

# Making the Pace

Liebehenz

2024

ISBN 978-3-8006-7334-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## SHORT CUT VERZEICHNIS

### A

Ablauforganisation 97, 98  
– Update 100

Amazon 43

Ambidextrie 168

Aufbauorganisation 97  
– Update 100

Augmented Reality  
– im Verkauf 30

### B

B2B

– Aufholjagd 39  
– eCommerce, Aufkommen von 29  
– Einkaufsverhalten im Wandel 21

B2C

– Einkaufsverhalten im Wandel 23

Bearbeitungsbreite  
– Komplexität 32

Bearbeitungstiefe  
– Komplexität 33

Befähigung  
– strategischer Vorteil 62

Betriebsrat

– Zusammenarbeit 125

Better Big System Change 52  
– Kompetenzprofil Leader 129  
– Strukturebene 99  
– Voraussetzung 150

BMW 155

Bonussystem 136, 138

Bosch Power Tools 40  
– Empowerment 106  
– Exkursionsbootansatz 111  
– Speedbootansatz 102

Branchenunterschiede  
– Übertragbarkeit der Prinzipien 149

Breuninger 153

Budget

– Aufbau Vertriebs- und Marketingkanäle 45, 163

### C

Capex-Investitionen 45, 164

ChatGPT 101

Click-and-collect  
– Aufkommen von 29

Clubhouse 110

Community

– strategische Bedeutung 77

Compliance

– und Strategie 66

Convenience 31

Conversational Commerce 30

### D

Datenmanagement

– Bearbeitungsbreite, gewachsene 34  
– generalistisch handelnder Vertrieb 71  
– in der Strategie 59  
– KI-Einsatz 83

Digitalisierung

– Kompetenzprofil Leader 129  
– und Strategie 80

Diversifizierung

– Kriterien 62  
– Speedbootansatz 91  
– strategischer Vorteil 62

Diversität

– Speedbootansatz 92  
– strategischer Vorteil 62

Drohnenzustellung 42

Dynamisierung

– mittels Exkursionsbooten 109

## E

- eCommerce
  - Aufkommen von 29
- Einkäufer
  - generalistisch handelnde 72
- Einkaufsformen
  - parallel existierende 32
  - verfügbare 28
- Einkaufsverhalten
  - B2B 21
  - B2C 23
- Emerging Topics 60
- Empowerment
  - fachliches 105, 107
  - strukturelles 104, 106
- Entscheidungskompetenz
  - Leader 120
- Entscheidungsprozesse
  - und Änderungen in der Ablauforganisation 98

- Entscheidungsrahmen
  - Speedbootansatz 92, 101

- Erfolg
  - Messung 136

- ESG 65
  - und Strategie 64

- Everywhere Commerce
  - Aufkommen von 29

- Exkursionsbootansatz 109

## F

- Fachhandel
  - stationärer 28

- Führung
  - Entscheidungsrahmen für Teams 102
  - Prinzip 11: Mit Kühnheit 119
  - Prinzip 12: Mit Integrität 124
  - Prinzip 13: Mit T-Klasse 128
  - Prinzip 14: Mit Verstand 131
  - Prinzip 15: Mit Erfolg 136
  - SETTING THE PACE 115

## G

- General-Manager
  - Einkäufer 69
  - im Vertrieb 69
- Gesellschaftlicher Wandel 25, 35

## H

- Handel
  - Bearbeitungsbreite, gewachsene 32
  - Bearbeitungstiefe, gewachsene 33
  - KI-Einsatz 82
  - Wandel im B2C-Geschäft 23
  - Wandlungsaffinität als Überlebensmerkmal 45
- Händlerswitch 33
- Hero Images 42
- Herrhausen, Alfred 126
- Hofstede, Gerard Hendrik 157
- Hybrid-Shopping 44
- Hyperpersonalisierung 30

