KeTu consult

Q3 | 2021

StigAuf

Tiefenimpulse

Wo bleibt der Durchbruch
bei Veränderungsprozessen
im Vertrieb?

Workshop

Geschäftskundenvertrieb 4.0

10 inspirative Fragen

Setzen Sie Digitalisierung
im Vertrieb effizient um?

Das Magazin für den Mittelstand.

Führende Marktposition durch Perspektivwechsel

THEMEN

10 Inspirative Fragen:
Setzen Sie die Digitalisierung im Vertrieb effektiv um?

Fallstudie:
Neupositionierung durch konsequentes Umsetzungsmanagement im Sprintmodus

Tools

Tiefenimpuls:
„Durchbruch“ bei Veränderungsprozessen im Vertrieb

Buchtipp

Zahl des Quartals

Veranstaltungshinweise

Editorial

Liebe Mitglieder des KeTu Netzwerks,

nicht nur in Zeiten der Pandemie und den damit einhergehenden Veränderungen stellen sich viele Unternehmen die Frage, was Sie tun sollten, damit die Digitalisierung im Vertrieb auch erfolgreich und nachhaltig umgesetzt wird.

Mit der zweiten Ausgabe von „Steig Auf“ möchte ich Ihnen genau zu diesem Thema neue Impulse, Inspirationen und interessante Fallstudien zur Marktbearbeitung im B2B-Mittelstand vorstellen.

Exklusiv für Mitglieder des KeTu-Netzwerkes!

Viel Spaß beim Lesen.

Ihr
Thomas Kaleja

10 Inspirative Fragen

Setzen Sie die Digitalisierung im Vertrieb effizient um?

Wer von Ihnen kennt die Situation nicht: neue Vertriebskonzepte und -pläne sind erstellt, alles ist für die Umsetzung vorbereitet. Die Analyse- und Konzeptphase ist gut verlaufen, die eingebundenen Mitarbeiter und Führungskräfte sehr motiviert. Kaum startet die Umsetzungsphase, verliert sich diese Motivation sehr schnell. Es beginnt „weh zu tun“, die betroffenen Mitarbeiter müssen ihre gewohnten Arbeitsweisen verändern und neue Tools nutzen, ihre Komfortzone verlassen. Der Widerstand wächst, die Führung ist hilflos; Konzepte verschwinden in der Schublade und business as usual ist wieder angesagt.

Die Einführung digitaler Produkte, neuer Kommunikations- und Vertriebskanäle verändern Prozesse und somit auch Rollen, Aufgaben und letztendlich auch Ihre Organisation. In manchen Branchen ein sehr dynamischer, in anderen Branchen ein eher schleichender Prozess. Fakt ist, dass die Digitalisierung des B2B-Vertrieb jede Branche in einem unterschiedlichen Ausmaß beeinflussen und zu Veränderungen führen wird: ein Change-Prozess findet statt.

Wir haben in den letzten Monaten sehr häufig die entscheidende Frage gehört: Wie können wir die Digitalisierung im Unternehmen erfolgreich und nachhaltig umsetzen?

Um diese Fragen für sich zu beantworten, möchte ich Ihnen 10 Denkanstöße für einen Perspektivwechsel mitgeben – und Antworten, die Ihnen helfen, Ihre Vertriebsorganisation fit für die Zukunft zu machen.

Start

Start

So wird Ihr Vertrieb fit für die digitale Zukunft:

01

Betrachten Sie den Vertrieb als Teil eines unternehmerischen Zahnrads?

Der Vertrieb als Bindeglied zum Kunden greift in Abhängigkeit der Kundenwünsche auf verschiedene interne Unternehmensbereiche, z.B. die technische Abteilung oder der Servicebereich, zurück. Diese stehen ebenfalls im Kundenkontakt. Möchten Sie den „Vertrieb“ digitalisieren, bedeutet dies die Veränderung gewohnter Abläufe, Verhaltensmuster, Aufgaben, Rollen und Funktionen – nicht nur im Vertrieb, sondern fast immer in allen im Kundenkontakt stehenden Bereichen. Ein Vertriebs-Silo-Denken führt zu einer Silo-Lösung.

