

THINK
OUTSIDE
THE BOX



Themenschwerpunkt:

**Vertriebsführung
neu denken.**



Im Focus:

Generation Y 4

Mittelrheinakademie:

Erfolg ist lernbar 6

Unternehmen:

Ziele neu definiert 8

Sales Coaching:

Wirksam führen im Vertrieb 10

Gesund geführt:

Gesundheitsmanagement 14

Liebe Leserinnen und Leser,

„Vertriebsführung neu denken“ – dieses Leitmotiv zieht sich wie ein roter Faden durch die Artikel unserer Zeitschrift und es drückt ein Bedürfnis aus, das in unterschiedlichsten Branchen spürbar ist. Ob das Mitarbeiter der sogenannten Generation Y sind, die mit neuen Ideen und Ansprüchen in Unternehmen eintreten oder ob sie als junge Führungskräfte interessante, zuweilen provokante, Fragestellungen im Unternehmen aufwerfen, auf die die Unternehmen mittelfristig eine Antwort finden müssen.

Fakt ist, die gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre führen dazu, dass sich viele Vertriebsmitarbeiter eine neue Art der Zusammenarbeit wünschen. Nicht nur die neuen Generationen wünschen sich z.B. eine stärkere Beteiligung. Auch aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive der Unternehmensführung macht es durchaus Sinn, Selbstverantwortung zu fördern, da sonst die Herausforderungen der Zukunft nicht mehr gemeistert werden können.

Dass es möglich ist, Zusammenarbeit neu zu denken, zeigen zahlreiche „Vordenker“, die verschiedene kreative Ansätze entwickeln und erfolgreich durchsetzen. Ein Beispiel ist die Organisationsform Hologracy, die darauf verzichtet Manager zu beschäftigen und die Verantwortung grundsätzlich den Mitarbeitern – als Experten ihrer Sache – übergibt. Sogar Zuständigkeiten und Rollen sind in dieser Organisationsform nicht fest zugeschrieben, sondern werden gemeinsam immer wieder neu ausgehandelt. Es lohnt sich, einen Blick auf die zahlreichen Ansätze zu werfen und anschließend kritisch zu prüfen, welche dieser Ideen Anregungen für die eigene Vertriebspraxis sein können.

Ein Sprichwort sagt: „Wer neue Wege gehen will, muss alte Pfade verlassen“. Die Autorinnen und Autoren dieser Zeitschrift haben es sich zum Ziel gesetzt, konkrete Vorschläge zu machen, wie ebensolche Pfade aussehen können. Sie wenden sich gegen starre hierarchische Führungs- und Managementstrukturen und betonen eine konsequente Selbstführung der Vertriebsführungskräfte und -mitarbeiter. Dazu gehört die Forderung, eine „Kultur des Zutrauens“ zu schaffen, wie es Klaus Kissel formuliert. Eine solche Kultur zu etablieren erfordert Mut Veränderungen anzugehen, Mitarbeitern grundsätzlich im wahrsten Sinne des Wortes zu trauen, ihnen konsequent Gestaltungsspielraum, Mitsprache und Verantwortung zu geben. Gleichzeitig erfordert es den Mut der Mitarbeiter, die sich zutrauen, Herausforderung eigenverantwortlich anzugehen. Wollen wir den Vertrieb in eine Zukunft führen, von der wir ausgehen, dass sie zahlreiche Veränderungen bereithält, dann brauchen wir eine solche Grundlage, die flexibles, kreatives und verantwortungsvolles Arbeiten zulässt.

Uwe Reusche schlägt einen konkreten Weg vor, wie dieser Prozess im Unternehmen begleitet werden kann. Sein Artikel über Sales Coaching macht deutlich, wie Führung im Vertrieb neu gedacht und gelebt wird. Als Coach begleitet die Führungskraft Vertriebs-Mitarbeiter auf ihrem Lernprozess und unterstützt sie bei ihrer individuellen Entwicklung.

Auch Angela Kissel und Birgit Huber-Metz denken Zusammenarbeit neu. Sie beschäftigen sich mit dem Thema Gesundheit im Unternehmen. Sie stellen ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement vor, das keine „Insellösungen“ schafft, sondern auf die spezifischen Belange des jeweiligen Unternehmens – aber vor allem an den Bedürfnissen der Mitarbeiter – ausgerichtet ist. Auch hier ist der Mitarbeiter nicht passiver Konsument von Gesundheitsangeboten, sondern ist aktiv und eigenverantwortlich an der Etablierung des gesunden Unternehmens beteiligt. Arbeiten im Vertrieb heißt sich auf verschiedenste Charaktere einzulassen und Beziehungen zu Partnern und Kunden aktiv zu pflegen. Zudem stellt Vertriebsarbeit höchste Anforderungen an den Mitarbeiter, um mit Zeit- und Kostendruck umzugehen. Wollen wir Vertrieb neu denken, dann müssen wir einen „gesunden Vertrieb“ anstreben.

Unser Anliegen ist es, Ihnen, als Sales-Mitarbeiter, Vertriebsführungskraft, Personalentwickler oder Sales-Coach, Anregungen für die eigene aktuelle Praxis zu geben. Ich bin gespannt, was Ihr Weg sein wird, Vertrieb neu zu denken und freue mich auf Ihr Feedback.

Ihre Christine Weisrock

„Vertriebsführung neu denken“



Christine Weisrock

**„Wer neue Wege gehen will,
muss alte Pfade verlassen“**



Generation Y

Generation Y – Das steht für die jungen, gut ausgebildeten Menschen, die im Internet und sozialen Netzwerken zuhause sind und die heute in die Arbeitswelt eintreten. Unternehmen müssen sich auf diese neue Generation, und ihre Bedürfnisse einstellen. Dabei gilt es zu verstehen, wie die Generation Y tickt.

„Diese jungen Leute sollen gut ausgebildet sein? Vielleicht haben sie Abitur und Studium, aber ihr Fachwissen kratzt nur an der Oberfläche“ – So oder so ähnlich klingen die Klagen der Arbeitnehmer, die mit der jungen Generation konfrontiert sind.

Konflikte zwischen den Generationen sind keineswegs ein neues Phänomen. Ein erster Schritt zur Lösung von Generationskonflikten ist es, zu verstehen, wie die jeweils andere Generation „tickt“. Auf dieser Basis können Lösungen gefunden werden, von der alle profitieren. Was macht also die jungen Menschen, die in den 80er und 90er Jahren geboren sind aus?

Die Generation Y verstehen

Ganz selbstverständlich ist die Generation Y mit Computern und Internet aufgewachsen. In ihrer Jugend haben sie interaktive soziale Netzwerke, wie Facebook & Co kennengelernt. Für viele ist deshalb die Pflege „digitaler“ Kontakte selbstverständlich. Aus diesem Grund läuft ihre Kommunikation über diese Kanäle. Das Telefon als klassisches Kommunikationsmittel ist häufig nicht im Fokus.

