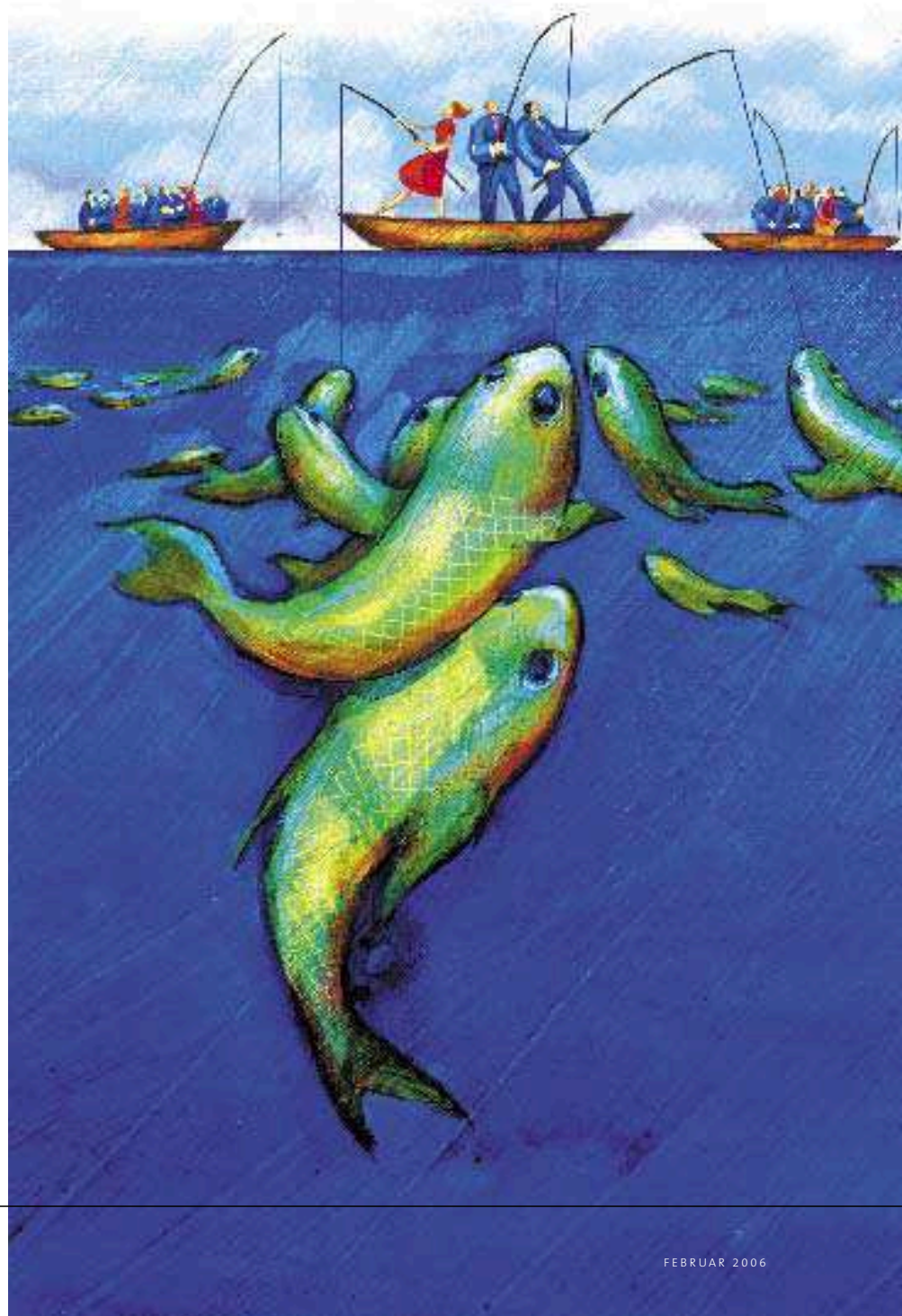


## NEUKUNDEN - GEWINNUNG

# So angeln Sie den dicken Fisch

**F**ür Rainer Scharf, Geschäftsführer der Piab Vakuum GmbH in Friedberg, steht fest: „Wer in der oberen Liga einer Branche mitspielen will, braucht eine perfekt organisierte Vertriebsstruktur und Verkäufer, die ihr Handwerk exzellent beherrschen.“ Obwohl für ein 26-köpfiges Unternehmen eher ungewöhnlich, lässt er daher seit fünf Jahren seine Außendienstler und Vertriebsinnendienstler zweimal pro Jahr für die Neukundenakquisition, Kundenorientierung und Messepräsentation schulen. Dass sich der Aufwand lohnt, zeigen die Erfolge: Dank der Anstrengungen stieg der Umsatz des Anbieters für Vakuumtechnologie im Jahr 2005 trotz harter Konkurrenz erneut zweistellig. Piab-Chef Rainer Scharf eröffnete jüngst eine Niederlassung im Raum Düsseldorf. Und das Personal in der hessischen Zentrale soll in diesem Jahr um acht Mitarbeiter aufgestockt werden.

**Ganzheitliche Lösungen.** Maßgeblichen Anteil an diesem Erfolg hat nach Ansicht der Vertriebstrainerin Anne-Rose Raisch aus Waldenbuch/Stuttgart, dass die Piab-Verkäufer ihren Kunden eine ganzheitliche Lösung anbieten, Nutzensvorteile aufzeigen und konsequent Value-based-Selling betreiben (siehe Interview Seite 32). Denn kein Unternehmen darf heute noch erwarten, dass sich die Produkte allein deshalb verkaufen, weil sie besser sind als die der Konkurrenz. „Heutzutage sind Verkäufer Vorteilsberater. Sie müssen dem Kunden nachvollziehbar aufzeigen, wie die angebotene Leistung dessen Wettbewerbslage, beispielsweise durch Einsparpotenziale in der Produktion, verbessert“, erklärt die Vertriebsexpertin. Der Preis, um den es sonst meist



## Das Neukundengeschäft ist **DAS LEBENSELIXIER** eines Unternehmens. Auch mit kleinen Budgets lassen sich die Umsätze merklich steigern. Im zweiten Teil der ProFirma-Serie erfahren Sie, wie Sie die Akquise optimieren. VON MICHAEL GESTMANN

geht, spielt eine weniger zentrale Rolle, wenn es durch wert-orientierten Verkauf gelingt, dass der Kunde der Kompetenz des Verkäufers und des ganzen Unternehmens vertraut.

