



# Informationen aus der Beraterpraxis

Marketing & Vertrieb

# 25 JAHRE

## **KRISEN SIND ANGEBOTE DES LEBENS, SICH ZU WANDELN ...**

(Luise Rinser)

### **Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,**

die vor uns liegenden Tage des Besinnens sind in diesem Jahr mit der Sorge um unsere Zukunft verbunden. Doch diese Tage der Pandemie sollten vor allen Dingen auch genutzt werden nach vorne zu schauen, sich etwas vorzunehmen, in der Krise zu gestalten. Einige Unternehmer haben inzwischen aus der Not eine Tugend gemacht und neue Ideen entwickelt, die Ihnen geholfen haben, zusätzliche Absatzpotenziale zu finden oder zumindest die Zeit bis hier hin zu überbrücken.

Gerade in der Krise ist der Vertrieb äußerst wichtig. Und darum befasst sich diese Ausgabe mit Fragen des Vertriebs, dem Umgang mit dem Wandel in Unternehmen und der Kundenansprache. Gerade rechtzeitig haben wir auch unsere [Seminare](#) um das Thema „Strategie und Training für komplexen Verkauf“ erweitern können.

In den vor uns liegenden wirtschaftlich schweren Monaten stehen wir Ihnen mit unseren Kooperationspartnern als Gesprächspartner für ein **kostenloses Erstgespräch -auch in der Zeit des Lockdowns und zwischen den Feiertagen- gerne zur Verfügung.** Je früher wir angesprochen werden, desto schneller und kostengünstiger kann Ihnen geholfen werden.

Luise Rinser fährt in dem o.a. Zitat fort: „Man braucht noch gar nicht zu wissen, was neu werden soll. Man muss nur bereit und zuversichtlich sein“.

In diesem Sinn wünschen wir Ihnen, Ihren Familien und Mitarbeitern ein besinnliches Weihnachtsfest und positive Gedanken und Zuversicht für das neue Jahr.

Herzlichst Ihre

Carsten Müller

Johannes Müller

## Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement	Personal & Arbeitswelt 4.0
Digitalisierung & IT	<b>Marketing &amp; Vertrieb</b>
<b>Veränderungsmanagement</b>	Finanzkommunikation & Finanzierung
Nachfolge / Mergers & Acquisitions	Sonderthemen

- Verkaufen Sie mit Perspektive 2
  - Das Geheimnis des Outsourcings 6
  - Die Unternehmensführung muss den Willen zur Veränderung haben 9
- 
- Spot 12
  - Seminarkatalog / Kontakt 13

## Verkaufen Sie mit Perspektive

Marketing & Vertrieb

von Wolfgang Otto

**Die Herausforderungen für den Verkauf ändern sich - in den meisten Fällen wird es schwieriger, Kunden zu gewinnen und vom Wert der eigenen Leistung zu überzeugen. Das erfordert eine entsprechend angepasste Vorgehensweise.**

Nicht einmal mehr ein Viertel der Kunden im B-to-B-Geschäft (Business-to-Business) sucht den frühzeitigen Gesprächskontakt mit Verkäufern, um diese bei der Lösung von geschäftlichen Problemen in einer frühen Phase ihrer Überlegungen einzubeziehen. Das ergab eine aktuelle internationale Befragung von Unternehmen (CSO Insight Studie 2018, 11 Buyer Preference Study<sup>1</sup>). 70 Prozent der befragten Kauforganisationen nehmen den Kontakt zu Verkäufern erst sehr spät in der Entscheidungsphase auf. Die Chancen für den Verkäufer, sich dann noch von anderen Anbietern unterscheiden zu können, wird dadurch immer geringer: 68 Prozent der Kunden erkennen keine inhaltliche Differenzierung der Anbieter - außer dem Preis.

