

Handbuch Außendienst

Kundengewinnung und Kundenbindung, Gebietsmanagement und Verkaufsstrategien,
Verkaufpsychologie und Preisgespräche

Bearbeitet von
Christine Behle, Renate Hofe, vom

4., aktualisierte Auflage 2014. Buch. XIII, 430 S. Mit Freischaltcode zum Download des eBooks. Gebunden
ISBN 978 3 8006 4773 6
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm
Gewicht: 915 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Absatz & Vertrieb](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

beck-shop.de

Christine Behle / Renate vom Hofe
Handbuch Außendienst

beck-shop.de

beck-shop.de

Handbuch Außendienst

Kundengewinnung und Kundenbindung,
Gebietsmanagement und Verkaufsstrategien,
Verkaufpsychologie und Preisgespräche

von

Christine Behle

und

Renate vom Hofe

4., aktualisierte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Christine Behle, Kommunikationswissenschaftlerin mit Marketing-Diplom, und **Renate vom Hofe**, Diplom-Kauffrau, sind seit Jahren ein eingespieltes Redaktionsteam mit Schwerpunkt Vertrieb und Verkauf. Ihrer Feder entstammen einige gemeinsame vertriebsorientierte Newsletter und Bücher. Außerdem sind sie Autorinnen zahlreicher Beiträge für das Management von mittelständischen Betrieben. Ihre großen Stärken: recherchieren bis ins Detail – immer die Interessen der Zielgruppe im Blick; brandaktuelle Themen aufspüren; Expertenwissen für die Leser aufbereiten. Ihre Leitlinien beim Schreiben sind starke Praxisorientierung, kompakte Nutzenvermittlung und sofortige Umsetzbarkeit – damit die Leser, wie auch beim vorliegenden Standardwerk für Verkäufer, sofort profitieren können.

Das jetzt in der vierten Auflage vorliegende *Handbuch Außendienst* soll dem Verkäufer hilfreich zur Seite stehen. „Wir haben das Buch als Praxishilfe für die tägliche Verkaufsarbeit konzipiert. Es soll Fragen beantworten und nützliche Tipps geben. Zugleich soll es auch als Nachschlagewerk dienen, wenn der Leser sein Wissen in bestimmten Bereichen vertiefen will.“ Was ist anders an der vierten Auflage? „Bewährtes wurde beibehalten, Neues hinzugefügt, Überflüssiges gestrichen und wichtige Informationen noch weiter auf den Punkt gebracht.“

Von den beiden Autorinnen sind auch folgende Bücher erschienen: „Die 170 besten Checklisten für Verkaufsgespräche“ sowie in Zusammenarbeit mit dem bekannten Verkaufsexperten Erich-Norbert Detroy das „Handbuch Vertriebsmanagement“ sowie „Die 200 besten Checklisten für Verkaufsleiter“.

ISBN 978 3 8006 4773 6

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: shansekala – istockphoto.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Verkaufen gehört zu den ältesten Berufen der Welt, der Verkäufer ist das Herz und die Seele der Marktwirtschaft. Ohne ihn als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden geht praktisch nichts. Gute Verkäufer schaffen zufriedene Kunden und zufriedene Kunden höhere Gewinne. Die Unternehmen wissen, dass gerade in Zeiten des Internets die Verkäuferpersönlichkeit – der Verkäufer als Mensch – einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt. Verkaufen ist auch der schwierigste Beruf der Welt. Von Verkäufern wird höchster Einsatz gefordert, um das Vertrauen ihrer Kunden zu gewinnen, weil sie nur dann gute Geschäfte machen. Sie sollen Berater, Coach, Problemlöser und Partner des Kunden sein und gleichzeitig Abschlüsse zu bestmöglichen Preisen erzielen.

Welche Entwicklungen stehen Ihnen als Verkäufer bevor? Auf welche Herausforderungen müssen Sie sich einstellen, um auch in der Zukunft noch erfolgreich zu sein?

