

Strategische Unternehmensausrichtung im Handel



Wolfgang Hanses

Assessorenweg 48

53489 Sinzig

Tel.: +49 (0) 2642 - 980436

Fax: +49 (0) 2642 – 5709

E-Mail: w.hanses@t-online.de

Inhalt

1. Der Traum von der Selbstständigkeit im Handel.....	3
2. Die Vision als Visualisierung des Händler-Traums.....	3
3. Mission der Möglichkeiten: Händler-Träume auf den Weg gebracht.....	4
4. Das Leitbild als Wegweiser zur Unternehmensausrichtung im Handel.....	4
5. Strategien zur Unternehmensausrichtung im Handel.....	5
5.1 Methoden zur Analyse der strategischen Unternehmensausrichtung im Handel.....	5
5.2 Strategische Umsetzungen im Handel.....	6
5.2.1 Neue Energie.....	8
5.2.2 Einstellung.....	8
5.2.3 Verkauf und Verkaufstrainings.....	8
5.2.4 Vor- und Nachbereitung des Verkaufs.....	9
5.2.5 Dienstleistungsvermarktung im Handel.....	9
5.2.6 Vermarktung von Kundenbindungselementen.....	9

1. Der Traum von der Selbstständigkeit im Handel

Wer sich heute für eine Selbstständigkeit im Handel entscheidet, wird meist von einem Traum angetrieben. Die Situation im Handel heutzutage ist alles andere als rosig: Sinkende Umsätze lassen ein Dasein als Einzelhändler zumindest auf den ersten Blick für viele wenig attraktiv erscheinen. Preisverfall, ruinöser Wettbewerb durch Großbetriebsformen und die durch das Internet zu Ungunsten des lokalen Einzelhandels veränderten Wettbewerbsbedingungen tragen ihren Anteil dazu bei, potenzielle Anwärtler von einer Karriere im Einzelhandel, insbesondere als wirtschaftlich eigenverantwortlicher Selbstständiger, abzuschrecken.

Und dennoch gibt es auch heute noch zahlreiche Menschen, die sich für diesen Weg entscheiden, weil ihr persönlicher Traum für sie schwerer wiegt als pauschale Negativurteile über den Markt und die Unkenrufe wirtschaftspessimistischer Zauderer.

Der Traum, der den angehenden Einzelhändler antreibt, ist sein eigener – und unterscheidet sich damit in dem Maße von den Träumen anderer Händler, in dem auch der Händler als Person sich von anderen Menschen absetzt. Es kann der Traum davon sein, den Kunden als willkommenen, jede Aufmerksamkeit wertenden Gast im Handel zu empfangen. Oder der Traum davon, bisher nicht Dagewesenes anbieten zu wollen. Es kann ein Traum von einem einzigartigen Sortiment oder von uneingeschränktem Service sein, der den zukünftigen Händler anspornt. So unterschiedlich die subjektiven Träume der angehenden Einzelhändler sind, so gleich sind sie sich in einem Punkt: der motivationalen Kraft, mit der sie ihren „Träumer“ antreiben und ihn nach einer Verwirklichung seines ganz eigenen Traumes im Handel streben lassen.

Die Phase des Traums ist zugleich die erste Phase in einem mehrstufigen Prozess der Unternehmensausrichtung im Handel, der im Folgenden beschrieben und strategischen Überlegungen zugänglich gemacht werden soll.

2. Die Vision als Visualisierung des Händler-Traums

Wenn Träume nicht nur Träume bleiben sollen, brauchen sie Konkretisierungen. Das ist auch im Handel so. Auf den Traum des angehenden Einzelhändlers, dem es ernst mit seinem Vorhaben ist, folgt deshalb ein anschaulicheres Bild seines zuvor vergleichsweise vagen Wunsches, das sich als Vision beschreiben lässt: In der Vision wird, zunächst für den zukünftigen Händler selbst, sichtbar und beschreibbar, wie sein Projekt im Handel aussehen könnte – der Traum nimmt Gestalt an.