Wie können wir dieser für den Verkauf gefährlichen Entwicklung entgegenwirken? Wie schaffen wir es, früher im Beschaffungsprozess den Kontakt aufzunehmen und Interesse aufzubauen, um vom Kunden als relevanter Partner bei der Lösung seiner zukünftigen Aufgabenstellungen wahrgenommen zu werden? Die oben genannte Untersuchung hat auch ergeben, dass Kunden durchaus Interesse an einem frühzeitigen Kontakt mit dem Verkäufer haben. Vor allem in drei Situationen: wenn die Kundensituation herausfordernd und komplex ist, wenn Entscheidungsbeteiligte größere Risiken übernehmen müssen und wenn die Erwartungen an Verkäufer in der Kundenwahrnehmung übertroffen werden. Die Erwartungen an den Verkäufer lauten dabei: „Kennt er sich aus in meinem Geschäftsumfeld und lässt er für mich hilfreiches Geschäftsverständnis erkennen (nicht nur eigene Produktkenntnis)? Erlebe ich die Kommunikation und das Gespräch mit ihm als wertvoll und nutzenbringend?“ Entscheidend aus Kundensicht ist dabei: „Komme ich durch die Zusammenarbeit mit diesem Verkäufer inhaltlich weiter, indem ich durch ihn neue Perspektiven und damit Möglichkeiten für meine geschäftlichen Aufgabenstellungen erkenne, also dazulernen kann?“

Dieser wahrgenommene Qualitätsaspekt in der Zusammenarbeit - der Kunde erkennt und erhält neue Perspektiven für die zukünftige Bearbeitung seiner Aufgaben - kann den entscheidenden Unterschied ausmachen und das Interesse an einer Zusammenarbeit wecken.



So ergab die Studie, dass rund 45 Prozent der untersuchten Verkaufsorganisationen das „Verkaufen mit Perspektive“ schon aktiv pflegen (etwa durch entsprechende Qualifizierung der Verkäufer) - und damit zu um zwölf Prozent besseren Abschlussquoten kommen. Sie konnten außerdem die Beziehungs- und Kontaktqualität deutlich steigern, was sich letztlich in einer höheren Wertschätzung der Verkäufer ausdrückt. Bei den wirklich professionellen Anwendern des „perspektivischen Verkaufsansatzes“ waren die Abschlussraten im Vergleich zum traditionellen, produkt- und preisorientierten Verkaufsvorgehen sogar um bis zu 23 Prozent höher.

### **Veränderungen auf Kundenseite**

Wie kann dieses „Verkaufen mit Perspektive“ nun gelingen? Wie können Sie attraktive Perspektiven für den Kunden entwickeln und damit sein Interesse an einer Zusammenarbeit mit Ihnen steigern? Starten Sie mit solider Vorbereitung zu einem zentralen Thema: Was sind die wichtigen Veränderungen auf der Kundenseite? Kunden kaufen Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen, weil sie auf Veränderungen in ihrem Marktumfeld reagieren müssen oder sich darauf vorbereiten wollen. Diese Veränderungen können eine Chance oder eine Bedrohung für den Kunden darstellen, beispielsweise extern ...

- ... im Markt des Kunden: Wo will dieser Kunde erfolgreich sein? Welche Veränderungen finden dort statt (z.B. politisch, wirtschaftlich, regulatorisch, demografisch)?
- ... bei seinen Kunden: Welche Anforderungen werden dort aufkommen? Wie verändert sich das Kauf- und Entscheidungsverhalten seiner Kunden? Wo kommen die neuen Kunden her, um als Unternehmen zu wachsen?
- ... sein Wettbewerb: Was muss er tun beziehungsweise verändern, um gegen neuen oder wachsenden Wettbewerb gewappnet zu sein? Welche neuen zukünftigen Wettbewerber sind zu erwarten? Wie will er damit umgehen?

Veränderungen ergeben sich für den Kunden vielleicht auch aus internen Veränderungen, etwa hinsichtlich ...

