



EFFEKTIVE VERTRIEBSSTEUERUNG MIT OKR UND SCRUM

Editorial

In sich stark verändernden Zeiten, gerade auch in Krisen, steht der B2B-Vertrieb vor großen Herausforderungen. Die Anforderungen der Kunden ändern sich permanent, sie benötigen nicht einzelne Produkte oder Dienstleistungen, sondern flexible Lösungen, die sie zusammen mit den Lieferanten entwickeln. Dass der Instrumentenkoffer des Sales Scrum für genau diese Situation gute Lösungsansätze bietet, haben wir im letzten Whitepaper unseres Competence Circles dargestellt. www.marketingverband.de/fileadmin/Whitepaper_CE07_2019_web.pdf

Klassische Inzentivierungsmodelle widersprechen oder behindern durch Individualziele den agilen und intradisziplinären Teamansatz im agilen Vertrieb. Eine mögliche Lösung für diese Problemstellung bietet das OKR-Managementsystem, das ursprünglich von Intel entwickelt und von Google bekannt gemacht wurde.

Über die Autoren:

Dr. Michael Scherm ist Partner bei einer auf B2B-Vertrieb spezialisierten Management-Beratung. Zuvor war er in leitenden Positionen bei Unternehmen der Beratungs- und der IT-Branche tätig und ist Gründer des Sales Scrum Clubs (www.salesscram.club).

Ellen Duwe begleitet als Beraterin und Mediatorin Vertriebsteams jeder Branche bei der Umstellung auf die agile Arbeitsweise und die Anwendung des agilen Zielrahmenwerks „Objectives and Key Results“.

Sylvia Steenken

Leiterin des Competence Circle „Customer Excellence“

Der Mehrwert des Verkäufers hat sich gewandelt

Die neuere Forschung bestätigt, dass es nicht mehr unsere Produkte und Dienstleistungen sind, die im Wettbewerb den Unterschied machen. In unserer globalisierten und extrem vernetzten Welt werden Hardware, Software und sogar Dienstleistungen immer weniger gut unterscheidbar. Vielmehr entscheiden die Erfahrungen, die der Kunde in seinem Kaufprozess macht, ob er die „Lösung“ des Anbieters als nutzbringend ansieht oder nicht. Es geht also nicht mehr darum, dass man besser im Verkaufen wird; sondern dass man sich stattdessen Gedanken darüber macht, ob man dem Kunden überhaupt das Richtige anbietet.

Der Grund dafür ist, dass die Einkaufsprozesse komplexer denn je geworden sind. Jede beteiligte Person verwendet im Schnitt zwischen vier und fünf verschiedene Informationsquellen für die Entscheidungsfindung. 77 Prozent der Käufer im B2B finden einer Studie von Gartner zufolge, dass der Einkaufsprozess schwierig war. Käufer, die den Einkaufsprozess schwierig finden, bereuen ihre Kaufentscheidung doppelt so häufig wie andere. Wird jemand, der seine Kaufentscheidung bereut, wieder bei uns einkaufen?

Inhalt

Der Mehrwert des Verkäufers hat sich gewandelt	01
Die Vertriebssteuerung ist an ihre Grenzen gelangt	02
Agile Steuerungsinstrumente können helfen	02
OKR verbinden Unternehmensstrategie und persönliche Ziele	03
Scrum bietet den Rahmen für die Umsetzung	04
OKR und Scrum greifen ineinander	05
Fazit	07

Das „Produkt“ der Vertriebstätigkeit besteht deshalb nicht mehr allein darin, dass der Verkäufer hilft, ein spezifisches Kundenproblem zu lösen.

Es besteht auch nicht mehr nur darin, dass er das bestehende Geschäftsmodell des Kunden in Frage stellt. Denn das tut der Kunde oft schon selbst.

Vielmehr muss der Verkäufer den Kunden dabei unterstützen, die Komplexität des Einkaufens zu meistern und das Potential auszuschöpfen, das in der Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten liegt. Der Verkäufer, der den Einkäufer strategisch weiter bringt, ihm Werkzeuge für effektivere Ein-

kaufsprozesse an die Hand gibt, ihn als Manager und Problemlöser weiterentwickelt und ihm bei seiner Weiterentwicklung hilft, hat einen klaren Vorteil gegenüber dem, der sich allein auf die Lösungen seiner Firma verlässt.

