



WHITEPAPER

Salegile – Das agile Salesmanagement

Whitepaper – Version 1.0 – August 2020 - © Kai Zimmermann

Kontakt:

Zimmermann – Management

Freseniusstraße 69

D-81247 München

Telefon: +49 89 89998707

E-Mail: kai@zimmermann-management.de

Web: <http://www.zimmermann-management.de>

Salegile - Agilität im Vertrieb

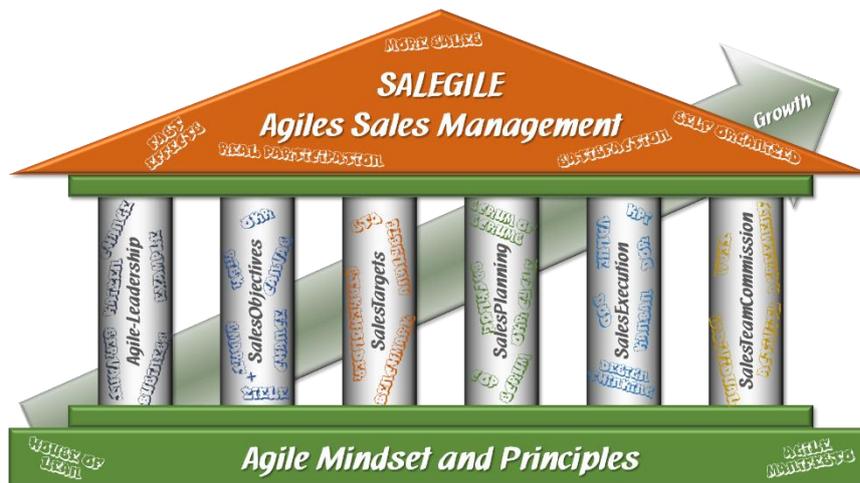
Agile Methoden und Frameworks versprechen operative Exzellenz, die sowohl einzelne Vertriebsmitarbeiter und komplette Vertriebsteams in die Lage versetzen, das maximale Potential auszuschöpfen. Es geht um die Schaffung von Werten, Prinzipien und Praktiken, welche umgesetzt werden. Dabei macht es einen Verkäufer nicht besser in seiner Rhetorik oder stärker in seinen Gesprächen, sondern ermöglicht das selbstbestimmte, selbstorganisierte Agieren und eine Ausrichtung der Vertriebsorganisationen auf Wachstum.

Vorteile von Agilität im Vertrieb

- Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit
- Schneller Start der Aktivitäten und schnelle Ergebnisse, da am Anfang nicht alle Details bereits festgelegt sein müssen
- Effektive und effiziente Arbeitsabläufe und Ergebnisse - Salesorganisationen erhalten Instrumente, mit denen diese dynamisch auf Änderungen im Markt reagieren können
- Kundenzentrierung durch exakte Ausrichtung am Kundennutzen
- Wachstumsorientierte Ziele zu verfolgen, anstatt den Status-Quo zu behalten
- Höhere Motivation - Mitarbeiter agieren selbstorganisiert und eigenverantwortlich. Selbst gesteckte Ziele werden verfolgen, welche am Unternehmenserfolg ausgerichtet sind
- Die Bereitschaft aus Fehlern zu lernen und Fehler zu machen (fail fast - fail often)

Was ist Salegile?

Salegile bietet ein komplettes methodisches Framework, um den zugeschnittenen Weg für Vertriebsorganisationen zu ebnet. Die beschriebenen Vorgehensweisen sind nicht als alleinige Wahrheit zu betrachten, denn jedes Unternehmen bietet unterschiedliche Anforderungen und den Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Produkten, Services oder Dienstleistungen.

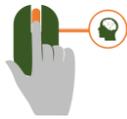


Der Wechsel in agile Methoden kann zunächst abschrecken. Durch die Vielzahl der Möglichkeiten bekommt es schnell einen abstrakten Eindruck. Jeder Teil der Ansätze ist in sich schlüssig und kann mit einfachen Mitteln adaptiert werden. Es ist komplex, aber nicht kompliziert.

Der Wechsel ist nicht einfach, denn dieser wird radikal das Unternehmen und dessen Mitarbeiter verändern. Es ist zu empfehlen, dass zu einer agilen Transition Beratung durch Personen gegeben ist, welche bereits Erfahrungen damit gesammelt haben.

Inhalt des Whitepapers

Agile Mindset und Prinzipien



Es ist wichtig, dass die Einbettung der agilen Arbeitsweise in die Überzeugungen, Reaktionen und Handlungen aller Mitarbeiter übergeht. Diese müssen verinnerlicht werden, denn damit gelingt das gesamte Unternehmen zu modellieren und agil zu gestalten. Ohne diese Elemente wird maximal ein Update der eingesetzten Werkzeuge vorgenommen, aber der Nutzen von Agilität bleibt verborgen.

1. Agile Mindset und Prinzipien	Seite 5
1.1. Prinzipien des Agilen Manifests	7
1.2. Lean Management & Kaizen	9
1.3. Grundeinstellung	13
1.4. Hintergrund	14

Agile Leadership



Um erfolgreich einen Wechsel zu einem agilen Vorgehen bestreiten zu können, braucht Führungskräfte, die nicht nur das agile Mindset besitzen, sondern dieses vorleben und den Change-Prozess aktiv steuern. Wird es halbherzig betrachtet, wird eine Transition nicht funktionieren. Vertrieb ist oftmals noch patriarchisch geführt, was nicht mehr zeitgemäß ist.

2. Agile Leadership	Seite 15
2.1. Salesunternehmen heute	16
2.2. Servant Leadership	17
2.3. Leading by Example – Mit gutem Beispiel vorangehen	19
2.4. Leading Change – Den Wandel führen	21

SalesObjectives



Die SalesObjectives geben die Unternehmen die Möglichkeit einer langfristigen Ausrichtung auf Wachstum. Das Modell der OKRs ist eine innovative Führungsmethode im Umgang mit den definierten Objectives (Unternehmensziele) und Key Results (Schlüsselergebnisse). Diese werden unter anderem von Unternehmen wie Google, Zalando, Twitter oder Oracle als Leadership Modell verwendet.

3. SalesObjectives	Seite 23
3.1. OKRs (Objectives & Key Results)	24
3.2. Business Model Canvas	27
3.3. MoSCoW-Prinzip	30
3.4. Ziele mit SMARTplus	31

SalesTargets



Betreut die Vertriebsorganisation die richtigen Zielunternehmen? SalesTargets sind die bestehenden und die potentiellen Kunden, welche fortlaufend analysiert und einem Benchmarking unterzogen werden. Aus den Ergebnissen kann ermittelt werden, welche weiteren Vertriebskanäle erfolgsversprechend sind oder auch Services, Dienstleistungen und Produkte auf die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden müssen.

4. SalesTargets	Seite 34
4.1. Drei Phasen der SalesTarget Analyse	35
4.2. Ansprechpartner der SalesTargets	42

SalesPlanning



Das bekannteste agile Planungsmittel zur Umsetzung von Zielen und Schaffung von Value in der Softwareentwicklung ist "Scrum", welches als Methode für agile Teams, allerdings ebenso als Basis für skalierende agile Organisationen dient. Das SalesPlanning gibt Ihnen die Möglichkeit gemeinsam mit den richtigen SalesTargets an den richtigen SalesObjectives zu arbeiten und das Zielwachstum umzusetzen.

5. SalesPlanning	Seite 44
5.1. OKR-Zyklus	45
5.2. SalesScrum	49
5.3. Agile Boards	55
5.4. Weitere agile Bestandteile	57
5.5. SalesPoints & SalesSprintPlanning	62
5.6. OrderPoints	66
5.7. Skalierende SalesSysteme	69

SalesExecution



Agile Methoden verbessern nicht die Rhetorik und Salesmanager agieren häufig intuitiv richtig, wenn diese mit einem Kundenansprechpartner interagieren. Die Ausführung nach SalesExecution stellt den Kunden in den Mittelpunkt (Customer Centricity) und übernimmt Elemente aus dem DesignThinking, damit die Ausrichtung am Kundennutzen voranschreitet und eine gewinnbringende Partnerschaft entsteht.

6. SalesExecution	Seite 76
6.1. SalesDesignThinking	77
6.2. Salesfunnel	81
6.3. Chancen & Risiken	83

SalesTeamCommission

Die TeamCommission oder auch Team-Provision ist ein wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit, aber individuell für jedes Unternehmen. Viele erfolgreiche Verkäufer konzentrieren sich nur auf den eigenen Sales und die Unterstützung des Teams findet nicht statt. Mit TeamCommission partizipiert das komplette Team von den gemeinsamen Leistungen, was nicht bedeutet, dass der einzelne Vertriebler für seinen Erfolg nicht belohnt wird.

7. SalesTeamCommission	Seite 91
7.1. Provisionen im Vertrieb	91

1. Agile Mindset and Principles - Denkweise und Prinzipien

Die Führungskräfte des agilen Managements verstehen schlankes Denken und Prinzipien und bringen sie im Rahmen ihrer täglichen Arbeit anderen bei. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil dessen, wer sie sind und was sie tun.

Die agile Denkweise scheint im ersten Moment abstrakt und theoretisch. Damit Agilität wirklich funktioniert, ist es das Fundament, auf dem alles Weitere aufbaut. Es gibt unterschiedliche Methoden und Frameworks, die allesamt auf diesem Fundament basieren.

Annäherung an die Agilität - Das agile Manifest

Ken Schwaber und Jeff Sutherland sind die Begründer der Methode Scrum, welche in den 1990er-Jahren für die Entwicklung von Software definiert wurde. Im Rahmen ihrer Tätigkeit wurden vier zentrale Leitsätze definiert, welche bis dato als Basis der Agilität dienen.

Agiles Manifest



Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge

Wenn im Vertrieb dieser Satz fällt, dann erhält man durchweg Zustimmung. Jeder Salesmanager weiß wie wichtig die Interaktion mit seinem Gegenüber ist - egal ob außerhalb oder im Unternehmen. Hierbei handelt es sich um eine seiner Kernkompetenzen. Die Prozesse und Werkzeuge flankieren dabei das Handeln im Vertrieb und müssen vorhanden sein, allerdings dienen diese lediglich zur Ausführung. Prozesse definieren den Ablauf, aber Methoden geben den Ausschlag für Wachstum oder Schrumpfung.

Kundennutzen ist wichtiger als umfassende Dokumentation

Die Begrifflichkeit der funktionierenden Software ist natürlich im Saleskontext nicht zu halten (außer für Vertrieb von Entwicklungsdienstleistungen). Das Unternehmen wird auf den Nutzen des Kunden ausgerichtet, bzw. der Vertrieb betreut die Kunden, für welche die eigenen Produkte, Dienstleistungen oder Services den meisten Nutzen generieren. Der Kunde wird mit dem zielgerichteten Nutzen und nicht mit einer besonders schicken Marketingbroschüre überzeugt. Die Dokumentation ist nicht in der Form gemeint, dass Vertriebler Eintragungen im CRM vergessen sollten (... hätten Ihr wohl gerne).

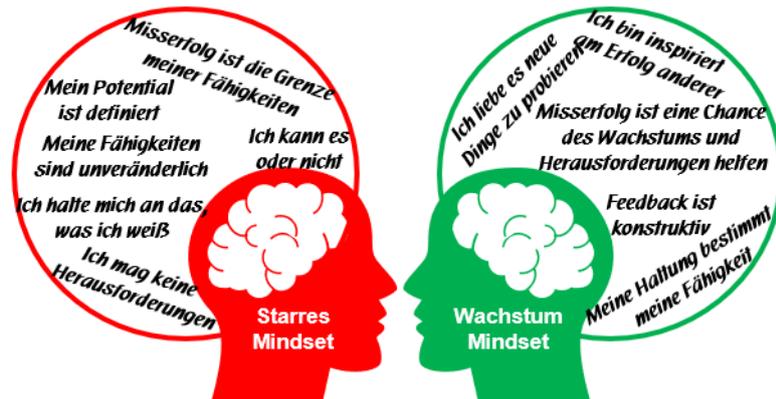
Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen

Die Zusammenarbeit mit dem Kunden orientiert sich an den Kundenbedürfnissen. Die Abhängigkeit von der Kundengewinnung durch den maximal realisierbaren, rentablen Kundennutzen wird in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen gestellt. Erst wenn das eigene Angebot der Zufriedenstellung des Kunden dient, werden die notwendigen vertraglichen Details hinzugefügt. Es ist möglich, dass Vertragsverhandlungen bereits im Vorfeld notwendig sind, um den Kundennutzen zu definieren.

Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als Verfolgen von Plänen

Die Flexibilität in den eigenen Entscheidungen ist für ein Unternehmen besonders wichtig. Veränderungen sind in vielerlei Hinsicht möglich und der Vertrieb muss darauf reagieren. Diese können positive wie negative Veränderungen sein. Beispiel: Erweiterung der Produktion, wenn der Kundenbedarf steigt oder das Ermitteln weiterer Zielkunden, wenn eine Überproduktion droht. Das stringente Verfolgen von Planzahlen bedeutet Inflexibilität in den eigenen Entscheidungen und teilweise die Verhinderung von Wachstum.

Das agile Manifest ist tatsächlich die erste Annäherung und die Basis für Agilität. Allerdings reicht dieses nicht aus, wenn das eigene Unternehmen agil werden soll. Änderung beginnt mit dem Bewusstsein, wie die aktuellen Denkweisen entstanden sind. Es ist wichtig zu wissen, dass Denkweisen entwickelt und



verbessert werden können. Um die Organisation in eine geschäftliche Agilität zu führen, ist eine Denkweise erforderlich, die die Grundwerte und -prinzipien von Lean-Agile widerspiegelt.

1.1. Prinzipien des Agilen Manifests

Neben den Leitsätzen des agilen Manifests wurden 12 Prinzipien definiert, nach denen die agile Softwareentwicklung durchgeführt wird. In Teilen werden die Prinzipien auch als Basis jeglicher agilen Methode beschrieben. Die Leitsätze und die Prinzipien sind erst 2001 bei einem Netzwerktreffen erfahrener Softwareentwickler in Utah entstanden. Auslöser war die lange Zeitspanne, die es noch immer benötigte, um den Wunsch eines Kunden in eine Lösung umzusetzen. Die Folge war nicht selten, dass innovative Projekte eingestellt wurden.

Die agilen Prinzipien lassen sich ebenso auf andere Unternehmensbereiche und komplette Branchen anwenden. Dabei gilt es die formulieren für die passenden Elemente seines Vorgehens anzupassen:

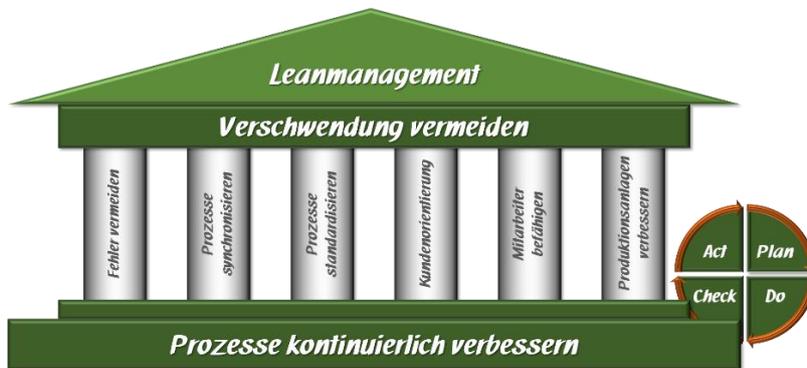
Wir folgen diesen Prinzipien: (Quelle: agilemanifesto.org)

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
 - Übersetzt auf den Vertrieb bedeutet es, den Kunden immer mit der höchsten Qualität der Produkte, Dienstleistungen und Services so schnell wie möglich zu beliefern. Die Zufriedenheit und der Nutzen des Kunden stehen im Mittelpunkt des eigenen Agierens.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
 - Der Kunde definiert den Markt und wenn der Kunde eine Änderung wünscht, so ist diese im Sinne aller. Durch Änderung der Lieferungen und Leistungen oder kurzfristig gewünschten Änderungen ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil für den Kunden und das eigene Unternehmen, welches in der Lage ist darauf zu reagieren.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
 - Für den Vertrieb bedeutet es kurze Zyklen, in denen ein Wert (Value) erschaffen wird. In den Planungen werden dabei Ziele benannt, welche den höchsten Wert für das Unternehmen haben (MVP - Most Valuable Product) und primär verfolgt. Essentiell ist, dass in jedem Zyklus messbare Werte entstehen (deliver every Sprint).
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
 - Dieses Prinzip ist für Salesmethoden relativ schwierig zu übersetzen. Aus dem Kontext geht hervor, dass kurz getaktete Zeiteinheiten zwischen den Abstimmungsmeetings erfolgen sollen. Dieses können im Vertrieb mit dem Teamleiter des SalesTeams und dem SalesTeam selber erfolgen.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
 - Ein sehr entscheidender Punkt für Agilität ist das Vertrauen in die motivierten Mitarbeiter. Diese werden durch Agilität angeleitet selbstorganisiert zu agieren und selbstständig Ziele zu verfolgen, was ebenso zur Motivation beiträgt. Diesen Mitarbeiter sind in jeder Phase zu unterstützen, damit diese ihr maximales Potential entfalten können.

6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
 - Der Informationsaustausch innerhalb eines Teams muss jederzeit gegeben sein. Jedem Vertriebsmitarbeiter ist bewusst, wie wichtig die Gespräche mit den Kunden sind, aber dieses gilt ebenso innerhalb des Teams, um die Erfahrungen mit den Kollegen zu teilen und gemeinsam an Erfolgen zu arbeiten.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
 - In diesem Prinzip geht es um die Qualität der Ergebnisse und einer möglichen Fehlerfreiheit. Dabei geht es nicht darum, dass man keinen Fehler machen darf, sondern wie man aus einem gemachten Fehler Lehren für alle Mitarbeiter erschließt.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
 - Im Vertrieb ist es allgegenwärtig. Der Wunsch immer Mehr zu erreichen. Es ist effizienter und effektiver, wenn alle Beteiligten gleichmäßig arbeiten, so dass Drucksituationen vermieden werden sollen, selbst wenn Teams einmal hinter den gesteckten Zielen zurückliegen.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
 - Ein weiteres Prinzip, welche auf die Qualität der durchgeführten Tätigkeiten abzielt. Es ist wichtig hohe Qualitätskriterien an die eigene Arbeit anzusetzen und mindere Qualität möglichst auszuschließen.
10. Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.
 - Erweitert zu verstehen auf die Abläufe im Vertriebsprozess, welche möglichst schlank gehalten werden sollen, aber keine Abstiche in der Qualität machen. Ist es möglich ein qualitativ identisches Ergebnis mit weniger prozessualen Schritten durchzuführen, so ist dieses Vorgehen zu maximieren.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
 - Die Selbstorganisation und die Fähigkeit eigenständig Entscheidungen zu treffen sind besonders wichtig. Wie der Kunde oder potentielle Kunde zu betreuen ist, kann am besten der Vertriebsmitarbeiter entscheiden, da dieser mit dem Kunden spricht.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.
 - Im agilen Vorgehen wird dieses zumeist Retrospektive benannt, wenn nach gewissen Planungszyklen die Teams den letzten Zyklus untersuchen (Inspect) und entsprechende Lehren für die Zukunft daraus ziehen (Adapt). Darüber hinaus gibt es in skalierenden Umgebungen die Möglichkeit eine methodenorientierte Community of Practice (CoP) einzurichten, um sich übergreifend mit der Verbesserung der Methoden zu beschäftigen.

1.2. Lean Management und Kaizen

Leanmanagement oder auf Deutsch übersetzt schlankes Management ist im Grund älter als das in der Softwareentwicklung oft bemängelte Wasserfallmodell. Es dient zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse über die komplette Wertschöpfungskette industrieller Güter.



Mit Hilfe verschiedener Verfahrensweisen, Prinzipien und Verfahrensweisen ist das Kernziel ein wertschaffendes Produktionssystem ohne jegliche Verschwendung zu schaffen.

Leanmanagement mit dem zentralen Bestandteil Kaizen stammt aus Japan der 1950er Jahre (Toyota). Kaizen setzt sich aus den Worten "Kai" für

Veränderung und "Zen" für zum Besseren zusammen.

10 Prinzipien des Lean Managements

1. Ausrichtung aller Tätigkeiten auf den Kunden (Kundenorientierung)
 - Es gilt zu analysieren, welche Eigenschaften ein Kunde oder potentieller Kunde von einem Produkt, Dienstleistung oder Service schätzt und bereit ist Ausgaben dafür zu tätigen. Mit dieser Ausrichtung ist es möglich zielgerichtete Investitionen zu tätigen, welche dauerhafte Gewinne für das Unternehmen einzufahren.
2. Konzentration auf die eigenen Stärken
 - Elemente die im eigenen Unternehmen bereits gut funktionieren gilt es noch stärker hervorzubringen. Es gilt durch gezieltes Aufzeigen und weiteres Optimieren der Stärken den möglichen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb auszunutzen.
3. Optimierung von Geschäftsprozessen
 - Beim Wechsel und Optimieren von Geschäftsprozessen geht es um das Managen der einzelnen Prozesse, welche stetig auf Verschlinkung geprüft werden. Sind im Ablauf von der ersten Entscheidung der Akquise, über den Abschluss bis hin zum Ende der Kundenbetreuung Prozesse enthalten, die verbessert oder eliminiert werden können? Unternehmen müssen sich die Zeit nehmen sehr genau zu analysieren, da durch kleine Änderungen deutliche Gewinne oder Einsparungen generiert werden können.
4. Ständige Verbesserung der Qualität (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP)
 - Beim KVP kommt im Kern Kaizen zum Einsatz (siehe unten). Neben den Prozessen werden die Produkt-, Dienstleistungs- oder Serviceangebote des eigenen Unternehmens immerwährend auf Verbesserung und Vermeidung von Verschwendung (japanisch muda) geprüft. Natürlich ist die Sicht des Kunden auf das Produkt des Unternehmens erneut entscheidend. Unternehmen geben sich nicht mit dem Erreichten zufrieden, sondern suchen stetig nach Verbesserung von Produkten, Prozessen und Methoden.
5. Interne Kundenorientierung als Unternehmensleitbild
 - Unternehmen, welche es verstehen bei ihren Mitarbeitern Lernbereitschaft, Freude an der Arbeit und Engagement dauerhaft zu entfachen, üben beherzten, kompetenten Service am Kunden. Ist die Stimmung im gesamten Unternehmen positiv, arbeiten die Mitarbeiter Hand in Hand, sind positive Ergebnisse für den Kunden inbegriffen.

6. Eigenverantwortung, Empowerment und Teamarbeit
 - Die Übertragung der Verantwortlichkeiten auf das Team findet sich in nahezu identischer Form in den Prinzipien des agilen Manifests. Je stärker die Selbstbestimmung in der Gemeinschaft steigt, wächst auch der Arbeitseifer und der Wille für das Unternehmen im Sinne des Kunden vollen Einsatz zu bringen.
7. Dezentrale, kundenorientierte Strukturen
 - Unternehmen mit vielen verschiedenen Standorten sollten ein einheitliches, kundenorientiertes und strukturiertes Vorgehen dem Kunden offerieren. Jeder einzelne Unternehmenszweig richtet sich hier nach den gemeinschaftlich erarbeiteten Strukturen des Hauptunternehmens.
8. Führen ist Service am Mitarbeiter
 - Das Leanmanagement ist entschieden gegen eine patriarchische Führung der Mitarbeiter. Führungskräfte erkennen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter und leiten diese respektvoll, um das maximale Potential zu entfalten. Exzellente Mitarbeiter sind ein Vorteil und ein Mehrwert für den Kunden.
9. Offene Informations- und Feedback-Prozesse
 - Lean-gesteuerte Unternehmen treten auch nach dem Kauf mit dem Kunden in Kontakt. Aus der Reaktion der Käufer können weitere Schritte für die weitere Optimierung ausschlaggebend abgeleitet werden. Fehlerquellen und aufkommende Unzufriedenheit wird schnellstmöglich aufgedeckt und beseitigt.
10. Einstellungs- und Kulturwandel im Unternehmen (Kaikaku)
 - Werden Unternehmensbereiche oder Arbeitsweisen umstrukturiert, so erfolgt die Verankerung der neuen Denk- und Arbeitsweisen durch „Learning by doing“. Die Mitarbeiter werden in der Praxis herangeführt und erhalten arbeitsbegleitende Coachings anstelle von ausufernden Trainingsmaßnahmen vor der Aufnahme der Tätigkeit.

Kaizen

Kaizen ist ein großer Bestandteil des Lean Managements und definiert unter anderem fortlaufende Change-Prozesse. Man differenziert nach internem und externem Kunden und untersucht Methoden und Prozesse auf deren Sinnhaftigkeit, um diese an den Kunden auszurichten.

改善

Einfache Elemente werden angewandt, die das Bestreben haben, sich kontinuierlich zu verbessern. Diese Vorgehensweise wurde später von anderen Methoden wie ITIL (CSI - Continuous Service Improvement) oder dem "Kontinuierlichen Verbesserungsprozess" (KVP) angewandt und eingebettet.

Die primären Ziele von Kaizen sind Kostensenkung, Qualitätssteigerung und Schnelligkeit (Zeiteffizienz)

Das 5 S-Prinzip

Entwickelt für die Verhaltensregeln und Hygiene am Arbeitsplatz, lassen sich die Bestandteile auch auf Prozesse und Methoden anwenden. Im Prinzip wird jeder Prozess untersucht, an dem Wertschöpfung entsteht:

- Seiri: Alles nicht Notwendige wird aus dem Arbeitsumfeld beseitigt
- Seiton: Alles was nach Seiri übrig geblieben ist erhält einen festen Platz und wird dort aufbewahrt
- Seiso: Der eigene Arbeitsplatz bleibt immer aufgeräumt --> Eine Arbeit wird beendet, bevor eine neue gestartet wird
- Seiketsu: Schaffung einer individuellen, geordneten und standardisierten Vorgehensweise, damit Abläufe nicht gestört werden
- Shitsuke: Disziplin in Ordnung und Sauberkeit bei der Arbeit ist ein persönliches Anliegen jedes Mitarbeiters

Die 7M-Checkliste

Das dazugehörige Diagramm wird auch als Ishikawa-Diagramm bezeichnet und handelt von Faktoren in der Produktion, die immer wieder überprüft werden sollen:

- Mensch: Betrachten Sie Faktoren wie Ausbildung, Motivation, Störer oder Müdigkeit
- Maschine: Im Vertriebsumfeld sind damit die Tools gemeint mit denen Sie agieren. Versuchen Sie diese auszurichten, damit Ihre Methoden unterstützt werden
- Material: Beschäftigung mit den Fragen, wie Sie durch Ihre Beschaffung günstiger einkaufen können oder wie sich die Qualität des Produkts für den Kunden steigern lässt
- Milieu / Mitwelt (Umwelt): Man behandelt mögliche äußere Störfaktoren im Prozess
- Methode: Ihre grundsätzliche Vorgehensweise und wie diese stetig zu verbessern ist. Können Sie Elemente verbessern?
- Management: Wie ist Ihr Management aufgestellt und wie wird aktuellen Herausforderungen begegnet
- Messbarkeit: Sorgen Sie dafür, dass Ihre Ziele messbar sind

Die 7W-Checkliste:

- Was muss gemacht werden?
- Wer macht es?
- Warum macht man es?
- Wie wird es gemacht?
- Wann wird es gemacht?
- Wo wird es gemacht?
- Wieso macht man es nicht anders?

Die 3Mu:

Ein Mu beschäftigt sich mit Verlusten, welche es zu minimieren gilt:

- Muda: Vermeiden Sie Verschwendung (siehe die 7 Muda)
- Mura: Weichen Sie nicht ungeplant von Methoden ab
- Muri: Vermeiden Sie Überlastung von Mensch und Maschine

Die 7 Muda:

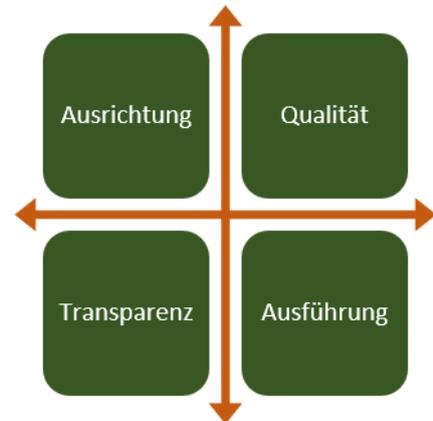
Diese sind nicht allesamt für eine Salesmethode anwendbar:

- Muda - zu hohe Komplexität
- Muda - nicht oder falsch genutzter Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter
- Muda - Zu viele fehlerhafte Leistungen
- Muda - Zu langes Warten
- Muda - Zu schlechte Arbeitsbedingungen
- Muda - Zu häufiger Transport
- Muda - Zu hohe Bestände

1.3. Grundeinstellung

Salesorganisationen beschäftigen sich über die allgemeine Denkweise und den allgemeinen Prinzipien, auch mit der Grundeinstellung zum Wechsel in das neue Methodenframework und zum fortlaufenden Agieren nach dem Change. Felder der Verbesserung werden definiert und rückhaltlos verfolgt.

Die Grundlage bildet dabei wie Bereitschaft zum Change selbst, was nicht nur bedeutet, dass dem Unternehmen bewusst ist, dass eine Änderung notwendig und gewinnbringend ist, sondern auch jeder einzelne Mitarbeiter verstanden hat, dass seine Arbeit ebenso einem Change-Prozess unterworfen ist und sein Agieren die neuen Elemente unterstützen müssen.



Bei der Ausrichtung wird die Mission kommuniziert. Es reicht nicht, wenn Memos verteilt werden, auf denen vermerkt ist, dass man nun agil ist. Vertriebseinheiten legen die Strategie fest, Führungskräfte organisieren und koordinieren die damit verbundenen Tätigkeiten und beides wird für alle Mitarbeiter sichtbar gemacht. Dieses gilt nicht nur für die Aktivitäten zur Vorbereitung der Mitarbeiter, sondern insbesondere für Ergebnisse von Überprüfungen und den damit verbundenen Erfolgen und Rückschlägen.

In das Feld der Transparenz zahlen die Elemente der Ausrichtung und die notwendige Offenheit in der Kommunikation mit ein. Die Motivation für die herbeizuführenden Änderungen wird visualisiert, die dazugehörigen Tätigkeiten offen kommuniziert. Dieses gilt nicht nur für eine Unternehmenstransition, sondern fortlaufend für alle Vertriebsbereiche in der Zukunft. Es ist wichtig darauf zu achten, dass diese Transparenz nicht zu Missgunst gegenüber erfolgreichen SalesTeams oder Häme gegenüber den weniger erfolgreichen führt. Ein Ziel der Salesorganisation ist es, dass stärkere Teams die schwächeren unterstützen und von positiven Erfahrungen berichten. Ebenso können erfolgsverhindernde Elemente des schwächeren Teams hilfreich für die Vermeidung von Fehlern des stärkeren Teams eingesetzt werden. Fehler werden zugegeben und der Überbringer von schlechten Nachrichten wird niemals bestraft. Es gilt eine Kultur zu schaffen, bei der das Lernen gefeiert wird.

Agile Methoden beschäftigen sich mit operativer Exzellenz, was einhergeht mit entsprechender Qualität in jedem Arbeitsschritt. Qualität entsteht, indem Führungskräfte sich weigern, minderwertige Arbeitsergebnisse anzunehmen, und ihr Engagement für Qualität damit zeigen. Das bedeutet nicht, dass gemacht Fehler bestraft werden, denn diese gehören zum Lernprozess eines Unternehmens. Es werden Maßnahmen ergriffen und von den Führungskräften unterstützt um entstandene Ergebnisschulden auszugleichen. Alle Mitarbeiter helfen einander, bis die Verbesserungen Teil des regulären Arbeitsflusses sind.

An der Ausführung nehmen alle Mitarbeiter der Vertriebsorganisation teil - auch die Führungskräfte, welche den Geschäftswert definieren. Das gilt nicht nur während der Transition. Hochwertige Geschäftserfolge und auch Teilergebnisse werden gefeiert, aber auf der anderen Seite geht man aggressiv gegen Hindernisse und Demotivationen vor. Für Unternehmen ist es wichtig, dass die mögliche Marktnachfrage sowohl vom Produkt, Dienstleistung oder Service mengenmäßig abgedeckt werden kann, aber auch die vertriebliche Kapazität vorhanden ist im Markt möglichst gewinnbringend zu agieren.

1.4. Hintergrund (Geschichte des Lean und Agile Management)

Das Beschäftigen mit den Hintergründen des Lean und Agile Managements hilft Elemente einzuordnen und den entsprechenden Reifegrad zu bemessen.

Lean Management mit den Ausprägungen Lean Thinking, Lean Leadership, Lean Development... Bereits Mitte des 20. Jahrhunderts hat Toyota die Methoden entwickelt, um die Prozessorganisation stabiler und effizienter zu gestalten. Als Mitbegründer gelten James P. Womack und Daniel T. Jones („The Machine That Changed The World“, „Lean Thinking“).

Wenn man versucht die Ansätze maximal zu reduzieren, bleiben die Elemente "Vermeiden von Waste (Verschwendung; japanisch "muda"), "Durchfluss erhöhen" und "Prozesse kontinuierlich verbessern" (Kaizen). Die Prozesse werden dabei sowohl aus Sicht des eigenen Unternehmens, aber auch aus Sicht des Kunden betrachtet. In der Softwareentwicklung sprechen wir neudeutsch gerne von "Customer Centricity" oder im ITIL-Umfeld von CSI (Continual Service Improvement) ohne wirklich zu wissen, dass die Grundstrukturen der Methoden bereits genauso alt sind, wie das Wasserfallmodell (erste Beschreibung 1956 durch Herbert D. Benington), was immer wieder als Beispiel für veraltete Vorgehensweise erhalten muss.