- ... seines Angebotes: Welche Produkte und Dienstleistungen plant er oder sind erforderlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Welche Technologien sind zu integrieren (Stichwort Digitalisierung)? Welche werden keine Bedeutung mehr haben und müssen ersetzt werden?

- ... seiner Strategie und Taktik als Unternehmen: Welche sind für Sie erkennbar? Was und wie kommuniziert Ihr Kunde am Markt? Wie erfolgt der Verkauf und welche Herausforderungen werden sich dort stellen?
- ... seiner Organisation und der handelnden Personen: Wie verändert sich sein Unternehmen? Welche wichtigen personellen Veränderungen auf Führungslevel sind zu erwarten?

Auf den wichtigen ersten Kontakt und eine wirkungsvolle individuelle Ansprache Ihrer Kontaktpersonen sollten Sie sich intensiv vorbereiten. Die Recherche über Internet, Kunden-Website und soziale Netzwerke wie XING oder LinkedIn ist heute Pflicht: Was könnte diese Unternehmen beziehungsweise diesen Ansprechpartner umtreiben? Worauf sollte ich in der Kontaktansprache abheben, um auf Interesse zu stoßen, weil ich eine Perspektive auf sein Geschäftsumfeld und Unternehmen erkennen lasse? Damit kann ich als Verkäufer einen sogenannten triftigen, weil attraktiven Gesprächsgrund formulieren.

Diesen Ansatz - die Veränderungsthemen des Kunden zu erkennen und ihm (aufgrund Ihrer Geschäftskennntnis, Expertise und Erfahrung mit anderen Kunden in der Branche) zusätzliche neue Perspektiven zu vermitteln - gilt es auch im Gespräch konsequent umzusetzen. Im Vordergrund steht zunächst das gemeinsame Entwickeln von Perspektiven und Verständnis zu den Herausforderungen und erforderlichen Veränderungen: „Wo will der Kunde hin? Welche Themen hat er zu bewältigen? Auf welche Ziele kann ich mit meiner Lösung einzahlen und einen Beitrag leisten?“

Verwenden Sie im Verkaufsgespräch nicht zu viel wertvolle Zeit darauf, zu verstehen, wie in der Vergangenheit oder aktuell gearbeitet wurde. Diese Themen sind ja bereits gelöst. Wichtiger ist der gemeinsame Blick auf zukünftige Themen, Aufgaben und Herausforderungen, die noch nicht gelöst sind und bei denen Sie einen Beitrag leisten können. Hier liegt Ihr Verkaufspotenzial, hier hat noch niemand verkauft und hier gibt es aktuell auch noch keinen Wettbewerb. Hier können Sie noch attraktive Perspektiven für eine Zusammenarbeit und vor allem für einen Wertbeitrag zur Aufgabenstellung Ihres Kunden aufzeigen. „Mit Perspektive verkaufen“ kann aber auch bedeuten, dass Sie aufgrund Ihres Wissens und fundierter Kenntnis neue Perspektiven aufzeigen können. Und zwar mit vier verschiedenen Gesprächsstrategien:

- **Unerkanntes Problem:** Helfen Sie dem Kunden, ein Problem zu erkennen, das er bisher noch nicht wahrgenommen hat oder dessen Ausmaß und Konsequenz er nicht einschätzen kann: „Die Erfahrung mit anderen Kunden zeigt, dass folgende Thematik ... ohne entsprechende Vorbereitung dazu führen kann, dass ... Wie schätzen Sie das ein? Sehen Sie hier Handlungsbedarf?“

**"Auf den wichtigen ersten Kontakt und eine wirkungsvolle individuelle Ansprache Ihrer Kontaktpersonen sollten Sie sich intensiv vorbereiten. Die Recherche über Internet, Kunden-Website und soziale Netzwerke wie XING oder LinkedIn ist heute Pflicht"**  
(Wolfgang Otto)

