

Katharina Stapel
Stapelfux GmbH

Ecosystem Sales & Marketing

Playbook

Lektionen für B2B Unternehmen aus
branchenübergreifende Cases Studies



Vorwort	3
Verändertes Kundenverhalten	5
Unverändertes Mitarbeiterverhalten	9
Status Quo	13
Schnittstelle Sales und Marketing	18
Unangepasste Salesstrategie	25
Datenmanagement	30
Prozessmanagement	33
Führungshebel	37
How to 2024	41
Sonstiges	49

Ecosystem – Sales & Marketing

Eine Essenz aus Vordenkertum in aktueller Marktlage im eigenen Ökosystem. Die Zeit könnte nicht besser sein, als sich gerade jetzt mit den Systemen Sales und Marketing als Interdependenz tiefgreifend auseinanderzusetzen. Die Auseinandersetzung bedeutet den unweigerlichen Umschwung, der Disruption des gängigen Prozessmanagements und der Evaluation. Die Grundlagen der Innovation und Stabilität dieses Ökosystems basieren auf den Faktoren Mensch, Daten und in- und externer Ökonomie-Perzeption.

Ein in einem wachsen den Markt erreichtes Wachstum

lädt zu einer Scheinkorrelation ein. Auf Maßnahmen, die getroffen wurden, fällt ein Stück des Wachstums ab. Ein satter Bauch hinterfragt in der Regel nicht. Korrelationen machen sich bemerkbar, wenn Marktwachstum nicht mehr vorhanden ist. Taktische Reaktanz auf Basis der Missinterpretation eines aus sich selbst heraus entwickelten Prozessmanagements. Genau das basiert auf menschlicher Urteilsverzerrung, statt auf solider datenbasierter Entscheidungs- und menschlicher Sozialkompetenz. Erschöpfung in Hinblick einer scheinbar unlösbaren Komplexproblematik macht sich bemerkbar und erschwert den klaren Blick auf notwendige und wirksame Maßnahmen. Doch gerade heute ist ein wacher und aufmerksamer Blick auf stattfindende Prozesse und Maßnahmen unabdingbar.

Das Playbook wird Ihnen dazu die Möglichkeit geben und Kausalitäten sichtbar machen. Sie erhalten ein Framework, was Sie als Vorlage für Strategieentwicklung und Führungsorientierung nutzen können. Ich hoffe dass alles, was Sie hier lesen werden, Ihnen zur Erschaffung der Transformation des Ökosystem Sales und Marketing dient, neue Wege der Wertschöpfung zu entdecken und dass es Ihnen Ideen liefert die unnötige Komplexität und Absurdität in effektive Einfachheit verwandeln.



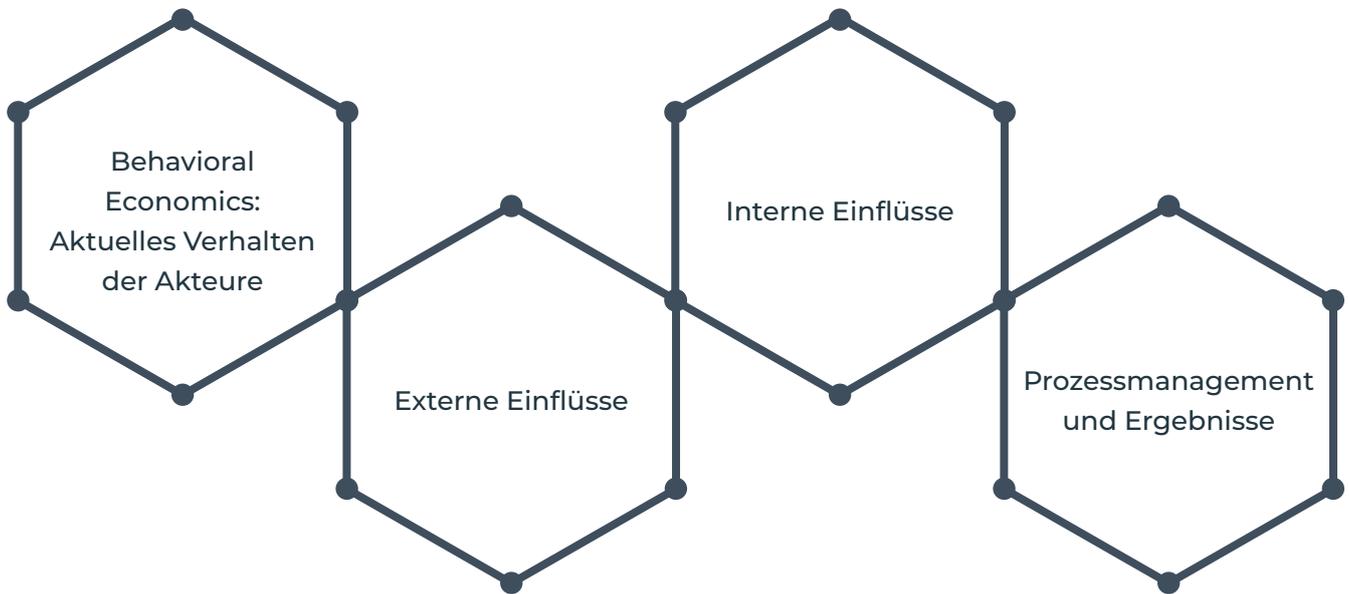
Katharina Stapel ist Leiterin der Stapelfux GmbH und spezialisiert auf die Entwicklung digitaler Verkaufsprozesse in Abhängigkeit von Kundenverhalten.

Mittelstandsunternehmen, sowie Konzerne verlassen sich auf ihre Analysen und Sales- und Marketingstrategien, um effektiv Umsatz zu steigern, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, zielgerichtet Maßnahmen zu treffen und Wettbewerbsvorteil zu sichern. Sie ist seit fast 20 Jahren für Unternehmen international tätig und publiziert regelmäßig in Fachmedien, initiiert und leitet Studien zu Kundenverhalten, sowie internen Prozessabläufen in Bezug auf Mitarbeiter-Compliance.

Sie bildet Mitarbeiter in Unternehmen für ein besseres Verständnis des Abteilungs-, Unternehmens- und Marktkontextes aus. Dabei setzt sie sich für datengetriebene, fundierte und agile Entscheidungskompetenzen ein.

Katharina Stapel ist als Speakerin für verhaltensökonomische Strategieentwicklung im Sales & Marketing auf einschlägigen Kongressen und Veranstaltungen zu sehen.

Zur Orientierung



Das Playbook analysiert und verknüpft verschiedene Ebenen:

- Behavioral Economics: Aktuelles Verhalten der Akteure
- Externe Einflüsse
- Interne Einflüsse
- Prozessmanagement und Ergebnisse

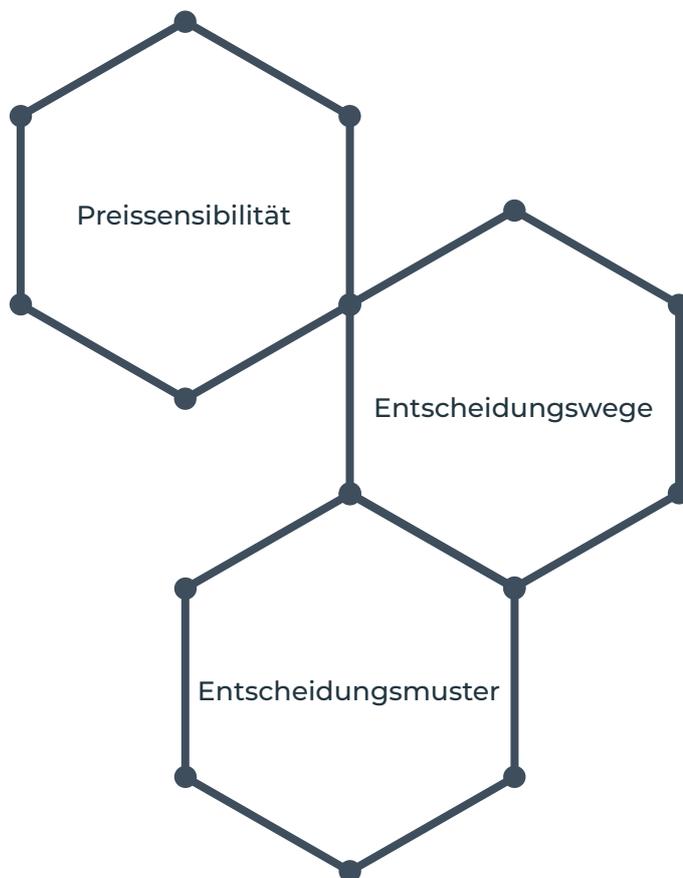
Sie bekommen einen Einblick in den Status Quo inkl. den Hürden dieser Ebenen. Gleichzeitig werden Misstände aufgedeckt, so dass das Frame-work ein logischer nächster Schritt für Sie ist und Sie sämtliche Maßnahmen nachvollziehen können. Das Ecosystem Sales & Marketing ist als ein Schlüsselement der Unternehmensführung zu sehen, da von hier sämtliche Prozesse entspringen und gesteuert werden sollten.

Verändertes Kundenverhalten



Verändertes Kundenverhalten Key forces

Preissensibilität, längere **Entscheidungswege**, sowie intransparente **Entscheidungsmuster** prägen aktuell das **Kaufverhalten** der Kunden.



Analyse – reason why

Neue Kunden-Realität



Neue Kunden-Routinen



Verändertes Kundenverhalten

Neue Kunden-Realität

Die Verbraucher sind mit einer für sich harten finanziellen Wirklichkeit konfrontiert. Weniger als die Hälfte fühlen sich wohl. Sie machen sich Sorgen um die Zukunft.