Wertschöpfungspartnerschaften mit dem Kunden

Die Kunden werden das Geschäft der Anbieter künftig noch mehr steuern, als sie es heute schon tun. Eine nahezu unbegrenzte Zahl an Kaufoptionen, die zunehmende Konzentration auf Einkäuferseite und der Informationsvorsprung durch das Internet verleihen dem Kunden eine enorme Macht. Wenn Anbieter die Kundenbedürfnisse nicht ganz genau befriedigen oder dem Kunden einen echten Mehrwert bieten können, wendet er sich umgehend einem anderen Anbieter zu. Dazu kommt der gnadenlose Preiskampf, der in vielen Branchen tobt. Um hier noch bestehen zu können, muss ein Anbieter deutlich besser sein als die anderen – denn deutlich billiger geht nicht mehr.

Deutlich besser zu sein erfordert emotionale und technologische Nähe zum Kunden sowie Kreativität in der Kundenansprache. Die technologische Nähe zwischen Anbieter und Kunden ist über moderne Informations- und Kommunikationstechnologien herstellbar. Im emotionalen Bereich liegen die Mehrwerte, die Sie als Verkäufer dem Kunden bieten können, vor allem im Aufbau echter Beziehungen zu ihm, im aufrichtigen Interesse für seine Belange und in der Bereitschaft, ihm auf der Basis Ihrer Kompetenz optimale Lösungen für seine individuellen Bedürfnisse zu bieten.

Aber damit noch nicht genug. Das Beratungsunternehmen Corporate Executive Board hat beispielsweise in einer Studie mit mehr als 1.400 Geschäftskunden herausgefunden, dass fast 60 Prozent der für eine Einkaufsentscheidung notwendigen Vorarbeiten von den Unternehmen bereits getan sind, bevor ein Anbieter überhaupt kontaktiert wird. Sie wissen dann bereits, was sie wollen, was der Markt an passenden Lösungen bietet und zu welchen Preisen. Daher sind in Zukunft neue

Verkaufskonzepte gefragt. Die Unternehmen und ihre Verkäufer müssen den Vorsprung der Kunden wieder aufholen und sie möglichst überholen, d. h. Kontakt aufnehmen, bevor der Kunde seine Vorarbeit geleistet hat. Viele Anbieter wissen – auch aufgrund ihres in der Zusammenarbeit mit anderen Kunden der gleichen Branche gesammelten Wissens – so viel über die Branche eines Kunden, dass sie diesem eine ganz neue Perspektive auf seine Geschäftsmöglichkeiten bieten können. Sie bringen schon von Haus aus eine andere Sicht auf Probleme mit, während der Kunde häufig nur seine interne Sichtweise kennt. Wer mit visionärem Verkauf schon heute dem Kunden sagen kann, was ihm morgen schlaflose Nächte bereiten wird, hat auch zukünftig noch große Erfolgschancen.

Neue Chancen durch das Internet

Die enorme Geschwindigkeit der Kommunikation und unbeschränkte Zugriffsmöglichkeiten auf ein riesiges Informationsangebot machen Web, E-Mail, Instant Messaging et cetera zu einem unentbehrlichen Hilfsmittel im heutigen Geschäftsleben. Auch die Beobachtung der Konkurrenz ist wesentlich einfacher geworden, seit viele Anbieter ihre neuesten Produkte und Serviceleistungen auf ihrer Homepage im Internet präsentieren. Eine weitere exzellente Chance zur Kundengewinnung eröffnet sich, indem eine Generation potenzieller Kunden in das Marktgeschehen eintritt, die mit dem Computer groß geworden ist. Clevere Verkäufer wissen das und sind stets auf dem neuesten Stand hinsichtlich moderner Technologien. Außerdem erschließen sie sich ein enormes Kontakt- und Verkaufspotenzial durch die Präsenz und Aktivität in sozialen Netzwerken und Business-Plattformen im Web 2.0 (Social Media). In diesem „Mitmach-Web“ stehen die Unternehmen und Kunden in Interaktion, wobei letztere in den Diskussionen über das Image von Unternehmen und die Produktqualität wesentlich Einfluss nehmen. Die bekanntesten sozialen Netzwerke in Deutschland sind Facebook, Twitter und Google+ sowie die im Business-Umfeld relevanten Netzwerke Xing und LinkedIn. Katrin van Herck von der Agentur Aufgesang Public Relations GmbH beschreibt die Herausforderung in Bezug auf soziale Netzwerke so (pr-agentur-blog.de): „Hier nicht sichtbar zu sein wäre ungefähr so, als würden Sie auf dem alljährlichen Stadtfest keinen der sehr günstigen oder sogar kostenlosen Stände nutzen, um sich und Ihr Unternehmen vorzustellen, mit dem Kunden und Interessenten ins Gespräch zu kommen und neue Geschäftskontakte zu knüpfen.“