Immer mehr junger Menschen machen Abitur oder studieren. Dazu haben Sie allerdings in der Regel weniger Zeit, als die Generationen vor ihnen. Nichts desto trotz gehören für die gut ausgebildeten jungen Menschen

Auslandsaufenthalte oder praktische Jahre oft mit in diese Zeit.

Sowohl in der Studien- als auch in der Berufswahl haben sie sprichwörtlich die Qual der Wahl. So offen, die vielen Möglichkeiten sind, die diese Generation wählen kann, so belastend sind diese Entscheidungen. Die Angst, die falsche Wahl getroffen zu haben – oder sich mit dieser Entscheidung Wege verbaut zu haben ist groß. Denn die jungen Menschen spüren den Druck, den diese Gesellschaft, die europa- und weltweit wirtschaftlichen Krisen ausgesetzt ist, auf sie ausübt.

Die Generation Y im Berufsleben

Zunächst klingt die Aussicht für Unternehmen vielversprechend: Viele Jugendliche sind gut ausgebildet, sprich, sie verfügen weit häufiger als ihre Vorgängergenerationen über ein Abitur oder einen Hochschulabschluss. Allerdings führen die Verkürzung der Studienzeiten und die zunehmende Spezialisierung der Ausbildungen nicht zwangsläufig dazu, dass Unternehmen den passenden Bewerber finden. Was dieser Generation an Fachwissen fehlt, das können sie durch ein breites Interesse und ihr Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung wettmachen. Tritt beispielsweise die Führungskraft als Coach auf oder werden Mentoring-Programme ins Leben gerufen, profitieren nicht nur die jungen Mitarbeiter, sondern auch Kollegen, Teams und das Unternehmen davon.

Das Y im Generationsnamen wird im Englischen wie „Why“, zu Deutsch, „Warum“, ausgesprochen. Es steht für das Hinterfragen, das diese Generation auszeichnet. Hinterfragt werden auch die Lebensmodelle der Genera-

tion ihrer Eltern. Vielleicht auch gerade weil ihre berufliche Zukunft unklar, ja zum Teil, instabil ist, suchen sie in verschiedenen Lebensbereichen nach Sinn. Deshalb müssen für sie Beruf, Freundschaft und Familie in einem sinnvoll ausbalancierten Verhältnis stehen. Unternehmen können darauf reagieren und diesen jungen Menschen sowohl eine gesunde Work-Life-Balance als auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen.

Generell müssen Unternehmen gerade den sehr gut ausgebildeten jungen Leuten etwas bieten, wollen Sie sie nicht verlieren. Denn Jahr für Jahr sind die Folgen des demographischen Wandels stärker zu spüren.

Wir empfehlen Unternehmen deshalb:

- eine klare Feedbackkultur
- berufliche und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und
- Möglichkeit zum selbständigen Arbeiten zu bieten
- Coaching als Führungsaufgabe
- gelebte Work-life-Balance
- Vereinbarkeit von Freizeit, Familie und Beruf

Text: Claudia Eisinger
und Christine Weisrock

Erfolg ist **lernbar**

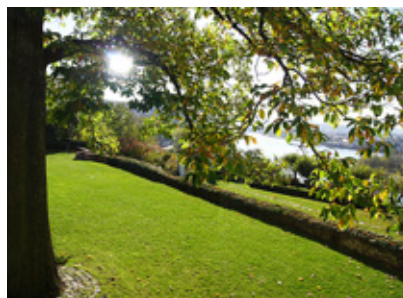


Sie suchen Weiterbildungsmöglichkeiten in schöner Lernatmosphäre am Mittelrhein? Um Ihnen einen umfassenden Überblick zu bieten, haben sich die Unternehmen Kissel Consulting, ifsm-institut für salesmanagement und Balance fürs Leben zusammengeschlossen und stellen gemeinsam auf www.mittelrhein-akademie.de ihre Seminare, Weiterbildungen und Coaching-Ausbildungsangebote vor.

„Gemeinsam sind wir stark!“ - Nach diesem Motto haben sich die Unternehmen Kissel Consulting, ifsm-institut für salesmanagement und Balance fürs Leben zusammengetan und das gemeinsame Weiterbildungsportal „Mittelrheinakademie“ ins Leben gerufen.

Die Mittelrheinakademie ist ein regionales Portal

Seit über 10 Jahren begleiten sie große und mittelständische Unternehmen in Entwicklungsprozessen und bieten berufliche Weiterbildungen an. Seit 2005 werden darüber hinaus offene Seminare und Weiterbildungen zu den verschiedensten Themen angeboten. Sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen aus Mitteldeutschland nutzen das professionelle Weiterbildungsangebot auf höchstem Niveau. Neu ist nun, dass sich die Interessenten und Kunden auf www.mittelrhein-akademie.de mit wenigen Klicks über alle Angebote der drei Unternehmen auf einer Website informieren können.



Alle Angebote beziehen sich auf die Themen Gesundheit, Führung oder Vertrieb

Die Seminare und Weiterbildungen gruppieren sich um die Themen Führung, Vertrieb und Gesundheitsmanagement. Die Führungskräfteweiterbildung „Prinzip der minimalen Führung“, die Ausbildung zum zertifizierten „Sales Coach“ oder die Ausbildung zum „Systemischen Gesund-

heitscoach“ sind nur drei Beispiele aus dem Angebot der Mittelrheinakademie.

Die Mittelrheinakademie bietet individuelle Coachings, praxisnahe Workshops & nachhaltige Weiterbildungen

Alle Seminare und Workshops sind praxisnah angelegt. Wichtig ist, dass jeder Teilnehmer einen direkten Bezug zu seiner beruflichen Tätigkeit herstellen kann. Nur so ist die Grundlage für eine nachhaltige Wirkung der Seminare gewährleistet. Die Gruppengrößen sind bewusst so klein gehalten, damit ein direkter und intensiver Austausch aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer stattfinden kann.

Neben Seminaren, Workshops und Weiterbildungen werden auch individuelle Coachings angeboten. Die Coachings richten sich an Führungskräfte, Mitarbeiter im Vertrieb oder an Personen, die im Gesundheitsmanagement beschäftigt sind. Inhalte des Coachings sind die berufliche, aber auch immer die persönliche Weiterentwicklung. Unterstützen können Coachings beispielsweise bei beruflichen Entscheidungen oder auf dem Weg zu einem gesunden Selbst- und Teammanagement.





Im wunderschönen gelegenen Klostergut Besselich in Urbar bei Koblenz befinden sich die Seminarräume.

