

Niedrig-Preisen interessiert (und teilweise auch dafür bezahlt) ist.

Daraus leitet sich die Konsequenz ab, dass sich seine **Verantwortlichkeit auf das Prinzip WIRTSCHAFTLICH-**

KEIT erweitern muss: Wirtschaftlichkeit allerdings wird er nicht quasi als „Einzelkämpfer“ von den Lieferanten einfordern können, sondern die wirkt zum Vorteil für sein eigenes Unternehmen nur dann, wenn er **mit**

weiteren wirtschaftlichkeits-rendite-verantwortlichen Führungskräften zusammenarbeitet.

Wie z. B. in einem „Produktivitäts-/Wirtschaftlichkeits-Projekt“.



Kundenbearbeitung

Ihr 8-Punkte-Programm gegen die schlimmsten Vertriebs-Engpässe



Gerhard Gieschen

Das Geheimnis, mit geringerem Einsatz bessere Ergebnisse zu erzielen, treibt Verantwortliche im Vertrieb tagtäglich um. Ein gezieltes Engpass-Management hilft, versteckte Ressourcen zu entdecken und diese nutzbringend einzusetzen.

Für das langfristige **Überleben** Ihres Unternehmens sorgen eine gelungene Vision und die dazugehörige Strategie. Doch bis Sie alle Ressourcen auf die gemeinsamen Ziele fokussiert haben, gehen schnell zwölf Monate ins Land. Mit einigen **einfachen, aber wirkungsvollen** Maßnahmen können Sie **binnen sechs Monaten** schon erste Gewinnsteigerungen verbuchen. Dafür reicht es allerdings nicht, die folgenden Zeilen zu lesen und zustimmend mit dem Kopf zu nicken. Packe Sie die Dinge am Schopf, denn wie schon ein altes Sprichwort sagt: Dem Tüchtigen winkt das Glück.

Engpässe sind wie Autobahn-Staus

Alle würden ja gerne mehr verkaufen, aber keiner hat die Zeit dazu? Als **nationaler Verkaufsleiter** ist Ihnen dieses Phänomen nur allzu gut vertraut. Deshalb legen Sie los:

Einer der wichtigsten Hebel zur Steigerung des Ertragspotenziales ist die Auflösung von Engpässen und Blockaden (vgl. auch VMA, Nr. 4/2005).

Engpässe sind wie Staus auf der Autobahn: Statt mit Vollgas ans Ziel zu kommen, macht sich im Außendienst Frust und Resignation breit.

Tipp:

Ernennen Sie ein Projektteam „Umsatzsteigerung“, notieren Sie die Namen jetzt auf einem Stück Papier. Ein oder zwei Verkäufer, je ein Mitarbeiter

aus Innendienst und Service werden von einem Projekt-Assistenten, der sich um das Zusammentragen der notwendigen Daten aus den Fachabteilungen wie Warenwirtschaft oder Rechnungswesen kümmert, ergänzt.

Nicht der fehlende Markt oder eine mangelnde Kaufkraft sind die eigentlichen **Stolpersteine für Ihre Vertriebsmannschaft**, sondern die Zeit, die Sie zusätzlich investieren müssen, um mehr Abschlüsse zu tätigen. **Nur eingeführte Mitarbeiter** sind in der Lage, Branchen-, Kunden- und Produktkenntnisse in zusätzlichen Umsatz zu verwandeln. Als Verkaufsleiter liegt es an Ihnen, operative Engpässe zu managen und im Idealfall von vornherein zu vermeiden. Ein erfolgreiches **Umsatzsteigerungs-Programm** formuliert nicht nur Projektziele, sondern hinterfragt jede Aktivität aus der Sicht möglicher Engpässe.

1. Operative Engpässe sind Ihr eigentlicher Stolperstein

Im Frage-Quiz, weshalb ein angestrebtes Umsatzwachstum nicht realisiert wurde, stehen die folgenden Antworten **ganz oben auf der Hitliste:**

Wir haben ...

- eine Rezession,
- einen schwachen Markt,
- einen starken Wettbewerb,
- zu teure Produkte.

Auch wenn diese Aussagen z. T. richtig sein mögen, geben sie doch **keinen konkreten Hinweis** auf zentrale operative Engpässe.