Lebenslanges Lernen

Die persönliche Weiterentwicklung ist eine wichtige Voraussetzung, um mit den Veränderungen des Verkaufsalltags Schritt zu halten. Nur wer die Trends beobachtet und Entwicklungen vorwegnimmt, wird im Wettbewerb stets die Nase vorn haben. Entsprechend braucht ein Unternehmen auch bessere Verkäufer als die Konkurrenz. Gefragt sind Verkäufer, die

- ihre gesamte Persönlichkeit, ihr Wissen und ihr Können in die Waagschale werfen,
- zu Kommunikationsspezialisten werden, um die persönlichen und geschäftlichen Bedürfnisse ihrer Kunden noch besser verstehen und realisieren zu können,

- im Konditionenpoker standhalten, indem sie dem Kunden statt niedrigerer Preise Zusatznutzen, Zusatzleistungen und Werte bieten, die der Wettbewerber nicht hat,
- die Kunden konsequent in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns rücken, zur „Stimme“ des Kunden werden und sich für seinen Erfolg verantwortlich fühlen,
- Konzepte und Lösungen statt einzelner Produkte verkaufen,
- schon heute wissen, was die Kunden morgen brauchen könnten, um im Wettbewerb bestehen zu können,
- im Interesse des Kunden mit Teammitgliedern aus Marketing, Service, technischem Support und Innendienst zusammenarbeiten und
- das gesamte Wissen um ihre Kunden und den Markt speichern, pflegen, organisieren und in der Praxis umsetzen.

Im *Handbuch Außendienst*, das wir vor allem als Praxishilfe für Ihre tägliche Verkaufsarbeit konzipiert haben, wollen wir Ihnen verkäuferisches Grundwissen vermitteln und die entscheidenden Pluspunkte aufzeigen, die Sie zum Topverkäufer machen. Auch als Nachschlagewerk soll es Ihnen dienen, wenn Sie zum Beispiel in bestimmten Verkaufsbereichen Ihr Wissen vertiefen wollen.

Der Einfachheit halber ist in diesem Handbuch nur von Verkäufern die Rede. Gemeint sind jedoch immer auch die Verkäuferinnen, die in dem nach wie vor von Männern beherrschten Berufsfeld immer erfolgreicher werden.

