Unternehmen mit einer klaren Strategie auf lange Sicht erfolgreicher, zukunftsfähiger und unempfindlicher gegenüber Schwankungen und Krisen sind. Oder um Spindler (2001) [4] zu zitieren: „Immer wieder die gleiche Vorgehensweise im Markt zu praktizieren, die gleichen Produkte und Vertriebskanäle zu haben, sichert kein Geschäft für die Zukunft. Wären wir mit den heutigen Produkten und Strategien in zehn Jahren noch erfolgreich? Denken Sie einmal zehn Jahre zurück zum Beispiel an die Telefonie oder den Computer. Mit den damaligen Produkten wäre heute im Markt kein Kunde mehr zu gewinnen. (...) Deshalb: Testen Sie sich selbst: Verbringen Sie ausreichend Zeit damit, auf die nächsten fünf bis zehn Jahre zu schauen? Oder nur auf den nächsten lukrativen Auftrag?“

Taktik: „Dinge richtig tun.“ (= Effizienz, das Tagesgeschäft)



Strategie: „Die richtigen Dinge tun.“ (=Effektivität)

1.1 Vertriebspyramide

Um maximal von diesem Handbuch profitieren zu können empfiehlt es sich, einen Blick auf unser übliches Projektvorgehen zu werfen. Die Form einer Pyramide eignet sich besonders gut (s. Abb. 1.4), um von der übergeordneten Unternehmensvision bis zur Umsetzung aller Details einen Überblick zu erhalten.

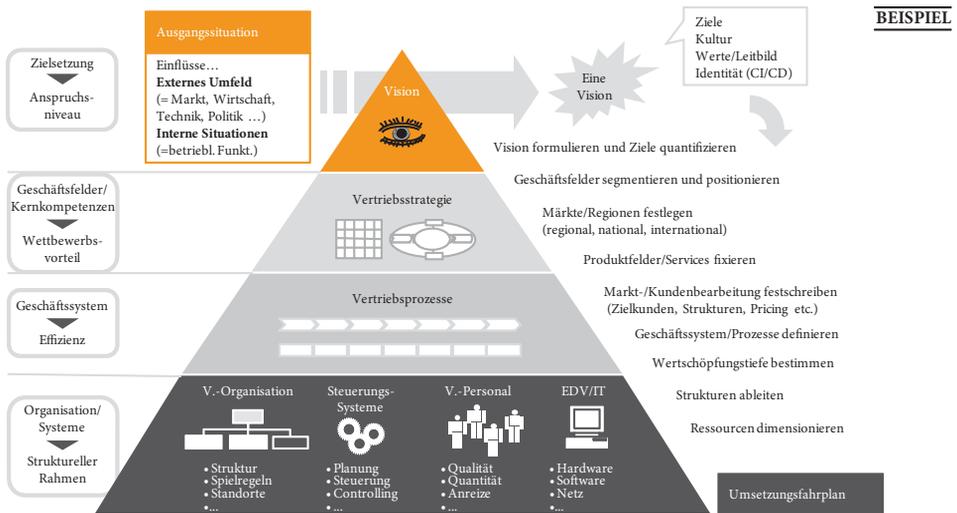


Abb. 1.4 Vertriebspyramide. (Quelle: Milz & Comp. GmbH)

Generell lassen sich *zwei Möglichkeiten der Zukunftsplanung* unterscheiden:

1. Bottom-Up Ansatz: Wie können wir uns weiterentwickeln? Die Beantwortung dieser Frage erfolgt auf Basis der vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten.
2. Top-Down Ansatz: Wo wollen wir in X Jahren stehen? Welche Maßnahmen und Ressourcen sind nötig, um dieses Ziel zu erreichen?

Wir empfehlen letztere Methode. Arbeiten Sie sich vom großen Ganzen zu den Details vor. Begonnen wird dementsprechend wie beschrieben immer mit der Frage „Was soll am Ende dabei herauskommen“, beziehungsweise: „Was ist unsere Vision?“. Ist diese definiert wird darauf aufbauend eine Vertriebsstrategie festgelegt. Davon ausgehend werden die einzelnen Vertriebsprozesse – zum Beispiel Neukundenakquise, Anfragemanagement, Kundenbeziehungsmanagement und viele weitere – bestimmt, dann erst die entsprechenden Strukturen.