Hashtags

#DMVCompetence #DMV #Coci #CustomerExcellence #CociCE #scrum #salesscrum #okr #agilesales #agility #strategy #salesmanagement #saleseffektivness

Die Vertriebssteuerung ist an ihre Grenzen gelangt

Damit wird die per se komplex zu fassende Tätigkeit des Verkäufers noch komplexer, vielschichtiger und unübersichtlicher. Traditionelle Steuerungs- und CRM-Systeme können diese Anforderungen kaum abbilden. In einem wenig komplexen Umfeld kommen Vertriebsleiter mit verhältnismäßig einfachen Regeln und Zielvorgaben aus, da die Aufgabenstellungen vergleichsweise klar und die Ergebnisse relativ gut vorhersehbar sind. Je komplexer das Umfeld und die Vertriebstätigkeiten sind, desto weniger ist ersichtlich, wie die Ergebnisse überhaupt zustande gekommen sind.

Typische Messgrößen im B2B wie Umsatz und Pipeline erklären zwar die Ergebnisse der Vertriebstätigkeit, nicht jedoch die Aktivitäten, die zu diesen Ergebnissen geführt haben. Dies ist nicht nur deshalb unglücklich, weil die Vertriebsmitarbeiter an etwas gemessen werden, das sie nur zum Teil beeinflussen können. Vielmehr entgehen der Vertriebsleitung dadurch Möglichkeiten, die Vertriebsmitarbeiter in ihren immer komplexeren Tätigkeiten steuernd, entwickelnd und unterstützend zu begleiten.

Agile Steuerungsinstrumente können helfen

Agile Strukturen wie Scrum und OKR dienen dazu, die komplexen Herausforderungen im Vertrieb effizient zu lösen. Mehr „Agilität“ wurde in den 1990er Jahren zunächst in der Software-Industrie gefordert, wo man sah, dass die traditionellen, starr organisierten und ins Detail durchgeplanten Projekte regelmäßig scheiterten. Denn man hatte ihre Komplexität unterschätzt, die Rahmenbedingungen hatten sich während der Arbeit am Projekt geändert oder neue Anforderungen waren entstanden.

Man führte mit Scrum ein methodisches Rahmenwerk ein, das eine flexible, wenngleich eng getaktete Arbeitsweise ermöglicht und durch interdisziplinäre Teams, regelmäßige und häufige – dafür aber kurze – Zusammenkünfte eine kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung sicher-

stellt. Häufig werden in traditionellen Steuerungssystemen die Ziele individualisiert. Als Nebeneffekt werden so anstatt der Zusammenarbeit im Unternehmen teils kontraproduktive Verhaltensweisen der Verkäufer gefördert, die die persönliche Gewinnmaximierung, nicht aber den strategischen Fortschritt des Unternehmens in den Fokus nehmen.

Des Weiteren bilden CRM-Systeme praktisch ausnahmslos einen linearen Vertriebsprozess ab, anstatt das iterative und häufig sprunghafte Kaufverhalten des Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Den Kunden interessiert es wenig, ob er sich gerade im Opportunity-Status „Evaluation“ oder „Solution Configuration“ befindet. Häufig kommt es vor, dass ein Kollege kurz vor der vermeintlichen Entscheidung eine neue Lösung ins Spiel bringt. Oder, dass die unternehmenspolitische Lage es erfordert, weitere Gesichtspunkte in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

stellt. Mit den sogenannten „Objectives and Key Results“ (OKR) wenden Unternehmen nun zunehmend auch eine agile Methode an, die die individuellen Ziele der Mitarbeiter konsequent an der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen ausrichtet, Fehlrentivierungen vermeidet und der notwendigen Flexibilität Rechnung trägt. Ähnlich wie Scrum setzen OKR auf klare Prozesse und kurze Arbeitszyklen von durchschnittlich vier Wochen. Verpflichtende, stark fokussierte Meetings sind auf die kontinuierliche Weiterentwicklung jedes Verkäufers, des Teams und des Unternehmens ausgerichtet.