Viel Erfolg wünschen Ihnen

Christine Behle und Renate vom Hofe

beck-shop.de

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1. Spitzenverkäufer: Was zeichnet sie aus, was treibt sie an	1
1.1 Schlüsseltalente erfolgreicher Verkäufer	1
1.2 Erfolgsfaktoren der Persönlichkeit	3
1.2.1 Vorsprung durch Empathie	3
1.2.2 Dem Kunden richtig zuhören	10
1.2.3 Das Vertrauen des Kunden gewinnen	12
1.2.4 Überzeugen mit Begeisterung	13
1.2.5 Mit Kreativität zu innovativen Lösungen	13
1.2.6 Schnelligkeit gewinnt	16
1.2.7 Teamplayer statt Einzelkämpfer	18
1.2.8 Leistungsbewusstsein und Erfolgswille	18
1.3 Leistungstest für Verkäufer im Außendienst	19
2. Gebietsmanagement: Mit mehr Effizienz zu höheren Gewinnen	25
2.1 Gebietspotenziale ausschöpfen	25
2.1.1 Bestimmung der Verkaufsgebiete und Potenziale	26
2.1.2 Berechnung der verfügbaren Zeitkapazität	27
2.1.3 Die einzelnen Schritte der Gebietsplanung	29
2.1.4 Neukunden-Umsatzplanung	39
2.2 Konzentration auf lukrative Kunden und Produkte	43
2.2.1 ABC-Analyse	43
2.2.2 Ermittlung der Zukunftskunden mit dem TEV-Bewertungs- schema	45
2.2.3 Die Scoring-Methode	46
2.2.4 Berechnung des Kundenkapitalwertes (Customer Lifetime Value)	48
2.3 Geschickte Besuchs- und Tourenplanung	50
2.3.1 Ermittlung der optimalen Besuchshäufigkeit	50
2.3.2 Besuchsplanung nach Punkteschlüssel	52
2.3.3 Umsatzschätzung bei veränderter Besuchshäufigkeit	54
2.3.4 Besuchsplanung mit Beachtung von Bearbeitungsfristen	55
2.3.5 Besuchszeitoptimierung unter Berücksichtigung der Zeit- rentabilität	56
2.3.6 Maßnahmen zur Erhöhung der aktiven Verkaufszeit	57
2.3.7 Tipps für eine professionelle Tourenplanung	62
2.4 Beschleunigung der Verkaufsprozesse	68
2.4.1 Systematisches Vorgehen mithilfe der Verkaufszyklus- planung	68

2.4.2	Beschleunigungsmaßnahmen in den verschiedenen Zyklusphasen	73
2.4.3	Schnelle Kontaktaufnahme mit dem Entscheider	77
2.4.4	Verzögerungsursachen und was Sie dagegen tun können	78
2.5	Konkurrenzbeobachtung	80
2.5.1	Was müssen Sie über Ihre Konkurrenten wissen?	80
2.5.2	Wo sind Sie Ihrer Konkurrenz überlegen?	83
3.	Gesprächsführung: Die Kunst zu überzeugen	91
3.1	Schwerpunkte einer guten Gesprächsvorbereitung	91
3.1.1	Analyse der Ausgangslage und Zielsetzung	91
3.1.2	Bedarfsanalyse vom Schreibtisch aus	97
3.2	Strategischer Gesprächsaufbau	100
3.2.1	Stufen einer Gesprächsstrategie	101
3.2.2	Maßnahmen, um zielorientiert zu arbeiten	103
3.3	Fesselnder Gesprächsbeginn	104
3.3.1	Das Unterbewusstsein des Kunden ansprechen	104
3.3.2	Gesprächsaufhänger, die Ihr Gegenüber interessieren	108
3.4	Bedarfsanalyse im Verkaufsgespräch	110
3.4.1	Fragen zur Bedarfsanalyse	110
3.4.2	Welche Probleme hat Ihr Kunde?	113
3.5	Geschickt argumentieren	115
3.5.1	Umwandlung von Kundenbedürfnissen in Problemlösungsvorschläge	116
3.5.2	Im Gesprächsterritorium des Kunden	118
3.5.3	Das entscheidende Kaufmotiv besonders hervorheben	118
3.5.4	Fragen von Außendienstmitarbeitern	120
3.6	Rhetorik	123
3.6.1	Anforderungen an eine gute Verkaufssprache	123
3.6.2	Wirkungsfaktoren einer guten Verkaufssprache	124
3.6.3	Emotionale Kundenansprache	130
3.6.4	Sprache und Stimme	133
3.7	Durch Fragen führen	134
3.7.1	Frageninhalte und Frageformen	135
3.7.2	Fragen in verschiedenen Phasen des Verkaufsgesprächs	141
3.8	Einwände behandeln	143
3.8.1	Gründe für Einwände	143
3.8.2	Richtiges Verhalten bei Einwänden	145
3.8.3	Argumentationsformen bei Einwänden	146
3.8.4	Der richtige Zeitpunkt für die Einwandbehandlung	151
3.8.5	Vorbereitung auf Einwände und Erfolgskontrolle	153
3.9	Verhandlungstechnik	154
3.9.1	Wichtige Verhandlungsgrundsätze	154
3.9.2	Die Tricks der Einkäufer	156
3.10	Neuprodukteinführung	159
3.10.1	Argumente für neue Produkte	160
3.10.2	Hilfsmittel für die Neuprodukteinführung	164