Genug Firmen beweisen täglich, dass man auch unter ungünstigen Rahmenbedingungen **gegen den Trend wachsen** kann. Relevant werden die genannten Faktoren erst, wenn der besetzte Marktanteil so groß ist, dass das Wachstum auf Kosten der Konkurrenz ausgereizt ist, oder wenn ein technologischer Sprung die angebotenen Produkte substituiert. Kurzum: Hier geht es nicht um jene Engpässe, die wir suchen.

2. Aktive Verkaufszeit – das Juwel Ihres Vertriebs

Der **wirkliche Engpass** eines Umsatzsteigerungs-Programmes liegt im Vertrieb. Mehr Umsatz entsteht durch **mehr Aufträge** und das bedeutet für Sie und Ihre Mitarbeiter mehr Telefonate, mehr Besuche, mehr Kalkulationen, mehr Angebote und mehr Verhandlungen.

Die **aktive Verkaufszeit**, jene Zeit, die Sie und Ihr Team mit dem Kunden persönlich oder am Telefon verbringen, nimmt nur ca. 20 bis max. 35 % des **Zeitbudgets** ein. Dazu auch das Beispiel auf Seite 4 oben:

Um mit der gleichen Vertriebsmannschaft den **Auftragseingang** konkret zu **erhöhen, müssen Sie die aktive Verkaufszeit** steigern. Einen Ausgangspunkt für eine effektive Steigerung bietet die genaue Analyse des bisherigen Zeitmanagements Ihres Teams: **Jeder Verkäufer notiert zwei Wochen lang sämtliche Aktivitäten, jedes Telefonat, jedes Schriftstück, jedes Gespräch und jede Fahrt.**



ABSCHLUSSPYRAMIDE UND VERTRIEBSAUFWAND:

	Zahl	Aufwand (h)	Summe
Telefonate	200	0,05	10 Std.
Besuche	20	1,50	30 Std.
Angebote	5	2,00	10 Std.
Nachfass-Gespräche	10	0,50	5 Std.
Verhandlungen	2	3,00	6 Std.
Auftrag/Gesamtzeit	1		61 Std.

Es werden 61 Std. für 1 Auftrag investiert!

Zugegebenermaßen bringt diese Idee in der Regel Unruhe in ein Team. Gerade Verkäufer reagieren auf ein solches Ansinnen eher ungehalten und wittern sofort Schikane, Kontrolle und Kritik an ihrer bisherigen Arbeitsleistung. **Doch der Aufwand lohnt sich** – oder wissen Sie etwa im Detail, mit was Ihre Mitarbeiter ihren Tag verbringen?

3. Mit Zeitanalysen sichten Sie den Wust der Aktivitäten

Um Ihr Team für diese Aufgabe zu gewinnen, erläutern Sie im Vorfeld Sinn und Zweck der Übung. Erklären Sie das angestrebte Ziel, nur so stellen Sie sicher, dass die maßgeblichen Tätigkeiten akkurat notiert werden.

Es geht darum, festzuhalten, wer wann was getan hat – und nicht, was Ihre Mitarbeiter glauben, das sie zu tun hätten. Die **Akzeptanz dieser Zeitanalyse** können Sie signifikant verbessern, indem Sie klarstellen, dass es um eine **Entlastung des Außendienstes** geht.

Bereiten Sie das Projekt entsprechend vor und überlegen Sie, mit **welchen Maßnahmen Sie den Innendienst stärken**, um den Kollegen vor Ort Luft zu verschaffen. Diesbezügliche Aktivitäten können vielfältig sein, nachfolgend finden Sie **einige Vorschläge**:

→ Etablieren Sie eine Vertriebsassistenz

Ernennen Sie einen Mitarbeiter aus Innendienst oder Sekretariat zur Vertriebsassistenz. Die genaue Aufgabenbeschreibung erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrer Außendienstmannschaft. Ziel: Deren maximale Entlastung von allen Tätigkeiten, die die aktive Verkaufszeit reduzieren.

→ Entschlacken Sie Berichtswesen und Meetings

Jede Minute, die Ihre Mitarbeiter weniger in Sitzungen verplempern, können sie in eine Umsatzsteigerung investieren. Entrümpeln Sie alle Verwaltungstätigkeiten – oder besser: Schaffen Sie sie weitgehend ab.

→ Delegieren Sie Kunden an den Innendienst

Geben Sie die Pflege von B- und C-Kunden in die Obhut des Innendienstes. **Oder verlängern Sie zumindest den Besuchsrhythmus**. Für C-Kunden sollte eine Betreuung per Telefon, E-Mail und Fax wirklich ausreichen. Zur **Kundenbindung** nutzen Sie **Workshops oder Seminare**, die zudem den persönlichen Erfahrungsaustausch Ihrer Kunden fördern.