- **Nicht wahrgenommene Chance:** Sie erkennen für den Kunden Möglichkeiten, Marktchancen wahrzunehmen, und können dabei helfen. Diskutieren und entwickeln Sie seine Einschätzung dazu: „Marktzahlen / Erfahrungen mit anderen Kunden belegen, dass Potenzial besteht im Bereich xy. Wie sehen Sie das? Wenn wir hier eine Möglichkeit haben, das Potenzial für Sie zu heben, wäre das ein Ansatz für eine Zusammenarbeit?“
- **Unerwartete Lösung:** Eine attraktive Lösung leistet einen wertvollen Beitrag zu Ziel und Aufgabenstellungen des Kunden. Je besser Sie verstanden haben, was der Kunde aufgrund von notwendigen Anpassungsveränderungen am Ende erreichen will, umso fundierter können Sie eine Perspektive auf Ihren Lösungsvorschlag einbauen. Es gewinnt der Verkäufer, der in der Wahrnehmung des Kunden bei seinen Themen am besten unterstützt. Was machen Sie anders/besser als andere?
- **Vermitteln von Fähigkeiten und Ressourcen:** Wenn Sie solide verstanden haben, was der Kunde bis wann in welcher Form und warum erreichen will und welche Veränderungen er angehen will, können Sie besser eine überzeugende Perspektive auf Ihre Fähigkeiten und Ressourcen zur Lösung dieser Themen aufzeigen.

### **Konzentration auf die Perspektive des Kunden**

Bei all diesen Ansätzen stehen immer der Kunde und seine Perspektive im Vordergrund des Gesprächs. Diese zu verstehen und gemeinsam weiterzuentwickeln, setzt vor allem einen konsequenten und soliden Frageprozess voraus, bevor Produkte und Leistungen vorgeschlagen und argumentiert werden. Vermitteln Sie zunächst Perspektiven und Anregungen. Das macht den Gesprächskontakt für Ihren Kunden wertvoll und attraktiv - und dann nimmt er sich auch in einer frühen Phase seines Entscheidungsprozesses Zeit für Sie. Diese können Sie dann nutzen, um sich als relevanter Partner bei der Bewältigung seiner geschäftlichen Herausforderungen und Chancen zu positionieren und Ihre Verkaufschancen damit deutlich zu steigern.

## Das Geheimnis des Outsourcings

Marketing & Vertrieb

### **Outsourcing Telefonmarketing - wichtige Erfolgskomponente im Business**

Das Outsourcing - also das Auslagern von Aufgaben, von Leistungen und manchmal auch von kompletten Geschäftsbereichen - ist schon lange ein fester Bestandteil in der Unternehmenslandschaft. Etliche Unternehmen vertrauen bereits seit vielen Jahren auf das Outsourcing, das in den meisten Fällen ein entscheidendes Erfolgskriterium für die eigene Geschäftstätigkeit sowie für die involvierten Geschäftsfelder darstellt.

### **Das Auslagern von Leistungen und Prozessen optimiert Ihren Expertenstatus**

Die Auslagerung von Leistungen und Aufgaben an externe Dienstleister ergänzt dabei zum einen Ihre Kernkompetenzen. Zum anderen können Sie durch Outsourcing die Arbeitsprozesse und -abläufe in Ihrem Unternehmen gezielt professionalisieren und optimieren. Gerade in Bereichen, wie zum Beispiel der Informationstechnologie (IT), dem Kundenservice, der Buchhaltung, der Personalführung und vor allem dem Marketing steigert das Outsourcing sowohl die Effizienz als auch das Know-how, für das Ihr Unternehmen steht.

### **Sie profitieren nachhaltig von einem professionellen und kompetenten Telefonmarketing**

Mit dem richtigen Kooperationspartner an der Seite und im Rahmen einer professionell-individuellen Umsetzung stellt das Outsourcing für Unternehmen aus allen Branchen ein wirkungsvolles Instrument im Geschäftsalltag dar. Vor allem in der Fertigung, im Vertrieb und im Marketing profitieren Sie nachhaltig von einem professionellen Outsourcing an externe Spezialisten. Ein professionelles und mehrwertiges Telefonmarketing zählt hierbei zu den für Unternehmen wichtigsten und profitabelsten Leistungen.