Ein häufiges Problem in der Praxis ist, dass das Vorgehen oft genau andersherum vorgenommen wird. Viele Geschäftsführer tendieren dazu, ihre Vertriebsprozesse von ihren Mitarbeitern oder einer verwendeten Software bestimmen zu lassen. Häufig hören wir Sätze wie: „Ja ich weiß, wir sollten im Vertrieb anders vorgehen, aber meine Leute können das einfach nicht.“ oder „Ja, unsere Angebote sehen unstrukturiert und verwirrend aus, aber sie kommen so aus dem Warenwirtschaftssystem, daran kann ich nichts ändern!“ Dass ein solches Vorgehen – von unten statt von der Vision her kommend – nicht zum gewünschten Erfolg führt, versteht sich von selbst. Eine Vision ist nichts Abstraktes!

Praxisbeispiel

Wie aus einer Vision konkrete strategische und operative Maßnahmen werden können, zeigt unser folgendes Beispiel. Hier war die Vision oder das Ziel des Unternehmens, von 2012 bei 3 Mio. € Umsatz kommend in 2016 7 Mio. € Umsatz zu generieren. Um dieses Ziel zu erreichen, mussten Zwischen- oder Planziele abgeleitet werden, siehe Abb. 1.5:

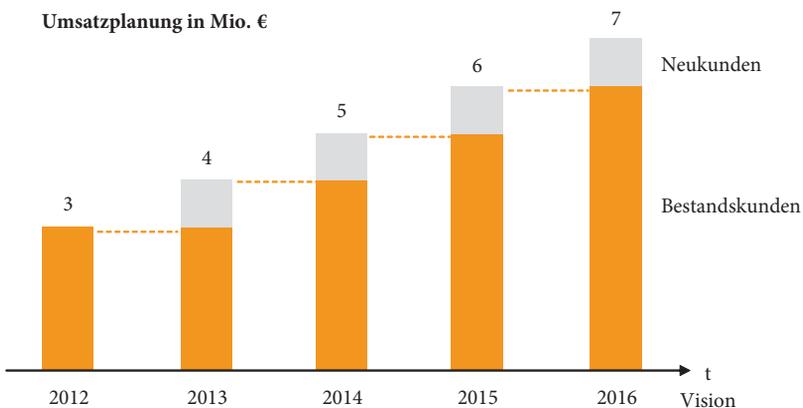


Abb. 1.5 Von der Vision zur Verwirklichung. (Quelle: Milz & Comp. GmbH)

Folgende *Annahmen* lagen der Kalkulation zugrunde:

- *Annahme 1:* Es besteht ein lineares Wachstum durch Neukundenakquise.
- *Annahme 2:* Der Bestandskundenausbau gleicht eventuelle Kundeneinbrüche aus.
- *Annahme 3:* Jeder Neukunde bringt im Schnitt 100.000 € pro Jahr.

Daraus konnte folgendes *Fazit* abgeleitet werden:

- *Fazit 1:* Jedes Jahr muss 1 Mio. € durch Neukunden gewonnen werden.
- *Fazit 2:* Zielgröße ist demnach zehn Neukunden pro Jahr.

Aus der Zahlenvision „Wir wollen unseren Umsatz in fünf Jahren von drei auf sieben Millionen steigern“ konnte ein konkretes Ziel des Unternehmens, nämlich jährlich zehn Neukunden zu gewinnen, abgeleitet werden. Um das zu erreichen wurden entsprechende Maßnahmen verabschiedet. So wurde aus einer einfachen Vision ein konkreter Maßnahmenplan.

Zur Entwicklung der eigenen Strategie möchten wir Ihnen im Folgenden einige Strategietools an die Hand geben. Die Anzahl der „Werkzeuge“, also der Modelle und Theorien zur Strategieentwicklung, ist kaum überschaubar. Einige der wichtigsten dieser Werkzeuge sollen hier kurz vorgestellt werden. Wenn Sie sich die Zeit nehmen, Ihre Strategie professionell zu prüfen und zu planen, werden diese Tools und Checklisten für Sie extrem wertvoll sein.

