

# 1

## **Soforthilfe, wenn Umsatz und Deckungsbeitrag nicht stimmen**

Wenn wir heute zu einem Kunden gerufen werden, weil es brennt, dann sind es oftmals der Venture Capital-Geber, Banken oder Eigentümer, die sich um ihr Beteiligungsunternehmen sorgen. Manchmal ist es fast zu spät, weil die Auftrags-Pipeline nahezu trocken gefallen ist: Neue Aufträge werden dringend gebraucht, am besten gleich in der nächsten Woche, spätestens aber im nächsten Vierteljahr. Woher aber nehmen, wenn das Absatzpotenzial für die bestehenden Produkte ausgereizt scheint, neue aber frühestens nach sechs Monaten bereit stehen werden? Wenn das Unternehmen bis dahin überhaupt noch durchstehen wird.

### **Auf der Intensivstation – nichts ist verloren!**

Erfolgreiche Soforthilfe zu leisten ist immer besonders schwierig. Dennoch gibt es eine Chance auf einen schnellen Turnaround. Vorausgesetzt, es handelt sich bei dem Sanierungsfall nicht um einen absoluten Newcomer, sondern um ein etabliertes Unternehmen. Dann hat sich folgendes Schema für Notfälle bewährt:

- Erster Schritt: Die Kundenpotenziale aktivieren – sie sind größer, als erwartet.
- Zweiter Schritt: Sich auf die wirklichen Kundenerwartungen einnorden;
- Dritter Schritt: Die Verkaufsziele den Realitäten anpassen.

### **1.1**

#### **Was bedeutet: „Die Kundenpotenziale aktivieren“?**

Die Potenziale finden sich auf fünf Ebenen, vier davon im eigenen Kundenbestand. Der Schwierigkeitsgrad der Potenzialausschöpfung differiert erheblich (siehe Tabelle 1).

**Tabelle 1:** Potenzialumfang und zu erwartender Aufwand bei der Umsetzung einzelner Akquisitionsmaßnahmen in Soforthilfeprojekten

Maßnahme	Potenzialumfang	Aufwandsvolumen bei der Potenzialrealisierung
Zukauf bereits vorakquirierter Leads	9	1
Referenzverkauf innerhalb der Organisation eines Bestandskunden	6	3
Externe Empfehlung durch Bestandskunden	5	4
Referenzverkauf an Firmen, die einem Bestandskunden ähnlich sind	4	5
Kontakte zu Firmen in der Wertschöpfungskette Ihres Bestandskunden	3	8
Erläuterung: Bewertung nach Skalierung. 1 = sehr niedrig; 10 = sehr hoch. Werte entsprechend der praktischen Erfahrung aus Networks-Sanierungsprojekten.		

### 1. Referenzverkauf innerhalb der Organisation Ihres Bestandskunden

Ist ein Kunde zufrieden mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung, wird er Sie gerne an andere Abteilungen weiter empfehlen. Nicht selten gerade dort hin, wo Sie es wegen der für Fremde meist unüberschaubaren internen Strukturen größerer Firmen nie erwartet hätten. Zum Beispiel in eine weit entfernte Niederlassung.

Sie müssen also im Kundenunternehmen einen „Paten“ finden, der Sie an die relevanten Gesprächspartner und Gremien weiterreicht. Das gelingt umso leichter, je mehr der Mitarbeiter vom eigenen Nutzen der Empfehlung überzeugt ist. Dass er sich zum Beispiel als Kompetenzträger und hilfreicher Kollege profiliert.

### 2. Externe Empfehlung durch Bestandskunden

Neben seinem internen Netzwerk hat fast jeder Bestandskunde eine Reihe von Verbindungen außerhalb seines Unternehmens. Zum Beispiel über Verbände, Arbeitskreise, IHK-Gremien, den Rotary-Club oder regionale Unternehmerstammische. Dazu gehören auch immer Kontakte zu Firmen, die als potenzielle Kunden für Sie in Frage kommen. Lassen Sie sich doch dort hin empfehlen! Gehen Sie dabei geschickt vor, nennt man Ihnen nicht nur interessante Firmen, sondern auch gleich den Namen eines Ansprechpartners und gibt Ihnen entscheidungsrelevante Hintergrundinformationen.