Agiles Management ist gefühlt jünger, aber sollte man Kanban hinzuzählen, dann wurde dieses sogar 1947 entwickelt. Scrum kam durch die Arbeiten von Ken Schwaber und Jeff Sutherland in den 1990er-Jahren auf. Scrum ist eigentlich bereits eine Lean-Umsetzung der agilen Softwareentwicklung, aber lässt sich auf viele Bereiche anwenden. Aus dem einstmaligen Rapid-Prototyping ist heute das Design Thinking geworden und viele Ansätze lassen sich davon auch in den Salesmethoden wiederfinden.

Das Agile Manifest mit den vier Leitsätzen und 12 Prinzipien sind 2001 bei einem Netzwerktreffen erfahrener Softwareentwickler in Utah entstanden. Die Arbeiten von Schwaber, Sutherland sollten ein ähnliches Fundament wie das Lean Management erhalten und man wollte nicht mehr, dass innovative Software einen langen Entwicklungszyklus benötigt, nachdem eine Idee benannt wurde.

Das für Führungskräfte wirkungsvolle und mittlerweile etablierte Servant Leadership erkannte man bereits in den 1970er Jahren, wo die Erstauflage von "The Servant as Leader" von Robert K. Greenleaf erschien. Anfangs wurde dieses oft belächelt, da es auf einem spirituellen Verständnis beruhte. Seit ca. 2010 stellen viele Unternehmen jedoch auf den Führungsstil Servant Leadership um.

2. Agil Leadership

Agile Leadership begegnet uns unter anderem in der Softwareentwicklung, dabei sind die damit Verbundenen Begriffe wie Agilität oder Leanmanagement Lean und Agil nicht unbedingt. Jedoch verbreitet sich der Umgang damit immer mehr. Unternehmen streben die Agilität an, weil man in den letzten Jahren gelernt hat, dass man schneller, effektiver und effizienter gewünschte Ziele erreichen kann.

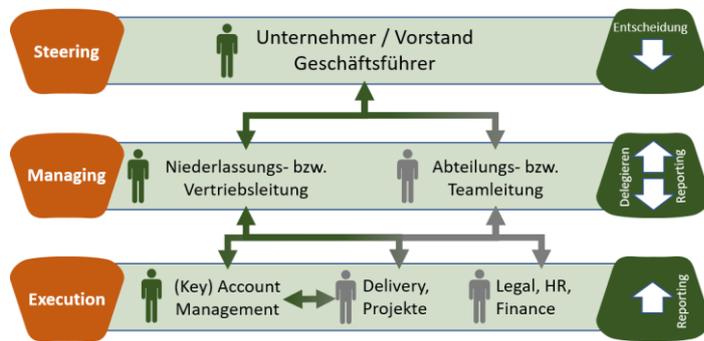
Auf die Führungskräfte von Unternehmen, die bis dato patriarchisch und/oder bürokratisch geführt wurden, kommen neue Herausforderungen zu. Das bedeutet nicht nur das Verständnis, dass ein Wechsel zu einer agilen Vertriebsstruktur notwendig ist, sondern auch der Wille sich selbst zu ändern und andere bei der Änderung anzuleiten.

Durch die Befugnis der Führungskräfte, die Systeme und die Ausführung der Arbeit zu ändern und neu regeln zu können, wird ein Umfeld geschaffen, welches ermutigt Wert zu schaffen und Wachstum zu erzeugen. Es entsteht Agilität.

Einer der schwierigsten Schritte für Führungskräfte ist das Verinnerlichen und Modellieren einer schlankeren Arbeits- und Denkweise. Teammitglieder werden anhand des Beispiels der Führungskraft dazu ermutigt dem zu folgen. Stehen die Führungskräfte nicht hinter dem Vorgehen, sind die hier aufgezeigten Elemente wirkungslos und dienen maximal dazu das Toolset zu erweitern.

Ein schlankes, agiles Unternehmen zu werden ist weder einfach noch leicht.

2.1. Salesunternehmen heute



Patriarchische und bürokratische Strukturen bestimmen den Arbeitsalltag und wirken teilweise als Demotivationen für die Mitarbeiter. Diese sind ebenso in ähnlicher Form im traditionellen Projektmanagement existieren.

Diese haben sich seit Jahrzehnten entwickelt und sind prägend für das Unternehmen. Führungskraft wird

derjenige, der selbst erfolgreich im Vertrieb war.

Den Mitarbeitern werden Aufgaben als KPIs (Key Performance Indicator) übergeben und die eigentlichen Ziele der Unternehmung bleiben verborgen. Dieses kann Unmut und Motivationslosigkeit erzeugen, da die Mitarbeiter nicht verstehen, warum etwas gemacht werden soll.

Ebenen in Vertriebsunternehmen:

- Steuerungsebene (Steering) mit der Verantwortung für das unternehmerische Handeln.
- Managementebene (Niederlassungsleitung, Vertriebsleitung, Teamleitung...) die für das Aussteuern und die strategische Ausrichtung verantwortlich sind. Die vom Steering getroffenen Entscheidungen werden gemanagt und delegiert.
- Die Executionebene ist letztlich ausführend. Hier befindet sich das Account Management und die Kollegen, welche sich operativ um das Geschäft kümmern.

Das haben wir immer so gemacht, bedeutet Stillstand des Unternehmens!

Wenn nun der Kontakt zwischen Unternehmer und dem Kunden durch die Struktur nicht mehr gegeben ist, wundern sich manche Führungskräfte, warum die Execution-Ebene keine Erfolge verzeichnet, denn diese geht bestenfalls in der identischen Weise vor, wie man es selbst in der Vergangenheit gemacht hat.

2.2. Servant Leadership

Das Servant Leadership oder die "dienende Führungskraft" unterstützt die Vertriebsmannschaft dabei das maximale Potential zu schöpfen, anstatt durch Druck die Kollegen stetig zu befeuern.

Herkömmlich wird Führung als Verhaltensbeeinflussung von Menschen zu Zielerreichung definiert.

Diesen Ansatz verfolgt auch der von mir so benannte Sergeant Leader, also der autoritären, patriarchischen Führungskraft. Der Zielgedanke dieses Führungsstils ist das Verlangen Menschen in der Form zu führen, damit diese genau das tun, was man von Ihnen verlangt. Es wird jederzeit das Gefühl entstehen, dass der Führende hierarchisch überlegen ist und durch diese Einflussnahme eigene persönliche oder organisatorische Ziele erreichen will. Dieser Ansatz wurde und wird zunehmend kritisiert.

Traditionaler „Sergeant Leader“ 	Dienender „Servant Leader“ 
Sieht Führung als zu erreichenden Karriereschritt	Sieht Führung als Möglichkeit andere zu unterstützen
Benutzt Macht und Kontrolle, um die Leistungen zu steigern	Teilt Macht und Kontrolle, um das Engagement zu steigern
Misst den Erfolg durch die Ergebnisse	Misst den Erfolg durch Wachstum und Entwicklung
Spricht	Hört zu
Glaubt, dass die Welt sich um ihn dreht	Versteht, dass die Welt sich nicht um ihn dreht
Ist der Überzeugung, dass der Servant Leader schwach ist	Ist wissend, dass der Sergeant Leader ein Dinosaurier ist

Gerade junge Mitarbeiter wünschen mehr und mehr eine Unterstützung ihrer Führungskraft. Sie möchten dennoch die Chance haben sich entsprechend einzubringen. Dieses erkannte man bereits in den 1970er Jahren, wo die Erstauflage von "The Servant as Leader" von Robert K. Greenleaf erschien, wobei dieser getrieben durch ein spirituelles Verständnis oft belächelt wurde. Seit ca. 2010 stellen viele Unternehmen jedoch auf den Führungsstil Servant Leadership um.

Nimmt man die Wortbedeutung, dann erhält man mit Servant (dienend) eine dienende Führungskraft? Führung bedeutete in der Vergangenheit Führung, Zucht und Ordnung. Ein geregeltes Miteinander. Gibt der Servant Leader dieses auf?

Das Bestreben des Servant Leader ist kein Geltungsbedürfnis, um Anerkennung, Geld oder Status zu erhalten, sondern sein Bestreben richtet sich auf die Unterstützung seiner Kollegen aus. Es zeigt sich, dass die dienende Führung eine heterarchische (auf einer Ebene befindliche) Arbeitsumgebung schafft. Die Führungskraft beschäftigt sich mit der grundsätzlichen Frage, wie andere zu führen sind, damit sich diese persönlich weiterentwickeln. Fokussiert wird die Entfaltung des Mitarbeiterpotentials, um gemeinschaftliche Ziele zu erreichen. Das "Dienen" ist zu verstehen wie "Ermöglichen", "Bewirken" oder "zum Ergebnis führen".

Dieser Führungsstil entstammt aus seiner inneren Überzeugung und ist keine Eigenschaft, die man nur im Büro an den Tag legt, sondern es liegt ihm im Blut. Es bedeutet keine sonderliche Anstrengung oder eine Selbstverleugnung diese Werte zu leben. Dabei muss man ihn sich vorstellen wie einen guten Gastgeber, der sich um seine Gäste sorgt, aber dennoch Rahmen und Regeln für das Zusammensein bestimmt.

Das Gelingen eines solchen Führungsstils bedarf einer offenen Unternehmensorganisation, wie sie durch den agilen Ansatz geschaffen wird. Geschlossene Unternehmenskulturen wie beim Militär sind auf Grund der fehlenden Entscheidungsfreiräume der Mitarbeiter schlecht für die Umsetzung geeignet.

Dienende Führung kann allerdings auch an Grenzen stoßen, wenn Sie versuchen Ihre Mitarbeiter zu sehr zu "bemuttern". Wenn Ihre Mitarbeiter selbstbestimmt und selbstorganisiert agieren und Sie "nur" noch überlegen müssen, wo Sie unterstützen können, sind Sie Ihrem Ziel schon deutlich näher.

Sicherheit durch Servant Leadership



Begegnen den Mitarbeitern eine Führungskraft als Servant Leader, dann entsteht ein vertrautes Verhältnis zwischen den Ebenen. Hierarchiegedanken weichen einem Gefühl der Sicherheit, da ein Kollege vorhanden ist, welcher mit seinem Wirken das eigene Handeln unterstützt. Mitarbeiter folgen der Führungskraft, nicht weil sie müssen, sondern weil sie wollen.

Aus dieser Sicherheit heraus übergibt der Servant Leader die Verantwortung für die Erreichung von Zielen an das Team. Er erläutert die Ziele des Unternehmens und das Team entscheidet, welcher Beitrag dazu erbracht wird. So wird aus dem Push-Prinzip, bei dem Aufgaben zu einem Mitarbeiter oder einem Team delegiert werden ein Pull-Prinzip, bei dem die Mitarbeiter gerne Ziele verfolgen.

Beispiel aus der Schulzeit

Die meisten Menschen glauben bei der Erwähnung eines Servant Leaders, dass es sich um etwas Neues handelt. Früher wurde dieses auch integrative Führungskraft genannt.

Aber erinnern wir uns einmal an die eigene Schulzeit. Es gab die Lehrer, die im Frontalunterricht mit Strenge den Unterricht geleitet haben, aber es gab auch den einen Lehrer, der immer ein offenes Ohr für seine Schüler hatte, Unterrichtsstoff mehrfach erklärt hat, auch nach der Schulstunde, wenn es sein muss. Sie sind gerne in seinen Unterricht gegangen, denn er konnte seine Schüler begeistern und er hat diese gefördert. Am Ende haben Sie in genau dem Fach eine gute Note erhalten und Sie haben sich vielleicht sogar so sehr für das Fach begeistern können, dass Sie heute Ihre Profession darin gefunden haben.

Wenn Sie sich an diesen Lehrer erinnern, dann wissen Sie auch noch seinen Namen. Sie haben die Wahl, ob in der Zukunft Ihre Mitarbeiter sich an den Servant oder Sergeant Leader erinnern.

2.3. Leading by Example - Mit gutem Beispiel vorangehen:

Führungskräfte erhalten Autorität, indem sie das gewünschte Verhalten für Ihre Kollegen und Mitarbeiter formen und sie dazu inspirieren, das Beispiel des Leiters in ihre eigene persönliche Entwicklung einzubeziehen.

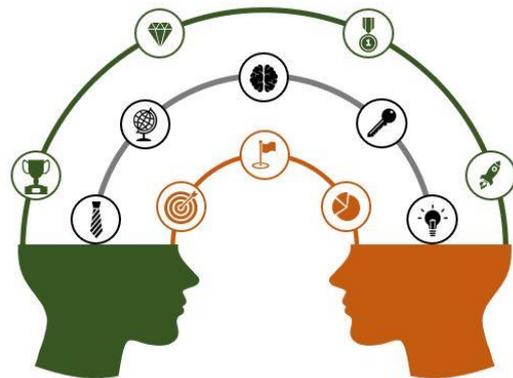
Die Führungskräfte von Unternehmen geben die Richtung für die Mitarbeiter vor. Ihre Mitarbeiter werden Ihr Verhalten kopieren, ob Sie dieses wollen oder nicht: Heuchler, Lügner und selbstinteressierte Führungskräfte schaffen Kulturen voller Heuchler, Lügner und selbstinteressierter Mitarbeiter. Im Gegensatz dazu werden die Führungskräfte von Unternehmen, die die Wahrheit sagen, eine Kultur von Menschen schaffen, die die Wahrheit sagen. Werden Sie sich also im Klaren darüber, was Sie und Ihr Unternehmen auszeichnet.

"Das gute Beispiel ist nicht eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen, es ist die einzige."
 (Albert Schweitzer)

Werte des Leading by Example

Authentizität erfordert von Führungskräften das gewünschte Verhalten vorzuleben. Sie handeln ehrlich, integer, transparent und sind ihren Überzeugungen treu. Ihre Kunden werden merken, wenn Sie sich verstellen. Die Zeiten von "Anhauen, Umhauen, Abhauen" gehören der Vergangenheit an.

Emotionale Intelligenz beschreibt, wie Führungskräfte durch Selbstbewusstsein, Selbstregulierung, Motivation, Empathie und soziale Fähigkeiten identifizieren und verwalten.



Das lebenslange Lernen zeigt, wie Führungskräfte sich kontinuierlich, freiwillig und selbstmotiviert um Wissen und Wachstum bemühen und dieses fördern und unterstützen. Glauben Sie niemals, dass Sie bereits alles Wissen. Überheblichkeit wird von Ihren Mitarbeitern und Kunden abgestraft.

Das Wachsen Anderer ermutigt Führungskräfte, die persönlichen, professionellen und technischen Anleitungen und Ressourcen bereitzustellen. Dieses hat zur Folge, dass Ihre Mitarbeiter ein höheres Maß an Verantwortung und Entscheidungsfindung übernehmen. Gönnen Sie anderen Mitarbeitern den Erfolg und fördern Sie diesen im höchstmöglichen Maß.

Durch die dezentrale Entscheidungsfindung wird die Entscheidungsbefugnis dahin verschoben, wo sich die Informationen befinden. Sie bereitet Teams darauf vor, Entscheidungen zu treffen, indem sie in ihre Kompetenz investieren und Entscheidungsleitplanken schaffen. Der Vertrieb in einer Vertriebsorganisation passiert in der operativen, ausführenden Ebene und dort ist der zentrale Kontakt zum Kunden. Werden die Entscheidungen aus dem Steering (Unternehmensführung) oder dem Management getroffen, werden Vorgaben umgesetzt, die den Kunden nicht im Mittelpunkt haben, sondern die Führungspersonen. Die Unternehmensführung definiert das Leitbild des Unternehmens und beteiligt sich an der Definition der mittelfristigen Ziele. Die Art und Weise der Zielumsetzung liegt in der Verantwortung und Entscheidung der Teams.

patriarchische / machtorientierte Unternehmen	generative Unternehmen mit agiler Struktur
geringe Zusammenarbeit (entmutigt) Folge: Innovationen werden verhindert	intensive Zusammenarbeit (ermutigt) Folge: Innovationen werden entwickelt und implementiert
begangene Fehler führen zur Anschuldigung des Überbringers (Ermittlung des Sündenbocks zur Fehlerbehebung)	begangene Fehler führen dazu die Mitarbeiter zu schulen (Misserfolg ist Anreiz für das komplette Unternehmen eine Verbesserung herbeizuführen)
Wegschieben der Verantwortung	Teilen der Verantwortung

Adaptiert von: Westrum's organizational cultures model

Autor Simon Sinek in seinem Buch „Leaders Eat Last“

„Durch die Modellierung der richtigen Verhaltensweisen können Führungskräfte Kulturen von den patriarchisch (negativen, machtorientierten) und bürokratischen (negativen, regelorientierten) Mustern der Vergangenheit in die hervorbringende (positive, leistungsorientierte) Kultur umwandeln. Dieselben Verhaltensweisen bilden auch die verdiente Autorität, die durch Vertrauen, Respekt, Fachwissen oder Handeln erlangt wird, was zu einem stärkeren Engagement für organisatorische Ziele führt als die Positionsautorität.“

2.4. Leading Change - Den Wandel führen

Führungskräfte leiten die Transformation, anstatt nur zu unterstützen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Dieses geschieht, indem sie die Umgebung schaffen, die Menschen vorbereiten und die notwendigen Ressourcen bereitstellen.

Agiles Management hat in der Softwareentwicklung bewiesen, dass Vorteile entstehen. Nach kürzester nachhaltiger Vorlaufzeit, entsteht verbesserter Flow und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit - mit glücklichen, engagierten Mitarbeitern.

Es ist klar, dass die neue Arbeitsweise für viele Organisationen einen Quantensprung in Kultur und Praxis gegenüber den traditionellen Paradigmen der Vergangenheit darstellt.

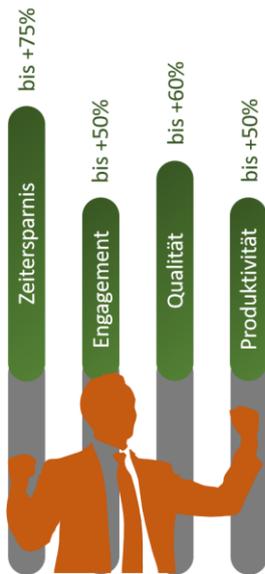
Bevor eine Salesorganisation mit der agilen Transition und dem Wandel des Unternehmens starten kann (Change), sind folgende Fragen zu beantworten:

 <p><i>Wer möchte den Change?</i></p>	<p><u>Wer möchte den Change?</u> Unternehmen wundern sich immer wieder, wie groß die erste Bereitschaft für den Wandel vorhanden ist. Mitarbeiter machen sich dafür stark, denn "eigentlich muss so viel geändert werden".</p>
 <p><i>Wer möchte sich selbst im Change ändern?</i></p>	<p><u>Wer möchte sich selbst im Change ändern?</u> Änderungen sind für viele Mitarbeiter willkommen. Es wird genau betrachtet, ob die Bereitschaft zur Änderung sowohl bei den Führungskräften, als auch auf der Vertriebsmitarbeiterebene vorbehaltlos vorhanden ist.</p>
 <p><i>Wer möchte den Change anführen?</i></p>	<p><u>Wer möchte den Change anführen?</u> Leading the Change ist verantwortungs- und anspruchsvoll und nicht jeder möchte eine solche Rolle bekleiden. Es ist darauf zu achten, dass der Leader sowohl in agilen Methoden, als auch im Sales bewandert ist, um eine maximale Glaubwürdigkeit zu erreichen. Sollte dieses nicht in Personalunion möglich sein, so ist es legitim die Führung auf mehrere Personen auszudehnen. Dennoch wird in diesem Team ein Changeleader bestimmt.</p>

Der Veränderungsprozess

Führungskräfte treiben den Veränderungsprozess voran, indem sie Fähigkeiten und Techniken entwickeln, anwenden und die Transformation schaffen. Dabei gilt es die Mitarbeiter vorzubereiten und die notwendigen Ressourcen bereitzustellen:

- Eine Veränderungsvision entsteht, wenn Führungskräfte kommunizieren, warum Veränderungen erforderlich sind, und dies auf eine Weise, die Menschen inspiriert, motiviert und einbezieht.



- Change Leadership ist die Fähigkeit, andere durch die persönliche Interessenvertretung und den Antrieb der Führungskraft positiv zu beeinflussen und zu motivieren, sich an organisatorischen Veränderungen zu beteiligen.
- Eine mächtige Koalition für Veränderungen wird gebildet, wenn Personen aus mehreren Ebenen hinweg befugt sind und den notwendigen Einfluss haben, um die Veränderung effektiv zu führen.
- Psychologische Sicherheit entsteht, wenn Führungskräfte ein Umfeld für das Eingehen von Risiken schaffen, das Veränderungen unterstützt, ohne negative Konsequenzen für das Selbstbild, den Status oder die Karriere zu befürchten.
- Durch die Schulung der neuen Arbeitsweise wird sichergestellt, dass jeder in den Werten, Prinzipien und Praktiken von Lean and Agile geschult wird, einschließlich der Verpflichtung der Führungskräfte zu ihrer eigenen Schulung, damit sie mit gutem Beispiel vorangehen können.

Changemanagement ist kein Selbstläufer und es gibt klare Strukturen einzuhalten, um dieses erfolgreich zu bewerkstelligen. Für so manchen Projektleiter ist dieses der Ruf nach einem "Change-Request", aber darum geht es nicht. Unternehmen werden sich bewusst, dass erfolgreiches Changemanagement wesentlich mehr beinhaltet.

Es gilt strukturiert zu arbeiten und den Nutzen des Lean-Management zu heben, um möglichst schnell zu Ergebnissen zu kommen. Ein Change der "toddiskutiert" wird hat meist wenig Erfolg. Changes sind fortlaufende Ereignisse sind. Wenn etwas nicht wie gewünscht funktioniert, kann das Vorgehen jederzeit erneut geändert werden.

Erfolgreiches Changemanagement nach Dr. John Kotter:

- *Schaffung eines Gefühls der Dringlichkeit*
- *Schaffung der Leitkoalition - Entwicklung der Vision und Strategie für den Wandel*
- *Kommunizieren Sie die Veränderungsvision*
- *Befähigen Sie die Mitarbeiter für breit angelegte Maßnahmen*
- *Nutzung kurzfristiger Changes zur Gewinngenerierung*
- *Konsolidieren und mehr Veränderungen bewirken*
- *Neue Ansätze in der Kultur verankern*

3. SalesObjectives

Bei den SalesObjectives geht es um die Zielsetzungen innerhalb einer Salesorganisation.

Es gibt viele Unternehmen, die patriarchisch KPIs (Key-Performance-Indicator) vorgeben. Was eigentlich passiert, ist die Vergabe von Aufgaben an die Salesmitarbeiter, die dann mehr oder weniger stupide versuchen die vorgegebene Anzahl an Aufgaben zu schaffen. Das Abarbeiten von reinen Aufgaben wirkt demotivierend, hingegen das Hinarbeiten auf Ziele förderlich auf die Mitarbeiter. Bei der Umsetzung von Agilität im Sales ist gerade dieser Wechsel besonders schwierig zu vollziehen.

In der Softwareentwicklung ist funktionierende realisierte Software ein Hauptziel, beim Vertrieb sind damit oftmals Deckungsbetragszahlen und Umsätze gekoppelt, welche wiederum an Aufgaben festgemacht werden. Dieses Dilemma führt allerdings in manchen Organisationen zu absurden Vorgehensweisen. Ein Salesmitarbeiter übertrifft beispielsweise regelmäßig seine Umsatz- und Deckungsbeitragsziele, reißt allerdings den KPI für die Anzahl der Akquisecalls, weil er sich für den einzelnen Kunden mehr Zeit lässt. Dieses wird angemerkt, aber geduldet. Im Lauf der Zeit treten einzelne Monate auf, bei denen der Mitarbeiter ausnahmsweise die Umsatzziele verfehlt. Der Vorgesetzte zieht seinen Mitarbeiter auf Grund der mangelnden Callzahlen zur Rechenschaft. Sinnvoll ist dieses Vorgehen nicht, wird aber immer wieder praktiziert.

Dabei sollte man sich nicht gänzlich gegen KPIs aussprechen, da diese den Vertriebsprozess unterstützen können und die Zielerreichung definieren. Die grundsätzliche Frage ist nur, wie man sich den richtigen KPIs widmet, die sich dazu eignen Zielerreichung und Wachstum des Unternehmens zu messen.

3.1. OKRs (Objectives & Key Results)

Um sich dieser Herausforderung sinnvoll zu widmen, nutzt man idealerweise Objectives (Unternehmensziele) & Key Results (Schlüsselergebnisse). OKRs sind heute ein Unternehmensführungsmittel, welches von führenden IT-Konzernen weltweit eingesetzt werden. Google, Zalando, Twitter oder Oracle sind hier zu nennen.

OKR	KPI
Objective & Key Results	Key Performance Indicator
ehrzeigige Ziele	erreichbare Ziele
qualitative Ausrichtung	quantitative Ausrichtung
Motivationsinstrument	Dient zur Messung der Performance
wachstumsorientiert	outputorientiert

Bei OKRs wird ein Wechsel vollzogen. Traditionell werden Ziele im Vertrieb per "Push" vergeben. Das bedeutet die Vertriebsziele werden an die Mitarbeiter übertragen, in Aufgaben umgewandelt und der Mitarbeiter hat genau diese

Aufgaben zu verfolgen. Oftmals bedeutet es Druck für den Mitarbeiter, welcher sich im schlimmsten Fall irgendwann gegen die Führungskraft wendet oder das Unternehmen verlässt.

In der Agilität wird häufig von selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Teams gesprochen, die eigenständig Unternehmensziele verfolgen. Eine Unternehmensführung nach OKRs richten sich nach dem "Pull-Prinzip" aus. Das bedeutet, dass Ihre Mitarbeiter Unternehmensziele (Objectives) annehmen und den Weg dorthin (Key Results) dahin verlegen, wo der Vertrieb operativ umgesetzt wird.

Die Aufgabe der Führungskräfte ist ein sicherzustellen, dass die Objectives gewahrt bleiben und auch durch die Key Results erreichbar sind. Dabei werden stehen die Führungskräfte jederzeit für Rückfragen des Teams bereit, damit diese jederzeit transparent über die Unternehmensziele informiert sind, diese tragen und mit ihren Aktivitäten unterstützen.

Steuerung über KPIs

KPIs (Key Performance Indicator) waren lange Zeit ein probates Mittel, um Zielvereinbarungen zu treffen. Diese fanden und finden nicht nur im Vertrieb Anwendung, sondern im kompletten Unternehmensbereich. Auf Grund der KPIs werden dann Forecasts erstellt und über das laufende Jahr werden immer wieder die Planzahlen mit den realen Zahlen verglichen. Bei der Besprechung der KPIs und der Planungen werden dazu gerne die aktuellen Vergleichswerte herangezogen. Sofern das Unternehmen wachsen soll (eigentlich immer) addiert man den entsprechenden Prozentsatz hinzu. Stellt sich heraus, dass das Arbeitsergebnis in der Vergangenheit "in Ordnung" war, kommt es gehäuft zu einem Beibehalten der Kennzahlen. Es wird darauf geachtet, dass selbst bei einem minderguten Verlauf die Zahlen erreichbar bleiben.

Vorteile von OKRs

Mittels Objectives (Unternehmensziele) und Key Results (Schlüsselergebnisse) können sich Vertriebsorganisationen auf gemeinsame nachhaltige Ziele ausrichten. Diese beschreiben ein Unternehmensführungsmittel, welches bereits viele erfolgreiche Unternehmen einsetzen.

Vorteile durch Arbeiten mit OKRs:

- Mehr Transparenz der Unternehmensziele
- Mehr Transparenz über die tägliche Arbeit jedes Einzelnen und jedes Teams
- Mehr Fokus auf die Bedürfnisse des Kunden
- Einbeziehung der Mitarbeiter auf die Entscheidungen zur Umsetzung der Unternehmensziele
- Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und Selbstorganisation der Mitarbeiter und dadurch deutliche Erhöhung der Motivation

Salesmitarbeiter sind oftmals dann exzellent, wenn diese hinter dem eigenen Produkt und dem eigenen Unternehmen stehen. Diese Motivation entsteht durch den Umstand dem potentiellen Kunden den maximalen Mehrwert zu bieten und Zielen, sowie Aufgaben, die Spaß bei der Erfüllung machen und den eigenen Vorstellungen entsprechen.

Die Unternehmensziele (Os) werden so definiert, dass diese motivierend wirken. Diese sollen herausfordernd sein und sind nicht immer zu vollständig zu erreichen. Die Erfolgstreiber (KRs) beschreiben einen messbaren, konkreten Teil auf dem Weg zur Zielerreichung. Die KRs werden dabei vom Team definiert, als konkreter Teil dem Ziel hinzugefügt und es werden Messkriterien gemeinsam festgelegt, wie das erzielte Ergebnis bewertet wird. Das klingt abstrakt und bedarf einiger Übung, wird sich allerdings nach wenigen Wochen einspielen.

Merke: Objectives können noch einen Abstraktionslevel enthalten, allerdings Key Results sind möglichst spezifisch zu definieren.

OKRs bieten Hilfe bei folgenden Fragestellungen:

- Führungskräfte sind sich nicht sicher, welche Aktivitäten fokussiert werden sollen, damit das Unternehmen die größten Erfolge erzielen kann.
- Die einzelnen Teams in einem Unternehmen verfolgen kein einheitliches Ziel und es ist schwierig teamübergreifend zu agieren (Einheitliche Linie). SalesTeams wissen nicht einmal was die Mitarbeiter in einem anderen Team gerade machen.
- Das vorhandene KPI-Management ist nicht hilfreich, um die Unternehmensziele zu erreichen, sondern schreibt lediglich die Arbeitsweise vor.
- Einzelne Mitarbeiter wissen nicht, welchen Beitrag die eigene Arbeit zum Unternehmensziel beiträgt und welcher Sinn verfolgt wird. (Gefahr: Dienst nach Vorschrift) Schlimmstenfalls wird der eigene Beitrag nicht einmal erfasst und somit nicht anerkannt.
- Die Mitarbeiter wissen nicht, welche Strategie das Unternehmen verfolgt und wie die Ziele aussehen. Sie arbeiten nur an dem Minimum, was gerade erwartet wird.

OKR Prinzipien

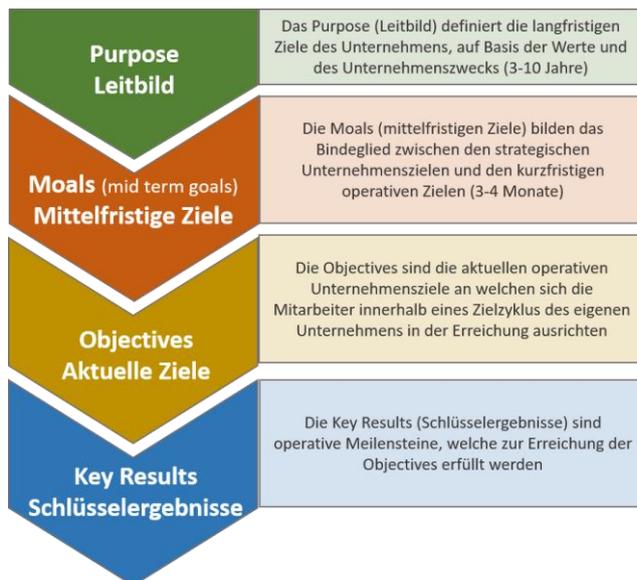
Auch hier sind einige Kernprinzipien zu beachten, damit OKRs in der gewünschten Weise funktionieren und die Methode den gewünschten Erfolg hat:

- Alignment: Den Mitarbeitern ist vollends bewusst, welchen Beitrag diese zur Vision des Unternehmens beitragen. Dabei wird sich konsequent auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet.
- Fokussierung: Es können nicht alle Alles machen. Je Team ist die Anzahl von Objectives und Key Results zu begrenzen (Richtwert ist das Maximum von 4). Danach muss das Team die lernen abzulehnen.
- Transparenz: Ein Punkt der manchen Unternehmern schwerfällt, denn die OKRs müssen über das komplette Unternehmen vollständig bekannt sein. Diese Transparenz ist die Basis für ein besseres Verständnis der Aufgaben anderer und einer optimierenden Zusammenarbeit
- Commitment: 60% der OKRs werden von den Mitarbeitern vorgeschlagen. Ist dieses der Fall, dann werden Ihre Mitarbeiter sich entsprechend mit den Zielen und anfallenden Aufgaben identifizieren. Ihre Mitarbeiter kennen die Ziele genauer und können die einzelnen Schritte besser als Sie abschätzen, da Ihre Teams täglich mit den Aufgaben arbeiten.

Zielsetzung der OKRs

Bei den OKRs geht es im ersten Schritt um die Sinnhaftigkeit des eigenen Unternehmens; "Warum existiert das Unternehmen und welchen Wert und Beitrag leistet das Unternehmen?"

Dabei handelt es sich auf den ersten Blick um eine hochtrabende Fragestellung, aber diese beinhaltet letztlich die Vision dessen, was das Unternehmen ausmacht und womit es sich beschäftigt. Die Führungskräfte sorgen dafür, dass allen Mitarbeitern bewusst ist, warum die eigene Arbeit wichtig ist.



Aus dieser Erkenntnis wird das Leitbild (Purpose) des Unternehmens entwickelt, welches somit als Basis der langfristigen Ziele dient. Die Unternehmensführung priorisiert diese Ziele und widmet sich den Elementen mit dem aktuell größten Nutzen, welche als Moals (mid term goals / mittelfristige Ziele) in die aktuellen Planungen übernommen werden. Aus den Moals leiten sich wiederum die kurzfristigen Unternehmensziele (Objectives) ab, welche vom Team mittels Key Results (Schlüsselergbnissen) versehen werden.