Einzelne Bilder, Gedanken und Unterziele werden klarer und formulierbar: Die Frage „Was will ich meinen Kunden anbieten?“ steht bei der Vision im Vordergrund, und auch hier sind die möglichen Antworten so verschieden und vielfältig wie die zukünftigen Einzelhändler selbst. Es geht um Distinktion, darum sich abzuheben (in Form eines Alleinstellungsmerkmals). Es geht also um die Gestaltung eines für zukünftige Kunden attraktiven Angebots, das auch dem Händler als Anbieter Freude bereitet und mit seinen Wünschen konform geht. Das kann beispielsweise die Vision sein, als Einzelhändler Full Service in allen relevanten Dienstleistungsbereichen anbieten zu wollen. Oder die Vision, ein Geschäft zu eröffnen, in dem Kunden nicht nur Schuhe kaufen, sondern auch Kaffee trinken, plaudern, Pause machen und Eis essen können. Die Vision mit ihren anschaulichen Bildern und Vorstellungen spornt den zukünftigen Händler weiter an und lässt ihn zunehmend daran arbeiten, sein Vorhaben in die Tat umzusetzen.

3. Mission der Möglichkeiten: Händler-Träume auf den Weg gebracht

Während die Vision schon vom Wort her den Schwerpunkt auf die visuellen, die anschaulichen Inhalte der Vorstellungen des Händlers setzt, schickt die Mission den Händler auf eine selbst entsandte Reise: Mit der Vision vor Augen verstärkt sich beim angehenden Händler der Antrieb, seine visualisierten Wünsche in die Tat umzusetzen. Er wird quasi zum Missionar in eigener Sache.

Die Mission ist der Imperativ seines weiteren Handelns. Sie befiehlt ihm sein nun anschließendes Vorgehen. Die im Traum und der Vision enthaltenen Aspekte werden nach und nach zu einem Ganzen zusammengefügt, das die zukünftige Entwicklung des Geschäftsvorhabens maßgeblich führt. Um etwa einen umfassenden Full Service, „alles aus einer Hand“, anbieten zu können, werden nun erste, noch nicht strategisch untermauerte Bemühungen auf den Weg gebracht. Hierzu können Kooperationen gehören, über die nachgedacht wird und die vielleicht auch schon eingeleitet werden, der Aufbau eines Netzwerks oder die Zielsetzung, alles dafür tun zu wollen, dass der Kunde sich in der Tat wie ein – königlich empfangener – Gast fühlt.

In dieser Phase der Unternehmensausrichtung bewegen sich die Überlegen und das Vorgehen indes noch auf einem vorstrategischen Niveau. Sie können und werden in dieser Form auch von Neulingen im Einzelhandel vollzogen und fußen zu einem beträchtlichen Anteil auf Erfahrungswerten, die, so vorhanden, aus einer Einzelhandelsausbildung stammen können, aber auch aus selbst als Kunde erworbenen Eindrücken und Erlebnissen.

4. Das Leitbild als Wegweiser zur Unternehmensausrichtung im Handel

Hat die Mission den angehenden Händler auf den Weg gebracht, braucht dieser für seine weiteren Bemühungen und nicht zuletzt für den späteren stringenten Unterhalt seines Geschäfts eine umfassende Zielvorstellung darüber, wie sein Werk aussehen soll und was ihm wichtig ist. Dieses Unternehmensleitbild beinhaltet eine Gewichtung aller bisherigen Überlegungen. So kann zum Beispiel der „umfassende Full Service“ vom Händler für bedeutender befunden werden als alle anderen Zielsetzungen.

In der Umsetzung prägt das Leitbild des Unternehmens seine sich prozessual stets weiterentwickelnde Identität, fachsprachlich als „Corporate Identity“ bekannt. Im Leitbild (das auch als „Unternehmensphilosophie“ beschrieben werden kann) enthalten sind zentrale Werte, zum Beispiel „Kundenfreundlichkeit“, und Leitsätze, etwa „Kunden werden stets freundlich und zuvorkommend empfangen und behandelt“. Nicht immer werden diese verbalisiert oder gar schriftlich festgehalten, doch spätestens auf systematische Nachfrage hin kann nahezu jeder Händler derartige Werte und Grundsätze benennen, die sein Unternehmen ausmachen. Die analytische Herausarbeitung solcher oftmals nur implizit vorausgesetzten Werte- und Grundsatz-Annahmen, zum Beispiel im Rahmen eines professionellen Coaching, ist besonders dann hilfreich, wenn im geschäftlichen Alltag der „rote Faden“ fehlt oder im Verkauf angestellte Mitarbeiter in Ermangelung eindeutiger Direktiven nicht einheitlich und im Sinne des Unternehmens agieren.