Längst nicht alle Firmen betreiben ihr Neukundengeschäft derart systematisch. Im Gegenteil, wenn der Umsatz nicht mehr stimmt, reagieren viele Chefs mit hektischem Aktionismus. „Viele Vertriebsverantwortliche neigen zu Schnellschüssen und investieren zwar viel Geld in die Neukundengewinnung, sie erreichen aber nur selten die gesetzten Ziele, weil viele Akquiseprojekte halbherzig und damit ineffizient sind oder versanden“, berichtet Winfried Graichen, Chef des Beratungsinstituts Smart Change im schweizerischen Diepoldsau/St. Gallen. Lediglich in zehn Prozent aller Fälle resultiert aus den guten Vorsätzen und Ideen praktisches Tun. Das belegt eine Studie der amerikanischen Unternehmensberatung Donald Kirkpatrick's. Sie fand heraus, dass die „Haltbarkeit“ der angestrebten Maßnahmen nach Workshop-Ende bei maximal drei Monaten lag.

**Inkonsequenz-Buster gesucht.** Jack Welch, der frühere General-Electric-Boss, reklamiert daher zu Recht: „Ghost-Buster, wer braucht die? Wir brauchen Armeen von Inkonsequenz-Bustern in unseren Betrieben!“ Denn Inkonsequenz untergräbt die meisten Vertriebsprojekte. In mehr als 70 Prozent der Fälle werden laut dem Veränderungsexperten Winfried Graichen Budgets oder Zeitlimits überschritten. Die wenigsten Vertriebsoffensiven liefern daher den erwarteten Erfolg. Was ist also zu tun? Viele Unternehmen glauben, in Sachen Neukunden-Akquise alles versucht zu haben. „Klassische Werbung ist teuer, der Nutzen aber zweifelhaft, PR eignet sich als flankierendes Instrument, und Direktmarketing muss schon sehr professionell betrieben werden, damit der Erfolg stimmt“, beschreibt Thomas Lau,

Chef der Laudatio Assekuranzmakler GmbH, Würselen, seine Erfahrungen.

