

Unsere Themen in dieser Ausgabe:

Das Hasen-Schlangen-Syndrom – oder wie die aktuelle Krise lähmt / Seite 1-2

Perspektivenwechsel frühzeitig lernen / Seite 4

Wie effektiv ist Training on the Job im Vertrieb wirklich? / Seite 3

An Weihnachten sinnvoll schenken / Seite 2

Hotel-Tipp für Visionen 2009 / Seite 4



Sehr geehrte Damen und Herren,

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit unserem Newsletter

Ihr Klaus Kissel und Uwe Reusche
Geschäftsführer ifsm

Das Hasen-Schlangen-Syndrom – oder wie die aktuelle Krise lähmt

Kennen Sie die Reaktion eines Hasen, wenn er auf eine Klapperschlange trifft? Er fixiert die Schlange und vergisst dabei, dass er viele Möglichkeiten hätte, der Gefahr zu entinnen. Was hat dieses Verhalten aus dem Tierreich mit der aktuellen Krise zu tun?

Sehr viel.

Die gegenwärtige Entwicklungsdynamik von Markt und Gesellschaft stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. Relevante Rahmenbedingungen ihres unternehmerischen Handlungsraumes haben sich wesentlich geändert, es steht nicht mehr die Wettbewerbs-, sondern die Überlebensfähigkeit durch den unkalkulierbaren Markt wesentlich im Mittelpunkt. Viele Unternehmer haben

Reaktive Muster sind oft: Streichen des Budgets oder der Investitionen / Abwarten und nichts tun / Mitarbeiter entlassen / Sparkurse / Aktionismus / usw...

Sicherlich alles Muster, die Sie kennen und schon selbst erlebt haben. Dabei kann natürlich auch Abwarten bzw. die Situation aussitzen eine gute Strategie sein. Wichtig ist jedoch, dass dies nicht als Reflex passiert, sondern hinter dem Abwarten und Aussitzen eine Strategie steckt.

Die Frage entsteht somit, wie Ihr Unternehmen oder Ihre Vertriebseinheit diese massive Krise organisationsintern angemessen verarbeiten und sich dabei gleichzeitig auf zukünftige Ereignisse vorbereiten kann.

Wir sind der Überzeugung, dass durch die aktuelle Situation die Komplexität der Märkte noch radikaler zunehmen wird. Die Phasen der Schwankungen von Auf und Ab werden sich beschleunigen. Somit wird es die Aufgabe des Managements sein, heute eine Organisationsform zu gestalten, die zukünftig in der Lage ist, schnell auf Markt und Veränderungen zu reagieren. Sich mit Schwankungen auseinander zu setzen und Szenarien zu entwickeln, die es der Organisation ermöglicht, schnell und effektiv kreative Schritte gegen Umsatzeinbrüche (Wie gehen wir z.B. mit Schwankungen des Umsatzes von 30% und mehr um), Margenverluste usw. einzuleiten, anstatt sich auf ein kontinuierliches Wachstum einzustellen.

Lesen Sie weiter auf Seite 2

Die Komplexität der Märkte wird radikal zunehmen

sich auf einen wachsenden Markt eingestellt und ihre Organisation darauf ausgerichtet. Strategische Wachstumsszenarien und die damit verbundenen operativen Ausrichtungen standen bis vor kurzem im Fokus des Managements. Es wurde geplant, investiert und trainiert, um das Ziel schnell und effektiv zu erreichen. Und nun sind alle überrascht von dem Tempo der Krisenspirale.

Durch die unvorhergesehene Spiralendynamik der Veränderung agieren viele Unternehmen somit wie der Hase. Sie erstarren fast, wenn sie sich mit der Krise beschäftigen. Erstarren heißt auch verfallen in alte Muster, wie man Krisen bisher begegnet ist.

Einladung zum Sales Coach Schnuppernachmittag

Wir laden Sie ganz herzlich zu unserem Schnuppernachmittag ein, an dem Sie die Möglichkeit haben, uns als Ausbildungsleiter persönlich kennen zu lernen. In einem Vortrag werden wir näher auf das Thema eingehen: „Was ist systemisches Sales-Coaching und welche Vorteile bietet diese Form der Beratung im Vertrieb?“ und die einzelnen Ausbildungsbausteine und Inhalte präsentieren.