### 3. Referenzverkauf an Firmen, die Ihren Bestandskunden ähnlich sind

Das ist eine klassische Verkaufsmethode: Sie haben einen Kunden, der Glühbirnen herstellt. Jetzt suchen Sie Kontakt zu anderen Unternehmen, die ebenfalls Glühbirnen produzieren. Sie können sicher sein, dass man Sie zumindest anhören wird. Denn was der Wettbewerb tut, das interessiert immer.

Selbstverständlich gleichen sich die Hersteller niemals wirklich hundertprozentig. Das ist auch gar nicht der Punkt. Für Ihren Gesprächspartner ist vielmehr wichtig, dass Sie offenbar Probleme des Wettbewerbers lösen konnten, die viel-

leicht bei seinem Unternehmen auch eine Rolle spielen. Da möchte er lieber nicht hinterher hinken, es könnte ihm ja etwas entgehen.

#### **4. Kontakte zu Firmen in der Wertschöpfungskette Ihres Bestandskunden**

Damit stellen Kunden, Lieferanten, Vertriebspartner und Wettbewerber Ihrer Bestandskunden einen weiteren Kreis akquisitionsfähiger Unternehmen dar. Für den Kontakt zu diesen bis dahin fremden Ansprechpartnern ist ein gemeinsamer Anknüpfungspunkt wichtig – eben die Geschäftsbeziehung zu Ihrem Bestandskunden. Selbst, wenn Sie nicht dorthin empfohlen worden sind, macht es Sinn, sich auf die bestehende Geschäftsverbindung zu beziehen.

Oft verhilft schon die Aussicht auf die Weitergabe von Interna (die Sie selbstverständlich nie preisgeben dürfen) zum Erstkontakt.

#### **5. Zukauf bereits vorakquirierter Leads**

Eine unserer Spezialitäten: Seit inzwischen zehn Jahren bieten wir unseren Kunden an, ihnen vorakquirierte Projekte zu liefern, also solche, von denen wir aufgrund unserer Kontakte Kenntnis haben. Zum Beispiel über die geplante Implementierung einer neuen betrieblichen Software. Den Projektleitern in den planenden Unternehmen kann es nur recht sein, wenn sie auf diese Weise ihr Lieferantenpotenzial erweitern. Der Beratungskunde hingegen, der eine schnelle Hilfe braucht, überspringt auf diese Weise die komplette Phase der Kaltakquisition und steigt sofort in die Verkaufsverhandlungen ein.

Was aus diesen Kategorien herausfällt, muss mühsam durch Kaltkontakte erarbeitet werden. Das dauert lange, ist kostspielig und folglich keine Soforthilfe.

*Aktionsregeln:*

1. Setzen Sie sich doch ins gemachte Nest!
2. Nutzen Sie die Kooperationsbereitschaft Ihrer Kunden – sie ist meist größer, als Sie erwarten!
3. Nutzen Sie die vielfältigen formellen wie informellen Netzwerke der Unternehmenschaft.
4. Bedienen Sie sich der weit verbreiteten Neugier über die Performance von Geschäftspartnern, um mit bis dahin Fremden ins Gespräch zu kommen.
5. Nutzen Sie das Bestreben jedes Entscheiders, beim Wettbewerbsunternehmen keinen Know-how-Vorsprung zuzulassen.
6. Vergessen Sie in der Krise jeden Versuch von Kaltakquise!

#### **Was bedeutet: „Sich auf die wirklichen Kundenerwartungen einstellen?“**

Das ist nun einmal eine eiserne Regel vor allem im Investitionsgütermarketing: Sobald der Kunde etwas von Turbulenzen im Lieferunternehmen mitbekommt, steigt seine sowieso vorsichtige Einstellung exponentiell. Denn nun treten zu den Nutzungsgesichtspunkten auch noch die der Investitionssicherheit. Das ist vor allem im Markt der IT-Produkte so. Denn während eine Maschine in der Regel auch noch nach der Insolvenz des Lieferanten weiter gewartet werden kann, hängt die fachgerechte Pflege eines in wesentlichen Teilen maßgeschneiderten Computerprogramms häufig von der Servicepräsenz des Lieferanten ab.