Alle Seminare der Mittelrheinakademie mit Terminen auf einen Blick

19.09.13 – 21.09.13	Beginn der neuen Ausbildung Gesundheitscoach, Modul 1	Angela Kissel, Birgit Huber-Metz, Ida Saccone, Klaus Kissel – Balance fürs Leben
10.10.13 – 11.10.13	Der Sales-Coach als Entwicklungsbegleiter	Uwe Reusche, ifsm
16.10.13 – 19.10.13	Sales Coach Ausbildung, Modul 1	Klaus Kissel, Uwe Reusche, Heike Bruckhuisen, Ifsm
23.10.13 – 25.10.13	Prinzip der minimalen Führung kompakt	Heike Bruckhuisen, Timo Gerst, Kissel-Consulting
21.01.14	Frauen und Führung	Birgit Huber Metz, Kissel-Consulting
19.03.14. – 21.03.14	Prinzip der minimalen Führung Intensiv - Modul 1	Klaus Kissel, Kissel-Consulting
09.04.14. – 11.04.14	Führen 3.0 - die neue Art des Führens	Klaus Kissel, Kissel-Consulting

Anmeldung und Infos unter:

Tel. +49 (261) 9 62 36 41 | Fax. +49 (261) 9 62 31 14 | email: info@ifsm-online.com



Klaus Kissel

Das Ende der Top-Down-

Zielvereinbarung?

Warum Unternehmen die herkömmliche Zielvereinbarungspraxis überdenken müssen. Ein Interview mit dem Management-Coach Klaus Kissel.

Herr Kissel, der Themenschwerpunkt dieser Zeitschrift heißt „Führung neu denken“. Was muss Führung im Hinblick auf Zielvereinbarungen neu denken?

Klaus Kissel: Die gängige Zielvereinbarungspraxis geht auf das Management by Objectives von Peter Drucker zurück. Eine Idee dieser Theorie ist es, dass sich nur das, was sich eindeutig nachweisen und messen lässt, auch durch Führung lenken lässt. Ziele – und die Art und Weise ihrer Erreichung – sollten deshalb stets messbar sein.

Dieses Postulat der Messbarkeit wird jedoch von Mitarbeitern und Führungskräften häufig als nicht sinnvoll erachtet. Das stete Bemühen, Mitarbeiter und ihre Leistungen in allem Handeln zu bemessen, zu vergleichen und zu kontrollieren hat sich häufig als Nährboden für eine „Kultur des Misstrauens“ erwiesen. Gleichzeitig legen die Mitarbeiter mehr Wert auf die Erreichung der messbaren Ergebnisse, als auf die Gesamtverantwortung, die ihnen die Aufgabe gibt. Wir müssen also Führung neu denken und zwar in einer Kultur, in der die Gesamtverantwortung für die Aufgaben von den Mitarbeitern wieder wahrgenommen wird.

Plädieren Sie also für das Ende der Zielvereinbarung?

Klaus Kissel: Ganz im Gegenteil! Ziele sind wichtig, um Klarheit um Sinn zu

vermitteln. Mir geht es nur darum, die unbeabsichtigten Folgen aufzuzeigen, die die klassische Zielvereinbarungspraxis nach sich zieht. Wir haben das Glück, daraus lernen zu dürfen und können darüber nachdenken, wie Ziele beschaffen sein müssen, dass sie sinngebend sind und intrinsische Motivation auslösen. Das kann ich aber nicht dadurch erreichen, dass ich meinen Mitarbeiter von Oben eine Unternehmensvorgabe als Einzelziel aufoktroyiere und danach glaube, dieses wäre ein motivierendes Ziel. Vielmehr geht es um die Erarbeitung von individuell beeinflussbaren und zeitlich überblickbaren Prozesszielen, die – jedes für sich – die Ergebniserwartung der Unternehmensleitung natürlich unterstützen sollte.

Was unterscheidet konkret Prozessziele von der Ergebniserwartung der Unternehmensleitung?

Klaus Kissel: In erster Linie die Erreichbarkeit durch den einzelnen Mitarbeiter. Nehmen wir mal an, ein großes Unternehmen, das Softwareprodukte verkauft, hätte die Ergebniserwartung, dass die Serviceerreichbarkeit am Telefon von 90% auf 95% steigt. Gleichzeitig sollte aber die Kundenzufriedenheit in den jährlichen Kundenbefragungen gesteigert werden oder gleich hoch bleiben. Im Sinne einer guten Unternehmensentwicklung ist es wichtig, dass eine Geschäftsleitung diese Erwartungen bekannt gibt. Wenn nun der Teamleiter im Telefonservice-Team dem Mitarbeiter das Ziel vorgibt, die Erreichbarkeit um 5 % persönlich zu steigern, handelt er zunächst sehr im Sinne des Unternehmens. Gleichzeitig stellt sich

hier aber die Frage, will das auch der Mitarbeiter, oder macht er diese Anstrengung vielleicht nur wegen einem Bonus, den er in Aussicht gestellt bekommt. Schlimmer noch, es könnte sein, dass er um dieses Zahlenziel zu erreichen, die Service-Telefonate konsequent sehr kurz hält und dadurch die Qualität der Servicearbeit nachhaltig schädigt. Er handelt also nicht mehr gesamtverantwortlich, sondern zielfokussiert, um die messbaren Ergebnisse zu erzielen. Besser wäre es, wenn der Teamleiter beide Ergebniserwartungen der Geschäftsleitung nennt und die Mitarbeiter im Team fragt, wie sie diese Ergebnisse insgesamt unterstützen können. Damit entstehen Prozessziele, die die Mitarbeiter selbst formulieren.

Wie könnte ein Prozessziel dann aussehen?

Klaus Kissel: Die Mitarbeiter könnten zum Beispiel erarbeiten, wie sie Kundenservicewünsche anders analysieren und welche sie schneller behandeln. Das Projekt zur Analyse der Kundenwünsche und ein Versuchsprojekt könnten dann Ziele hervorbringen, die die Mitarbeiter gerne erreichen wollen, weil es sich aus ihren Vorschlägen ergibt.

Was sollten Unternehmen im Zielvereinbarungsprozess also verändern?

