

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlegende Gedanken zur Agilität im Vertrieb	1
1.1	Gemeinsames Verständnis als Fundament	4
1.2	Was das agile Manifest für den Vertrieb bedeutet	7
1.2.1	Individuen und Interaktionen	8
1.2.2	Funktionsfähige Produkte	8
1.2.3	Zusammenarbeit mit dem Kunden	9
1.2.4	Anpassung an Veränderungen	10
1.2.5	Umsetzungsmöglichkeiten im Vertrieb	11
1.3	Die drei Seiten der Münze Agilität	12
1.3.1	Die eine Seite der Münze: konventionelle Sicht	12
1.3.2	Die andere Seite der Münze: komplementäre Sicht	13
1.3.3	Die dritte Seite: die Dynamik der Dualität	15
	Literatur	16
2	Das Ende des Vertriebs, wie Sie ihn heute kennen	17
2.1	Was Käufer heute wirklich wollen	20
2.1.1	B2C-Kunden	21
2.1.2	B2B-Kunden	22
2.1.3	Erwartung versus Leistung	23
2.2	Wie viel Agilität steckt bereits drin?	25
2.3	Der Widerspruch der Anforderungen	26
	Literatur	28
3	Der Vertrieb der Zukunft	29
3.1	Kompetenzen für den Vertrieb der Zukunft	30
3.1.1	Kontaktkompetenz	30
3.1.2	Verkaufsprozesskompetenz	30
3.1.3	Abschlusskompetenz	30
3.1.4	Digitalisierungsstrategie	31
3.1.5	Fazit	32
3.2	Die Wertschöpfung aus Kundensicht	32

3.3	Digitale Lösungen bieten statt Produkte verkaufen	34
3.3.1	Transparenz	35
3.3.2	Menschliche Fürsorge	36
3.3.3	Individualität	36
3.3.4	Engagement und Wertschätzung	37
3.4	Offline Verkaufen 4.0	38
3.5	Kundenbetreuung: Servicecenter 4.0	40
3.5.1	Die zukünftigen Anforderungen an den Kundenservice	41
3.5.2	Vom Call-Sklaven zum Experten für den Kunden	41
3.5.3	Agile Serviceteams	44
3.6	Von anderen lernen	45
3.6.1	Elizitation – Die Strategie des Modells kleinschrittig herausarbeiten	46
3.6.2	Utilisation – Anpassen der Strategie auf Produkt und Kultur	47
3.6.3	Installation – Lernen und Übernehmen der utilisierten Strategie	47
3.7	Modelle: Von diesen Unternehmen können Sie moderne Kundenbindung lernen	48
3.7.1	Amazon	48
3.7.2	Teambank: easyCredit	49
3.7.3	OBI Baumarkt	50
3.7.4	Nike	51
3.7.5	Thomann	51
3.7.6	HP Inc.	52
3.7.7	BestSecret	53
3.7.8	PayPal versus paydirekt	53
3.7.9	Zalando	54
3.8	Neue Strategien zur Kundenbindung	55
3.8.1	Auf Wünsche reagieren	57
3.8.2	Kuratierte Angebote	57
3.8.3	Coach sein	57
3.8.4	Automatisierte Umsetzung	58
3.8.5	Exklusivität vermitteln	58
3.8.6	Wertschätzung bieten	58
3.9	Die drei Dimensionen des Agilen Sales Prozesses	59
3.9.1	Die Aufgabenperspektive	59
3.9.2	Die Kundenperspektive	61
3.9.3	Die Methodenperspektive	62
	Literatur	64