Diese Grundeinstellung schlug sich auch in den Ergebnissen einer Umfrage zu den ausschlaggebenden Elementen einer Investitionsentscheidung im IT-Bereich nieder. Die Antworten in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit:

### **Auswahlpräferenzen für Software-Lieferanten**

Frage: „Was ist Ihnen beim Kauf von Software und IT-Dienstleistungen besonders wichtig?“

1. Rang: Der Anbieter muss über ausreichend viele (mehr als 10) Referenzen verfügen und schon einige Jahre (mehr als 5) am Markt tätig sein.
2. Rang: Es muss sich um einen wirtschaftlich stabilen Anbieter handeln; am besten mit einem Großunternehmen als Eigentümer.
3. Rang: Sein Angebot/seine Anwendung muss zu unserer vorhandenen IT-Umgebung passen.
4. Rang: Durch sein Angebot/seine Anwendung muss ein wirtschaftlicher Nutzen darstellbar sein, den wir unserer Geschäftsführung/unserem Controlling vermitteln können.
5. Rang: Wir verlangen Investitionssicherheit, insbesondere eine klare Linie beim Support und bei der Weiterentwicklung der Produkte.

Quelle: Networks Marktstudie 2001

Solche Einstellungen machen es gerade jetzt besonders schwierig, kleineren Unternehmen zu einem Neustart zu verhelfen. Denn aufgrund der vielen Insolvenzen in den Jahren 2002 und 2003 vorwiegend kleinerer Anbieter wächst die Tendenz, sich nur mit noch größeren, am besten Konzern gestützten Anbietern einzulassen.

Aus dieser Sackgasse hilft dann häufig (vor allem bei kleineren Betrieben), der Hinweis auf den technologischen Vorsprung Ihres Angebots (soweit es diesen überhaupt gibt) und auf die Flexibilität Ihres Services, der den eines Konzernanbieters gerade bei kleineren Kunden weit übertrifft. Bedenken Sie: Kein Mittelständler ist daran interessiert, sich in die Abhängigkeit eines übermächtigen Lieferanten zu begeben. Sie müssen Ihre Versprechen aber auch einhalten können.

Aktionsregel 7: Nutzen Sie die gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen weit verbreitete Abneigung gegen die Abhängigkeit von großen, unüberschaubaren und damit potenziell unberechenbaren Lieferanten.

### **Was bedeutet: „Die Verkaufsziele den Realitäten anpassen“?**

Nicht selten entwickelt sich eine Krise aus den unrealistischen Vorstellungen über das, was der Markt hergibt. Daraus entstammen überfrachtete Investitionspläne und ein überdimensionierter Personalbestand, der nur mit hohen Kosten abgebaut werden kann. Die Folge sind Umsätze, die die Kosten nicht hereinspielen und erhebliche Probleme mit kreditgebenden Banken, die sich getäuscht fühlen.

In dieser Phase ist es einfach (und daher üblich), die Misere den „unproduktiven“ Vertriebsmitarbeitern zuzuschieben, ohne nach den Gründen für die mangelnde Produktivität zu fragen. Wie aber soll ein Vertriebsmitarbeiter mit der immer noch üblichen pauschalen Anforderung, „auch dieses Jahr wieder 15 Prozent

mehr Umsatz“ zu machen, produktiv sein? Vor allem, wenn er sich mit den Folgen einer allgemeinen Investitionsmüdigkeit konfrontiert sieht?

Im Zweifelsfall verkauft er ausschließlich die preisgünstigen Selbstläufer mit dem niedrigen Deckungsbeitrag, um seine Vorgaben zu erfüllen. Und setzt sich kaum für die schwieriger unterzubringenden, dafür aber umso gewinnträchtigeren Neuprodukte ein.

Sinnvolle Vertriebsvorgaben orientieren sich an Deckungsbeiträgen<sup>1</sup> und an der strategischen Rolle eines jeden Produkts. Zum Beispiel so:

- verkaufe 100 Stück von Produkt A nach Preisliste 1;
- verkaufe 60 Einheiten von Dienstleistung B nach Preisliste 2;
- verkaufe 10 Stück von Produkt C an Partner nach Preisliste 3.