- Die finanziellen Probleme erstrecken sich über alle Einkommensschichten. Viele Haushalte mit hohem Einkommen haben genauso zu kämpfen, wie Haushalte mit niedrigerem Einkommen.
- Die Inflation wirkt sich stärker auf diejenigen aus, die bereits Probleme haben. Die Verbraucher rechnen damit, dass es noch schlimmer wird, bevor es dann besser wird.
- Haushalte mit mehr finanziellem Spielraum decken sich mit Sonderangeboten ein und suchen nach Schnäppchen, anstatt ihre Ausgaben für nicht lebensnotwendige Dinge zu kürzen.
- Die Ausgaben in nicht lebensnotwendigen Kategorien waren in den ersten drei Monaten des Jahres 2022 niedriger als 2021, insbesondere bei Haushalten mit geringer Kaufkraft.

Neue Kunden-Routinen

Die Verbraucher passen sich an Post-Corona Routinen und Lebensstile an, die sehr stark von ihren derzeitigen Arbeitsstilen beeinflusst werden.

- Der Arbeitsstil steht in engem Zusammenhang mit den persönlichen Lebensgewohnheiten, wobei Arbeitnehmern, die vor Ort arbeiten, Aktivitäten außerhalb des Hauses bevorzugen.
- Remote und Hybrid-Arbeiter geben mehr Geld online aus und sind sowohl in ihrem Arbeitsstile, als auch in ihren Einkaufsmethoden fortschrittlich.
- Die durchschnittlichen Ausgaben für Lebensmittel und Mealprep sind weiterhin hoch, ebenso wie ihr Medienkonsum und ihre Technologienutzung.
- Arbeitnehmer, die vor Ort arbeiten, gehen häufiger in Schnellrestaurants, insbesondere zur Frühstückszeit. Sie sind auch die Hauptakteure beim Einkaufen in Geschäften an Wochentagen, ebenso wie nicht arbeitende Personen.

Die Mechanismen der autonomen Verhaltenssteuerung basieren auf der freien Variabilität der einzelnen Parameter. Sowohl Corona als auch die Wirtschaftskrise stellen einen Parameter dar, der für Personen nicht veränderbar ist. Somit verändert sich die Compliance, was sich auf das Kaufverhalten auswirkt.



Faktizitäten

Corona, Wirtschaftskrise und die daraus resultierenden Faktoren sind für Verbraucher nicht direkt beeinflussbar. Der Parameter der Faktizität bleibt somit gegeben und ist nicht veränderbar.



Emotion

Durch die fast durchweg negative Beurteilung herrschen Emotionen, wie Angst, Sorge, Wut, Hilflosigkeit, Trauer, Ärger in Bezug auf Gegenwart und Zukunft.



Bewertung

Durch die stabile Instanz der Faktizität, der großen Einflussnahme der Medien und des Umfeldes, sowie mangelnde Erfahrung wird die Situation meist als stark negativ bewertet.



Verhalten

Auslösende Emotionen kreieren zweierlei Verhalten. Zum einen Trotz-Käufe zur Wiederherstellung einer gefühlten Normalität. Zum anderen eine Kaufzurückhaltung bis zur Überkompensation ohne tatsächlichen Realitätsbezug.

Unverändertes Mitarbeiterverhalten



Unverändertes Mitarbeiterverhalten

Key forces

Verstärkte Siloaktivitäten, unklare Orientierung, sowie fehlende Strategieanpassung als Reaktion auf das veränderte Kundenverhalten prägen aktuell das Mitarbeiterverhalten.



Unverändertes Mitarbeiterverhalten

Reaktion auf verändertes Kundenverhalten

Die Reaktion ist auf operativer Ebene, sowie auf der Ebene des mittleren Management als Verhalten einzustufen und lässt auf ein fehlendes oder nicht abrufbares strategisches und kontextuelles Verständnis und rigides Prozessmanagement schließen. Das wirkt sich auf eine effektive Strategieanpassung, sowie Maßnahmensteuerung aus, mit Folgen auf die Umsatzstabilität. .



Faktizitäten

Mitarbeiter sehen sich mit verändertem Kundenkaufverhalten teils, sowie Einsparungsmaßnahmen und interne intransparente Entscheidungen ebenso konfrontiert, wie mit der aktuellen Medien- und Umfeldsituation.



Emotion

Beide Gruppen entwickeln in Bezug auf ihre tägliche Arbeitsroutine Stagnation, Hilflosigkeit und Sorge.



Bewertung

Mitarbeiter bewerten aktuell in zwei Gruppen unterschiedlich. Eine Gruppe sieht die Hürde nicht als eigene Realität. Die andere Gruppe bewertet das für sich als aktuelles bzw. zukünftiges Problem.



Verhalten

Operative Mitarbeiter agieren noch stärker in ihrem Abteilungs-silo bei insgesamt erhöhter Krankheitsrate. Mitarbeiter des mittleren Managements agieren mit Maßnahmen ebenfalls häufiger im Silo, bei erhöhter Kommunikation mit anderen Abteilungsleitern.

Unverändertes Mitarbeiterverhalten **Unangepasst an das veränderte Kundenverhalten**

Das aktuelle Prozessmanagement ist auf ein verändertes Kundenverhalten nicht vorbereitet. Es finden sich nicht interagierende Abteilungsaufbauten mit fehlendem Core-Prozess auf Basis eines übergeordneten Verkaufsprozesses.

- Es fehlt die interne Zuständigkeit für einen Core-Prozess, der Abteilungen, die direkt am digitalen/ hybriden Verkaufsprozess beteiligt sind, strategisch steuert.
- Die am Verkauf beteiligten Prozessen basieren auf historischen Parametern, sowie einer Ausrichtung von Knowledge in Abhängig von Persönlichkeiten und Erfahrungswerten
- Abteilungen Marketing und Sales agieren auf der strategischen, operativen und ergebnisorientierten Ebene als zwei eigenständige und von einander unabhängigen Abteilungen.
- 87 % der Führungsverantwortlichen verkennen die Dringlichkeit und Notwendigkeit eines angepassten Salesprozesses. Hinzu kommt, dass Daten unzureichend für strategische Entscheidungen im Kontext genutzt werden.

Status Quo



Status Quo
Hard Key forces



Status Quo

Priorisierung der Herausforderungen als Herausforderung

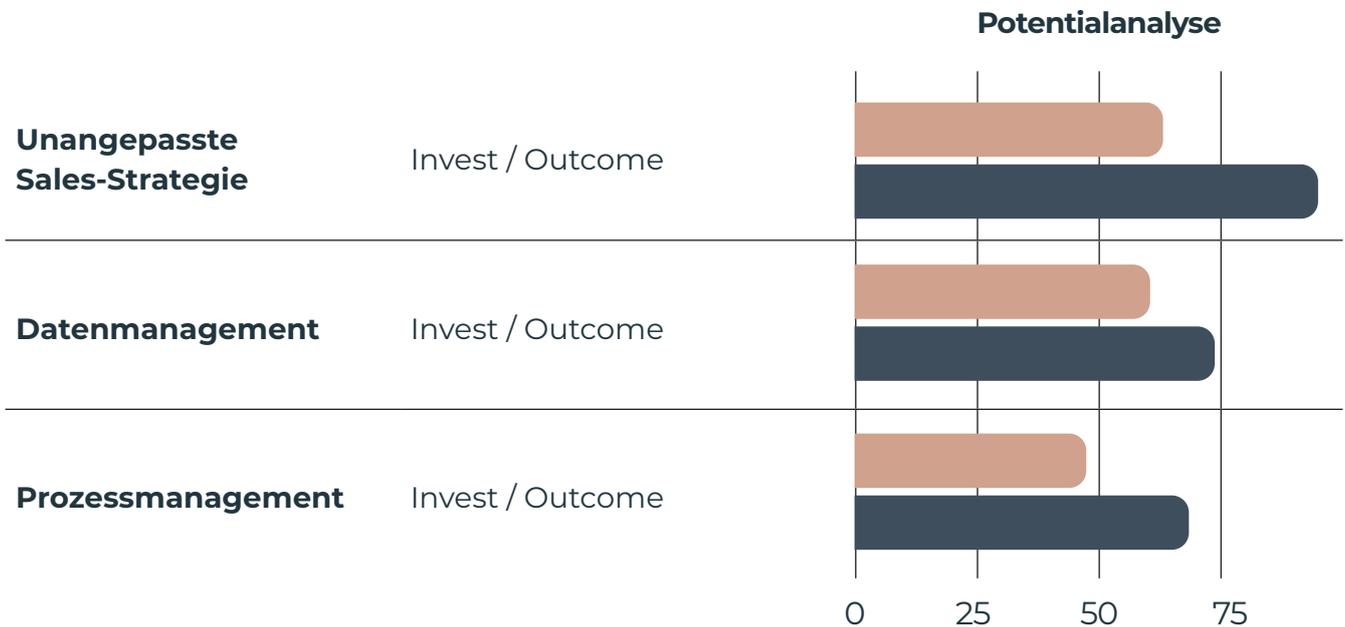
Die aktuell **größte Herausforderung** ist innerhalb eines übergeordneten Priorisierungsprozesses die richtigen Hebel der Umsatzstabilisierung und Verlustminimierung aktiv zu gestalten und gleichzeitig postkrisen und langfristige Hebel zu integrieren.

Ursächlich sind auch hier differenzierte und **divers gestaltete Ausrichtung** einzelner Abteilungen, sowie **fehlende Orchestrierung**.

Gleichzeitig betreffen die **key forces** unterschiedliche Ebenen, sowohl innerhalb der Organisationsstruktur, als auch in Bezug auf die freie Variabilität einzelner Parameter, die den Handlungsspielraum betreffen.

Strategische Vorgehensweisen werden durch reflexartige und pseudologische Maßnahmen in 82 % Fällen der Teilnehmer ersetzt.

Die drei Hauptfaktoren auf der Ebene der Organisationsstruktur



**Unangepasste
Sales-Strategie**

Auf verändertes Kundenkaufverhalten wird taktisch reagiert auf Basis von Urteilszerrungen. Es besteht zu 90,4 % kein datenbasiertes Wissen, welche Maßnahmen in die Bilanz einzahlen. 67 % der vergangenen und aktuellen Maßnahmen agieren solobasiert und haben keine messbare Relevanz auf die Bilanz. Evaluation der Maßnahme zeigt die Reaktion auf einen wachsenden Markt. Das führt zu einem inferioren ROI.