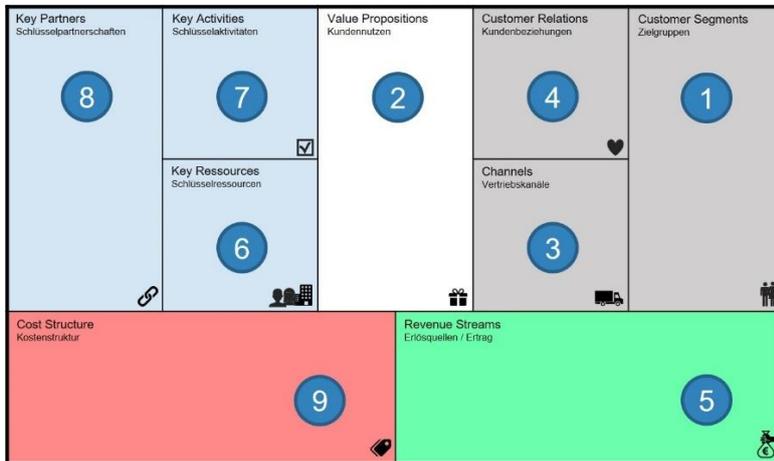
In klassischen Vertriebsmodellen, werden Teilbereiche dessen bereits umgesetzt, wenn die Moals mit der Jahreszielplanung verglichen wird und die Key Results als entsprechende Zwischenergebnisse. Der Einsatz von OKRs geben die Möglichkeit kürzere Abstände zwischen den Planungen zu nutzen, um gewonnene Erkenntnisse und erreichte Ziele in Leitbild und künftige Moals zu integrieren. So entsteht fortschreitende Agilität innerhalb des Unternehmens und jederzeit die Möglichkeit auf Tendenzen des Marktes flexibel zu reagieren.

3.2. Business Model Canvas

Die Nutzung von Business Model Canvas ist ein moderner Ansatz, um das Konzept oder Geschäftsmodell visuell darzustellen. Dabei werden Stärken und Schwächen direkt aufgezeigt und es unterstützt bei der Weiterentwicklung des Unternehmens.

Das BMC ist vielseitig einsetzbar und dient als Grundlage vieler geschäftlicher Analysen. Sie können es verwenden, um in Bezug auf Ihre Objectives und Key Results das Purpose (Leitbild) oder die Moals (mittelfristige Ziele) zu definieren.

Es ist möglich neue Märkte zu identifizieren, Services und Produkte abzuleiten, um die idealen SalesTargets (Bestandskunden und Interessenten) zu betreuen. Wenn die Geschäftsführung wissen will, ob das Unternehmen den Kundenbedarf abdecken kann, dann wird das Model initial genutzt und auch auf den Bezug einzelner Kunden (ggf. weniger Komplexität) angewendet. So ermitteln Sie Lücken in Ihrem Betreuungsansatz. Zu guter Letzt können Sie aus dem Modell auch die wichtigsten Schritte für das Unternehmenswachstum entnehmen.



Das Business Model Canvas besteht aus neun Elementen auf einem großen Plakat oder Wand (engl. canvas = Leinwand) und wurde von Alexander Osterwalder 2010 veröffentlicht ("Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers" (Osterwalder, Alexander und Pigneur, Yves, 2010, John Wiley & Sons)).

Das Handling ist ideal, wenn eine übergroße Darstellung gewählt wird, welche mit PostIt-Zetteln vorläufig befüllt wird. So werden Lücken offensichtlich und können mit Planungselementen versehen werden. Die Ziffern 1 - 9 zeigen an, in welcher Reihenfolge die Befüllung beginnen sollte, um ein zielgerichtetes Ergebnis zu erhalten.

Anleitung

Die Anleitung soll dazu dienen zu verstehen, welchen Fragen man sich in den einzelnen Bereichen widmet und in welcher Form diese befüllt werden. Dabei kann das Model individuell auf die Anforderungen des Unternehmens angepasst werden. So gibt es heute mit ein wenig Suche im Web fast für jeden Unternehmensbereich ein spezifisches Canvas. Das dargestellte Canvas ist das initial von Alexander Osterwalder erstellte Modell.

Bei der Befüllung merkt man sehr schnell welche Informationen sich voneinander ableiten lassen und welche Fragestellungen einem evtl. in der Vergangenheit nicht bewusst waren.

Feld	Beschreibung	Fragestellung
1	Customer Segments – Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Für wen schöpfen wir Wert? • Wer sind unsere wichtigsten Kunden? • Wem helfen wir?
2	Value Propositions- Kundennutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Nutzen bieten wir dem Kunden an? • Welches Kundenproblem helfen wir zu lösen? • Welches Produkt bzw. Leistungspaket bieten wir welcher Kundenart an? • Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir?
3	Channels - Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none"> • Über welche Kanäle wollen unsere Kunden-Arten erreicht werden? • Wie erreichen wir sie jetzt? • Wie funktionieren diese Kanäle gemeinsam? • Welche funktionieren am besten? • Welche sind besonders kostengünstig? • Wie können wir sie mit typischen Kundenaktivitäten in Berührung bringen?
4	Customer Relations - Kundenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Art von Kundenbeziehung erwarten die unterschiedlichen Kundenarten von uns? • Welche haben wir bereits geschaffen? • Wie passen sie zum Rest des Geschäftsmodells? • Welche Kosten verursachen sie?
5	Revenue Streams - Erlösquellen / Ertrag	<ul style="list-style-type: none"> • Für welchen Nutzen sind unsere Kunden bereit, Geld auszugeben? • Wofür geben Sie es derzeit aus? • Wie bezahlen sie derzeit? • Wie würden sie lieber bezahlen? • Welchen Anteil haben die jeweiligen Einnahmequellen an den gesamten Einnahmen?
6	Key Ressources - Schlüsselressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Schlüssel-Ressourcen benötigen wir für unsere Nutzen-Versprechen? • Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle? • Kundenbeziehungen? • Einnahmequellen?
7	Key Activities - Schlüsselaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote? • Unsere Distributionskanäle? • Kundenbeziehungen? • Einnahmequellen? • Was machen wir?
8	Key Partners - Schlüsselpartnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind unsere Schlüsselpartner? • Wer sind unsere Schlüssellieferanten? • Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? • Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus? • Wer unterstützt uns?
9	Cost Structure- Kostenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Welches sind die wichtigsten/größten Kosten in unserem Geschäftsmodell? • Welche Schlüsselressourcen sind besonders kostenintensiv? • Welche Schlüsselaktivitäten sind besonders kostenintensiv?

Ableitungen aus den Business Model Canvas

Das Business Model Canvas kann wie beschrieben an unterschiedlichen Stellen verwendet werden. So kann der Unternehmenszweck genauso begutachtet werden, wie die Beziehung zu einem einzelnen SalesTarget (bestehende und potentielle Kunden) Für eine Kundenanalyse sollte man mittels einer Timebox (zeitlich festgelegter Rahmen) idealerweise einschränken, um Aufwand und Nutzen in Relation zu halten. Das Model kann ebenso genutzt werden, wenn im Design Thinking (siehe SalesExecution) versucht wird ein SalesTarget zu verstehen, zu beobachten oder an einer Betreuungsidee zu arbeiten.

Zwei Beispiele zum Einsatz des BMC, welche Unternehmen auf jeden Fall durchführen sollten:

USP (Unique Selling Porposition / Alleinstellungsmerkmale): Es gibt Situation in einem Unternehmen, in welchen man sich fragt, was das Alleinstellungsmerkmal des eigenen Unternehmens darstellt. (Ermittlung der Vision für das Leitbild der OKRs). Organisationen betrachten diesbezüglich zunächst das Feld 2. „Was ist der Kundennutzen bei dem was angeboten wird?“ Genau die dort gesammelten Informationen heben das Unternehmen von anderen Unternehmen ab. Konkreter wird es unter Bezugnahme des Feld 4 und der damit einhergehenden Frage: „Was ist der genaue Nutzen für Ihre Kunden?“ Dabei wird hinterfragt, warum sich der Kunde für das eigene Unternehmen entschieden hat. Daraus lassen sich Rückschlüsse für die Benennung des USPs ziehen, welche in der Akquise beim SalesTarget verwendet werden.

Ziele des Unternehmens (Objectives): Der erste Schritt im Business Model Canvas ist eine Ist-Betrachtung des Unternehmens oder der Salesorganisation, was eine gute Ausgangslage ist. Jedes Feld wird nun mit Elementen befüllt, welche eine Steigerung bedeuten (Wachstum / Growth) und Maßnahmen für die Realisierung hinterlegt. Ausnahme ist das Feld 6, bei denen es um die Kostenstruktur geht, die man verringern oder vergleichsweise geringhalten sollte. Beispielsweise sollen höhere Erlöse erzielt werden, um Innovationen voranzutreiben, eine Gewinnausschüttung zu machen, das Unternehmen wachsen zu lassen.... Dabei sollten selbstverständlich die Erlöse um einen höheren Betrag steigen als die Kosten. Dieses kann erfolgen, in dem der Kundennutzen steigt und somit der Kunde bereit ist, einen höheren Preis zu zahlen, der Zielkundenkreis wird vergrößert, neue Kunden gewonnen oder den Fokus auf andere lukrativere Kundenbeziehungen verlagert. Aus jeder dieser Planungen werden Purpose (Leitbild), Moals (mittelfristige Ziele), Objectives (Unternehmensziele) und Key Results (Schlüsselergebnisse) ermittelt.

3.3. MoSCoW Prinzip

Das MoSCoW Prinzip stammt ursprünglich aus der Anforderungsanalyse und ist vielseitig anwendbar. Es unterstützt bei der Priorisierung auf unterschiedlichen Ebenen.



Beispielsweise hat ein Unternehmen mittels SMARTplus oder dem Business Model Canvas ein Leitbild definiert. Wenn nun die Priorisierung für die mittelfristigen Ziele bestimmt werden

soll hilft das MoSCoW ebenso wirkungsvoll, wie bei der Analyse einer Kundenanforderung für ein Angebot.

MoSCoW hat zunächst nichts mit der russischen Hauptstadt gemeinsam, sondern dient lediglich als Eselbrücke. Berücksichtigt werden nur die großen Buchstaben.:

- **M - Must have:** Die Kategorie für die "Muss"-Anforderungen. Diese sind nicht verhandelbar, sondern elementare Bestandteile. Diese sind nach dem Business Analysis Body of Knowledge (kurz BABOK) vollständig, einheitlich, richtig, umsetzbar, änderbar und eindeutig sein. Erfüllt ein Planungssitem die Vorgaben nicht, wird die Freigabe vom SalesTeamLeader verweigert.
- **S - Should have:** Die Kategorie für die "Soll"-Anforderungen. Diese sollten nach Möglichkeit auch umgesetzt werden, allerdings liegt darauf nicht die höchste Priorität. In Bezug auf die beinhalteten Aufgaben oder Ziele, muss der SalesTeamLeader gemeinsam mit dem SalesTeam entscheiden, ob das Planungssitem als final betrachtet werden kann, wenn diese Elemente nicht erfüllt sind. Dieses hat zur Folge, dass ggf. eine Umsortierung in Richtung „Must have“ erfolgen muss oder ein prozentualer Zielerreichungsgrad der „Should have“ hinterlegt wird
- **C - Could have:** Die Kategorie für die "Kann"-Anforderungen. Diesen kann man sich widmen, wenn man die Muss- und Soll-Anforderungen bereits abgedeckt hat und in Ihrer Art werden sie als "nice-to-have" bezeichnet. Gelingt es nicht die Anforderungen umzusetzen, dann ist dieses nicht abträglich zur Erreichung von Zielzuständen.
- **W - Won't have:** Die Kategorie für Anforderungen die nicht umgesetzt werden. Dieses können unsinnige Aufgaben oder Ziele sein, wie ein Mitarbeiter, der auf die Idee kommt einen kompletten Jahresgeschäftsbericht eines SalesTargets zu lesen, um eine Highlevel-Analyse zu machen. Ein wesentlich wichtigerer Aspekt sind jedoch Elemente, die man theoretisch auch in die Kategorie „Could have“ einordnen kann, die allerdings keine Wirtschaftlichkeit vorweisen. Die vorhandene Kapazität soll nicht mit diesen Bestandteilen vergeudet werden. Es ist daher wichtig, dass gerade diese Abgrenzungen dokumentiert werden. Es gibt auch Modelle die das "W" als "Want have" bezeichnen. Dieses kennzeichnet Anforderungen eines SalesTargets, die nicht erfüllbar sind.

Das MoSCoW-Prinzip erfordert in der Aufsetzung nicht viel Zeit und geübte Vertriebsorganisationen nutzen dieses extrem vielfältig, da Ziele und Aufgaben damit sehr gut priorisiert werden können oder auf Anforderungen eines SalesTargets deutlich einfacher eingegangen werden kann.

3.4. Ziele mit SMARTplus

SMART ist ein gängiges Vorgehen in Unternehmen und dient der Definition der Zielvereinbarung und dem Tracking der Zielerreichung. In der Praxis erlebt man häufig, dass Zielvereinbarungen mit den einzelnen Mitarbeitern getroffen werden und dann das Gesamtziel des Unternehmens die Summe der Zielvereinbarungen bedeutet. Gerade im Sales werden dadurch viele Mitarbeiter zu Einzelkämpfern.



SMART ist ein Akronym, bei dem es darum geht Ziele auf deren Vollständigkeit zu prüfen. Nach der Definition bedeutet das Fehlen eines Bestandteils, dass es sich um einen Wunsch oder Traum handelt, jedoch nicht um ein Ziel.

Englisch: Specific, Measurable, Activating, Reasonable, Time Bound

Deutsch: Spezifisch, Messbar, Atraktiv, Reasonable, Terminiert

- S - Spezifisch: Dabei geht es um eine eindeutige Definition, was das konkrete Ziel beinhaltet. Es ist darauf zu achten, dass das Ziel keine Erfüllung von Aufgaben bedeutet, sondern ein Bestandteil des Unternehmensziels sind. Je nach Ausprägung können Purpose, Moals oder Ojectives abgeleitet werden.

- M - Messbar: Für das definierte Ziel muss es messbare Kriterien geben, die qualitativ und quantitativ aussagekräftig sind. Diese Ebene bedient

die Key Results, bei der den Objectives Aufgaben zugeordnet werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dabei ist zu beachten, dass die Aufgaben wirklich auf das eigentliche Ziel einzahlen. Eine Messung von beispielsweise der Anzahl der Akquiseanrufe ist nicht zielrelevant

- A - Attraktiv: Die Ziele müssen erstrebenswert sein, so dass jeder Mitarbeiter jederzeit Lust hat, dieses zu erreichen. In machen Darstellungen wird das A auch als Achievable (Erreichbar) gedeutet, was ebenso sinnvoll im Umgang mit Zielen ist.
- R - Realistisch: Ziele müssen realistisch erreichbar sein und möglich in der Umsetzung. Die agile Vorgehensweise unterstützt hier maßgeblich mit der Einteilung in Sprints mach dem Scrum-Modell oder dem OKR-Zyklus. Diese Elemente werden im Bereich SalesPlanning behandelt.
- T - Terminiert: Wie bereits bei der realistischen Zielsetzung geht es um ein konkretes Datum, welches mit der Zielerreichung einhergeht und eingehalten werden muss.

Laut der Definition ist ein Ziel nur dann ein Ziel, wenn es alle Anforderungen von SMART erfüllt. Die Anwendung erfolgt in Salesorganisationen oftmals zum Ende eines Kalenderjahres, wenn die Zielvereinbarungsgespräche für die einzelnen Mitarbeiter anliegen. Innerhalb des Jahres werden ähnlich wie im Projektmanagement Milestones gelegt, wann man welche Umsätze erreicht haben sollte, um abzuschätzen, ob ein Mitarbeiter das Ziel erreicht.

Was bedeutet SMARTplus?

SMART setzt in den meisten Fällen Mitarbeiter in eine Komfortzone. Da Ziele SMART sind, ist meistens eine Zielerreichung mittels "Dienst nach Vorschrift" möglich. Jeder Mitarbeiter schaut, dass er die eigenen Ziele wie definiert erfüllt. Das funktioniert in den meisten Fällen „so gut“, dass ein Unternehmen stagniert und sich kaum weiterentwickelt.

Bei SMARTplus kommen nun unterschiedliche Aspekte zum Einsatz.

Teil 1 - Priorisierung von Zielen:

- Zunächst wird auf Unternehmensführungsebene das Business Model Canvas genutzt, um die aktuelle Ist-Situation zu verstehen und eine Soll-Situation abzuleiten. Implementiert werden die Elemente für das Wachstum (Growth) des Unternehmens.
- Alle Ideen und Ziele werden gesammelt und eingruppiert in Purpose, Moals und Objectives. Jedes Element wird nach dem MoSCoW-Prinzip ("Must have", "Should have", "Could have" und "Won't have") bewertet. Es werden Kosten und Nutzen der jeweiligen Ebene (Must, Could...) gegenübergestellt und die Elemente mit dem besten Verhältnis in einer Liste (Backlog) nach oben sortiert. Durch die Sortierung und Priorisierung werden Ziele definiert und eine Reihenfolge festgelegt, die mittels der "Must have"-Kriterien das Unternehmensleitbild verfolgen.
- Die primären Ziele werden nun genauer spezifiziert. Zu beachten ist, dass die Ziele immer noch SMART sind. Während der Spezifikation werden die Key Results für das einzelne Ziel hinterlegt, welches zumeist bereits aus den Ebenen des MoSCoW-Prinzips zu entnehmen sind.
- Im zweiten Schritt wiederholen die SalesTeams das Vorgehen, allerdings unter der Maßgabe, dass die Ziele des Growth (Wachstum) auf jedes Team angewandt und definiert werden. Die Teams geben ein Feedback, was aus deren Sicht nach MoSCoW erreicht wird. Der Schwerpunkt liegt auf den "Must haves", allerdings können die Teams bei den Elementen "Should" und "Could" noch eigene Punkte hinzufügen.
- Die Ergebnisse der Planungen werden erneut in den OKRs abgebildet und dazu genutzt, um eine allgegenwärtige Präsenz zu erhalten. Bei den individuellen Planungen entscheiden die Teams bei jedem Schritt, welche Ziele gemeinsam erreicht werden.

Teil 2 Wünsche und Träume:

Zur Analyse von Wünschen und Träumen wird jeweils ein einzelner Buchstabe des SMART weggelassen. Dieser Part gibt den Mitarbeitern eines Vertriebsunternehmens die Möglichkeit über den bisherigen Planungshorizont hinaus zu denken. Die definierten Wünsche und Träume sollen ein Ansporn sein und es muss darauf geachtet werden, dass diese nicht als Ziele ausgegeben werden und somit eine Überanstrengung der Mitarbeiter erfolgt. Im agilen Vorgehen ist es besonders erstrebenswert mittels eines gleichbleibenden Tempos die maximalen Erfolge zu realisieren.

S - Was würde passieren, wenn die Ziele nicht mehr spezifisch sind? Lassen sich diese Ziele auch nach oben hin ausdehnen oder diese mischen? Kann vielleicht mit dem Erreichen eines Ziels gleichzeitig auch auf ein anderes Ziel einzahlt werden?

Wenn Ziele nicht mehr spezifisch sind, besteht allerdings auch die Gefahr, dass elementare Dinge in Vergessenheit geraten oder die Qualität darunter leidet. Dennoch besteht die Möglichkeit Elemente zu kombinieren und Ideen einzubringen, an welche man zuvor nicht gedacht hat.

M - Was passiert, wenn man die Aufgaben nicht mehr misst? Benötigen Sie das Tracking der Aufgaben, wenn die Teams die Ziele definieren und dafür einstehen?

Es geht um das Bestreben die elementaren Messpunkte herauszufinden und somit die Key Results, welche Bestandteile der Vertriebsziele sind. Dieses können Milestones der Ziele aber auch Aufgaben sein. Mit dem Ausschließen der Messbarkeit führt man sich daher vor Augen, welche Messungen ggf. keine Relevanz haben.

A - Unattraktive Ziele sind natürlich zu vermeiden, weshalb man sich an der Stelle auf Achievable (erreichbar) konzentriert. Wenn das erreichbare Ziel beispielsweise zehn Neukunden ist, was muss gemacht werden, um dreißig neue Kunden zu gewinnen? Brauchen die Organisation dafür wirklich dreimal so lange Zeit oder ist am Handeln und Interagieren mit einem potentiellen Kunden etwas zu verbessern? Welche Synergien ergeben sich, wenn die SalesTeam-Mitarbeiter gemeinsam agieren?

Es geht um die Automatisierung, Digitalisierung, sowie die damit verbundene Leadgenerierung und die Eliminierung von muda (waste, Abfall) – eben überflüssigen Prozessschritten innerhalb des eigenen Handelns. Blickend auf das MoSCoW-Prinzip kann man bei der möglichen Erreichbarkeit auf die Ebene schauen, wenn bei jedem Ziel und jeder Aufgabe lediglich das „Must have“ erfüllt wird und analysieren, welche Auswirkungen es auf Purpose und Moals hat.

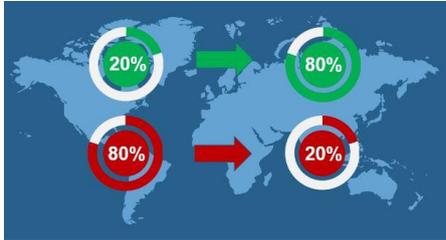
R - Bei Ihrer realistischen Planung gehen Unternehmen oft von einem Worst-Case-Szenario aus. In solchen Planungen sollte die Zielerreichung meisten möglich sein. Was würde passieren, wenn man diese Grenzen aufhebt? Was hindert das eigene Unternehmen daran die Weltherrschaft an sich zu reißen?

Wenn ein Unternehmen bereits die Weltmarktführerschaft hat, dann kann man diese beglückwünschen, aber auch dann wird weiterhin die Expansion oder die Erweiterung der Produkte, Service oder Dienstleistungen angestrebt. Ansonsten beschäftigt man sich mit den Elementen, welche theoretisch denkbar sind – also mit dem Best-Case-Szenario. Alle Zahnräder der eigenen Organisation und sämtlicher SalesTargets passen zusammen und jede Aktivität wird ein Erfolg. Die SalesTeams richten sich nach dem Möglichen aus und nicht nach dem, was mindestens erreicht werden muss. Es gilt dabei zu beachten, dass natürlich nicht jedes dieser Ziele erreichbar ist, aber Mitarbeiter werden mit Spaß feststellen, was möglich ist, wenn man es zumindest versucht.

T – Die Ziele sind bereits definiert, aber was passiert, wenn nur noch die Hälfte der Zeit dafür bereitgestellt wird? Was ist möglich, um die Zeit möglichst effektiv und effizient zu nutzen? Welche Elemente des MoSCoW-Prinzips können nicht mehr abgedeckt werden?

Eine Verringerung des Zeitfaktors bedeutet nicht, dass Salesorganisationen bei der Qualität abstriche machen, denn diese ist entscheidend, wenn ein SalesTarget überzeugt werden soll. Daher sind – wenn überhaupt – Abstriche bei der Ebene „Could have“ möglich. Beispielsweise plant ein Unternehmen die Teilnahme an einer Ausschreibung. Mindere Qualität bedeutet in dem Fall, dass die Ausschreibung nicht gewonnen werden kann. Wird dem Vertrieb nun die Frage gestellt, welchen Zielerreichungsgrad bei der Ausschreibung mit 50% der Zeit erreicht werden kann, so wird die Aussage diesbezüglich regelmäßig oberhalb von 50% liegen, da ansonsten keine Puffer für unplanmäßige Änderungen vorhanden sind. Wenn das Team schätzt, dass in der Hälfte der Zeit zwei Drittel der Ausschreibung erledigt werden können, so wird dieses in die Planung übernommen. Tritt dieser Fall ein, so kann das Team mit der zweiten Hälfte der ursprünglich veranschlagten Zeit das letzte Drittel bearbeiten und die gewonnene Kapazität zur Verbesserung der Qualität oder für andere Aktivitäten nutzen.

4. SalesTargetSelektion



Vilfredo Pareto (1848–1923) hat vor ziemlich langer Zeit behauptet, dass wir mit 20% der Arbeit satte 80% des Ergebnisses erzielen und dummerweise umgekehrt 80% unserer Arbeit nur zu 20% des Ertrags beitragen.

Die SalesTargetSelektion setzt genau an dieser Stelle an. Es gilt um das Wissen, welche 80% Aufwand nur 20% des Ertrages einbringen und daraus ableitbare Verbesserungen.

Sales Targets sind die Summe der bestehenden Kunden und potentiellen Kunden für die Zukunft. Die Pareto Analyse beschäftigt sich mit der Fehleranalyse, was im Grundsatz auch im Vertrieb Anwendung finden kann. Interessant ist der Umstand, dass die Beseitigung von 20% der Fehler bereits 80% der Probleme lösen - Pareto halt.

Übersetzt auf die vertriebliche Aktivität bedeutet es, dass man analysiert, ob die bestehenden Kunden auch die "richtigen" Kunden für das eigene Unternehmen sind. Ein bereits kaufendes SalesTarget, welches einen hohen Aufwand im Sales erzeugt, bei dem allerdings nur ein geringes Ordervolumen gegeben ist, kann für die eigene Salesorganisation der "falsche" Kunde sein. Die Betrachtung im Vertrieb reduziert sich oftmals auf die Ebenen "kauft" oder "kauft nicht", was eindeutig zu kurz gedacht ist.

Vorgehen in der Pareto-Analyse

Die Durchführung der Pareto-Analyse ist in vier Schritte gegliedert:

- Problem definieren - Es wird das Problem beschrieben, was mittels der Analyse gelöst werden soll. Im Vertrieb sind es die Unternehmen, die wie beschrieben ein ungünstiges Verhältnis zwischen SalesVolume (Aufwand im Sales) und OrderVolume (Erlöse des Sales) aufweisen. Darüber hinaus besteht eine Unkenntnis in Bezug auf mögliche potentielle SalesTargets und dem dort vorherrschenden Verhältnis von Aufwand zu Erlös
- Daten sammeln - Bei der Datensammlung werden SalesVolume und OrderVolume sichtbar gemacht. Durch die agile Planung ist es möglich den bestehenden, kaufenden SalesTargets diese Werte zuzuordnen. Bei potentiellen Neukunden wird eine Abschätzung gemacht.
- Auswirkungen ermitteln - Für die Bestandskunden wird dieses Verhältnis erfasst und dargestellt, ebenso wie für die potentiellen Kunden. Bei Kunden, die ein Missverhältnis aufweisen wird bewertet, welche Maßnahmen möglich sind, um dieses Verhältnis zu verbessern.
- Maßnahmen ergreifen - Die ermittelten Maßnahmen werden beplant und umgesetzt. Dabei sind viele Möglichkeiten gegeben. Diese reichen von der Anpassung der Services, Produkte oder Dienstleistungen, einer verbesserten Kommunikation, bis hin zur Minder- oder Nichtbetreuung des bisherigen Kunden. Solang allerdings das OrderVolume größer als das SalesVolume ist, sollten Salesorganisationen vorsichtig mit der Aufgabe eines Kunden vorgehen. Wichtig ist eine Transparenz zum Kunden. Dieses bedeutet, dass ein Kunde auch darüber informiert wird, wenn der Betreuungsaufwand sinkt. Nicht selten führt eine solche Kommunikation zu einer Verbesserung des Kunden-Lieferantverhältnisses.

4.1. Drei Phasen der SalesTarget Analyse



Nicht für jede Vertriebsorganisation braucht man alle drei Phasen. Sollte die Vertriebsorganisation eine Vielzahl von SalesTargets mit gleicher Bewertungsgrundlage haben, sollten man in diesem Bereich auf keinen Fall zu viel Aufwand verbrauchen, so dass es ausreichend ist die erste Phase zu durchlaufen, um die Akquise zu beginnen.

Sind bereits Elemente vorhanden, bei denen zahlungskräftigere und weniger zahlungskräftige SalesTargets differenziert werden können, dann ist mindestens die Phase 2 zu durchlaufen. Die 3.

Phase ist entscheidend, wenn es gilt komplexe SalesTarget-Strukturen zu bewerten.

4.1.1. Aufnahme des SalesTargets in das Backlog

Das SalesTargetBacklog ist etwas anders zu verstehen wie in der Softwareentwicklung und bildet nicht alleinig die Grundlage für die Planungen. Es beinhaltet sämtliche bekannte potentielle Kunden, die in der Zukunft angegangen werden können und Unternehmen, bei denen man von einer weiteren Betreuung Abstand genommen hat. In diesem Bereich geht um die Gewinnung der initialen Inhalte und wie man mit ihnen umgeht. Das Ziel ist der Eintrag in das Backlog und Übergang zur Phase 2.



Das SalesTargetBacklog ist das eine Liste potentieller Kunden der Salesorganisation. Das Backlog in der ursprünglichen Bedeutung heißt: "an accumulation of something, especially uncompleted work or matters that need to be dealt with".

Also ist ein Backlog eine Ansammlung von unerledigten oder unvollständigen Aufgaben. Egal ob in der Softwareentwicklung oder auch im Salesumfeld sollte es immer mehr Ideen geben etwas zu betreuen oder zu erledigen, als Zeit zur Verfügung steht.

Je nach Vorgehen gibt es unterschiedliche Backlogs, aber diese sind relativ leicht voneinander zu unterscheiden. Backlogs dienen dazu die Zeit und die Aufgaben einzuteilen und zu priorisieren. Im weiteren Verlauf noch Backlogs für die OKRs und die Vertriebstätigkeiten Anwendung finden.

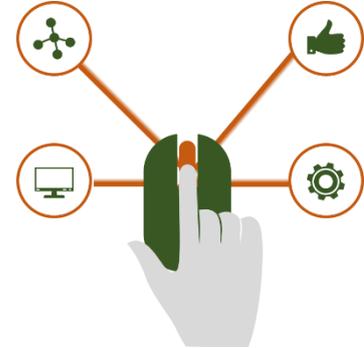
Das SalesTargetBacklog ist zunächst der erste Container und es darf nahezu alles hineingeworfen werden, was sinnvoll erscheint. Jede Quelle ist legitim dieses Backlog zu befüllen. Diese können sein:

- Business Informationen (Aktienindizes, News Ausschreibungen)
- Rückschlüsse aus Aktivitäten von Mitbewerbern
- Persönliche Kontakte, persönliches Interesse
- Soziale Netzwerke, Networking, Veranstaltungen
- ...

In dieser ersten Phase geht es um die Befüllung des Backlogs. Es wird ggf. sogar SalesTargets geben, die eine lange Zeit in diesem Backlog bleiben und vielleicht wird die Entscheidung getroffen ein SalesTarget niemals zu betreuen.

Zur Bestimmung der Priorisierung, also der Reihenfolge der Bearbeitung, führen die SalesTeams verschiedene Phasen des Refinements (Verfeinerung) durch. Wie tief diese Refinements gehen, entscheidet Ihr Geschäftsmodell und das vermeintliche Volumen je Target.

- Detaillierung: Je nach Betrachtungsform werden gesammelte Informationen zum Backlog hinzugefügt. Dabei werden die ermittelten Informationen in vier Kategorien einsortiert, welche auch bei weiteren Analysen strukturell befüllt werden:
 - Fachlich / Funktionale Ebene
 - Wird das zu vertreibende Produkt oder die Dienstleistung von dem SalesTarget benötigt?
 - Wie groß ist das mögliche Auftragsvolumen bei diesem SalesTarget? (in dieser Phase wahrscheinlich kaum zu beschätzen)
 - Ist ein USP der Dienstleistung oder des Produkts vorhanden und wie groß ist die Relevanz für das SalesTarget?
 - Technische Ebene
 - Passt die eigene Technologie zu der Technologie des Endkunden? (bei Produkten sind ggf. Schnittstellen zu anderen Systemen relevant)
 - Ist ein Verständnis für die Technologien des Kunden bekannt?
 - Lässt sich durch die eigene Technologie ein Mehrwert aufzeigen (ggf. USP)?
 - Methodische Ebene
 - Sind die Methoden und die Vorgehensweisen des SalesTargets bekannt und kann das eigene Unternehmen diese abdecken? (dieses kann von einer Projektmanagement- bis hin zu einer Ausschreibungs- und Entscheidungsmethode viele Ebenen umfassen)
 - Kann diese Methoden zum unternehmenseigenen Vorteil genutzt bzw. abgedeckt werden?
 - Persönliche / Menschliche Ebene
 - Welche Ansprechpartner der Kunden sind bekannt?
 - Welche Ansprechpartner / -ebene sind relevant für die Entscheidung?
 - Welche Einstellung haben die Ansprechpartner zum akquirierenden Unternehmen (persönlich zum Vertrieb und zum Unternehmen generell)?
- Schätzung: In der Schätzung geht es im ersten Schritt um den Aufwand das SalesTarget zu gewinnen, aber auch eine Betrachtung, welcher Aufwand entsteht, um den dann gewonnenen Kunden fortlaufend zu betreuen. Da es sich aktuell erst um den initialen Eintrag im SalesTargetBacklog handelt, sollte noch nicht in die Tiefe analysiert werden.
- Bewertung: Die Bewertung ist ausschlaggebend für die Entscheidung, zu welchem Zeitpunkt ein SalesTarget betreut wird. Hier wird ebenso berücksichtigt, welchen Nutzen (Umsatz, Deckungsbeitrag) die Betreuung beinhaltet.