1.2 Markt- und Wettbewerbsanalyse

Um selbst sinnvoll entscheiden zu können, wohin die Reise geht, also um Ihre individuelle Strategie entwickeln zu können, sollten Sie zunächst in Erfahrung bringen, in welche Richtung „die Anderen“ gehen. Lernen Sie Ihr externes Umfeld genau kennen. Die Markt- und Wettbewerbssituation bestimmt, welche Schritte oder Veränderungen für Sie selbst notwendig sind, um entweder dorthin zu gehen, wo es Ihre Kunden von Ihnen erwarten, oder sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Die sorgfältige Analyse des Wettbewerbsumfeldes kann durch Sie selbst oder einen Dienstleister erfolgen. Ein bewährtes Vorgehen ist in jedem Fall eine Befragung der jeweiligen Interessengruppen. Dazu gehören etwa

- Kunden
- Nichtkunden
- Partner
- Lieferanten
- Sonstige Interessengruppen

Eine solche Analyse sollte regelmäßig, mindestens alle 2 Jahre, eher jährlich, vorgenommen werden.

- ▶ Die Fragebögen, die Sie im geschützten Bereich unserer Homepage (www.milz-comp.de/download) erhalten, bieten Vorlagen für derartige Analysen.

1.3 Alleinstellungsmerkmale

Wenn jemand Sie nachts wecken und nach den Alleinstellungsmerkmalen (Unique Selling Propositions, kurz USPs; siehe auch die Frage „Nimmt uns der Markt in unserem Geschäftsfeld ausreichend wahr?“) Ihres Unternehmens fragen würde, könnten Sie diese benennen? Sie sollten das können. Ihre USPs sind das, was Sie vom Wettbewerb unterscheidet und (hoffentlich) einzigartig macht, sind bares Geld wert und die Voraussetzung für Ihren Erfolg. Denn wenn Sie keine aussagekräftigen Alleinstellungsmerkmale formulieren können, ist der Preis das einzige Entscheidungskriterium zum Wettbewerb. Und diese Situation kann sich nur erlauben, wer ganz sicher ist, der preiswerteste Anbieter zu sein und zu bleiben.

Praxistipp

Definieren Sie Ihre Alleinstellungsmerkmale, fixieren Sie diese schriftlich und machen Sie das Ergebnis jedem Ihrer Mitarbeiter zugänglich. Oder führen Sie einen Workshop mit Ihren Mitarbeitern durch, indem Sie gemeinsam Ihre USPs ermitteln. Beginnen Sie den Workshop etwa mit dem folgenden Tool:

Tool

„Wir sind das einzige Unternehmen, das ...“

Lassen Sie jeden Mitarbeiter diesen Satz vervollständigen. Sie werden überrascht sein, wie schwer das ist! Anschließend diskutieren Sie gemeinsam die Antworten. Besprechen Sie Fragen wie: Welche Antworten kamen besonders häufig? Bei welchen Punkten herrscht Konsens? Wo gibt es Unstimmigkeiten? Etc.

Häufig ergeben sich bei dieser Übung Antworten wie:

- „Wir sind das einzige Unternehmen, das in diesem Produktsortiment das beste Preis-Leistungs-Verhältnis hat.“
- „... , dessen Kundendienst immer flexibel, schnell und zuverlässig arbeitet.“
- „... , bei dem der Kunde alles aus einer Hand bekommt.“

Streichen Sie deshalb im zweiten Schritt alles weg, was auch Ihre Wettbewerber sagen könnten bzw. gesagt hätten.

Alternativ können Sie diesen Workshop auch mit folgender Frage beginnen:

Tool

„Was würde Ihren Kunden fehlen, wenn es Ihr Unternehmen nicht (mehr) gäbe?“

Oder – und hier entwerfen Sie gleichzeitig eines der stärksten Vertriebsargumente – Sie beantworten die Frage

„Warum sollte unser Kunde (ausgerechnet) bei uns kaufen (und nicht beim Wettbewerb)?“

Die Antwort hierauf muss für Ihren Kunden einen Nutzen ergeben – entweder einen persönlichen oder einen monetären bzw. Sie lösen sein Problem. Oder alles zusammen.

