

Claudia Thonet



# Der agile Vertrieb

Transformation in Sales und Service  
erfolgreich gestalten

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

---

# **Edition Sales Excellence**

**Reihe herausgegeben von**

Gabi Böttcher  
Springer Gabler  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Wiesbaden, Deutschland

Die Edition Sales Excellence bietet fundierte, praxisorientierte Fachinformation und Hintergrundberichte für alle Ebenen im Vertrieb – kompetent aufbereitet von renommierten Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Vertriebspraxis. Indem sie neueste Forschungsergebnisse mit Beispielen und Erkenntnissen aus dem Vertriebsalltag verknüpfen, stellen die Fachautoren einen hohen Praxisbezug sicher und zeigen, mit welcher Dynamik sich vertriebsrelevante Themen wie beispielsweise Digitalisierung, Kundenbeziehungsmanagement, Pricing, Kundenprofitabilität, Vertriebsteuerung oder Führung entwickeln.

Freuen Sie sich auf einen spannenden Mix aus theoretischem Wissen und praktischen Tipps.

Weitere Bände in dieser Reihe: <http://www.springer.com/series/16315>

---

Claudia Thonet

# Der agile Vertrieb

Transformation in Sales und Service  
erfolgreich gestalten



Springer Gabler

Claudia Thonet  
Berlin, Deutschland

ISSN 2662-9208                    ISSN 2662-9216 (electronic)  
Edition Sales Excellence  
ISBN 978-3-658-29092-4        ISBN 978-3-658-29093-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29093-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler  
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.  
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Geleitwort

Als ich Claudia Thonet das erste Mal gegenüber saß, merkte ich: Da war jemand, der ganz viel auf unterschiedlichen Ebenen verstand. Sie hatte viel gelesen, unglaublich viele Weiterbildungen absolviert und konnte blitzschnell Verknüpfungen herstellen. Kreativ war sie auch. Und sehr lebendig. Von agilen Arbeitsweisen war sie regelrecht begeistert, hatte hospitiert und sich selbstorganisiert in das neue Thema eingearbeitet. Das war im Sommer 2016. Wow, dachte ich. Aber welche Power diese Vertriebsexpertin in Ausbildungen und Workshops entwickeln könnte, erfuhr ich erst viel später. Da hatte ich sie bereits für unser neues Programm offener Seminare bei Teamworks im Blick.

Wir entschieden uns, „Agiler Moderieren“ ins Programm zu nehmen. Beim ersten Mal war ich dabei und konnte erleben, wie Claudia mit Gruppen arbeitet. Liebenvoll, zugewandt, detailorientiert und zugleich flexibel. Sie hat eine wunderbare Art, Dinge zu visualisieren, sodass regelrechte Museen im Raum entstehen, sie bemalt auch den kleinsten Post-it und überlegt sich immer wieder neue Varianten.

Trainer der „alten Welt“ hatte ich oft als eher fantasios und starr am Konzept orientiert erlebt. Claudia ist im besten Sinn „agil“: Sie nimmt Impulse auf und verändert ihr Programm, wenn es gut für die Gruppe ist. Unser gemeinsames Kursprogramm erweiterte sich, „Agiler Moderieren“ ist nun fester Bestandteil. Die Feedbacks sind immer begeistert.

Unser gemeinsames Buchprojekt „Der agile Kulturwandel“ war trotzdem ein Experiment für mich. Es ist schwer, gemeinsam zu konzeptionieren und moderieren, aber ein Buch zu schreiben? Irgendwie vertraute ich darauf, dass es gelingen würde. Und nach ein paar Anlaufschwierigkeiten war es dann auch ein Selbstläufer. In Marbella, wo wir einen Schreiburlaub machten, stellte ich fest, wie gut wir uns Bälle zuwerfen können.

Mit „Der agile Vertrieb“ macht Claudia als Autorin ihr eigenes Ding, und das erfüllt mich ein wenig mit Stolz. Dieses Ihnen vorliegende Buch hat sie auf der Insel Usedom vollendet, wo wir eine gemeinsame Arbeitswoche verbracht haben. Ich habe miterlebt, wie sie Skizzen fertigte, Text feinschliff und Themen runddachte. Es sollte ein besonderes Buch werden, hilfreich und praktisch und fundiert. Das ist gelungen! Als wir uns das erste Mal trafen, schien Agilität im Vertrieb weit fernzuliegen – sie war eine der ersten, die erkannt hat, wie sinnvoll und fruchtbar agiles Arbeiten gerade im Vertrieb ist.

Gleichzeitig hat der Gedanke agiler Selbstorganisation es hier auch besonders schwer, sind Vertriebler doch Teamarbeit selten gewohnt, stecken die Anreize doch typischerweise wie Bananen eher hoch für individuelle Leistungen. Doch dafür gibt es Lösungen, und in diesem Buch erfahren Sie auf anschauliche und umsetzbare Weise, wie ein Umdenken im Sinne des Kunden gelingen kann.

*Svenja Hofert*

*Autorin und Geschäftsführerin Teamworks GTQ GmbH*

---

## Vorwort

Wie viele Vertriebler lockt die Vorstellung von Teamzielen und Gemeinschaftsprovisionen hinterm Ofen der vertrauten Verhaltensweisen vor? Wie viele begeistern sich auf Anhieb für vernetzte Kollaboration und dann auch noch mit dem Wettbewerb? Wenn Sie solche Vorschläge machen, müssen Sie sich als Berater, Trainer oder Führungskraft warm anziehen und hitzige Diskussionen mögen. Ich bin seit mehr als 20 Jahren im Vertrieb tätig, erst als interne, dann als externe Trainerin und Coach. Nach all den Jahren schlägt mein Herz immer mehr für diesen Bereich mit seinem besonderen Esprit. Vertriebler sind in der Regel sehr direkt, offen und flexibel. Das liegt vermutlich an den vielen Kontakten mit so unterschiedlichen Kundentypen und an der Ziel- und Ergebnisorientierung, die nirgendwo anders so ausgeprägt ist. Doch seien wir mal ehrlich: Können Sie sich Verkäufer vorstellen, die artig mit den anderen am Lagerfeuer sitzen und über Stammesprobleme sprechen, statt auf die Jagd zu gehen? Ich gebe zu, eine Transformation im Sales und Service wird kein einfacher Spaziergang, sondern eine deftige Umwandlung mit deutlichem Paradigmenwechsel. Der Boden muss dafür nicht nur gedüngt werden, sondern umgegraben und von jeder Menge Wildwuchs befreit werden. Doch ich bin überzeugt: Es wird sich lohnen! Der Boden ist nämlich sehr fruchtbar.