Nach dem jeweiligen Refinement werden den relevanten unternehmensinternen Stakeholdern (Teamleiter, Niederlassungsleiter, Vertriebsleiter oder Unternehmer) die Ergebnisse präsentiert und gemeinsam abgestimmt, wer welche SalesTargets in der Zukunft betreut. Auch ein SalesTarget, welches bereits betreut wurde, kann zurück ins Backlog fallen, sofern sich Rahmenbedingungen ändern (z.B. Zeitaspekte, Verschlechterung der Wirtschaftssituation des SalesTargets...).

Ergeben sich Unterschiede zwischen den eigenen Fähigkeiten und Technologien zu der des SalesTargets muss beantwortet werden, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um eine Abdeckung zu gewährleisten, bzw. sich vom Wettbewerb dennoch abzuheben, um den Auftrag zu erhalten.

Es ist elementar immer ein gut gefülltes SalesTargetBacklog zu besitzen. Durch regelmäßige Refinements werden die SalesTeams jederzeit die passenden SalesTargets für das eigenen Unternehmen finden und betreuen.

4.1.2. Highlevel-Betrachtung des SalesTargets und Ermittlung des STQ

Das Unternehmen wird betrachtet und es erfolgt bei potentiellen Neukunden eine Abschätzung des Ertragsvolumens und dem Aufwand, den man zur Erreichung benötigt. Bei bestehenden SalesTargets wird der Wert aus den realen Auswertungen entnommen. Aus diesen Werten wird der SalesTargetQuotient (STQ) gebildet, welche das Ranking im Backlog und dem operativen Sales bestimmt.



Zunächst ein Rat aus dem traditionellen Projektmanagement. Man stelle sich vor, dass ein Projekt geplant werden soll und der Kunde verlangt von einem genauen Tag der Fertigstellung. Beispiele wie der Berliner Flughafen zeigen, dass das genaue Datum allen schwer fällt. Wenn ein Mitarbeiter nun genau den Umsatz angeben soll, welcher mit einem SalesTarget erwirtschaftet wird, dann wird dieser je nach Unternehmen vor teilweise unlösbare Aufgaben gestellt. Die Aussage wird ungenau und ist mit einer hohen Schwankungsbreite versehen.

Was wir aber gut können ist schätzen. Ein Beispiel: die Bearbeitung einer Liste dauert ungefähr zwei Stunden. Also ist abzuschätzen, dass für vier Listen einen Tag benötigt wird, aber nur 16 Listen in der Woche geschafft werden, weil zwischenzeitlich noch irgendwer, irgendwas vom Mitarbeiter möchte.

Auf Grundlage der vorliegenden Informationen ist vielleicht ein Gefühl für den Aufwand entstanden, welcher benötigt wird, um bei einem SalesTarget erfolgreich zu sein. Jedes Salesunternehmen muss in dem Zusammenhang ein eigenes, für sich passendes Bewertungsschema finden. Wichtig dabei ist, dass der Aufwand, welcher betrieben wird, in eine eindeutige Relation zum Erlös gebracht wird. Wird bei einem Kunden im Durchschnitt ein Deckungsbeitrag von 50,-€ generiert, dann ist eine Analyse mit zwei Tagen Aufwand nicht sinnvoll. Wichtig ist daher eine Festsetzung der Zeiträume (Timebox) für das Refinement (Verfeinerung).

Vertriebsunternehmen überlegen in dem Zusammenhang grundsätzlich, ob deren Dienstleistung, Service oder Produkt einen Nutzen beim SalesTarget erzeugt und welche Ansprechpartner dafür im ersten Schritt kontaktiert werden müssen. Je nach SalesTarget kann es signifikante Unterschiede geben.

Aufwand für das SalesTarget (--> estimated sales volume)

Für die Schätzung des Aufwands sind beispielsweise folgende Überlegungen anzustellen:

- Wie groß ist der Aufwand, um sich beim SalesTarget bekannt zu machen?
 - Entscheider sind sehr schnell auf Xing, LinkedIn und Co. zu finden
 - Man muss sich durchfragen, um an Entscheider zu kommen
 - Die Anzahl der Entscheider, die kontaktiert werden müssen
- Welche Schritte sind notwendig, um Entscheider zu überzeugen?
 - Berechnung der durchschnittlichen Dauer und der Häufigkeit des Kontakts, welcher benötigt wird, um bei einem SalesTarget die Entscheider zu überzeugen (Telefonate, Termine vor Ort...)
 - Anzahl der Entscheider, die üblicherweise überzeugt werden müssen und besondere Vorgehensweisen, die bei dem Target bereits bekannt sind (z.B. zentrale / dezentrale Entscheidungen)
- Wie groß ist der Aufwand bei Bedarf des SalesTargets ein Angebot zu erstellen?
 - Aufwand der nach der Erstakquisephase entsteht
 - Aufwand für die Angebotsbearbeitung (inkl. Zuarbeit anderer Mitarbeiter)
 - Welcher Aufwand ist nach dem Angebot bis zum Abschluss zu erwarten?
 - Schritte die zu gehen sind nach der Angebotslegung
 - Überzeugen der Entscheider
- Sind Folgegeschäfte zu realisieren? Welchen Nutzen wird durch hohes Kundenvertrauen generiert?
 - Maßnahmen um ein nachhaltiges Vertrauen beim Kunden aufzubauen
 - Aufwand für Folgeangebote und Folgeabschlüsse
 - Aufwand für die fortlaufende Betreuung
 - ...

Nutzen / Erlös in Bezug auf das SalesTarget (--> estimated order volume)

Für die Schätzung des Erlöses / Umsatzes / Deckungsbeitrag sind beispielsweise folgende Überlegungen anzustellen:

- Mit welcher Angebotshöhe ist beim Erstangebot zu rechnen?
 - Berechnung des Umsatzes und Deckungsbeitrag
- Welche Folgeaufträge sind zu erwarten?
 - Anzahl der Folgeaufträge
 - Zyklus der Folgeaufträge
- Deckungsbeitrag / Umsatz der Folgeaufträge
 - Wie groß ist das Risiko, dass das SalesTarget nicht kauft
 - Dieser Wert fließt in die Aktivitätenplanung mit ein. Jede Salesorganisation muss damit rechnen, dass der Aufwand betrieben wird, aber am Ende das SalesTarget den Auftrag an einen Mitbewerber vergibt. Sind ausreichend Folgeaufträge zu realisieren, dann ist die Abschlusswahrscheinlichkeit relevant. Das Risiko wird beim Start der Betreuung in eine Risikomatrix eingetragen und beim Erstellen einer Verkaufschance umgewandelt in eine Chance. (siehe SalesExecution)

Neben den bereits gesammelten Informationen wird ferner betrachtet:

- Bekannte Ansprechpartner, Unternehmensbereiche oder Ausschreibungen
- Ableitung technologischer Anforderungen (z.B. Ansprechpartner in sozialen Medien, denn diese veröffentlichen u.a. ihre Kenntnisse)
- Untersuchung aktueller Meldungen (News, Ausschreibungen) des Unternehmens
- Ableitung zeitlicher Kritikalität (welche Chancen gehen verloren, wenn der Start der Betreuung später erfolgt)

SalesTargetQuotient (STQ)

Ziel der ersten Analyse ist der SalesTargetQuotient, bei welchem das "estimated order volume"

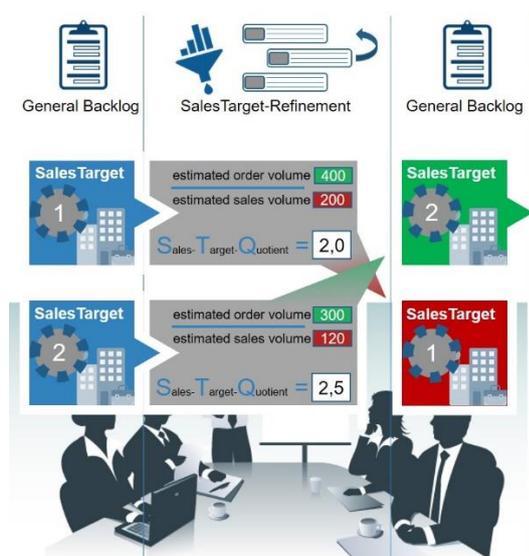
$$S_{ales-T}ar_{get-Q}uotient = \frac{\text{estimated order volume}}{\text{estimated sales volume}}$$

(Gesamtauftragswert oder Gesamtdeckungsbeitrag) durch das "estimated sales volume" (Gesamtaufwand der Sales-Betreuung) geteilt wird.

Primär geht es dabei natürlich um monetäre Elemente, aber auch Nebenereignisse sind zu betrachten. Diese bestehen aus vielerlei Dingen. Ein SalesTarget kann evtl. eine geringeren STQ haben, allerdings bedeutet der Erfolg an der Stelle, dass weitere Unternehmen folgen werden. Schafft man es bspw. ein Modeunternehmen unter Vertrag zu nehmen, dann kann es sein, dass ein anderes Modeunternehmen folgt. Dieses gilt aber auch im umgekehrten Fall. Wenn ein SalesTarget erfolgreich akquiriert wird und es handelt sich um ein Rüstungsunternehmen, kann es passieren, dass ein bestehender Kunde einer Friedensorganisation sich trennt.

Sofern bereits zu diesem Zeitpunkt eine Auftragswahrscheinlichkeit bekannt ist, kann diese ein Multiplikator sein, der in Folge allerdings für alle SalesTargets angewandt werden müssen.

Bei der Ermittlung eines exorbitant hohen STQ, kann es vorkommen, dass dieser mit einem hohen "estimated sales volume" einhergeht. Das Risiko ist abzuschätzen, was es für das eigene Unternehmen bedeutet, wenn die Bemühungen keinen Erfolg aufweisen. Schlimmstenfalls geraten die gesetzten Ziele in Gefahr.



In dem Beispiel der Grafik werden zwei SalesTargets untersucht. Zu Beginn der Untersuchung ist die Priorität der SalesTargets ggf. vom Datum des Eintrags priorisiert und im Rahmen des SalesTargetRefinements wird der SalesTargetQuotient berechnet.

Für das SalesTarget 1 ist der STQ 2,0, da einem Ordervolumen von 400 Einheiten (Definition individuell) ein Salesvolumen von 200 Einheiten gegenübersteht. Beim SalesTarget 2 ist das Ordervolumen mit 300 Einheiten zwar geringer, allerdings wird nur ein Salesvolumen von 120 angenommen. Somit beträgt der STQ 2,5.

Das SalesTargetBacklog, wird nun auf Grund dieser Bewertung priorisiert.

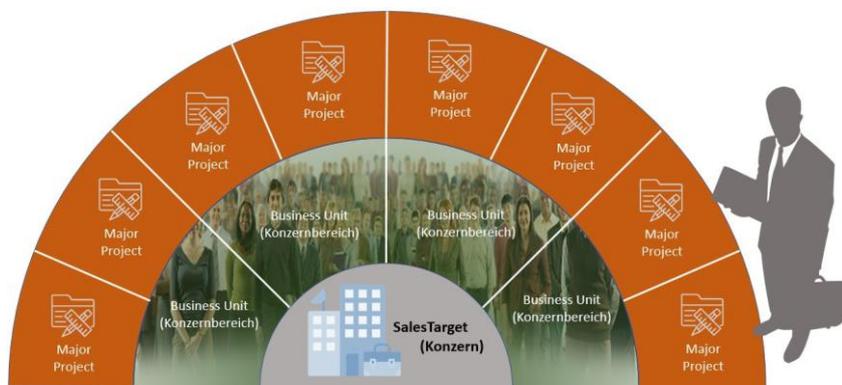
Sofern eine Vertriebsorganisation große Unternehmen oder Konzerne betreut, wird der Wert in der tiefgreifenden Bewertung (Phase 3) genauer unter die Lupe genommen.

Der STQ wird im Lauf der Zeit immer wieder neu bewertet. So können unterschiedliche Ereignisse beim SalesTarget oder im eigenen Unternehmen den Wert beeinflussen oder im Lauf der Betreuung sind die geschätzten Werte besser oder schlechter als erwartet. Dieses kann dazu führen, dass einem SalesTarget mehr oder weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird. Sind bei einem schlechter bewerteten SalesTarget keine Maßnahmen zur Optimierung möglich, muss das SalesTarget darüber informiert werden, dass ein höherer Umsatz/Deckungsbeitrag nötig ist, um den Service aufrecht zu erhalten.

Als Ergebnis dieser Phase / dieses Refinements wird ein gut gefülltes, priorisiertes SalesTargetBacklog gefertigt.

4.1.2. Tiefgehende Betrachtung des SalesTargets, Ermittlung des BUQ und der Major Projects

In dieser Phase geht es um alle Informationen, welche man bis dato gesammelt hat und die Aufteilung des Unternehmens in Business Units. Der BUQ ist analog zum STQ zu verstehen. Dieser bemisst für jede Unternehmenseinheit die Erfolgchancen und als Ziel werden große Bedarfsbereiche (Major Projects) definiert.



Die tiefgreifende Betrachtung ist für die Betreuung von Konzernen oder großen Unternehmen ratsam. Um valide Informationen zu erhalten, kann und sollte parallel Akquise betrieben werden, unter anderem mit dem Anspruch weitere Informationen für die tiefgreifende Analyse zu erhalten. Erneut ist es wichtig zu beachten, dass der Aufwand einer solchen Analyse nicht den realen Nutzen überragt. Dazu werden klare zeitliche Einschränkungen gesetzt (timeboxed). Im Endeffekt werden die Erfolge nicht mit der Analyse gefeiert, sondern durch Akquise und Betreuung des SalesTargets.

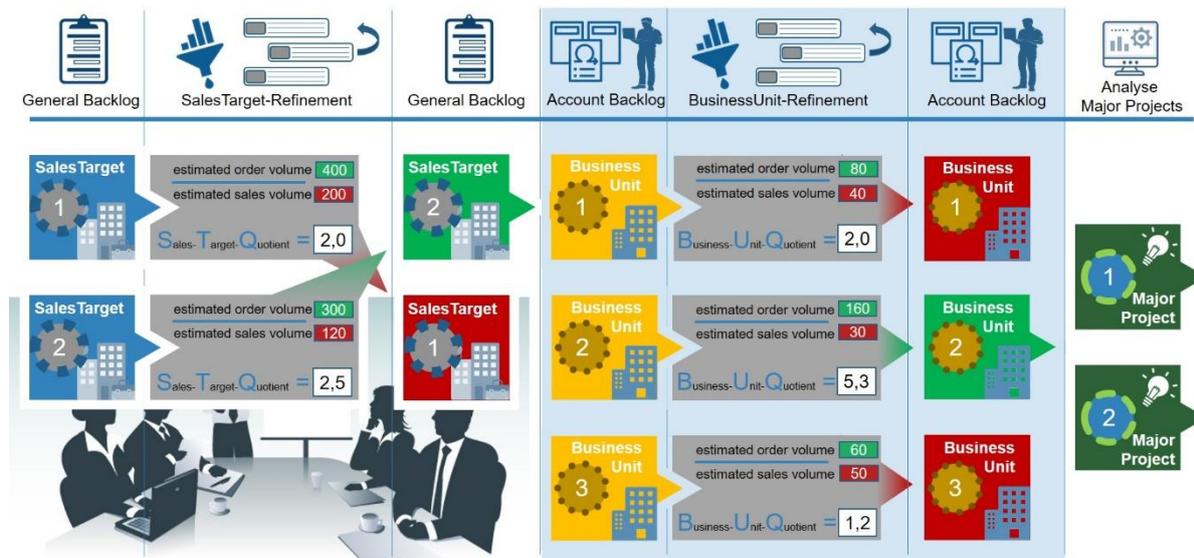
Die tiefe Betrachtung ist für SalesTargets ideal geeignet, die viele Chancen bieten und viele unterschiedliche Entscheider besitzen. Zumeist bewegt man sich in dem Fall in einem Konzernkontext. Dieser Konzern hat verschiedene Business Units oder auch Gesellschaften. Vielleicht sogar in unterschiedlichen Städten und Ländern.

Der erste Schritt in der Analyse ist das Schneiden der Betreuungsebenen, ähnlich wie es mit einem Epic (Beschreibung einer generellen Anforderung) in der Softwareentwicklung gemacht, wenn daraus Stories (Detailbeschreibungen einer Anforderung) definiert werden. Idealerweise werden dazu die Business Units verwendet, wie zum Beispiel bei der Deutschen Bahn die Organisationseinheit Deutsche Bahn Fernverkehr. Diese Ebene ist die erste Betrachtungsebene, welcher die Mitarbeiter und Niederlassungen zugeordnet werden.

Zu den jeweiligen Business Units gehören darüber hinaus Akquisepunkte, welche als Major Projects in der Grafik angezeigt werden. Dabei ist es möglich, dass auch mehrere Business Units an einem Major Project arbeiten. In diesen Akquisepunkten findet man die wichtigsten Ansätze für die Akquise beim SalesTarget.

Die Zuordnung der Ansprechpartner ist enorm wichtig. Sind diese identisch, wie beispielsweise ein zentraler Einkauf oder müssen weitere Ansprechpartner generiert werden, um die Informationen für eine qualitativ hochwertige Betreuung zu gewährleisten? Gibt es fachliche, funktionale, methodische oder menschliche Unterschiede zwischen den Einheiten? Wie sind die Chancen bei den unterschiedlichen Einheiten einzuschätzen, um zum Erfolg zu kommen oder braucht es zunächst eine Art Rahmenvertrag für den kompletten Konzern?

Die Informationen werden zusammengetragen und aufbereitet. Handelt es sich um einen Kunden, der über einen langen Zeitraum betreut wird, sind immer wieder Inhalte und neue Erkenntnisse



hinzufügen. Möglichkeiten der Darstellung sind CRM-Systeme, Mindmaps oder viele bunte Postlts an der Wand der Büros.

Die erste Phase auf der Grafik wurde bereits in der Highlevel Betrachtung behandelt. Dabei wurde aufgezeigt, wie mittels des SalesTargetQuotienten (STQ) das SalesTargetBacklog priorisiert wird. Im Beispiel hat man sich zur Betreuung des SalesTarget 2 entschieden (STQ 2,5 mit 300 Einheiten Auftragsvolumen und 120 Einheiten Salesaufwand).

Auf der Ebene des Business Unit wird identisch zum STQ der BusinessUnitQuotient (BUQ) gebildet. Dieser entsteht, in dem man das erwartete Auftragsvolumen (oder Deckungsbeitrag --> allgemein Nutzen) durch den Vertriebsaufwand teilt.

Dieser Salesaufwand wird nun auf die drei Business Units verteilt (BU1 entspricht 40, BU2 30 und BU3 50 Einheiten). Dazu verteilt man geschätzt die zu erwartenden Erlöse. Je höher der Quotient ist, um so effizienter ist die Betreuung. Im Beispiel hat die Business Unit 2 einen Wert von 5,3 und ist mit der wahrscheinlich höchsten Effizienz zusammenhängend.

In den agilen Planungen wird aufgezeigt, wie man in kurzen Saleszyklen, sogenannte Sprints miteinander agiert. Zum Ende eines solchen Sprints werden Sprint-Reviews durchgeführt, bei denen retrospektiv auf die vergangenen Tage geblickt wird. Gewonnene Erkenntnisse aus den Analysen werden für dieses Review aufbereitet und vorgestellt. Dieses gilt ebenso für die Neubewertung eines SalesTargets oder eine Business Unit. In eine entsprechende Betrachtung fallen die Chancen und Risiken, welche im Bereich SalesExecution näher erläutert werden.

4.2. Ansprechpartner der SalesTargets

Für jeden Vertriebsmitarbeiter wichtig sind die Ansprechpartner des SalesTargets. Diese werden innerhalb eines CRM-Systems mit SalesTarget-Bezug hinterlegt. Dennoch ist es essentiell, dass man sich aus vertrieblicher Sicht seines Gegenübers bewusst ist.

Die menschliche, persönliche Ebene bei vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen ist zumeist entscheidend für die Auftragsvergabe.

Um die Entscheidungen des SalesTargets beeinflussen zu können, muss man sich bewusst sein, welche Ansprechpartner des Kunden, welchen Einfluss haben und wie diese zum eigenen Unternehmen stehen (ähnlich zu einer Stakeholdermatrix im Projektmanagement). Zu den Aufgaben im Vertrieb gehört es, die Ansprechpartner fortlaufend zu betrachten. Die Matrix ist ein wichtiges Instrument für die Vertriebsaktivitäten. Ob dabei ein Excel-Sheet genutzt, es als PowerPoint oder Mindmap gefertigt oder die Wand in einem Büro mit Postlts tapeziert wird, bleibt dem SalesTeam überlassen.

Auf jeder Ebene ist es natürlich ideal die Ansprechpartner vom eigenen Unternehmen zu überzeugen, um gezielter den Abschluss herbeiführen zu können. Die initialen Zuordnungen werden aus der Highlevel-Betrachtung, sowie tiefgreifenden Betrachtung übernommen und im SalesDesignThinking in der SalesExecution validiert.

Der Aufwand für die Erstellung der Matrix muss den Sales-Chancen und der Größe des Unternehmens angepasst sein. Wenn viele kleine SalesTargets zu betreuen sind, können diese auch in einer gemeinsamen Matrix zusammengeführt werden.

Einfluss auf die Entscheidung	Hoch	 Handlung: aushebeln oder überzeugen Es klingt hart, allerdings ist es diesen Ansprechpartner möglich einen Abschluss zu verhindern. Entweder müssen sie überzeugt oder überstimmt werden bzw. deren Einfluss muss sich verringern	 Handlung: überzeugen Die Person ist noch unentschlossen, wenn es um die Entscheidung geht. Braucht der Ansprechpartner weitere Impulse? Die Vorteile des Unternehmens aufzeigen	 Handlung: Entscheidung herbeiführen Die Person nutzen, um die Entscheidung durchzusetzen und andere Ansprechpartner zu überzeugen Eigene Position beim Ansprechpartner sichern
	Mittel	 Handlung: Einfluss verringern Es muss darauf geachtet werden, dass diese Personen keine weiteren Mitarbeiter überzeugt.	 Handlung: Kontakt pflegen Die Person ist neutral, wird allerdings einen Auftrag nicht verhindern, wenn es dafür vernünftige Gründe gibt. Durch Kontaktpflege positiv beeinflussen	 Handlung: nutzen Die Ansprechpartner nutzen, um eine Entscheidung herbeizuführen und Empfehlungen aussprechen lassen. Sehr gute Multiplikatoren
	Gering	 Handlung: beobachten Die Ansprechpartner in diesem Feld sind für die Entscheidung wenig relevant. Sie müssen weiterhin betrachtet werden, denn sollte der Einfluss steigen muss die Beziehung zwingend verbessert werden	 Handlung: beobachten Die Ansprechpartner in diesem Feld sind für die Entscheidung wenig relevant. Sie müssen weiterhin betrachtet werden, steigt der Einfluss sollte man versuchen positiv zu beeinflussen	 Handlung: nutzen Die Ansprechpartner müssen trotz des geringen Einflusses gepflegt werden. Diese sind ideal, das Unternehmen zu empfehlen. Wenn es möglich ist, extern den Einfluss zu erhöhen, dann fördern
		Gering – Wettbewerber bevorzugend	Neutral – Entscheidung offen	Positiv – bevorzugt den Anbieter

Einstellung zum akquirierenden Unternehmen / Sales Mitarbeiter

Je nachdem, wo ein Kundenansprechpartner vermutet wird, müssen entsprechende Handlungen einleitet werden. Einflussreiche Ansprechpartner, die dem eigenen Unternehmen nicht wohlgesonnen gegenüberstehen, sollten vom Nutzen und der Wertigkeit der angebotenen Services, Produkte oder Dienstleistungen überzeugt werden. Die Alternative - sofern möglich - ist ein "aushebeln" bei der Entscheidungsfindung des SalesTargets.

Auf der anderen Seite werden die Ansprechpartner positiv zum akquirierenden Unternehmen eingestellt sind genutzt, um den eigenen Ruf beim SalesTarget zu verbessern. Diese können Referenzen und Multiplikatoren innerhalb des Unternehmens sein.

Es gibt im Projektmanagement immer wieder Projektmanager, die am Anfang des Projekts eine Stakeholdermatrix erstellen und diese dann gleichbleibend beibehalten. Im Lauf der Zeit hat sich dann so mancher gewundert, dass "plötzlich" ein Entscheider hervortritt, mit dem man nicht gerechnet hat. Beispielsweise eine Umstrukturierung innerhalb des Unternehmens oder eine Beförderung. Aus dem Grund ist es notwendig, die Matrix immer wieder anzupassen.

5. SalesPlanning

In den Bereichen "Agile Mindset und Prinzipien", "Agile Leadership", "SalesObjectives" und "SalesTargets" werden die Grundlagen gelegt, um Ziele und Aufgaben zu definieren und die richtigen Kunden für den eigenen Vertrieb auszuwählen.



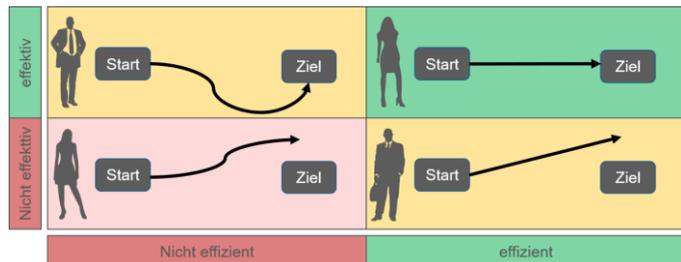
Mit Agile SalesPlanning ist das planerische Vorgehen gemeint für den Arbeitsalltag und der Einbindung der Methoden in den Vertriebsalltag. Es geht um methodische Ansätze, aus OKR, Scrum, Kanban sowie skalierenden Systemen. Diese Grundlage ist notwendig, um sich der Steigerung von Effektivität und Effizienz zu widmen. Diese sind ein maßgeblicher Bestandteil der Agilität.

Zur Planung gehört natürlich das Handwerkszeug um die Rentabilität und die Zeitpunkte zu erkennen, wann man neue SalesTargets akquirieren könnte, sollte oder müsste, bzw. was die Konsequenzen sind, wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden.

Am Ende unterstützen die Ansätze das Handeln der Salesorganisation und man genießt die Vorteile von selbstorganisierten, selbstbestimmten Mitarbeitern, die für die definierten Ziele brennen.

Effektivität und Effizienz

Im Sales geht es häufig um die Effizienz (Die Dinge richtig tun) und Effektivität (Die richtigen Dinge tun) im Vorgehen. Im Idealfall besitzt die Vertriebstätigkeit ein Maximum von beiden, damit die Erreichung der Ziele mit möglichst geringem Aufwand durchgeführt wird.



Effektivität ist das primäre Ziel: Effektivität bedeutet wie in der Grafik veranschaulicht, um das Erreichen des Vertriebsziels und dem Vorgang aus einem SalesTarget einen bestehenden Kunden zu machen. Spezieller formuliert werden alle prozessualen Schritte der Kundengewinnung untersucht, vor allem die Bestandteile, welche zu einer positiven Entscheidung geführt haben. Die Bestandteile werden untersucht und geprüft, ob eine Reproduzierbarkeit auf andere SalesTargets möglich ist. Gemeint ist nicht alleinig das vertriebliche Vorgehen, sondern auch der Nutzen, welcher vom neugewonnenen Kunden entscheidend zur Gewinnung beigetragen hat.

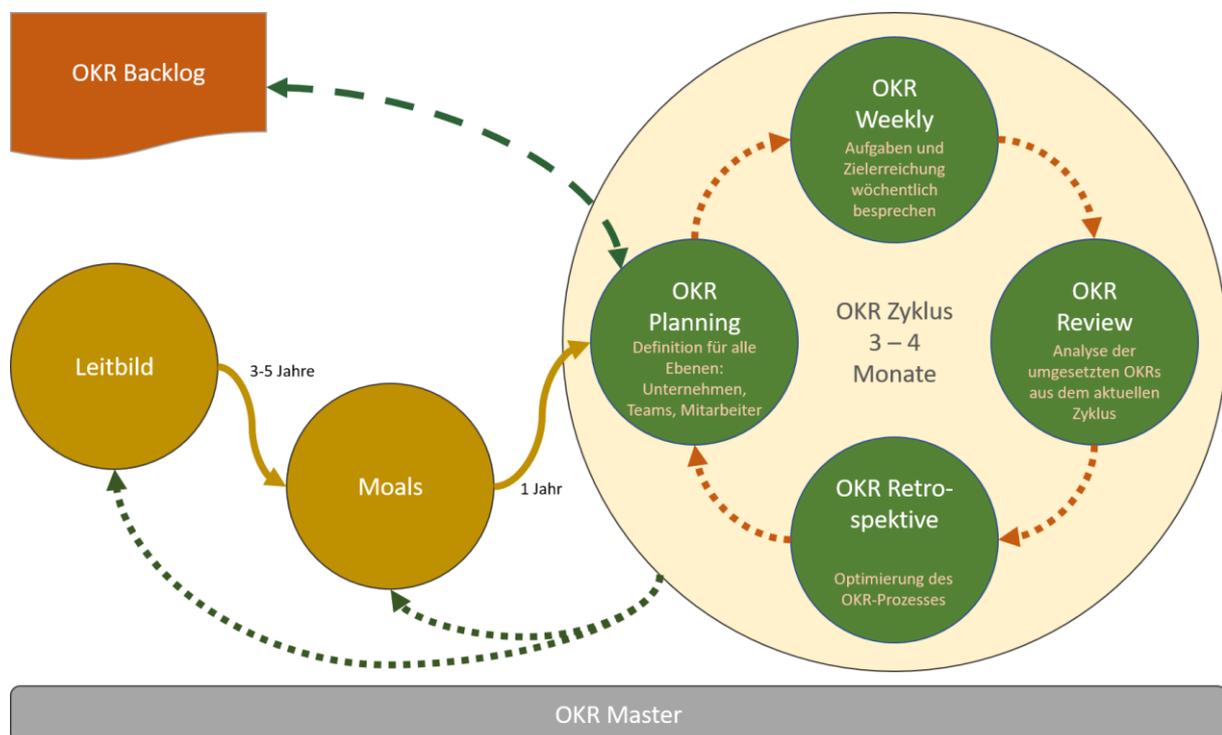
Effizienz ist das sekundäre Ziel: Aus dem Wissen, um die Effektivität ist die Überlegung anzustellen, wie es dem Vertrieb gelingt effizienter zu arbeiten. Die einzelnen Schritte zur Kundengewinnung werden erneut betrachtet und auf überflüssige Elemente untersucht. Ist dieser muda (Waste, Müll) zu entfernen, ohne dabei eine qualitative Einbuße vor allem in Bezug auf die Effektivität zu erlangen, dann ist dieser zu entfernen. Bereits mit der Anwendung des agilen Leaderships und der SalesTargetSelection können einige Umwege umgangen werden.

5.1. OKR-Zyklus

Der OKR-Zyklus ist der erste Schritt in Richtung Agilität, welchen ein Unternehmen bei der Einführung vollzieht. Im Abschnitt SalesObjectives wird erläutert, wie Purpose (Leitbild), Moals (mittelfristige Ziele), Objectives (Ziele) und Key Results (Schlüsselergebnisse) definiert und abgeleitet werden.

Der OKR-Zyklus beschreibt in dem Zusammenhang, wie diese Elemente in den Fokus der SalesTeams gelangen und wie diese sich im Lauf der Zeit wandeln und stetig verbessern.

Wichtig ist, dass auf allen Ebenen eine qualitative und quantitative Messbarkeit erzeugt wird. Ziele und Aufgaben, denen ein Aspekt fehlt müssen erneut betrachtet werden. So sind beispielsweise reine Akquisecallzahlen kein probates Mittel, um Erfolge zu bemessen, da diese einen rein quantitativen Aspekt darstellen. Gerade bei der initialen Erstellung sollten sich Unternehmen Zeit lassen, um nicht nur KPIs zu übernehmen, dann damit wird keine signifikante Veränderung herbeigeführt.



- **Purpose:** Das Purpose oder Leitbild beinhaltet die Vision des Unternehmens und somit die langfristigen Ziele, welche einen Zeitraum von 3-5 Jahren umfassen sollten. Einzelne Unternehmen planen sogar längere Zyklen, was allerdings spezifisch entschieden werden muss. All diese Ziele werden im OKR Backlog erfasst und sofern möglich in sinngebende Abschnitte aufgeteilt. Zu den einzelnen Objective werden bereits Key Results definiert, welche anzeigen, dass das Ziel des Unternehmens, bzw. die Vision erfüllt ist.
- **Moals (mid term goals):** Die Moals bzw. mittelfristigen Ziele leiten sich aus dem Leitbild ab. Die Salesorganisation beschäftigt sich Zielen, die innerhalb der nächsten drei bis vier Monate auf das Leitbild maximal einzahlen. Diese Ziele sind ambitioniert und zeigen an, was erreicht werden kann, ohne zu glauben, dass jeder Akquisecall innerhalb von Minuten zu einem Verkaufserfolg wird. Diese werden erneut im Backlog als Moals hinterlegt und zur Erreichung an die Teams übergeben, nachdem zu diesen erneut die notwendigen Key Results definiert wurden.