Klaus Kissel: Zwei Dinge. Erstens sollten Ziele nicht top-down dem einzelnen Mitarbeiter übergestülpt werden, sondern auf der Grundlage von kommunizierten Ergebniserwartungen der Unternehmensleitung bottom-up, also vom Mitarbeiter selbst entwickelt



werden. Ausschlaggebend für den Erfolg von Zielvereinbarungen sind Identifikation und Motivation. Ein Ziel, was ich selbst entwickelt habe, ist mein Ziel, für das ich mich einsetze. Das Unternehmen Saamann hat Ende 2010 rund 700 Führungskräfte und Mitarbeiter befragt und ist zum Ergebnis gekommen, dass weniger als 30% der Mitarbeiter ihre Jahresziele benennen können. Das Ergebnis wäre ein anderes, würden sich die Menschen mit den Zielen identifizieren. In einer Kultur des Zutrauens, muss ich meinen Mitarbeitern eben auch zutrauen, dass sie sich sinnvolle Ziele selbst stecken können. Zweitens müssen Ziele kurzfristiger angelegt sein. Ich wüsste kein Wirtschaftsunternehmen, was keinen Schwankungen ausgesetzt ist – seien das unstetige Märkte, wechselnde Außenbeziehungen oder innerbetriebliche Veränderungen. Jedes Unternehmen muss darauf zügig reagieren. Deshalb müssen Ziele kurzfristig angelegt sein. Und natürlich müssen sie auch für den Mitarbeiter überblickbar sein. Ich schlage deshalb Review-Gespräche vor, die mindestens einmal im Quartal stattfinden und in denen Ziele nur zwischen Mitarbeiter und Führungskraft bottom-up entwickelt werden. Die Aufgabe der Führungskraft ist es dann, abzuschätzen inwieweit die Absprachen geeignet sind, um die Ergebniserwartung der Unternehmensleitung zu unterstützen.

Bonuszahlungen werden eingesetzt um Mitarbeiter zu motivieren und anzuspornen. Was halten Sie von Bonuszahlungen?

Klaus Kissel: Häufig wurden Bonuszahlungen an einzelne Mitarbeiter ins Leben gerufen, um die leistungsstarken Mitarbeiter zu motivieren. Der Versuch ist in den meisten Unternehmen gründlich schief gegangen. Häufig wird das System auch von den schwächeren Mitarbeitern als Bestrafungsszenario gewertet – es führt nicht zur Motivation sondern unternehmensweit eher zur Stagnation und zu Reibungsverlusten. Ganz ungeachtet bleibt dabei, dass es auch noch administrative Aufwendungen bei der Ermittlung der Bonuszahlungen verschlingt. Ich kenne kein Unternehmen in dem die Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen das Bonussystem als wirklich motivationsfördernd erleben. Die Erkenntnis ist jedoch schwierig umzusetzen, denn ein einmal eingeführtes Bonussystem kann man nur schwerlich wieder abschaffen, ohne neue Unruhe zu stiften. Ich kenne jedoch auch Unternehmen, die diesen Schritt gewagt haben und zukünftig anstatt Boni zu zahlen, die Gelder in Bildungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen investieren.

Was sagen Ihre Kunden zu dieser Einstellung?

Klaus Kissel: Das Thema ist zum Teil hochpolitisch. Ich glaube es ist wichtig in den obersten Führungskreisen gemeinsam mit dem Betriebsrat ein Gedankenexperiment zu beginnen, wie sie zu sinnvollen Zielvereinbarungen kommen können und wie ein Veränderungsprozess hier gestaltet werden könnte. Einfach ist das häu-

fig nicht. Aber wenn man einmal das Geld zusammenrechnet, das der Prozess an sich oft schon verschlingt, kann sich die Investition in ein sinngebendes Zielführungssystem lohnen.

Klaus Kissel ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Kissel-Consulting. Er ist Organisationsentwickler, Managementcoach und Buchautor der Bücher „Prinzip der minimalen Führung“ und „Sales Coaching: Wirksam führen im Vertrieb“, erschienen im Windmühle Verlag

Checkliste für einen neuen Weg der Zielvereinbarung:

- eine Kultur des Zutrauens etablieren
- kurzfristige Bottom-up-Ziele vereinbaren, die vom Mitarbeiter realistisch erreichbar sind
- regelmäßige Prozessgespräche führen (z.B. quartalsmäßig)
- die Wirkung von Bonuszahlungen kritisch beleuchten und Boni klar von Zielvereinbarungen trennen
- Ergebniserwartungen der Unternehmensführung von Prozesszielen unterscheiden

Anzeige

Das Prinzip der minimalen Führung –
Denn effektive Führung darf leicht sein!

**3x3 Tage Führungskräfte-
weiterbildung**

**Start der nächsten Ausbildung:
19.03.2014**

In dieser neuntägigen Ausbildung lernen Sie, wie Sie sich mehr Freiräume verschaffen, sich auf das Wesentliche konzentrieren und Ihre Mitarbeiter zu mehr Selbstführung anleiten. Die Ausbildung zum gleichnamigen Buch „Das Prinzip der minimalen Führung“, erschienen im Windmühle-Verlag.

www.kissel-consulting.de

Mit Sales Coaching Führung im Vertrieb *neu denken.*



Uwe Reusche, Geschäftsführer von ifsm – institut für salesmanagement, beschreibt die Chancen, die sich für ein Vertriebsteam und das Unternehmen bieten. Agiert die Führungskraft als Sales Coach, dann kann sie ihre Mitarbeiter gezielt dabei unterstützen, eigenständig die Lösungen zu entwickeln, die den Herausforderungen eines modernen Vertriebes gerecht werden.

Moderner Vertrieb sieht sich einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Eine Herausforderung ist es, den anspruchsvollen Kundenwünschen gerecht zu werden. Dabei ist

natürlich nicht der hohe Anspruch an sich neu. Neu ist, dass sich Kunden durch einfache und übersichtliche Informationswege via Internet ein schnelles Bild über Preise und Anbieter machen – wenn nötig auch global. Der Anspruch an den Vertrieb, Kunden zu gewinnen und langfristig zu binden ist daher gerade in der heutigen Zeit gestiegen. Hinzu kommen unstetige Märkte, Globalisierung, die Veränderungen durch den demographischen Wandel etc. – die Auswirkungen auf den Vertrieb sind so facettenreich, dass sie hier nicht alle genannt werden können. Fest steht allerdings, der Vertrieb braucht neue Wege, diese

Anforderungen erfolgreich – und zeitgemäß – anzupacken. Meine Überzeugung ist, dass Vertriebsführungskräfte als Sales Coaches ihr Team so fördern können, dass nicht nur der Vertrieb zukunftsfähig agiert, sondern dass auch auf Kunden und ihre Wünsche bestmöglich eingegangen wird.