In den letzten vier Jahren durfte ich mehrere Sales- und Servicebereiche beim Umpflügen begleiten. Ich habe unzählige Vertriebscoaches ausgebildet und agile Teamentwicklungen begleitet. Mein Fazit: Verkäufer können zu den besten und wendigsten Crossläufern werden und das sogar als Team! Auch Service Teams begeistern sich nach anfänglicher Skepsis für optimierte Customer Journeys und Shopfloor 4.0. Sie müssen die Menschen nur ernsthaft abholen und mitgestalten lassen, denn Vertriebler sind mehr als manch anderer sehr eigene Geschöpfe, sie laufen nicht einfach mit, sie wollen überzeugt werden.

Erst beim Schreiben dieses Buches wurde mir durch ein Interview mit einem sehr engagierten Markt-Bereichsleiter der Sparda Bank Baden-Württemberg bewusst, wie unausweichlich der Kultur- und Strukturwandel im Vertrieb tatsächlich ist. Nicht nur die jungen Kunden und Fintechs zwingen beispielsweise den Finanzvertrieb zur Transformation, auch die Mitarbeiter tun es. Noch vor fünf Jahren konnten sich die Banken Auszubildende aussuchen. Heute bekommen Sie kaum noch Nachwuchs, geschweige denn Ersatz für Mitarbeiter, die in Rente oder Elternzeit gehen. Auch fürs Employer Branding ist New

Work mit flexibler Arbeitsgestaltung, sinnzentrierter Entwicklungsförderung und globaler Vernetzung keine Option, sondern schlichtweg ein notwendiger Schritt zur Existenzsicherung.

Viele Unternehmen werden die nächsten Jahre nicht überleben, weil sie die Dringlichkeit und Notwendigkeit verschlafen. Das liegt zum einen an der fehlenden digitalen Strategie und zum anderen an der fehlenden Öffnung und Vernetzung. So, wie man früher die Tür verriegelt hat, wenn sich draußen Bedrohliches ereignete, so machen auch Vertriebe sprichwörtlich die Tür zu. Das ist fatal, denn nur mit Verbündeten und frischen Ideen werden erfolgreiche Innovationen entstehen.

Machen Sie die Türen auf und laden Sie Andersdenkende ein! Ändern Sie unbedingt die Tendenz, Menschen nach Ähnlichkeit und Teampassung einzustellen. Verbünden Sie sich mit Ihren größten Konkurrenten und suchen sie gemeinsame Win-Win-Lösungen. Ich bin sicher: Es lohnt sich! Denn Sie haben ja bereits das Wertvollste an Bord: die Menschen.

*Claudia Thonet, Expertin für wirksamen Wandel, Inhaberin Institut Berlin  
Agile Ausbildungen für den Vertrieb: [www.claudiathonet.de](http://www.claudiathonet.de)*

---

## Einleitung

„Mehr Agilität“ – das steht auf den Fahnen fast aller Organisationen. Einige meinen sogar, sie seien bereits agil unterwegs, andere dagegen sind voller Spott für das Unwort der letzten Jahre. Wirklich angekommen in einer beweglichen, flexiblen und innovativen Arbeitsweise sind die wenigsten. Laut einer Studie des Instituts für Beschäftigung aus dem Jahr 2018 arbeiten in Deutschland 21 Prozent der IT-Abteilungen agil, gefolgt von 15 Prozent in Forschung und Entwicklung und 13 Prozent der Personalabteilungen (Schabel 2018). 32 Prozent der Unternehmensführung geben zwar an, agile Arbeitsweisen zu nutzen, bezeichnenderweise nimmt dies aber nur jeder 13. der zugehörigen Mitarbeiter so wahr. Einige meinen sogar, Agilität sei eine Mode, die wieder vorübergeht. Im Grunde genommen ist Agilität die Antwort auf die Digitalisierung auf der Ebene der Zusammenarbeit. Sie ist die Basis einer neuen Art, im Business zu denken, zu handeln und Organisationen neu zu gestalten. Ziel ist die Zukunftsfähigkeit zum Umgang mit den disruptiven Transformationen durch Digitalisierung, Globalisierung, Klimawandel und eine neue Generation, die Arbeit neu denkt. Nach einer Studie der Boston Consulting Group (2017) sind agile Unternehmen bis zu fünfmal erfolgreicher als ihre Wettbewerber.

Aber wie steht es mit dem Vertrieb? Die Kernaufgabe des Vertriebs ist es, Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben und für den Kunden verfügbar zu machen. Um das Angebot auf allen Kanälen für die Kunden jederzeit bereitzustellen und neue Märkte zu erschließen, braucht jeder Sales- und Servicebereich ein hohes Maß an Digitalisierung und Transformation. In den Organisationen, die ich als Beraterin während der letzten Jahre kennengelernt habe, sind – wenn überhaupt – die Softwareentwicklungsbereiche und einzelne Projekte agil unterwegs. Doch oftmals sind die Entwickler extern oder bilden ein separates Team im Unternehmen ebenso wie die Projektteams. Meist fehlt die Verzahnung und Integration in die gesamte Organisation. Dadurch entsteht eine Kluft zwischen agiler und klassischer Arbeitsweise, die mehr zu einem „Wir gegen die Anderen“ als zu einer gesamten Agilisierung des Unternehmens führt.