- Objectives & Key Results: Die OKRs werden nun von den einzelnen Teams verfolgt. Dabei können Teams auch Elemente ablehnen, welche aus deren Meinung nicht dem Leitbild des Unternehmens entsprechen oder nicht auf ein relevantes Ziel einzahlen. Selbst wenn das Beispiel der Anrufzahlen hier häufiger strapaziert wird, so ist es ein gutes Beispiel für Ergebnisse, welche grundsätzlich eine Relevanz haben für das tägliche Arbeiten, aber nicht qualitativ auf ein Ziel oder Ergebnis einzahlen.
- OKR Master: Der OKR Master ist kein Masterfoliensatz, sondern die wohl wichtigste Schlüsselposition in einem OKR-Zyklus. Ein wenig ist er mit dem ScrumMaster aus der agilen Entwicklung zu vergleichen, denn er ist Experte, Coach, Facilliator, Prozesswächter und Change Agent in Personalunion. In jeder Vertriebsorganisation sollte ein OKR Master vorhanden sein, welcher auch in Ausnahmen dem SalesScrumMaster entsprechen kann. Alternativ sollte ein Teammember dafür eingesetzt werden, um die OKR als Master zu begleiten.
- OKR Backlog: Das OKR Backlog ist das einzige Artefakt im OKR-Zyklus. Es enthält alle Ziele (Objectives), die Key Results (Schlüsselergebnisse) und den Zielerreichungsgrad (ggf. KPIs) in Bezug auf sämtliche Teams und Mitarbeiter. Dieses Backlog erzeugt jederzeit die gewünschte Transparenz, da dieses Backlog auch reportfähig gestaltet werden soll. (Einteilung siehe oben)

Ablauf des OKR-Zyklus

Der Ablauf des OKR-Zyklus erinnert sehr stark an den Deming-Kreis, welcher ein iterativer vierphasiger Prozess, welcher als Basis für die meisten bekannten Projektmanagementmethoden dient. Dieser wurde Ende der 1930er von Walter Andrew Stewart gemeinsam mit William Edwards Deming entwickelt. Dieser Kreis ist die Grundlage für Lean-Management, agiles Management (Scrum) oder wie in diesem Fall die OKRs. Für die Agilität wurde der Durchlauf des Kreises zeitlich reduziert und in einien Fällen erweitert. Der Deming-Kreis gliedert sich in folgende Phasen, welche sich stetig wiederholen:



- Plan: Definition dessen, was im kommenden Umsetzungszyklus realisiert werden soll. Bei den OKRs sind dieses die Moals, welche an den OKR-Zyklus übergeben werden.
- Do: Die Verwirklichung dessen was erreicht werden soll. Signalisiert in der Agilität durch intervallmäßige Dailies oder Weeklies, welche von den Teams durchgeführt werden und in denen die Teilnehmer einander vom aktuellen Zielerreichungsgrad und den anstehenden Aufgaben berichten.
- Check: Im Review - also jeweils zum Ende eines Zyklus wird über die Fortschritte in Gesamtheit berichtet und qualitativ und quantitativ kontrolliert, ob die Resultate tatsächlich zur Zielerreichung geführt haben.
- Act: Im Agieren werden die Anforderungen (OKRs) und das Vorgehen überprüft und ggf. berichtigt. Elemente können neu aufgenommen oder priorisiert werden, um beim folgenden "Plan" am aktuellen Stand ansetzen zu können.

OKR-Regelmeetings

OKR Planning	
Wann	Zu Beginn eines OKR-Zyklus (alle 3-4 Monate)
Dauer	Workshop mind. 0,5 Tage
Teilnehmer	Management, OKR-Master, SalesTeamLeader, SalesTeam
Vorgehen	Der Start der Planungen für die Moals wird durch die Führungskräfte eröffnet, indem diese das Leitbild visuell vortragen. Innerhalb der Definition der Moals sind alle Mitarbeiter ebenbürtig, egal ob Vorstand oder SalesMitarbeiter. Die Planungsteams definieren die Objectives und Key Results und diskutieren deren Bedeutung für einzelne Mitarbeiter, Teams oder das komplette Unternehmen. Es ist legitim einzelne Ziele auf einzelne SalesTargets herunterzubrechen, solange die Prinzipien zu Fokussierung und Transparenz eingehalten werden. Dennoch besitzen die einzelnen Ziele keine zu tiefe Granularität, so dass die umsetzenden Teams nicht mit Zielen überfrachtet werden. Innerhalb des abzuhaltenden Workshops für das Planning, wird die Basis gelegt, um gemeinschaftlich vom gegenseitigen Wissen zu profitieren und zusammen an selbstdefinierten Zielen zu arbeiten.

OKR Weekly	
Wann	wöchentlich
Dauer	ca. 1 Stunde, je nach Anzahl der Vertriebsteams unterschiedlich
Teilnehmer	OKR-Master, SalesTeamLeader, Vertreter des SalesTeams, (Management bei Bedarf)
Vorgehen	Damit die Methoden der OKRs zur Entfaltung kommen, sollte man sich regelmäßig die Zielerreichung anschauen und ggf. Anpassungen vornehmen. Bei Gefahr einer Nichterreicherung muss diskutiert werden, was die Mitarbeiter gemeinsam machen können, um möglichst nah an die gewünschten Ziele zu kommen. Es kann aber auch frühzeitig klar sein, dass man die Objectives problemlos erfüllt, so dass im Rahmen dieses OKR Weekly die OKRs erweitert werden können. Ist der Umstand gegeben, dass ein Team in der Performance zurückgefallen ist, kann dieses ggf. durch ein anderes Team ausgeglichen werden. Es findet eine Harmonisierung statt. Der wöchentliche Austausch zwischen den Kollegen ist sehr wichtig, um die Vorteile von OKRs wirklich nutzen zu können. Spart ein Unternehmen dieses Meeting ein, kann es ebenso bei der alten Planungsweise bleiben.

OKR Review	
Wann	Zum Ende eines OKR-Zyklus
Dauer	ca. 2 Stunden, je nach Anzahl der Vertriebsteams unterschiedlich
Teilnehmer	Management, OKR-Master, SalesTeamLeader, SalesTeam
Vorgehen	Alle Objectives und Key Results werden ausgewertet und betrachtet (Inspect). Es wird darauf eingegangen, welche Hindernisse (Impediments) aufgetreten sind oder welche Chancen man genutzt hat. Alle Beteiligten erhalten einen transparenten Überblick von der Performance. Fehlern und Fortschritten Anderer werden ebenso aufgezeigt, ohne einen "Hero" oder "Schuldigen" zu benennen. Kernthema ist, wie man aus der Vergangenheit lernen kann (Adapt). Aus dem Review heraus können Änderungen im Backlog (Purpose und Moals) oder in Bezug auf das bevorstehende Planning resultieren.

OKR Retrospektive	
Wann	Zum Ende eines OKR-Zyklus, aber nach dem OKR Review
Dauer	ca. 1 Stunde, je Team, ggf. in Folge Konsolidierung der Erkenntnisse bei mehreren OKR Mastern)
Teilnehmer	OKR-Master, SalesTeam, (SalesTeamLeader, Entscheidung des Teams)
Vorgehen	In der Retrospektive geht es um die systemische Veränderung der OKR-Methode. Gibt es Möglichkeiten die einzelnen Events wie das Planning, Weekly oder Review zu verbessern? Es ist allerdings ebenso möglich, dass das Leitbild oder die Moals in ihrem Aufbau hinterfragt werden, da sich diese nicht als passend etablieren konnten. Das Ziel jeder Retrospektive ist mindestens ein Impediment (Hindernis) zu identifizieren. Gerade bei der Einführung von OKRs passieren durchaus Fehler, wo beispielsweise die Teams weiterhin mit irrelevanten KPIs befeuert werden. Die konsequente Einhaltung der Retrospektive kann hier Abhilfe schaffen, denn das Team entscheidet über die Teilnahme des Managements. Impediments werden bei Bedarf in Folge vom OKR Master an die Geschäftsleitung übermittelt.

5.2. SalesScrum

Scrum (engl. Scrummage = Gedränge, entstammt aus dem Rugbysport) ist die wohl bekannteste agile Methode und wird in vielen Bereichen adaptiert.

Wikipedia bezeichnet Scrum als Umsetzung des Lean-Managements für das Projektmanagement.

Ken Schwaber und Jeff Sutherland gelten als Urväter der Methode, welche sich seit Anfang der 1990er weltweit verbreitet. Als zentrale Werte der Methode wurde das agile Manifest 2001 formuliert.

Die Methode bleibt nahezu lehrbuchartig erhalten, wobei die Rollen an Positionen im Sales angepasst wurden, damit eine klarere Zuordnung entsteht. Darüber hinaus wurde der OKR-Zyklus als Klammer um die Methode gelegt. Eine der größten Herausforderungen im agilen Sales ist die Planung eines Sales-Zyklus.

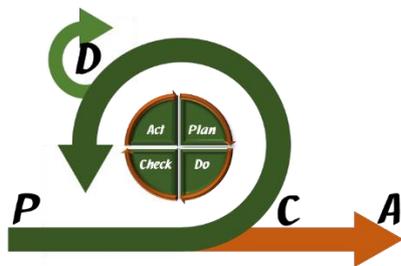
Bei der Softwareentwicklung bedingt jede Tätigkeit einen direkten Zielbezug. In den Sales-Zyklen ist man deutlicher aufgabengesteuert, die nicht immer zwingend einen Zielzustand erzeugen. Beispielsweise kann eine negative Entscheidung eines SalesTargets einen zu messenden Aufwand erzeugen, aber das damit verbundene Ziel scheitern lassen. Wenn die Angebotsbearbeitung nun als Ziel definiert wird und nicht als Aufgabe, würden dieses ein wiederholtes Scheitern an den Unternehmenszielen bedeuten. Den Mitarbeitern muss dabei dennoch jederzeit bewusst sein, dass jede Tätigkeit ein Einzahlen auf die Objectives und Key Results bedeutet.

Scrum kann im Grundsatz durch ein Verständnis der Artefakte, Rollen und Regelmeetings verstanden werden.

SalesSprint

Als Sprint in Scrum ist eine wiederholbare Timebox (fester Zeitabschnitt), in welchem ein Produktinkrement mit dem höchstmöglichen Wert erstellt wird. Das klingt abstrakt, ist aber relativ einfach ebenso für den Vertrieb zu verwenden.

Man nähert sich dem Thema zunächst über die Timebox. Die Vertriebsaktivitäten werden in handhabbare Elemente unterteilt, so dass diese je nach Unternehmensentscheidungen in einer Timebox von ein bis vier Wochen bearbeitet werden können. Auf Grund der Planungen und Schätzungen ist die Sprintdauer nicht permanent neu zu definieren. Zum Einstieg bietet sich meist eine Länge von zwei Wochen an. Der Aufwand der Regelmeetings von OKR und Scrum stehen in sehr gut Relation zur Durchführung der Aktivitäten. Bei kürzeren Sprints müssen die Meetings sehr stark einer Timebox unterzogen werden, um angemessen zu sein und bei längeren Sprints können die Betrachtungsphasen einen zu großen Zeitraum umfassen.



Wie bereits beim OKR-Zyklus basiert der Sprint aus einem Deming-Kreis mit den Elementen Plan-Do-Check-Act und wird von entsprechenden Regelmeetings flankiert. Auch für Vertriebsorganisationen ist das Vorgehen nicht komplett neu. Bei wiederkehrenden Vertriebsmeetings werden die Ergebnisse des letzten Zyklus besprochen (Check). Es wurde Elemente erlernt, wie man bei einem Kunden erfolgreich ist

oder was man falsch gemacht hat. Diese fließt in die Erfahrungen ein, so dass man in Zukunft mit leichter Veränderung vorgehen (Act). Bevor man nun das Meeting wieder verlässt wird noch besprochen, was die Teams bis zum nächsten Meeting machen werden (Plan), bevor das Team das Besprochene umsetzt (Do).

SalesScrum-Artefakte

SalesScrum-Artefakte wurden definiert, um eine höchstmögliche Transparenz der Schlüsselinformationen zu erreichen. Jeder Beteiligte muss das gleiche Verständnis haben, von dem was diese beinhalten. Vereinfacht kann man die Artefakte (zumeist Backlogs) als priorisierte Listen in der Bearbeitung angesehen werden. Jedem Unternehmen ist es freigestellt in welcher Form diese Artefakte gepflegt werden. Idealerweise bieten sich agile Boards in digitaler Weise an, aber es funktioniert ebenso mit einem Tabellenkalkulationsprogramm oder Postlits an den Wänden in den Vertriebsbüros. Wichtig ist nur, dass es einheitlich ist.

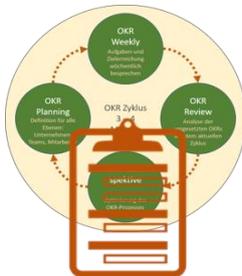


SalesTargetBacklog

SalesTargetBacklog: Im SalesTargetBacklog befinden sich die SalesTargets, bestehend aus potentiellen Neukunden und Unternehmen bei denen man sich aktuell gegen eine weitere Betreuung entschieden hat.

Sofern man sich entscheidet ein SalesTarget in der Zukunft zu betreuen, wird ein SalesTargetQuotient (STQ) mittels eines Refinements gebildet (siehe SalesTargetSelection). Besitzt ein Team die Kapazität (Salesvolume) ein weiteres SalesTarget zu betreuen, so wird das SalesTarget mit der passenden "estimated Salesvolume" (geschätzter Vertriebsaufwand) und dem höchsten

STQ ausgewählt - also mit dem höchstmöglichen, risikobereinigtem Ordervolumen. Zur Risikoverteilung können auch mehrere neue SalesTargets ausgewählt werden, sofern diese dem zur Verfügung stehenden Salesvolume entsprechen. Das SalesTarget wird einem Team (ggf. auch einem festen Mitarbeiter) zugeordnet, wo es während der kompletten Betreuungszeit verbleibt. Über jedes zugeordnete SalesTarget wird beim OKR-Review berichtet, damit einzelne Teams keine potentiellen Kunden horten. Entscheidet man sich zukünftig gegen eine Betreuung, dann wird der Issuetype SalesTarget erneut ins Backlog verschoben.



SalesBacklog

SalesBacklog: OKRs wurden anhand des Purpose und der Moals für den OKR-Zyklus im OKR-Backlog definiert. Besteht eine Einigkeit über die generellen Objectives und Key Results, so werden diese aus dem OKR-Backlog in das SalesBacklog überführt. Die SalesTeamLeader sind dafür verantwortlich, dass die vorhandenen Items in diesem Backlog grundsätzlich priorisiert und inhaltlich befüllt sind. Unterstützung bei dem Vorgehen bieten OKR Master und / oder das Unternehmensmanagement.

Während des SalesSprint Planning Meetings erarbeitet das SalesTeam mit dem SalesTeamLeader aus den im SalesBacklog befindlichen Objectives und Key Results handelbare Aufgaben, welche man als SalesStories bezeichnet. (Anmerkung: Wenn Sie diesen Satz verstanden haben, dann können Sie relativ sicher sein, bis hierhin alles aufmerksam gelesen zu haben).



SalesSprintBacklog

SalesSprintBacklog: Das SalesSprintBacklog beinhaltet die Aufgaben, welche notwendig sind, um das Sprintziel zu erreichen. Innerhalb des SalesSprint Planning Meetings werden neben der Definition der SalesStories diese in das Backlog für den kommenden SalesSprint übernommen. Das Team achtet darauf, dass die Aufgaben, Objectives und Key Results innerhalb des nächsten Sprints realistisch umsetzbar sind. Es ist jederzeit möglich in Abstimmung mit dem SalesTeamLeader Änderungen an dem SalesSprintBacklog durch das SalesTeam vorzunehmen. Das SalesSprintBacklog ist jederzeit auf dem aktuellen Stand zu halten, so dass am Ende des Sprints alle zugeordneten Aufgaben, Key Results und Objectives als erledigt gekennzeichnet werden können.

Im Sales gibt es immer wieder unvorhersehbare Vorkommnisse, so dass eine Einplanung eines Puffers notwendig ist, um die definierten Ziele zu erreichen. Je planbarer die Aktivitäten sind, umso kleiner ist dieser Puffer, so dass die Größe unternehmensspezifisch ausfallen muss. Die Aufgaben, welche den Puffer füllen, werden im Lauf des SalesSprints erfasst und der damit verbundene Aufwand (SalesPoints) eintragen. Die notwendige Größe des Puffers ist im Lauf der Zeit ein Erfahrungswert des Unternehmens. Wird der Puffer regelmäßig zu klein gewählt, fallen am Ende des Sprints Aufgaben heraus, so dass auch Key Results und Objectives in Gefahr geraten können. Bei einem regelmäßig zu großem Puffer besteht die Gefahr, dass Teams sich zum Ende eines Sprints ausruhen oder es werden aus häufig aus dem SalesBacklog weitere Elemente hinzugefügt.

Die Anordnung der einzelnen Aufgaben dient zur Selbstorganisation des Teams. Die Darstellung ist je nach verwendetem Toolset unterschiedlich. Dieses kann ein IT-gestütztes Kanban-Board sein, aber auch durch PostIts visualisiert werden. Erledigte Elemente erhalten einen finalen Status, so dass mittels BurnDown-Charts (im Vertrieb gerne auch BurnUp) der Fortschritt jederzeit gemessen werden kann. So erkennt man frühzeitig, wenn SalesSprint-Ziele in Gefahr geraten. Es ist darüber hinaus auch ein Austausch von Elementen während eines Sprints legitim, was in Absprache mit dem SalesTeamLeader zu erfolgen hat.

WICHTIG: Bei der Zuteilung der Aufgaben muss zwingend darauf geachtet werden, dass für jeden Mitarbeiter nur eine geringe Anzahl SalesSprintBacklog-Items (Einzelaufgaben) in der aktuellen Bearbeitung sind. Idealerweise genau eines! Die Konzentration auf eine spezifische Aufgabe verhindert Multitasking. So schön es auch sein mag, dass man behauptet multitaskingfähig zu sein, so ist das Singletasking immer noch deutlich effizienter und effektiver. Sollte der Zustand eintreten, dass ein Mitarbeiter mehrere Tasks (Items) parallel in Bearbeitung hat, so gilt als höchste Priorität wieder zum Singletasking zurückzukehren und sei es dadurch, dass eine Aufgabe erneut als "To-Do" gekennzeichnet wird.

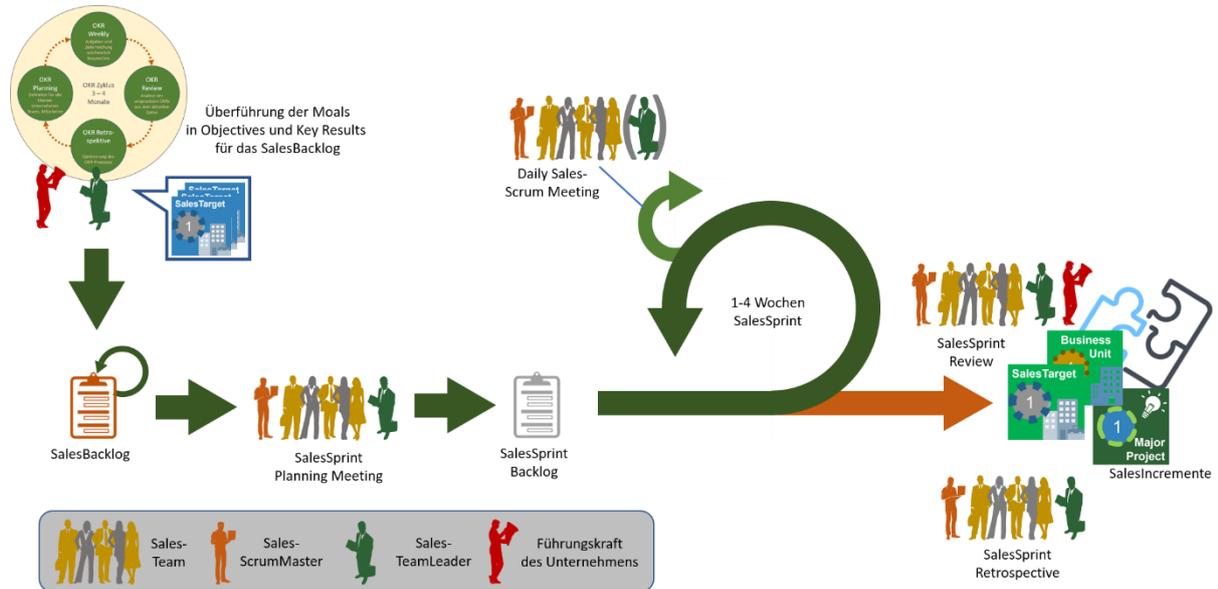


SalesIncrement: In der Entwicklung spricht man von einem ProductIncrement, was auf Grund der Begrifflichkeit hier nicht zum Einsatz kommt.

Das SalesIncrement ist das Ergebnis eines Sprints (in skalierenden Systemen ggf. von einer Sprintfolge) und zeigt finale Arbeitsergebnisse auf. Ist ein Arbeitsergebnis gemäß den Vorgaben erreicht, so spricht man von einer "Definition of Done" (DoD, siehe weitere agile Bestandteile), welche erreicht wurde. Das SalesIncrement wird von den jeweiligen Mitarbeitern im Rahmen des SalesSprint Reviews vorgestellt. Bei der Betrachtung des

SalesIncrements findet ein Vergleich mit der initialen Planung statt. Sofern Abweichungen vom SalesSprintBacklog zum SalesIncrement vorliegen, so sind diese zu betrachten. Haben beispielsweise am Ende eines Sprints noch SalesSprintBacklog-Items nicht die DoD erreicht, so kann ein SprintOver entstehen. Ein SprintOver kennzeichnet Elemente, die man in den kommenden Sprint mitnimmt oder wieder ins Backlog verschiebt. Es besteht allerdings die Gewissheit, dass bei der Planung des SalesSprintBacklogs Fehler entstanden sind. Entstehen diese Fehler sporadisch, kann man entscheiden, dass dieses akzeptiert wird. Bei einer Häufung muss sich das Team beim Planning hinterfragen.

Ablauf im Scrum



Rollen im Scrum

Die Rollen wurden für die Adaption im Sales entsprechend angepasst, dennoch bleibt die Bedeutung ähnlich zu der in der Softwareentwicklung.

Führungskraft des Unternehmens (alias Business Owner): Dieses können Niederlassungsleiter, Vertriebsleiter oder Unternehmenseigner sein. Diese Mitarbeiter sind an zwei Stellen des Scrum-Zyklus wichtig. Zum einen bei der Definition der OKRs bzw. Moals und beim SalesSprint Review, an welchem sie teilnehmen können, um jederzeit über die Ergebnisse informiert zu sein. Bei sehr großen Vertriebsorganisationen ist es möglich, dass die Führungskräfte nicht an jedem Sales Sprint Review teilnehmen, sondern nur bei dem OKR Review.

SalesTeamLeader (alias ProductOwner): Der SalesTeamLeader (man könnte die Position auch als SalesOwner benennen) ist als erstes das Bindeglied zu den Business Ownern. Seine Aufgabe ist vielfältig. Er gleicht mit der oberen Führungsebene ab, welche SalesTargets betreut werden sollen. Dieses beginnt bei der Benennung der SalesTargets für die Refinements (Highlevel, tiefere Betrachtung) bis zur fortlaufenden Betreuung eines Unternehmens. Der SalesTeamLeader hat dabei sämtliche Kunden im Überblick und ist für den Inhalt der SalesStories verantwortlich. In der Planung (siehe unten: SalesSprint Planning Meeting) übergibt der SalesTeamLeader die Anforderungen an sein SalesTeam. Wichtig dabei ist, dass das SalesTeam mitentscheidet, welche SalesTargets betreut werden und welchen Objectives und Key Results man sich widmet. Der SalesTeamLeader ist verantwortlich für das SalesBacklog. Das SalesSprintBacklog liegt in der Verantwortung des Teams, allerdings müssen Änderungen mit dem SalesTeamLeader abgesprochen werden. Am Ende eines Sprints nimmt der SalesTeamLeader am Review teil, in welchem das Team die erreichten Ergebnisse mitteilt. Diese Ergebnisse werden durch den SalesTeamLeader abgenommen, allerdings hat er jederzeit das Recht qualitativ minderwertige Ergebnisse abzulehnen.

SalesScrumMaster (alias ScrumMaster): Der SalesScrumMaster trägt die Verantwortung für den kompletten agilen Ablauf aus der Sicht der Teams. Er achtet darauf, dass die Methode korrekt implementiert und umgesetzt wird. Als Facilliator ist er dabei ein Vermittler und Unterstützer des Teams. Dabei ist seine Aufgabe das maximale Nutzen anzustreben und ständig an der Optimierung der Abläufe Verbesserungen vorzunehmen. Kommt es zu einem Hemmnis des Informationsflusses zwischen SalesTeamLeader und dem Team, greift er ebenso ein und beseitigt Hindernisse, um das Team zu schützen. Seine Aufgabe ist es in dem Zusammenhang das Team selbstbestimmt und gemeinsam agieren zu lassen.

SalesTeam (alias DEV-Team): Das Team übernimmt selbstbestimmt Objectives und Key Results, definiert flankierende Aufgaben und übernimmt diese in den SalesSprints. Die Planungen dazu werden gemeinsam durchgeführt und man committet sich entsprechend auf die Sprintziele (gemeinsam mit SalesTeamLeader und SalesScrumMaster). Das Team hat das Recht ein SalesTarget abzulehnen, es zu verschieben oder an ein anderes Team zu übergeben. Jedoch sollte eine schlüssige Begründung vorliegen. Wird das Team "gezwungen" bestimmte SalesTargets zu betreuen, wird es die damit verbundenen Ziele nur halbherzig umsetzen. Wichtig ist das selbstbestimmte Handeln des Teams. Um für das Unternehmen die richtigen Ergebnisse zu erzielen, muss das Team natürlich darüber ins Bild gesetzt werden. Das SalesTeam trägt die Verantwortung für die Ergebnisse, die aus dem SalesSprint resultieren.

SalesScrum-Regelmeetings

Identisch zu Scrum (und auch zum OKR-Zyklus) gibt es vier Regelmeetings, die während eines Sprints (Zeiteinheit, in welcher Arbeiten erledigt werden / ein bis vier Wochen) abgehalten werden. Diese sind "SalesSprint Planning Meeting", "Daily SalesScrum Meeting (Standup)", "SalesSprint Review" und "SalesSprint Retrospective".

SalesSprint Planning Meeting	
Wann	Zu Beginn eines Sprints
Dauer	~1 Stunde je Sprintwoche
Teilnehmer	SalesTeamLeader, SalesTeam, SalesScrumMaster
Vorbereitung	Der SalesTeamLeader priorisiert mit der Führungsebene die Targets, welche im Sprint abgedeckt werden sollen und ordnet die Inhalte im General Backlog entsprechend.
Inhalt	Das Team schätzt den Aufwand der Einzeltasks des Sprints ab und plant diese entsprechend in den Sprint ein.
Ergebnis	Der Sprint ist geplant und die Arbeit kann beginnen. Wichtig ist die Einplanung eines Puffers für unerwartbare Aufgaben.

Daily SalesScrum Meeting (Standup)	
Wann	Täglich (zu Arbeitsbeginn)
Dauer	15 Minuten (stehend!)
Teilnehmer	SalesTeam, SalesScrumMaster, (Optional: SalesTeamLeader)
Vorbereitung	-
Inhalt	Jedes Teammitglied beantwortet knapp folgende Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Was habe ich seit gestern zur Erreichung des Ziels getan? • Was mache ich bis morgen das Sprint-Ziels zu unterstützen? • Was behindert mich oder das Team daran, das Sprint-Ziel zu erreichen?
Ergebnis	Das Meeting dient der Synchronisation der Aufgaben und ist <u>kein Statusmeeting</u> (ggf. gesondert ansetzen, falls erforderlich)

SalesSprint Review	
Wann	Zum Ende eines Sprints
Dauer	~0,5 Stunden je Sprintwoche
Teilnehmer	SalesTeamLeader, SalesTeam, SalesScrumMaster, Führungskraft
Vorbereitung	Das Team bereitet gemeinsam mit dem ScrumMaster die Ergebnisse des Sprints auf.
Inhalt	Innerhalb des Reviews werden die Sprintergebnisse präsentiert, hinterfragt und bewertet. Diese Ergebnisse und erreichten Ziele werden vom TeamLeader und Führungskraft abgenommen. (Inspect)
Ergebnis	In das Backlog werden neue Inhalte aufgenommen, die aus der Erreichung oder Nichterfüllung der Ziele resultieren, welche im kommenden Planning Berücksichtigung finden. (Adapt)

SalesSprint Retrospective	
Wann	Zum Ende eines Sprints, aber nach dem Review
Dauer	~1 Stunde
Teilnehmer	SalesTeam, SalesScrumMaster, (das Team entscheidet über die Teilnahme des SalesTeamLeaders)
Vorbereitung	
Inhalt	Die Retrospective ist ein regelmäßiges Meeting, bei dem Prozesse, Werkzeuge, Fähigkeiten, Beziehungen, Herausforderungen und Erfahrungen reflektiert werden. Das entstehende Feedback gibt die Möglichkeit Verbesserungen für einen selbst oder das Team als Ganzes herbeizuführen. <u>WICHTIG: „What happend in the Retro, stays in the Retro“</u>
Ergebnis	In das Backlog werden neue Inhalte aufgenommen, die aus der Erreichung oder Nichterfüllung der Ziele resultieren, welche im kommenden Planning Berücksichtigung finden. (Adapt)

5.3. Agile Boards

Agile Boards sind im eigentlichen bereits Bestandteil des Toolings und weniger der Methode, allerdings ein so wesentlicher Bestandteil, dass diese Erwähnung finden müssen. Bereits die kennengelernten Backlogs sind über solche Boards zu steuern, was aber auch für Elemente der OKRs und Scrum gilt. Die Arbeit mit agilen Boards ist bei agilen Mitarbeitern genauso selbstverständlich wie die die Nutzung eines Mail- oder CRM-Systems, sowie dem Telefon.

Unternehmen bleibt es selbst überlassen, wie diese Boards aufgebaut werden. Dieses beinhaltet die zu betrachtenden Elemente (Issuetypes) und den Arbeitsablauf, welche diese durchschreiten (Workflows). Zu beachten ist, dass die Ebenen der Elemente und der Workflows möglichst selbsterklärend, eindeutig und nicht ausufernd sind.

Sprint- und Kanban-Boards für die Erledigung der Aufgaben



Die Darstellung der einzelnen Boards ist gar nicht so unterschiedlich. Ein Kanban-Board wird kontinuierlich

weitergepflegt und unterliegt nicht einer Sprintplanung. So kann es durchaus hilfreich sein, wenn Sie für gewisse Tätigkeiten ein solches Board benutzen.

Ein Sprint-Board ist vom Aufbau zunächst sehr ähnlich, aber alle darin enthaltenen Aufgaben, Ziele oder Planungselemente sind in Bezug auf den Sprint zu setzen und somit zeitlich begrenzt.

In der einfachsten Form dieser Boards sind drei Status zu beachten:

- Open (zu erledigen): Hier finden sich alle Aufgaben, die noch nicht begonnen wurden (bei Sprints die zugeordneten Elemente im Sprintbacklog). Diese Aufgaben sollten priorisiert werden. Dieses kann über ein Datum erfolgen oder der Wichtigkeit. Das SalesTeam und jedes einzelne SalesTeamMitglied entscheiden wem die Tätigkeiten zugeordnet werden. Dieses kann im Rahmen des SalesSprintDaily besprochen werden.
- In Progress (In Bearbeitung): In dieser Spalte sind alle Tätigkeiten die genau jetzt in Bearbeitung sind. Die Anzahl wird dabei limitiert, so dass jeder im SalesTeam zu einem bestimmten Moment idealerweise nur eine einzige Tätigkeit ausführt. So manch einer rühmt sich damit multitaskingfähig zu sein, aber jemand der Singletasking konzentriert verfolgt, wird am Ende mehr erledigen können.
- Done (Erledigt): In dieser Spalte sind alle Aufgaben die erledigt wurden. In einem SprintBoard bleiben diese bis zu SalesSprintReview erhalten. Das SalesTeam berichtet am Ende über alle Aufgaben, die in dieser Spalte stehen, bevor diese aus der Betrachtung genommen werden.

Die Status sind beliebig erweiterbar, jedoch sollte man dahinter einen Workflow definieren. Dennoch ist in dem Fall weniger oft mehr, denn ein aufgeblähter Workflow bedeutet einen höheren Aufwand bei der Pflege. Daher ist genau zu überlegen, welche Status ein Unternehmen benötigt, um eine Eindeutigkeit in der Betrachtung zu erhalten. Jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit erhalten sich seine Boards individuell anzupassen.

Je nach Ausmaß kann man dieses insoweit erweitern, dass für die Mitarbeiter ein Dashboard erstellt wird, welches alle Ebenen des Handelns abdeckt, mit Schnittstellen zu einem CRM-System, so dass kein Wechsel von Applikationen erfolgen muss. Eine solche Anpassung ist allerdings relativ kostenintensiv, vor allem wenn die Individualität für die Mitarbeiter erhalten bleiben soll.

So sollte ein operativer Sales-Mitarbeiter nur seine eigenen Tasks auf seinem Kanban-Board haben.

Beispiel-Boards für das SalesTargetBacklog

SalesTargetBoard		
Backlog	Zugeordnet	Erledigt
<p>Order 0</p> <p>Prio ↑</p> <p>STQ 2.9est</p> <p>Otto GmbH & Co KG</p>	<p>Order ↑</p> <p>Prio ↑↑</p> <p>STQ 2.5</p> <p>Deutsche Bahn AG</p>	<p>Order 0</p> <p>Prio ↓↓</p> <p>STQ 0</p> <p>Wirecard AG</p>

Das SalesTargetBacklog soll an dieser Stelle aufzeigen, wie einfach es ist, mittels Boards relevante Informationen aufzuzeigen. In dem Board befinden sich für unterschiedliche Kunden jeweils eine Karte.

Auf diesen Karten sind folgende Informationen:

- Unternehmensname
- bisheriges Ordervolumen - Eine Darstellung des genauen Umsatzes oder Deckungsbeitrags ist ebenso denkbar
- Priorität in der Betreuung
- Betreuender Mitarbeiter
- SalesTargetQuotient - Mit dem Anhang „est“ ist dargestellt, dass der Wert nicht auf realen Zahlen basiert, sondern eine "Estimation" (Schätzung) vorgenommen wurde.