Insofern überrascht es nicht, dass kleine und mittelständische Unternehmer, fragt man sie nach dem Königsweg der Neukunden-Akquise, meist antworten: „Kundenempfehlungen.“ Ein gutes Beziehungsmanagement gehört für sie vor allem im Business-to-Business-Bereich zum Pflichtprogramm. „Die Crux ist nur, dass sogar die beste Kontaktpflege selten ausreicht, um über Kunden, die auf Grund von Empfehlungen kommen, ein kontinuierliches Unternehmenswachstum zu erreichen“, erklärt Vertriebsexpertin Anne-Rose Raisch.

**Neue Wege.** Wie man trotz kleinen Budgets erfolgreich akquiriert, zeigen Christine und Gernot Marquardt, Inhaber des Hotels Waldknechtshof im schwäbischen Baiersbrunn. Nachdem sie ihren denkmalgeschützten Gutshof, seit Jahrhunderten in Familienbesitz, aufwändig restauriert hatten, mussten die beiden Geschwister möglichst rasch Kunden und Gäste gewinnen. „Wir setzen dabei im Wesentlichen auf Mailing-Aktionen und bewerben unser Tagungszentrum offensiv“, erklärt Dr. Gernot Marquardt. Die Inhaber des Waldknechtshofs besorgten sich gutes Adressmaterial, ergänzten es ständig durch eigene Adressen und ließen sogar eigens eine Softwarelösung programmieren, um die Adressverwaltung mit Direktmarketing-Aktionen verbinden zu können.

Beim Texten der Kundenanschriften verzichteten sie auf externe Unterstützung. Trotzdem war ihre Responsequote hoch. Wie sich das erklärt? „Unsere Anschreiben und Formulierungen sind vielleicht nicht so durchgestylt und geschliffen, dafür aber sehr authentisch und glaubwürdig“, erklärt Christine Marquardt. Sie sitzt auch stunden-

weise am Telefon, um bei potenziellen Kunden nachzuhaken und sie zu einem „Schnuppertermin“ einzuladen. „Spätestens bei einem Gourmet-Essen, zubereitet von unserem vom Michelin-Führer ausgezeichneten Koch, ist der Neukunde überzeugt“, erzählt Hotelchefin Marquardt.

Auch Finanzdienstleister Thomas Lau schwört auf Direktmarketing. Um an Termine in Firmen zu kommen, beauftragte er den Neuhofer Profi-Akquisiteur Andree Literski, Chef von TPL Termin-Produktion Literski. „Die Honorierung erfolgt nur bei Erfolg, das heißt pro Termin, mein Risiko ist daher überschaubar“, berichtet Thomas Lau.

Auch sonst überlässt der Würseler Vorsorgespezialist nichts dem Zufall. Unterstützt durch eine Werbeagentur, identifizierte sein Unternehmen Laudatio Assekuranz frühzeitig neue Märkte, etwa die 48-plus-Generation. Mit dem Webportal [www.48plus.de](http://www.48plus.de) und maßgeschneiderten Lösungen inszenierte Thomas Lau für diese Zielgruppe einen starken Außenauftritt.

**Fit für die Akquise.** Damit bei ihm der Laden nicht nur im übertragenen Sinne läuft, ließ Peter Grünwald, der mit 30 Mitarbeitern in Weimar und Mainz Ladeneinrichtungen plant und vertreibt, seine Vertriebsmitarbeiter eigens für die Akquise fit machen. „Trainingsthemen waren beispielsweise, wie man sich auf Messen richtig verhält, was Kundenorientierung im Tagesgeschäft bedeutet, aber natürlich auch die Telefonakquisition und das Verhandeln in Kundengesprächen“, erklärt Peter Grünwald. Nicht jedem Verkäufer falle es leicht, täglich zum Hörer zu greifen und Kundentermine zu vereinbaren. „Erfolgreich ist nur, wer bereit ist, die eigene Komfortzone zu verlassen, wer motiviert ist, wer sich selbst gut managt und sein Akquise-Pensum diszipliniert

### Linktipps

[www.arraisch.de](http://www.arraisch.de)  
Kostenfreier  
Vertriebseffektivitätstest  
[www.acquisa-premium.de](http://www.acquisa-premium.de)  
[www.smart-change.com](http://www.smart-change.com)

abarbeitet“, sagt Trainerin Anne-Rose Raisch. Verkäufer sollten den Nutzen für den Kunden in den Mittelpunkt der eigenen Argumentation stellen, emotional verkaufen und gleich zu Beginn des Gesprächs Interesse wecken. Dabei ist eine gute Vorbereitung auf das Kundengespräch das A und O.