Im Prozess der Unternehmensausrichtung ist der angehende Händler mit der Entwicklung eines Leitbilds für sein Geschäft schon ein gutes Stück vorangekommen. Nun muss es für ihn daran gehen, die bisherigen Einsichten in die Tat umzusetzen. Damit dies erfolgreich gelingen kann, benötigt er Strategien, die seine Pläne systematisieren und seinen Zielen Wege und Maßnahmen zuordnen.

5. Strategien zur Unternehmensausrichtung im Handel

Diese gemäß der hier erfolgten Einteilung fünfte Stufe der Unternehmensausrichtung ist es, die sich am besten dafür eignet, professionelle Unterstützung, etwa im Rahmen eines Trainings oder Coachings, zurate zu ziehen. Natürlich kann ein kompetenter Berater oder Trainer in jeder Phase der Unternehmensausrichtung und auch und gerade im schon laufenden Geschäftsalltag konstruktiv Hilfe leisten. Wer sich jedoch dazu entschließt, schon vor der Eröffnung seines Geschäfts von den Angeboten eines fachkundigen Coachs zu profitieren, tut dies am besten zu einem Zeitpunkt, wo seine eigenen Vorüberlegungen weitgehend abgeschlossen sind und die konkrete strategische Ausrichtung des Unternehmens ansteht.

Bei der Eröffnung eines neuen Unternehmens im Handel gibt es vieles zu bedenken. Strategisches Vorgehen und ein klarer analytischer Blick auf das eigene Vorhaben und seine Chancen am Markt erhöhen die Erfolgsaussichten entscheidend. Dies fällt deutlich leichter mit einem erfahrenen Berater an der Seite, der blinde Flecke in der Wahrnehmung des emotional involvierten Händlers aufdeckt und Lösungswege für Probleme anzubieten weiß. Dabei geht es nicht um das Abtreten von Verantwortung, sondern einfach um eine die Entscheidungskompetenz des Händlers schulende „Hilfe zur Selbsthilfe“.

5.1 Methoden zur Analyse der strategischen Unternehmensausrichtung im Handel

Methodische Analysen, die bei der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens helfen sollen, müssen alle wesentlichen Unternehmensbereiche in den Blick nehmen. Die systematische Analyse der Ausrichtung eines Unternehmens ist das unerlässliche Fundament, auf dem strategische Empfehlungen für das Unternehmen ausgesprochen werden können.

Analysen von Handelsunternehmen sind komplexe Analysen, bei denen es zahlreiche unterschiedliche und sich zudem verändernde Variablen zu erfassen gilt. Deshalb ist es wichtig, bereits an das Analyse-Instrument basale Anforderungen zu stellen: Indem im analytischen Prozess festgelegte und immer gleiche Schritte durchlaufen werden, wird eine Vergleichbarkeit aller durchgeführten Analysen gewährleistet. Nur so können zum Beispiel frühere Analysen des Unternehmens zu späteren ins Verhältnis gesetzt und Veränderungen nachvollzogen werden.