In diesem Buch widme ich mich der Agilitätssteigerung im Vertrieb. Ich möchte damit nicht das beschriebene „Wir gegen die Anderen“, das Bereichs- und Silodenken fördern. Der Vertrieb soll lediglich als Fokus meiner Studien und Erfahrungen dienen. Je mehr

vernetzt und crossfunktional der Vertrieb mit den anderen Bereichen kollaboriert, desto wirksamer sind alle hier beschriebenen Impulse, Modelle und Methoden.

Warum also beschäftige ich mich explizit mit dem Vertrieb? Weil er meiner Einschätzung nach prädestiniert ist, agiler zu arbeiten. Zum einen ist er die Brücke zum Kunden und kennt dessen Bedarf am besten; zum anderen sind Service und Verkauf schon immer flexibel und beweglich unterwegs. Sales und Service reagieren als erstes auf Veränderungen am Markt und spüren neue Strömungen auf, um konkurrenzfähig zu bleiben. Ständige Anpassung und Neuausrichtung ist sozusagen eine ihrer Kernkompetenzen. Der Vertrieb ist aus meiner Sicht jener Bereich im Unternehmen, der sich schon immer wandeln musste und durch seine Brückenbildung zu Kunden und Partnern am stärksten mit dem Markt und seinen aktuellen Anforderungen verbunden ist. Fragen Sie Ihren Vertrieb, welche Anforderungen und Schmerzpunkte Ihre Bestandskunden haben, er wird es am treffendsten beantworten können. Kein anderer Bereich ist außerdem so transparent und messbar wie der Vertrieb. Jeder Vertriebler kennt seine Zahlen und Ziele und ist darauf getrimmt, diese auch zu erreichen. Dadurch verhalten sich die meisten Vertriebler ihren Kunden gegenüber wie ein Unternehmer und nicht wie ein Angestellter. Die damit einhergehende Selbstverpflichtung und Verantwortungsübernahme ist die ideale Voraussetzung für agiles Arbeiten.

Oft ist der Vertrieb eingebunden in eine Gesamtorganisation und deren Kultur, außer es handelt sich um eine reine Vertriebsorganisation. Kulturwandel ist immer dann am effektivsten, wenn er im gesamten Unternehmen angestoßen wird. Doch kenne ich auch erfolgreiche Beispiele, in denen der Vertrieb aufgrund seiner Kundennähe und Innovationsstärke als Vorreiter agiler Arbeitsweisen vorneweg geht und als Leuchtturm für andere Unternehmensbereiche wirkt.

---

## Literatur

- Boston Consulting Group (2017) BCG Studie Boosting performance through organization Design. <https://www.bcg.com/publications/2017/people-boosting-performance-through-organization-design.aspx>. Zugegriffen am 05.04.2019
- Schabel F (2018) Agile Organisationen auf dem Prüfstand. <https://www.hays.de/documents/10192/135555/hays-forum-2018-hr-report-presentation.pdf/99ea2d4a-d337-e7df-5df2-4644fa24c6c0>. Zugegriffen am 15.05.2019

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlegende Gedanken zur Agilität im Vertrieb</b> .....	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 .....	10
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
<b>2 Das Ende des Vertriebs, wie Sie ihn heute kennen</b> .....	17
2.1 Was Käufer heute wirklich wollen .....	20
2.1.1 B2C-Kunden .....	20
2.1.2 B2B-Kunden .....	21
2.1.3 Erwartung versus Leistung .....	22
2.2 Wie viel Agilität steckt bereits drin? .....	25
2.3 Der Widerspruch der Anforderungen .....	26
Literatur .....	28
<b>3 Der Vertrieb der Zukunft</b> .....	29
3.1 Die Wertschöpfung aus Kundensicht .....	29
3.2 Digitale Lösungen bieten statt Produkte verkaufen .....	31
3.2.1 Transparenz .....	32
3.2.2 Menschliche Fürsorge .....	33
3.2.3 Individualität .....	34
3.2.4 Engagement und Wertschätzung .....	34
3.3 Offline Verkaufen 4.0 .....	36

3.4	Kundenbetreuung: Servicecenter 4.0 .....	37
3.4.1	Die zukünftigen Anforderungen an den Kundenservice .....	38
3.4.2	Vom Call-Sklaven zum Experten für den Kunden .....	38
3.4.3	Agile Serviceteams .....	41
3.5	Von anderen lernen.....	42
3.5.1	Elitzitation – Die Strategie des Modells kleinschrittig herausarbeiten .....	44
3.5.2	Utilisation – Anpassen der Strategie auf Produkt und Kultur .....	44
3.5.3	Installation – Lernen und Übernehmen der utilisierten Strategie ..	44
3.6	Modelle: Von diesen Unternehmen können Sie moderne Kundenbindung lernen .....	45
3.6.1	Amazon .....	46
3.6.2	Teambank: easyCredit .....	46
3.6.3	OBI Baumarkt .....	47
3.6.4	Nike .....	48
3.6.5	Thomann .....	49
3.6.6	HP Inc.....	49
3.6.7	BestSecret .....	50
3.6.8	PayPal versus paydirekt .....	51
3.6.9	Zalando .....	52
3.7	Neue Strategien zur Kundenbindung.....	52
3.7.1	Auf Wünsche reagieren .....	53
3.7.2	Kuratierte Angebote .....	55
3.7.3	Coach sein .....	55
3.7.4	Automatisierte Umsetzung .....	55
3.7.5	Exklusivität vermitteln .....	56
3.7.6	Wertschätzung bieten.....	56
	Literatur .....	56
<b>4</b>	<b>Was den Wandel behindert .....</b>	<b>59</b>
4.1	Die sechs Denkfehler .....	59
4.1.1	Der lineare Irrtum .....	60
4.1.2	Falsche Schwerpunktbildung oder Reparaturdienstverhalten .....	61
4.1.3	Nichtbeachtung der Fern- und Nebenwirkung .....	62
4.1.4	Zentralreduktion, Einkapselung .....	64
4.1.5	Unkonkrete Ziele, widersprüchliche Ziele .....	65
4.1.6	Falsche Hypothesen.....	66
4.2	Die vier Widerstände .....	70
4.2.1	Dysfunktionswiderstand .....	70
4.2.2	Interessenswiderstand .....	72
4.2.3	Überforderungswiderstand .....	72
4.2.4	Einwandwiderstand .....	73