02

Ist allen betroffenen Führungskräften / Mitarbeitern das Problem bewusst?

Hauptproblem in der Praxis: Häufig wird mit den von Veränderungen betroffenen Personen schon über Lösungen diskutiert, bevor ihnen das eigentliche Problem überhaupt bewusst ist. Welches Problem existiert? Welche Auswirkungen hat das Problem auf mich? Warum sollen oder müssen wir uns verändern? Was passiert, wenn wir nichts verändern? Fragen nach dem Sinn und Nutzen einer Veränderung, die beantwortet werden müssen, bevor sich Betroffene Gedanken über Lösungen machen können und ihre Arbeitsweise (von allein) verändern.

03

Erzeugen Sie eine emotionale Akzeptanz?

Haben Sie offen aktuelle Zahlen kommuniziert und vorhandene Daten dramatisiert. Mitarbeiter mit kritischen Kundenstimmen konfrontiert? Haben Sie ein emotionales „Ja ich will“ bei den betroffenen Mitarbeitern erzeugt? Ein Problem rational zu erfassen ist das Eine, es emotional zu akzeptieren das Andere. Erfolg und Effizienz eines Projektes sinken weit unter 50%, wenn die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitern die emotionale Akzeptanzphase nicht durchschreiten.

04

Erzeugen Sie mit dem „Wir–Gefühl“ ein entscheidendes Momentum für nachhaltige Veränderungen?

Haben Sie vertriebsübergreifend gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften ein einheitliches Bild der Ausgangssituation erzeugt? Punkte herausgearbeitet, die gut laufen? Auffälligkeiten abgeleitet? Gemeinsam den Tatsachen ins Auge geschaut, Konzepte und Optimierungsansätze abgeleitet? „Gemeinsam“ ist die Basis für einen von allen Seiten akzeptierten Problem- und Lösungskonsens. Die Basis für die Entstehung eines „Wir“-Gefühls, das Momentum für nachhaltige Veränderung.

05

Entwickeln Sie Zielbilder und Ziele? Kommunizieren Sie diese lückenlos?

Wenn Menschen Gewohnheiten verändern sollen, stellt sich immer die Frage „Wofür machen wir das? Was ist das Ziel?“ Ein Ziel, zu dem jeder Betroffene seinen Beitrag leisten kann und dieses auch erkennt.

Haben Sie ein Ziel erarbeitet? Es emotional gestaltet und kommuniziert? Bewegt es die Menschen? Gibt es bereichsübergreifend Orientierung? Haben Sie die Ziele lückenlos erläutert? Die Zusammenhänge vermittelt?

06

Haben Sie das Vorgehen geplant und konkretisiert?

Ist das WAS geklärt, muss die Frage des WIE beantwortet werden. Wie kommen Sie zum Ziel? Haben Sie ein Konzept erarbeitet, in dem beschrieben wird, was zur Zielerreichung getan werden kann? Ein Budget abgeleitet und freigegeben? Die notwendigen Tools festgelegt? Weiterbildungsangebote für Ihre Mitarbeiter abgeleitet? Zwischenziele festgehalten? Die Beantwortung der Frage des „Wie“ gibt Mitarbeitern die Sicherheit, dass sie das Ziel auch erreichen können!

Zukunft aktiv gestalten

07

Schaffen Sie Vertrauen und nehmen Ängste?

Digitalisierung im Vertrieb kann von den betroffenen Mitarbeitern als Bedrohung wahrgenommen werden. Sie werden mit neuen Tools und neuen Aufgaben konfrontiert, sehen, dass vielleicht Arbeitsplätze wegfallen werden. Ängste entstehen! Welche neuen Rollen entstehen? Welche neuen Qualifikationen benötigen Ihre Mitarbeiter? Welche Schulungen und Trainings? Welche neuen Aufgabenfelder entstehen? Fragen, die Sie im Vorfeld antizipieren und auf die Sie Antworten haben und diese offen und glaubwürdig kommunizieren sollten.