## I

- IBM
  - fachliches Empowerment 106
- Incentivierung
  - Mitarbeitende 136
- Individualisierung
  - als Megatrend 31
- Integrität
  - als Leadership-Prinzip 124
- Investitionen
  - Aufbau Vertriebs- und Marketingkanäle 45, 163

## J

- Jungheinrich 150

## K

- Karstadt 57
- Kennzahlensystem 64
- Key-Account-Manager
  - generalistisch handelnde 69

KI  
 – als Gamechanger 30, 80  
 – Domainexpertise, nötige 83  
 – und Strategie 80  
 Kommunikation  
 – als Leadership-Prinzip 164  
 – Leader 121  
 Komplexität  
 – Treiber 32, 33  
 – wachsende 36  
 – wachsende, im B2B 23  
 – wachsende, im B2C 24  
 Konnektivität  
 – als Megatrend 32  
 Konsumenten  
 – Bedürfnisse 31  
 – Einkaufsmöglichkeiten, Entwicklung 28  
 – Wandel im Einkaufsverhalten 24  
 Kontinuum  
 – sich selbst verstärkendes 39  
 KPIs  
 – zur Erfolgsmessung 136  
 Kühnheit  
 – als Leadership-Prinzip 119  
 Kulturdimensionen  
 – nach Hofstede 157  
 Kulturen  
 – Anpassungsbedarf 158  
 – Übertragbarkeit der Prinzipien 157  
 Kunden  
 – Bedürfnisse 31  
 – Wandel im Einkaufsverhalten 22  
 Kunden vs. Konsumenten 21  
 Künstliche Intelligenz s. KI  
**L**  
 Leader  
 – Anforderungen 117  
 – Entscheidungskompetenz 120  
 – Kommunikation 121  
 – Kompetenzprofil 128  
 – Lernbereitschaft 119  
 – Weiterentwicklung 131

Leadership 117

Lernbereitschaft

– Leader 119

## M

MAKING THE PACE 51

– 15 Prinzipien 53

– Einwände 143

– Komponenten 53

– Prinzip 1: Umfassend angelegt 59

– Prinzip 2: Nachhaltig gestaltet 64

– Prinzip 3: Generalistisch handelnd 68

– Prinzip 4: Wohl orchestriert 74

– Prinzip 5: KI-gestützt 80

– Prinzip 6: Ausrichten 91

– Prinzip 7: Aufbrechen 97

– Prinzip 8: Entfesseln 101

– Prinzip 9: Empowern 104

– Prinzip 10: Dynamisieren 109

– Prinzip 11: Mit Kühnheit 119

– Prinzip 12: Mit Integrität 124

– Prinzip 13: Mit T-Klasse 128

– Prinzip 14: Mit Verstand 131

– Prinzip 15: Mit Erfolg 136

– System 54

– Übertragbarkeit der Prinzipien 145

Manager

– vs. Leader 117

Markenartikelhersteller

– Bearbeitungsbreite, gewachsene 32

– Bearbeitungstiefe, gewachsene 33

– KI-Einsatz 81

– Wandel im B2B-Geschäft 21

– Wandel im B2C-Geschäft 23

Markenswitch 33

Marketingkanäle

– Aufbau neuer im B2B 40

– Aufbau neuer im B2C 42

Megatrend

– Individualisierung 31

– Konnektivität 32

Mitarbeitende

– Kommunikation 164

## N

- Nachhaltigkeit
  - in der Umsetzung 65
  - Kompetenzprofil Leader 129
  - und Strategie 64
  - Vernetzung 95
- Need for Touch 30

## O

- Öffnungszeiten 28
- Omnichannel
  - Notwendigkeit 32
- Online-Shopping
  - Aufkommen von 29
- Organisationen
  - Übertragbarkeit der Prinzipien 163