4.3	Das Konkurrenzsyndrom . . . . .	74
4.4	Zweinigung und Kollaboration . . . . .	75
4.5	So räumen Sie die Hindernisse aus dem Weg . . . . .	76
	Literatur . . . . .	78
<b>5</b>	<b>Agiler Kulturwandel im Vertrieb . . . . .</b>	<b>79</b>
5.1	Die drei Kulturebenen . . . . .	80
5.1.1	Erst die Kultur, dann die Struktur . . . . .	82
5.1.2	Gegen die Abwärtsspirale . . . . .	82
5.2	Das Leuchtturm-Modell. . . . .	84
5.2.1	Die Basis: Warum gibt es uns? . . . . .	85
5.2.2	Was ist unser Selbstverständnis/unsere Identifikation? . . . . .	86
5.2.3	Wonach richten wir unser Handeln aus? . . . . .	86
5.2.4	Welche Rollen mit welchen Kompetenzen brauchen wir an Bord? . . . . .	88
5.2.5	Wie bauen wir um für den Wandel? . . . . .	88
5.2.6	Welche Wirkung erzeugen wir in unserem Umfeld? Welchen Beitrag leisten wir zur Vision? . . . . .	90
5.3	Wie sieht eine moderne Vertriebsstrategie aus? . . . . .	95
5.3.1	Balanced Scorecard . . . . .	95
5.3.2	Objectives and Key Results (OKR) und Balanced Scorecard . . . . .	96
5.3.3	Vertriebsstrategie-Canvas. . . . .	98
5.4	Was bedeuten die zwölf agilen Prinzipien für den Vertrieb? . . . . .	98
5.5	Das Drei-Horizonte-Framework . . . . .	104
5.5.1	Horizont 1: Optimiere und stärke den laufenden Vertrieb . . . . .	105
5.5.2	Horizont 2: Innoviere und verändere den Vertrieb. . . . .	106
5.5.3	Horizont 3: Erneuere und exploriere . . . . .	107
5.6	Die vier Flughöhen von Agilität. . . . .	108
5.6.1	Flughöhe 1: Operative Teamebene. . . . .	109
5.6.2	Flughöhe 2: Koordinations- und Schnittstellenebene . . . . .	109
5.6.3	Flughöhe 3: Organisationsebene . . . . .	110
5.6.4	Flughöhe 4: Organisationsübergreifende Ebene . . . . .	110
	Literatur . . . . .	112
<b>6</b>	<b>So bauen Sie um und nutzen Schwarmintelligenz . . . . .</b>	<b>113</b>
6.1	Vom Einzelkämpfer zum Mannschaftsspieler . . . . .	115
6.2	Storytelling: Transformationsgeschichten, aus denen Sie lernen können . . . . .	117
6.2.1	Haier: weltgrößter Haushaltsgerätehersteller. . . . .	118
6.2.2	Vodafone Kundenservice . . . . .	119
6.2.3	T-Mobile US . . . . .	119
6.2.4	Swarovski. . . . .	120
6.2.5	Bosch . . . . .	121
6.2.6	PayPal. . . . .	122
6.2.7	Zalando . . . . .	124

6.3	Hybrid-Modell: sechs Schritte zum agilen Kernteam . . . . .	126
6.3.1	Let's Start . . . . .	127
6.3.2	Set-up: agile Keimzellen bilden . . . . .	128
6.3.3	Komplexe Aufgabenstellungen . . . . .	129
6.3.4	Freiräume und Kompetenzen . . . . .	129
6.3.5	Rollen- und Team Building . . . . .	130
6.3.6	Agile Expertise . . . . .	132
6.4	Think Big: ganzheitliche Transformation . . . . .	134
6.5	Skalierung nach dem Spotify-Modell . . . . .	136
	Literatur . . . . .	138
<b>7</b>	<b>Selbstorganisierte Teams . . . . .</b>	<b>139</b>
7.1	Die fünf Kompetenzfelder von Teams . . . . .	139
7.1.1	Teamgeist und Wir-Kultur für hohe Identifikation. . . . .	140
7.1.2	Vertrauen und Offenheit für konstruktive Kommunikation . . . . .	142
7.1.3	Verantwortung und Verbindlichkeit für nachhaltige Zielerreichung . . . . .	142
7.1.4	Kooperative Haltung und Selbstverständnis für konsequente Selbstreflexion . . . . .	143
7.1.5	Regeln und Strukturen für reibungslose und effektive Abläufe . . . . .	144
7.2	Diese fünf Störfelder blockieren Teams . . . . .	145
7.2.1	Fehlende Identifikation mit dem Sinn und Wir-Gefühl . . . . .	145
7.2.2	Angst vor Konflikten . . . . .	145
7.2.3	Vermeidung von Verantwortungsübernahme . . . . .	146
7.2.4	Mangelnder Selbstwert . . . . .	147
7.2.5	Struktur schafft Verhalten . . . . .	147
7.3	Rollen statt Positionen . . . . .	147
7.3.1	Ursachen des Rollen-Phänomens . . . . .	148
7.3.2	Aufgabenbezogene Rollen . . . . .	148
7.3.3	Verhaltensbezogene Rollen . . . . .	151
7.3.4	Rollencanvas . . . . .	154
7.4	Agilitätsgrad: Wie agil sind wir als Team? . . . . .	155
7.5	Wie Sie im Team entscheiden . . . . .	155
	Literatur . . . . .	159
<b>8</b>	<b>Wie funktioniert Führung im Vertrieb von morgen? . . . . .</b>	<b>161</b>
8.1	Synergetische Teamführung . . . . .	163
8.1.1	Differenzmanagement . . . . .	164
8.1.2	Ressourcenmanagement . . . . .	164
8.1.3	Strukturmanagement . . . . .	164
8.1.4	Prozessmanagement . . . . .	165
8.1.5	Entwicklungsmanagement . . . . .	165
8.1.6	Reflexionsmanagement . . . . .	165