OKR verbinden Unternehmensstrategie mit persönlichen Ziele

Mit OKR definieren Verkäufer, im Team und zusammen mit der Führungskraft, ihre Verkaufsziele für die kommenden 1-3 Monate. OKR sind Teamziele, die die Verkäufer gemeinschaftlich und in Eigenverantwortung von der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen ableiten. Die Führungskraft dient als Sparringspartner, der die Ziele auf ihre Machbarkeit, Relevanz und ihren Umsetzungsaufwand hin qualitätssichert.

OKR setzen sich zusammen aus qualitativen Leitzielen („Objectives“) und aktivitätsbezogenen Handlungszielen („Key Results“). Während Objectives in erster Linie den gewünschten Zielzustand beschreiben („Unsere Kunden empfehlen uns weiter“), legen die zugehörigen Key Results messbare Ergebnisse fest, die die Erreichung der Objectives sicherstellen („Wir verkürzen unsere Antwortzeiten bei Kundenanfragen auf maximal 4 Stunden“).

Im Gegensatz zu klassischen Zielen nach dem Ansatz „Management by Objectives“ (MBO), werden nach OKR Verkaufsziele nicht ausgehend von den Unternehmenszielen „heruntergebrochen“. Der Fokus liegt bei OKR gerade nicht auf der „top-down“-Delegation von Verantwortung. Das Zielsystem OKR setzt auf „bottom-up“, indem die Kundenexpertise jedes Verkäufers für die Zieldefinition genutzt wird. Der vergleichsweise kurze Zielzyklus erlaubt es Vertriebsorganisationen, die gesteckten Ziele iterativ an das Marktgeschehen anzupassen, so dass die übergeordneten Unternehmensziele tatsächlich auch erreicht werden können.

Dadurch tragen OKR einerseits der oben beschriebenen Notwendigkeit Rechnung, den Vertrieb über messbare Aktivitäten und nicht über Ergebnisse zu steuern. Denn gerade im Vertrieb sind die Ergebnisse häufig nur zu einem bestimmten Grad durch den Verkäufer direkt beeinflussbar. So ist beispielsweise das klassische Ziel, eine gewisse Menge potentieller Neukunden pro Monat telefonisch zu kontaktieren, nur der halbe Weg zum Erfolg. MBOs gehen aber oft nicht weiter ins Detail und überlassen die Beurteilung, mit welchen Methoden aus Interessenten tatsächlich treue Kunden werden, der Expertise des einzelnen Verkäufers. OKR machen dieses Expertenwissen durch wöchentliche Kurzbesprechungen zur Zielerreichungsstrategie dem gesamten Team zugänglich. OKR eröffnen so Möglichkeitsräume, Vertriebsprozesse gemeinschaftlich und unkompliziert an den Kundenerfahrungen der Verkäufer auszurichten.

Durch die eigenverantwortliche Beteiligung der Mitarbeiter am Zielsetzungsprozess erhöhen OKR die Motivation und das Verantwortungsgefühl aller Beteiligten in Bezug auf die zu erreichenden Ziele. Hierfür findet wöchentlich ein Zielerreichungsgespräch im Team statt, in dem der Beitrag jedes Teammitglieds auf die Zielerreichung transparent besprochen wird. Die Ergebnisse der Key Results zählen zwingend auf die Zielerreichung in den Objectives ein: Werden also für ein Objective alle Key Results erreicht, so gilt auch das Objective als erfüllt.

Wie oben beschrieben, müssen die Verkäufer in mancherlei Hinsicht Neuland betreten, wollen sie den veränderten Kundenerwartungen Rechnung tragen. Der Austausch von Wissen und Erfahrung ist in diesem Zusammenhang unentbehrlich. Traditionelle Entlohnungssysteme stehen einem strukturierten Wissens- und Erfahrungsaustausch entgegen, da sie durch explizite Boni den Fokus des Verkäufers auf die „eigenen“ Kunden und das „eigene“ Produkt konzentrieren. Das System der OKR-Ziele richtet den Blick der Verkäufer auf den Erfolg des gesamten Unternehmens und auf die Bedürfnisse seiner Kunden. Monetäre Vergütung ist üblicherweise an die Erreichung von Teamzielen gekoppelt, wobei je nach Aufteilung der Vertriebsgebiete auch Einzelboni möglich sind. Unter Anwendung von OKR liegt die Motivation der Verkäufer jedoch nicht in der individuellen Gewinnmaximierung begründet, sondern im Fortschritt des Unternehmens. Dieser ist der wichtigste Benchmark bei der Bewertung der Zielerreichung.