Datenmanagement

Daten und KPI werden subsummiert. In einzelnen Abteilungen wird Messbarkeit in Form von KPI definiert, was aber keinen Impact auf den Gesamtsalesprozess hat. Datenbildung und Kompetenz können als unbefriedigend bewertet werden. Es besteht keine zentrale Steuerung sämtlicher Akteure in Bezug auf Kundenzentrierung und Strategierelevanz, was eines der Hauptursachen in der sinkenden Umsatzstabilität ist.

**Prozess-
management**

Knapp 75 % der Prozessstrukturen sind obsolet und ineffektiv. Auf Silo basierend und mit fehlender Behavioral Strategy ausgerichtet. Anpassungen sind auf taktischer Ebene zu finden und als Reaktion auf Umstände, wie fehlende operative Ressourcen.

Führungsverantwortung

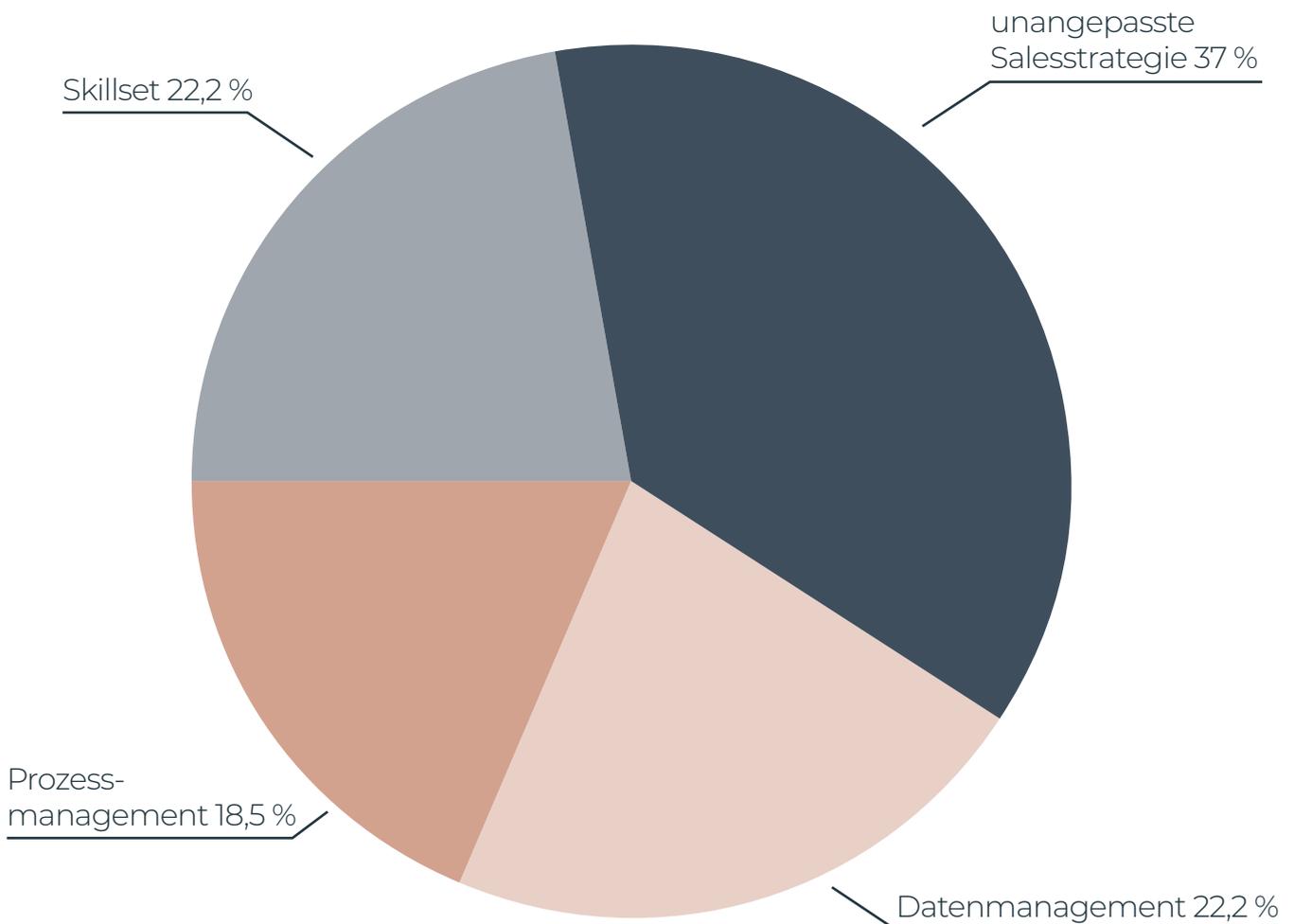
Werden zusätzlich soft key forces berücksichtigt, so lässt sich eine eindeutige Periodisierung des Skillsets des Führungspersonals erkennen. Auch hier sind Marktwachstum in Zusammenhang mit Unternehmenswachstum, sowie die fehlende Orchestrierung als ursächlich zu betrachten.

Das fehlende Performance Controlling im übergeordneten Zusammenspiel verhindert eine Transparenz und Orientierung für Führungsverantwortliche.

Ein mit entscheidender Faktor ist der Fokus auf Bildungs- und Werdegang- Status der operativen Mitarbeiter.

Diese Urteilsverzerrung bei der Auswahl erschwert Salesperformance um ein Vielfaches und lässt Führungsverantwortliche zu ca. 80-90 % im Mikromanagement auf Siloebene beschäftigt. Insgesamt ist ein starker Fokus auf Reaktanz durch eine große Themenbreite zu sehen, die nur zu knapp unter 20 % Impact auf den Umsatzfaktor hat.

Performance-Commitment wird in Zeit definiert und kommuniziert. Externe Einflüsse, wie Zeiterfassung, interne Work-Life-Balance Maßnahmen verstärken diesen Parameter.



Schnittstelle
Sales & Marketing



Schnittstelle Sales & Marketing

Marketing

Brand

Performance

SEO

SEA

Channel

Social

E-Commerce

Content

Conversion

UX / UI

Growth

Strategy

Product

Content

Data

Web-analytics

Display

PR

E-Mail

Other

Sales

Inbound

Outbound

Tele

Key-Account

Pre-Sales

After-Sales

Controlling

Other

Die Operativen Marketing und Sales werden zu über 90 % als zwei unterschiedliche Abteilungen gehandhabt.

Die Abteilungen agieren als eigenständige Ökosysteme, die ihre autarke Daten- und sogar Customer Journey implementieren. In 47 % der Unternehmen waren unterschiedliche Persona zu finden. Bei 28 % waren weder Persona, noch ICP implementiert.

Die fehlende Orchestrierung der beiden Abteilungen führt zu einem Macht-Dilemma, aus dem sich Mitarbeitende kaum selbst befreien können: Sales gewinnt keinerlei Steuerung auf die Marketing-Strategien und Taktiken.

Die Marketing-Maßnahmen werden kauf-logisch geplant und umgesetzt: Von der Akquise/ Leadgenerierung bis zur Übergabe Sales. Marketing kann somit nicht auf die Salesaktivitäten einzahlen, was zu einem weiteren Gefälle führt.

Folglich besteht keinerlei Wissen darüber, welche Taktiken innerhalb einer gemeinsamen Strategie in den Verkaufsprozess einzahlen.

Nach Analyse konnten lediglich 48 % von Aktivitäten eruiert werden, die eine direkte Einflussnahme in die Bilanz vorweisen konnten. Diese hatten keinerlei strategischen Bezug.

Die Ziel- und Budgetplanung erfolgt jährlich und unabhängig voneinander. In 37 % der Unternehmen waren die Planungen antagonistisch.

Das Bildungslevel beider Abteilungen ist homolog, ebenso findet sich eine ähnliche, homogene Geschlechter- und Altersverteilung.

Schnittstelle Sales & Marketing

Zwei Ökosysteme – kein gemeinsamer Weg

Umsatzverluste

Die Gesamtausgaben (entweder in Quantität oder Qualität) des Marketings (Inhouse analog Agentur) werden von Finanzverantwortlichen als zu hoch eingestuft, da die Nachvollziehbarkeit in die Bilanz fehlt.

Umsatzverantwortung

Anders als beim Marketing wird dem Sales direkte Umsatzverantwortung zugeschrieben. Kürzungen finden eher auf der Prozessebene statt und betreffen nicht die Personaldecke oder Budgetierung. Sales wird weiterhin als Point of Umsatz betrachtet, da eine direkte Kausalität zur Bilanz durch Finanzverantwortliche gesehen wird.

Schnittstelle Sales & Marketing

Zwei Ökosysteme – ein Datendilemma

Marketing

Datensilo

Marketing hat einen guten Standard an KPI zur Messbarkeit ihrer Aktivitäten. Diese finden allerdings ausschließlich im Silo Marketing statt und berücksichtigen den Kontext Sales nicht.

Personen

Die Messbarkeit ist stark auf einzelne Personen bezogen und konzentriert sich auf das Mikro-Verhalten der Kunden.

Sales

Datensilo

Da Sales fast in allen Unternehmen einem Controlling unterliegt, gibt es Ausbrüche aus dem Datensilo zu sehen. Ein recht großer Anteil bezieht sich auf den Kontext Unternehmen, allerdings unter Ausschluss des Marketings.

Personen

Die Messbarkeit bezieht sich mit ca. 80 % auf Kundengruppen, dem Makro-verhalten. Einige wenige Parameter (ca. 20 %) beziehen sich auf Personen.