Den Dreh- und Angelpunkt bildet dabei auch das optimale Zusammenspiel von Außen- und Innendienst, meint Beraterin Anne-Rose Raisch. „Kosten-/Nutzen-Rechnungen decken schonungslos auf, dass das Verkaufsergebnis des Außendienstes mitunter überbewertet wird“, erklärt die Beraterin. Ein Kundenbesuch eines Außendienstmitarbeiters kostet zwischen 250 und 400 Euro. Ein entsprechender telefonischer Kontakt des Innendienstes hingegen schlägt je nach Branche oft nur mit einem Zehntel der Kosten zu Buche.

Doch die Potenziale des Innendienstes werden bislang kaum genutzt. Meist begrenzen sich die Aufgaben des Vertriebsinnendienstes auf die Auf-

tragsannahme und -abwicklung und die Erstellung von Angeboten.

Einer, der bereits auf verbesserte interne Abläufe achtet, ist Rainer Scharf von der Piab Vakuum GmbH. Zunächst wurden dort per Prozessanalyse die Schwachstellen in den Abläufen ermittelt. Dabei stellte sich etwa heraus, dass die Koordination zwischen Innen- und Außendienst verbessert werden musste. Neuerdings betreut auch der Innendienst Kunden und akquiriert telefonisch, quasi als „Verkäufer ohne Auto“. „Unser Außendienst hat dadurch mehr Freiräume, um sich um die betreuungsintensiven Schlüssel- und Zielkunden zu kümmern“, erklärt der Geschäftsführer.

**In Medien präsent sein.** Die Kommunikation nach außen, per Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, gilt als ideale Ergänzung zu Direktmarketing-Aktivitäten. Denn mitunter sorgt die PR-Arbeit nicht nur dafür, dass der Bekanntheitsgrad des Unternehmens erhöht wird, sie kann sich auch auf die direkte Akquisition positiv auswirken. Bei-

## „Erfolgreiches Direktmarketing muss professionell betrieben werden.“

THOMAS LAU, Laudatio Assekuranzmakler, Würselen



Foto: Laudatio Assekuranz

spielsweise bei Reinhard Kuchenmüller, Inhaber des Unternehmens „Visuelle Protokolle“ in München, verbesserte die Pressearbeit spürbar die Auftragslage. „Als ich vor sieben Jahren meine Firma gründete, setzte ich zunächst auf Werbung und Direktmarketing“, berichtet der Architekt und Visualisierungsprofi Kuchenmüller. Vor rund sechs Jahren hatte er sich entschlossen, einen PR-Berater zu engagieren, der ihn und seine Leistungen in den Medien platzieren sollte. Der Erfolg konnte sich sehen lassen. „Einige der größten Projekte ergaben sich nach Artikeln, besonders nach Tageszeitungsbeiträgen“, so Kuchenmüller. Nachdem er als „Einzelkämpfer“ begonnen hatte, arbeiten mittlerweile dank verbesserter

### Acht Tipps

#### für ein erfolgreiches Mailing

1. Mailings müssen auffallen und zum Antworten animieren. Entwickeln Sie sich daher originelle, pfiffige Ideen, um die Aufmerksamkeit zu verstärken.
2. Aktualisieren Sie, auch wenn das Mehrarbeit bedeutet, vor Aktionen Ihren Adressbestand.
3. Strukturieren Sie Ihre Datenbank. Legen Sie dann die Adressenanzahl fest.
4. Achten Sie auf die verschiedenen Produktionszeiten der Mailing-Bestandteile wie Anschreiben und Antwortkarte, damit das Timing stimmt.
5. Machen Sie dem Empfänger die Rückantwort so leicht wie möglich, etwa durch Fax-Antwort, beigelegte Postkarte oder E-Mail.
6. Überlegen Sie sich im Vorfeld, mit welchem Rücklauf zu rechnen ist und ob Sie ihn zeitnah bewältigen können. Im Zweifel versenden Sie nur kleine Staffeln, damit der Kunde nicht lange auf eine Antwort warten muss.
7. Es lohnt sich, Mailings mit Telefonakquise zu verbinden. Oft garantiert erst dies den Erfolg.
8. Planen Sie die Zeit für die Nachtelefonate mit ein. Durchdenken Sie das gesamte Projekt sorgfältig, auch unter dem Aspekt der personellen Kapazitäten.