Analyse der Erfolgsfaktoren: Sehen die Kunden Ihre Stärken in den gleichen Bereichen wie Sie selbst? Selbst- und Fremdeinschätzung können auch bei Unternehmen signifikant auseinandergehen. Bei der Arbeit mit unseren Kunden, beispielsweise in Workshops oder auf firmeninternen Seminaren, bestimmen wir häufig mit Hilfe eines Fragebogens, wie hoch der Erfüllungsgrad der Anforderungen der Kunden ist. Hierbei handelt es sich um eine äußerst wirkungsvolle Übung, die „Augen öffnen“ kann.

Zunächst werden *Kunden* nach den Dingen befragt, die ihnen wichtig sind, nach den Anforderungen, die sie an ihren Lieferanten stellen. In einem zweiten Schritt sollen die Kunden diese Faktoren nach Bedeutung gewichten. Zu guter Letzt fragen wir, wie gut der Erfüllungsgrad der einzelnen Faktoren gesehen wird. Das gleiche Vorgehen vollzieht man anschließend mit den eigenen (*Vertriebs-*) *Mitarbeitern*.

Werden die Durchschnittswerte in Prozent anschließend in ein Diagramm eingegeben, so können Problembereiche, aber auch Stärken, klar erkennbar gemacht werden. Ein solches Diagramm kann wie folgt aussehen (s. Abb. 1.6):

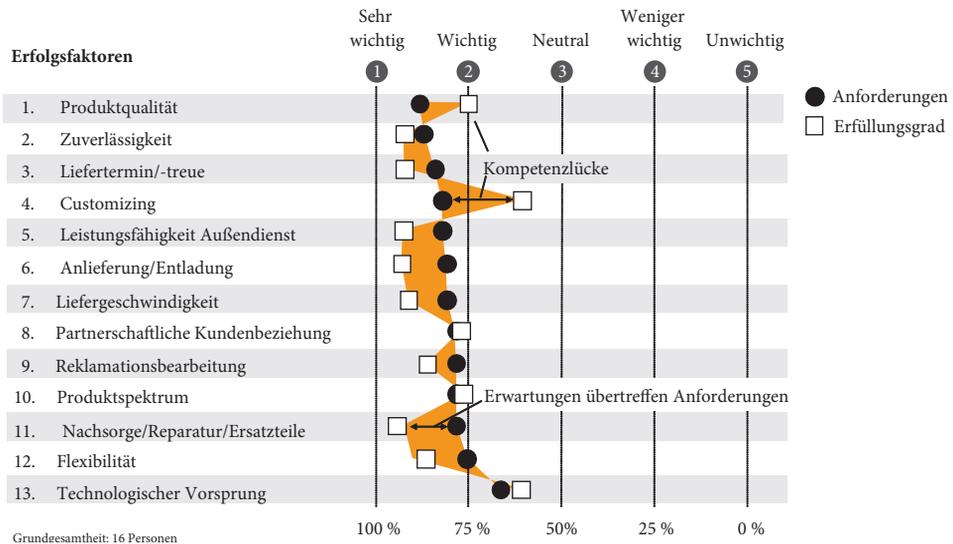


Abb. 1.6 Anforderungen und Erfüllungsgrad von Erfolgsfaktoren im Vergleich. (Quelle: Milz & Comp. GmbH)