Das sollten externe Dienstleister im Bereich Telefonmarketing leisten können:

- Klassische Kaltakquise respektive Neukundengewinnung
- Daten- und Informationsgewinnung; also Leadgewinnung
- Aktivierung ruhender Kontakte bzw. Rückgewinnung von inaktiven Kunden
- Nachqualifikation von beispielsweise Event- oder Messekontakten
- Verhindern von vorzeitigen Kündigungen
- Gewinnung von Empfehlungskunden
- Erfassung von Reklamationen und Kundenzufriedenheit
- Kommunizieren von Up-Sell-Angeboten, Rabatt-Aktionen und anderen Kundenbindungsmaßnahmen



Sevda  
Dogan

Kooperationspartner  
Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung  
(BDU)

Magister Artium  
Marketing Vertrieb

## **Spezialisten für das Telefonmarketing verbessern Reputation und Marktpositionierung**

Das Outsourcing des Telefonmarketings verschafft einem Unternehmen im Rahmen einer professionellen und effizienten Umsetzung durch externe Dienstleister zahlreiche Vorteile. Im Endeffekt äußert sich dies durch ein Plus an Professionalität und Spezialisierungsgrad, was dann zu einer verbesserten Marktpositionierung und Reputation führt. Wichtig ist dabei, dass der externe Dienstleister transparent arbeitet und kommuniziert. Dadurch ist der Grundstein für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt.

## **Die vier entscheidenden Vorteile des ausgelagerten Telefonmarketings**

Stimmen die diesbezüglichen Voraussetzungen, profitieren Sie vor allem in vier wesentlichen Punkten von einem Outsourcing in diesem Bereich.

- **Konzentration auf Ihre Kernkompetenzen und Ihr Kerngeschäft**

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können nicht für jeden einzelnen Bereich hochqualifizierte Spezialisten einstellen. Und wenn doch, dann ist das mit hohen Personal- und Weiterbildungskosten verbunden. Hinzu kommt, dass die Prozesse und Abläufe sowie die gesamte Struktur in einem Unternehmen gezielt auf die Kernkompetenzen ausgerichtet sind. Soll das Telefonmarketing aber als erfolgreiches Instrument genutzt werden, müssen Sie auch die Strukturen gezielt darauf ausrichten.

Eine entsprechende Umstrukturierung ist aber kostenintensiv, zeitaufwendig und personalintensiv. Demgegenüber bietet Ihnen ein externer Dienstleister mit professionellem Anspruch sowohl die entsprechenden Strukturen als auch das erforderliche Expertenwissen. Das steigert von Anfang an Ihre Handlungs- sowie Reaktionsschnelligkeit in diesem Marketing-Segment, ohne dass Sie Kapazitäten und Ressourcen aus Ihrem Kerngeschäft abziehen müssen.

- **Das Outsourcing bietet Ihnen Kostenvorteile**

Durch die Auslagerung des Bereichs Telefonmarketing sparen Sie definitiv Kosten. In erster Linie sind hier die Personalkosten sowie die damit zusammenhängenden finanziellen Aufwendungen für Einarbeitungszeiten, Fortbildungsmaßnahmen, Versicherungen und Sozialausgaben oder etwa für das Einrichten der Arbeitsplätze sowie für den strukturellen Aufbau zu nennen. Außerdem gibt es keine Garantie darauf, dass Sie die wirklich passenden Mitarbeiter für die Telefonmarketing-Sparte auswählen.