Auftragslage drei Mitarbeiter in Kuchenmüllers Team.

„Wer sich auf die massenmediale Bühne begibt, muss aber beachten, dass die Medien nach bestimmten Regeln funktionieren“, erläutert PR-Beraterin Gabriele Schäfer von „Perspektive Marketing“ in Bonn. So ist etwa bei Pressemitteilungen auf Aktualität und Nachrichtenwert zu achten. Und da Interviews, Zitate und regelmäßige Kolumnen ebenfalls ideale PR-Instrumente sind, sollten Unternehmer diese Chance nicht ungenutzt verstreichen lassen. Rudi Neuland etwa, Initiator des „Verbunds der exzellenten Tagungshotels“, schreibt regelmäßig in Fachmedien über seine Erfahrungen.

Um so weit zu kommen und nicht als „Eintagsfliege“ zu enden, muss die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich betrieben werden. Bestehende Medienkontakte sind sorgfältig zu pflegen. „Den meisten fehlen aber dazu die Zeit und die Kontakte“, sagt Kuchenmüller. Daher rät er auch anderen Unternehmen dazu, sich Gedanken über die Zusammenarbeit mit einem PR-Profi zu machen.

# Praxisratgeber von Haufe

## Für Ihre Unternehmenssicherung



### Frühes Handeln lohnt sich – Insolvenz als Chance

- ▶ Insolvenzverfahren, Haftung, Gläubigerschutz, Sanierung und Auswege
- ▶ Themen-Highlights 2. Auflage: Verbraucherinsolvenz & Restschuldbefreiung, Limited, neue Pfändungsfreibetragstabellen
- ▶ Auf CD-ROM: Gesetzestexte, Checklisten, Musterbriefe und Musteranträge

Inkl. CD-ROM  
**€ 39,80\***



### Risiken beherrschen, Risikokosten minimieren, Rating verbessern

- ▶ Controlling, Balanced Scorecard, Qualitätsmanagement als Plattform
- ▶ Fallbeispiele für IT-Lösungen
- ▶ Special: Bewertungsleitfaden für Risiken
- ▶ Auf CD-ROM: Checklisten, Excel-Tools, Demo-Version Haufe Risikomanager

Inkl. CD-ROM  
**€ 39,80\***



### Outsourcing – Konzentration auf die Kernkompetenzen

- ▶ Best Practice: Erfahrungen renommierter Unternehmen
- ▶ Shared Service Center: die interne Alternative zum Outsourcing
- ▶ Auf CD-ROM: Checklisten, Ablaufpläne, Präsentationsvorlagen, Entscheidungshilfen

Inkl. CD-ROM  
**€ 34,80\***



### Das Praktikerhandbuch für den Mittelstand

- ▶ Alle Verfahren und Methoden der Investitionsrechnung
- ▶ Mit einer ausführlichen Fallstudie aus der Praxis
- ▶ Präsentationshilfen für die Bank
- ▶ Rechner, Planungstools, Formulare und Entscheidungsvorlagen auf CD-ROM

Inkl. CD-ROM  
**€ 39,80\***

## Bestellcoupon – am schnellsten geht's per Fax

Ja, bitte senden Sie mir die angekreuzten Titel zum unverbindlichen 4-Wochen-Test.

- Handbuch Insolvenz**, 320 Seiten, Buch mit CD-ROM, Bestell-Nr. E07919
- Risikomanagement**, 408 Seiten, Buch mit CD-ROM, Bestell-Nr. E01429
- Outsourcing**, 408 Seiten, Buch mit CD-ROM, Bestell-Nr. E01436
- Investitionen planen und bewerten**, 230 Seiten, Buch mit CD-ROM, Bestell-Nr. E01433

**€ 39,80\***  
**€ 39,80\***  
**€ 34,80\***  
**€ 39,80\***

\_\_\_\_\_  
 Firma

\_\_\_\_\_  
 Position im Unternehmen

\_\_\_\_\_  
 Name / Vorname

\_\_\_\_\_  
 E-Mail

\_\_\_\_\_  
 Straße, Nr. / Postfach

\_\_\_\_\_  
 Telefon / Fax

\_\_\_\_\_  
 PLZ / Ort

\_\_\_\_\_  
 Datum / Unterschrift

\* inkl. MwSt., zzgl. Versandpauschale € 1,90

**Bestellen Sie im Buchhandel oder unter:**

☎ 0180 / 50 50 440\*

☎ 0180 / 50 50 441\*

@ [bestellung@haufe.de](mailto:bestellung@haufe.de)