Natürlich gibt es hier auch genügend Zeit, uns gegenseitig kennenzulernen und Ihre Fragen zu beantworten.



Klostergut Besselich Ausbildungszentrum ifsm

Termin Schnuppernachmittag:

18. Dezember 2008 | Uhrzeit: 14 - 18 Uhr
Klostergut Besselich | Urbar bei Koblenz

Anmeldung, Infos und Termine unter **Tel. 0261 / 9 62 36 41** oder: www.ifsm-online.de/salescoach.htm

Eine wichtige Ausgangsbasis für den nachhaltigen Erfolg solcher Prozesse ist, die Organisation selbst in eine intensive Auseinandersetzung über die aktuelle Situation und somit über die Beweggründe und die Dringlichkeit der Veränderung zu führen. Es geht hierbei um das Schaffen geeigneter und umfassender Kommunikationsmöglichkeiten. Nur ein vergemeinschaftetes Verständnis der aktuellen und der zu erwartenden Problemlage lässt genug Bereitschaft entstehen, konstruktive Energien für die neue Richtung aufzubringen. Auf der einen Seite gilt es, existenzielle Dringlichkeiten klar und deutlich zu machen, gleichzeitig wird aber ein Attraktor benötigt, der die Entwicklung in eine

Jetzt ist die Chance, Strukturen neu zu entwickeln

bestimmte Richtung zieht. Eine attraktive Zukunftsperspektive, ein Lösungshorizont, der bei aller Anspannung real erreichbar erscheint und für die es sich lohnt, sich besonders anzustrengen, bzw. teilweise Opfer auf sich zu nehmen. Ohne diesen Zielpunkt in der Zukunft ist jedoch jede Veränderung nur ein Verlust ohne neue Perspektive. Überleben ist sicher keine attraktive Zukunftsperspektive – es geht um weiterführende Zielrichtungen, die in einer solchen Zeit in den Focus rücken sollten.

In diesen Phasen wechselhafter Entwicklung zeigt sich die Qualität echter Führungskräfte. Die vergangenen Jahre positiver Wachstumsraten und das Managen der Expansion haben viele Führungskräfte und deren Organisationsstrukturen träge gemacht, nach dem Motto

„Never change a winning structure“. Viele haben aber auch eine Entwicklung, wie sie derzeit zu bewältigen ist, noch nicht erlebt und sind in Ihrem Repertoire auf Wachstumskurs stehen geblieben – im Lehrbuch sind solche Entwicklungen nicht antizipierbar.

Jetzt braucht es neuen Mut, vielleicht die Unterstützung, den klaren Blick von außen, den Sparring-Partner, der für wichtige und oft existenzielle Entscheidungen einen Reibebaum bietet. Jemand, dessen Job es ist, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu unterstützen.

Jetzt ist die Chance, auch Strukturen, die bisher auf ein kontinuierliches Wachstum ausgerichtet waren, neu zu entwickeln. Die Chance, alte Zöpfe abzuschneiden, zukunftsfähige Strukturen zu entwickeln, vielleicht Mitarbeiter in kleineren Einheiten als Unternehmen im Unternehmen als Flottenverband zu flexibilisieren und damit insgesamt beweglicher zu werden, ist gerade gegeben. Jedenfalls ist damit eine Potenzierung der kreativen Vielfalt zu erreichen. Es geht also auch darum, durch Zulassen und Anwachsen von organisationsinterner Vielfalt dafür Sorge zu tragen, dass die aktuelle Situation und auch zukünftig unvorhersehbare Ereignisse der Märkte und deren Auswirkungen schnell und effizient bearbeitet werden können. Hierbei könnte die Hauptausrichtung auf den Vertrieb unterstützend wirken.