Der Gap zwischen Makro- und Mikroverhalten

Makroverhalten steuert den strategischen übergeordneten Prozess	Mikroverhalten steuert die Taktiken als untergeordneter Prozess
Analyse von Bestandskunden (ICP)	Analyse von in- und externen Touchpoints
Planung von fehlenden Kundensegmenten (Persona)	Implementierung einer Testumgebung
Daten-Customer- Journey	Controlling relevanter KPI
Veränderungen des Kaufverhaltens im Unternehmen und am Market (inkl. Produktspezifisches Verhalten)	Umsetzen der einzelnen Maßnahmen
Planung der Strategie von der Bilanz in die Akquise	Planung der Maßnahmen von der Akquise bis in die Bilanz

Schnittstelle Sales & Marketing

Zwei Ökosysteme arbeiten cross-purposes

Marketing

Marketing arbeitet sehr konzentriert innerhalb des Mikroverhalten-Kosmos.

Die Messbarkeit der einzelnen in- und externen Touchpoints ist stark fokussiert.

Insgesamt gibt es eine deutliche Steigerung von ca. 6 % zu den Vorjahren in Bezug auf den Einsatz von A/B Tests u.a.

Die Planung der Maßnahmen erfolgt innerhalb einer Funnellogik: Vom Traffic bis zur Übergabe Sales.

Sales

Auch wenn Sales überwiegend innerhalb des Kontext Makroverhalten tätig ist, so ist die Operative durch unabgestimmte CRM im Mikroverhalten gezwungen.

Das hemmt die Effektivität. Die strategische Vorarbeit, wie die Arbeit mit Bestandsdaten, bleibt in den meisten Fällen aus.

Der Umsatzerfolg steht in einerlei Zusammenhang zwischen MQL und SQL.

Schnittstelle Sales & Marketing

Wiederkehrende Verhaltensmuster und Urteilsverzerrungen

Ein konstantes Verhalten der Operativen Sales und Marketing zeigt sich im Siloaktivismus mit fehlendem kontextuellen Bezug.

Die hierarchische Struktur der CSO und CMO sorgt für eine Urteilsverzerrung der Operativen, da beide Führungspositionen sich dem Gesamtkontext nicht annehmen (können). Nicht ausgenommen hierbei die Führungspositionen selbst. Das führt zu einem Verhaltensdilemma:

Eine Verantwortlichkeit wird dadurch gegenüber dem Silo erzwungen, bei gleichzeitiger Wachsamkeit innerhalb des Wirkungskreises. Die Operative sieht die Verantwortung bei der Führungsposition.

Daraus entstehen zwei Denkmuster:

Eine Gruppe (Überhang Sales) zeigt und äußert sich frustriert und demotiviert, da die Übergabe im Verkaufsprozess im hinteren Bereich zu sehen ist. Dort sind schon Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen unbemerkt getroffen worden, die direkten Einfluss auf die Erfolgchance und den Aufwand haben. Die Verantwortung wird auf das gesamte Führungs-konstrukt und Verständnis gelagert.

Eine andere Gruppe (Überhang Marketing) sieht sich selbst zeitgemäßer im Verhalten, da sie einen Income produzieren, den sie als relevant einschätzen. Die Ebenen Prozessverhalten und Digitalisierung werden verschoben und pseudokausal genutzt. Ebenso wie Marktwachstum und Effektivität der Maßnahmen.

Digital-Marketing sieht sich im Großteil als verantwortlich und kompetent in der Ausgestaltung des Verkaufsprozesses.

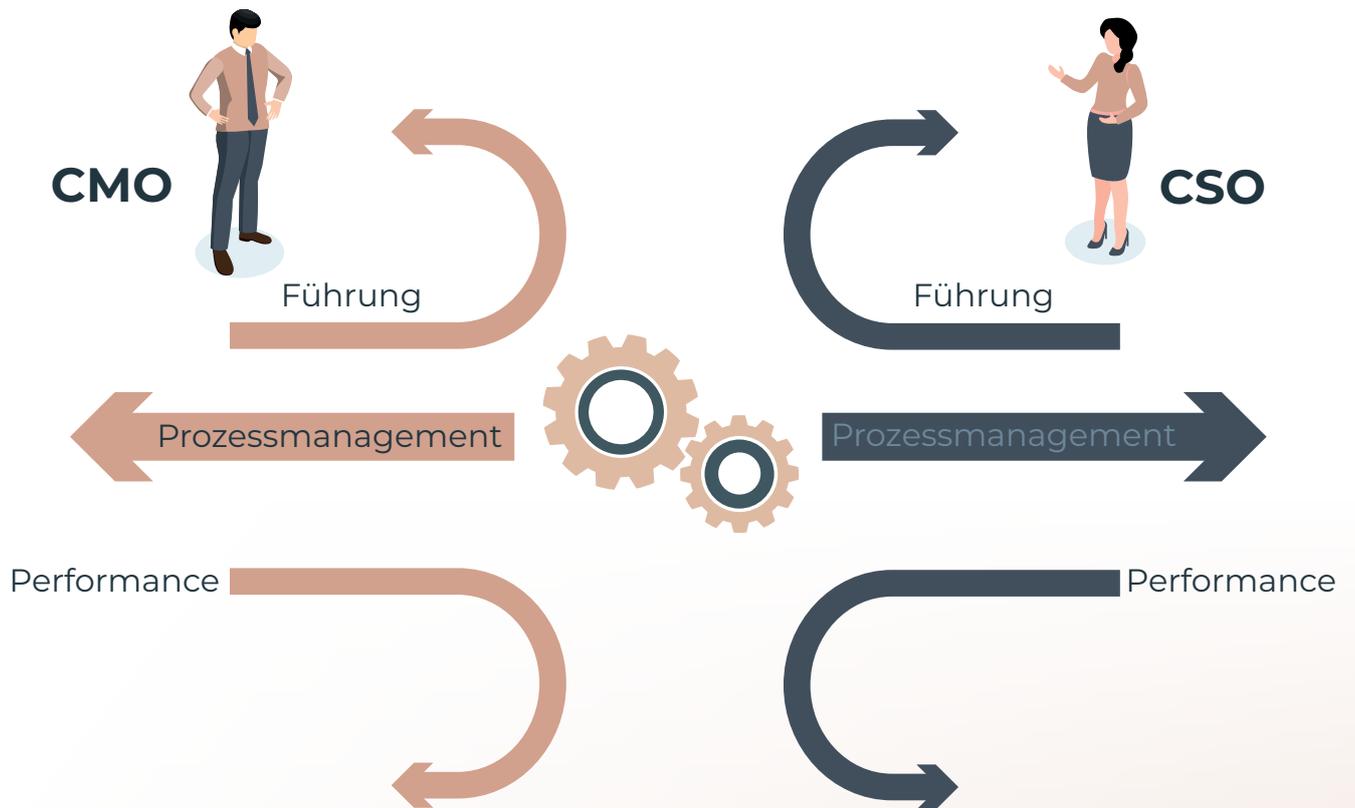
Die Verantwortung für den kontextuellen Gap sehen sie bei Führungspositionen außerhalb des Marketings.

Aus der Schnittstelle wird sehr häufig ein Konfliktbrennpunkt, der Performance stark einschränkt und das Siloverhalten verstärkt. In knapp über 90 % der Fälle benötigt es einen externen Impuls oder den Einsatz neuer Mitarbeiter auf übergeordneten Schlüsselpositionen (z. B. International Keyaccount), um Konsens für einen gemeinsamen Handlungsspielraum zu bekommen.

Unternehmenskultur ist für diese Konfliktstelle prägend und zu größten Teilen entscheidend. Dabei ist die Einflussnahme durch Verstärkung durch Reaktanz auf Verhalten auffällig.

Performanceansätze einzelner, die auf den Kontext einzahlen, werden durch soziale Ausgrenzung und gruppendynamische Sozialmuster abgestraft. Silokonformität wird ebenso gefördert, wie Solo-Aktivitäten und Entscheidungen ohne valide Daten- und Informationsmuster.

Strömungen der Operativen



Unangepasste Sales- Strategie



Unangepasste Sales-Strategie Fehlannahmen führen zu Umsatzverlusten

Die Urteilsverzerrungen und unveränderte Mitarbeiterverhaltensweisen zeigen sich hier am stärksten in ihren Auswirkungen.

Das veränderte Kundenverhalten wird als Kaufzurückhaltung interpretiert.

Diese ist allerdings in größten Teilen auf unangepasste Sales- und Marketing-Strategien zurückzuführen.

Die Kaufbereitschaft wird als nicht wahrscheinlich angesehen.

Kommen entscheidende Faktoren, wie Lieferverzögerungen oder Ausfälle hinzu, so werden Verkaufsprozesse und Marketingmaßnahmen sogar ausgesetzt. Der Fokus wird auf die veränderte - rationale Veränderung im Markt gelegt, wie steigende Energiekosten, lässt dabei allerdings aktuelle Strömungen der Makroökonomik außen vor.

Gründe für die Fehlentscheidung der Sales-Strategie

Angst vor Verantwortung

Versäumnisse und fehlende Kontextualität führen zum Nichthandeln.

Mangelnde Reflexionsfähigkeit, sowie der Umgang mit eigenen Fehlentscheidungen werden zu einem der größten Verursacher des Umsatzeinbruchs.

Fehlendes Vertrauen in Daten

Daten getrieben zu entscheiden ist immer noch in den wenigsten Unternehmen gegeben.

Es gibt somit keine positiven Erfahrungswerte, auf die zurückgegriffen werden kann.

Komplexität im Prozessmanagement

Die Komplexität der Prozesse und Entscheidungsbäume verhindert agiles Agieren und wirkt sich hemmend auf den potentiellen Handlungsspielraum aus: Möglichkeiten werden nicht in Erwägung gezogen.

Controlling



Autorität

Die Fehlannahme, dass Autorität mit wirklicher Entscheidungskompetenz zusammenhängt entspringt der Zeit des Marktwachstums. Markstagnation fordert Controlling, was Non-Performance, Fehlverhalten und Bugs sichtbar werden lässt.

Verschiebung

Verantwortung wird auf andere subtil übertragen, um Verantwortung nicht übernehmen zu müssen. Durch rhetorische und handlungstechnische Geschicke, sowie Beziehungskontexte ist das hürdenlos möglich.