„Bisher habe ich als Führungskraft sehr stark Lösungen vorgegeben, meine Mitarbeiter hatten dadurch weniger Chancen für eigene Entwicklungen. Seit meiner Qualifizierung als Sales Coach ist meine Wahrnehmung in der Kommunikation geschärfter. [...] Schön zu sehen, welche Potenziale in den Mitarbeitern stecken. Zwei Aspekte haben sich bei mir besonders stark verankert: Aktives Zuhören und Fragetechniken. Die Themen Workshop-design und Gruppencoaching haben hohe Alltagsrelevanz, z.B. bei der Vorbereitung und Durchführung von Sales- und Aftersalesmeetings“

Günter Kohlhuber | Head of Sales National men | Marc O'Polo International GmbH



Uwe Reusche

Das Beispiel einer Führungskraft – Teil 1

Was heißt nun aber Sales Coaching im Vertrieb? Ein Praxisbeispiel soll uns unterstützen der Antwort näher zu kommen. Ich habe z.B. eine Vertriebsführungs-kraft beraten, die in der Versicherungsbranche arbeitet. Sie ärgerte sich über folgende Situation: „In unseren Meetings sind meine Mitarbeiter immer so still. Und in ihrer Arbeit setzen sie so gut wie nichts um, was wir dort besprochen haben. Dabei stecken wir gerade mitten in einer Krise“. Sie schilderte mir, dass sie bereits Versuche unternommen habe, diese Aufgaben besser zu erklären und die Relevanz dieser Aufgaben zu unterstreichen, aber leider wenig Erfolg damit gehabt hätte. Eine Begleitung der Führungskraft bei dem nächsten Meeting hat Folgendes gezeigt: Das Meeting dauerte ca. 60 Minuten. In dieser Zeit hat die Führungskraft die Vertriebszahlen verlesen und die Herausforderungen benannt. Abschließend hat sie ihren Mitarbeitern ausführlich erklärt, was zu tun sei, um künftig besser zu werden. Und in der Tat: Der Redeanteil lag weitestgehend bei der Führungskraft nicht bei den Mitarbeitern. Am Ende des Textes werden wir auf diesen Fall zurückkommen und sehen, welche neuen Handlungsmöglichkeiten sich aus Sales Coaching ergeben.

Der Unterschied zwischen Anleiten und Coachen

Um zu verstehen, was Coaching meint, ist es wichtig, es von anderen Führungsaufgaben abzugrenzen, wie z.B.

dem Anleiten. Wenn eine Führungskraft anleitet, erklärt sie dem Mitarbeiter, wie er etwas zu machen hat oder löst stellvertretend für ihn ein Problem, um das richtige Lösungsverhalten vorzuleben. Die Botschaft lautet „Mach es so“ bzw. „Schau, so geht's“. Vielleicht ist der Mitarbeiter sogar dankbar für dieses Vorgehen, erspart es ihm schließlich Anstrengungen und eigenes Bemühen. Dieses fehlende Eigenbemühen trägt aber auch dazu bei, dass dieses Lösungsverhalten schnell in Vergessenheit gerät (gerade wenn es, wie in unserem Beispiel, ein kleiner Teil eines einstündigen Meetings war).

Ziel von Coaching ist es, eigene Lern-

prozesse in Gang zu setzen und den Mitarbeiter als „Selbstentwickler“ von geeigneten Lösungen zu sehen. Denn wenn er eigenständig Lösungen für seine Herausforderungen schafft, wird ein nachhaltiger Lernprozess, der auch flexibles Handeln ermöglicht, freigesetzt.

Sales Coaching – mehr als ein Werkzeug

Sales Coaching ist also mehr als ein Werkzeug. Es ist eine Begleitung des Mitarbeiters auf seinem Weg, Sales Kompetenzen zu entdecken, zu schärfen, weiterzuentwickeln und Herausforderungen erfolgreich zu meistern.





Es dient dem eigenständigen Finden von Lösungswegen und setzt eine nachhaltige Lernentwicklung in Gang.

Sales Coaching kann selbstverständlich nur erfolgreich sein, wenn grundsätzlich in die Lernfähigkeit des Mitarbeiters vertraut wird. Ich gehe davon aus, dass jeder Mitarbeiter – und jede Führungskraft – das Potenzial hat, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.

Das Beispiel einer Führungskraft – Teil 2

Kommen wir nun auf unsere Vertriebsführungskraft zurück, die wir zu Beginn kennengelernt haben. Was hat

sie – in ihrer neuen Rolle als Sales Coach – verändert? Sie hat ein neues Ziel für ihre Meetings verfolgt, nämlich die Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen. Statt den „Zeigefinger“ bei schlechten Zahlen zu erheben, fragte sie ihre Mitarbeiter nach ihren Ideen, das Problem zu lösen. Die Führungskraft stand auf, nahm sich einen Flipchart und notierte die Ideen. Sie fragte weiter, welche Argumente hier helfen würden, welche Aktionen denkbar wären und wo Stolpersteine gesehen würden. Die Stolpersteine wurden im Anschluss in einer Gruppenarbeit besprochen und Lösungsalternativen erarbeitet. Es entstand eine Dynamik, bei der der Führungskraft die Augen leuchteten: „So etwas habe ich ja über

die Jahre hinweg nie erlebt, ich wusste ja gar nicht, wie viel Potenzial in meinen Mitarbeitern steckt“. Es wurden Pläne für Aktivitäten entwickelt. Und die Frage, „Wie wollen Sie sicherstellen, dass sie das umsetzen?“ rundet mit einem klaren Konzept das Meeting ab. Und welche nachhaltigen Folgen haben sich ergeben? Im Rückblick der letzten 12 Monate hat sich der Umsatz der Geschäftsstelle auch in der Krisenzeit gesteigert. Die Mitarbeiter gingen die Krise aktiv mit vielen Ideen an.



Das Buch zum Thema:
„Sales Coaching: Wirksam führen im Vertrieb“ von Klaus Kissel und Uwe Reusche.
 Verlag: Windmühle (2012)
 ISBN 978-3-86451-004-5
 Preis: 29,50 €

Spezial: Storecoaching

Shopping offline.



Viele ansässige Geschäfte spüren den Kundenverlust durch den Online-shopping-Trend. Stationäre Händler müssen deshalb ihre Kunden begeistern, wenn sie diese als Stammkunden gewinnen möchten. Eine Schlüsselrolle spielen hierbei die angestellten

Verkäufer. Sie können durch Training grundlegende Verkäuferkompetenzen erwerben. Um Mitarbeiter aber individuell zu einer Top-Verkäufer-Kompetenz zu führen, helfen klassische Schulungen und Seminare wenig. Ein Top-Verkäufer kann dem Kunden eine

Erlebniswelt bieten und ihm diese im persönlichen Kontakt spüren lassen. Hier ist die Führungskraft als Store-Coach gefragt. Store-Coaching geht davon aus, dass die Mitarbeiter alle Potenziale mitbringen, um die Top-Kompetenz zu erreichen. Der Store-Manager als Coach unterstützt sie aktiv dabei, diese Potenziale freizulegen. Durch gezielte Gespräche und die Begleitung des Mitarbeiters „on-the-job“ lernt der Mitarbeiter z.B.:

- gelassen auf den Kunden einzugehen und kritische Situationen zu meistern
- den Kundenwunsch präzise einzuschätzen
- den Kunden durch Zielfragen zum Produktwunsch zu führen
- das Wechselspiel zwischen Loslassen und aktiv beraten
- Verantwortung für den Verkaufsprozess zu übernehmen

Und das Schöne daran ist, Store-Coaching kann man lernen und es macht Spaß. Und letztendlich überträgt sich die Freude der Mitarbeiter und der Führungskraft beim täglichen Arbeiten im Store direkt auf die Kunden und deren Kaufverhalten.