Solche Vorgaben können aber nur dann sinnvoll aufgestellt werden, wenn die Rolle eines jeden Produkts sowohl aus Sicht des Controllers (Deckungsbeitrag) und der Unternehmensentwicklung (strategischer Ansatz – Produktportfolio, Abbildung 1) analysiert wurde.

Deckungsbeitragsanalyse wie Portfolio-Methode setzen einen schonungslosen und unsentimentalen Umgang mit den Produkten voraus. Das ist besonders bei kleineren Unternehmen nicht immer leicht. Wenn ein Manager der ersten Reihe vor Jahren ein bis vor kurzem noch erfolgreiches Produkt mitentwickelt hat, dann fällt es ihm hin und wieder schwer einzusehen, dass sein Lieblingskind jetzt weniger oder gar keine Käufer mehr findet und dass jede Investition in die Neubelebung nur noch bedeutet, anderswo dringend benötigtes Geld aus dem Fenster zu werfen.

Es ist bei der Definition der Verkaufsziele zudem wichtig, die Bedeutung der Vertriebspartner individuell zu berücksichtigen. Ein Partner, Händler oder freier Vertreter, der regelmäßig bedeutende Mengen zu Preisen abnimmt, die einen hohen Deckungsbeitrag einbringen, muss natürlich personal- und damit kostenintensiver betreut werden als einer, der nur hin und wieder einmal bei Ihnen kauft. Bei der Bewertung der Handelspartner hat sich eine Einteilung von A bis D eingebürgert. „A“ bedeutet dann zum Beispiel: „VIP – Very Important Partner“. Muss regelmäßig besucht werden. „D“ bedeutet dann etwa: Wenig und unregelmäßiger Umsatz. Betreuung ausschließlich über Internet.

---

<sup>1</sup> Deckungsbeitragsrechnung: Methode der Kostenanalyse, bei der dem Erlös einzelner Produkte oder Produktgruppen die von diesen verursachten Kosten gegenübergestellt werden. Also die Kosten der Produktentwicklung, des Vertriebs und alle direkt zurechenbaren Verwaltungskosten. Zum Beispiel das Gehalt des mit den Produkten befassten Produktmanagers. Deckungsbeitragsrechnungen lassen sich auch über die Leistung von Vertriebsmitarbeitern und/oder Vertriebskanälen aufstellen.

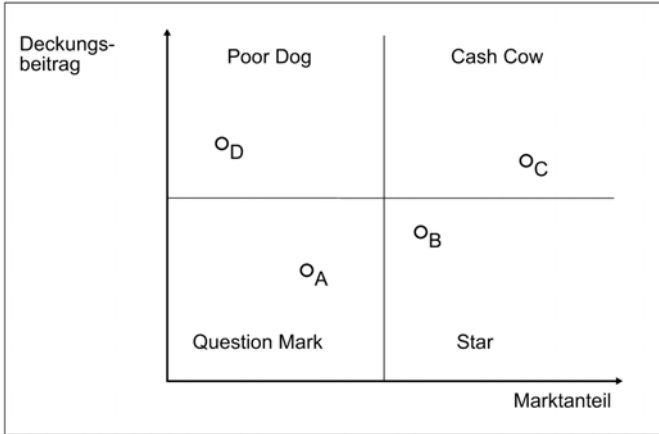


Abb. 1: Beispiel für ein strategisches Produktportfolio

An den festgestellten Strukturen sowohl im Portfolio, wie auch bei den Vertriebspartnern sollte in der Erste-Hilfe-Phase nichts verändert werden. Denn das Geld, das für die Weiter- oder gar Neuentwicklung der Produkte oder der Weiterqualifizierung der Partner aufgewendet werden müsste, ist meist nicht mehr vorhanden.

Nicht zuletzt ist es wichtig, bei der Planung der Vertriebsziele zu wissen, wie der Markt aussieht. Das ist nicht ganz einfach, weil entsprechende Daten oft nicht zur Verfügung stehen und wenn doch, dann eher pauschal. Für die Vertriebsvorgaben sind aber auch vage Trends wichtig.