Kultur

Fehlentscheidungen fordern eine Verantwortlichkeit, die in aller Deutlichkeit zuteil wird. Das hemmt die freie und öffentliche Übernahme. Entwicklung und Wachstum werden somit gehemmt.



Inkl. Fehl-Pricing



Exkl. Fehl-Pricing

Controlling

Eine wesentlicher Faktor kommt aktuell verstärkt in den Fokus:

Marketingmaßnahmen sind in den allermeisten Fällen bislang keinem Finance-Controlling unterlegen gewesen.

Was im Sales deutlich etablierter ist, kommt im Marketing für Führungskräfte, sowie Operative (intern und extern) überraschend und bilden einen zusätzlichen Stressor in der aktuellen Situation.

Als einen Teilbereich ist das Versäumnis zu sehen, dass Sales-Aufgaben auf das Marketing strukturell unbemerkt übertragen wurden. Ebenso die Kompetenzzuschreibung von Digitalisierung auf das Marketing.

Unternehmen unterliegen zu knapp 91 % der Urteilsverzerrung, dass dieser Sektor keinem Controlling bedarf. Eigene persönliche und fachliche Defizite von Seiten der Entscheidungsorgane sind hier als ursächlich zu sehen. Immer noch besteht ein Großteil der Herausforderungen darin, dass Einzelne sich mit den Themen Digitalisierung und digitale Verkaufsprozesse nicht ausgiebig auseinandersetzen.

Somit besteht ein Wechselspiel zwischen fehlender Verantwortungsübernahme mittels Controlling und dem niedrigeren Verantwortungsbewusstsein durch genau diesen fehlenden Parameter.

Unangepasste Sales- Strategie **Neues Level des Controlling**

Investoren verlassen zunehmend den legislativen Auftrag und übernehmen zusammen mit dem Finance-Management die Entscheidungshoheit über den Performance-Wert einzelner Managements und Abteilungen.

Unangepasste Sales-Strategien werden zu einem zusätzlichen Problemfeld, was den Handlungsspielraum einzelner Akteure verkleinert.

Diese Strömung ist als vollkommen natürlich innerhalb der wirtschaftlichen Marktsituation zu sehen und wird sich weiterhin verstärken.

Datenmanagement

»Jede Abteilung?
Ich weiß es nicht.«

»Keine Ahnung, welche
Daten wir alles so haben.«

»Ich habe den Eindruck,
dass durch die Nutzung des neuen CRM der Aufwand
einfach nur höher geworden ist.«

»Wir sehen schon eine
deutliche Verbesserung.«

»Das macht bei uns
das Controlling.«

»Der Umfang ist immens groß.
Da müsste halt mal einer was mit machen.«

Datenmanagement

Datenkompetenz

Ein kompetenter Umgang mit Daten obliegt meist nur vereinzelt Abteilungen, sofern sie Data Analytics und/oder Data Science als Fachkompetenz integriert haben. Das Kosten- Nutzen-Verhältnis ist allerdings nicht als gegeben anzusehen.

Ursächlich dafür wird die Integration auf Abteilungsebene angesehen. Die vollkommene Ausschöpfung der Wirkungshebel auf Umsatz- und Gewinnebene wird ignoriert. Datenkompetenz ist somit maximal personenbezogen und in keinem Fall unternehmensbezogen.

Was wiederholt als Fehlen zu bemängeln ist, ist ein übergeordnetes Datenkonzept und kontextuelles Verständnis datengetriebener Unternehmensführung.

Gewachsene Strukturen, Siloarbeiten, sowie veraltete Führungsstrukturen auf Entscheidungslevel sind hier tragende Säulen. Datenkompetenz auf Entscheider-/Führungsniveau ist nur zu 5 % vorhanden.

Eine weitere sehr große Hürde ist die Abgabe an Datenkompetenz-Verantwortung an externe Agenturen. Die Datenkompetenz war nicht nur in allen Fällen als mangelhaft zu bewerten, sondern auch das fehlende kompetente Inhouse-Controlling sorgt für nicht erkannte, unnötige Ausgaben, die sich teils im Millionen-Bereich befinden.

Daten: Quantität & Qualität

100 % der teilnehmenden Unternehmen sammeln Daten, auch über die Stammkundendaten hinaus

100 % der Daten sind silo- bzw. abteilungsbasiert

82 % der Daten sind als aktuell nicht nutzbar einzustufen

0 % der teilnehmenden Unternehmen messen Aktivitäten und Ergebnisse tatsächlich durch das gesamte Prozessmanagement im Kontext

Die meisten Unternehmen geben an, dass der Konsens der Kunden eine große Hürde ist, um für sie relevante Daten zu bekommen.

Das können Einblicke allerdings nicht bestätigen:

Besucher und Kunden geben deutlich mehr Daten preis, als dass Unternehmen diese nutzen. Vielmehr wird deutlich, dass in Unternehmen eine Datenstrategie fehlt.

Fehlende Verantwortung

Fehlende Verantwortlichkeit für eine gesamt-relevante Datenstrategie.

Inhouse-Kompetenz

Datengetrieben arbeiten und entscheiden ist kein Part der aktuellen Unternehmenskultur.

KPI statt Daten

KPI Definition für Aktionen und Aktionsstrecken.

Silo statt Kontext

Die Abteilungen agieren monothematisch. Die KPI stehen nicht in einem Gesamtzusammenhang.

Führung

Die Fehlannahme einer Kausalität Datenstrategie und Unternehmenswachstum ist vorherrschend.

Marktentwicklung

Das Messen und Interpretieren von Kundenkaufverhalten ist weder ein implementierter Prozess, noch Teil der Unternehmenskultur. Es wird als aktueller Missstand gesehen, allerdings nicht in die Zukunft projiziert.

Generationsdiversität

Der aktuelle Stand der Generationsdiversität wird in »Bedürfnissen« fehlinterpretiert und der strukturiert ignoriert.



Prozessmanagement

Prozessaufbau

100 % der Prozesse sind in den Unternehmen nach dem hierarchischen Strukturmodell aufgebaut. Prozesse, in ihrem Ursprung, sind dafür ausgelegt, dass Entwicklung diverser Thematiken vorangetrieben werden kann. Der strukturelle Aufbau hingegen ist ohne jegliche behavioral strategy inkludiert und somit rein rational orientiert, was konträr dem menschlichen Verhalten ist.

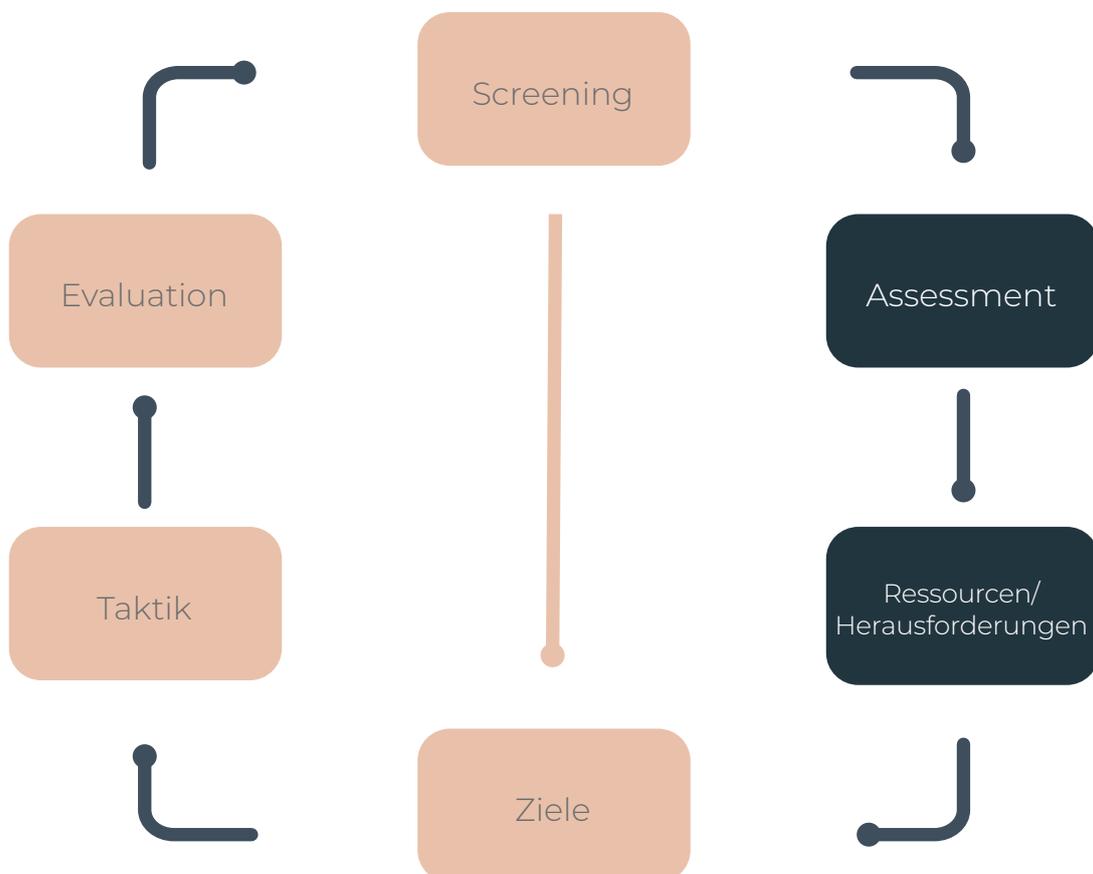
Die hierarchische Struktur ist zwar grundlegend richtig, obliegt ihr aber gleichzeitig das Machtgefälle und somit das Entscheidungsdogma der Führung.

Operative werden im Denk- und Handlungsspielraum verkleinert. Die Prozesse sind nicht auf variable Ergebnisse und

Entwicklung ausgelegt, sie fokussieren sich auf die Schritte, um ein bereits festgelegtes Ergebnis zu produzieren.

Bei gleichzeitiger Siloverstärkung sehen sich Unternehmen mit der Tatsache konfrontiert, dass das bestehende Prozessmanagement nicht die Ergebnisse produziert, die es in der Planung prognostiziert hat.