8.2	Kompetenzfelder agiler Führung oder das Ende der Narzissten . . . . .	165
8.2.1	Sinn und Orientierung geben . . . . .	166
8.2.2	Rahmen gestalten für Selbstorganisation . . . . .	168
8.2.3	Hindernisse aus dem Weg räumen und coachen . . . . .	168
8.2.4	Konsequente Reflexion anregen . . . . .	170
8.2.5	Netzwerken und Neues lernen . . . . .	171
8.3	Die fünf Führungstypen . . . . .	173
8.3.1	Der Konventionelle . . . . .	173
8.3.2	Der Performer . . . . .	174
8.3.3	Der Kooperative . . . . .	175
8.3.4	Der Flexible . . . . .	176
8.3.5	Der Holist . . . . .	176
8.4	Agile Führungsprinzipien im Vertrieb . . . . .	179
	Literatur . . . . .	179
<b>9</b>	<b>Der agile Vertriebscoach . . . . .</b>	<b>181</b>
9.1	Interne oder externe Vertriebscoaches? . . . . .	182
9.2	Ein gutes Fundament schaffen . . . . .	182
9.2.1	Rollenklarheit . . . . .	183
9.2.2	Stärkenorientierung . . . . .	183
9.2.3	Vertrauen aufbauen . . . . .	183
9.3	Der Coachingprozess . . . . .	184
9.3.1	Vorbereitungsphase . . . . .	184
9.3.2	Warm-up Phase . . . . .	186
9.3.3	Informationssammlungsphase . . . . .	186
9.3.4	Reflexionsphase . . . . .	187
9.3.5	Transferphase . . . . .	187
	Literatur . . . . .	188
<b>10</b>	<b>So nutzen Sie Frameworks und agile Methoden von der Idee bis zum Roll-out . . . . .</b>	<b>189</b>
10.1	Überblick über den TPDCA-Zyklus . . . . .	190
10.2	Think New: Frameworks und Methoden zur Innovation . . . . .	192
10.2.1	OpenSpace Agility Framework . . . . .	192
10.2.2	Vision und Strategie . . . . .	196
10.2.3	Objectives und Key Results: OKR . . . . .	198
10.2.4	Design Thinking Framework . . . . .	202
10.2.5	Design Thinking Brainstorming . . . . .	204
10.2.6	Walt Disney Walk . . . . .	206
10.2.7	Persona erstellen . . . . .	208
10.2.8	Empathy Map . . . . .	210
10.2.9	Service Design Thinking . . . . .	212

10.2.10	Customer Journey Map . . . . .	215
10.2.11	Prototyping . . . . .	218
10.3	Plan: Frameworks und Methoden zur Planung . . . . .	219
10.3.1	Teamcanvas . . . . .	220
10.3.2	Delegation Board und Poker . . . . .	223
10.3.3	Planning Meeting . . . . .	225
10.3.4	User Stories . . . . .	226
10.3.5	Priorisieren . . . . .	227
10.4	Do: Frameworks und Methoden zur Umsetzung . . . . .	229
10.4.1	Kanban . . . . .	229
10.4.2	Shopfloor 4.0 . . . . .	233
10.4.3	Scrum . . . . .	236
10.4.4	Daily/Weekly . . . . .	239
10.5	Check und Act: Frameworks und Methoden zur Prüfung und Anpassung . . . . .	240
10.5.1	Review . . . . .	241
10.5.2	Retrospektive . . . . .	243
10.5.3	Management Strategieboard . . . . .	245
	Literatur . . . . .	247
	Schlusswort . . . . .	249

---

## Über die Autorin



**Claudia Thonet** ist Lehrtrainerin und Lehrcoach (ECA) und hat jahrzehntelange praktische Erfahrungen in der Organisations- und Teamentwicklung im Service und Vertrieb von großen Unternehmen und Konzernen. Sie leitet das Institut Berlin und bildet Führungskräfte, Trainer, Moderatoren und Vertriebscoaches aus.

Kontakt: [www.claudiathonet.de](http://www.claudiathonet.de)

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Crossläufer-Teams sind die Zukunft. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	4
Abb. 1.2	Selbstorganisierte Teams mit Kundenfokus. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	5
Abb. 1.3	Führung wird sich verändern. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	6
Abb. 1.4	Die drei Seiten der Münze. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	16
Abb. 2.1	Wie dringlich ist der Wandel? (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	18
Abb. 2.2	Was erwarten Kunden? (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	23
Abb. 2.3	Exploration und Exploitation. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	26
Abb. 3.1	Kreislauf der Wertschöpfung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	30
Abb. 3.2	Vertrauen und Zufriedenheit durch Transparenz. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	35
Abb. 3.3	Expertenteam. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	42
Abb. 3.4	Lernen durch genaues Beobachten. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	43
Abb. 3.5	Lernschleifen. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	45
Abb. 4.1	Das richtige Maß an Heterogenität. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	71
Abb. 4.2	Interdisziplinäre Teams rund um den Kunden. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	76