- **Sie verschaffen Ihrem Unternehmen einen Qualitäts- und Effizienzvorteil**

Wenn Sie mit einem spezialisierten Outsourcing-Partner zusammenarbeiten, erhält Ihr Unternehmen auch in diesem Aufgabenfeld Expertenwissen, professionelle bzw. effiziente Strukturen und schnell umsetzbare Lösungen. Davon profitieren sowohl Ihr Unternehmen als auch Ihre Zielgruppe bzw. Ihre potenziellen Kunden.

- **Arbeitsweisen werden flexibler gestaltet**

Durch das Outsourcing des Bereichs Telefonmarketing erhöhen Sie gleichzeitig die Flexibilität. So haben Sie die Möglichkeit, bestimmte Arbeitsprozesse auch in einem vergleichsweise kurzfristigen Rahmen auszulagern. Somit federn Sie stets zeitnah Phasen der Mehrauslastung sowie Wachstumsphasen ab. Sie können bei Bedarf auch lediglich einzelne Prozesse oder Aufgaben an den externen Dienstleister Ihrer Wahl vergeben. Die gesamte Arbeitsweise eines Unternehmens gewinnt auf diese Weise deutlich an Flexibilität und Handlungsspielraum.

Wir sind nicht nur im Telefonmarketing, sondern in unseren verschiedenen Fachbereichen zu vielen Themen in der Lage, Ihnen ein qualifiziertes Outsourcing-Angebot zu machen. Bitte sprechen Sie uns darauf an. Für das Erstgespräch fallen keine Kosten für Sie an.

**"Die Auslagerung von Leistungen und Aufgaben an externe Dienstleister ergänzt dabei zum einen Ihre Kernkompetenzen und zum anderen können Sie durch Outsourcing die Arbeitsprozesse und -abläufe in Ihrem Unternehmen gezielt professionalisieren und optimieren."**

*(Sevda Dogan)*





## Die Unternehmensführung muss den Willen zur Veränderung vorleben

Veränderungs-  
management

### Erfolgsfaktoren für gelungene Veränderungsprozesse

#### **Veränderungsmanagement - entscheidende Komponente für nachhaltige Veränderungen**

Unternehmen und die Wirtschaft haben oftmals mit Unsicherheiten zu kämpfen. Aktuell werden diese gerade durch die Auswirkungen und Folgen der Corona-Krise noch zusätzlich verstärkt. Die beständigste Komponente stellt demgegenüber der Wandel dar. Veränderungen und Veränderungsprozesse sind dabei nicht nur allgegenwärtig, sondern legen ein immer schnelleres Tempo vor. Ein Unternehmen, das erfolgreich werden bzw. bleiben möchte, muss den Wandel dynamisieren und zukunftsorientiert managen. Dafür ist ein cleveres und zukunftsorientiertes Vorgehen erforderlich.

#### **Die Transformation gezielt steuern und dynamisch gestalten**

Ausgehend von dem jeweiligen Ist-Zustand und einem strategisch definierten Ziel-Zustand kommt dem Veränderungsmanagement dabei die Gestaltung aller erforderlichen Anpassungsprozesse zu. Die Bandbreite an Aufgaben und Anforderungen reicht von der Planung und Konzeptionierung über die Befähigung und Steuerung bis hin zur Umsetzung, Kontrolle und Optimierung. Zum Einsatz kommt dabei ein großes Instrumentarium an Methoden, Verfahren, Konzepte und Maßnahmen. In den letzten Jahren richtet sich der Fokus dabei nicht zuletzt auf die digitale Transformation und die neuen Errungenschaften sowie Technologien, die im Zuge der Digitalisierung entwickelt wurden.

#### **Veränderungsmanagement - es besteht immer noch eine vergleichsweise hohe Fehlerquote**

Ob vor dem Hintergrund der digitalen Transformation respektive der Digitalisierung, der ökologischen Veränderungen, eines veränderten Marktumfelds oder auch der Berücksichtigung neuer gesetzlicher Vorgaben - ein modern und zukunftsorientiert aufgestelltes Unternehmen muss stetig neue Wege finden und einschlagen. Auch interne Komponenten und Entwicklungen fungieren häufig als Gründe für Wandel und Veränderungsprozesse.

