

# Agile Transformation im Vertrieb

The image features five silhouetted figures running through a large, curved metal tunnel. The tunnel is made of corrugated metal and is set against a background of a body of water and distant mountains under a cloudy sky. The figures are captured in various dynamic poses, suggesting movement and energy. The overall scene conveys a sense of forward motion and adaptability.

Agile Talks Day  
Hamburg, 7. Juni 2018

Robert Aubell

# Ausgangssituation

## 1. Status Quo (2015)

- Living in a „VUCA-World“
  - Volatility - Man weiß nicht wann es passiert
  - Uncertainty - Unvorhersehbare Risiken, Zukunft unklar
  - Complexity - Produktentwicklung wird komplex, viele Stakeholder & IT
  - Ambiguity - Mehrdeutigkeit, keine klare Richtlinie



# Ausgangssituation

## 2. Agile Übersetzung

- Externe vs. Interne Referenz
  - Extern übersetzt Markt
  - Intern setzt Prozess um



- Übersetzung funktioniert nicht mehr, da sich Märkte zu schnell ändern
- Beispiele: SW-DEV Recruiting (Stepstone-Stack Overflow-Next?)

# Ausgangssituation

## 3. Forderungen von Mitarbeitern und Kunden

- Mehr Transparenz
- Kurze Projektlaufzeiten
- Schnelle Lösung
- Kunde im Mittelpunkt / CX
- Mitarbeiter im Mittelpunkt / UX
- Innovationsgetrieben und modern
- Motivation, Zufriedenheit, Spaß
- Agilität und Eigenverantwortung



# Antworten für eine VUCA-Welt

- Volatility - Änderungen bedürfen Vorhalten von Ressourcen - Auf eine Änderung vorbereitet sein / Zukunft denken → eBrief, Mobile App
- Uncertainty - Vision in einem sich ständig veränderten Markt, nicht Orientierung am Wettbewerb → PIN-Plattform
- Complexity - systemisches Denken notwendig, Verknüpfungen mit allen Kanälen/Parteien/Technologien. Braucht Klarheit und Transparenz → Agile Frameworks SCRUM, Kanban, Design Thinking
- Ambiguity - Es gibt kein „Entweder Oder“, die Antwort ist „Sowohl Als Auch“. → Agile Mindset: Iteratives, agiles Handeln, frühes Scheitern, Fehler dürfen nicht langfristig gelebt werden, Flexibilität der Prozesse

# Umsetzung

## Schritt 1: Erfolgsfaktor IT

- Alles im Vertrieb/Marketing ist ein IT-Projekt
- Vom Wasserfall zu kleinen Paketen (SCRUM)
- Ziel: Schneller, besser, transparenter, flexibler
- Ziel: User arbeiten gerne mit SW-Lösungen
  
- Ergebnis: Hohe Akzeptanz, 8 Monate statt 18
- Ergebnis: SCRUM-Prozess dauert > 12 Monate
- Widerstand: Enterprise IT
- Produktentwicklung hört nie auf

# Umsetzung

## Schritt 2: Innovation / Kundenverständnis

- Design Thinking Workshops mit externen Trainern
- Iteratives Vorgehen mit vielen Stakeholdern
- Minimal Viable Product
- Ziel: Bessere Lösungen schneller erarbeiten
- Ziel: Früher scheitern, Zielgruppe besser verstehen
- Ergebnis: Hohe Akzeptanz, 8 Monate statt 15-18
- Ergebnis: Ziele erreicht, Customer Journey ist Top-Methode

### AGENDA

8<sup>30</sup> Vorstellungsrunde + Agenda

9<sup>00</sup> Fragestellung

9<sup>30</sup> Umfrage

10<sup>30</sup> Telefoninterviews

11<sup>00</sup> Empathy Mapping

11<sup>30</sup> Customer Journey

12<sup>00</sup> MITTAGSPAUSE

12<sup>45</sup> Reframing

13<sup>00</sup> Ideenfindung

14<sup>20</sup> Prototyping

16<sup>00</sup> Testing

16<sup>45</sup> Iteration

17<sup>00</sup> Next Steps

Empathize

Define

Ideate

Prototype

Test

# Umsetzung

## Schritt 3: Transparenz & Kommunikation

- Einführung von KANBAN – gleiches Wissen für alle
- Führungsteam von 5 Personen
- KANBAN-Boards in Teams

- Vorher: Ca. 5 Stunden / Woche für Jour Fixe & Teammeetings
- Heute: 1 Treffen pro Woche 30 Minuten, alternativ One To One



# Umsetzung

## Schritt 4: Agile Mindset & Leadership

- Auflösung der Hierarchiepyramide
  - Eigenverantwortung
  - Entscheidung in der heterogenen Gruppe
- „Agilität beginnt ganz oben und muss bis unten gelebt werden.“
- Kunden und Kollegen verstehen: Kommunizieren, Scheitern, Lernen, Probleme gemeinsam lösen, Verantwortung übernehmen
- Kreatives Umfeld schaffen, Mitsprache ermöglichen, Teamwork

## Was hat funktioniert?

- Begeisterung für Innovationen, Wille zum Umsetzen
- SCRUM: Großflächig akzeptiert, aber ständiger Prozess
- Kanban: Wird sofort verstanden
- Design Thinking: Personas, Customer Journey: Sofort verstanden
- Agile Leadership:
  - Auflösen der Hierarchiepyramide
  - Kunden- und Kollegenverständnis
  - Transparenz
  - Team Spirit (Gemeinsame Ziele, heterogene Teams)

# Was funktioniert nicht?

- SCRUM: Wird oft hinterfragt, Rückschritte, ständiger Prozess
- Agile Leadership: Auflösen der Hierarchiepyramide
- Management 3.0: Delegation Poker, Moving Motivators
- OKR: Nur in Projekten mit klarem Ziel
- Agilität per se, Prozesse ändern sich häufig, Transparenz hilft
- Kulturänderung ohne messbaren Output schwierig zu verstehen
- Machtverluste bei Managern führen zu Ängsten

# FAZIT: Es hat sich gelohnt

- Transparenz und Kommunikation anstrengend, aber essentiell
- Agile Methoden funktionieren und können Spaß machen
- Starre Prozesse und Teams integrieren, sonst Stillstand
- Mitarbeiterzufriedenheit hoch, attraktiver Arbeitgeber
- Mut für Fehler und zu rascher Veränderung, Scheitern erlaubt
- Investition in Disruption -> schwieriges Thema
- >90% Kundenzufriedenheit, Imagewandel, Vertriebsserfolge

*„All das verändert eine Organisation mit einem messbarem Ziel und einer unklaren Zukunft zu einer Organisation mit einer schwer messbaren Vision und einer möglichen Zukunft.“*

A silhouette of a person standing on a surfboard on the ocean. The person is holding a surfboard and looking out towards the horizon. The background is a calm sea under a clear sky.

What's next?

Customer | People Journey



# Agility rules!



Robert Aubell  
Mitglied der Geschäftsleitung PIN Mail AG  
Geschäftsführer PIN Digital GmbH  
Vertrieb, Marketing, digitale Services  
[robert.aubell@pin-ag.de](mailto:robert.aubell@pin-ag.de)