08

Leben Sie die Veränderungen authentisch vor?

Reflektieren Sie die Veränderungen auf der Führungsebene regelmäßig? Hinterfragen Sie Ihr Führungsverhalten? Leben Sie die „Ja-ich-will-Botschaft“ konsequent sichtbar und glaubwürdig vor? Lösen Sie Konflikte und Widerstände sofort? Bleiben Sie auf Tuchfühlung mit der Organisation und sind erreichbar? Alle Mitarbeiter schauen in Zeiten der Veränderungen auf Sie und Ihr Führungsteam: darauf, dass Sie die Veränderungen authentisch vorleben.

09

Kommunizieren Sie kurzfristig und regelmäßig Erfolge?

Veränderungen beginnen im Kopf und das allein benötigt Zeit. Verankert werden sie nachhaltig durch positive Erfahrungen und Ergebnisse. Essenziell: Das Festlegen von Teilzielen, die schnell erreicht werden können und die Projektfortschritte für alle Mitarbeiter spürbar machen. Regelmäßig kommuniziert, wirkt dies motivierend und bestätigt allen Beteiligten, dass man auf dem richtigen Weg ist. Kurzfristige Erfolge sind für die Erhaltung des Momentums unabdingbar, Perfektionismus ist ein Bremsklotz!

10 Inspirative Fragen

10

Kennen Sie Ihre Grenzen? Fokussieren Sie sich?

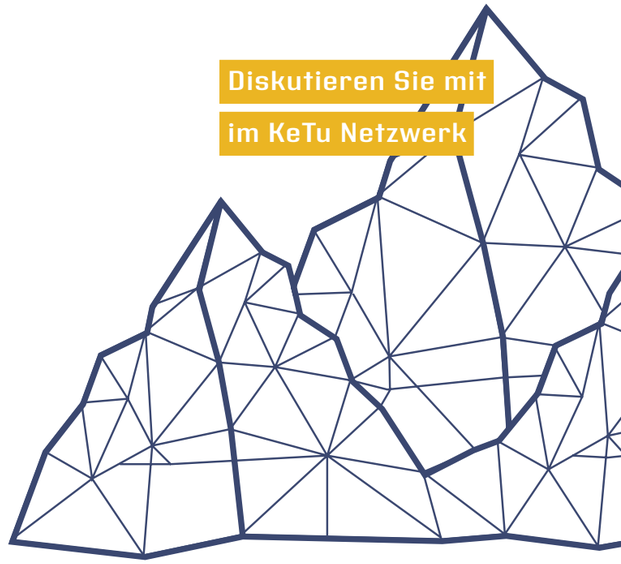
Häufig erleben wir es, dass sich Projektteams zu viele Ziele auf einmal setzen, die nicht erreichbar sind. Veränderungen bedeuten in der Initialphase einen erhöhten Aufwand! Ihre Kapazitäten sind begrenzt und das Tagesgeschäft läuft weiter. Im Projektverlauf kommen i.d.R. neue, nicht vorhersehbare Themen auf Sie zu, die bearbeitet werden wollen. Fokussieren Sie sich und Ihre Mitarbeiter? Gemäß dem Motto „Klasse statt Masse“, lieber erst einen kleinen Gipfel erfolgreich besteigen, bevor Sie parallel alle 14 Achttausender in Angriff nehmen. Nichts ist demotivierender als bei einer Bergtour aufgeben zu müssen!

Ihre Meinung?

Wie sehen Sie es?