Darüber hinaus müssen im Rahmen der Analyse die richtigen Fragen gestellt werden, Fragen also, die die für die Unternehmensausrichtung relevanten Aspekte hinreichend abdecken. In der Praxis hat sich eine vierstufige Analyse-Methode bewährt, die folgende Schritte umfasst:

In einem ersten Schritt steht das Unternehmen mit seinem spezifischen Konzept im Brennpunkt. Gefragt wird zu diesem Zeitpunkt lediglich: „Was ist da los?“. Es geht um eine Fokussierung der Position des Unternehmens am Markt, in der bei bereits bestehenden Unternehmen Werkzeuge wie Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Statistiken und Marktzahlen zu Hilfe genommen werden können und sollten. Alle vorhandenen Informationsquellen, die Aufschluss über die Situation des Unternehmens geben können, werden hier genutzt. Ebenso finden sich in der Analyse alle Bereiche des Unternehmens wieder – vom Personal über den Vertrieb bis zum Controlling usw. Informationen werden systematisch gesammelt, Ergebnisse aus unterschiedlichen Quellen gebündelt und auf ihre Kongruenz überprüft. Ziel ist eine reine Erfassung der Ist-Situation ohne deren Bewertung.

Bei noch nicht realisierten Unternehmenskonzepten stehen selbstverständlich noch keine Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen als auszuwertendes Material zur Verfügung. Zu analysieren sind hier jedoch gleichwohl alle bereits durchgeführten Überlegungen, Zielsetzungen und Konzepte, ebenso wie alle vorhandenen Marktbeobachtungen, die

Aussagen über den späteren Unternehmenserfolg treffen können. Zentral ist die Frage nach der geplanten Aufstellung am Markt, die zahlreiche Faktoren umfasst: von der Konkurrenzsituation und dem eigenen Alleinstellungsmerkmal (USP = Unique Selling Proposition) über die Parkplatzzlage in der Umgebung des Geschäfts, von der Frage, wie kompetente Mitarbeiter rekrutiert werden können, bis zur Kaufkraft am Ort und vielem mehr.

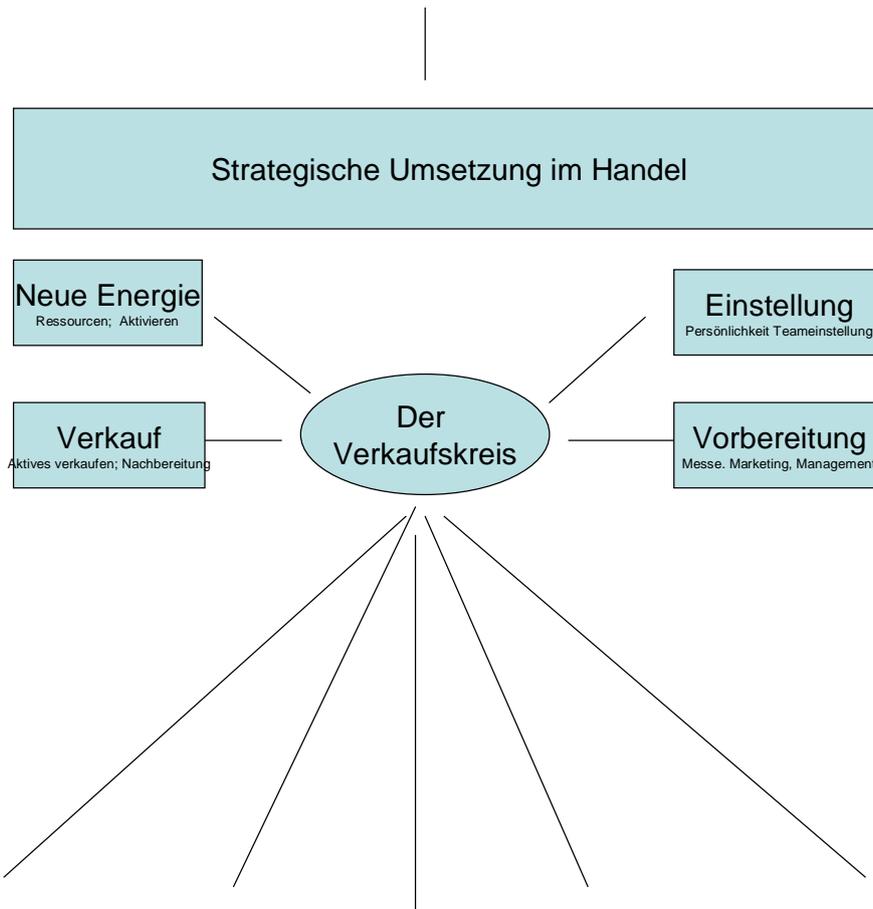
Auf den beobachtenden Brennpunkt folgt die eigentliche Analyse des Unternehmens und seiner Ausrichtung. Hier steht die Frage nach dem „Warum?“ im Mittelpunkt: Welche Erklärungen gibt es für die beschriebene Situation? Warum soll die Ausrichtung des Unternehmens wie geplant erfolgen? Warum könnten Probleme auftreten? Die kausale Analyse der Unternehmensausrichtung ist fundamental, um nachfolgend konstruktive Schritte zur Umsetzung empfehlen zu können.