→ Übergeben Sie Nachfassaktionen an die Vertriebsassistenz

Telefonisches **Nachfassen** ist heute eine **Selbstverständlichkeit**. Delegieren Sie diese zeitaufwändige Aufgabe an die neu geschaffene Vertriebsassistenz.

→ Führen Sie die Terminkalender Ihres Verkaufsteams zentral

Entlasten Sie Ihre Verkäufer von dieser Aufgabe – und haben Sie die aktive Verkaufszeit Ihres Teams ständig im Blick. Elektronische Kalender bieten hier eine wertvolle Hilfestellung.

→ Delegieren Sie die telefonische Kalt-Akquisition

Nutzen Sie **spezialisierte Dienstleister** für den **Erstkontakt**. Voraussetzung: Prüfen Sie die Branchen- und Produktkompetenz des entsprechenden Call-Centers. Statt diese Aufgabe out-sourcen, können Sie auch selbst suk-

zessive eine kompetente Telefonmannschaft aufbauen. **Vorteil:** Diese kennt Ihr Unternehmen und seine Produkte und hat **raschen Zugriff** auf vertiefte Informationen. Einen geeigneten Telefonleitfaden entwickeln Sie in beiden Fällen gemeinsam mit Ihren erfahrenen Verkäufern. Bedenken Sie: **Es gilt die Qualität der Kontakte** – nicht deren Anzahl.

→ Gönnen Sie Ihren Verkäufern ein Seminar zum Thema Zeitmanagement

Legen Sie die geschickte Planung der aktiven Verkaufszeit in die Hände jedes Einzelnen. Kaum eine Aufgabe außerhalb von Managementfunktionen kann so **selbstbestimmt** absolviert werden wie eine Tätigkeit im Verkauf. Unterstützen Sie das Talent Ihrer Verkäufer mit den entsprechenden **Zeitmanagement-Tools**.

Bisweilen sind es **Kleinigkeiten, die die Produktivität von Vertriebsmitarbeitern signifikant erhöhen**. Beispielsweise benötigt nicht jeder Kunde und jeder Besuch das gleiche Zeitbudget. Gute Vorbereitung und eine damit verbundene straffe Gesprächsführung kürzt viele Kundenkontakte sinnvoll ab. (Mit zuwendungsbedürftigen Kunden und Schwafelern treffen sich Ihre Mitarbeiter am besten direkt vor der Mittagspause oder kurz vor Feierabend.)

Eine systematische Planung und zielgerichtetes Nachfragen reduzieren die Anzahl der notwendigen Besuche. **Wer Termine pro-aktiv plant**, kann elektronische Routenplaner nutzen und mit Hilfe eines Widervorlagesystems nach einer Terminvereinbarung weitere sinnvolle Aufgaben in einem Rutsch erledigen.

Tipp:
Etablieren Sie mit ihren A-Kunden einen Jour-fixe. Solche festen Besuchstermine erhöhen die Kundenbindung und eliminieren die Gefahr von Störungen, die bei Ad-hoc-Besuchen gang und gäbe sind. Angenehmer Nebeneffekt sind eine einfachere Streckenplanung und optimierte Fahrtzeiten.

Übrigens: Standards für Schriftverkehr und Angebote sichern einen **pro-**

fessionellen Auftritt – und **verkürzen** die Zeitinvestition in solche Verwaltungsaufgaben. Die Entwicklung optimierter Kalkulationsvorlagen kürzt auch diesen Arbeitsschritt effektiv ab. Die Segmentierung der Kunden hilft Ihnen bei der Entschlackung Ihres Papieraufwandes: Vereinfachen Sie die Erstellung von B- und C-Angeboten oder delegieren Sie diese direkt an den Innendienst. Ein einfaches Ankreuzsystem auf der Gesprächsnotiz vor Ort kann hier für Ordnung sorgen.