## P

- Pace 18
  - Bringing Up To 53, 55
  - Keeping 53, 87
  - Setting 53, 115
- Pionierarbeit 90
- Prinzipien des MAKING THE PACE 53
  - universelle Übertragbarkeit 145
- Produktauswahl 28
- Psychological Safety 117
- Pull-Ansatz 68
- Push-Ansatz 68

## R

- RASIC-Modell
  - Festlegung von Verantwortlichkeiten 107
- Regionen
  - Übertragbarkeit der Prinzipien 157
- Reportingprozesse
  - und Änderungen in der Ablauforganisation 98
- Ressourcenschonung
  - und Strategie 66
- Role Model 117, 119

## S

- Same-/next-day-delivery
  - Aufkommen von 29
- Schnittstellen 98
- Selbstbedienungsläden 28
- Selbstverwirklichung als Bedürfnis 25, 31
- Sensorisches Marketing 30
- Servant Leadership 117
- Shein 31
- Silostruktur
  - Nachteile 97
  - vs. Speedbootansatz 92
- Soziale Kriterien
  - und Strategie 66
- Sozialverhalten 25, 32
- Speedbootansatz 91, 109
  - Diversifizierung 91, 94
  - Diversität 92, 94
  - Entscheidungsrahmen 101
  - und Incentivierung 138
  - Verantwortlichkeiten im Team 104
  - Vernetzung 93, 94
- Stakeholder
  - Einbeziehung 62
  - Zusammenarbeit 124
- Strategie
  - BRINGING UP TO PACE 55
  - Feinjustierung 139
  - Perspektive, externe 60
  - Perspektive, interne 60
  - Perspektive, zeitliche 60
  - Prinzip 1: Umfassend angelegt 59
  - Prinzip 2: Nachhaltig gestaltet 64
  - Prinzip 3: Generalistisch handelnd 68
  - Prinzip 4: Wohl orchestriert 74
  - Prinzip 5: KI-gestützt 80
  - Prozess 61
  - Update 90, 107

- Struktur
- Aufbau-/Ablauforganisation 97
  - KEEPING THE PACE 87
  - Prinzip 6: Ausrichten 91
  - Prinzip 7: Aufbrechen 97
  - Prinzip 8: Entfesseln 101
  - Prinzip 9: Empowern 104
  - Prinzip 10: Dynamisieren 109
  - Update 90

## T

### Team

- Aufstellung 91

### Technologie

- als Enablerin des Wandels 27

### Temu 31

### T-Klasse 128

### Top-Down-Ansatz

- und Komplexität 101

### Touchpoint-Management

- Community-Aufbau 77
- Feinjustierung 78
- KI-Einsatz 81
- strategische Aufstellung 74
- Was 75
- Wie 76
- Wo 77

### Touchpoints

- Aufbau neuer im B2B 40
- Aufbau neuer im B2C 60

### Trends

- Erfassung 110

### Tyrolit 152

## U

### Unilever 41

- Integrität 126
- Silostruktur, aufgebrochene 99
- Speedbootansatz 93

### User Journey 69

## V

### Verantwortlichkeiten

- im Team 104, 107

### Verbände

- Vernetzung 93
- Zusammenarbeit 125

### Verkäufer

- generalistisch handelnde 69

### Integration

- vertikale 30

### Vernetzung

- Nachhaltigkeit 95
- Speedbootansatz 93

### Vertriebskanäle

- Aufbau neuer im B2B 40

### Vertriebs- und Marketingkanäle

- Investitionen 45, 164

### Virtual Reality

- im Verkauf 30

### Voice Shopping 44

### Vorbildwirkung

- s. Role Model

## W

### Wachstumslimit

- Kanalbeschränkung 33
- strategisches 59

### Wandel im Handel

- Treiber 27
- Ursache 27

### Wartezeiten 28

### Weiterentwicklung

- Leader 131

### Wertschöpfungskette

- Vertriebs- und Marketingkanäle als Teil 45, 164

### Wissenshoheit 101, 121