\* 12 Cent pro Minute



Bewerten Sie Ihre Kunden nach deren Potenzial und analysieren Sie sorgfältig Ihre Verkaufsprozesse, um die Effektivität im Vertrieb zu erhöhen, rät die Vertriebstrainerin **ANNE-ROSE RAISCH**.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE MICHAEL GESTMANN

**Frau Raisch, jedes Unternehmen braucht neue Kunden. Worauf kommt es bei der Akquisition besonders an?**

**Raisch:** Das Erfolgsgeheimnis bei der Neukundengewinnung lautet: Konsequenz und Systematik. Das gilt für alle Instrumente, egal ob Public Relations, Werbung, Direkt- oder Telefonmarketing. Strategien zur Umsatzsteigerung sind zwar schnell formuliert, doch es mangelt oft an der konsequenten Umsetzung. Fehlt es nämlich an Kunden, verfallen die Vertriebs- und Marketingverantwortlichen oft in Aktionismus. Doch der bringt meist wenig – außer Kosten.

**Wie lässt sich das ändern?**

**Raisch:** Im Kern geht es darum, die Effizienz im Vertrieb spürbar zu erhöhen. Eine wichtige Maßnahme ist beispielsweise, Kunden nach ihrem Wert und ihrem Potenzial für das Unternehmen, zu segmentieren und nicht, wie meist üblich, alle Kunden gleich zu behandeln. Dadurch werden die Kundenpotenziale besser ausgeschöpft. Unterschiede werden sollte zwischen der Akquisition von Wunschkunden, dem Ausbau von Potenzialkunden, dem



# > „Der Vertriebsinnendienst muss umdenken“

INTERVIEW

Binden von Top-Kunden und der Betreuung von Basiskunden.

**Was raten Sie noch?**

**Raisch:** Es empfiehlt sich, den typischen Verkaufsprozess sorgfältig zu analysieren. Das kann im Rahmen eines Workshops mit den Führungskräften und den Verkäufern geschehen. Gemeinsam wird der Verkaufsprozess bei jeder Teilzielgruppe untersucht, angefangen

vom Datamining, Kundenauswahl, Bedarfsanalyse über Terminakquise und Angebotsphase bis hin zu Kundenpräsentation, Abschluss, Cross-Selling sowie After-Sales-Service. Oft wird dabei festgestellt, wie verschieden die Verkaufsprozesse von Zielgruppe zu Zielgruppe sind. Noch wichtiger ist es, zu beachten, dass jeder Verkäufer unterschiedliche Stärken und Schwächen

hat. Der eine ist perfekt am Telefon und kann gut terminieren. Nur wenn er Kunden gegenüber sitzt, kommt er nicht auf den Punkt und schafft zu wenige Abschlüsse. Ein anderer hat genau hier seine Stärken, ist aber ansonsten eher desorganisiert.

**Was resultiert aus diesem Wissen?**

**Raisch:** Firmen können für jede Vertriebsseinheit, egal ob Mitarbeiter,

**Zur Person: Anne-Rose Raisch** arbeitete rund 20 Jahre im Vertriebsinnen- und -außendienst in verschiedenen Branchen, bevor sie sich 1998 als Vertriebstrainerin und -beraterin selbstständig machte. Zu ihrer Klientel gehören vorwiegend mittelständische Unternehmen.

Team, Verkaufsgebiet oder Filiale, die jeweilige Erfolgsquote ermitteln. Die Erfolgsquote misst beispielsweise, wie viele Kundentermine ein Verkäufer oder ein Team benötigt, um das vorgegebene Umsatzziel zu erreichen. Daraus lässt sich der tatsächliche Akquiseaufwand errechnen. Beispiel: Bei Verkäufer Max Mustermann ist das Verhältnis Kundenansprache zu Kundentermin 3:1, das Verhältnis von Termin zu Abschluss 2:1. Ist es etwa das Ziel dieses Verkäufers, 30 Abschlüsse in einem definierten Zeitrahmen zu erreichen, muss er mit 180 Kunden telefonieren, um seine Vorgabe tatsächlich zu schaffen. Damit kann er sich selbst einen konkreten Aktivitätenplan erarbeiten, wenn er die Zeit kennt, die er benötigt, um diese Kunden zu akquirieren. Unsere Erfahrungen zeigen, dass diese Handlungssteuerung den Wirkungsgrad eines Verkäufers und seine Performanche signifikant verbessert.