4. So setzen Sie moderne Telekommunikation sinnvoll ein

Die moderne Telekommunikation beschert uns nicht nur eine Rundum-Erreichbarkeit, sie verführt auch dazu, Rückrufgesuche auf anderer Leute Mailbox zu deponieren. Lassen Sie Ihre Verkäufer die erforderlichen Rückrufe priorisieren und sorgen Sie für eine **Delegation weniger wichtiger Telefonate an den Innendienst**. Wichtige Telefonate sollten nicht während der Fahrt, sondern – wenn überhaupt – auf dem Parkplatz erledigt werden. Sicherlich wollen Sie keinen Kunden nur wegen Funklöchern entlang der Autobahnen verlieren! Anrufe mit hoher Priorität werden in **Telefonzeitslots** idealerweise via Festnetz absolviert. Erinnern Sie Ihre Vertriebsmannschaft dabei an die alte Telefonregel: Fasse Dich kurz. Zur Erhöhung der aktiven Verkaufszeit gilt ohnehin: Das beste Telefonat ist das eingesparte.

Tipp:

Nach einer Faustformel kann ein Mensch in der Regel sieben Mal schneller sprechen als schreiben. Entlasten Sie Ihre Verkäufer durch ein Diktiergerät, das wichtige Korrespondenzen ebenso wie Memos oder Gedankengänge mündlich festhält. Digitale Aufzeichnungsgeräte bieten zudem die Möglichkeit, Nachrichten oder ein Diktat elektronisch weiterzureichen.

5. Investieren Sie in die Ressource Mensch

Wenn wir in der Produktion von Rationalisierung sprechen, ist in der Regel der optimierte Einsatz von Ma-

schinen gemeint. Der Verkauf dagegen lebt von den involvierten Menschen, ihren Charakteren und ihrer Überzeugungskraft. Wer seine **Abschluss-Quote** steigern will, muss die beteiligten Personen einbinden. Investieren Sie deshalb in Ihre Mitarbeiter – und profitieren Sie von einer hoch motivierten, engagierten und entsprechend erfolgreichen Verkaufsmannschaft.

Die Investition in Ihre Human Resources folgt einem 4-Stufenplan:

1. Stufe: Entwickeln

Den richtigen Weg zum Kunden überlassen viele Unternehmen nach wie vor ihren Mitarbeitern. Prospekte, Flyer und Informationsmaterial sind häufig veraltet, das Verkaufsgespräch folgt der Tagesform des Verkäufers. Professionalisieren Sie den Kundenkontakt:

Bringen Sie Ihre Verkaufsunterlagen auf den neuesten Stand, erarbeiten Sie eine **zielgruppengerechte Argumentationskette** sowie wasserdichte Verkaufsleitfäden. Strukturieren Sie notwendige Telefonate sinnvoll und sortieren Sie Kunden vorab in ein ABC-Raster: **Konzentrieren Sie sich auf Ihre A-Kunden**. B-Klienten bitten Sie ins Haus, bündeln sie in **Seminaren und Workshops** oder nutzen sie als wunderbares Übungsfeld für Ihre Jungverkäufer. C-Interessenten bieten Sie eine telefonische Beratung und Auftragsannahme.

Passen Sie die **Form Ihrer Informationen** Ihrer Kundenstruktur an: **Nicht jeder liebt Power-Point-Präsentationen**. Stellen Sie lieber anhand von praktischen Anwendungen Ihr Produkt in den Vordergrund. Dankschreiben und Referenzen transportieren Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Messen und Ausstellungen bieten eine ideale Plattform, um Neukontakte persönlich zu knüpfen.

2. Stufe: Schulen

Eine Umsatzsteigerungs-Kampagne ist ein guter Anlass, das Talent Ihrer Verkäufer wieder auf Hochglanz zu polieren. Oft liegt die letzte Verkaufsschulung schon lange zurück und das Wissen um Verkaufs- und Gesprächstechniken ist in Vergessenheit geraten. Identifizieren Sie den aktuellen Schulungsbedarf und suchen Sie einen geeigneten Veranstalter. Betrachten Sie dabei die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe

ebenso wie die Persönlichkeit Ihrer einzelnen Verkäufer.

Sorgen Sie zeitgleich für eine effektive Entlastung Ihres Verkaufsteams. Nur mit einer **erhöhten aktiven Verkaufszeit** haben Ihre Mitarbeiter die Chance, das Gelernte in der Praxis umzusetzen.