Die im Prozessmanagement liegende Ursache wird dabei ignoriert und die Modifizierung findet auf der Ziel- und Taktik-Ebene statt.



Prozessmanagement Prozessaufbau

Werden Prozesse am Grad der Ergebnisse und Effektivität auf die Bilanz gemessen, so sind 74 % der Prozesstruktur obsolet.

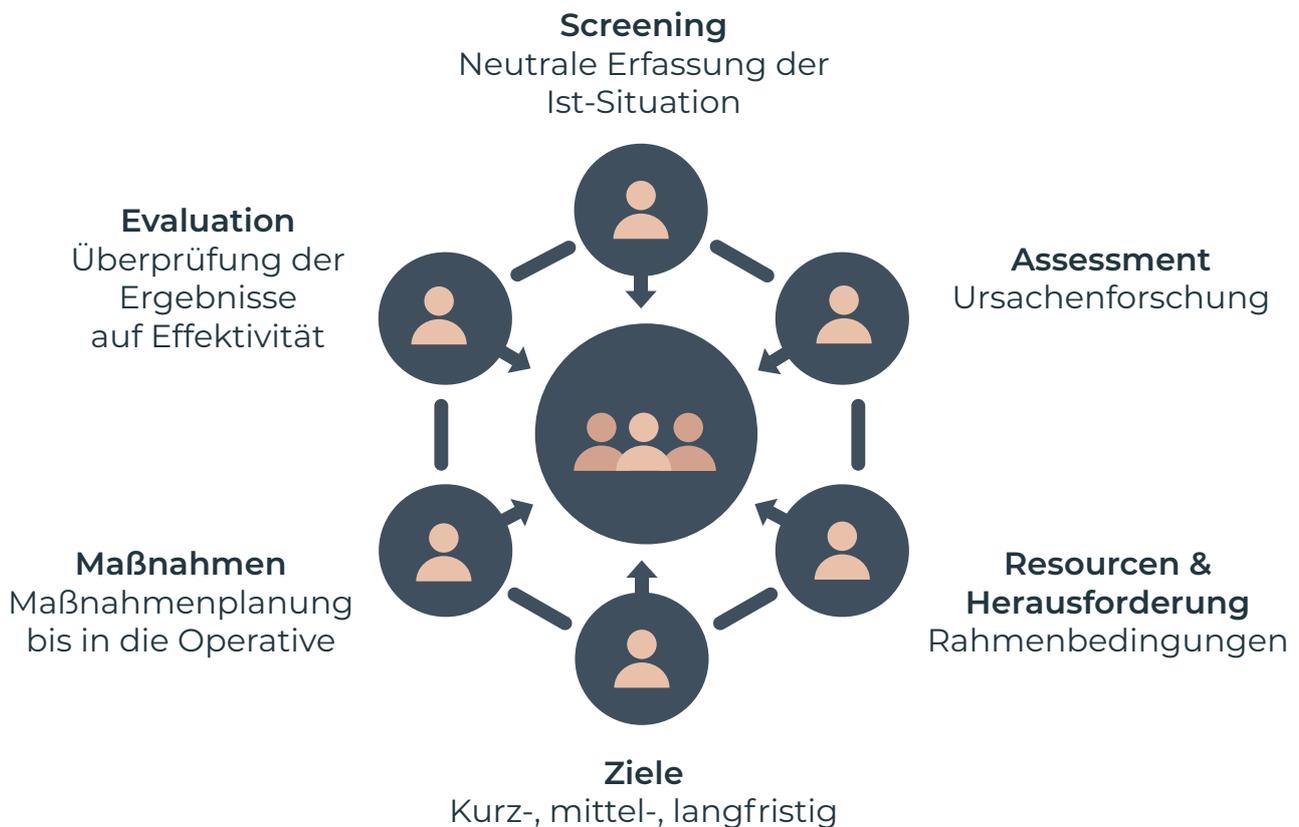
Konträr zur Wahrnehmung besteht ein Personalmangel gemessen an Leistung = Zeit im derzeitigen Handlungsraum, allerdings ein Personalüberhang, gemessen an Leistung = Einfluss in die Bilanz.

Aktuell kommen auf einen VZ-Mitarbeiter fünf VZ-Mitarbeiter im letzteren Parameter. Performance-Indikatoren, wie KPI, agieren nicht kontextuell, sondern werden hauptsächlich getrennt angelegt, gemessen und gewertet.

In 76 % der Marketing- und Salesabteilungen werden keinerlei systematisch relevanten KPI zur Messung der Prozesseffektivität eingesetzt. Die Prozesse laufen teils parallel und auf unterschiedliche Ziele hin, ausgehend vom Controlling.

Ursächlich dafür wird das Prozess-Paradoxon gesehen:

Prozesse sind im Ablauf, der Struktur und Verantwortlichkeit aufeinander abgestimmt, haben aber inhaltlich einen fehlenden Bezug. Somit laufen Prozesse strukturiert aneinander vorbei und geplant in die Ineffektivität.



Problemstellungen im Prozessmanagement werden selten unter Einbezug des Assessments und der Rahmenbedingungen gelöst. Die Komplexität des Problemraumes wird unterschätzt, bzw. ignoriert, um auf schnelle und »vermeintlich einfache« Lösungen zurückgreifen zu können.

Durch das fehlende Ableiten der Lösungen aus dem Assessment ist eine konsequente Verschleppung und auch eine Verlagerung des Problems auf mehreren Ebenen zu sehen. Das erhöht die Komplexität der Prozesse um ein Vielfaches. Das Ignorieren der Logik unterliegt einer natürlichen Urteilsverzerrung.

Hinzu kommen Faktoren wie Unternehmenskultur, Führungskompetenzen und analytischen Denken.



Führungshebel Big Four

Aktuell existieren vier Führungshebel, dessen Urteilsverzerrung und Fehlentscheidungspotential entscheidend sind.

Diese wurden innerhalb eines jeden Unternehmens partiell identifiziert. Sie sind als

einer der größte Problem-Komponenten zu betrachten, die im Einflussbereich zugehörig ist. Komponenten, die nicht im Einflussbereich liegen, wurden hierbei nicht berücksichtigt.

Fürstentümer

Die Existenz der Fürstentümer verstärkt ein monothematisches Arbeiten, sowie einen internen Wettbewerb.

Mono-Interessen

Sowohl thematisch als auch persönlich herrschen Mono-Interessen vor Gesamtinteresse.

Kontext-Kompetenz

In Abhängigkeit der Fürstentümer und Moni-Interessen besteht zudem eine angelernte und/ oder nicht angelegte fehlende Kontextualität.

Führungskompetenz

Das Fehlen von internen Managementprogrammen, Bildungsoptionen und einheitliche Führungskulturen.

Führungshebel Anforderung aktueller Führung

Führungsaufgaben wurden innerhalb der Historizität Mitarbeitern zuteil, die, einer subjektiven Einschätzung nach, positiv bilanzierte Entscheidungen für das Unternehmen treffen konnten. Das Ausbleiben datengetriebener Prozesse und Organisationen stärkt diese Urteilsverzerrung. Ebenso wie persönliche Bias, wie der automatischen Kompetenzzuschreibung durch Sympathie und Eindruck. Hinzu kommt die Abwesenheit von agil-experimentellen Umgang mit Taktiken.

Das Lösen dessen durch die Einführung und Überkompensation diverse Führungsstile (z. B. Agile Führung) und Schulungen lies auch hier die entscheidenden Variablen der Ergebnisorientierung und Datenbeachtung außen vor. Es löste somit weder die Führungskompetenzfrage, die Herausforderungen und Chancen der Generationsdiversität, noch die fehlende Orchestrierung des Ökosystems Sales & Marketing.



Agilität in Bezug auf Maßnahmen einer jahresbasierten Strategie



Umgang mit Diversität, Rückzug auf Steuerung und consequentem Verhalten mit Performance-Bezug



Data-Controlling des gesamtstrukturierten Verkaufsprozesses



Identifizierung von pseudo-erfolgreichen Maßnahmen in Abgrenzung zum Performance-Faktor

Führungshebel Marktreaktionszeit

Nur 0,1 % der teilnehmenden Führungskräfte im Ökosystem Sales & Marketing orientierten sich an relevanten Quellen für Voraussagen, Trends und aktuellem Kundenkaufverhalten, wie beispielsweise den Consumer Confidence Index. Sie ließen sich auch nicht durch einschlägige makro- und mikroökonomische Daten beeinflussen.

Die Marktreaktionszeit kann somit nicht als präventiv oder innovativ bezeichnet werden, sondern als durchgehend reaktionär.

Die Maßnahmen beziehen sich auch hier rein auf die taktische Ebene. Es wird weitestgehend auf eine weitsichtige Strategieanpassung verzichtet, dessen Grundlage eine solide Berechnung (z. B. Regressionsanalyse) der bestehenden Daten ist.

Einschätzung relevanter Trends im Konsumentenverhalten

Die Einschätzung relevanter Trends im Konsumverhalten erfolgt überwiegend rein subjektiv, sowohl im Sales, als auch im Marketing. Eine Interferenz ist nicht gegeben.

Die Urteilsverzerrung obwalten durch Interessen, Präferenzen, einflussreiche Autoritäten und eigener Persönlichkeitsmerkmalen einzelner Entscheidungsträger.

Umsatzverluste durch Bestrebungen um Direktion der Ausrichtung

31 %

Entscheidungsprozeduren

Entscheidungsprozesse sind geprägt durch Langwidrigkeit, sowie fehlender Ausrichtung auf Kompetenzen und Performance.

49 %

Meetings

Besprechungen dienen der Benennung von Herausforderungen, sowie der Updates des operativen Fort- oder Rückschritts, bzw. Stillstandes.

52 %

Budget

Das Budget wird nicht zielgerichtet und auf Basis von datengetriebener Strategie eingesetzt, sondern ausschließlich silobasiert. Zudem wird nicht investiertes Budget in Q4 zu mehr als 80 % unqualifiziert ausgegeben, damit Kürzungen für das kommende Jahr verhindert werden.