Für die einzelnen Kunden lässt sich ableiten:

SalesTarget Otto GmbH & Co KG: Bei der Analyse des SalesTargets ist ein Wert ermittelt worden, der eine Betreuung des potentiellen Kunden empfehlenswert macht. Noch ist kein Mitarbeiter zugeordnet, aber die Priorität zeigt an, dass es sich um ein SalesTarget handelt, welches zeitnah zugeordnet werden sollte. Noch befindet sich daher das SalesTarget im Backlog. Hat nun ein Team oder Mitarbeiter die notwendige Kapazität, kann die Kundenakquise beginnen.

SalesTarget Deutsche Bahn AG: Die Deutsche Bahn AG ist einem SalesMitarbeiter zugeordnet, dessen Bild in der Karte erscheint. Der STQ basiert nicht mehr auf Schätzungen, sondern es sind bereits Aufträge vorhanden, was der Orderpfeil anzeigt. Durch den guten realen STQ ist auch die Priorität auf dem Kunden als sehr hoch einzustufen.

wirecard AG: Jedes Unternehmen, bei dem man Aufträge generieren kann, ist nicht mit diesem Status zu versehen. den Status "erledigt" erhält ein Unternehmen nur im Fall, dass man unternehmenspolitisch mit diesem SalesTarget nicht zusammenarbeiten möchte oder dieses insolvent ist. Dieses scheint bei wirecard der Fall zu sein.

Diese Boards sind nicht nur geeignet, um den Ist-Stand anzuzeigen und Planungen vorzunehmen. Wird aus dem Beispiel die Otto GmbH zugeordnet (nur durch hinterlegen des zuständigen Sales-Mitarbeiters), dann verschiebt sich die Karte automatisch in den Status "zugeordnet". Der Mitarbeiter erhält eine Information, (z.B. E-Mail) dass das SalesTarget ihm zugeordnet wurde und in seinem Dashboard erscheinen Aufgaben und Ziele (OKRs) in Zusammenhang mit der Akquise. Sofern nicht bereits im Vorfeld eingeplant, kann das SalesTarget ab sofort betreut werden. Unternehmen können mittels gut gepflegten Boards den administrativen Aufwand innerhalb einer Salesorganisation minimieren und Abläufe automatisieren.

5.4. Weitere agile Bestandteile

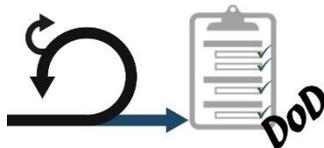
Die weiteren agilen Bestandteile werden oftmals mit unterschiedlichen Methoden in Verbindung gebracht und sind mehr oder weniger fest mit diesen Verbunden. So spricht man im Scrum relativ häufig von der "Definition of Done", aber selten von der "Definition of Ready". Der Einsatz der Bestandteile ist empfehlenswert und diese sind entsprechend hilfreich, allerdings ist den Unternehmen überlassen, ob diese eingesetzt werden.

Definition of Ready (DoR) und Definition of Done (DoD)

Die Definition of Ready (DoR) und die Definition of Done (DoD) werden in der agilen Softwareentwicklung genutzt, um den Planungszustand darzustellen und können für den Sales sehr gut adaptiert werden. Sie helfen bei Planungen und Abschlüssen von OKR- oder SalesSprint-Zyklen.

Definition of Ready: Planungselemente werden als "Fertig zur Bearbeitung" gekennzeichnet, wenn ein bestimmter Reifegrad der Bearbeitung gegeben ist. Dieses bezeichnet man als Definition of Ready (DoR). Im SalesTargetBacklog oder SalesBacklog befinden sich wie beschrieben die Kunden und potentiellen Kunden mit allen dazugehörigen Zielen und Aufgaben. Die Aufgaben, welche zu den Key Results führen, können Analysen, Akquisecalls, abzugebende Angebote und viele weitere Dinge sein, da jedes Unternehmen selbst entscheiden muss, welche "Issuetypes" genutzt werden. Das Team definiert, was die DoR beinhaltet.

Angenommen ein SalesTarget wurde analysiert und vor der Akquise müssen noch eine Reihe von Aufgaben erstellt werden, bevor die eigentliche Betreuung beginnen kann. Final muss ggf. der SalesTeamLeader beurteilen, ob der Start der Betreuung vollzogen werden kann und seine Freigabe erteilen. Mittels dieser Freigabe ist dann die DoR erreicht und die folgenden Aufgaben können eingeplant werden.

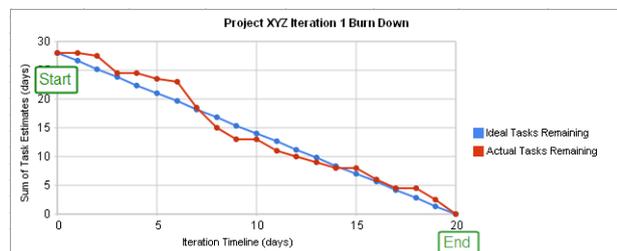


Die Definition of Done (DoD) kennzeichnet Planungselemente die während eines Sprints bereits erledigt wurden.

Nehmen wir wieder das Beispiel der Analyse aus der DoR. Das SalesTeam führt diese Analyse durch und nachdem alle Einzeltasks erledigt wurden und der SalesTeamLeader diese abgenommen hat,

ist die DoD erreicht. Wie Sie an dem Beispiel erkennen, ist das Erreichen der DoD der Analyse gleichzeitig die DoR für Folgeaktivitäten.

Ist eine Tätigkeit abgeschlossen (DoD erreicht), dann der dafür verwendete Aufwand (SalesPoints) dem Sprint gutgeschrieben. In der Softwareentwicklung ist das Ziel in einem Burn-Down-Chart (siehe Bild, Quelle Wikipedia) in der Form dargestellt, dass die Anzahl der zu erledigenden SalesPoints sich bis zum Sprintende verringern. Die blaue Linie zeigt dabei den prognostizierten Fortschritt an und die rote Linie visualisiert die tatsächlich erbrachten SalesPoints. Bei einer guten Sprint-Planung (dazu braucht es etwas Erfahrung) erreicht das SalesTeam alle Sprintziele und sowohl die prognostizierten wie auch die tatsächlich erreichten SalesPoints sind identisch.



Im Vertrieb mögen viele Mitarbeiter lieber ein Burn-Up-Chart, da die Entwicklung dann nach oben zeigt. Im Endeffekt Geschmackssache.

Elemente welche die DoD nicht erreicht haben werden wieder ins SalesBacklog verschoben und können beim nächsten SalesSprint erneut eingeplant werden. Das Team muss allerdings in der SalesSprintReview Stellung beziehen, warum die DoD für die einzelnen Elemente nicht erreicht werden konnte.

Most Viable Product (MVP)

Das Most Viable Product (MVP) ist laut Definition des "minimal überlebensfähige Produkt und bedeutet im Vertrieb das absolute Minimum dessen, was zum Überleben der Organisation notwendig ist. Die Planungselemente, welche als MVP beschrieben werden, sind daher primär zu erfüllen.

Ursprünglich kommt der Begriff MVP aus dem Lean-Management und wurde 2001 von dem Unternehmen Frank Robinson geprägt und wird gerade von StartUps angewendet um mit möglichst wenig Aufwand eine Marktlücke getestet werden soll und um die Produkte möglichst schnell dem Markt zur Verfügung zu stellen. Nehmen wir das bekannte MoSCoW-Prinzip, so geht es nur um die Erfüllung der "Must Haves". Adaptiert auf den Sales bedeutet dieses, dass SalesSprints ebenso nach MoSCoW befüllt werden. Es gilt die essentiellen Elemente zu finden, welche das Minimum der Zielerreichung bedeuten.

Betrachtet man Umsätze (bzw. Deckungsbeiträge), dann wird die Deutung relativ einfach. Das Umsatzziel eines SalesTeams beträgt während eines Sprints 100.000,-€. Dieses Team hat drei Abschlussoptionen mit jeweils einem Umsatz von 50.000,-€ und zehn Optionen mit je 20.000,-€ Umsatz. Jede dieser Optionen hat erfahrungsgemäß eine Abschlusswahrscheinlichkeit von 30%. Werden die Optionen mit der Wahrscheinlichkeit multipliziert, sollte rechnerisch ein Umsatz von 105.000,-€ erreichbar sein.

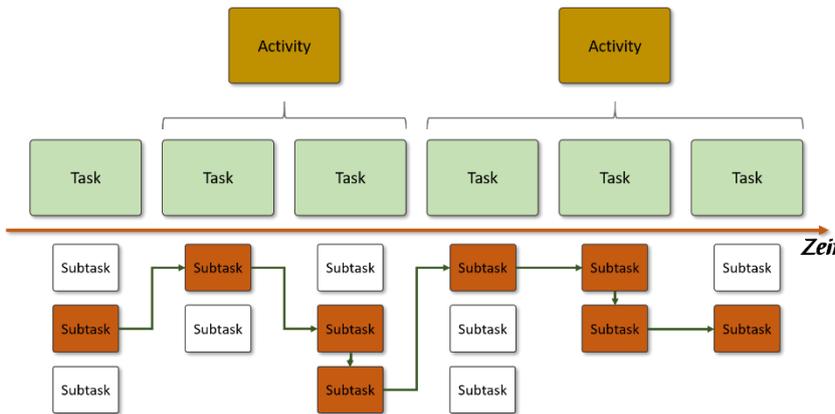
Natürlich wird das SalesTeam alles daransetzen, dass die Abschlüsse generiert werden, welche auf den großen Umsätzen beruhen. Durch diesen Fokus auf das MVP - also den großen Abschlüssen - kann es gelingen, dass die Wahrscheinlich für den Erfolg für diese drei Optionen auf 40% steigen, so dass im Durchschnitt ausmultipliziert ein Umsatz von 120.000,-€ erreichbar erscheint. MVPs sind nicht denkungsgleich mit dem Ziel, aber es sind die Elemente die im höchsten Maß auf die Erreichung einzahlen.

Im Sales sind nicht nur die Umsätze und Deckungsbeiträge zwangsweise das MVP, auch wenn diese dem messbarsten Ergebnis von Vertriebsfolgen entsprechen. Besitzt ein SalesTeam für einen geplanten Sprint wenige bis keine Abschlusschancen, sind andere Aktivitäten als MVP zu definieren, um zeitnah wieder in die Lage zu kommen Erfolge zu generieren. Erneut gilt, dass das Team in der Verantwortung steht in Bezug auf die Objectives und Key Results. Führungskräfte sollten nicht dazu tendieren Micromanagement zu betreiben.

SalesStoryMapping

Innerhalb des Sales-Zyklus werden für die Aktivitäten Stories erstellt, welche abgearbeitet werden sollen. Wenn sich dennoch Aufgabenpakete ergeben, welche eine größeren Zeiträumen als den Sales-Zyklus umfassen, hilft SalesStoryMapping bei der Aufteilung.

Ein solcher Umstand tritt beispielsweise bei einer Ausschreibung ein, wenn Mitarbeiter eines SalesTeams mehrere Wochen benötigen, um diese zu beschreiben.



Beim SalesStoryMapping beginnt man zunächst mit den Tasks. Horizontal werden sequenziell alle ausschreibungsrelevanten Bestandteile nebeneinander aufgelistet, so dass diese eine Geschichte (Story) ergeben. Es ist zu empfehlen das StoryMapping nicht allein durchzuführen, um

andere Sichtweisen zu erhalten und miteinander über die anstehenden Aufgaben ins Gespräch zu kommen.

Ist die Auflistung erstellt, werden Aktivitäten (Activities) gebildet, um die Bearbeitung eingruppiert zu können. In der Softwareentwicklung ist es ratsam, dass jede Activity im einzelnen releasefähig ist, was im Kontext des Ausschreibungsbeispiels außer Acht gelassen werden kann.

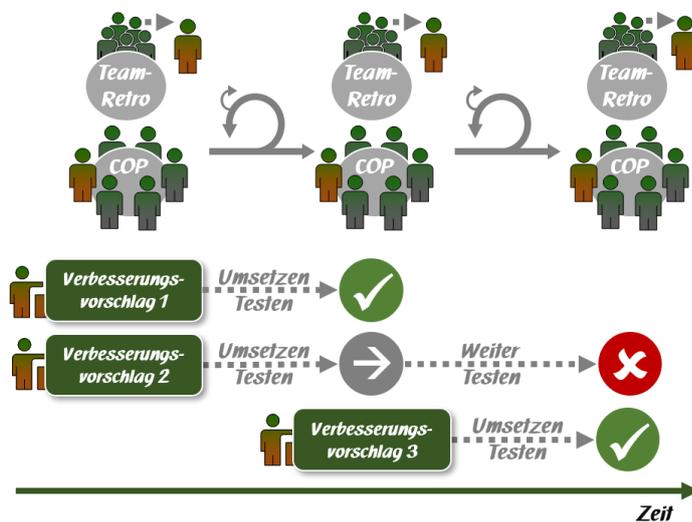
Unterhalb der Tasks werden die Details aufgelistet, welche auch unterschiedliche Variante der Bearbeitung beinhalten können. In einer Ausschreibung ist es durchaus möglich, dass unterschiedliche Kriterien mehr oder weniger gewichtet werden und wenn ein Unternehmen alle Elemente auf qualitativ höchstmöglichem Niveau bearbeiten möchte die zur Verfügung stehenden Kapazitäten nicht ausreichen. Durch die unterschiedlichen Varianten ist es möglich sich darauf zu konzentrieren, was machbar ist und den höchsten Wert im Sinne des Kundennutzens widerspiegeln. Andere Subtasks müssen hintereinander ausgeführt werden, um das gewünschte Ergebnis für die Ausschreibung zu erhalten. So entsteht das Big Picture der anstehenden Aufgabe, in diesem Fall der Ausschreibung.

Die Subtasks mit deren Aufwand und Zeitbedarf werden an der Zeitachse ausgerichtet. Vor der Abgabe der Ausschreibung wird ein ausreichend großer Puffer eingesetzt, um auf kurzfristige Änderungen oder Fehleinschätzungen des Aufwands reagieren zu können. Die einzelnen Tasks mit deren zu bearbeiten Subtasks werden so geschnitten, dass möglichst die dazugehörigen Aktivitäten in einen Sprint passen. Ist ein Aktivitäten-Task-Subtask-Paket immer noch zu groß für einen Sprint, wird der Vorgang für die betreffende Aktivität wiederholt.

Man erhält schließlich eine Roadmap, wann welcher Teil der Ausschreibung (Aufgabe) fertig gestellt sein soll. Es wird darauf geachtet, dass innerhalb eines Sprints die Aktivität final abgeschlossen ist. Bei einer Ausschreibung kann so etwas auch das Review durch die Geschäftsführung sein. Die Unternehmensleitung wird es dem Mitarbeiter danken, wenn dieser die Ausschreibung nicht am Abend vor der Abgabe zum Review auf den Tisch legt. Während der Bearbeitung kennen die mit der Ausschreibung beschäftigten Mitarbeiter jederzeit den aktuellen Status, was Auswirkungen auf das SalesSprintPlanning hat. Liegt man in der Bearbeitung zurück, muss das SalesTeam mehr Kapazitäten bereitstellen, um die Abgabe nicht zu verpassen. Sollte man voraus sein, dann können Kapazitäten freierwerden, welche für andere Aktivitäten genutzt werden.

Community of Practice

Eine methodische Community of Practice (CoP) dient teamübergreifend zur Abstimmung über methodische Änderungen innerhalb einer Salesorganisation. Dabei wird in regelmäßigen freiwilligen Zusammenkünften über Neuerungen diskutiert und über deren Umsetzung entschieden.



Ein entscheidendes Merkmal der agilen Arbeitsweise ist die kontinuierliche Verbesserung. Diese Verbesserung wird nicht herbeigefügt, indem sich das Management neue Methoden ausdenkt, wie der Vertrieb zu funktionieren hat, auch wenn der Change und das Leadership weiterhin in deren Händen verbleibt.

Eine Möglichkeit ist die SalesTeam Retrospektive, in welcher das SalesTeam gegenüber dem SalesScrumMaster Impediments (Hindernisse) äußert. Der SalesScrumMaster räumt nach

Möglichkeit die Hindernisse beiseite und entwickelt mit Teambezug die Methoden weiter.

Neben der Team-Retro und den Änderungen muss es noch eine Ebene geben, welche für das komplette Unternehmen die Möglichkeit der Verbesserung beinhaltet. Dafür wird eine methodische Community of Practice einberufen. Es ist darauf zu achten, dass dieses regelmäßige Meeting kein Tagesgeschäft beinhaltet, denn es geht nur um die Methodik.

An der CoP kann jeder teilnehmen und die Teilnahme ist freiwillig! Für die CoP bietet sich der Freitag in den Nachmittagsstunden an, wenn die meisten Kunden ohnehin schlechter erreichbar sind. Es besteht jedoch keine zeitliche Vorgabe über die Häufigkeit der CoP. Nach einer Einführung der Gesamtmethode bietet es sich ein wöchentlicher Zyklus und bei Festigung der Methoden ein größerer Abstand. Kollegen in den unterschiedlichen Niederlassungen sind Videokonferenzsysteme bereitzustellen, damit wirklich alle teilnehmen können.

Zwischen zwei CoPs können die Mitarbeiter Themen sammeln. Derjenige der ein Thema einreicht (bspw. Ausdehnung eines SalesSprint auf 4 Wochen) beschreibt das Thema grob, damit auch andere Mitarbeiter dieses im Vorfeld einsehen können. Ob die Themen in einem Tool als Tickets gesammelt oder PostIts auf einer Wand verwendet werden, bleibt dem Unternehmen überlassen.

In dem Meeting stellt dann dieser Mitarbeiter sein Thema kurz (timeboxed) vor und den Grund, warum dieses vorgebracht wird. Es werden nur die Themen vorgestellt, bei denen der Ersteller zugegen ist. In Folge wird das Thema zur Diskussion (ebenfalls timeboxed) gestellt. Die CoP hat nun folgende Alternativen, um mit einer Anpassung umzugehen:

- Vertagen - Der Zeitpunkt ist aktuell falsch, um sich damit zu beschäftigen, aber es wird ein neuer Termin zur Behandlung gesetzt.
- Prüfen - Für eine Entscheidung werden zusätzliche Informationen benötigt. Wer diese beibringen muss, wird in der CoP definiert. Dieses sollte vor allem dann gewählt werden, wenn unterschiedliche, unvereinbare Meinungen vorherrschen.
- Testen - Die Neuerung in der Methodik wird temporär eingeführt. Die Teams berichten nach einem bestimmten Zeitraum (zumeist bei der nächsten CoP), ob dieses Vorgehen Vorteile oder Nachteile mit sich bringt.
- Ablehnen - Es wird keine Änderung am aktuellen Vorgehen vorgenommen. Die Ablehnung kann direkt in der CoP erfolgen oder nach vorhergehendem Test. Hier bietet es sich an, dieses zu dokumentieren, damit identische Themen nicht immer wieder vorgetragen werden. Ändern sich Rahmenbedingungen ist ein erneutes Vortragen legitim.
- Zustimmen - Der neue Ansatz wird wie vorgeschlagen umgesetzt. Dieses kann direkt in der CoP oder nach einem vorherigen Test entschieden werden. Die Änderungen werden dokumentiert.

Jeder Teilnehmer an der CoP hat das identische Stimmrecht! Nur wenn die Ergebnisse der CoP die Unternehmensziele gefährden, ist ein Vetorecht der Unternehmensführung gegeben. Die Mitarbeiter wissen im Lauf der Zeit selbst oft besser, wie sie miteinander erfolgreich arbeiten.

5.5. SalesPoints & SalesSprintPlanning

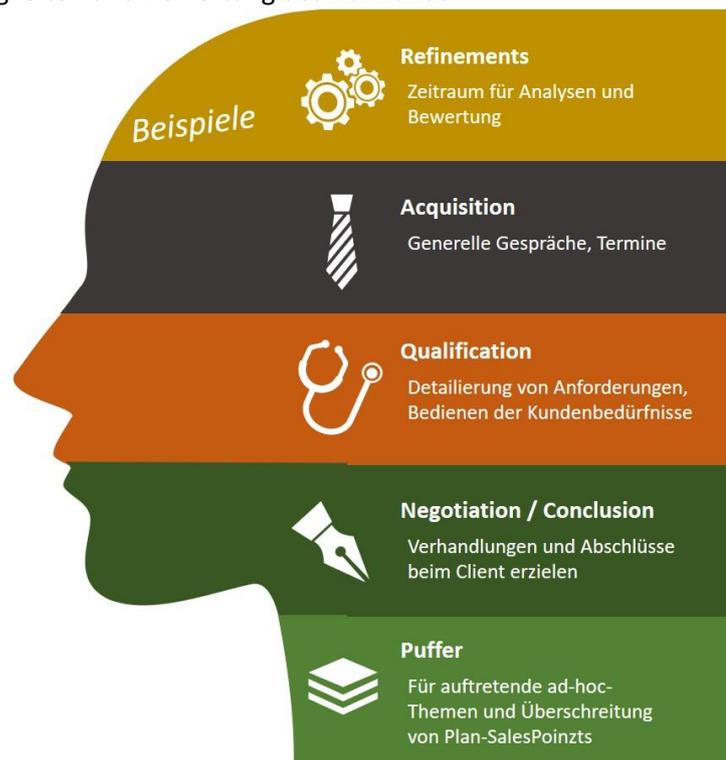
SalesPoints sind die Maßeinheit des Sales-Aufwands. Sie werden analog der StoryPoints in agilen Projekten verwendet. Grundsätzlich ist der Ansatz nicht mehr nach Tagen oder Stunden die Kapazität eines Teams zu bemessen. Jeder Mensch hat unterschiedliche Fähigkeiten und ein unterschiedliches Tempo in der Bearbeitung einzelner Aktivitäten.

Jeder Mitarbeiter und in Summe jedes Team erreicht eine bestimmte Anzahl von SalesPoints, welche zu einer SalesVelocity über einen spezifischen Zeitraum führt (SalesSprint). Die Velocity wird genutzt, um die entsprechenden Zeiträume zu beplanen. Erfahrungsgemäß sind die Einschätzungen zu Anfang ungenau. Je länger diese Form der Einteilung genutzt wird, umso genauer werden die Schätzungen.

Wenn zwei Mitarbeitern eine Analyse durchführen, so wird derjenige vermutlich schneller sein, der diese bereits mehrfach in der Vergangenheit gemacht hat, wo hingegen ein neuer Kollege sich erst einmal mit dem Vorgehen vertraut machen muss. Darüber hinaus kann es durch weitere Einflüsse zu Schwankungen kommen. Erfolgen die Planungen der Aufgabe auf der Basis von Stunden oder Tagen, erhält man ein sehr ungenaues Planungsszenario.

Ja:

- Aufnahme aller anfallenden Tätigkeiten und Bewertung des Aufwands
- Die Ermittlung der SalesPoints und die korrekte Planung des Teams liegt in der Verantwortung des Teams, unterstützt vom SalesScrumMaster
- Die Teammitglieder handeln selbstbestimmt und committen sich in den Planungen zur Einhaltung der Aufgaben und Ergebnisse
- Dem Mitarbeiter oder Team müssen ausreichend Puffer zur Verfügung stehen
- Die SalesPoints werden im Lauf der Zeit immer wieder neu ermittelt und an die Velocity anderer Mitarbeiter / Teams angepasst



Nein:

- Das Ziel ist keine Bemessung in Stunden, Tagen, was jedoch bei Einführung der Methode eine Übergangshilfe sein kann
- Kein Anspruch die SalesPoints permanent zu steigern
- SalesPoints sind nicht gekoppelt an Abschluss- oder Umsatzzahlen, welche gesondert vereinbart und getrackt werden

SalesSprintPlanung mit SalesPoints

Die SalesSprintPlanung wird genutzt, um Elemente aus dem SalesBacklog in das SalesSprintBacklog zu überführen. Exemplarisch wird am Beispiel einer Personalberatung aufgezeigt, welche Schritte erforderlich sind.

Team 1 Velocity	
Teammember	SalesPoints
Senior Key Account Manager	20,0
Key Account Manager	18,0
Account Manager 1	15,0
Account Manager 2	12,0
Recruiter	13,0
Recruiter	12,0
Gesamtsumme Teamvelocity	90,0

Das Beispielteam besteht insgesamt aus sechs Mitarbeitern. Innerhalb eines Sprints schaffen diese eine Gesamtzahl von 90 StoryPoints. Ein Senior-KAM bringt hier etwas mehr ein, als die anderen Kollegen. Im Team befinden sich zwei Recruiter, welche die Sales-Mitarbeiter im Handeln unterstützen.

Wenn die Aufgaben geplant werden, ist die Überlegung anzustellen, ob es Tätigkeiten gibt, die nur von spezifischen Mitarbeitern ausgeführt werden können. Haben die Account Manager keine Anfragen für das Recruiting, ist es nicht möglich die komplette Velocity zu beplanen. Die Velocity (Zähigkeit) gibt den Wert an, den das Team maximal einplanen kann.

Je nach Planbarkeit der Vertriebstätigkeiten sind nicht alle SalesPoints verplanbar. Manche Organisationen machen den Fehler den Wert möglichst gleich zu halten, selbst wenn Feiertage vorhanden sind oder ein Mitarbeiter krank wird. Ohne den entsprechenden Puffer, werden die Planungen scheitern. Zu Beginn der Arbeitsweise nach SalesPoints ist es absolut normal, wenn die Zahlen ungenau sind und falsch eingeschätzt werden. Nach wenigen Sprints kennen die Teams die eigenen Fähigkeiten sehr genau und werden korrekt schätzen.



SalesSprint Backlog			Team 1
Tätigkeit	SSP je Task	Anzahl	Summe
Akquisetelefonate (Block)	0,4	40	16,0
Kundentermine Inhouse	0,5	10	5,0
Kundentermine beim Kunden vor Ort	1,2	12	14,4
Anfragenqualifikation	0,4	20	8,0
Recruiter-Tätigkeit zur Abdeckung der Anfragen	1,0	20	20,0
Interviews und Abschlüsse	0,7	8	5,6
Refinements (Analysen der Kunden)	2,0	5	10,0
Gesamtsumme Sprinttasks			79,0
Teamvelocity			90,0
Puffer (Velocity – SprintTasks)			11,0

Das SalesSprint Backlog erhält nun aus dem SalesBacklog Aufgaben, Key Results und Objectives zu denen sich das Team bekennt. dazu gehören auch wiederkehrende Aufgaben, bei denen man sich auf die notwendigen SalesStoryPoints geeinigt hat. So kann die Telefonakquise sogar eine spezifische Anzahl beinhalten, welche geleistet werden. Es ist dennoch nicht ratsam die Anzahl als KPI zu nutzen. Je nach Mitarbeiter spricht der eine länger und der andere kürzer, so dass die Dauer nicht spezifiziert wird, sondern die reale Anzahl. Das Team kann sich mit Hilfe des SalesScrumMasters auch beraten, wie es gelingt die Aufgaben, Key Results und Objectives zu erfüllen, wenn es Hinderungsgründe jedweder Art gab. Farblich in Gelb hervorgehoben sind die Tätigkeiten mit Mitarbeiterbezug, welche wie oben angeführt gesondert betrachtet werden.

Die OKRs werden mit den einzelnen Aufgaben verknüpft, denn es ist motivierender auf ein Ziel hinzuarbeiten, als nur stupide Aufgaben zu erledigen.

Bei nicht standardisierbaren Tätigkeiten wird anders verfahren. Den Aufwand wird beispielsweise mittels eines Planning Pokers ermittelt. Dazu wird die Tätigkeit genommen, z.B. eine Ausschreibung die relativ lange dauert und den Aufwand wird geschätzt. Dazu hält jedes Teammitglied eine Zahl aus der Fibonacci-Folge hoch (0, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21...), was deren Einschätzung des SalesPoint-Aufwands entspricht. Die Folge lässt sich gut für die Komplexitätssteigerung verwenden. Erfahrungsgemäß werden dabei unterschiedliche Zahlen gezeigt und die Teammitglieder mit der höchsten und der niedrigsten Zahl erläutern deren Einschätzungen zum Aufwand. Das Team einigt sich in Folge auf einen Aufwand, der als SalesStoryPoints in den Sprint eingeplant werden.

Nachdem man das SalesSprint Backlog befüllt hat stellt man die ermittelten SalesStoryPoints der Teamvelocity gegenüber, um letztlich den Puffer zu ermitteln.

Kostenplanung für SalesPoints

Um die Rentabilität Ihrer Salesorganisation zu bewerten, muss man sich darüber klar sein, wie Kosten und Nutzen abzuwägen sind. Die Besonderheit im Sales im Gegensatz zu einer Entwicklungs- oder Produktionsabteilung ist, dass zumeist keine Produkte, Services oder Dienstleistung geschaffen werden. Das Einsetzen von SalesPoints für die Kostenseite kann dabei durchaus hilfreich sein.



Im Lauf der Zeit werden die SalesPoints ein valides Planungsmittel und es ist möglich diese SalesTeams und auch einzelnen Sales-Mitarbeitern zuzuordnen.

Für die SalesTeams wird eine Kostenstellenrechnung eingeführt. Das bedeutet, dass alle im Unternehmen anfallenden Kosten (Gehälter, Provisionen, Umlage für Geschäftsführer, HR-Abteilung, Legal, Finance, Räumlichkeiten, Fuhrpark, Reisen, IT (Software, Hardware...), Bewirtung...) summiert werden. Den Gesamtbetrag der Kosten teilt man in Folge durch die Anzahl der SalesPoints.

Die Mitarbeiter erfahren transparent, was die Kosten eines einzelnen SalesPoints sind. Es ist darauf zu achten, dass es Schwankungen gibt. In Sommermonaten ist die Anzahl der Urlaubstage größer, aber die Kosten bleiben konstant, so dass die Kosten je SalesPoint steigern. Die Bemessung erfolgt in zu definierenden Zyklen, wobei ein OKR-Zyklus von drei bis vier Monaten ideal ist. Bei der Offenlegung der Kosten wird nicht die Gehaltsstruktur offengelegt, sondern nur der Gesamtbetrag aller Kosten. Durch die faire Aufteilung der Kosten auf die SalesPoints wird eine Atmosphäre geschaffen, bei der die Teams sich sogar gegenseitig steuern, ohne dass die Führungskraft darauf Einfluss nehmen muss.

Dazu folgendes Beispiel aus der Realität: In einem Unternehmen gibt es drei SalesTeams - eines mit fünf, eines mit acht und eines mit zehn Mitarbeitern. Das jüngste Team (fünf) war gemessen an SalesPoints das schwächste, was auch an der mangelnden Erfahrung lag. Unternehmerisch zunächst völlig in Ordnung. In der dort vorliegenden Kostenstellenrechnung, wurden die Umlagekosten gleichmäßig auf die Teams verteilt, unabhängig der Leistungsstärke oder der Anzahl der Mitarbeiter. Jedes Team hatte die gleiche "Last" zu tragen. Der Teamleiter des kleinsten Teams musste sich regelmäßig gegenüber der Geschäftsführung rechtfertigen, warum die Tragfähigkeit am geringsten ausgefallen ist. Der Teamleiter geriet am Ende so sehr unter Druck, dass er selbst gekündigt hat.

Hätte eine Bemessung durch SalesPoints in einer agilen Vorgehensweise stattgefunden, wären zwei Effekte eingetreten. Erstens wäre die Kostenlast für das Team geringer gewesen und eine Tragfähigkeit wäre früher eingetreten. Zweitens hätten die anderen Teams unterstützt, damit das kleine Team in die Lage versetzt worden wäre mehr SalesPoints zu erzielen. Diese Erhöhung der SalesPoints hätte zu einem größeren Erfolg und einer geringeren Kostenbelastung der anderen Teams geführt. Teams geraten also nicht in Konkurrenzkampf, sondern unterstützen sich gegenseitig.

5.6. OrderPoints

Die Nutzung von OrderPoints in bietet sich als Gegenstück zu den SalesPoints an, wobei eine Bemessung in Deckungsbeitrag und Umsatz in Euro ebenso funktioniert. Die Berechnungsgrundlage für die OrderPoints ist der Deckungsbeitrag 1, denn so lässt sich eine Relation zu den SalesPoints herstellen.



Der entscheidende Vorteil bei Nutzung von OrderPoints ist die bessere Einsetzbarkeit im SalesSprintPlanning. Der monetäre Bezug kann sich an den aktuellen Gegebenheiten anpassen. Existiert eine Phase der erhöhten Kosten im Sales, z.B. Reisen, Krankheit oder Urlaub der Mitarbeiter...; letztlich eine geringer Anzahl von SalesPoints in einem Sales-Zyklus, steigen die Gesamtkosten je SalesPoint, so dass sich die OrderPoints in gleichem Maß anpassen.

Dieses wird dem Vertrieb transparent widerspiegelt, so dass die notwendige Anpassung von jedem Mitarbeiter verstanden wird. So können dem Vertrieb dies Anpassung offengelegt werden, sofern es zu einer Anpassung der OrderPoints kommt. Im vergangenen Sprint hatte ein OrderPoint beispielsweise einen Wert von 900,-€ Deckungsbeitrag 1 und nun müssen 1.000,-€ Deckungsbeitrag 1 erbracht werden, um einen OrderPoint zu abzudecken.

Berechnung von Gewinn und Verlust

Unternehmer möchten eigentlich immer wissen, wie sich das eigene Unternehmen entwickelt. Welche Einnahmen stehen welchen Kosten gegenüber und was bedeutet es in Bezug auf Gewinne und Verluste?