3. Stufe: Anwenden

Sorgen Sie für die **zeitnahe Umsetzung des erworbenen Wissens**. Koordinieren Sie den Termin Ihrer nächsten Verkaufskampagne mit eventuellen Weiterbildungsaktivitäten. **Neue Verhaltensweisen** entstehen nur durch eine **regelmäßige Anwendung** und Wiederholung. Sanfter Druck hilft, bei Plänen zur Umsatzsteigerung im Tagesgeschäft am Ball zu bleiben. Kontrollieren Sie systematisch, ob die neu geschaffenen Freiräume in der gewünschten Weise genutzt werden. Ist dies nicht der Fall, steuern Sie sofort gegen.

4. Stufe: Reflektieren

Unterstützen Sie den **Austausch über aktuelle Ergebnisse und neue Erfahrungen**. Besprechen Sie im Team Lösungsansätze für schwierige Situationen – und **loben Sie erzielte Erfolge**. Auch **innerbetriebliche Stolpersteine** sollten in diesem Forum zur Sprache kommen. **Kundenbesuche im Zweierteam** helfen, im kollegialen Rahmen Unsicherheiten oder Fehler zu lösen. Hier die **Balance zwischen Eigenverantwortung und Qualitätskontrolle** zu finden, ist Aufgabe des nationalen Verkaufsleiters. Reichen Ihre Kapazitäten für eine entsprechend engagierte Betreuung nicht aus, bieten erfahrene Vertriebs-Coaches oder verdiente Mitarbeiter im Ruhestand eine mögliche Entlastung.

6. Hinterfragen Sie sämtliche Prozessschritte kritisch

Doch Sie können noch mehr tun: Nehmen Sie den **kompletten Arbeitsprozess** Ihrer Mitarbeiter unter die Lupe. Durchleuchten Sie jede Stufe vom Erstkontakt über Angebotserstellung und Vertragsverhandlung bis hin zur Auslieferung. Lassen Sie für jeden Arbeitsvorgang den Auslöser, die Beteiligten, die umsetzungsrelevanten In- ▶▶

Aktuelle Praxis-Empfehlung Wie gut ist Ihr Business?

Diese Frage beantwortet uns Herr Thorsten Westhoff. Er ist Vorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland. In „FOCUS MONEY“ (www.focus-money.de) stellt er fest: „Kein Geschäft ist wie das andere – doch einige Regeln gelten immer.“ Hier jetzt Thorsten Westhoffs Checkliste für den Unternehmenserfolg:

1 Managementkompetenz

Macher, Tüftler oder strategieerfolgreiche Unternehmertypen haben ein feines Gespür für Märkte und Trends. Sie agieren schnell und flexibel, sind bereit, eigenes Risiko zu tragen, und können ihre Mitarbeiter motivieren. Ein ausgefeiltes Controlling und Rechnungswesen dient als Frühwarnsystem und hält den Chef jederzeit auf dem Laufenden.

2 Markt und Branche

Oft zeigt sich erst in der Krise, wie gut ein Unternehmen im Wettbewerb aufgestellt ist. Wer das eigene Geschäftsmodell schärft und schon in guten Zeiten Nischen besetzt, ist für die Zukunft gewappnet. Branchen- und Trendanalysen aus den Research-Abteilungen der Banken geben wichtige Hinweise.

3 Kundenbindung

Preise, Qualität oder Service – wer nicht austauschbar sein will, muss seinen Kunden gute Argumente liefern, damit sie wiederkommen. Besonders wichtig ist es, Beschwerden zu analysieren. So werden Schwachstellen schneller gefunden.

4 Standort

Welcher Standort der richtige ist, hängt vom Business ab. Für Top-Anwälte, Edel-Boutiquen oder Star-Friseure sind Adresslagen oft Pflicht. Spediteure brauchen vor allen Dingen eine gute Verkehrsanbindung. Einem Call-Center reicht die grüne Wiese – Hauptsache, die Mitarbeiter haben die Möglichkeit zum Parken.

5 Innovationskraft

Stillstand ist Rückschritt. Neue Produkte oder Weiterentwicklungen festigen die Marktstellung. Wer die Branchenstandards nicht erfüllt, wird schnell abgehängt.