Schreiben Sie Ihre Kommentare an:

thomas.kaleja@ketu–consult.com



Neupositionierung fallstudie

durch konsequentes Umsetzungsmanagement im Sprintmodus

Herausforderung des Kunden

Ein mittelständisches Unternehmen aus dem Bereich des Werkzeug-, Formen- und Sondermaschinenbaus sah sich im Bereich der Lohnfertigung einem erhöhten Kostendruck gegenüber.

Sinkende Angebotserfolgsquoten führten zu einem Umsatzrückgang, sinkende Preise zu reduzierten Margen.

Das Unternehmen erarbeitete eine Strategie für die Neupositionierung als „Systemlieferant“.

Die Geschäftsführung forderte die Operationalisierung der Strategie innerhalb von sechs Monaten.

Resultate

Innerhalb von sechs Monaten konnte der neue Geschäftsbereich bei den Bestandskunden positioniert werden. Erste neue Kunden konnten gewonnen werden. Eine definierte Anzahl von Bestands- und Neukunden hat zugesagt, das Unternehmen im Falle eines Bedarfs bei der Anfrage zu berücksichtigen.

Der Prozess des Lead-Managements ist für den Bereich „Systemgeschäft“ organisatorisch verankert und wird kontinuierlich gelebt.

Die Vertriebs-Regelkommunikation stellt die Nachhaltigkeit des Prozesses sicher.

Der Prozess wird auf andere Geschäftsbereiche übertragen.

Ein bereichsübergreifendes Verkaufsteam ist etabliert, Rollen und Verantwortungen definiert.

Unsere Rollen und Aufgaben

Projektleitung

Ziel- und Ergebnisklärung:
Erwartungshaltung für die nächsten 6 Monate seitens der Geschäftsführung und der im Projekt beteiligten Mitarbeiter

Herausarbeiten von Ergebniskriterien / Milestones, die zu den gewünschten Zielen und Ergebnissen führen

Einführung und Führung einer Projekt-Regelkommunikation inkl. Vor- und Nachbereitung

Einführung agiler Projektleitungs-Tools

Sicherstellung der konsequenten, zügigen Umsetzung unter Einbindung der betroffenen Bereiche und externen Dienstleister.

Fachliches Coaching

Gemeinsames Herausarbeiten der Nutzenargumentationen des Geschäftsfeldes „Systemlieferant“ aus Kundensicht

Erarbeitung der Rollen, Erwartungen und Nutzen der relevanten Ansprechpartner beim Kunden

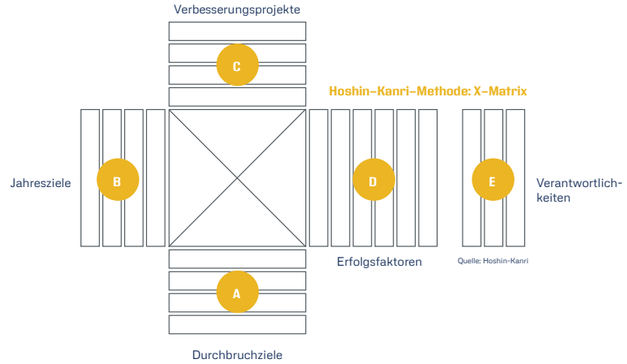
Erarbeitung und Einführung eines Lead-Management-Prozesses für die Gewinnung von Neukunden

Erarbeitung eines KPI-Systems

Ausarbeitung einer internen Kommunikation

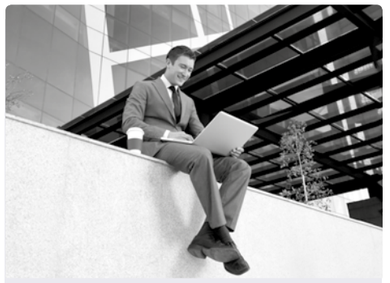
Aufsetzen einer Vertriebs-Regelkommunikation