Ein Trend, der sich aus Befragungen der Networks AG für die nächsten Jahre ergibt, mag zumindest den gebeutelten Herstellern von IT-Produkten ein wenig Zuversicht einflößen: Die Bereitschaft, in IT-Technik zu investieren, hat merklich zugenommen (Abbildung 2). Und wo in IT investiert wird, so die Faustregel, folgen bald auch wieder die Investitionen in Maschinen, was wiederum weitere Investitionen in IT-Lösungen generiert.

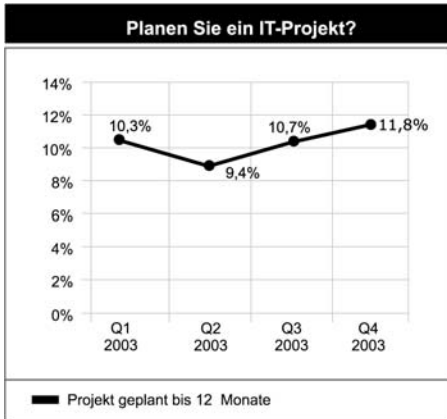


Abb. 2: Quartals-Planungsübersicht. Beispiel: Investitionsbereitschaft in IT-Technik. Befund: Es geht wieder aufwärts

Eins zum Schluss dieses Abschnitts: Wenn Sie sich schon die Mühe machen, dem Vertriebsmitarbeiter differenzierte Vorgaben zu setzen – torpedieren Sie dessen dadurch gewonnenen Motivationsschub nicht gleich wieder, indem Sie ihm die Vorgaben diktieren. Es gilt die bei erfolgreichen Unternehmen unübertretbare Regel, dass jeder Mitarbeiter die Definition seiner Leistungsziele mitgestaltet. Das geschieht meist im Jahresgespräch.

## 1.2

### Der Umbau der Arbeitsabläufe im Vertrieb – die Zeit besser nutzen

Sie haben sich in der Krise ganz auf die Vervielfältigung der Verkäuferprofitabilität zu konzentrieren. Wo liegen die Reserven? In den Lästigkeitsfaktoren, die vertriebsfremde Arbeiten mit sich bringen.

Wenn eine Analyse des jährlichen Arbeitsaufwands Ihrer Vertriebsmitarbeiter zu diesem Ergebnis kommt:

- Reisezeiten 1.000 Stunden
- Akquisitionszeiten 600 Stunden
- Angebote, Büroarbeit 300 Stunden
- Kundenkontakt 300 Stunden

... dann wissen Sie, dass Ihr Außendienst nur 15 Prozent seiner Zeit für seine originäre Aufgabe, den Kundenkontakt, aufwendet.

Die daraus folgende Aktionsregel 8, in vielen Jahren praktischer Beratungsarbeit immer wieder bestätigt: Wenn's wirklich brennt, dann setzen wir die drei Killerfaktoren „zu lange Reisezeit“, „falsch organisierte Akquisitionszeit“ und „überbordende Büroarbeit“ außer Kraft und haben damit die Umsätze meistens schon um 10 bis 15 Prozent gesteigert.

### **Hände weg vom Adressenschrott!**

Was braucht der Vertrieb noch, um Ihr Unternehmen wieder nach vorn zu bringen? Die Konzentration auf das, was er am besten kann: verkaufen. Und nicht: Datenschrott verwalten. Das heißt: Viel zu oft erhalten Vertriebsmitarbeiter ungefilterte Anfragen. Sie werden mit einem Stapel e-Mail-Anfragen, mit Visitenkarten, die irgendjemand auf einer Messe gesammelt hat oder mit einer Bitte um Rückruf konfrontiert – ohne dass sich vorher ein Kollege vom Innendienst um die Klärung der dahinter stehenden Relevanz bemüht hat. Zum Beispiel über

- Name und Funktion des Anfragenden,
- für welches Produkt er sich am meisten interessiert,
- wann ein Besuch genehm sei und
- was das Unternehmen produziert.

Meist reicht es für die Beantwortung dieser Fragen, einen kleinen internen Fragebogen zu entwerfen – selbstverständlich nach Abstimmung mit den Vertriebsleuten.