4 Was den Wandel behindert	65
4.1 Die sechs Denkfehler	65
4.1.1 Der lineare Irrtum	66
4.1.2 Falsche Schwerpunktbildung oder Reparaturdienstverhalten	67
4.1.3 Nichtbeachtung der Fern- und Nebenwirkung	68
4.1.4 Zentralreduktion, Einkapselung	70
4.1.5 Unkonkrete Ziele, widersprüchliche Ziele	71
4.1.6 Falsche Hypothesen	72
4.2 Die vier Widerstände	76
4.2.1 Dysfunktionswiderstand	76
4.2.2 Interessenswiderstand	78
4.2.3 Überforderungswiderstand	78
4.2.4 Einwandwiderstand	79
4.2.5 Themenzentrierte Einwand-Integration	80
4.2.6 Gemeinwohl > Organisation > Team > Individuum	81
4.3 Das Konkurrenzsyndrom	82
4.4 Zweinigung und Kollaboration	83
4.5 So räumen Sie die Hindernisse aus dem Weg	84
Literatur	86
5 Agiler Kulturwandel im Vertrieb	87
5.1 Die drei Kulturebenen	89
5.1.1 Erst die Kultur, dann die Struktur	91
5.1.2 Gegen die Abwärtsspirale	92
5.2 Das Leuchtturm-Modell	93
5.2.1 Die Basis: Warum gibt es uns?	94
5.2.2 Was ist unser Selbstverständnis/unsere Identifikation?	95
5.2.3 Wonach richten wir unser Handeln aus?	95
5.2.4 Welche Rollen mit welchen Kompetenzen brauchen wir an Bord?	97
5.2.5 Wie bauen wir um für den Wandel?	97
5.2.6 Welche Wirkung erzeugen wir in unserem Umfeld? Welchen Beitrag leisten wir zur Vision?	99
5.3 Wie sieht eine moderne Vertriebsstrategie aus?	103
5.3.1 OKR in der modernen Vertriebsorganisation	104
5.3.2 Funktionsweise von OKR	105
5.3.3 Der Arbeitszyklus	106
5.3.4 Arbeiten an den OKR-Sets	109
5.3.5 Schritte zur Implementierung	109
5.3.6 Die typischen Hindernisse bei OKR	110
5.4 Was bedeuten die zwölf agilen Prinzipien für den Vertrieb?	111

5.5	Das Drei-Horizonte-Framework	116
5.5.1	Horizont 1: Optimierte und stärke den laufenden Vertrieb	117
5.5.2	Horizont 2: Innoviere und verändere den Vertrieb	118
5.5.3	Horizont 3: Erneue und explore	119
5.6	Die vier Flughöhen von Agilität	120
5.6.1	Flughöhe 1: Operative Teamebene	121
5.6.2	Flughöhe 2: Koordinations- und Schnittstellenebene	121
5.6.3	Flughöhe 3: Organisationsebene	122
5.6.4	Flughöhe 4: Organisationsübergreifende Ebene	122
	Literatur	124
6	So bauen Sie um und nutzen Schwarmintelligenz	125
6.1	Vom Einzelkämpfer zum Mannschaftsspieler	127
6.2	Storytelling: Transformationsgeschichten, aus denen Sie lernen können	129
6.2.1	Haier: weltgrößter Haushaltsgerätehersteller	130
6.2.2	Vodafone Kundenservice	130
6.2.3	T-Mobile US	131
6.2.4	Swarovski	132
6.2.5	Bosch	133
6.2.6	PayPal	133
6.2.7	Zalando	135
6.2.8	Ing. Diba	136
6.3	Hybrid-Modell: sechs Schritte zum agilen Kernteam	138
6.3.1	Let's Start	138
6.3.2	Set-up: agile Keimzellen bilden	139
6.3.3	Komplexe Aufgabenstellungen	140
6.3.4	Freiräume und Kompetenzen	141
6.3.5	Rollen- und Team Building	141
6.3.6	Agile Expertise	143
6.4	Think Big: ganzheitliche Transformation	146
6.5	Skalierung nach dem Spotify-Modell	147
	Literatur	149
7	Selbstorganisierte Teams	151
7.1	Die fünf Kompetenzfelder von Teams	151
7.1.1	Teamegeist und Wir-Kultur für hohe Identifikation	152
7.1.2	Vertrauen und Offenheit für konstruktive Kommunikation	154
7.1.3	Verantwortung und Verbindlichkeit für nachhaltige Zielerreichung	154