Fangen wir bei den Mitarbeitern an der Schnittstelle zum Kunden, dem Vertrieb an. Welche Herausforderungen stellen sich dem Vertrieb in der aktuellen Situation und in zukünftigen Szenarien, und was bringen sie für diese Herausforderungen mit? Was sind unsere Chancen, Risiken, Stärken und



Schwächen für die aktuelle Herausforderung? Was benötigen sie auf den Ebenen Team, Management, Organisation? Wie wollen Sie mit Schwankungsbreiten von zum Beispiel 30% in Umsatz und Ertrag umgehen und welche Tools stehen zur Verfügung? Welche eigene Strategie haben sie, um dem Markt entsprechend zu begegnen?

Dies sind nur einige exemplarische Fragen, die gemeinsam mit externen Profis, deren Kerngeschäft im Managen von Veränderungsprozessen besteht, bearbeitet und lösungsorientiert die Herausforderungen unserer Zeit angepackt werden, statt vor der Schlange der Veränderung zu erstarren. **Denn mitten in der Nacht entsteht der neue Tag** und wer jetzt richtig investiert, sichert seine Ausgangsposition für morgen.

Gerne begleiten wir Sie bei der Entwicklung der notwendigen Veränderungen durch gezieltes Einzelcoaching, professionellem Projektmanagement oder bei der Planung und Durchführung von Change Projekten. Denn eines können wir mit Bestimmtheit prognostizieren: Das Leben und das Wirtschaften ist zyklisch, also schauen wir der Schlange fasziniert in die Augen, zwinkern ihr zu, packen Sie in unser Terrarium, wo Sie unser Kapital der bewältigten Erfahrungen anreichert und schmückt.

Mit unserer Unterstützung können Sie rechnen!

An Weihnachten sinnvoll schenken



Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!!! (Erich Kästner)

Was könnte ich denn schenken, was wirklich Sinn macht? Vielleicht stellen Sie sich gerade diese Frage. Dann haben wir einen ganz besonderen Tipp für Sie – Geschenke, die in die Welt ein klein wenig mehr Herz bringen.

Unter www.plan-deutschland.de können Sie durch Ihre finanzielle Unterstützung einem jungen Menschen einen Monat die Berufsausbildung ermöglichen. Oder Sie geben Ihren Anteil zur Einrichtung und Ausstattung einer Schulklasse mit Schulmöbeln in der dritten Welt.

Jedes Geschenk trägt dazu bei, Gutes zu tun und das Leben von Kindern und deren Familien in den ärmsten Ländern der Welt zu verbessern. *Ifsm* unterstützte im Oktober 10 Studenten mit einem Stipendium – für Hilfe zur Selbsthilfe.

Wie effektiv ist Training on the Job im Vertrieb wirklich?

Am Abend zeigte sich die Vertriebsmitarbeiterin sehr zufrieden. Heute war ihr Training-on-the-Job-Tag mit einem externen Coach. Einen Tag lang hatte er sie zu drei unterschiedlichen Kundenterminen begleitet und nach jedem Termin intensiv Feedback gegeben.

Nun wusste Sie, was sie schon richtig gut und was sie noch verbessern kann. Sie war müde und es war gut, dass es jetzt auch vorbei war. Im Feedbackbogen bescheinigte sie dem Coach eine gute Auffassungsgabe, guten Kontakt und „tolle Hinweise“.

Aber würde sie es nun morgen besser bzw. anders machen? Hat dieses Training denn auch einen hohen Nutzen im Sinne einer

Weiterentwicklung? Wir denken NEIN.

Warum? Haben Sie schon einmal versucht, ein erhaltenes Feedback umzusetzen, ganz nach dem Motto: „wenn der Kunde das sagt, gehen sie wie folgt vor...“? Wir vermuten, die Umsetzung hat so manchem von Ihnen Schwierigkeiten bereitet. Und unsere Erfahrung ist, dass dann die mangelnde Umsetzung auf den Alltag geschoben wird: „Ich fand die Idee sehr gut, allerdings im täglichen Geschäft denke ich nicht mehr daran, habe es aus dem Auge verloren“. Wenn wir uns entwickeln möchten, brauchen wir mehrere Impulse, Reflexions-schleifen, emotionales Lernen und ein Training in der aktiven Umsetzung, damit

gedachtes Verhalten in Handlung umgesetzt werden kann.