HOSHIN KANRI – Kompass für eine erfolgreiche Vertriebsentwicklung. Ein japanisches Konzept, über das Führungskräfte und Mitarbeiter in einem systematischen Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung eingebunden und auf die Erreichung der Vision und Ziele des Vertriebs fokussiert werden. Als Startpunkt die Festlegung von strategischen Durchbruchzielen, daraus abgeleitet Jahresziele, Verbesserungsprojekte sowie Aktionspläne und Verantwortlichkeiten. Übersichtlich, transparent und nachvollziehbar dargestellt.



tools

Häufig genutzt: Tools und Methodiken in Veränderungsprojekten



Wichtig: Ein Tool bleibt ein Tool.
Es ist lediglich so gut, wie es genutzt wird. Der Schlüssel zum Erfolg ist das Handeln der Führungskraft.

Entsprechend den Lean Prinzipien sind in einer definierten Regelkommunikation der Projektstatus zu besprechen und bei Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen mit den Mitarbeitern einzuleiten. Agieren sollte die Führungskraft als Coach und Mentor, die Mitarbeiter in einer ständigen Interaktion befähigt, die gemeinsam gesetzten Ziele zu erreichen. So wie bei jeder Bergtour auch, braucht es eine Person, die den Kompass in den Händen hält und das Team bis zur Zielerreichung führt!

Trello

TRELLO – Trello ist ein auf Kanban basierendes Tool, mit dem Sie agil Projekte verwalten und Aufgaben organisieren können. Die Aufgaben können beliebig bearbeitet und mit Checklisten, Anhängen, Terminen und vielem mehr versehen werden. Die Aufgaben selbst lassen eine umfangreiche Protokollierung zu. Die Transparenz gepaart mit der Eigenverantwortlichkeit der Teammitglieder für zu einem erhöhten Teamspirit!

MICROSOFT TEAMS – An Microsoft Teams kommt man heutzutage, wenn man ein Tool für eine effektivere Kommunikation und Kollaboration bei der Teamarbeit sucht, schon fast nicht mehr vorbei. Eingeladen werden können zu einem Projektteam Personen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens. Das Tool kombiniert Chat, Besprechungen, Notizen/Anhänge und bietet den Zugriff auf viele andere Office 365 Dienste, z.B. SharePoint Online, Skype for Business, Office Groups, OneDrive oder auch auf den Microsoft Planner.

tiefenimpuls

„Durchbruch“

bei Veränderungsprozessen im Vertrieb

Der Erfolg von Veränderungsprozessen im Geschäftskundenvertrieb ist von einer Vielzahl an Faktoren abhängig. In unseren Projekten sind oftmals zwei Erfolgsfaktoren besonders ausschlaggebend: die Schaffung einer emotionalen Akzeptanz und die Berücksichtigung der Verzahnung des Vertriebs.

Die emotionale Akzeptanz innerhalb eines Veränderungsprozesses ist der Zeitpunkt, an denen allen betroffenen Mitarbeitern klar wird, dass es keinen Weg zurück gibt. Die Veränderung werden akzeptiert, anstatt sie nur zu verstehen. Das Team beginnt, von gelebten Handlungsweisen abzuweichen und neue Wege zu gehen. Ab diesem Zeitpunkt kann eine grundlegende Veränderung starten.

Häufig nicht sichtbar, jedoch maßgeblich für den Erfolg eines Veränderungsprozesses, ist die Berücksichtigung der internen Schnittstellen und Abhängigkeiten, die vom und zum Vertrieb existieren. Die Verzahnung des Vertriebs ist vergleichbar mit einem Uhrwerk. Wenn Sie das mechanische Zahnrad „Vertrieb“ (in Teilen) digitalisieren möchten, ist es unabdingbar, dass Sie dessen Schnittstellen berücksichtigen, ansonsten funktioniert Ihre digitale Uhr nicht richtig.

Veränderung ist Teamsache – berücksichtigen Sie auch interne Schnittstellen.

Zeit für Veränderung?

Gefragt: Ihre Themen!