7.1.4	Kooperative Haltung und Selbstverständnis für konsequente Selbstreflexion	155
7.1.5	Regeln und Strukturen für reibungslose und effektive Abläufe	156
7.2	Diese fünf Störfelder blockieren Teams	157
7.2.1	Fehlende Identifikation mit dem Sinn und Wir-Gefühl	157
7.2.2	Angst vor Konflikten	158
7.2.3	Vermeidung von Verantwortungsübernahme	158
7.2.4	Mangelnder Selbstwert	158
7.2.5	Struktur schafft Verhalten	159
7.3	Rollen statt Positionen	159
7.3.1	Ursachen des Rollen-Phänomens	159
7.3.2	Aufgabenbezogene Rollen	160
7.3.3	Verhaltensbezogene Rollen	162
7.3.4	Rollencanvas	163
7.4	Agilitätsgrad: Wie agil sind wir als Team?	166
7.5	Wie Sie im Team entscheiden	169
	Literatur	171
8	Wie funktioniert Führung im Vertrieb von morgen?	173
8.1	Synergetische Teamführung.	175
8.1.1	Differenzmanagement	176
8.1.2	Ressourcenmanagement.	176
8.1.3	Strukturmanagement	176
8.1.4	Prozessmanagement.	177
8.1.5	Entwicklungsmanagement.	177
8.1.6	Reflexionsmanagement	177
8.2	Kompetenzfelder agiler Führung oder das Ende der Narzissten	177
8.2.1	Sinn und Orientierung geben	178
8.2.2	Rahmen gestalten für Selbstorganisation.	180
8.2.3	Hindernisse aus dem Weg räumen und coachen	180
8.2.4	Konsequente Reflexion anregen.	182
8.2.5	Netzwerken und Neues lernen	183
8.3	Die fünf Führungstypen	185
8.3.1	Der Konventionelle	185
8.3.2	Der Performer	186
8.3.3	Der Kooperative.	187
8.3.4	Der Flexible	187
8.3.5	Der Holist.	189
8.4	Dilemmata der Führung.	189
8.5	Agile Führungsprinzipien im Vertrieb	194
	Literatur	195

9	Der agile Vertriebscoach	197
9.1	Interne oder externe Vertriebscoaches?	198
9.2	Ein gutes Fundament schaffen	198
9.2.1	Rollenklarheit	199
9.2.2	Stärkenorientierung	199
9.2.3	Vertrauen aufbauen	199
9.3	Der Coachingprozess	200
9.3.1	Vorbereitungsphase	200
9.3.2	Warm-up Phase	202
9.3.3	Informationssammelungsphase	202
9.3.4	Reflexionsphase	203
9.3.5	Transferphase	203
	Literatur	205
10	So nutzen Sie Frameworks und agile Methoden von der Idee bis zum Roll-out	207
10.1	Überblick über den TPDCA-Zyklus	208
10.2	Think New: Frameworks und Methoden zur Innovation	210
10.2.1	OpenSpace Agility Framework	210
10.2.2	Vision und Strategie	214
10.2.3	Objectives und Key Results: OKR	216
10.2.4	Design Thinking Framework	220
10.2.5	Design Thinking Brainstorming	222
10.2.6	Walt Disney Walk	224
10.2.7	Persona erstellen	226
10.2.8	Empathy Map	228
10.2.9	Service Design Thinking	230
10.2.10	Customer Journey Map	233
10.2.11	Prototyping	236
10.3	Plan: Frameworks und Methoden zur Planung	237
10.3.1	Teamcanvas	238
10.3.2	Delegation Board und Poker	241
10.3.3	Planning Meeting	243
10.3.4	User Stories	244
10.3.5	Priorisieren	245
10.4	Do: Frameworks und Methoden zur Umsetzung	247
10.4.1	Kanban	247
10.4.2	Shopfloor 4.0	251
10.4.3	Scrum	254
10.4.4	Sales Board	257
10.4.5	Daily/Weekly	261

10.5	Check und Act: Frameworks und Methoden zur Prüfung und Anpassung	262
10.5.1	Review	263
10.5.2	Retrospektive	264
10.5.3	Management Strategieboard	267
	Literatur	269
	Schlusswort	271