3.11	Abschlusstechnik	166
3.11.1	Wichtige Abschlussvoraussetzungen	166
3.11.2	Der richtige Abschlusszeitpunkt	168
3.11.3	Einsatz von Abschlusstechniken	170
3.11.4	Kaufbremsen des Kunden	176
3.12	Erfolgsregeln für Ihre Präsentation	179
3.12.1	Nützliche Tipps für Ihre Vorbereitung	179
3.12.2	Die erfolgreiche Inszenierung Ihrer Präsentation	186
3.12.3	Tipps für das Ende der Präsentation	192
4.	Preisgespräche: Die größte tägliche Herausforderung	195
4.1	Vorbereitung auf das Preisgespräch	195
4.2	Preisverhandlung	196
4.2.1	Werte für den Kunden	196
4.2.2	Preis demontieren oder Beziehung aufbauen?	198
4.2.3	Kunden wollen Gewinne	199
4.2.4	Ein bisschen Feilschen gehört zum Kundenalltag	202
4.2.5	Nachlass nur im Tauschgeschäft	204
4.2.6	Prozentnachlass führt in die Rabattspirale	205
4.3	Preisargumentation	205
4.3.1	Vorsicht vor der Preistotalen	205
4.3.2	Preisanpassung: Nur der kleine Unterschied zählt	206
4.3.3	Worte machen Preise	207
4.3.4	Vernebelung schafft Verärgerung	209
4.3.5	Dem Kunden die Wahl lassen	210
4.3.6	Aktiver Preis schlägt passive Antwort	210
4.3.7	Bedingter Abschluss stoppt das Feilschen	211
4.3.8	Begeisterte Kunden feilschen nicht	212
4.4	Preiszugeständnisse	212
4.4.1	Nötiger Mehrumsatz bei gleichbleibendem Gewinn	212
4.4.2	Ausgleich der Preiszugeständnisse durch Absatzsteigerungen	214
4.4.3	Skontoerhöhung ist teuer	215
5.	Verkaufpsychologie: Kunden verstehen und richtig behandeln	217
5.1	Körpersignale	217
5.1.1	Körperhaltung und Motorik	218
5.1.2	Haltung und Bewegung der Arme (Gestik)	219
5.1.3	Gesichtsausdruck (Mimik)	220
5.1.4	Annäherung und Kontakt	222
5.1.5	Körpersprache studieren	225
5.2	Kundentypen	225
5.2.1	Persönlichkeitsprofile und Verkaufsstrategien	226
5.2.2	Schwierige Kundentypen	227
5.3	Konflikte	229
5.3.1	Der Verkäufer als Konfliktmanager	230
5.3.2	Festgefahrene Verhandlungssituationen aufbrechen	233