21 %

Themenhoheit

Eine Themenhoheit verhindert die Orchestrierung, sowie eine Kollaboration der einzelnen Abteilungen en detail.

How to 2023 Overview

2023 wird ein herausforderndes, sowie nicht berechenbar-vorhersehbares Jahr für das Ökosystem Sales und Marketing. Während Sales definiert wird, als etwas, was in einer derartigen Situation Umsatz generiert und Marketing als etwas, was Umsatz kostet, liegt die Lösung in der systematischen und datengetriebenen Orchestrierung.

Aktuell befinden sich Akteure und Entscheider in einer Erwartungshaltung externer Einflüsse und Reize. Die Passivität muss in Produktivität umgewandelt werden: Der größte Hebel ist die aktive Gestaltung.

Diese sollte fokussiert, konzentriert, reduziert und intensiviert über drei Kernbefunde erfolgen:

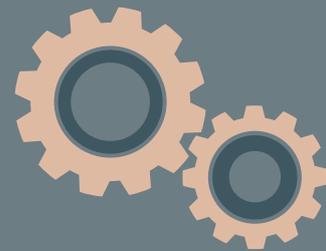
Datenmanagement



Sales- & Marketing-Orchestrierung



Prozessmanagement



Innerhalb dieser drei Kompetenzen obliegt vollständige Handlungsfähigkeit. Sämtliche anderen Themenbereiche sind aus aktueller Sicht nachgelagert und frühestens ab Oktober 2023 wieder in den Fokus zu nehmen. Diese zeitliche Aussage ist eine

Hypothese und als nicht valide zu bewerten. Wahrscheinlichkeiten inkludieren sogar weitere Monate.

Im Folgenden werden die How-To der einzelnen Kompetenzen erläutert.



Ist-Bestand

Vorhandene Daten und Datensysteme müssen in einen Überblick gegossen werden:

- Welche Datenpunkte/ welches Wissen ist bereits wie da?
- Wie ist der Kontext Sales & Marketing?
- Welche Maßnahmen zielen tatsächlich in die Bilanz und an welchen Stellen sind Ausgaben?

Soll-Zustand

Nach der Modellierung der relevanten Daten für einen Sales- und Marketingprozess muss eine Datenjourney entwickelt werden, die die Faktoren Umsatz und Behavioral bedient und ein Durchmessen sämtlicher interner und externer Aktivitäten (aktiv und passiv) ermöglicht.

Kompetenz-Hoheit

Aufbau eines internen Inside-Data-Teams. Implementierung und Schulung durch einen erfahrenen Data Spezialisten mit Schwerpunkt Sales, Marketing & Behavioral. Vorkenntnisse der Mitarbeiter für das Data-Team wird als nicht notwendig erachtet.

Unternehmen müssen innerhalb kürzester Zeit Wissen über die eigenen Datensysteme im Kontext Ökosystem Sales & Marketing und Finance erlangen.

Die Aufgabe besteht in der übergreifenden Kontextualität. Entgegen den Erwartungen der allermeisten Unternehmen ist das für einen erfahreneren Data Spezialisten je nach Größe ein Zeitinvest von maximal sechs Wochen. Ziel muss es sein, dass Sales- & Marketingprozesse sinnvoll durchgemessen werden können. Nur so sind im weiteren Schritt Strategie- und Maßnahmenplanung effektiv.

Durch die Strukturierung und Modellierung der Daten ermöglicht es einen Blick in reelle Kunden-Segmente und deren Verhaltensmuster.

Es sollte Klarheit darüber bestehen, welche Maßnahmen in die Bilanzierung einwirken.

Dafür werden Prozesse gegenläufig (von der Bilanzierung bis zurück zum ersten Touchpoint inkl. Interaktion) betrachtet und systematisch aufgerollt.

Ebenso bringt dieses Vorgehen Gewissheit über Kundensegmente, die bereits bestehen (»ICP«) und angesprochen werden. Aber auch fehlende Kundensegmente können sichtbar und später als »Persona« nutzbar gemacht werden.

Das Datenwissen ermöglicht Unternehmen wertvolles Wissen über sämtliche Kosten und Einnahmen, die im Zusammenhang mit dem Kunden, dessen Produktlebenszyklen und Gesamtwert für das Unternehmen haben, sowie dessen jetziges und zukünftiges Verhalten. Die Kontextualisierung erlaubt einen realistischen Wert sämtlicher Maßnahmen in der Markt- und Unternehmensjourney des Kunden.

Interne Data-Teams sollten aufgebaut werden, um dauerhaft datengetrieben agieren und steuern zu können.



Überbau

Es benötigt einen verantwortlichen Überbau, der die Abteilungen Sales und Marketing inkludiert, steuert, initiiert und kontrolliert. Der Überbau ist datengetrieben und verantwortet die Strategieebene, sowie die orchestrierte Umsetzung der Taktiken.

Strategie

Eine Gesamtstrategie für den digitalen Verkauf orientiert sich an der Datenjourney, bzw. dem realen Kundenverhalten. Die Strategie wird jährlich evaluiert und modifiziert. Taktiken entspringen ausschließlich aus der Gesamtstrategie.

Interdisziplinarität

Die Abteilungen Marketing und Sales werden im Minimum projektbezogen interdisziplinär eingesetzt und verantworten gemeinsam den Prozesserfolg. Einzel-Budgetierung und Themenhoheit werden nachgelagert und orchestriert gewichtet.

How to 2024 Sales & Marketing Orchestrierung

Auf Basis des Datenwissens, sowie der Datenjourney sollte eine Gesamtstrategie von Scratch aus entwickelt und umgesetzt werden. Dafür muss der übergeordnete Blick in der Steuerung eingenommen werden. Die meisten Unternehmen müssen hierfür sicherlich noch eine Verantwortung schaffen, die dem Sales & Marketing übergeordnet ist.

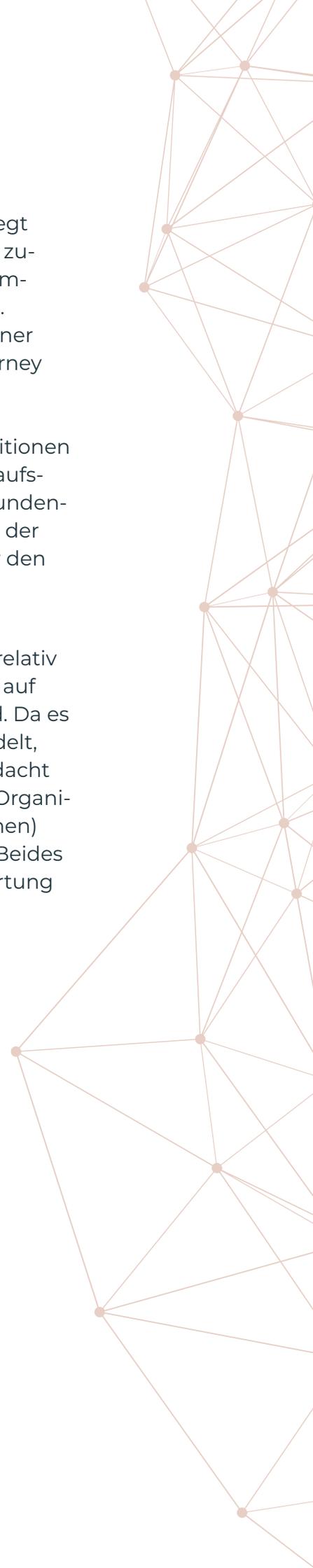
Die Strategieentwicklung wird im besten Fall gemeinsam mit einem Behavioral Economist umgesetzt, um den größten möglichen Umsatz planbar erzielen zu können. Priorisierung hat die einheitliche Steuerung und Umsetzung, sowie den dauerhaften Bezug zum Finance.

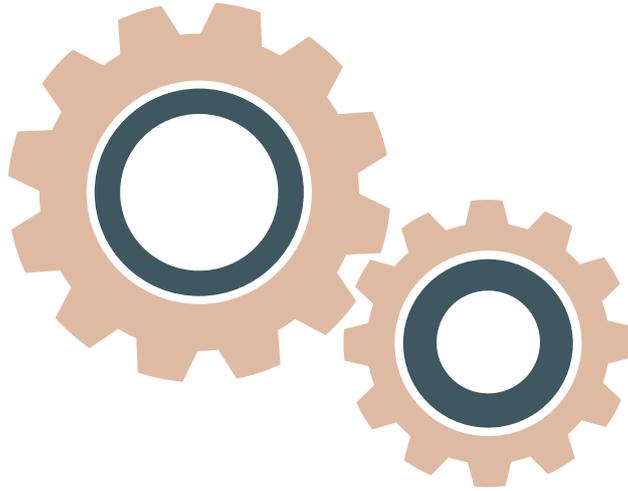
Die Umsetzung erfolgt ebenfalls im Orchester, Sales und Marketing arbeiten ausschließlich transparent und multidisziplinär im Kontext am gemeinsamen Ziel.

Schlussfolgernd werden ebenso Budgetierungen und Themenhoheiten gemeinschaftlich gewichtet.

Der ausschließliche Fokus obliegt dem Kundenverhalten, dessen zukünftige Schritte und die Abstimmung sämtlicher Maßnahmen. Die Zusammenarbeit bedarf einer Steuerung durch die Datenjourney (Controlling) und dem Verantwortlichen. Eine Orchestrierung muss gemeinschaftliche Definitionen des Kaufentscheidendes, des Verkaufsprozesses, des Produkt- und Kundenlebenszyklus beinhalten, sowie der Innovationsentscheidung über den nächsten logischen Schritt.

Eine Orchestrierung auf der Sachebene erfolgt über einen relativ kurzen Zeitraum, sofern es nur auf der Sachebene betrachtet wird. Da es sich hier um zwei Ebenen handelt, sollte u. U. etwas mehr Zeit bedacht werden. Die zwei Ebenen: Die Organisationsstruktur und die (zwischen) menschliche Ebenenstruktur. Beides liegt in der Führungsverantwortung das Gelingen zu kreieren.