Abb. 5.1	Ebenen von Kultur. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	81
Abb. 5.2	Die zwei Dimensionen des Wandels. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	83
Abb. 5.3	Mit den sechs Ebenen zu mehr Agilität. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	85
Abb. 5.4	Vorlage zur Beschreibung von Rollen. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	89
Abb. 5.5	Vorlage für eine Strategie. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	97
Abb. 5.6	Auf welcher Flughöhe sind wir unterwegs? (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	111
Abb. 6.1	Vom Ich zum Wir. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	115
Abb. 6.2	Teams entwickeln neue Serviceangebote und setzen sie um. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	125
Abb. 6.3	Phasen der Teamentwicklung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	131
Abb. 6.4	Bilden und Befähigen von agilen Keimzellen in sechs Schritten. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	135
Abb. 6.5	Die Teams und Bereiche des Spotify-Modells. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	137
Abb. 7.1	Was macht ein reifes Team aus? (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	140
Abb. 7.2	Output, Outcome oder Impact? (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	141
Abb. 7.3	Hindernisse für Teams. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	146
Abb. 7.4	Funktionale Rollen in Teams (a). (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	152
Abb. 7.5	Funktionale Rollen in Teams (b). (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	153
Abb. 7.6	Funktionale Rollen in Teams (c). (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	154
Abb. 7.7	So können Sie den Grad der Agilität messen (a). (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	156
Abb. 7.8	So können Sie den Grad der Agilität messen (b). (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	157
Abb. 7.9	Formen der Team-Entscheidung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	158

Abb. 8.1	Kompetenzen moderner Führung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	166
Abb. 8.2	Die wichtigste Aufgabe von Führung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	168
Abb. 8.3	Vorlage für Plus-Plus-Feedback. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	172
Abb. 8.4	Der blaue Typ Führung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	174
Abb. 8.5	Der orangefarbene Typ Führung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	175
Abb. 8.6	Der grüne Typ Führung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	176
Abb. 8.7	Der gelbe Typ Führung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	177
Abb. 8.8	Der türkisfarbene Typ Führung. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	177
Abb. 9.1	Ablauf des Coachingprozesses. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	185
Abb. 10.1	TPDCA –Zyklus. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	190
Abb. 10.2	Großgruppen-Veranstaltung zu Agilität. (Mit freundlicher Genehmigung von © Miriam Sasse und Joachim Pfeffer 2020. All Rights Reserved) . . . . .	194
Abb. 10.3	Vision. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	198
Abb. 10.4	Hands-on-Vision aus Pappe. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	199
Abb. 10.5	Ablauf OKRs. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	200
Abb. 10.6	Verbreitung von Kernteamen. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	201
Abb. 10.7	Phasen des DT-Prozesses. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	203
Abb. 10.8	Träumer, Realist und Kritiker. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	207
Abb. 10.9	Anleitung einer Persona. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	209
Abb. 10.10	Vorlage zur Kunden Gefühls-Karte. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	211
Abb. 10.11	So machen Sie ein Blueprint. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	213

Abb. 10.12	Die Kunden-Reise als Vorlage. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	217
Abb. 10.13	Die wichtigsten Team-Faktoren auf einen Blick. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	221
Abb. 10.14	Teamcanvas. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	222
Abb. 10.15	Die Stufen der Delegation. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	224
Abb. 10.16	So priorisieren und planen Sie in Teams. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	226
Abb. 10.17	Vorlage zum Verfassen einer Kunden-Story. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	228
Abb. 10.18	Sortieren und Priorisieren. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	229
Abb. 10.19	Verkaufs-Kanban. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	231
Abb. 10.20	Innovations-Kanban. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	231
Abb. 10.21	Basis-Kanban. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	232
Abb. 10.22	Vorlage für ein Shop Floor Board. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	235
Abb. 10.23	So funktioniert Scrum im Vertrieb. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	237
Abb. 10.24	Das Review-Meeting. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	242
Abb. 10.25	Analysemethoden für die Review. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	243
Abb. 10.26	Das Retrospektiven-Meeting. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	244
Abb. 10.27	So machen Sie Strategien des Managements transparent. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved) . . . . .	246



# Grundlegende Gedanken zur Agilität im Vertrieb

1

## Zusammenfassung

Wie steht es um den Vertrieb hinsichtlich der agilen Transformationswelle, die über die Unternehmen teils wie ein Tsunami rollt? Welches gemeinsame Verständnis über Agilität können Sie im Vertrieb als Basis schaffen? Und wie setzen Sie das agile Manifest konkret um in Sales- und Servicebereichen? In diesem Kapitel erläutere ich Voraussetzungen und Definitionen, gebe Ihnen eine Metapher für den Wandel an die Hand und beschreibe den Paradigmenwechsel hin zu einer neuen Form der Vertriebswelt.

Durch die Digitalisierung und die damit einhergehenden, disruptiven Veränderungen spricht man auch von der dritten industriellen Revolution. Die Digitalisierung kann nicht ohne Agilität beschleunigt werden, und Agilität macht ohne eine Digitalisierungsstrategie keinen Sinn. Digitalisierung können und müssen Unternehmen und Vertriebsbereiche einführen und vorantreiben, um am Markt bestehen zu können. Neben der Nutzung neuer Technologien sind sie gefordert, agiler, sprich schneller und flexibler zu handeln, um direkter und vorausschauender auf Kundenbedürfnisse und Veränderungen auf dem Markt zu reagieren.

Agilität lässt sich nicht verordnen und im Grunde genommen auch nicht vorantreiben. Sie ist ein Entwicklungsprozess, oder besser gesagt ein Kulturwandel auf Organisationsebene, der jede Menge Aufmerksamkeit braucht und immer erst einmal mit der Stärkung des bereits Vorhandenen beginnt. Jede Vertriebsorganisation ist zu einem gewissen Grad schon jetzt agil, sprich mit wendiger Beweglichkeit unterwegs, sonst wäre sie schon längst nicht mehr wettbewerbsfähig.

Beginnen Sie daher als interner oder externer Berater bzw. Entscheider mit der Erkundung der bereits vorhandenen Ressourcen und stärken Sie diese in Richtung Flexibilität, Kundenzentrierung und Innovation. Sie schlagen damit sozusagen zwei Fliegen mit einer

Klappe: Sie nehmen die Belegschaft mit, indem Sie auf Bestehendes aufbauen und das bisher Geleistete wertschätzen. Gleichzeitig schützen Sie die Organisation vor Überhitzeung. An dieser leiden Organisationen, die den „Alles-neu“ oder „One-and-only-Erfolgsstrategie“-Marktschreieren auf den Leim gegangen sind. Dafür sind vor allem Geschäftsführer empfänglich, die unter Agilität vor allem eins verstehen: Schnelligkeit! Und zwar im Sinne von zielorientierter Schnelligkeit. Der ein oder andere Entscheider würde aus diesem Grund zu gerne die Agilität „vorantreiben“ und wie eine neue Methode „einführen“.