Anzeige

... ifsm
institut für salesmanagement



Wir bieten Ihnen:

- systemisches Coaching, Seminare und strategische Organisationsentwicklungskonzepte im Bereich **SALES!**
- in unserer Ausbildung zum „**zertifizierten SALES COACH ifsm**“ erlernen Sie ein zeitgemäßes Führungsinstrument, das speziell auf den Vertriebsbereich abgestimmt ist.

Unsere Trainer zeichnen sich durch fachliches Wissen und soziale Kompetenz aus. Begleitet und überprüft wird unsere Arbeit vom interdisziplinären wissenschaftlichen Beirat ifsm.

ifsm-institut für salesmanagement

Klostergut Besselich · D-56182 Urbar

Tel. +49 (261) 9 62 36 41 · Fax. +49 (261) 9 62 31 14

E-Mail: info@ifsm-online.com · www.ifsm-online.com

*Unternehmensziel: Die Gesundheit und Leistungskraft der Mitarbeiter **bewahren.***

Wie gesund und leistungsfähig ein Mitarbeiter ist, hängt von zahlreichen Faktoren ab, die ihre Wurzeln teils in der Person, teils in der Organisation haben. Entsprechend vielschichtig muss ein betriebliches Gesundheitsförderungskonzept sein, das die Gesundheit der Mitarbeiter nachhaltig fördern und bewahren möchte.

Der amerikanische Soziologe Aaron Antonovsky (1923 – 1994) fragte sich als einer der ersten Wissenschaftler: Warum bleiben in derselben Belastungssituation manche Menschen gesund während andere erkranken? Er fand die Antwort in der unterschiedlichen Persönlichkeitsstruktur der Menschen und entwickelte das sogenannte „Salutogenetische Modell“. Dieses stellte die Gesundheitsvorsorge auf ein neues Fundament. Denn statt der Frage „Was macht Menschen krank?“ stand nun die Frage „Was fördert de-

ren Gesundheit?“ zentral; des Weiteren die Frage: Was können Menschen tun, um ihre Gesundheit zu bewahren?

Antonovsky ging davon aus: Ein Stressor wie zum Beispiel eine hohe Arbeitsbelastung macht Menschen nicht grundsätzlich krank. Entscheidend ist vielmehr der individuelle Umgang mit der jeweiligen Situation. Er ging zudem davon aus: Es gibt Faktoren, die helfen, das Risiko einer Erkrankung zu mindern. Und diese sind bei den einzelnen Menschen sowie in deren Umfeld unterschiedlich stark ausgeprägt. Diese protektiven Faktoren bezeichnet er als Widerstandsressourcen.

Kernfrage: Warum bleiben Menschen gesund?

Antonovsky unterschied zwischen inneren und äußeren Widerstandsres-

ourcen. Zu den inneren Ressourcen zählte er die physische Konstitution und die „Ich-Stärke“, also das Selbstvertrauen und -bewusstsein von Menschen; des Weiteren deren Introspektions- beziehungsweise Selbstbeobachtungsfähigkeit sowie deren Fähigkeit zu entspannen. Ebenfalls zu



den inneren Widerstandsressourcen zählte er das Wissen um das Thema Gesundheit sowie die Kenntnis von

Strategien zum Meistern herausfordernder und belastender Situationen.

Zu den äußeren Widerstandsressourcen zählte Antonovsky die soziale Unterstützung, die eine Person durch ihr Umfeld erfährt; zudem ein stabiles und somit Vertrauen und Sicherheit vermittelndes Lebensumfeld. Auch die finanziellen Möglichkeiten wirken sich positiv oder negativ auf die Widerstandskraft aus. Und nicht unterschätzen sollte man die Bedeutung der Grundeinstellungen, die das Denken, Fühlen und Verhalten einer Person sowie von deren Umfeld prägen.

Die Widerstandskraft stärken

Das Konzept der Salutogenese hat sich in der Beratungspraxis und Gesundheitsprävention bewährt. Deshalb liegt es heute fast allen modernen Konzepten zur betrieblichen Gesundheitsförderung zugrunde – auch wenn es in der betrieblichen Praxis oft nur bruchstückhaft realisiert wird. Und es gewinnt weiter an Bedeutung, je mehr die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in den Betrieben steigt. Denn umso stärker setzt sich auch im Top-Management der Unternehmen die Erkenntnis durch, dass gesunde und somit auch motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen sind.

Dabei spielt in der betrieblichen Gesundheitsförderung der Begriff der Resilienz eine wachsende Rolle. Er stammt ursprünglich aus der Werkstoffkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Stoffs, nach einer Verformung durch Druck- oder Zugeinwirkung wieder seine alte Form anzunehmen. Im Bereich der Gesundheitsförderung versteht man unter Resilienz die Fähigkeit, auf Belastungen flexibel zu reagieren. Diese Fähigkeit gewinnt in einem Arbeits- und Lebensumfeld an Bedeutung, in dem die Menschen immer häufiger auf neue Herausforderungen angemessen reagieren müssen, obwohl sie hierfür noch keine Lösungs- und Handlungsstrategien haben.

Der Handlungsdruck steigt

Diese Fähigkeit kann nicht nur entwickelt werden, sie sollte auch entwickelt werden. Das erkennen immer mehr Unternehmen, je häufiger ihre Mitarbeiter an ihre Belastungsgrenzen stoßen und zum Beispiel Burnout bedingt oder bedingt durch eine andere psychische oder chronische Erkrankung ausfallen. Ihrem Top-Management wird zunehmend bewusst, wie stark sich „soft facts“ wie die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter positiv oder negativ auf die „hard facts“, also zum Beispiel die betrieblichen Ergebnisse, auswirken. Also investieren die Unternehmen mehr Zeit und Geld in das Entwickeln und Umsetzen praxisnaher Trainings- und Beratungskonzepte, die darauf abzielen,

- **die krankmachenden Faktoren im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter zu reduzieren,**
- **die Resilienz, sprich Widerstandskraft der Mitarbeiter zu erhöhen und**
- **ihnen die Kompetenz zu vermitteln mit herausfordernden beziehungsweise belastenden Situationen „gesundheitschonend“ umzugehen.**

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle

In diesen modernen Gesundheitsförderungskonzepten spielen die Führungskräfte eine Schlüsselrolle, da sie wichtige Multiplikatoren sind und einen Vorbildcharakter für ihre Mitarbeiter haben. Hinzu kommt: Aufgrund ihrer Funktionen in der Organisation prägen sie weitgehend die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter. Deshalb sollte ihnen das Bewusstsein vermittelt werden, dass zum Beispiel ein Burnout (der eigenen Person oder) von Mitarbeitern ein Indiz dafür ist, dass – beispielsweise aufgrund veränderter Rahmenbedingungen – die nötige Balance zwischen Anspannung und Entspannung sowie Beruf und Freizeit fehlt. Insofern ist eine stei-