Auf Basis der Unternehmensanalyse können nun in einem dritten Schritt strategische Lösungen für die Unternehmensausrichtung ermittelt werden. „Wie erreiche ich meine Ziele?“ – Diese Frage muss nun beantwortet werden, damit das Unternehmen erfolgreich am Markt positioniert werden kann. Die Suche nach Lösungen rekurriert außerdem auf das Unternehmensleitbild, mit dem alle geplanten Lösungen harmonisieren müssen. Es empfiehlt sich in diesem Schritt die Erstellung eines Lösungskatalogs, der alle notwendigen Lösungswege benennt und später zur Überprüfung der Umsetzungen genutzt werden kann. Auf konkrete Lösungswege, die bei der strategischen Unternehmensausrichtung im Handel zum Tragen kommen können, wird im nächsten Unterkapitel genauer eingegangen werden.

Der letzte Schritt der beschriebenen Analyse-Methode bereitet mit der Frage nach dem Weg zur Lösung die strategischen Umsetzungen im Handel vor. Hier geht es um die Beseitigung von Bremsen, darum, Verbündete und Kooperationspartner zu finden, Allianzen einzugehen und vieles mehr. Um den Erfolg der Durchführung sicherzustellen, muss hier ebenso systematisch vorgegangen werden wie bei den vorangegangenen Schritten.

5.2 Strategische Umsetzungen im Handel

Die strategischen Umsetzungen im Handel basieren auf den oben beschriebenen analytischen Schritten, die ihnen eine fundierte Basis verleihen. Generell muss es darum gehen, die Erfolgsaussichten des Unternehmens zu verbessern. Natürlich muss dabei jedes Unternehmen im Handel individuell betrachtet werden, um seiner spezifischen Situation gerecht zu werden und optimale Ergebnisse zu erzielen. Nichtsdestotrotz können Bereiche genannt werden, die grundsätzlich für die strategische Umsetzung im Handel entscheidend sind und die im Einzelfall thematisiert werden sollten.



Verkaufstraining
Aus der Praxis für die Praxis

**Dienstleistungs-
Vermarktung**
Geschütztes Seminar
Trainerpreis 2009

**Kundenkarten-
Finanzierungen**
Geschütztes Seminar,
Inclusive Diplom Arbeit
(gebundens Buch 50 Seite.

**Wertgarantie-
Garantiever-
Längerungen**
Einziges geschütztes und von WERTGARANTIE
Empfohlenes und unterstütztes Seminar.
Exclusiv bei s-f-e

**Nachbereitung
Im Verkauf**
Das seminar für aktive kunden Nachbearbeitung
Die größte Chance für Folgegeschäfte
und Empfehlungen
Exclusiv und geschützt bei s-f-e.

5.2.1 Neue Energie

Neue Energien helfen dabei, Ressourcen zu aktivieren und anstehende Aufgaben kraftvoll zu bewältigen. Energie ist sowohl im direkten Kundenkontakt entscheidend, um dynamisch auf den Kunden zugehen zu können, als auch für die allgemeine Unternehmensausrichtung im Handel. Es muss darum gehen, Wege zu finden, bestehende Ressourcen optimal zu nutzen und neue Energien freizusetzen. Hier kann zum Beispiel eine zielgerichtete Trainings-Maßnahme helfen.