Wer Neuland betritt, geht auch ins Ungewisse hinein. Deshalb ist die Flexibilität, die OKR im Gegensatz zu MBOs bieten, gerade in diesem Zusammenhang ein entscheidender Vorteil. OKR erlauben die unterjährig Anpassung der Zielerreichungsstrategie (nicht der übergeordneten Ziele selbst!) an sich ändernde Marktbedingungen oder Kundenanforderungen.

Scrum bietet den Rahmen für die Umsetzung

Auch Scrum zielt auf Agilität, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Selbstverantwortlichkeit, Kommunikation, Austausch und die kontinuierliche Verbesserung des Teams ab. Möglichst interdisziplinär gestaltete Teams erledigen ihre Aufgaben kleinschrittig in überschaubaren Zeitabschnitten („Sprints“). Die Länge eines Sprints variiert zwischen einem Tag und mehreren Wochen, manchmal sogar Monaten – je nach Aufgabe und Umfeld. Die Ergebnisse jedes Sprints können vom Kunden sofort ausgetestet und ggf. abgenommen werden, bevor sich das Team dem nächsten Sprint zuwendet. Auf jeden Sprint folgen verpflichtend die sogenannten „Review“ und „Retrospective“ Meetings. Im „Sprint Review“ analysiert das Team die Zielerreichung und setzt sich im anschließenden „Sprint Planning“ – ebenfalls eigenverantwortlich wie im OKR – die Ziele für den nächsten Sprint. In der „Sprint Retrospective“ reflektiert das Team darüber, wie es als Team gearbeitet hat und setzt sich eine konkrete Verbesserungsaufgabe für den nächsten Sprint. In den auf 15 Minuten limitierten täglichen „Standup“-Meetings tauscht sich das Team über den Status der Arbeit aus.

schnell auszubauen. Oder das Team verwendet periodisch wiederkehrende Sprints, um die Qualität der Pipeline kontinuierlich aufrechtzuerhalten. Die Einsatzbereiche sind vielfältig.

Der „Scrum Master“ hält dem Team den Rücken frei und sorgt dafür, dass alle Meetings produktiv und im vorhergesehenen (knappen) Zeitrahmen ablaufen. Er coacht das Team und dessen einzelne Mitglieder in ihrer kontinuierlichen Entwicklung und Verbesserung. Der „Product Owner“ stellt das Bindeglied zum Kunden dar. Er bindet den Kunden bei der Entwicklung und kontinuierlichen Anpassung des zu schaffenden „Produkts“ ein und legt mit diesem zusammen fest, mit welcher Priorität das Team welche Aufgaben erledigen soll. Das Team selbst entscheidet dann, wie viel es sich im nächsten Sprint zutraut. Mit fortschreitender Dauer des Projekts pendelt sich das Team auf die optimale Arbeitsgeschwindigkeit ein.

Im Vertrieb nimmt sich das Unternehmen zum Beispiel im Rahmen eines „Akquise-Sprints“ vor, innerhalb eines eng begrenzten Zeitrahmens eine möglichst große Anzahl von potenziellen Kunden anzugehen. Oder es stellt ein interdisziplinäres Scrum-Team zusammen, um ein Key Account themenmäßig in seiner gesamten Breite zu durchdringen und die Kontaktbasis bei diesem Kunden

Ähnlich wie OKR stellt auch Scrum auf die kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung und die flexible Anpassung der Strategie ab, mit der die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Anstatt die Erreichung eines bestimmten Ergebnisses mit den gegebenen Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt vorherzusagen, sind die gegebenen Ressourcen und zur Verfügung stehenden Zeitabschnitte beim Scrum ausschlaggebend: das Team lernt aus seinen Erfahrungen und gibt ein realistisches Commitment dazu ab, was es innerhalb der geplanten Sprints erreichen kann.