6. Umsatz- und Profiterhöhung: Alle Chancen nutzen	235
6.1 Verkäufer als Profit-Center-Manager	235
6.1.1 Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung	236
6.1.2 Erhöhung des Deckungsbeitrages	237
6.1.3 Auswahl der strategisch wichtigen Kunden	240
6.2 Maßnahmen zur Umsatzsteigerung	244
6.3 Systematische Angebotsverfolgung	249
6.3.1 Einsatz einer Angebotsverfolgungs-Checkliste	249
6.3.2 Bestandteile einer perfekten Angebotsverfolgung	250
6.3.3 Maßnahmen für mehr Erfolg	251
6.4 Fit für den Umsatzendspurt	252
6.4.1 Überprüfung der aktuellen Situation	252
6.4.2 Maßnahmen für den Jahresendspurt	253
6.5 Verlorene Kunden zurückgewinnen	255
6.6 Zahlungsfähigkeit unter der Lupe	257
6.6.1 Droht Zahlungsunfähigkeit beim Kunden?	257
6.6.2 Krisenvorsorge im Verkaufsgespräch	259
7. Neukundengewinnung: Erfolgsregeln für Erstkontakte	261
7.1 Neukundenakquisition mit System	261
7.2 Die besten Wege zu neuen Kunden	267
7.2.1 Brief mit telefonischer Nachfassaktion	267
7.2.2 Über Referenzen zu neuen Kunden	269
7.2.3 Kundengewinnung und Referenzen über Social-Media-Kanäle	271
7.2.4 Zehn Schritte zur Neukundengewinnung per Telefon	275
7.2.5 Keine Angst vor Kaltbesuchen	281
7.2.6 Kontakte knüpfen durch aktives Networking	282
7.2.7 Die Multiplikator-Strategie	284
7.2.8 Seminare: Sanfter Weg zu neuen Kunden	285
7.2.9 Die Branchen-Strategie	286
7.2.10 Kontaktabahnung auf Topmanagement-Ebene	287
7.2.11 Konkurrenzkunden sind kein Tabu	289
7.3 Verkaufsplattform Messe	293
7.3.1 Messenvorbereitung	293
7.3.2 Auf dem Messestand	296
7.3.3 Messenachbereitung	298
8. Verkaufsstrategien und Erfolgskonzepte	301
8.1 Basiskriterien bei der Festlegung der Verkaufsstrategie	301
8.2 Informations- und Innovationslieferant des Kunden	302
8.3 Experte in Sachen Kundenerfolgssteigerung	303
8.4 Die Wertanalyse als Verkaufsstrategie	305
8.5 Verkauf von Lösungen	307
8.6 Wertschöpfungspartnerschaften	310
8.7 Visionärer Verkauf	315

9. Kundenbindung: Aus Kunden Partner machen	321
9.1 Die Basis erfolgreichen Beziehungsmanagements	321
9.1.1 Schlüsselfaktoren für den Vertrauensaufbau	321
9.1.2 Die Wertorientierung Ihrer Kunden	324
9.2 Maßnahmen zur Kundenbindung während des Verkaufsprozesses	328
9.3 After-Sales-Service	334
9.4 Kundenzufriedenheit unter der Lupe	338
9.4.1 Stufen der Unzufriedenheit	338
9.4.2 Checkliste: Kundenerwartungen	339
9.4.3 Warnsignale unzufriedener Kunden	341
9.4.4 Vorbeugende Maßnahmen gegen den Kundenschwund	342
9.5 Beschwerden als Chance	344
10. Key-Account-Management: Partnerschaften mit Großkunden	351
10.1 Erfolge mit Großkunden	351
10.1.1 Die Key-Account-Konzeption	352
10.1.2 Bearbeitungsstrategien für vorhandene Großkunden	354
10.1.3 Kontakt- und Gesprächsplanung	357
10.1.4 Kundenprofitabilität ermitteln	359
10.2 Beziehungspflege mit Großkunden	360
10.3 Jahresleistungsanalyse	362
10.4 Jahresgespräche vorbereiten und führen	363
10.5 Verhandlungen mit Einkaufsgremien	369
10.5.1 Kaufentscheidungsprozess und betriebliche Hierarchie-	
ebenen	369
10.5.2 Die Rolle der Mitglieder eines Einkaufsgremiums	371
10.5.3 15 Ratschläge zur Taktik der Gesprächsführung	376
11. Selbststeuerung und Selbstkontrolle: Basis für den Erfolg	379
11.1 Verkaufsplanung	379
11.1.1 Tagesplanung	379
11.1.2 Wochenplanung	380
11.1.3 Jahresplanung: Verkaufsquote ermitteln	382
11.2 Selbstkontrolle	387
11.2.1 Regelmäßige Kontrolle nach jedem Kundenbesuch	387
11.2.2 Vierteljährliche Kontrollfragen	390
11.2.3 Analyse von Misserfolgen	392
11.2.4 Jahresleistungsanalyse	393
11.2.5 Leistungskontrolle anhand von Kennzahlen	394
11.2.6 Kontrolle anhand von Besuchsberichten	403
11.3 Selbstmanagement und Stressbewältigung	408
11.3.1 Optimiertes Zeitmanagement	408
11.3.2 Methoden zur Arbeitserleichterung	413
11.3.3 Wege aus der Stressfalle	417
11.3.4 Selbstmotivation	420
11.3.5 Entspannung und Erholung	422
Stichwortverzeichnis	425