5.2.2 Einstellung

Erfolg braucht – auch und gerade im Handel – die richtige Einstellung. Im Rahmen von Coachings oder Trainings kann ein anderes Reflektions-Niveau erreicht werden, als es dem einzelnen Mitarbeiter oder Geschäftsführer im Alleingang möglich ist. Themen sind hier u. a. die Weiterentwicklung der Persönlichkeit sowie persönlicher, kommunikativer und sozialer Kompetenzen. Auch bedeutsam ist die angemessene Teameinstellung, die eine erneute Bewusstmachung des Unternehmensleitbilds ebenso wie ein empathisches Hineinversetzen in den Kunden voraussetzt.

5.2.3 Verkauf und Verkaufstrainings

Zentrales Thema des Handels ist und bleibt der Verkauf. Deshalb ist es besonders wichtig, direkt in der Verkaufssituation anzusetzen und in Verkaufstrainings alle im Verkauf tätigen Mitarbeiter umfassend zu schulen.

Das Verkaufen ist eine aktive Tätigkeit, die intensive Vor- und Nachbereitung erfordert (hierzu mehr im Folgenden) und die keinesfalls vom Mitarbeiter als „Selbstläufer“ wahrgenommen werden darf. Relevant sind hier eine Vielzahl von Aspekten: Wie im Bereich Einstellung angesprochen, muss an der Erhöhung persönlicher, kommunikativer, emotionaler und sozialer, aber auch fachlicher Kompetenzen gearbeitet werden. Der Verkäufer muss wissen, worüber er spricht (Fachkompetenz und Know-how), er muss jedoch auch wissen, wie er dies tut. Dazu gehören die freundliche Begrüßung und Verabschiedung des Kunden ebenso wie das Halten des Blickkontakts, die Vermeidung von vulgärer oder gar Fäkalsprache und das Zuhören-Können, der aufmerksame Umgang mit dem Kunden und das empathische Hineinversetzen in ihn, insbesondere im Rahmen der Bedarfsermittlung („Was braucht der Kunde?“).

Nahezu alle diese Kompetenzen spielen nicht nur in der Verkaufssituation eine tragende Rolle, sondern auch im zwischenmenschlichen Umgang allgemein und haben seit einigen Jahren unter dem Begriff „soft skills“ ebenfalls vermehrt Eingang in die Berufswelt und ihre Auswahlverfahren gefunden. Gleichwohl kommt ihnen in der Verkaufssituation eine besondere Bedeutung zu, weil der Kunde letztlich nicht einfach etwas kauft – so er dies tut –, sondern das Produkt vom Verkäufer kauft, dessen Fehlverhalten somit im ungünstigsten Fall zum Abbruch einer beabsichtigten Kaufhandlung aus persönlichen Gründen führen kann.

Verkaufstrainings helfen dabei, Verkaufs- und Argumentationsstrategien auszuarbeiten, soziale und persönliche Kompetenzen zu erhöhen, die Abschlussicherheit des Verkäufers zu steigern und die Verkaufssituation effektiv vor- und nachzubereiten. Der Verkäufer lernt, seine Kunden wie Gäste zu behandeln, Angebote angemessen zu präsentieren, Bedarfe beim Kunden zu ermitteln, Wünsche zu wecken und im Idealfall seine eigene hohe Motivation und Begeisterung wie eine Zündung auf den Kunden zu übertragen.

5.2.4 Vor- und Nachbereitung des Verkaufs

Zur Vorbereitung des Verkaufs gehören auf der Ebene der Unternehmensausrichtung der Besuch von Messen, Marketing-Maßnahmen und das Unternehmens-Management. Verkaufspersonal sollte über das Unternehmensleitbild Kenntnis haben und damit wissen, was für ihren Arbeitgeber im Umgang mit dem Kunden besonders wichtig ist. In Verkaufstrainings können Verkäufer effektiv auf die Verkaufssituation vorbereitet werden.

Die Nachbereitung des Verkaufs beginnt für den Verkäufer bereits dann, wenn sich das Verkaufsgespräch dem Ende nähert. Dazu zählt, dass der Verkäufer sich bei seinem Kunden für den Kauf und das ihm entgegengebrachte Vertrauen bedankt. Auch nach dem Kauf sollte der Verkäufer für den Kunden ansprechbar bleiben, schon allein, um nach der Kaufentscheidung auftretende Unsicherheiten beim Kunden beseitigen zu können und das Vertrauensverhältnis zu stärken. Ein Zufriedenheits-Check, zum Beispiel nach der Lieferung, kann telefonisch oder sogar durch einen persönlichen Besuch erfolgen (in Abhängigkeit vom Auftragsvolumen) und zeigt dem Kunden, dass er für den Verkäufer und das Unternehmen wichtig ist und persönlich wahrgenommen wird.