#### **Welche Rolle spielen die Führungskräfte in diesem Zusammenhang?**

**Raisch:** Eine sehr wichtige. Sie prüfen, inwieweit ihre Mitarbeiter die vereinbarten Aktivitätenpläne einhalten und die definierten Ziele erreichen. Ich empfehle, die Erfahrungen in regelmäßigen Feedbackgesprächen mit jedem Verkäufer persönlich zu reflektieren. Die Vorgesetzten leisten damit ein kontinuierliches Coaching. Anschließend vereinbaren sie neue Ziele, passen die Aktivitätenplanung an und zeigen den Mitarbeitern weitere Optimierungspotenziale auf. Systematik und Konsequenz sind auch hier der Schlüssel zum Erfolg.

#### **Muss oft nicht auch das Zusammenspiel zwischen Innen- und Außendienst verbessert werden?**

**Raisch:** Der Vertriebsinnendienst ist häufig noch in der Rolle eines Erfüllungsgehilfen des Außendienstes. Davon sollte man ihn schleunigst befreien.

Der Vertriebsinnendienst muss künftig so strukturiert sein, dass er eine aktive Rolle in der laufenden Kundenbetreuung einnehmen kann, teure Dienstfahrten überflüssig werden und der Außendienst sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren kann. Das bedeutet natürlich auch, dass starre Präsenzzeiten, etwa von 8 bis 17 Uhr, nicht mehr opportun sind, auch wenn dies manchen Mitarbeitern nicht schmecken wird.

#### **Um ehemalige Kunden kümmern sich viele Unternehmen überhaupt nicht oder nur wenig. Schlummern da nicht auch Umsatzpotenziale?**

**Raisch:** Mittlerweile beschäftigen sich die Unternehmen intensiver mit der Kundenpflege und -rückgewinnung. Aus gutem Grund, denn einen neuen Kunden zu akquirieren, kostet drei- bis viermal so viel wie einen Kunden zu reaktivieren. Zudem weisen Studien, etwa des Instituts für marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, eindrucksvoll nach, dass reaktivierte Kunden loyaler sind, eine höhere Preisbereitschaft mitbringen und mehr kaufen. Wer diese Potenziale sausen lässt, verschenkt bares Geld. <

## ProFirma

PREMIUM

Profitieren Sie im Premium-Paket zusätzlich von über 1.500 Tools, Vorlagen und Musterlösungen für Unternehmer.

#### **Akquisitions-Nachfassliste**

Erfolgreiche Akquisition fängt bei der sinnvollen Besuchsplanung und der Vorbereitung auf das Gespräch an. Wenn Sie über einen längeren Zeitraum das Angebotspotenzial und die Auftragswahrscheinlichkeiten bei einem Kunden fortschreiben, können Sie qualifizierte Aussagen über künftige Umsatzerwartungen machen. Diese Zahlen nutzen Sie dann für die Umsatzplanung, die Sie sicher auch für die Zielvereinbarungen mit Ihren Mitarbeitern brauchen.

[www.profirma.de/premium](http://www.profirma.de/premium)

## Wer Wissen sät, wird Kompetenz ernten.

### Willkommen in der Haufe Akademie

Um sich intensiv für neue Aufgaben zu qualifizieren, bietet Ihnen die Qualification Line die passenden Trainings:

- **Kompakttraining Managementpraxis**  
BWL und Unternehmensführung
- **Intensivprogramm Führung**  
In drei Stufen zur erfolgreichen Führungspersönlichkeit
- **Kompakttraining Führung**  
Konzentriert – praxisnah – nachhaltig
- **Kompakttraining Projektmanagement**  
Projekt-Know-how und Führungskompetenz für Projektleiter
- **Kompakttraining Personalmanagement**  
Einstieg und Überblick

### Haufe Akademie

Hindenburgstraße 64 · 79102 Freiburg

Tel. 0761 4708-811, Fax -291

E-Mail: [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)