Elemente des Scrum

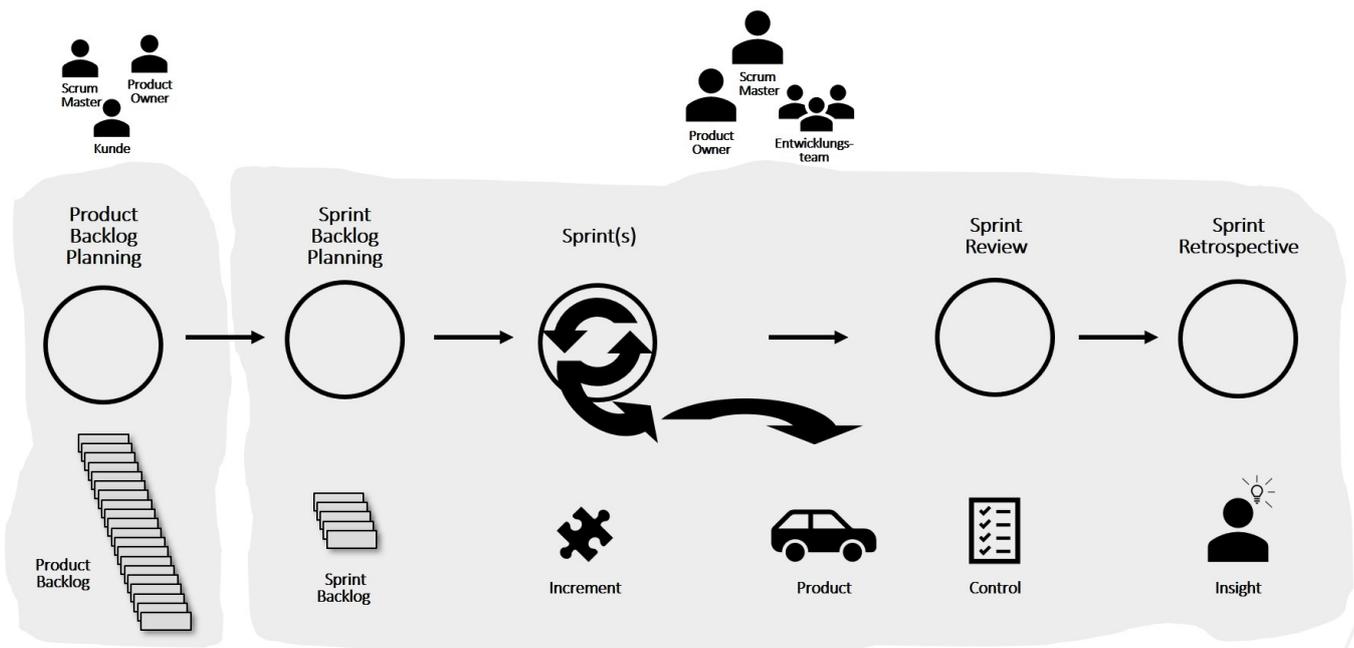


Abb. 1: eigene Darstellung

OKR und Scrum greifen ineinander

Wenn Scrum und OKR sowohl in ihren Zielen auch in ihrer Vorgehensweise ähnlich sind, warum braucht man dann beides? Der Grund dafür ist, dass beide agile Frameworks auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen und sich dabei hervorragend ergänzen. OKR bildet den strategischen Rahmen, der sicherstellt, dass das mittels Scrum strukturierte und fokussierte Tagesgeschäft auf die Strategie des Unternehmens einzahlt. Dazu stellt OKR jeden Mitarbeiter in direkten Bezug zur Vision, zum Leitbild des Unternehmens, und zu dessen Jahreszielen. Die Objectives entsprechen in der Regel einem Zeitraum von 1-3 Monaten und sind somit länger angelegt als die Sprints im Scrum, deren Fokus auf der Strukturierung des Tagesgeschäfts liegt. Während die täglichen Scrum-„Standups“ sich mit dem Fortschritt im Tagesgeschäft und den sich daraus ergebenden Herausforderungen beschäftigen, wird die Zielerreichung beim OKR wöchentlich reflektiert. Die OKR-Ziele beziehen sich dabei immer explizit auf die Gesamtstrategie des Unternehmens, während die Scrum-Ziele sich auf die konkreten Aufgaben im Sprint beziehen.