Ein bekanntes Vorgehen basiert aus der Ermittlung der Unternehmenszahlen des vergangenen Jahres. Diese werden herangezogen und Ziele werden definiert, um am Ende des aktuellen Jahres ein ähnlicher Gewinn ermittelt wird, wie aktuell. Muss oder soll eine Steigerung erfolgen, werden die Ziele um den gewünschten prozentualen Wert erhöht. Der Mitarbeiter erhält Aufgaben und KPIs, um darauf hinzuarbeiten, dass das Unternehmen erfolgreich ist (siehe SalesObjectives)

Der Unternehmer und auch der Vertrieb möchten allerdings zu jeder Zeit darüber informiert werden, wie effektiv und effizient gearbeitet wird. Dieses am besten noch schnell, einfach, transparent und zuverlässig.

Die identische Berechnungsgrundlage von SalesPoints und OrderPoints ist daher wichtig, um nachfolgende Betrachtungen vornehmen zu können:

$$\frac{\text{OrderPoints}}{\text{SalesPoints}} > 1$$

Gewinn: Diesen Zustand gilt es anzuvisieren. Je größer der Wert ausfällt, umso größer ist der Gewinn des Unternehmens. In den SalesObjectives (also den Unternehmenszielen) sollte der Wert natürlich nicht minimal über 1 liegen da wir im Purpose und in den Moals ambitionierte Ziele definieren. Wenn ein Unternehmen einen Gewinn von 20% erwirtschaften soll, dann muss der Zielwert 1,2 sein. Die Mitarbeiter müssen das Bewusstsein haben, dass für jeden SalesPoint den diese verwenden, 1,2 OrderPoints erbracht werden müssen. Also für 1.000,-€ Einsatz müssen 1.200,-€ Deckungsbeitrag in die Kasse.

$$\frac{\text{OrderPoints}}{\text{SalesPoints}} = 1$$

Stillstand: Stillstand bedeutet Rückschritt, was keine neue Erkenntnis ist. In dem Fall, bei dem die OrderPoints gleich den SalesPoints ist sind die Summe aller Kosten gleich dem Deckungsbeitrag 1. Das Unternehmen steht auf der Stelle. Sind im Lauf der Bemessungsperiode Investitionen, beispielsweise in neue Mitarbeiter, neue Systeme oder ähnliches getätigt worden, dann kann der Wert als in Ordnung angesehen werden. Der Betrachtungszeitraum sollte in dem Fall ausgedehnt werden, um eine Tendenz beurteilen zu können. Ist der Stillstand allerdings die Normalsituation, muss das Unternehmen bereits beginnen über Änderungen nachzudenken. Sind die Produkte, Services oder Dienstleistungen erweiterbar oder kann man mit Erschließung neuer SalesTargets ein besseres Verhältnis schaffen. Die Transparenz zu den Mitarbeitern schafft ein Gefühl des Zusammenhalts und dem gemeinsamen Bestreben die Situation zu verbessern.

$$\frac{\text{OrderPoints}}{\text{SalesPoints}} < 1$$

Verlust: Der Verlust ist ein mögliches Ergebnis, auch wenn es von keinem Unternehmen angestrebt wird. Es gelten ebenso die Konsequenzen wie beim Stillstand. Wurden Investitionen getätigt, hat man in neue Märkte investiert? Auf jeden Fall muss die Situation analysiert werden. Sofern es ein kurzfristiges Phänomen ist, hilft es dennoch den Fokus auf elementare Bestandteile zu lenken.

Es muss darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter nicht in Panik verfallen, wenn kurzfristig die Werte unter 1 gehen. Die stetige Betrachtung macht es möglich schnell Changes einzuleiten, die das Unternehmen erneut erfolgreich machen. Hält der Umstand über einen langen Zeitraum an, dann sind die Konsequenzen bekannt. Erwirtschaftet ein Unternehmen keine Erlöse, wird auch die beste Bank eine agile Arbeitsweise nicht als Ausrede gelten lassen. Wer in einem solchen Fall nicht konsequent handelt, versteht den Ansatz der Wirtschaftlichkeit nicht.

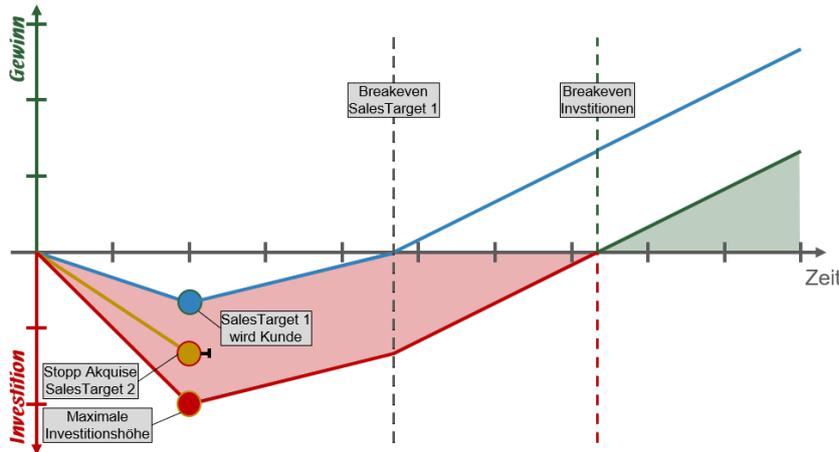
Indikator für Ausbau des Unternehmens

Der Ausbau eines Unternehmens, bzw. einer Salesorganisation kann (sollte) ein Ziel sein. Dieses sollte zumindest im Purpose (Leitbild) enthalten sein.



OrderPoints helfen bereits, da diese höchstwahrscheinlich mindestens ein Key Result in den Planungen darstellen. Sind die OrderPoints ein Objective (zentrales Unternehmensziel), dann sollte das Unternehmen überlegen, was mit dem Gewinn passiert, wenn das Verhältnis wie gewünscht ausfällt. Wird dieses an die Gesellschafter oder Mitarbeiter ausgeschüttet, kann es ein Ansatz sein. Oftmals sind mit zusätzlichen Gewinnen auch zusätzliche Investitionsmöglichkeiten verbunden. Daher könnte das Objective die Einstellung von 20 neuen Mitarbeitern beinhalten, wozu eines der Key Results die Erreichung von bestimmten OrderPoints über einen definierten Zeitraum beinhalten.

Beispiel: Für Innovationen in einem Unternehmen soll vollzogen werden. Diese beinhaltet neue IT-Systeme. In den Moals wurde definiert, dass zum Auffangen der entstehenden Kosten ein Verhältnis von OrderPoints zu SalesPoints von 1,2 über sechs Monate benötigt wird, um keine Verluste zu fahren. Der Vertrieb ist erfolgreicher als erwartet und erreicht in den ersten drei Monaten ein Verhältnis von 1,4. Rechnet man um, so wurden pro Woche von den Teams 40 OrderPoints mehr erwirtschaftet, so dass 40 SalesPoints als Bonus pro Woche entstehen.



Ein neuer Mitarbeiter kostet pro Sprint 20 SalesPoints (Summe von Kosten für Gehalt + Umlage, sowie Einarbeitungskosten durch andere Mitarbeiter). Insgesamt wurden im vergangenen Quartal bereits 480 OrderPoints an Plus gemacht.

In der Grafik sieht man einen normalen Sales-

Verlauf, der im Übrigen sehr ähnlich zu der Investitionsrechnung bei der Erstellung eines neuen Produkts ist. Der Unterschied liegt darin, dass die Kurve zum Ende nicht abflacht. Dieses gilt für einen neuen Mitarbeiter, aber ebenso bei der Entscheidung ein neues SalesTarget zu betreuen. Zunächst bedarf es einer Investition.

Nicht jeder Mitarbeiter und nicht jedes SalesTarget wird sofort zu einem Erfolg, so wurden die Tätigkeiten in Bezug auf SalesTarget2 in der Grafik nach kurzer Zeit eingestellt. Dennoch musste sogar damit bei der Planung der maximalen Investitionshöhe gerechnet werden. Dieses wird im Rahmen der Risikobemessung eingeplant (siehe SalesExecution).

Nehmen wir an, dass ein neuer Mitarbeiter genau diese Kurve durchläuft und auf der Zeitachse jeder Monat eine Markierung bedeutet. Die 480 OrderPoints (jetzt SalesPoints) wären nach 24 Wochen aufgebraucht (~6 Monate). Diese wäre allerdings nur eingetreten, wenn der Mitarbeiter bis zu diesem Zeitpunkt keinen Erfolg gehabt hätte. Bereits nach zwei Monaten wird das erste SalesTarget zum Kunden und die Investition in Bezug auf diesen einen Kunden ist nach fast fünf Monaten amortisiert. Durch den Aufwand, welchen man in das zweite SalesTarget gesteckt hat, ist der Mitarbeiter allerdings erst nach gut sieben Monaten rentabel.

Dieser Breakeven für den Mitarbeiter bedeutet, dass alle Investitionskosten durch Erzielung von Deckungsbeiträgen amortisiert wurden und das Unternehmen erneut eine Investition wiederholen kann. Ist die Salesorganisation unendlich skalierbar wird der Vorgang fortwährend wiederholt und die Taktung erhöht, da ab dem 7. Monat zusätzliche Gewinne erwirtschaftet werden, welche man ggf. für weitere Investitionen nutzen kann.

Somit ist das Verhältnis von OrderPoints zu SalesPoints ein schneller Indikator für den Ausbau von Unternehmen.

5.7. Skalierende SalesSysteme

Bei Skalierung des Vorgehens geht eine Analyse des Unternehmens einher, denn nicht jede Methode eignet sich für jedes Unternehmen. Ähnlich wie in der agilen Softwareentwicklung

Scrum wurde für ein einzelnes Team entwickelt, um mit optimaler Kapazität ein nachhaltiges Tempo aufrecht zu erhalten. Seit seiner Einführung hat sich die Verwendung von Scrum so stark ausgeweitet, so dass Anstrengungen mehrerer Teams erforderlich sind. Mit der zunehmenden Anzahl von Scrum-Teams innerhalb einer Organisation traten zwei Hauptprobleme auf:

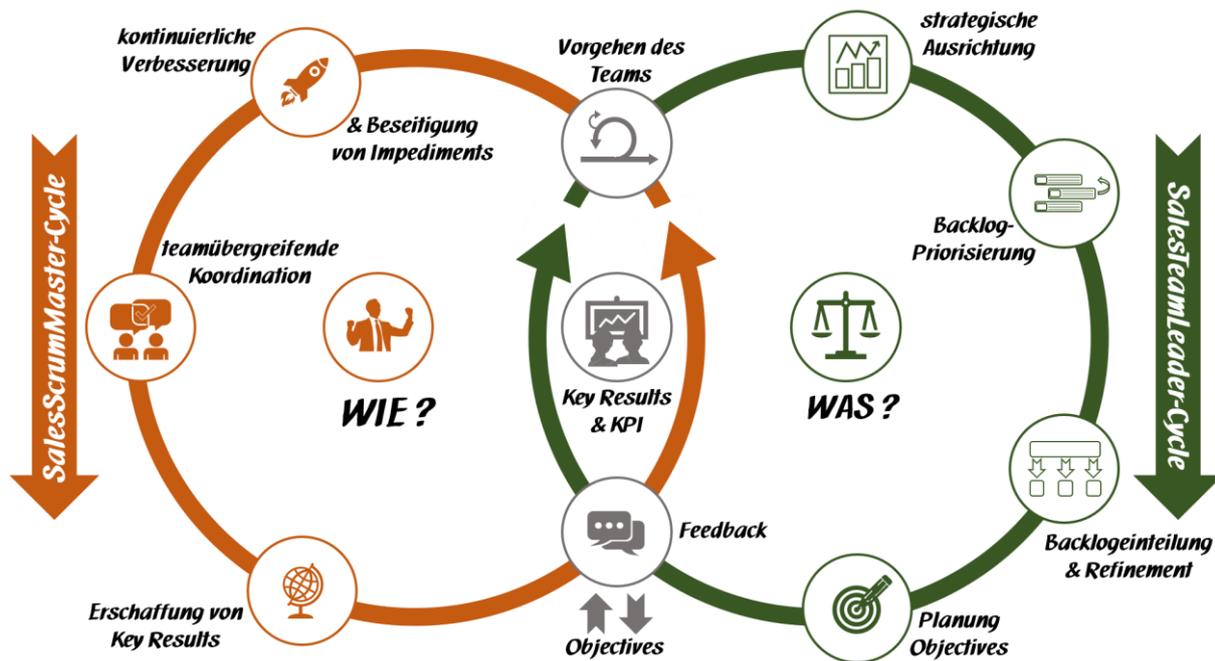
- Das Volumen, die Geschwindigkeit und die Qualität der Leistung pro Team begann zu sinken. Dieses entstand durch Probleme bei teamübergreifenden Abhängigkeiten, Doppelarbeit und Kommunikationsaufwand zwischen den Teams.
- Die ursprüngliche Managementstruktur war für die Erreichung der geschäftlichen Agilität unwirksam. Probleme entstanden, wenn konkurrierende Prioritäten bei den Zielen auftraten und der Unfähigkeit Aufgaben und Ziele schnell auf Grund von dynamischen Marktbedingungen zwischen den Teams zu verschieben.

Um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken, begann man zunehmend mit der Entwicklung komplexer Frameworks. Die Hauptansatzpunkte waren die lineare Skalierbarkeit - entsprechende Steigerung des Arbeitsprodukts mit der Zunahme der Anzahl der Teams – und der Geschäftsagilität – der Fähigkeit schnell auf Änderungen mit einem stabilen Unternehmensaufbau reagieren zu können.

In der Softwareentwicklung gibt es heute eine Vielzahl von Frameworks, die unterschiedliche Komplexitätsgrade beinhalten. Die wohl einfachste, hier beschriebene Variante ist Scrum@Scale, was bis zu einer Größe von 80 Mitarbeitern im Vertrieb ein sehr geeignetes Vorgehen bietet. Sofern keine starken Abhängigkeiten bestehen, kann das Framework sogar noch größer ausgerollt werden.

Bei größeren Organisationen bieten sich Large Scale Scrum (LeSS) und Nexus (von scrum.org favorisiert) an, welche immer noch Ähnlichkeit zum Scrum@Scale besitzen. Denkt man in einer Dimension ab 100 Mitarbeitern und einer starken Abhängigkeit untereinander, so ist der Einsatz des ScaledAgileFrameworks (SAFe) ratsam. In vielen Fällen ist dieses Framework überdimensioniert, selbst bei Anpassungen von Rollen und Vorgehensweise. SAFe erzeugt im Gegensatz zu den anderen Vorgehensweisen eine Overheadstruktur und definiert deren Vorgehensweise. Dieses Framework sollte nur von erfahrenen Transitionsmanagern durchgeführt werden, die sich seit langem damit beschäftigen.

Egal welches Framework in der Skalierung genutzt wird, so lassen sich alle an die Bedürfnisse von Salegile anpassen.



Wertgesteuerte Kultur - Value-Driven Culture (Scrum@Scale)

Scrum@Scale zielt darauf ab, eine gesunde Organisationskultur durch die Säulen der empirischen Prozesskontrolle und die Scrum-Werte aufzubauen.

- Offenheit unterstützt Transparenz und ist in allen Arbeiten und Prozessen erforderlich. Ohne Offenheit gibt es keine Fähigkeit, die Mitarbeiter zu inspizieren und zu versuchen, sie zum Besseren anzupassen.
- Mut bezieht sich auf die mutigen Sprünge, die erforderlich sind, um auf innovative Weise schneller Wert zu liefern.
- Fokus und Verpflichtung beziehen sich auf die Art und Weise, wie wir mit unseren Arbeitsverpflichtungen umgehen und den Kundennutzen steigern.

Das Erfüllen der OKRs mit dem höchstmöglichen Grad der Kundenzufriedenheit besitzt die höchste Priorität. Schließlich muss alles in einer Umgebung erfolgen, die auf Respekt für alle Mitarbeiter der Salesorganisation basiert, welche deren Arbeit nachgehen und ohne die nichts geschaffen werden kann.

Scrum@Scale hilft Unternehmen durch die Unterstützung des positiven Teamlernens und stellt ein nachhaltiges Arbeitstempo in den Vordergrund, bei gleichzeitiger Steigerung des Kundennutzens.

Installation eines Agilen Betriebs-Systems (Scrum@Scale)

Bei der Implementierung der Netzwerke unter den Teams ist ein skalierbares Referenzmodell notwendig. Das Referenzmodell besteht aus einer kleinen Gruppe von Teams, die in jedem Sprint konstant Leistung erbringen und deren Koordination vorbildlich funktioniert. Diese Teams bilden für den Rest der Organisation ein gesundes Beispiel Scrum zu replizieren. So entsteht ein Prototyp für das Skalieren von Scrum.

Die größten Skalierungsprobleme treten auf, wenn organisatorische Richtlinien die Praktiken verhindern. Daher ist es erforderlich sämtliche Prozesse um die Teams auf ein Minimum lebensfähiger Bürokratie zu begrenzen.

Es entstehen zwei Führungsgruppen, um welche sich der komplette Sales-Zyklus (OKR-Zyklus) dreht:

- Executive-Meta-Scrum (EMS): Konzentration auf die Inhalte des Scrum of Scrums (SoS)
 Konzentration auf das „Was“ durch den SalesTeamLeader-Cycle
- Executive-Action-Team (EAT): Konzentration auf die Beschleunigung der zu erledigenden Arbeit → Konzentration auf das „Wie“ durch den SalesScrumMaster-Cycle

Scrum of Scrums

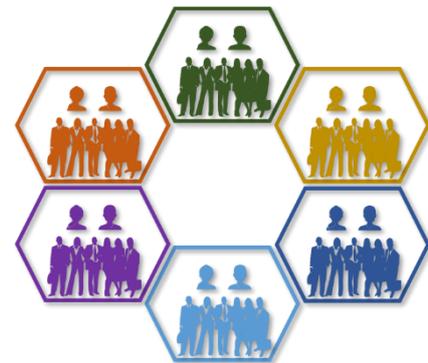


In Scrum ist es der Idealzustand, wenn ein Scrum-Team einen unabhängigen Weg beschreitet, um Ziele und Aufgaben zu erledigen. Deshalb braucht das Team Mitarbeiter, die den Weg von der Beschreibung des Objectives, bis zur finalen Umsetzung beschreiten können.

Agieren nun mehrere Teams miteinander, muss eine Lösung gefunden werden, wie gerade bei Abhängigkeiten untereinander die Kommunikation in der Art aufgebaut werden kann, damit die Teams über die eigene Teamgrenze hinaus miteinander agieren können. Es muss möglich sein, dass auch Teams gemeinsam an OKRs arbeiten und gegenseitig von Erfahrungen profitieren.

Das Scrum of Scrums besteht aus einem größeren Team, welches sich aus mehreren replizierbaren Teams (vier bis sechs Teams) zusammensetzt, wobei jedes Team für sich in einem eigenständigen Scrum-Ablauf für sich alleine existieren kann.

Das Scrum of Scrums funktioniert dabei wie ein Scrum-Team. Es gibt gemeinsame OKRs, gemeinsame Ereignisse und Artefakte. Jedes einzelne Team besitzt einen SalesTeamLeader und einen SalesScrumMaster. Diese bilden als ersten Schnittpunkt die SalesTeamLeader-Cycles und SalesScrumMaster-Cycles. Diese Cycles erhalten in Folge einen Chief-SalesTeamLeader und einen Scrum-of-Scrums Master.



Neben den Cycles wird ein Scaled-Daily-Sales-Scrum (SDS) einberufen, welches idealerweise kurz nach dem Daily-SalesStandUp der einzelnen SalesScrum-Teams erfolgt. In dem SDS befinden sich Vertreter aus jedem Team, wobei im Regelfall nur eine Person aus jedem Team zugegen sein sollte.

Der Inhalt des SDS besitzt Ähnlichkeit zum Daily der Teams. In dem Meeting wird teamspezifisch berichtet, ohne auf die einzelnen Mitarbeiter im Detail einzugehen. In Ausnahmefällen können die Teams gemeinsam auch entscheiden, dass ein Team dem anderen bei einem Thema personell aushilft.

Dailies im Vergleich		
	Daily SalesScrum	Scaled-Daily-Sales Scrum (SDS)
Häufigkeit	täglich zu Arbeitsbeginn	täglich nach dem Daily, allerdings können auch längere Zeiträume zwischen den SDS vereinbart werden
Inhalt	<p>Jedes Teammitglied beantwortet knapp folgende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was habe ich seit gestern zur Erreichung des Ziels getan? • Was mache ich bis morgen das Sprint-Ziels zu unterstützen? • Was behindert mich oder das Team daran, das Sprint-Ziel zu erreichen? 	<p>Jeder Teamvertreter beantwortet knapp folgende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was hat mein Team seit dem letzten Treffen zur Erreichung der Sprintziele getan? • Was macht mein Team bis zum nächsten Treffen, die Sprint-Ziele zu erreichen. • Was behindert mein Team daran, die Sprint-Ziele zu erreichen? • <u>Kann eine Tätigkeit in meinem Team die Arbeit eines anderen Teams beeinflussen oder behindern?</u>

Agieren die Vertriebsteams in sehr großen Organisationen, dann kann das Scrum of Scrums of Scrums eingeführt werden. Was für Entwicklungsorganisationen nur extrem selten zum Einsatz kommt, kann ein probates Mittel für den Vertrieb sein. Bedenkt man, dass in jedem SalesTeam im Durchschnitt acht Mitarbeiter sind, so sind es beim Scrum of Scrums bereits 48 und im Scrum of Scrums of Scrums bis zu 288 Mitarbeiter, die Abhängigkeiten untereinander besitzen.



Legt man dieses auf bestehende Salesunternehmen, so kann man ein SoS je Niederlassung etablieren und die Abstimmung der Niederlassungsleiter wäre das SoSoS. Sollte eine Vertriebsorganisation ein noch größeres Ausmaß besitzen, so sollte man über ein Vorgehen nach SAFe nachdenken.

Tipps zum Vorgehen bei Scrum of Scrum - Meetings im Vertrieb

- Teilnehmer der Teams müssen sich bewusst sein, dass sie für das Team sprechen. Hierbei ist es nicht erforderliche einzelne Teammitglieder zu benennen.
- Sales-Mitarbeiter neigen dazu ausschweifend zu sein, deshalb setzen Sie sich eine Timebox, wie lange ein Teamvertreter über sein Team berichten darf. Daraus resultiert, dass die einzelnen Teilnehmer sich auf das Wesentliche und Wichtige konzentrieren. Das Meeting dient nicht zur Selbstbeweihräucherung der Teams oder langen Akquisereden.
- Im SalesScrumDaily wird über Hindernisse gesprochen, aber nicht über Probleme. Dieses ist im Scrum of Scrums in kurzer Form möglich. Lösungen werden allerdings erst dann erörtert, wenn alle Teamvertreter vorgetragen haben. Setzen Sie auch dafür eine Timebox. Können Sie in dieser keine Lösung finden, diskutieren Sie die Möglichkeiten in einem separaten Meeting.

Weitere Vorteile des Scrum of Scrums

- Die Kommunikation der Teams untereinander wird gefördert. Dabei kann der Fortschritt eines Teams eine Motivation für ein anderes Team sein. Teams lernen sich zu unterstützen, anstatt sich als interne Konkurrenz zu sehen.
- Treten Hindernisse auf, kann die Hilfe eines anderen Teams den entscheidenden Vorteil bringen. Lösungen für Probleme werden gemeinsam erörtert.
- Der Fortschritt im Unternehmen wird für alle Beteiligten sichtbar und zum Ende des Sprints kann übergreifend an den Zielen gearbeitet werden (Koordination über das Scrum of Scrums).

Scaled Retrospective

Bei jedem Sprint führt das Scrum of Scrums eine skalierte Version der Sprint-Retrospektive durch. Die Scrum Masters jedes Teams kommen zusammen und diskutieren, welche Maßnahmen durchgeführt wurden, um die kontinuierliche Verbesserung und ihre Ergebnisse voranzutreiben. Zusätzlich wird diskutiert, wie man die Verbesserungen auf die anderen Teams adaptiert und welche Maßnahmen für den kommenden Sprint geplant sind. Sollte man nicht die unter "weitere agile Bestandteile" erwähnte Community of Practise durchführen, kann auch eine Zusammenführung der einzelnen Team-Impediments innerhalb der Scaled Retrospective erfolgen.

SalesScrumMaster-Cycle



Der SalesScrumMaster-Cycle beschäftigt sich mit dem "Wie". Der ScrumMaster dieses Scrum of Scrums wird Scrum of Scrums Master (SoSM) genannt und ist verantwortlich für das SDS und andere skalierende Ereignisse. Dabei kann es ein SalesScrumMaster eines Teams sein oder ein Mitarbeiter, welcher speziell dafür abgestellt wird.

Der Verantwortungsbereich umfasst sämtliche Teambemühungen rund um die kontinuierliche Verbesserung in Bezug auf die Lieferfähigkeit. Dieses beinhaltet einen höheren

Teamdurchsatz des Scrum of Scrums, niedrigere Kosten und eine höhere Qualität der Arbeit.

Folgende Voraussetzungen müssen gegeben sein:

- Enge Zusammenarbeit mit dem Chief-SalesTeamLeader um die OKRs im SoS-Team im Überblick für jeden Sprint zu behalten.
- Die Erreichung der Key Results über die Teams im Einklang mit den Planungen der Objectives des Product Owners.
- Beseitigung von Hindernissen durch Verbesserungen der Methodik und der Prozesse unter besonderer Berücksichtigung der teamübergreifenden Abhängigkeiten. Sichtbarmachung der Fortschritte für die komplette Organisation

Der SoSM dient der Organisation, indem er teamübergreifende Abhängigkeiten versteht und eine teamübergreifende Kommunikation erschafft. Er agiert gegenüber den Eigentümern und Key-Stakeholdern aus dem Unternehmen als Schutz für die Teams, wenn es um die Art und Weise des Vorgehens geht. Dabei ist er verantwortlich, dass transparent dieses nach Außen berichtet wird.

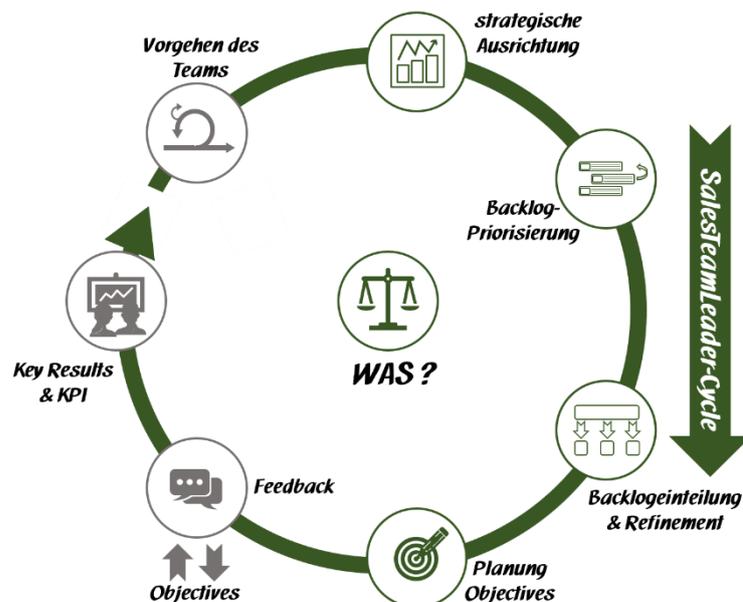
Für die Erreichung der OKRs bereitet er die wichtigsten Kennzahlen auf, wozu auch der Status der Beseitigung von Hindernissen gehört.

SalesTeamLeader-Cycle

Die Aufgabe des Chief-SalesTeam (CSTL) Leaders ist die Koordination des "Was". Für jedes Scrum of Scrums gibt es ein gemeinsames Backlog, welches das Netzwerk der SalesTeams speist. Hierzu kann das OKR-Backlog ideal befüllt werden, sofern dieses die Inhalte für mehrere Teams aufbewahrt.

Der CSTL ist die letzte Instanz vor der Geschäftsführung welche definieren kann, welche Inhalte zwingend umgesetzt werden müssen. Werden Inhalte von anderen SalesTeam Leadern und deren Teams zurückgewiesen, so ist es die Aufgabe des CSTL eine Klärung herbeizuführen.

Gerät ein Team in Rückstand, so kann er diese koordinieren und veranlassen, dass ein anderes Team beim Aufholen unterstützt. Der CSTL richtet den Vertrieb auf die Kundenbedürfnisse aus und ist verantwortlich für das Reporting der Ergebnisse in Richtung der Geschäftsführung.



Die Hauptfunktionen des SalesTeamLeader-Teams, welchem der CSTL vorsitzt sind:

- Kommunizieren der übergeordneten Vision (Purpose und Moals) für den Vertrieb und Sichtbarmachung für alle in der Organisation
- Schaffung des Verständnisses auf Geschäftsführungsebene, dass aktuell und zukünftig Themen über die Backlogs in die Teams gegeben werden
- Aufbau einer Abstimmungsebene mit der Geschäftsführung, um die notwendige Unterstützung für die Aufholung eines Rückstands sicherzustellen
- Sicherstellung, dass Doppelarbeit vermieden wird
- Enge Zusammenarbeit mit dem SoSM, um ein einheitliches Verständnis der "Definition of Done" zu erhalten
- Beseitigung von Abhängigkeiten zwischen den Teams, soweit dieses möglich ist
- Generierung einer Roadmap für den Vertrieb (Moals) und Planung der OKRs über den OKR-Zyklus
- Überwachen von Metriken, welche in Abhängigkeit zum Markt stehen

Der CSTL kann ein SalesTeamLeader sein, der aus einem der vorhandenen Teams entstammt oder auch koordinierend extra dafür eingesetzt werden. Er ist für die strategische Ausrichtung des kompletten Salesbereichs verantwortlich. Aus seiner Rolle heraus wird ebenso entschieden, welche Metriken (KPIs) zur Messung der Ergebnisse herangezogen werden. Natürlich gemeinsam mit seinen Kollegen der SalesTeamLeader und dem Management.

6. SalesExecution

Salegile gibt keine Anleitung, wie die Akquise selbst durchgeführt, wie ein Unternehmen Leads generiert oder welche Networking-Maßnahmen von einer Vertriebsorganisation durchgeführt werden.

Die Akquisephasen lassen sich sehr gut mit Ansätzen aus dem DesignThinking durchführen und viele der Elemente sind heute schon selbstverständlich für Sales-Mitarbeiter. SalesDesignThinking gibt eine Struktur, die selbst ungeübten Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, erfolgreich mit dem SalesTarget zu interagieren und zielgerichtet den Abschluss zu suchen.

Design Thinking gehört zu den agilen Methoden, auch wenn keine Aussage zur Zeiteinteilung vorgenommen wird. Dabei verbindet es Elemente aus dem Rapid Prototyping und der Arbeitsweise von Designern, wobei diese einem intuitiven Prozess folgen, welcher auf Beobachtung und Nutzerorientierung beruht.

Kundenzentrierung ist für das Vorgehen im Vertrieb noch deutlich wichtiger, als in der Softwareentwicklung, die im Lauf der Zeit unterschiedliche Ansätze verfolgt hat. Die Interaktion des Sales mit dem potentiellen Kunden ist entscheidend für den vertrieblichen Erfolg.

Der Salesfunnel ist ein Vertriebstrichter, der aufzeigt, in welcher Phase sich der Vertrieb beim potentiellen Kunden befindet und aus diesem lassen sich Handlungsweisen ableiten. Parallelisiert zum DesignThinking erlaubt es die Bewertung des aktuellen Status, um Fortschritte sichtbar zu machen und den Grad der Erreichung der Objectives zu definieren

Chancen und Risiken bestimmen den Vertriebsalltag. Es reicht allerdings nicht aus, wenn man diese nur benennt. Im klassischen Projektmanagement sind Lösungen für den Umgang mit Risiken und Chancen definiert, so dass es frühzeitig Chancen ergriffen und Risiken mediiert werden können.

6.1. SalesDesignThinking

Die Methode wurde ursprünglich von dem Stanford Professor Larry Leifer, dem Informatiker Terry Winograd und David Kelley begründet und wurde 1991 erstmals unter dem Namen „Design Thinking Research Symposia“ veröffentlicht.

Die Einsatzgebiete sind vielfältig und mittels der Methode kann man sich unterschiedlichen Herausforderungen widmen. Egal ob eine Software entwickelt oder die komplette Unternehmensstruktur gewandelt werden soll.

Begonnen wird in einem Zustand, in dem der durchführende SalesMitarbeiter eine Haltung einnimmt, dass ihm nichts über das SalesTarget bekannt ist, was auch der Wahrheit entspricht und es endet erst dann, wenn das SalesTarget zu einem Kunden geworden ist und der Kaufvorgang abgeschlossen ist. Dazwischen entsteht ein iterativer Prozess in dessen Zentrum der Nutzer mit seinen Bedürfnissen steht.

Insgesamt besteht das Vorgehen aus sechs Phasen, wobei jederzeit von einer Phase in die andere gewechselt werden kann und diese teilweise auch ineinander übergehen. Gruppirt werden diese Phasen in die Abschnitte „Kundenbedürfnisse“, sowie „Pitch&Closing“.



Das DesignThinking in der Softwareentwicklung dient dazu sehr schnell Ergebnisse zu präsentieren und Elemente zeitnah umzusetzen. Die dazu benötigten Phasen lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Das SalesDesignThinking beschreibt Ihren zentralen Akquiseansatz.

Für die Kundenbedürfnisse sind die Phasen "verstehen", "beobachten", "Standort definieren" entscheidend. Die enthaltenen Informationen bilden die Basis der SalesTarget-Analyse und werden stetig verfeinert und erweitert. Ihre Aufgabe in diesem Abschnitt ist die fachlichen, funktionalen, technischen, methodischen und menschlichen Anforderungen zu definieren und zu verstehen.