---

### Beispiel

Herr Zackig ist jung, dynamisch und erfolgsorientiert. Seit fünf Jahren führt er seine Vertriebsmannschaft mit Außen- und Innendienst. Vor zwei Jahren hat er an einer Schulung „agile Führung“ teilgenommen und anschließend ein Start-up in Berlin besucht. Voller Begeisterung entschied er sich Anfang 2018, Agilität in seinem Vertrieb einzuführen. In der Vertriebs-Auftaktveranstaltung zeigt er die Dringlichkeit des Marktes auf und mahnt seine Teams zur Veränderungsbereitschaft. Die Parole lautet: „Wir sind besser als unsere Konkurrenz.“ Er treibt seine Teams an; sie sollen einfach schneller, effizienter sein und vor allem mehr Umsatz machen als bisher. Und nebenher sollen sie auch noch neue Ideen entwickeln, wie sie den Service und die Produkte zukunftsfähiger machen können. Die Teamleiter veranstalten dazu alle vier Wochen ein 60-minütiges Ideenmeeting und rufen Sprints aus, um ein Produkt in den nächsten zwei bis vier Wochen fokussiert bei den Kunden anzusprechen. Ein Kanban-Board wird im Pausenraum an die Wand gehängt und für die täglichen To-dos genutzt. Nach vier Monaten sind die Teams so überlastet und frustriert, dass ich zur Rettung einspringen und Teamentwicklungen machen soll. Alle sind sich einig: Schuld ist die blöde Agilität.

Doch im Grunde genommen hat rein zielorientierte Schnelligkeit mit der wahren Bedeutung von Agilität wenig zu tun. Schlimmer noch: Das ist eine der Ursachen für die vielen Bereiche, die jetzt von Überhitzung sprechen und mehr Schaden als Nutzen durch agile Methoden erleben.

Was genau bedeutet also Agilität im Vertrieb? Wenn wir im Duden nachschlagen, steht dort: „Von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“. Und was ist der Unterschied zwischen schnell und beweglich bzw. wendig? Nun, auf den ersten Blick scheinen beiden Begriffe vielleicht ähnlich, doch lassen Sie mich den entscheidenden Unterschied bildlich verdeutlichen, in dem wir uns verschiedene Läufertypen anschauen:

- Der bewegliche und wendige Läufer ist nicht unbedingt derjenige, der am schnellsten im Ziel ist, sondern derjenige, der sich wendig in seiner Bewegung an die Umgebung anpasst und seinen Kurs stetig korrigieren kann.
- Der klassische Sprinter ist nur auf seiner eingeübten, geradlinigen und vorhersehbaren Tartanbahn schnell. Mit der gleichen Art zu laufen wäre er querfeldein auf einem

Gelände voller wechselnder Untergründe und Hindernissen voraussichtlich nicht besonders erfolgreich. Um dort voranzukommen, müsste er seine Art des Laufens extrem verändern und an den jeweiligen Untergrund anpassen. Über Hindernisse müsste er Sprünge machen und bei Unebenheiten mehr mit dem Gleichgewicht arbeiten. Auch wenn sein Laufstil dabei wendiger und anpassungsfähiger wird, nimmt es ihm zunächst einmal Tempo. So schnell wie auf der Tartanbahn kann er im Crosslauf nicht mehr unterwegs sein.

Übersetzt heißt das: Vertriebsbereiche müssen sich bildlich gesprochen in der Unwegsamkeit der wandelnden, disruptiven Märkte und Produkte weg vom Sprinter hin zum Crossläufer entwickeln. Die Zukunft ist keine Tartanbahn! Die Digitalisierung ist ein höchst unwegsames Gelände. Schnelligkeit ist natürlich wichtig am Markt. Die „Time to market“ zu verringern ist ein Erfolgsfaktor der Gegenwart und erst recht der Zukunft, um nicht mit aufwändigen, neuen Entwicklungen erst dann auf den Markt zu kommen, wenn sich der Bedarf des Kunden bereits weiterentwickelt hat und unser Produkt oder unsere Dienstleistung schon veraltet ist.

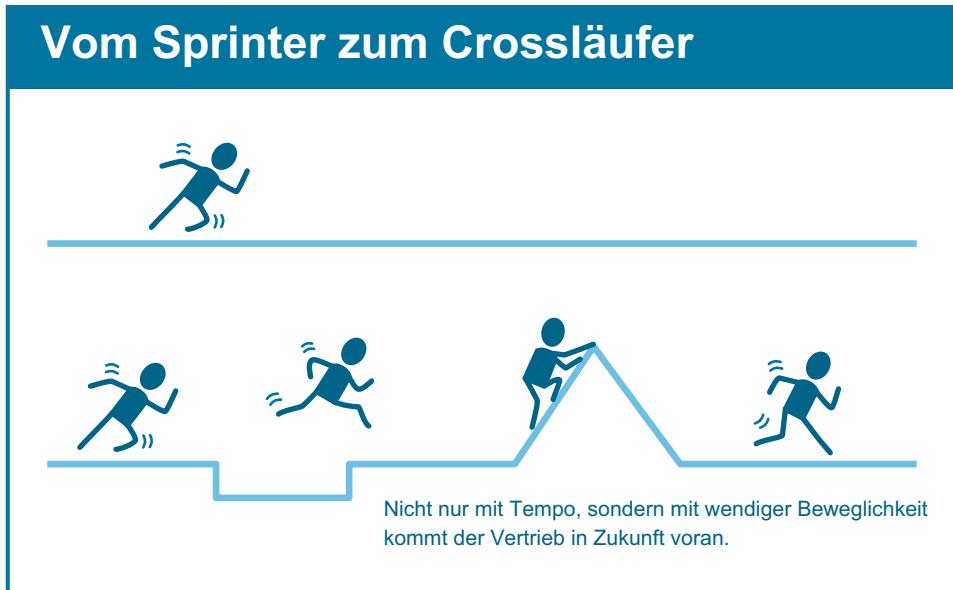
### Beispiel

Das Handy-Betriebssystem Windows Phone kam Ende 2010 nach viel zu langer Entwicklung auf den Markt. Die Kunden hatten sich bereits seit zwei Jahren an iPhone und Android-Smartphones gewöhnt; das Windows Phone bot keine Vorteile gegenüber den bereits existierenden Modellen. Windows hat es schlichtweg verspielt, seine Entwicklung an den Markt anzupassen und einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