Ein Scrum-Sprint kann somit auch zur Operationalisierung von Aktivitäten verwendet werden, die in den Key Results – den Handlungszielen – des OKR angelegt sind. Im Scrum tauscht sich das Team über die Aufgaben in den Sprints, die Kunden, den Markt und darüber aus, welche Verkaufstechniken funktionieren und welche nicht. Mit OKR verfügt das Team über zusätzlich Prozesse, diese Erkenntnisse in seine Verkaufsstrategie einfließen zu lassen und so eigenverantwortlich und selbstgesteuert seine Verkaufszahlen zu steigern. Operative wie strategische Erfolge oder Misserfolge werden regelmäßig geteilt und als Chancen der Weiterentwicklung begriffen. Im letzten Whitepaper unseres Competence Circles wurde anhand von mehreren Beispielen gezeigt, wie Scrum den Vertrieb agiler und effektiver gestalten kann. Hier wollen wir nun überlegen, wie OKR die Verbindung zwischen der Arbeitsebene des Scrum und der strategischen Ebene des Unternehmens herstellt:

Im letzten Whitepaper wurde beschrieben, wie Unternehmen in „Akquise-Sprints“ mögliche Neukunden angehen. Mit OKRs wird sichergestellt, dass die übergreifenden strategischen Vorgaben des Unternehmens dabei nicht aus dem Blickfeld geraten und die „Lessons Learnt“ aus den Sprints in die Planung für das nächste Quartal einfließen. Anstatt jedem einzelnen Teammitglied eine starre Vorgabe über den zu erreichenden Umsatz zu geben, wird ein Ziel gesetzt, das das Team als Gesamtheit für ambitioniert aber grundsätzlich machbar einschätzt. Mit zunehmender Anzahl der Sprints werden die Einschätzungen des Teams immer genauer. Die OKR werden entsprechend unterjährig angepasst.

Bei der nachhaltigen Umsetzung der notwendigen Pipeline-Hygiene arbeitet ein Scrum-Team iterativ an der Bewertung und Priorisierung von Opportunities. Ziel ist es, eine möglichst hohe Qualität der Pipeline zu erreichen. Mit traditionellen, auf Einzelpersonen bezogenen Zielsetzungs- und Steuerungsmethoden ist eine qualitative Definition von „Erfolg“ für die Gesamt-Pipeline des Teams nicht umzusetzen. Auch hier können OKRs angewendet werden, mit denen das Team die qualitativen Erfolgsfaktoren im Pipeline-Management definiert und unterjährig, basierend aus den Erfahrungen der Sprints, anpasst.

Noch schwieriger ist das Key Account Management mit traditionellen Mess- und Zielsystemen zu unterstützen. Deshalb werden auch Key Account Manager (KAM) letzten Endes überwiegend über den Umsatz des Accounts kompensiert, den sie nur teilweise in der Hand haben. OKRs füllen auch hier die Lücke, indem sie qualitative Kriterien für den KAM und das gesamte erweiterte Vertriebsteam benennen, deren erfolgreiche Erfüllung unabhängig vom letzten Endes erzielten Umsatz dem KAM angerechnet wird.