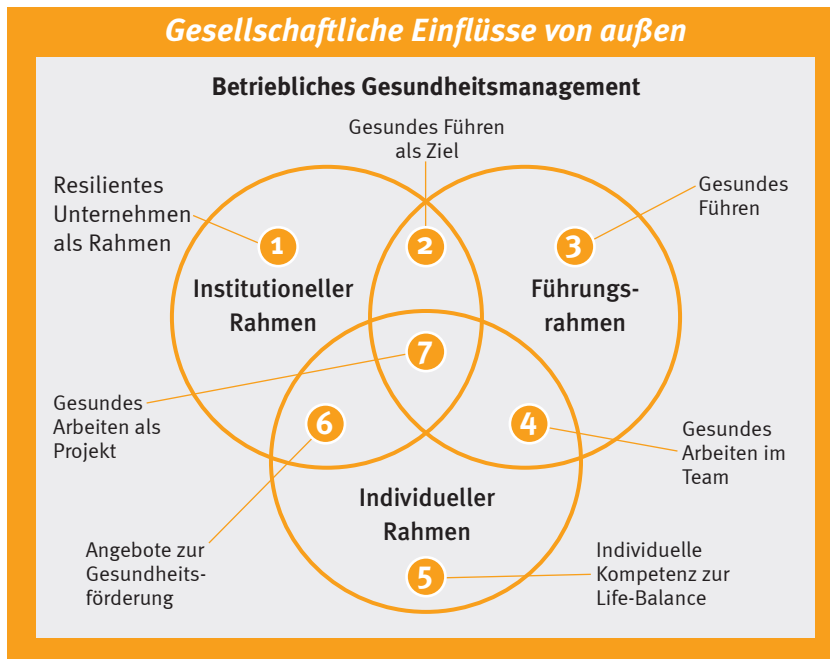
gende Zahl von Burnouts auch ein Anlass, die bisherige Art der Führung, der Zusammenarbeit sowie der Arbeitsorganisation zu überdenken.

Dies ist auch nötig, weil die nachrückenden Mitarbeiter aus der sogenannten Generation Y (nach 1980 geborene Menschen) teils andere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz als ältere Mitarbeiter haben. Sie erwarten, dass ihnen ihr Job ermöglicht, die Balance zwischen Beruf und Freizeit zu wahren. Zudem wollen sie ihre Arbeit als befriedigend und sinnvoll erfahren. Diesen Anforderungen müssen sich die Unternehmen auch aufgrund des demografischen Wandels stellen, wenn sie nicht zu den Verlierern im „war for talents“ zählen möchten.



Gesunde Unternehmen haben gesunde Mitarbeiter

Das fällt vielen Unternehmen schwer, auch weil – gemäß dem salutogenetischen Modell – beim Fördern der Gesundheit und des Wohlbefindens von Menschen eine Vielzahl personaler und organisationaler Faktoren zusammenspielen. Entsprechend viele Dimensionen gilt es beim Entwickeln eines zukunftsfähigen Konzepts der betrieblichen Gesundheitsförderung beziehungsweise des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu berücksichtigen. Zusammenfassend lassen sich sieben Ebenen beziehungsweise Dimensionen unterscheiden (siehe Grafik 1).



Grafik 1: Modell des betrieblichen Gesundheitsmanagements
(nach Angela Kissel/Birgit Huber-Metz)

1. Resilientes Unternehmen als Rahmen

Das Unternehmen hat den institutionellen Rahmen zu schaffen, der neben einem Bewahren der Gesundheit deren aktive Förderung ermöglicht. Hierfür zählen unter anderem

- **das Schaffen von (flexiblen) Arbeitszeitmodellen, die sich auch an den privaten Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren,**
- **eine gesundheitsfördernde und sinnstiftende Arbeitsorganisation sowie**
- **das Bereitstellen der hierfür erforderlichen Ressourcen an Geld, Zeit und Personal.**

2. Gesunde Führung als (Unternehmens-)Ziel

Wichtig ist eine Unternehmens- sowie Führungskultur, die auch das Thema Gesundheit im Fokus hat. Um eine solche Kultur zu entwickeln, gilt es Führungskräfte zu rekrutieren und zu fördern, die ein Gespür dafür haben, welche Auswirkungen ihr Verhalten auf das Wohlbefinden und somit die Gesundheit ihrer Mitarbeiter hat.

3. Gesundes Führen

Damit eine „gesundheitsorientierte Führung“ im Betriebsalltag erfolgt, gilt es auch, die Führungskräfte zu schulen. Sie müssen unter anderem lernen, mit ihren Mitarbeitern eine von Vertrauen geprägte Beziehung aufzubauen – damit im Gespräch mit ihnen auch die Gesundheit sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter belastende Faktoren thematisiert werden können. Sie sollten zudem wissen, welchen Einfluss ihr Vorgesetzten-Verhalten auf die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter hat.



4. Gesundes Arbeiten im Team

Das Thema „Wie gelingt es uns, trotz hoher Anforderungen eine gesundheitsfördernde Arbeitsatmosphäre zu

wahren?“ sollte auch regelmäßig auf der Agenda beispielsweise von Teambesprechungen stehen – unter anderem, damit die Mitarbeiter erfahren, dass sie von ihrer Führungskraft auch als Menschen wahrgenommen werden. Zudem sollte im Team über Strategien nachgedacht werden, wie in Zeiten einer hohen Arbeitsbelastung trotzdem eine gewisse Work-Life-Balance gewahrt werden kann beziehungsweise wann und in welcher Form ein Ausgleich erfolgen kann.

5. Individuelle Kompetenz zur Life-Balance

Burnout hat fast immer auch private Ursachen. Er wird jedoch zunächst im beruflichen Umfeld manifestiert, weshalb dieses häufig als alleiniger Verursacher erscheint. Also sollte den Mitarbeiter auch die Kompetenz vermittelt werden, selbst zu erkennen, wann sie an Belastungsgrenzen stoßen, um dann entweder die Belastung zu reduzieren und/oder einen Bedarf an Unterstützung zu signalisieren.

6. Angebote zur Gesundheitsförderung

Den Mitarbeitern sind zudem Angebote zu unterbreiten, mit denen sie ihre Gesundheit fördern und bewahren sowie bei „Krisen“ wiederherstellen können. Diese Förderungs- und Unterstützungsmaßnahmen können sehr vielfältig sein – abhängig davon, ob bei ihnen der Hebel beim Individuum oder der Organisation angesetzt wird oder die Zielgruppe bereits erkrankte oder (noch) gesunde Mitarbeiter sind (siehe Grafik 2):

Anhand der vier Dimensionen Individuum und Organisation sowie Pathogenese und Salutogenese können Unternehmen auch eine Standortanalyse durchführen und ermitteln, wo bei ihnen noch ein Handlungs- beziehungsweise Change-Bedarf besteht.