Genau aus diesem Grund denken wir, dass die vorgestellte Art von Vertriebscoaching endgültig der Geschichte angehören soll. Erst eine zielgerichtete Entwicklungsarchitektur sichert Ihren Invest und bringt einen schnellen ROI.



Wie könnte ein erfolgreiches Training on the Job - Konzept aussehen?

Wenn wir Verhaltenstraining einmal in vier Schritte unterteilen, können wir folgende Entwicklungsstufen festhalten:

1. Stufe: Unbewusste "Nicht - Kompetenz"

Der Verkäufer hat einen bestimmten Weg, seine Produkte zu verkaufen, dabei übersieht er Möglichkeiten, noch besser bzw. zielgerichteter zu verkaufen. Diese Ansätze kann er aber aus seiner Brille nicht mehr erkennen, er braucht eine Beobachtung von außen – also Feedback. Nach einer Beobachtung bei einem Verkaufsgespräch in der Praxis erhält er Feedback und kommt somit in die nächste Stufe der Weiterentwicklung.

3. Stufe: Bewusste Kompetenz

In einem Rollenspiel kann nun der Coach mit dem Verkäufer die Verhaltensänderungen bewusst trainieren. Und zwar so lange trainieren, bis Coach und Verkäufer merken, dass dieses Verhalten nun gut als bewusste Kompetenz im Verhaltensrepertoire des Verkäufers verankert ist.

2. Stufe: Bewusste Nicht-Kompetenz

Nun weiß der Verkäufer, dass er etwas verändern sollte, um erfolgreicher zu werden. Im Gespräch mit dem Coach ist nun zu prüfen, ob er bereit ist, dieses Feedback umzusetzen und wie ein Veränderungsziel aussehen könnte.

4. Stufe: Unbewusste Kompetenz

Im Coaching werden nun Zielvereinbarungen für die Praxis vereinbart, d.h. es werden Erfolgsfaktoren bestimmt, an denen der Verkäufer erkennen kann, dass er das trainierte Verhalten mit Erfolg in der Praxis angewandt hat. Wenn diese Erfolgsfaktoren erreicht sind, ist das Verhalten erfolgreich integriert worden und aus der Unbewussten Inkompetenz ist eine Unbewusste Kompetenz geworden. Nach diesen 4 Schritten war das Coaching auch erfolgreich.



Das **ifsm-Training-on-the-Job Konzept** berücksichtigt dieses 4-Stufen-Entwicklungsprinzip. Dabei gehen wir wie folgt vor:

1. Vorgespräch mit dem Vertriebsleiter und Auftragsklärung
2. Kick-Off-Workshop (Kennenlernen, Ziele der Verkäufer, Rahmenbedingungen, Entwicklungsziele festlegen, erste Rollenspiele und Trockentraining)
3. Training on the Job Tage mit den Verkäufern (Kundenbesuch, Feedback, Trainingsphase, Zielfestlegung, neuer Termin, Erfolgsreview)
4. Zweiter Training on the Job Tag
5. Review der Gesamtmaßnahme mit Vertriebsergebnissen, Prozessverbesserung in der Mannschaft mit dem Vertriebsleiter

Wenn Sie mehr über unser Vorgehen hören möchten, freuen wir uns über einen gemeinsamen Termin mit Ihnen. Für interne Sales-Coachs, die diese Art des Feldtrainings lernen möchten, empfehlen wir unsere Sales-Coach-Ausbildung, die im Februar 2009 startet. (Siehe Seite 1)

Perspektivenwechsel frühzeitig lernen...

„In Unternehmen wird zuviel diskutiert und zu wenig Dialog geführt...“ sagt Christoph Thomann, einer der führenden Klärungshelfer in der deutschen Coaching- und Mediationsszene. Woran liegt das?