Das funktioniert jedoch nicht mit mehr Tempo im gleichen Laufstil. Vielmehr ist die ständige Anpassung des aktuellen Bewegungsablaufs gefragt, also die Erkundung neuer Wege und Geländearten und die ständige Adaption der eigenen Vertriebsprozesse und Arbeitsweisen an den Bedarf des Kunden (s. Abb. 1.1).

Und wie wird ein Team von Sprint- zu Crossläufern? Kann man das einfach einführen und beschließen? Würden Sie beispielsweise als Trainer Ihren Kurz- oder Mittelstreckenläufern verkünden: „Ab morgen lauft Ihr einfach querfeldein, und zwar schneller als bisher“? Was würde vermutlich passieren, wenn Sie so handeln? Richtig: Viele Läufer würden stolpern, hinfallen, sich verletzen, frustriert aufgeben oder sich mit schlechten Zeiten ins Ziel quälen. Die Motivation würde in den Keller sinken, und am Ende hätten Sie ein abgekämpftes, gestresstes und drittklassiges Team.

Als Trainer wären Sie besser beraten, den Prozess des Umlernens und Trainings hin zum anderen Laufstil mit der Mannschaft gemeinsam zu planen, den Rahmen zu gestalten, in dem das Team stärkenorientiert Verantwortung übernimmt, und den Trainingsplan von Tag zu Tag an die Entwicklung anzupassen. Sie würden auf den Stärken der Sprinter aufbauen, sie iterativ an das Laufen im Gelände gewöhnen und die Achtsamkeit auf den Umgang mit wechselnden Untergründen stärken. Zusätzlich wären Sie gut beraten, den



**Abb. 1.1** Crossläufer-Teams sind die Zukunft. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved)

ein oder anderen erfahrenen und professionellen Crossläufer einzustellen, der neue Impulse und Expertise einbringt. Die Entscheidung und Personalauswahl liegt dabei beim Team.

Als Berater, Coach oder Führungskraft, dessen Aufgabe die Agilitätssteigerung eines Teams oder Vertriebsbereichs ist, müssen Sie also ebenso wie ein guter Trainer ein Grundverständnis haben, um den Prozess jeder Entwicklung begleiten zu können. Beginnen Sie damit, ein gemeinsames Verständnis herzustellen, die Richtung aufzuzeigen, den Sinn zu vermitteln und die vorhandenen Stärken zu stärken.

## 1.1 Gemeinsames Verständnis als Fundament

Definitionen sind ein brauchbares Hilfsmittel, um eine Basis für ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Gerade dieses gemeinsame Verständnis ist das Fundament jedes Kulturwandels. Wie im Buch *Der agile Kulturwandel* (Hofert und Thonet 2019) beschrieben, ist Speed zwar die Währung der Zukunft, jedoch nur dann, wenn sie intrinsisch befeuert ist und die Mitarbeiter mitgenommen werden. Dazu ist es zunächst einmal entscheidend zu wissen, worüber gesprochen wird. Wo soll die Reise hingehen und was ist der Sinn und Nutzen für jeden Beteiligten, die Teams und die gesamte Organisation?

Wie in der Metapher vom Sprint- und Crossläufer können Sie ein gemeinsames Verständnis erzeugen, indem Sie ein nachvollziehbares und plastisches Bild oder eine gute Geschichte transportieren. Nehmen Sie sich im Unternehmen die Zeit, mit den Beteiligten eine eigene, gemeinsame Definition zu finden. Dabei können Sie von veröffentlichten Definitionen inspirieren lassen. Finden Sie dennoch die Worte, die für Sie am bedeutsamsten sind und am stärksten die Richtung ausdrücken, die Ihnen entspricht. Passgenaue Definitionen und Metaphern, die selbst formuliert und mit Bedeutsamkeit verbunden sind, können dann wie ein Bindemittel wirken. Sie verbinden die einzelnen Elemente zu einer stabileren Basis, einem Fundament, auf das Sie bauen können. Ein Vertrieb, der sich wendig an die Veränderungen des Marktes anpasst und dabei kundenzentriert vorausschauend agiert. Flexibilität hinsichtlich der Anpassungen von Produkten, Prozessen und vor allem der Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen sind dabei entscheidende Kriterien. Der Agile Vertrieb ist im hohen Maße intern und extern vernetzt. Die Unternehmenskultur basiert auf dem Vertrauen der Führungskräfte gegenüber ihren Teams und der Kollaboration der Mitarbeiter untereinander.

► **Agiles Vertriebsteam** Ein selbstorganisiertes Team, das kundenzentriert handelt und Innovationen umsetzt, evaluiert und anpasst (s. Abb. 1.2). Die Mitarbeiter sind in der Lage, innerhalb eines Rahmens autonom Entscheidungen zu treffen.

► **Agile Vertriebsführung** Transformative Führung, die Sinn vermittelt, kundenzentriert die Richtung aufzeigt und Teams in ihrer Selbstorganisation und Reflexionsfähigkeit befähigt. Sie gestaltet den Rahmen, in dem das Team selbstständig handelt (s. Abb. 1.3).

**Abb. 1.2** Selbstorganisierte Teams mit Kundenfokus. (Mit freundlicher Genehmigung von © Claudia Thonet 2020. All Rights Reserved)