7. Gesundheit als Projekt

Das Projekt „Entwickeln und Implementieren eines zukunftsfähigen

Gesundheitsförderungskonzepts im Unternehmen“ braucht die Unternehmensleitung als Auftraggeber. Maßnahmen zur Förderung der Salutogenese greifen und wirken in einer Organisation in der Regel nur, wenn in der Unternehmensleitung ein Commitment über deren Notwendigkeit besteht und sie deshalb deren Einführung aktiv promotet und nachhaltig unterstützt.

Grafik 2: Dimensionen eines zukunftsweisenden Gesundheitsförderungskonzepts



Gesundheitsorientiertes Führen

Eine Schlüsselrolle beim Einführen eines zukunftsweisenden und -fähigen Gesundheitsförderungskonzepts in Unternehmen spielen die Führungskräfte. Sie sollten aufgrund des steigenden Veränderungsdrucks unter dem die Unternehmen stehen und der vielen neuen Herausforderungen, die hieraus an die Mitarbeiter resultieren, ihr Selbstverständnis überdenken und ihre Rolle neu definieren. Sie müssen lernen, den Mensch Mitarbeiter mit

seinen Wünschen und Bedürfnissen stärker in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns zu stellen, weil nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter die gewünschte oder geforderte Leistung erbringen. Das erfordert auch Führungskräfte, die aufgrund ihrer Persönlichkeit in einem zunehmend von geringer Planbarkeit geprägten Arbeitsfeld die erforderliche Ruhe und Gelassenheit ausstrahlen, um ihren Mitarbeiter den gewünschten Halt zu bieten. Das setzt auch eine gesunde Selbstführung seitens der Führungskraft voraus. Verfügen die Führungskräfte eines Unternehmens über diese Kompetenz, dann ist in der Regel ein erster wichtiger Schritt in Richtung „Schaffung eines gesundheitsfördernden Arbeitsumfelds“ getan.

Zu den Autorinnen:

Angela Kissel und Birgit Huber-Metz sind Geschäftsführerinnen des Unternehmens *Balance für Lebens, Urbar* (bei Koblenz), das Einzelpersonen beim Aufrechterhalten oder Wiederherstellen der gewünschten Balance in ihrem Leben und Unternehmen beim Erhalt der Gesundheit und Leistungskraft ihrer Mitarbeiter unterstützt (Tel.: 0261/9623 112, E-Mail: info@balance-fuers-leben.de; Homepage: www.balance-fuers-leben.de)



Angela Kissel



Birgit Huber-Metz

Anzeige

Ausbildung zum Systemischen Gesundheitscoach.



Beginn des 1. Moduls:
19.09.2013

Nachhaltiges Gesundheitsmanagement durch Coaching

Ihre Ausbildung zum systemischen Gesundheitscoach umfasst:

- praxisrelevante systemische Coaching-Methoden
- einen ganzheitlichen Blick auf Gesundheit, Arbeit & Leben
- 3 Module mit viel Raum zu Aktivität und Selbstreflexion

Infos unter www.balance-fuers-leben.de
oder telefonisch unter +49 (261) 962 33 10

Wir senden Ihnen gerne ausführliche
Informationen.

FAX an 0261 / 9623 114

oder einsenden an: **institut für salesmanagement – Kloostergut Besselich – 56182 Urbar**
genauere Informationen erhalten Sie auch auf **www.ifsm-online.com**

Ja, ich habe Interesse an **Aus- und Weiterbildung am Mittelrhein**

- ☐ Senden Sie mir bitte Infos zur **Ausbildung zum zertifizierten Sales-Coach ifsm** zu
- ☐ Senden Sie mir bitte Infos zur **Ausbildung zum systemischen Gesundheitscoach** zu
- ☐ Senden Sie mir bitte Infos zur zum **Seminar „Prinzip der minimalen Führung“** zu
- ☐ Senden Sie mir bitte Infos zu folgender Veranstaltung zu: _____

Ja, die Angebote von **Balance fürs Leben** interessieren mich,

- ☐ bitte senden Sie mir die **Unternehmensbroschüre** zu

Ja, die Angebote von **Kissel-Consulting** interessieren mich,

- ☐ bitte senden Sie mir regelmäßig den online-newsletter zu folgender E-Mail-Adresse:

- ☐ bitte senden Sie mir die Unternehmensbroschüre zu

Ja, die Angebote von **ifsm – institut für Salesmanagement** interessieren mich,

- ☐ bitte senden Sie mir regelmäßig den **online-newsletter** zu folgender E-Mail-Adresse:

- ☐ bitte senden Sie mir die **Unternehmensbroschüre**

Institution/Firma

Vor-, Nachname

Funktion

Strasse/Postfach

PLZ/Ort

Tel.

Fax

E-Mail

Privatadresse/-Telefon



Impressum

**ifsm – Institut für Salesmanagement
GmbH & Co. KG**

Amtsgericht Koblenz HRA 21214
USt.-IdNr. DE 273304625

Persönlich haftende Gesellschafterin:
ifsm Verwaltungs GmbH
Amtsgericht Koblenz HRB 23584

Geschäftsführer:
Uwe Reusche & Klaus Kissel

Inhaltlich Verantwortliche gemäß
§ 10 Absatz 3 MDStV:
Uwe Reusche, Klaus Kissel

Anschrift:
Klostergut Besselich
D-56182 Urbar
Tel. +49 (261) 9 62 36 41
Fax. +49 (261) 9 62 31 14
email: info@ifsm-online.com

Gestaltung:
Pellicci Kommunikation
Veilchenweg 25
01326 Dresden
Tel. +49 (351) 33 27 33 0
Fax +49 (351) 33 22 39 9
email: info@pellicci.de

Bildnachweise
[shutterstock.com](https://www.shutterstock.com) – diverse Motive
[iStockphoto](https://www.iStockphoto.com) – diverse Motive
© Andreas Stürz – Illustrationen
© Jörg Vollmer – Fotolia.com
© Olga Schultze – os-fotozauber



ifsm – das Institut für Salesmanagement ist das Qualifizierungs- und Entwicklungsberatungsunternehmen im Bereich Salesmanagement. Wir beraten und begleiten Sie rund um die Themen Sales-Management, Verkauf und Sales-Organisationsentwicklung.

Wir bieten Ihnen u.a.:

- Qualität durch langjährige erfolgreiche Beratungstätigkeit zu den Themen Sales-Development und Leadership
- Praktische Beratung, abgestimmt auf neueste wissenschaftliche Erkenntnisse
- Systemische Organisationsentwicklung
- ein Interdisziplinäres Trainerteam mit vielen eigenen Sales-Erfahrungen und weitreichendem Methodenwissen in Sachen Sales

www.ifsm-online.com