Was beschäftigt Sie derzeit rund um das Thema „Digitalisierung“? Schreiben Sie mir thomas.kaleja@ketu-consult.com

Erfolgsaussichten für Veränderungsprozesse im Vertrieb:

So kann erfolgreiche Veränderung nachhaltig gelingen!

I Traum

Ist eine emotionale Akzeptanz nicht vorhanden und die Verzahnung des Vertriebs nicht berücksichtigt, dann stehen Sie als Führungskraft im Vertrieb allein auf weiter Flur. Es ist nichts weiter als ein Traum, der niemals realisiert werden wird.

II Wunschdenken

Ist die emotionale Akzeptanz nicht vorhanden und die Verzahnung des Vertriebs berücksichtigt, so wandelt sich die Idee zu einem kollektiven Wunschdenken der Führungskräfte. Einer Umsetzung steht die fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter im Weg.

III Im Kreis drehen

Ist die Verzahnung des Vertriebs nicht berücksichtigt und emotionale Akzeptanz des Vertriebs vorhanden, werden Sie innerhalb des Vertriebs punktuell Veränderungen realisieren können. Der große Wurf bleibt jedoch aus. An den Schnittstellen stoßen Sie regelmäßig an Grenzen; Sie drehen sich als Führungskraft im Vertrieb im Kreis.

IV Durchbruch

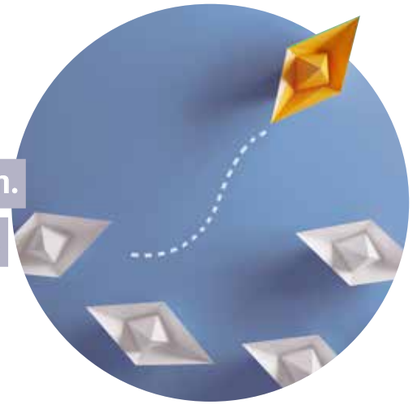
Ist die emotionale Akzeptanz gegeben und die Verzahnung des Vertriebs berücksichtigt, schaffen Sie den Durchbruch für Veränderungen im Vertrieb. Alle betroffenen Bereiche sind involviert, alle betroffenen Mitarbeiter akzeptieren die Veränderungen und beginnen diese gemeinsam zu leben.

Wichtig: Mitarbeiter und Vertrieb auf dem Weg mitnehmen.

Ein Leitgedanke,
der das Handeln bei Veränderungen
strukturiert – aber auch
die Herausforderungen aufzeigt!

Zitat des Quartals

„ Gesagt ist noch nicht gehört.
Gehört ist noch nicht verstanden.
Verstanden ist noch nicht einverstanden.
Einverstanden ist noch nicht umgesetzt.



Konrad Lorenz
Österreichischer Verhaltensforscher
1903 – 1989

99%

Zahl des Quartals

99% der befragten Personen einer Mutaree TED–Umfrage „Macht Change Spaß?“ (2017) haben auf die Frage, ob Change ihrer Meinung nach Spaß machen kann, mit „Ja“ geantwortet.

Befragt wurden 212 Teilnehmer – 126 Führungskräfte und 86 Mitarbeiter aus 12 Branchen.

Voraussetzung waren aus Mitarbeitersicht insbesondere, dass Zusammenhänge und Sinn der Maßnahmen vermittelt und eine Orientierung gegeben wird sowie Mitarbeiter rechtzeitig eingebunden werden.

Weiterbildungsbedarf signalisierten Führungskräfte insbesondere bei dem Umgang mit Widerständen und dem Lösen von Zielkonflikten.