Proaktivität

Das Prozessmodell muss dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter sich nicht beschäftigen, sondern das Projekt und sich entwickeln. Dafür muss ein Score-Card-System eingeführt werden, was in sich nicht nur für vollständige Transparenz sorgt, sondern die Produktivität und Performance sichert.

Entwicklungs- partizipation

Silobasiertes Wissen aus den Bereichen Sales und Marketing müssen abteilungsübergreifend zum besseren Verständnis geteilt werden. Das Prozessmodell ist ein sich selbst weiterentwickelndes System am Kunden und der Gewinnrealität. Die daraus generierten Lernkurven werden geteilt und genutzt, sachlich und persönlich.

Implementierung & Optimierung

Die Implementierung des Prozessmodells muss innerhalb kürzester Zeit und in Gänze erfolgen, um die Compliance zu gewährleisten. Das Modell richtet sich nach einer stetigen Optimierung aus. Die Arbeit mit Hypothesenbildung und Testaufbauten müssen zur kontinuierlichen Optimierung Einzug erhalten.

Scalable Scorecard-Systems

Das Prozessmodell des »Scalable Scorecard-Systems« basiert auf den vorangegangenen Punkten »Datenmanagement« und »Orchestrierung Sales und Marketing« und ist das richtige Prozessmodell für die in diesem Playbook genannten Hürden. Es schafft eine Vereinfachung der vorhandenen Komplexität, erhöht die Proaktivität und Performance der Mitarbeiter und sorgt für gezielten Umsatz. Zudem ist es ein geeignetes System für ein Controlling durch Entscheider. Die Eleganz liegt in der kontinuierlichen und selbstverständlichen Optimierung der Maßnahmen, sowie des Mitarbeiterverhaltens am Punkt.

Performance basiertes tagen

Das »Scalable Scorecard-System« ist zudem auf eine effektive und strukturierte Meetingmodellierung ausgelegt, die es erlaubt, dass ausschließlich Performance basiert getagt wird. Die Einsparung sämtlicher Ressourcen durch dieses Prozessmodells liegt durchschnittlich bei 80 % und identifiziert Ausgabenbugs in Echtzeit.

Implementierung - Vorbereitung ist alles

Sämtliche Lernkurven werden sinnvoll im Kontext dokumentiert, so ist der Schritt in eine datengetriebenen Unternehmenskultur gegangen ist. Eine Implementierung muss innerhalb kürzester Zeit und vollständig, sowie alternativlos vollzogen werden. Damit ist die Effektivitätswahrscheinlichkeit bei ca. 90 %. Die Vorbereitung wird den Großteil der Implementierung in Anspruch nehmen, die operative Umsetzung nach Schulung ist innerhalb von 4 – 6 Wochen erfolgreich vollzogen.

Zu empfehlen ist die Begleitung durch erfahrene Dienstleister oder externe Berater.

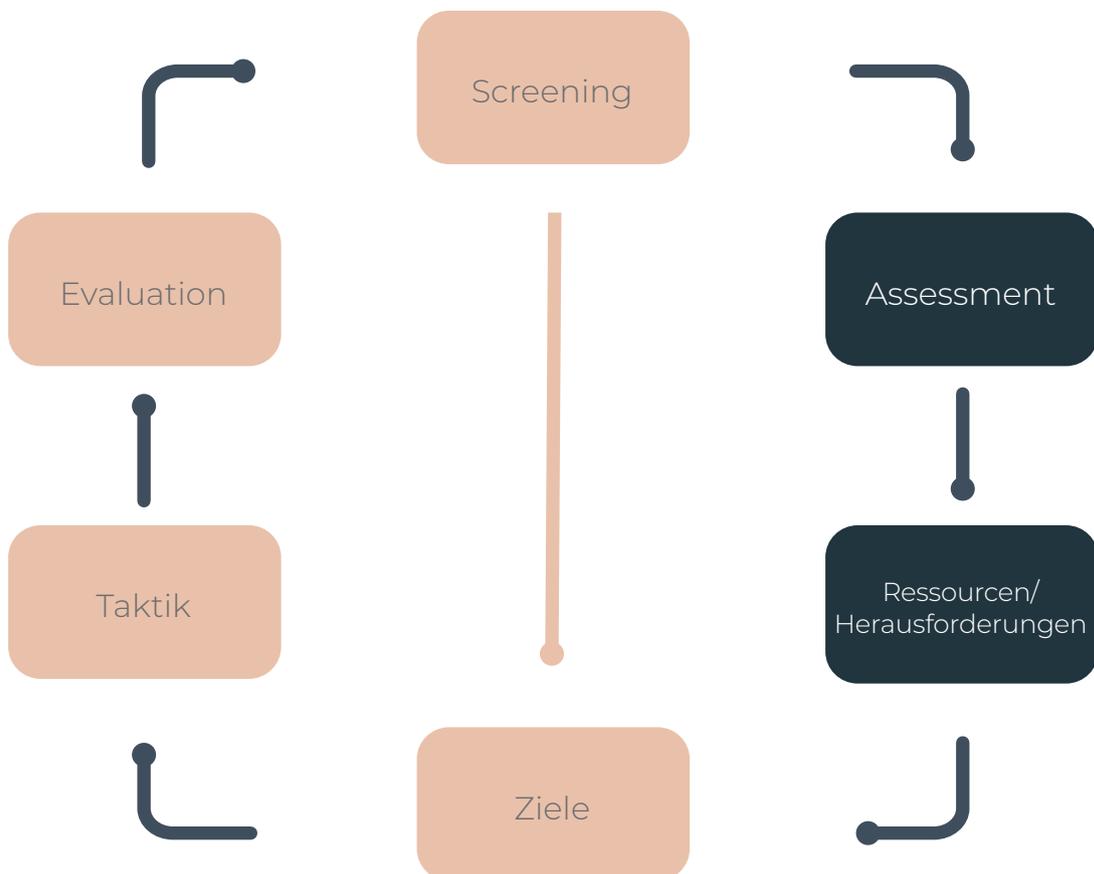
How to 2024 Strukturiertes Vorgehen

Um Effektivität und planbaren Erfolg mit hoher Wahrscheinlichkeit gewährleisten zu können, sind die Schritte in genannter Reihenfolge umzusetzen.

Hier im Playbook sind die Methodiken und Themenfelder benannt, ausgehend davon, dass Begrifflichkeit, wie »Scalable Score-card-System« u. a. an anderer Stelle ins Wissensfeld integriert werden.

Es empfiehlt sich bei der Umsetzung an eine strategische Vorgehensweise zu halten, die auch die Vollständigkeit von Ressourcen und Herausforderungen, sowie Inhalte aus dem Assessment beinhaltet.

Die Umsetzung kann auf Konzernebene auch in kleineren Teams erfolgen, um als Pilotprojekt Ergebnisse zu erzeugen. Aus den Erkenntnissen kann ein internes Playbook für einen (länderweiten) Rollout erstellt werden.



“

» Wir tun Dinge einfach nicht, weil sie uns zu einfach erscheinen. Also lassen wir sie komplex werden und noch komplexer wachsen.

Sehen zu, wie sie scheitern und können vor lauter Komplexität das Scheitern nicht mehr begründen. Wir werden so zur Passivität in einem Umfeld, was nur durch Aktivität überleben kann. «

Katharina Stapel

”

»Vielen Dank, dass Sie bis zum Schluss gelesen haben. Wissen schützt nicht vor Handeln. Nun muss es in die Umsetzung kommen. Die große Herausforderung liegt nicht in den Schlüsselfaktoren »Datenmanagement, Orchestrierung und Prozessmanagement«, sondern vielmehr in der Performance-Fähigkeit zuständiger Entscheider.

Es gibt auf der Sachebene keine valide Begründung, die diese Umsetzungsfelder fundiert von der Hand weisen. Vielmehr müssen Unternehmen auf das Ausbleiben menschlichen Versagens vertrauen, dass proaktiv in diesen Zeiten datengetrieben und menschlich gehandelt wird.

Die Umsetzung der drei genannten Themenfelder sollte durch facherfahrende Personen umgesetzt, und nicht nur empfohlen werden. Eine professionelle und praxiserfahrende Begleitung ist hier elementar und in über 96 % der bisher teilnehmenden Unternehmen erfolgreich besetzt.

Die drei Themenfelder zusammen erzeugen die Vereinfachung, die es braucht, um Umsatzstabilität und Wachstum erzeugen zu können. Datengetrieben, agil und optimierbar zu sein. Persönlich und unternehmerisch zu wachsen.

Bei Fragen, weiterem Informationsbedarf, sowie Rückmeldungen zu dem Playbook senden Sie Ihr Anliegen an

PB2024@katharinastapel.de

Das Ihnen hier vorliegende Playbook dürfen Sie gerne zu internen Bildungszwecken, sowie der Empfehlung weiterreichen und nutzen. (Die Verbreitung der Inhalte als Ihre eigenen oder ohne den Vermerk auf den Urheber ist nicht zulässig und schlichtweg kein gutes Benehmen.)

Ich freue mich darauf, wenn Ihnen das Playbook als Entscheidungshilfe unterstützend zur Seite steht und Sie in Ihrem Unternehmen dazu in die Umsetzung kommen. Dabei werden Sie auf Hürden stoßen, sowohl interne, als auch externe. Und welche, mit denen Sie nicht gerechnet haben. Auch hierzu können Sie gerne Kontakt für Feedbackloops u. ä. aufnehmen. Ich wünsche Ihnen das beste 2024, was Sie haben können und bedanke mich für Ihr Vertrauen.«

Best, Katharina Stapel



Sonstiges Impressum & Kontakt

Stapelfux GmbH

Firmensitz: Bad Gandersheim
HRB 207697
Amtsgericht Braunschweig
Ust.ID: DE323215390

Geschäftsführende
Gesellschafterin:
Katharina Stapel



Am Moosberge 2
37581 Bad Gandersheim



Tel: +49 171 1743693



E-Mail: kontakt(at)katharinastapel.de



www.katharinastapel.de