Wie die Grafik (s. Abb. 1.6) zeigt, wurden die Erfolgsfaktoren, die Anforderungen der Kunden, nach Ihrer Relevanz sortiert. Die Lesart ist von oben nach unten und von rechts nach links. Der Erfüllungsgrad der einzelnen Punkte ist auf der Skala von null Prozent (ganz rechts) bis 100 % (ganz links) ablesbar. Aus den Aussagen der Kunden und Mitarbeiter (jeweils) wurde der Durchschnittswert ermittelt und als Punkt beziehungsweise Quadrat in der Grafik visualisiert. Die daraus entstandene Form lässt auf einen Blick erkennen, wo Anforderungen und Erfüllungsgrad auseinanderdriften. So übertrifft das betrachtete Beispielunternehmen die Kundenerwartungen in vielen Belangen deutlich und sollte darüber nachdenken, seine Anstrengungen in manchen Bereichen zu reduzieren. So übertrifft die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beispielsweise im Bereich „Nachsorge/Reparatur/Ersatzteile“ die Kundenanforderung deutlich; fraglich ist, ob die Kunden für diese Leistungsbereitstellung willens sind zu zahlen und man hier möglicherweise den Leistungsumfang reduzieren kann. Umgekehrt bestehen etwa in den Bereichen „Produktqualität“ und „Customizing“, also Anpassbarkeit der Produkte, Kompetenzlücken – der Anbieter kann die Kundenerwartungen hier nicht voll erfüllen. Hier sollte das Unternehmen Anstrengungen unternehmen, um diese Faktoren zu verbessern.

Mit dieser einfachen Methode lässt sich also bestimmen, in welchen Bereichen die Anforderungen des Kunden mit der tatsächlich wahrgenommenen erbrachten Leistung auseinandergehen. Dabei ist es egal, ob sie unter- oder übererfüllt werden, entsprechende Maßnahmen sollten definiert und eingeleitet werden.

- ▶ Die Fragebögen, die Sie im geschützten Bereich unserer Homepage (www.milz-comp.de/download) erhalten, bieten Vorlagen für derartige Analysen.

Match Pitch

Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich in einer Vortragspause auf einer Kundenverbandsveranstaltung, auf der es von potenziellen Kunden nur so wimmelt. Sie haben sich mit Ihrem Sektglas an einem Stehtisch eingefunden und einer aus der Gruppe der mit Ihnen um den Tisch Versammelten stellt Ihnen die Frage, auf die Sie die perfekte Antwort brauchen: „*Was machen Sie denn beruflich?*“ Oder auch „*In welcher Branche sind Sie tätig?*“

Eine Antwort wie „Ich bin in der Kunststoffindustrie tätig“ ist kaum dazu geeignet, das Interesse Ihres Gegenübers zu erregen. Ihre Antwort sollte neugierig machen! Haben Sie bereits eine überzeugende Vision definiert? Kennen Sie Ihre Mission eindeutig? Sind Sie sich über Ihre USPs im Klaren und können Sie Ihre Wettbewerbsvorteile auf den Punkt bringen? Dann machen Sie einen Test: Zünden Sie ein Streichholz an und erklären Sie einem (imaginären) Laien in der Zeit, die das Streichholz zum Abbrennen braucht, was Ihr Unternehmen ausmacht!

Der Match Pitch ist ein ideales Instrument, neue Ideen kurz und auf den Punkt gebracht an den richtigen Stellen vorzutragen, besonders, wenn Sie nur für eine kurze Dauer über die Aufmerksamkeit Ihres Gegenübers verfügen (zum Beispiel in der oben beschriebenen Situation, mit dem Chef im Aufzug, auf einer Cocktailparty, auf dem Anrufbeantworter eines Zielkunden, in der U-Bahn oder bei anderen zufälligen Treffen).

Sie müssen wissen, was das Produkt kann und wo die Vorteile für den Kunden liegen. Der Pitch ist nur die erste Hürde auf dem Weg zu einer positiven Reaktion. Danach beginnt erst das eigentliche Verkaufsgespräch.