Mangelt es zum Beispiel an Effizienz, besteht eine hohe Fluktuation der qualifizierten Mitarbeiter oder bleibt der Umsatz dauerhaft hinter den Erwartungen zurück - das sind in vielen Fällen Auslöser für einen anstehenden Wandel. Fakt ist aber auch, dass Veränderungsprozesse nicht immer reibungslos verlaufen und teilweise an Wirkung einbüßen. Selbst in modernen und gut entwickelten Unternehmen werden immer noch viele Fehler im Veränderungsprozess begangen.



Johannes  
Müller

**Johannes Müller**  
Wirtschaftsberatung

Sparkassenbetriebswirt  
Geschäftsführer

Finanzkommunikation  
Unternehmenssteuerung

## **Darum scheitern Wandel und Veränderungsprozesse in Unternehmen**

Kleine und mittelständische Unternehmen, Startups und auch Großunternehmen und Konzerne - der Wandel und die Transformation sind in allen Unternehmenskategorien gefragt. Laut Studien, wie zum Beispiel die Cap-Gemini-Studie "Culture First", wird die Notwendigkeit von Veränderungen in den meisten Fällen zwar erkannt, aber es mangelt häufig an der erforderlichen Priorisierung.

Als Hemmschuhe erweisen sich dabei vor allem die folgenden Faktoren:

- Die Ziele von Veränderungsprozessen werden nicht hinreichend klar definiert und kommuniziert.
- Es fehlt an Experten für das Veränderungsmanagement und für effektive Methoden.
- Das Management unterstützt das Vorhaben nur halbherzig.
- Es gibt Widerstände und Ängste von Interessengruppen im Unternehmen gegen den Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen.
- Dem Unternehmen bzw. der Organisation fehlen Promotoren, Treiber und Multiplikatoren.
- Es stehen nicht genügend Ressourcen und Kapazitäten für den Wandel zur Verfügung.
- Die etablierte Unternehmenskultur wird als Tabu-Thema behandelt und nicht angepasst.
- Die geplanten Veränderungen sind strukturell nicht ausgewogen.

## **Verschiedene Modelle weisen den Weg zu einer erfolgreichen Veränderung**

Mit einer guten Planung, einer Strategie, die sämtliche Mitarbeiter bei dem Vorhaben einbezieht sowie ein entsprechendes Know-how und Change-Expertise sind die meisten Fehler allerdings komplett vermeidbar. Ein erfolgreicher Change und konsequent realisierte Veränderungsprozesse müssen grundsätzlich strategisch angegangen werden. In der Praxis haben sich diesbezüglich verschiedene Change-Management-Modelle für einen erfolgreichen Wandel etabliert. Gerade das Top-down- und Bottom-up-Modell sowie das Drei-Phasen-Modell nach Lewin und Kotters Acht-Stufen-Modell als spezifische Erweiterung überzeugen als Basis für passende Lösungen und gute Ergebnisse.

## **Veränderungsmanagement - der Fokus liegt auf bestimmten Erfolgsfaktoren**

Neben einer solchen Modell-Basis gibt es zudem eine ganze Reihe von Erfolgsfaktoren, die für gelungene Veränderungsprozesse entscheidende Kriterien darstellen. Am Anfang sollte dabei immer eine Vision stehen, wobei die realistische Umsetzung durch eine umfassende Analyse von Ausgangssituation und Zielsetzung auf Plausibilität zu überprüfen und zu planen ist. Die Ziele müssen sowohl realistisch als aber auch motivierend sein.