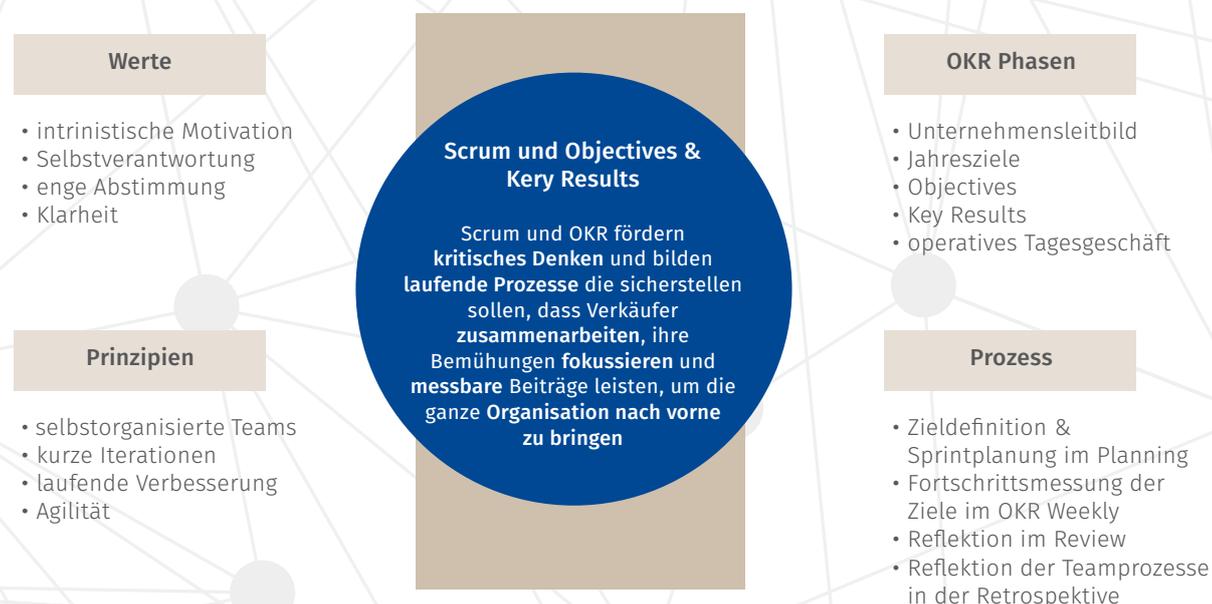


Abb. 2: eigene Darstellung



Fazit

Wie eingangs festgestellt geht es im **heutigen Markt** weniger darum, was wir verkaufen und mehr darum, **wie verkauft wird**. Unterjährige Veränderungen des Marktes treten zudem häufiger auf und verlangen im Sinne des Unternehmenserfolgs auch nach einer Flexibilisierung der Vertriebsziele.

Die agilen Prozesse des Scrum sowie der Objectives and Key Results werden beiden Anforderungen insofern gerecht, als dass sie durch klare Prozesse den kommunikativen Wissensaustausch in den Verkaufsteams institutionalisieren und die aktuellen Kundenerfahrungen der Verkäufer in die kurzfristigen Verkaufsziele einfließen lassen.

Agile Methoden im Vertrieb nutzen so die Kundenexpertise jedes einzelnen Verkäufers und re-fokussieren den Verkaufsantrieb jedes Einzelnen vom eigenen Bonus auf den Erfolg des Teams und des Unternehmens.

Die eigenverantwortliche Einbindung der Verkäufer in die Strukturierung ihres Verkaufsalltags mittels Scrum und die strategische Ausrichtung ihres Verkaufsaktivitäten mittels OKR heben die Motivation und den Verkaufserfolg. Führungskräften kommt in agilen Vertriebsorganisationen die wichtige Rolle des Qualitätssicherers zu, der sein Team strategisch als Sparringspartner und Coach begleitet.





Autor:
Michael Scherm
NewLeaf Partners
Europe GmbH

Autorin:
Ellen Duwe
Agile Sales
Company GmbH



Leiterin des CoCi:
Sylvia Steenken
FranchiseForYou



Kontakt DMV-Geschäftsstelle

Telefon: 0211.864 06-0
competence@marketingverband.de

Kontakt Competence Circle

Sylvia Steenken
steenken@marketingverband.de

Competence Circle

Die neun Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der Whitepapers für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbandes. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 **Bewegt**bild
- 2 **Customer Excellence**
- 3 **Data Driven Marketing & Decision Support**
- 4 **Employer Branding**
- 5 **Markenmanagement**
- 6 **Marketingplanung und -optimierung**
- 7 **Pricing & Market Strategy**
- 8 **Sponsoring**
- 9 **Technologie, Innovation & Management #ccTIM**

Impressum

Herausgeber

Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)
Sternstrasse 58, D-40479 Düsseldorf
Fon +49 (0) 211.864 06-0
info@marketingverband.de
www.marketingverband.de

Bildrechte: Adobe Stock, eigene Darstellung

ISSN (Print) 2512-5842
ISSN (Online) 2512-5656