Ein Grund ist, dass es den Führungskräften oft nicht möglich ist, vor den Gesprächen einen Perspektivenwechsel einzunehmen. Wie sieht das Ganze aus der Brille meines Gegenübers aus? Habe ich an dieser Sichtweise Interesse? Dabei kann es so lustvoll sein, einen Perspektivenwechsel einzunehmen. Wir finden es daher ganz erstaunlich, dass solche Ansätze bereits in der Schule auf geniale Weise gefördert werden. Ein Schüler einer fünften Klasse schrieb folgenden Text:

Hänsel und Gretel (aus Sicht der „Hexe“)

Eines finsternen Herbstmorgens kamen zwei unverschämte kleine Kinder an mein so schönes Lebkuchenhaus und brachen sich einfach, ohne zu fragen, die erstbesten Lebkuchen aus meinem Haus. Als ich das sah, ging mit mir alles durch. Ich ging hinaus, schnappte mir die zwei, steckte sie in einen Käfig und flunkerte ihnen vor, dass ich sie braten und essen wolle, sobald der Ofen heiß genug sei. Das hätte ich nicht sagen sollen, denn diese naiven Kinder glaubten mir sogar. Und stellt euch vor, sie dachten sogar ich wäre eine Hexe. So zitterten sie die ganze Zeit vor Angst in ihrem Käfig, während ich so tat, als ob ich den Ofen ent-

zündete. Jetzt kam ich zu den Kindern und schob den Riegel zurück, ließ sie raus und wollte noch einmal nach dem nicht existierenden Feuer sehen. Und als ich mich so in den Ofen beugte, rannte der Junge, der sich Hänsel nannte, von hinten auf mich zu und stieß mich in den Ofen. Dann gingen sie nach Hause und alle Welt dachte ich wäre im Feuer verbrannt, doch nur ich weiß, dass es das Feuer ja gar nicht gab. Und wenn ich nicht gestorben bin, nun ja, dann lebe ich noch heute.



Hotel-Tipp für Visionen 2009

Uwe Reusche durfte vor kurzem in einem ganz besonderen Hotel einen Workshop halten, welches in Deutschland sicher noch nicht allzu bekannt ist – aber Raum und Gelegenheit für viel Kreatives bietet. Schon die Anreise ist ein Erlebnis: „Bei der Aufahrt mit der Seilbahn zum Hotel, hat man

schon das Gefühl, dass die Gedanken freier werden.“ 1.500 Meter über dem Alltag liegt das Hotel Vigilius Mountain Resort – ein Hotel für visionäre Köpfe und ein Ort, bei dem Ruhe und Gelassenheit keine Fremdwörter sind. Hier hat man das Gefühl, in eine andere Welt einzutauchen, die es

ermöglicht, den Blick wieder auf sich selbst und das Wesentliche im Business zu richten. Nichts wird hier verstopft durch Überfluss, nichts Aufdringliches – alles ist klar und offen. Also für uns der Hotel-Tipp für Visionen 2009. Schauen Sie einmal rein:

<http://www.vigilius.it>

Beiratstreffen



Gesellschaftliche Trends bis zum Jahr 2012 in Verbindung mit der Nachhaltigkeit standen im Mittelpunkt des ifsm Beiratstreffens, das am 6. und 7. Juni in Salzburg stattfand.

Wir danken dem wissenschaftlichen Beirat für die aktive Unterstützung!

Termine Sales Coach Ausbildung

Modul 1:	18. bis 21.02.2009	Klostergut Besselich Urbar, ifsm-Sitz
Modul 2:	25. bis 28.03.2009	Klostergut Besselich Urbar, ifsm-Sitz
Modul 3:	13. bis 16.05.2009	Klostergut Besselich Urbar, ifsm-Sitz
Modul 4:	24. bis 27.06.2009	Klostergut Besselich Urbar, ifsm-Sitz
Modul 5:	07. bis 10.10.2009	Klostergut Besselich Urbar, ifsm-Sitz

Ihr Kontakt zu ifsm:

Frau Anja Pffor

Tel. 0261/9623641

Fax: 0261/9623114

Klostergut Besselich

D-56182 Urbar

Andere Wege im Vertrieb gehen
www.ifsm-online.com