Götz Otto, der Bösewicht aus dem James Bond Film „Tomorrow never dies“ antwortete auf die Frage des Produzenten, als es um die Besetzung der Schurkenrolle ging, „Bitte sagen Sie mir in 30 Sekunden warum wir Sie nehmen sollten?“ mit „Ich bin groß, ich bin böse, ich bin blond und ich bin Deutscher“. Er bekam die Rolle. (Götz Otto (2012) [1])

Praxisbeispiel

Match Pitch der Milz & Comp. GmbH

Frage: „In welcher Branche sind Sie tätig?“

Antwort: „Wir bringen die erste Zeile Ihrer GuV – den profitablen Umsatz – in Ordnung. Und wir sorgen dafür, dass Sie wachsen.“

Bei der Konzeption Ihres Match Pitches können Sie auf das alte Marketingprinzip AIDA zurückgreifen (s. hierzu auch Kap. 2.2):

A ttention	(Aufmerksamkeit)
I nterest	(Interesse)
D esire	(Wunsch)
A ction	(Handlung)

Versuchen Sie mit einem kreativen oder provozierenden Einstieg zunächst die Aufmerksamkeit und das Interesse Ihres Gegenübers zu gewinnen (z. B. der Match Pitch Satz). Das kann beispielsweise auch eine (rhetorische) Frage oder ein Zitat sein. Dann müssen Sie sein Verlangen wecken – nach Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung. Enden können Sie mit einer Aufforderung zur Aktion, zum Beispiel indem Sie Ihre Visitenkarte überreichen und Ihren Gesprächspartner einladen, sich bei Ihnen zu melden bzw. einen Termin zu vereinbaren.

Diese Methode ist auch als „Elevator Talk“ oder „Elevator Pitch“ bekannt. Richtig angewendet können Sie gleich mehrfach enorm von dieser Übung profitieren. Neben der erstaunlich attraktiven Kundenansprache lernen Sie, das Wichtigste aus Kundensicht – Ihren USP („Warum soll ich bei Ihnen kaufen?“) – auf den Punkt zu bringen und zu konkretisieren. Dies erleichtert es anschließend nicht nur Ihren Kunden, sondern auch Ihren Mitarbeitern, zu verstehen, was Ihr Unternehmen ausmacht. Und dies auch einheitlich zu kommunizieren.

1.4 SWOT-Analyse

Eines der bekanntesten Tools für den Ausgangspunkt der Strategieentwicklung ist die SWOT-Analyse. Das Akronym SWOT steht für Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threads (Risiken). Die Stärken und Schwächen bil-

den eine interne Analyse des Unternehmens ab, während bei den Chancen und Risiken der externe Bereich, also das Wettbewerbsumfeld oder der Markt, mit berücksichtigt werden.

Die SWOT-Analyse können Sie ohne große Vorbereitung durchführen, zum Beispiel mit Ihrem Vertriebsteam. Für eine tiefere Analyse empfiehlt es sich, wie in den vorigen Kapiteln beschrieben, Daten und die Ergebnisse anderer Analysen (Markt- und Wettbewerbsanalyse, Zielgruppenanalyse, Kundenzufriedenheitsanalyse, USP, etc.) als Grundlage zu verwenden. Aus einer solchen auf weitere Analysen gestützten SWOT-Analyse können mögliche Optionen für die weitere Strategie abgeleitet werden.

SWOT-Analyse Beantworten Sie die Fragen (s. Abb. 1.7) in den einzelnen Bereichen dieses Tools, um einen umfassenden Eindruck über die derzeitige Situation Ihres Unternehmens zu gewinnen.

Strengths	Opportunities
Was sind unsere Stärken? Was macht uns einzigartig? Womit heben wir uns vom Markt ab? ...	Welche Möglichkeiten und Chancen haben wir? Wie können wir den Umsatz/ unseren Service etc. steigern? ...
Was sind unsere Schwächen? In welchen Bereichen sind wir nicht gut? Wo mangelt es an Ressourcen oder Fähigkeiten? ...	Welche Gefahren müssen wir berücksichtigen? Wo droht uns Konkurrenz? Welche Märkte/Bereiche verschlechtern sich? ...
Weaknesses	Threats

Abb. 1.7 SWOT-Tabelle

- Eine umfassende Vorlage für die SWOT-Analyse finden Sie zum Herunterladen im geschützten Bereich unserer Homepage (www.milz-comp.de/download).

Wenn Sie die SWOT-Analyse gemeinsam mit Ihrem (Vertriebs-)Team durchführen, geben Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, ein wichtiger Teil der zukünftigen Strategie zu sein – denn genau das ist ja der Fall. Binden Sie sie aktiv in die Analyse ein!