Was sind Ihre Pläne? Schreiben Sie es uns an
thomas.kaleja@ketu–consult.com

Buchtipp

The One Thing
Gary Keller mit Jay Papasan

Ein Buch darüber, wie man es schafft, Struktur ins täg–lich Chaos zu bekommen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Nicht nur im privaten Bereich. Gerade für Unternehmer und Führungskräfte ist die Gefahr sehr hoch, dass man sich in zu vielen Sachen verirrt, die man machen möchte, sodass man am Ende den Fokus verliert. Gerade im Fall von Veränderungsprojekten im Vertrieb ist die Gefahr groß, dass zu viele Themenfelder gleichzeitig verändert werden sollen. Das Ergebnis kann mit dem russischen Sprichwort“ Wenn du zwei Kaninchen gleichzeitig jagst, gehen dir beide durch die Lappen“ am besten beschrieben werden. Daher: Fokus!

REDLINE Verlag, München
ISBN 978–3–868–81681–5

Geplanter Veranstaltungsort:
Schloss Engers Neuwied

KeTu Veranstaltungen –
am Puls des BtoB–Mittelstandes:
Wertvolle Impulse zur nachhaltigen Weiterentwicklung Ihres Unternehmens.

PLANUNG 2022:
März | Siegen, Mai | Lüdenscheid,
Juli | Limburg, September | Köln/Bonn

Veranstaltungstipps

KeTu Basislager

Geschäftskundenvertrieb 4.0
Wege zu einer herausragenden Wettbewerbsposition

2-stündige Vor-Ort Veranstaltung, exklusiv in einem komfortablen Ambiente, Impulsvorträge für Sie und 14 weitere Entscheider

Viel Digitalisierungs-Lärm um Nichts?
Was zeichnet eine digitalisierte Vertriebs-organisation im Geschäftskundenumfeld aus?

Relevant, verrufen und unbeliebt:
Ist Kaltakquise noch zeitgemäß?

Die Suche nach dem strategischen Einstiegs-fenster: Was ist zu tun, um zum Zeitpunkt der Bedarfsentstehung beim Geschäftskunden präsent zu sein?

Ist der „1-Click“ zum Kauf im Geschäftskun-denumfeld wirklich eine Illusion?

Was sind Schlüsselaktivitäten zur Erhöhung der Auftragswahrscheinlichkeit?

Stolpersteine in der Umsetzung: Was ist das Momentum für eine nachhaltige Veränderung?

NÄCHSTER TERMIN:

16.09. - Schloss Engers Neuwied
von 17:00 - 19:00 Uhr

familiensache

Zukunft im Wandel

Es ist das langfristige, wertorientierte Denken, das Familienunternehmen auszeichnet und ihre lange, meist generationenübergreifende Geschichte sichert.

Dabei sind es vor allem der überdurchschnittliche Innovationswille, interessante Spezialisierungsgrade und die traditionelle Unternehmens- und Mitarbeiterkultur, die uns in unserer Arbeit immer wieder aufs Neue faszinieren und antreiben! Doch was können Familienunternehmen tun, um ihre Erfolgsgeschichte auch in den kommenden Jahrzehnten fortzuschreiben?

Neue Denkanstöße entwickeln sich im Dialog – rufen Sie mich gerne dazu an:
Thomas Kaleja, Tel: +49 (0) 151 58007848

Haken Sie sich ein ins KeTu Netzwerk.
Bleiben Sie mit uns in Verbindung!
Als Teil des KeTu Netzwerks erhalten Sie
regelmäßig exklusive Inhalte und Angebote.

KeTu Netzwerk | ketu-consult.com

Empfehlen Sie unser Netzwerk an Entscheider und
Führungskräfte weiter: Je größer das Netzwerk,
desto höher ist der Erfahrungsaustausch.

Connect

Folgen Sie uns
auf LinkedIn und XING

Werden Sie Teil des
KeTu Netzwerks

Besuchen Sie unsere
Veranstaltungen

Lernen Sie uns in einem
unverbindlichen
Erstgespräch kennen!

Thomas Kaleja
Telefon: +49 151 580 078 48
E-Mail: thomas.kaleja@ketu-consult.com
Robert-Bosch-Straße 10 | Haus 1
56410 Montabaur

Titelmotiv: ©golero/istockphoto, innen: ©Anne Moldenhauer