Im Idealfall mündet die Verkaufs-Nachbetreuung in einer positiven Referenz für das Unternehmen – der Kunde wird zum Empfehlungsgeber. Nicht vernachlässigt werden darf in diesem Zusammenhang auch die Datenpflege, bei der neben den aktuellen Kontaktdaten des Kunden zum Beispiel auch der durch ihn erbrachte Deckungsbeitrag mit erfasst werden kann.

5.2.5 Dienstleistungsvermarktung im Handel

Sinkende Umsätze durch Preisverfall im Handel, ruinöser Wettbewerb durch Großbetriebsformen, Preiszerstörung durch das Internet: Der Handel ist in den letzten Jahren zunehmend unter Druck geraten. Umso mehr müssen Händler sich wirksame Maßnahmen zur Stabilisierung des Deckungsbeitrages zu erschließen. Gezielte Trainings und Coachings können hier neue effektive Möglichkeiten eröffnen.

Ein sinnvoller Weg, um sinkende Umsätze aufzufangen, ist die gezielte Vermarktung von Dienstleistungen. Leistungen, die schon immer für den Kunden erbracht wurden – etwa die Lieferung der Ware, das Anschließen technischer Geräte oder Einführungen in deren Handhabung – werden nicht mehr zum Kauf „oben drauf“ geschenkt, sondern dem Kunden gegenüber transparent abgerechnet. Durch den kostenpflichtigen Absatz der Dienstleistung steigen die Verdienstmöglichkeiten für den Händler ohne Wareneinsatz oder nennenswerten zeitlichen Mehraufwand nachhaltig an.

5.2.6 Vermarktung von Kundenbindungselementen

Auch durch die professionelle Vermarktung von Kundenbindungselementen kann der Händler zielgerichtet zu der Erhöhung seines Umsatzes beitragen. Garantieverlängerungen beispielsweise verlängern für den Kunden die gesetzlich vorgeschriebene Garantie bzw. Gewährleistung und können über verschiedene Zeiträume und zu unterschiedlichen Konditionen abgeschlossen werden.

Kundenkarten funktionieren als Finanzierungssysteme ähnlich wie Kreditkarten und regen den Kunden zu Wiederholungskäufen an, weil sie eine Verbundenheit mit dem Händler schaffen. Die Einsatzmöglichkeiten im Bereich Kundenkarten sind vielfältig: Neben Karten mit Finanzierungsfunktion existieren so auch Karten mit Rabatt- oder Bonussystemen (bekanntestes Beispiel für Letztere ist die Payback-Karte), Einladungs- oder VIP-Funktion.

Weitere Beispiele für die Vermarktung von Kundenbindungselementen sind der Abschluss von Wartungsverträgen (für vielerlei Produkte vom Auto bis zur Kaffeemaschine), das

Angebot von Zusatzdienstleistungen (zum Beispiel die Haarkur zum Haarschnitt beim Friseur oder die privat zu finanzierende professionelle Zahnreinigung beim Zahnarzt) und der Verkauf von Zubehör zum eigentlich vom Kunden beabsichtigten Produktkauf (das Getränk zum Hamburger im Fast-Food-Restaurant, die Lederpflege zum Schuhkauf).

Alle in diesem Kapitel besprochenen Aspekte können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass die strategische Ausrichtung eines neuen Unternehmens auf Anhub gelingt. Deshalb lohnt es sich für angehende Händler, die genannten Möglichkeiten von Anfang an miteinzubeziehen – am besten mit der professionellen Unterstützung eines kompetenten Coachs oder Trainers.

Sinzig, den 17.12.2010

Wolfgang Hanses s-f-e Schule für Erfolg

www.s-f-e.de