6 Produkt- und Firmenimage

Ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich ganz ungeniert – nur, solide Geschäfte sind dann kaum noch möglich. Wer das Vertrauen der Kunden, Lieferanten oder auch der Geldgeber verspielt, wird schnell aus dem Markt gedrängt. Zuverlässigkeit, Leistungsbereitschaft und Qualität sind wichtige Erfolgsgaranten.

formationen, das Ergebnis und die durchschnittlich verwendete Zeit notieren. Eine Verknüpfung mit dem Verkäufer-Stundensatz **eröffnet Ihnen einen Blick auf die Kosten jedes einzelnen Prozessschrittes.**

Suchen Sie dann nach Ansatzmöglichkeiten, um die Anzahl der durchgeführten Arbeiten **zu halbieren**: Sichern Sie im Vorfeld mit Hilfe von Checklisten die Qualität und verzichten Sie auf eine nachgelagerte Kontrolle von Formularen oder das Ablegen von Durchschlägen. **Überprüfen Sie die Verhältnismäßigkeit der Mittel**: Steht der zeitliche Aufwand für verschiedene Aufgaben in einer gesunden Relation zum Erfolgsbeitrag? Klären Sie immer wieder, warum Dinge wie erledigt werden, und binden Sie Ihre Mitarbeiter mit der **Frage nach dem effektivsten Weg** in Ihre Umsatzsteigerungsprogramm ein.

7. Reduzieren Sie Komplexitäten auf ein Mindestmaß

Reduzieren Sie Komplexität und machen Sie das Arbeitsumfeld Ihres Verkaufsteams überschaubar. Mit dem Aufbau von immer komplexeren Strukturen sichern Mitarbeiter manchmal – bewusst oder unbewusst – ihren Arbeitsplatz. Nur durch **konsequentes Simplifying** sorgen Sie dafür, dass Ausfallzeiten nicht gleich zum Desaster für Ihr Umsatzziel werden. Ein **Verkaufshandbuch** dokumentiert sämtliche Prozesse, Abläufe und Tätigkeiten und fasst diese überschaubar und transparent zusammen. **Wesentliche Bestandteile** sind

- Verkaufsleitfaden,
- Argumentationsketten,
- Kundenschriften und Referenzen.
- Muster für den Schriftverkehr,
- Kalkulations- und Angebotsvorlagen.

Verwechseln Sie bei all diesen Aktivitäten jedoch Transparenz nicht mit Kontrolle: Die fehlende Stechuhr wird in vielen Unternehmen mittlerweile durch ein engmaschiges Netz von Tages-, Wochen- und Monatsberichten ersetzt. Ziehen Sie **einen Schlussstrich unter eine solche kontrollgetriebene und zeitverschlingende Verkäufer-**

steuerung. Überlegen Sie, um was es wirklich geht, nämlich um die **Verlängerung der aktiven Verkaufszeit** und die daraus resultierende Umsatzsteigerung. Was zählt, ist das Ergebnis, der Weg ist zweitrangig. Reduzieren Sie deshalb das Berichtswesen auf ein absolutes Minimum und lassen Sie den Erfolg ihres Außendienstes für sich sprechen.

8. Nutzen Sie Daten- berge effektiv und optimal

Nur wenige Betriebe haben einen Überblick, wie oft ihre Verkäufer auf welchem Weg mit welchem Kunden in Kontakt treten. Kaum ein Unternehmen speichert Umsätze nach kundenstrukturellen Kriterien oder erstellt eine **Kundenbilanz**, die dokumentiert, wie viele Kunden gewonnen, gehalten oder verloren werden. Das notwendige Data-Mining schreckt die meisten Vertriebsverantwortlichen ab, sich mit diesen Fragen vertieft zu beschäftigen.

Delegieren Sie die Datenbeschaffung und Aufbereitung deshalb an eine Projektassistenz „**Umsatzsteigerung und Engpassmanagement**“. Je länger der Betreffende sich mit den Ausgrabungsarbeiten in Ihrem Datenfriedhof befasst, umso effizienter und kreativer wird er bei der Auswertung werden. Beim wiederholten **Umgraben Ihrer Datenberge** entdecken Sie immer wieder **neue Kriterien**, um Daten zu nutzen. Lassen Sie sich bei der Auswertung zu neuen Betrachtungsweisen und Blickwinkeln inspirieren.

Doch aufgepasst: Ihre Mitarbeiter lassen sich ungern in die Karten schauen, seien Sie wachsam hinsichtlich unbewusster und bewusster Manipulationen.

Zusätzliche praktische Hinweise:

Gerhard Gieschen, Wie Mittelständler versteckte Ressourcen mobilisieren, Cornelsen Verlag, Berlin, 2005, 237 Seiten. ▶▶

**Oft erlaubt das Gesetz,
was die Ehre verbietet.**

Bernhard Joseph Saurin