Damit filtern Sie leicht die irrelevanten Anfrager heraus, die Sie zum Beispiel mit einem Prospektversand befriedigen können. Denn etwa die Hälfte der Anfragen birgt keinerlei Potenzial. Ein Viertel kommt von Infosammlern wie Studenten, der Presse oder von Unternehmensberatern, die für Ihre Firma zwar auch interessant sein können, mit denen die Vertriebsleute aber nichts zu tun haben sollten – aus welchen Gründen auch immer. Nur ein letztes Viertel der Anfragen ist also vertriebsrelevant und sollte einen Verkäufer erreichen.

### **Kaltakquise outsourcen!**

Einmal davon abgesehen, dass wir Kaltakquise ohne unterstützende Referenzen in der Phase der Sanierung als eher unproduktiv beschrieben haben – manchmal muss sie sein. Aber bestimmt nicht durch den Außendienst zu erledigen. Bedenken Sie:

Gute Vertriebsmitarbeiter sind Persönlichkeiten, die fachliche Fähigkeiten mit wertvollen sozialen Eigenschaften verbinden, die man nicht so einfach erlernen kann. Sie können überzeugen, präsentieren, geschickt argumentieren, denken analytisch und verstehen damit die Aufgabenstellungen des Kunden; sie sind agil, fleißig und unbeirrbar optimistisch.

„Im Büro sitzen zu müssen“ empfinden sie als eine raffinierte Form der Bestrafung. „Berichte schreiben“ ist für sie eine Qual; „Kaltakquise per Telefon“ eine Form der Folter. Das macht man wirklich nur, wenn sonst gar nichts mehr geht. Selbstverständlich ist die Kollegin/der Kollege des Vertriebs auch am Telefon „gut“. Es gibt ja auch Ärzte, die gut Taxi fahren. Beides stellt aber eine sinnlose Verschwendung von Geld und Ressourcen dar.

Wundern Sie sich jetzt aber nicht, dass Ihre Vertriebsleute dennoch geradezu versessen sind auf eigene Kaltakquise. Sie sollten lieber intensiv über die Gründe dafür nachdenken. Denn vielleicht liegt gerade hier der Kern Ihrer Krise: Wir haben festgestellt, dass nahezu überall dort, wo der Außendienst sich mit Telefon-



akquise abgibt, er nur deshalb diesen Job übernimmt, weil der Innendienst seine Aufgaben nicht richtig erfüllt. Meist stellt sich heraus, dass das Callcenter, intern oder extern, mangelhaft arbeitet. Ob nun aufgrund schlechten Briefings oder unqualifizierter Mitarbeiter, sei zunächst einmal dahingestellt – Sie müssen diesen Umstand auf jeden Fall sofort abstellen!

Denn diese Erfahrungen sind fatal für den Erfolg der Bemühungen um den Turn Around. Ein Außendienstmitarbeiter, der erst einmal schlimme Erfahrungen mit schlecht aufbereiteten Kontaktadressen gemacht hat (manchmal sind sie durch ungeschicktes Verhalten der Backstage-Mannschaft sogar auf Dauer wertlos geworden), braucht lange, um wieder Vertrauen zu fassen.

Aktionsregel 9: Liquidieren Sie für alle Zeiten die Ressourcenvergeudung „Kaltakquise“ aus dem Arbeitsprogramm des Vertriebs. Sichern Sie sich dafür lieber qualifizierte Dienstleister!

### 1.3

#### **Nach der Intensivstation – wie Sie den Stoffwechsel Ihres Unternehmens neu einzustellen haben**

So viel zu den Grundzügen des Notarzt-Einsatzes. Wenn Sie dann endlich vom Tropf, aber noch längst nicht gesund sind, ist es Zeit, die grundsätzliche Ausrichtung Ihres Unternehmens zu überdenken.

Dafür haben wir als Medizin das MASCOTE-Prinzip. Aber bevor wir Sie damit zur Kur schicken, möchten wir Ihnen, wie jeder gute Arzt, die Grundzüge Ihres jetzt hoffentlich bewussteren und gesünderen Unternehmenslebens aufzeigen.

