

Inhaltsverzeichnis

1 „Agilität“ ist mehr als nur ein Schlagwort. Warum B2B-Vertriebsorganisationen noch anpassungsfähiger werden müssen	1
1.1 Es ist (wieder mal) „VUCA“-Zeit – sowohl Käufer als auch Verkäufer müssen deshalb flexibler werden.	3
1.2 Sowohl Einkaufsteams als auch Vertriebsorganisationen müssen vielfältiger werden, um technologischen Veränderungen und neuen Geschäftsmodellen Rechnung zu tragen	4
1.3 Vertriebskanäle verlagern sich – genauso wie der Mehrwert für den Kunden	7
1.4 Kunden verstehen etwas anderes unter „Mehrwert“, als Verkäufer denken – und Verkäufer müssen sich kontinuierlich damit befassen, was das ist	8
1.5 Mitbestimmung und Zusammenarbeit sind die neuen Paradigmen – dem müssen Vertriebsorganisationen Rechnung tragen.	11
Literatur.	13
2 Von der Agonie zur Agilität: das Entstehen von Scrum als führendem agilen Rahmenwerk	17
2.1 Die Herausforderungen für die Softwarebranche vor Scrum ähnelten denen, mit denen heutige Vertriebsorganisationen konfrontiert sind.	17
2.2 Die Entstehung von Scrum	19
2.3 Inkremente und Iterationen ermöglichen Flexibilität und verringern das Risiko.	24
2.4 Vielfalt für bessere Ergebnisse und mehr Ideen.	28
2.5 Fokus auf Mehrwert.	31
2.6 Reflexion ist der Schlüssel zur Verbesserung.	37
2.7 Leistung und Zuverlässigkeit durch Partizipation, Zusammenarbeit und Eigenständigkeit	43

2.8	Das Scrum-Board: ein binäres System, das für Klarheit sorgt	46
	Literatur.....	47
3	Neukundenakquise: Gruppendynamik und	
	der sanfte Schlag der Trommel	51
3.1	Produkt.....	54
3.2	Scrum-Rollen.....	55
3.2.1	Kunde.....	55
3.2.2	Product Owner.....	55
3.2.3	Scrum Master.....	56
3.2.4	Entwicklungsteam	56
3.3	Scrum-Artefakte.....	57
3.3.1	Product Backlog.....	57
3.3.2	Definition of Done (DoD)	71
3.4	Durchführung.....	72
3.4.1	Regeltermine im Projekt	72
3.4.2	Vorbereitung des Product Backlogs.....	74
3.4.3	Inhalt-Sprints	74
3.4.4	Basis-Sprints	80
	Literatur.....	91
4	Verkaufschancen-Management: Komplexität und	
	Mehrdeutigkeit in den Griff bekommen.....	93
4.1	Produkt.....	96
4.2	Scrum-Rollen.....	98
4.2.1	Kunde.....	98
4.2.2	Product Owner.....	98
4.2.3	Scrum Master.....	99
4.2.4	Entwicklungsteam	100
4.3	Scrum-Artefakte.....	101
4.3.1	Product Backlog.....	101
4.3.2	Definition of Done (DoD)	118
4.4	Durchführung.....	118
4.4.1	Regeltermine im Projekt	118
4.4.2	Vorbereitung des Product Backlogs.....	119
4.4.3	Sprint 0 – Basis-Sprint.....	126
4.4.4	Sprint 1 bis n	129
4.4.5	Lösung des Kurzfrist-Dilemmas mit Scrumban	134
	Literatur.....	138

5	Pipeline Management: unser Reptiliengehirn überwinden	141
5.1	Kognitive Verzerrungen können das Pipeline Management beeinträchtigen.	145
5.1.1	Überlegenheitsillusion, Selbstüberschätzung, Planungsirrtum und Kontrollillusion	146
5.1.2	Besitztumseffekt, Verlustaversion und Status-quo-Fälle	148
5.1.3	Bestätigungstendenz und subjektive Validierung	150
5.1.4	Ankerheuristik, Präsentismus, Empathiegefälle und Extrapolationsfehler.	151
5.1.5	Rezenzeffekt und Primäreffekt	154
5.1.6	Abstraktionsprobleme, Verfügbarkeitsheuristik und Detailfalle	155
5.2	Produkt.	158
5.3	Scrum-Rollen	158
5.3.1	Kunde.	158
5.3.2	Product Owner.	159
5.3.3	Scrum Master.	160
5.3.4	Entwicklungsteam	160
5.4	Scrum-Artefakte.	162
5.4.1	Product Backlog.	162
5.4.2	Definition of Done (DoD)	185
5.5	Durchführung.	186
5.5.1	Regeltermine im Projekt	187
5.5.2	Durchführung von Teil 1	189
5.5.3	Durchführung von Teil 2	193
5.5.4	Durchführung von Teil 3	194
	Literatur.	196
6	Agiles Vertriebsmanagement mit Scrum	201
6.1	Vertriebsleiter brauchen Vertriebsmitarbeiter, die selbstständig denken, entscheiden und handeln.	203
6.2	Scrum fördert Partizipation, Autonomie und dezentralisierte Entscheidungsfindung – Vertriebsleiter müssen es nur zulassen	204
6.3	Scrum besitzt Kontrollmechanismen für selbstorganisierte, autonome Teams	207
6.3.1	Scrum-Prinzipien: Inspektion, Anpassung und Transparenz	207
6.3.2	Der institutionelle Rahmen	210
6.3.3	Scrum- Werte	211
6.3.4	Sinnhaftigkeit.	213
6.3.5	Flexible Verwendung von Werkzeugen und Methoden	214
6.4	Auch selbstorganisierte Teams brauchen Führung	215
6.4.1	Führung bedeutet Befähigung	216

6.4.2	Befähigung bedeutet Coaching	218
6.4.3	Ermöglichen bedeutet, Proaktivität zu fördern	224
6.5	Führen heißt, die richtigen Ziele und Kennzahlen zu verwenden	227
6.5.1	Kennzahlen im Scrum sind Prozesskennzahlen und damit Frühindikatoren	228
6.5.2	Zielsetzung: Iterationen und Planung machen den Unterschied	232
6.5.3	Scrum und OKRs	235
6.6	Führen heißt, Diener zu sein und nicht der Boss	237
6.7	Diener des Kunden: Verträge und Preisgestaltung	240
6.8	Vertriebsplanung: die Zwillingschwester des Pipeline Managements.	246
6.9	Fortschritt und Ergebnisse festhalten	250
6.10	Scrum zum Laufen bringen	255
6.10.1	Vertriebsspezifische Anforderungen	255
6.10.2	Den Übergang zu Scrum managen	263
	Literatur.	280
	Epilog: Die Agilität ist tot – es lebe die Agilität	287
	Literatur.	289
	Stichwortverzeichnis.	291