Um die Notwendigkeit des Wandels und den damit zusammenhängenden Veränderungsprozessen zu untermauern, muss die Unternehmensführung den Willen zum Change vorleben. Dies geschieht zum Beispiel durch das Umsetzen moderner Führungsgrundsätze, einem vielschichtigen Führungsbewusstsein oder auch durch eine Anpassung der Unternehmensphilosophie an die neuen Anforderungen.

## **Widerstände und Ängste gezielt ansprechen und überwinden**

Kommunikation, Partizipation und Integration - auch diese drei Begriffe stellen relevante Erfolgsfaktoren dar. Mithilfe einer informativen Kommunikation, die für Transparenz steht und auch die Mitarbeiter gezielt und mehrwertig einbezieht, schaffen Sie Vertrauen und vermeiden bzw. überwinden Widerstände. Insbesondere die Mitarbeiter, deren bisherige Tätigkeit und Arbeitsweise sich durch den Change ändert, haben häufig Ängste und sperren sich gegen entsprechende Vorhaben und Maßnahmen.

Daher sollten Sie grundsätzlich die Betroffenen am Wandel beteiligen und sie im Rahmen eines aktiven Kommunikationsmanagements involvieren. Auf diese Weise gewährleisten Sie die Integration aller Beteiligten, fördern den Zusammenhalt und fördern eine echte Vertrauenskultur.

Zudem stellen die gezielte Personalentwicklung im Hinblick auf die Haltung, Einstellung und veränderten Aufgabengebieten, die detaillierte Steuerung der Veränderungsprozesse im Rahmen einer umfassenden Projektorganisation sowie die Nachhaltigkeit in Form eines permanenten Wandels (hier: lebenslanges Lernen etc.) wichtige Erfolgsfaktoren dar. Für den Erfolg entscheidend sind aber auch immer die Wahl der Perspektive (hier: Betriebsblindheit) und das Vorhandensein von Know-how sowie Expertise.

Hier profitieren Sie explizit von der hohen Beratungskompetenz, dem Fachwissen und den Marktkenntnissen der Johannes Müller Wirtschaftsberatung. Die Konsultation respektive das Einsetzen von fachkompetenten und lebenserfahrenen Beratern zählen nicht umsonst in allen Studien und Modellen zum Thema Unternehmenswandel und Veränderungsmanagement zu den Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.

**"Um die Notwendigkeit des Wandels und den damit zusammenhängenden Veränderungsprozessen zu untermauern, muss die Unternehmensführung den Willen zum Change vorleben."**

*(Johannes Müller)*

## SPOT

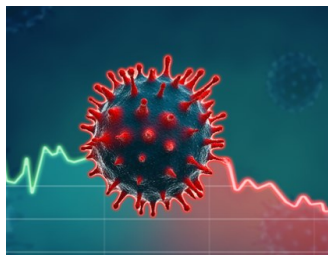
---



Karsten / toonpool.com

Informieren Sie sich über unseren Blog!

---



**Aktuelle Informationen  
zur Corona-Krise unter:  
[www.mueller-beratung.de](http://www.mueller-beratung.de)**

## Seminarkatalog Ausgabe 12/2020

Unsere [Seminare und Workshops](#) sind Bestandteil unserer ganzheitlichen Beratungsleistungen rund um die Steuerung von Unternehmen. Wir unterstützen Unternehmen als Wirtschaftsberatung, sich zukunftsfähig aufzustellen. Zu unserer Arbeit gehört, dass wir Geschäftsführer, Führungskräfte und Teamleiterbefähigten, die an sie gestellten neuen Anforderungen in der Praxis umzusetzen. Ihr Unternehmenserfolg ist unser Antrieb und das seit mehr als 25 Jahren.



Fortbildung für Fach- und Führungskräfte

Expertenwissen für Ihren Erfolg



Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (WBK)  
Projektmanagement und  
Unternehmensberatung

## Impressum

### Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung  
GmbH & Co KG  
johannes.mueller@mueller-beratung.de

Holtkampstraße 8  
32257 Bünde

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Verbreitung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.