Die Geschichte vom Anbieter einer Software für Dachdecker zeigt deutlich die Chancen, die in einem professionellen Investitionsgütermarketing stecken:

Mitte der 80-er Jahre lernten wir ein Unternehmen kennen, das Softwarelösungen für Dachdeckerbetriebe herstellte. Darauf war man durch die Zusammenarbeit mit einem Dachdeckerbetrieb gekommen. Der Geschäftsführer des Softwarehauses fokussierte seinen Betrieb kompromisslos auf diese Zielgruppe. Bald waren Vertriebspartner gefunden, Geschäftsstellen bundesweit eingerichtet und erheblich investiert worden. Wer auch immer in diesem Softwarehaus eingestellt wurde, musste zuerst für zwei Wochen in einem Dachdeckerbetrieb mitarbeiten. Auch die Ehefrauen der Dachdeckermeister wurden einbezogen und zu Seminaren und Lehrgängen eingeladen. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppe kannte keinen Kompromiss.

#### **Was waren die Erfolgstreiber in dieser Unternehmenskarriere?**

*Die kompromisslose Ausrichtung des Produkts auf die Abnehmergruppe:* IT-Lösung für Dachdeckerbetriebe. Es ist dies eine klassische Nischenstrategie mit all ihren charmanten Möglichkeiten der Ausbreitung in benachbarte Märkte.

*Die Einbeziehung des Kunden in die Produktentwicklung:* Hier sogar die Ehefrauen der Dachdeckermeister. Eine sehr erfolgsträchtige Strategie. Denn sobald

die Kunden erfahren, dass ihre Anregungen direkt in die Weiterentwicklung der Produkte einfließen, ist der Verkaufserfolg nahezu garantiert.

*Die genaue Kenntnis der Märkte:* Das ging in diesem Fall bis hin zur Verpflichtung aller Mitarbeiter, eine Zeitlang als Dachdeckergehilfe gearbeitet zu haben. Auch die Ehefrauen der Meister in den belieferten Betrieben gaben wichtige Hinweise, denn sie sind es, die die Rechnungen schreiben und andere Dispositionen treffen. Marktkenntnis heißt ja nicht nur, die statistische Entwicklung einer Branche zu kennen, sondern viel mehr noch die Arbeitsabläufe und Planungsgewohnheiten dort.

*Die Mikromarketing-Strategie.* Der Begriff umfasst die Praxis, Produkte so maßgeschneidert wie möglich anzubieten. Denn: Der zunehmend anspruchsvollere Kunde sucht die Problemlösung, die möglichst exakt auf seine Bedürfnisse passt. Die Ansprüche werden immer filigraner.

*Die nachhaltige Entwicklung des Zielmarktes durch kommunikative Maßnahmen* – in diesem Fall durch Seminare und Lehrgänge. Ohne zielgruppengerechte Kommunikation, es muss sich ja nicht immer um teure Werbung handeln, bleibt jedes Unternehmen krisenanfällig.

*Die dadurch erzielte Kundenbindung* – es ist viel kostengünstiger, einen Bestandskunden zufrieden zu halten, als einen neuen Kunden zu gewinnen.

*Die Konzentration auf einen einzigen Vertriebsweg* – hier auf spezialisierte Handelspartner. Die Konzentration ist wichtig, weil ein mehrkanaliger Vertrieb auf die Dauer zu erheblichen Reibungsverlusten und zum Preisverfall führt.

*Der ökonomische Umgang mit den Entwicklungsressourcen.* Der Unternehmer hat den Fehler vermieden, jedes nur denkbare Feature von vorne herein zu berücksichtigen. Dadurch kam die Entwicklung preiswert, und sie war schnell durchgeführt. Die Weiterentwicklung erfolgte durch die Einbeziehung der Anwender schnell, kundennah und verkaufsaktiv. Dieses Vorgehen sparte Zeit, vermied den Ärger mit möglicherweise überforderten Anwendern und generierte Nachverkäufe.

Jetzt sind Sie also über den Berg. Ihre Aufgabe ist es nun, den neu gefundenen Erfolg zu verstetigen. Es beginnt also die Rekonvaleszenz. Wir schicken Sie auf die MASCOTE-Kur. Und reden ab sofort nie mehr von Krankheiten.