Diese Erkenntnisse münden und sind Bestandteil im Pitch&Closing. Aus den Kundenbedürfnissen wird die "Idee" entwickelt, wie das SalesTarget betreut werden soll und wie der Mehrwert für den Kunden aussieht. Der somit entwickelte Akquiseansatz wird durchgeführt, wodurch weitere Informationen für die Phasen gewonnen werden. Das Ziel ist in diesem Durchlauf der Abschluss. Die ersten fünf Phasen werden bei prognostizierter Rentabilität in der Betreuung so lange durchlaufen, bis das SalesTarget zu einem bestehenden Kunden geworden ist oder die Rentabilität nicht mehr gegeben ist.

Die Aufgaben des Vertriebs lassen sich relativ gut gliedern und eine Zuordnung von Aufwand zu SalesTarget ist jederzeit möglich. Somit kann der SalesTargetQuotient anhand aktueller Zahlen validiert werden

Mit diesem Vorgehen stellt man das SalesTarget in den Mittelpunkt (Customer Centricity). Durch eine eingegrenzte Nutzung des Business Model Canvas kann der Vertrieb erkennen, welcher Nutzen für den Kunden erbracht werden kann. Bei möglichen größeren Beauftragungen ist es denkbar, die Canvas-Charts mit dem potentiellen Kunden gemeinsam zu befüllen. Sollte ein Unternehmen in der Analyse zu dem Ergebnis kommen, dass die eigenen Produkte, Dienstleistungen oder Services nicht optimal zum SalesTarget passen, prüft man inwieweit Anpassungen durch eine wirtschaftliche Tragfähigkeit gegeben ist.

Sechs Phasen des SalesDesignThinking



verstehen:

Beim Verstehen wird der Status quo bestimmt. Ausgehend von einer kompletten Unkenntnis des SalesTargets werden für alle beteiligten Mitarbeiter die vorhandenen Informationen aufbereitet. Dieses kann über den Salesbereich hinausgehen. Wichtig ist, dass alle ein gemeinsames Verständnis zur aktuellen Ausgangssituation haben, welche transparent wiedergegeben wird.

- Ein Gefühl bekommen, was das SalesTarget oder die spezifische Business Unit aktuell beschäftigt und Verständnis für deren Themen entwickeln und Klärung, inwieweit das SalesTarget einen Bedarf besitzt, welcher mit dem eigenen Produkt abdeckbar ist.
- Den Unternehmenskontext erfassen und die Hintergründe zu sehen. Die Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit sollen geschaffen werden. Dabei wird analysiert, welche Einwände das SalesTarget vorbringen kann und welche Vertragskonstellationen vorhanden sind.

Ziel der ersten Phase ist daher die Ermittlung und Absteckung des Lösungsraums. Dabei geht es rein um die Interessen des Kunden und Hypothesen, inwieweit die eigenen Produkte, Dienstleistungen und Services zum Bedarf des Kunden passt.



beobachten:

Das Beobachten bedeutet zunächst dem SalesTarget zuzuhören und alle ermittelbaren Informationen aufzusaugen. Die verstandenen Elemente aus der ersten Phase werden nun genauer analysiert. Falls bereits ein Kundenkontakt vorhanden ist, dann sollte hinterfragt werden, wie bis dato der Bedarf am eigenen Produkt abgedeckt wurde.

- In die Sichtweise des SalesTargets begeben, um die Bedürfnisse zu erschließen (Empathie des Kunden verstehen)
- Fortlaufende Sammlung von Informationen über die Themen des Sales Targets (Unternehmensnachrichten, Pressemitteilungen, Berichte...)

Validiert werden die Annahmen aus der ersten Phase und der Überprüfung der Hypothesen. Es kann hilfreich sein, dass man gezielt nach den Elementen Ausschau hält, welche man wegstreichen kann. In der ersten Phase kann es durchaus möglich sein, dass man Hypothesen entwickelt, die auf das eigene Produkt passen, aber den Kundennutzen nicht wiedergeben.



Standpunkt definieren

In der Phase des zu definierenden Standpunkts, führt man sich erneut die bereits ermittelten Inhalte vor Augen und prüft, welche Annahmen weiterhin Bestand haben. Es wird ein Rahmen der Betreuung abgesteckt und alle die Informationen so weit verdichtet, dass sich ein konzeptioneller Rahmen entwickelt.

- Die Informationen aus den Phasen „verstehen“ und beobachten zusammenführen und Schlüsse daraus ziehen
- Eine zentrale Herausforderung benennen und den Fokus darauflegen

Aus dem Verständnis für die zentrale Herausforderung wird eine Personengruppe, bzw. ein möglicher Kunde definiert, welchen wir „Persona“ nennen. Persona sind die Kunden, welche den idealen Kunden des eigenen Unternehmens darstellen, also der Kreis von Nutzern, welche im besonderen Maß von der eigenen Lösung profitieren.



Ideen finden

Es werden mit dem Team Ideen ermittelt, wie man mögliche Herausforderungen der Persona am besten lösen kann. Das Vorgehen erfolgt in den Schritten „Sammlung von Ideen“, „Bewertung von Ideen“ und der „Priorisierungen“.

- Sammlung: In der Sammlung erörtert man mit dem eigenen Team die Lösungsideen für die Persona. Es dürfen abwegige Ideen geäußert werden und der Kreativität werden keine Zügel angelegt. In diesem Schritt werden alle Ideen erfasst, aber nicht bewertet oder verworfen. Idealerweise visualisiert man diese mittels PostIts auf einem Board
- Bewertung: Nach Abschluss der Sammlung ordnet man die PostIts (falls in der Form genutzt). Dabei wird genau darauf geachtet, dass die möglichen Lösungsideen sowohl wirtschaftlich und machbar, sowie vor allem dem Kundenwunsch entsprechen
- Priorisierung: Der abschließende Schritt im Ideen finden ist die Konzentration auf einen spezifischen Akquiseansatz, welchen man in Zukunft verfolgen möchte. Es ist dabei legitim, wenn mehrere der gesammelten Ideen miteinander verschmelzen, um das SalesTarget möglichst nah an das Zielbild der Persona zu bekommen

Es lohnt sich in dem Zusammenhang der Blick über den eigenen Tellerrand. Vor dem eigentlichen Pitch beschäftigt man sich mit Ideen der eigenen Kollegen, aber auch mit dem, was ein Marktbegleiter anzubieten hat. Welche „best practices“ aus anderen Branchen, kann man adaptieren. Das Ziel ist es, sich vom Markt abzugeben und dem SalesTarget die Lösung zu offerieren, welche er nur von der eigenen Organisation erhalten kann.



Akquise durchführen

Hier weicht das Vorgehen vom Design Thinking in anderen Bereichen deutlich ab.

Diese Phase ist geprägt vom Geschick des SalesMitarbeiters, der mit dem Ziel vorgeht etwaige Lücken aus den vorangegangenen Phasen zu schließen. Dadurch werden die Ideen auch immer greifbarer und erlebbarer. Der Pitch, bzw. die Akquise beim Kunden ist wie ein Prototyp zu verstehen, bei dem die Ideen auf Funktionalität geprüft werden.

- Herausfinden, ob die Ideen bei der Zielgruppe wirklich zünden
- Den Ansprechpartnern des SalesTargets Raum geben, um über die Lösungsansätze (idealerweise laut) nachzudenken
- Sämtliche Schritte permanent wiederholen, um die bestmögliche Lösung für das SalesTarget zu finden

Eine endlose Diskussion mit dem SalesTarget soll dabei vermieden werden. Es geht darum Kenntnisse zu gewinnen, welche in einem Angebot und am Ende in einen Auftrag münden. Sobald das SalesTarget und die Salesorganisation ein gemeinsames Verständnis über den Kundennutzen haben, beginnt die Phase des „Abschluss generieren“. Zuvor muss allen Beteiligten klar sein, welche Inhalte ein Angebot beinhalten kann.



Abschluss generieren

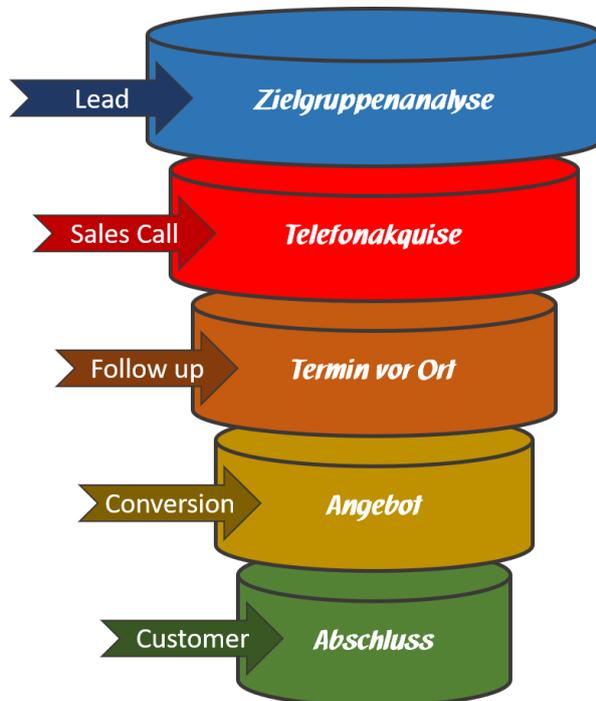
Die finale Phase, welche im SalesDesignThinking erreicht werden sollte. Diese beginnt bei der Erstellung des Angebots und endet mit der Vertragsschließung. Die Kommunikation zum SalesTarget muss in dieser Phase eng geführt werden, um auf mögliche Änderungen reagieren zu können.

- Definition der Angebotsinhalte mit dem SalesTarget abstimmen und Formulierung des Angebots
- Nach Angebotsabgabe Besprechung mit dem SalesTarget durchführen, ob alle gewünschten Elemente abgedeckt sind und nochmals Validierung der Inhalte. Ggf. sind noch Anpassungen vorzunehmen
- Schaffung von Anreizen für das SalesTarget zeitnah zu beauftragen
- Vertragsverhandlungen transparent auf Augenhöhe
- Abschluss generieren

Bei der Angebotsabgabe schaut man erneut auf die Persona. Entspricht diese noch immer den Inhalten des Angebots, dann ist der erste Schritt in Richtung des Abschlusses eingeleitet. Je nach Angebot besteht die Möglichkeit, dass man im Ablauf wieder zurückgeworfen wird, wodurch man sich nicht abschrecken lassen sollte. Entspricht das Angebot unter wirtschaftlichen Aspekten dem maximalen Nutzen für das SalesTarget, wird ein Anreiz geschaffen, indem man die Vorzüge zur Entscheidungsfindung erneut aufbereitet. Die Transparenz in den Vertragsverhandlungen ist für beide Vertragsparteien wichtig, denn dies schafft Vertrauen für zukünftige Abschlüsse. Es ist wichtig die eigenen Standpunkte erläutern zu können und dem SalesTarget die Notwendigkeit aufzuzeigen. Ist der Vertrieb mit Klauseln des potentiellen Kunden nicht einverstanden, so muss die offene Kommunikation zu suchen. Nach dem Abschluss ist vor dem Abschluss, so dass die Vorgehensweise des „anhauen, umhauen und abhauen (aau-Vertrieb)“ vermieden werden muss.

6.2. Salesfunnel

Der Salesfunnel wird auch gerne als Vertriebsstrichter bezeichnet, bei dem man oben eine Vielzahl von potentiellen Kunden (SalesTargets) hineinwirft und unten eine geringere Anzahl von bestehenden Kunden herauskommt. Im agilen Salesmanagement kann der Salesfunnel gute Dienste in Zusammenhang mit dem OKRs ergeben.



Letztlich durchläuft ein SalesTarget mehrere Stufen, bevor daraus ein Kunde wird. Die Grafik zeigt an, welche Phasen empfehlenswert sind:

Lead: In dieser Phase geht es um die Zielgruppenanalyse. Diesen widmet man sich u.a. im Business Model Canvas in den Feldern der Zielgruppen, Kundenbeziehungen und Vertriebskanälen. Ziel der Analyse ist es SalesTargets zu identifizieren, welche einen maximalen Nutzen aus den eigenen Services, Produkten oder Leistungen ziehen können. Im Idealfall kennt die Zielgruppe bereits das eigene Unternehmen.

Sales Call: Der Call steht für die initiale Kontaktaufnahme und kann ebenso durch andere Mittel als das Telefonat erfolgen. Nachdem die Zielgruppe der SalesTargets ausgewählt wurde, geht es um die grundsätzliche Vermittlung von

Informationen an den Kunden, bei dem die eigenen Produkte, Services und Dienstleistungen grundlegend aufgeführt werden und das Interesse des potentiellen Kunden geweckt wird.

Follow up: Ob nun der Termin vor Ort die richtige Wahl ist, bleibt der Salesorganisation überlassen. Das SalesTarget wurde im vorherigen Schritt informiert und nun erfolgt der Abgleich der Produkte und Leistungen mit dem Bedarf des Kunden. Die Gespräche werden spezifischer und es zeichnet sich das Interesse des SalesTargets ab.

Conversion: Die Konversion ist die Umwandlung des potentiellen Kunden hin zu einem aktiven Kunden, welche in der Angebotsphase durchlaufen wird. Die Inhalte sind definiert und das Angebot gelegt.

Customer: Aus dem SalesTarget ist ein Bestandskunde geworden und die Vertragsverhandlungen sind abgeschlossen

Nutzen des Salesfunnel

Der Salesfunnel enthält für ein Unternehmen wichtige Informationen. Bei jedem Phasenübergang geht eine bestimmte Anzahl von SalesTargets verloren. Nicht jedes Unternehmen, welche in der Zielgruppenanalyse benannt wurde, wird am Ende auch zahlender Kunde.

Beispiel:

- Aus 100 SalesTargets in Stufe Zielgruppenanalyse werden 80 SalesTargets in Sales Call
- Aus 80 SalesTargets in Stufe Sales Call werden 60 SalesTargets in Follow up
- Aus 60 Follow up in Stufe Zielgruppenanalyse werden 40 SalesTargets in Conversion
- Aus 40 SalesTargets in Stufe Conversion werden 20 SalesTargets in Customer

Das Objective eines Unternehmens kann in diesem Beispiel das Unternehmenswachstum und die Einstellung von 10 neuen Mitarbeitern sein. Um diese 10 Mitarbeiter anstellen zu können, benötigt man als Key Result einen zusätzlichen Umsatz i.H.v. 2 Mio. €, welcher bei Neukunden realisiert werden soll. Da im Durchschnitt 100.000,-€ bei einem Kunden realisiert werden, sind 20 Neukunden notwendig.

Im ersten Schritt bedeutet es, dass 100 SalesTargets in der Zielgruppenanalyse ausgewählt werden, um am Ende 20 neue Kunden zu erhalten. Besser wäre es natürlich, dass sich bereits 40 SalesTargets auf der Stufe Conversion befinden.

Neben dieser Anzahl der SalesTargets in den einzelnen Stufen, erhält man im Lauf der Zeit einen Eindruck, wie lang die durchschnittliche Verweildauer innerhalb der einzelnen Stufen ist und welcher Salesaufwand damit verbunden ist, ein SalesTarget von einer Stufe in die nächste zu heben. Im Lauf der Zeit entsteht eine Sales-Pipeline, welche stetig voll gehalten werden muss. Werden in der Zielgruppenanalyse keine neuen SalesTargets hinzugefügt, so kann man irgendwann nur noch mit den Bestandskunden agieren. Brechen teile dieser Kunden weg, wird das Unternehmen vor großen Problemen stehen.

Salesfunnel sind daher das ideale Mittel, um den Vertrieb zu messen, was nicht bedeutet, dass jeder kleine Schritt einfließen muss. Unternehmen definieren die Stufen des Funnels und achten permanent auf dessen Befüllung, so dass im Markt agiert und nicht verspätet auf Markttendenzen reagiert.

6.3. Chancen und Risiken

Der Vertrieb besteht in großen Teilen aus Chancen und Risiken. In den 1960ern wurde die SWOT-Analyse von der Harvard-Business-School für Unternehmen entwickelt und ein Blick darauf ist noch heute für viele Unternehmen erstrebenswert.

SWOT	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	SO – Strategie: Ausbauen Stärke einsetzen, um Chancen zu nutzen	WO – Strategie: Aufholen Schwächen verringern, um Chancen zu nutzen
Risiken (Threats)	ST – Strategie: Absichern Stärke einsetzen, um Bedrohungen abzuwenden	WT – Strategie: Vermeiden Mediationen entwickeln, um Schwächen nicht zu Bedrohungen werden zu lassen

Das Business Model Canvas bietet verbesserte Möglichkeiten, um sich über die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Klaren zu werden. SWOT kann dieses ergänzen, aber letztlich auch die Richtung geben, wie man sich als Unternehmer oder auch Mitarbeiter verhalten sollte.

Wenn man das Handling von Chancen und Risiken betrachtet so gibt es durchaus Unterschiede, aber auch Parallelen. Ein Risiko bedeutet bei Eintritt, dass sich die Situation zunächst verschlechtert. Es ist ein Risiko, dass das SalesTarget nicht kauft und mit der Entscheidung für einen Mitbewerber, ist Zeit und Geld vergeudet. Im Gegensatz dazu wird aus einer eingetretenen Chance ein Erfolg. Das SalesTarget kauft und somit habe ich meine Chance genutzt, der Aufwand, welchen ich investiert habe, kann sich gelohnt haben (außer es tritt gleichzeitig das Risiko ein, dass mein Aufwand größer dem Ertrag ist).

In den Bereichen Chancen und Risiken erhalten Sie einen Überblick, wie man diese monitort und daraus die richtigen Schlüsse zieht.

6.3.1 Chancen

Im Projektmanagement werden Chancen oft so nicht sehr gewürdigt wie Risiken. In vielen Punkten ähnelt sich das Handling, aber bei den Reports will das Steering Committee oft nur wissen was das Projekt gefährdet. Im Sales liegen Chancen und Risiken nah beieinander. Beispielsweise habe ich das Risiko Zeit für die Akquise, Angebote und Ausschreibungen zu verschwenden, wenn mein SalesTarget am Ende den Auftrag an einen Wettbewerber vergibt. Dem gegenüber steht die Chance den Auftrag zu gewinnen.



Grundsätzlich muss man verstehen, dass Chancen (und auch Risiken) ein mögliches Ereignis beschreiben, welches noch nicht eingetreten ist. "Es besteht eine Chance, dass ein Kind einen Test besteht" ist unterschiedlich zu "Das Kind hat den Test bestanden".

In den Lehrbüchern findet man häufig nur die Chancenmatrix, welche aus 5x5 Feldern besteht, aber wie die Felder eingeteilt werden bleibt jedem Unternehmen individuell überlassen. Aber was macht eine Chance aus?

Wahrscheinlichkeit des Eintritts:

Die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Chance beschreibt einen statistischen Erwartungswert und ist eine Schätzung, welche sich durchaus im Verlauf verändern kann. Je mehr Chancen ein Unternehmen generiert, um so valider werden auch die Schätzungen in Bezug auf den Eintritt. Immens wichtig ist die korrekte Einjustierung. Bei einer Chance mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit auf einen potentiellen Abschluss zu hoffen und dadurch die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen ist nicht zielführend.

Ausmaß bei Eintritt:

Im Endeffekt geht es um die Auswirkungen, wenn aus der Chance ein Erfolg wird. Dabei geht es im Sales häufig um das Monetäre. Es ist aber durchaus auch möglich, dass die Entwicklung eines Produkts, eine neue Dienstleistung oder Service eine Chance ist dem Wettbewerb gegenüber im Vorteil zu sein. Genutzt werden sollte die Matrix allerdings für die Darstellung der SalesChancen und dann ist das Ausmaß der Umsatz oder Deckungsbeitrag. Sofern andere Chancen betrachtet werden, kann eine weitere Matrix angefertigt werden. Die Einstufung muss regelmäßig überprüft werden, da Mitarbeiter im Sales die Welt oftmals sehr positiv deuten. Es bietet sich an die Chancenmatrix in Bezug auf die Abschlüsse mittels Postlits im Büro zu visualisieren. Dann ist jeder sofort informiert, welche Chancen das Team in der nächsten Zukunft besitzt.

Chancennähe (hier durch die Farbe der Chancen dargestellt / grün=nah; rot=fern)

Die Chancennähe ist vor allem für die Berechnung des Forecasts relevant. Im Sales möchte man nicht nur wissen, was an Erlös erzielt wird, sondern wann das SalesTarget denn die Kaufentscheidung trifft. Sollten nur Chancen vorhanden sein, die in der Ferne liegen, dann kann es sich negativ auf das Unternehmen auswirken. Durch die Definition der Nähe erhalten auch Führungskräfte einen Überblick, welche Entscheidungen anstehen und bei welchen Offerten es noch dauern kann.

Chancenanalyse

Die Werte für Wahrscheinlichkeit, Ausmaß und Nähe haben wir kennengelernt. Reicht dieses aus, um mit der Chance umzugehen? Im Gegensatz zu einem Risiko kann es einer Führungskraft reichen, wenn man mit 80%iger Wahrscheinlichkeit einen Umsatz von 2 Millionen macht, sofern sich die Chancen auf mehrere Kunden verteilen.

Chancenbenennung:

Was ist es für ein Chance? Im Endeffekt eine Beschreibung, aber auch eine Darstellung dessen, was man von seinem SalesTarget verstanden hat, was benötigt wird. Welche Informationen wurden vom potentiellen Kunden übermittelt und welche Auswirkungen sind zu erwarten?

Chancenbeschreibung / Inhalt des eigenen Angebots:

Auf Grund der Benennung der Chance ist meist ein Angebot der Salesorganisation an das SalesTarget, allerdings geht es um Inhalte aus der Sicht des Vertriebs. Man könnte sagen, dass die Chancen sich verbessern je mehr die Chancenbeschreibung der Chancenbenennung ähnelt. In dem Fall ist der Kundennutzen optimal erfüllt. Es ist möglich, dass dieses Attribut der Analyse erst im Lauf der Chancengenerierung befüllt wird, wenn noch kein Angebot verfasst wurde oder sich die Chance in der Anbahnung eines Auftrags befindet.

Fristen:

Wir haben bereits die Nähe für die Entscheidung selbst. Besteht die Chance allerdings aus einer Ausschreibung, so sind häufig Abgabetermine einzuhalten oder im Rahmen der Bearbeitung weitere Schritte notwendig. Diese Termine werden im Teamkalender und in der SprintPlanung hinterlegt. Besteht die Chance aus der Bearbeitung eines vielschichtigen Vorgehens, werden Meilensteine definiert oder der Vorgang des SalesStoryMappings durchgeführt

Chanceneigentümer (Owner):

Jemand ist zu benennen, der für die Chance verantwortlich ist - im besten Fall der Mitarbeiter, welcher die Akquise betrieben hat selbst. Es geht um denjenigen, der den Sales-Prozess zu dem SalesTarget verantwortet, also den zuständigen Mitarbeiter und das zuständige Team.

Chancenbearbeiter:

Der Chancenbearbeiter kann ungleich dem Chanceneigentümer sein. Arbeiten beispielsweise mehrere Mitarbeiter an einer Ausschreibung, so kann es für die einzelnen Bestandteile weitere zuständige Mitarbeiter geben, welche zu einem bestimmten Zeitpunkt die Chance bearbeiten. Der Chanceneigentümer übergibt die Chance an den Bearbeiter, bleibt allerdings stets in der Verantwortung.

Chancensteigerung:

Welche Maßnahmen wurden/werden ergriffen, um das Chance auf den Erfolg zu steigern (Details siehe unten).

Umgang mit Chancen

Allein die Chancen bringen einem Unternehmen noch nicht den Erfolg. Der Umgang damit ist sehr wichtig, denn Chancen zu verfolgen, die kaum Aussicht auf Erfolg versprechen ist nicht unbedingt erstrebenswert.

Um Chancen zu begegnen gibt es die aufgezählten Handlungsweisen. Mit der Beachtung der Chancendimensionen (Wahrscheinlichkeit, Ausmaß und Nähe) lassen sich zukünftige Schritte ableiten. Einer Chance mit maximalem Ausmaß und maximaler Wahrscheinlichkeit sollte als erstes nachgegangen werden; hingegen sind Chancen mit geringer Abschlusswahrscheinlichkeit und kaum Umsatz vielleicht weniger relevant (außer es ist die Gelegenheit das SalesTarget für Folgeaufträge zu gewinnen).

Nutzen:

Wenn eine Chance genutzt wird, dann ist man bereits fast am Ziel. Zu überlegen ist, welche Schritte noch gegangen werden müssen, um den Auftrag zu erhalten.

Verstärken:

Bei einer Stärkung gehen alle Bemühungen in die Richtung, welche Aktivitäten notwendig sind, um ggf. noch weitere Entscheider beim Kunden zu überzeugen oder wie man sich noch vom Wettbewerb abheben kann. Gibt es Maßnahmen, die insgesamt die Position verbessern, bzw. Referenzen welche die Chancen erhöhen? Ein anderer Aspekt des Verstärkens ist die Vergrößerung des Ausmaßes. Kann additiver Umsatz durch weitere Produkte, Services oder Leistungen erfolgen? Wenn man auf die Matrix schaut, dann ist es das Bestreben die Chance immer weiter nach rechts und nach oben zu verschieben.

Teilen:

Das Teilen einer Chance ist additiv zu sehen. Wenn das eine Team eine tolle Chance erhält, so kann es sich auch positiv auf andere Teams auswirken. Was passiert, wenn die Chance zu einem Erfolg wird? Es können sich neue Chancen ergeben, bei diesem Kunden oder bei einem anderen SalesTarget. Die zweite Ebene des Teilens ist das teilweise Verlagern auf weitere Unternehmen, was neben der Teilung auch eine Verstärkung bedeuten kann. Erhöhen sich die Chancen eines Abschlusses beispielsweise durch bestimmte Produktbestandteile eines weiteren Anbieters und ist dieses das entscheidende Kriterium, so ist das Teilen der Chance und die Einbindung eines Dritten im Sinne der Chancennutzung sinnvoll.

Akzeptieren:

Ein Angebot wurde erstellt, aber die Salesorganisation kann nicht agieren, um die Chance zu verbessern oder auszubauen. Dennoch wurde versucht mit dem Angebot den Kunden zu überzeugen. Ein weiterer Aufwand steht nicht in Relation, so dass die Chance in der jetzigen Version akzeptiert wird (nicht mit abwarten verwechseln).

Ablehnen:

Hier kann man spitzfindig werden. Ist eine Chance die ich ablehne überhaupt noch eine Chance? Es geht um die Anfragen eines SalesTargets, bei dem sich das Unternehmen entschließt nicht anzubieten, weil kein wettbewerbsfähiges Angebot verfasst werden kann oder der Aufwand zur Bearbeitung gegenüber dem möglichen Ertrag in einem negativen Verhältnis steht. Kommt es zu einer solchen Ablehnung, muss dieses dokumentiert werden, inkl. der entsprechenden Begründung.

Chancenplanung

Die Chancenplanung ist inhaltlich sehr nah an einem Forecast und kann zumindest die bereits vorher definierten Zahlen in einer gewissen Form abgleichen.

Für die einzelnen Felder der Chancenmatrix wird auf der Wahrscheinlichkeitsachse ein prozentualer Wert vergeben. Beispielsweise: Sehr Hoch = 90%; Hoch = 70%; Mittel = 50%; Gering = 30%; Sehr Gering = 10% (die Werte basieren aus Erfahrungen des Unternehmens). Die Nähe gibt an, wann die Erfolge sich einstellen können und das Ausmaß benennt den Erlös.

Wenn daraus der kurzfristige Forecast abgeleitet werden soll, multipliziert man für die zeitlichen Abschnitte der Nähe die Abschlusswahrscheinlichkeit mit dem Erlös.

Januar: 1 Chance - 90% - 10.000,-€ DB--> Forecast 9.000,-€
 (0,9*10.000)

Februar: 1 Chance - 70% - 20.000,-€ DB und 6 Chancen - 50% - 10.000,-€ --> Forecast 44.000,-€
 (0,7*20.000 + 6*0,5*10.000)

...

Sofern ein Jahresforecast gemacht wurde, können die Ist-Zahlen der Erlöse und die kurzfristigen Chancen gematcht werden, um eine Auskunft über den Soll-Ist-Vergleich zu erhalten.

Konsequenzen im Sales

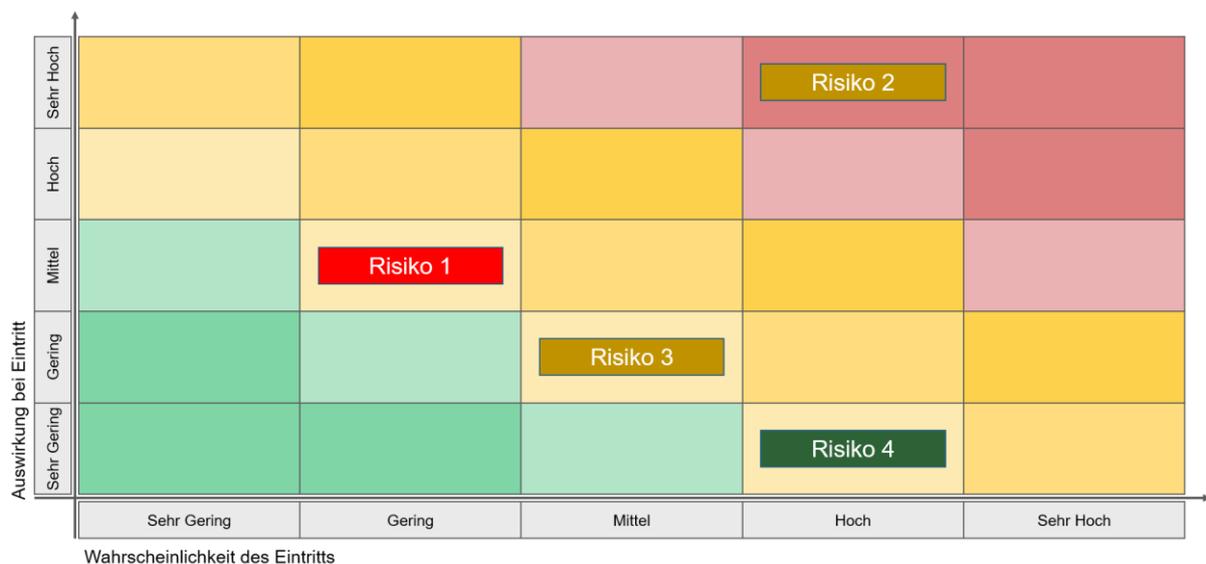
Neben der Verbesserung in der Chancenplanung und der Aussagefähigkeit des Forecasts, können anhand der ermittelten Zahlen auch die prognostizierten Zahlen aus der SalesTarget Analyse validiert werden. Es sind Tendenzen zu erkennen, ob sich der Aufwand, welcher betrieben in der Form korrekt eingeschätzt wurde.

Durch die fortlaufende Berechnung des SalesTargetQuotienten kann über lange Zeiträume die Entwicklung eines SalesTargets abgeleitet werden. Dieses ist wichtig um zu beurteilen, ob sich das Kundenverhältnis verbessert oder verschlechtert, bzw. ob anderweitige Einflüsse vorhanden sind.

Es liegt in der Verantwortung der SalesTeams mit Ihrem SalesTeamLeader dafür Sorge zu tragen, dass ausreichend Chancen (und Erfolge) generiert werden. Die Konzentration auf wenige Chancen mit hohem Aufwand kann das Risiko zur Folge haben, dass ein Team wenige Erfolge aufweist oder bei Nichteintritt mehrerer Chancen Key Results und Objectives nicht erfüllt werden.

6.3.2 Risiken

Im Projektmanagement ist der Umgang mit Risiken ein wichtiger Bestandteil des Umgangs. Im Sales liegen Chancen und Risiken nah beieinander. Beispielsweise habe ich das Risiko Zeit für die Akquise, Angebote und Ausschreibungen zu verschwenden, wenn mein SalesTarget am Ende den Auftrag an einen Wettbewerber vergibt. Dem gegenüber steht die Chance den Auftrag zu gewinnen.



Grundsätzlich muss man verstehen, dass Risiken (und auch Chancen) ein mögliches Ereignis beschreiben, welches noch nicht eingetreten ist. "Es besteht ein Risiko, dass ein Kind einen Test nicht besteht" ist unterschiedlich zu "Das Kind hat den Test nicht bestanden".

Risikomatrix

In der Grafik ist eine durchaus übliche Risikomatrix dargestellt. In vielen Vorgaben besteht diese aus 5x5 Feldern, aber auch jede andere Abstufung ist erlaubt. Für das obere Management reichen manchmal auch 3x3 Felder, um nicht zu lange über die Einsortierung zu diskutieren. Aber woraus besteht nun ein Risiko?

Wahrscheinlichkeit des Eintritts:

Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos beschreibt einen statistischen Erwartungswert und ist eine Schätzung, welche sich durchaus im Verlauf verändern kann.

Ausmaß bei Eintritt:

In der Literatur wird dieses auch als Schadensschwere bezeichnet. Im Endeffekt geht es um die Auswirkungen. Dabei ist nicht nur um das Monetäre gemeint. Risiken haben nach dem Projektmanagement Auswirkungen auf Time, Budget und Scope (Qualität). Oftmals ist es eine Mischung. Beispiel: Es liegt ein Zeitrisko vor, dass eine Ausschreibung nicht fristgerecht bearbeitet wird. Nun kann entweder zur Zeitersparnis der Scope verringert werden oder das Budget zur Bearbeitung wird erhöht, indem weitere Mitarbeiter zur Bearbeitung hinzuziehen sind.

Risikonähe (hier durch die Farbe der Risiken dargestellt / rot=nah; grün=fern):

Dieses wird (leider) von vielen Menschen vergessen, ist aber in der Betrachtung und Bewertung durchaus relevant. Liegt ein Risiko vor, welches in der Ferne liegt, bleibt ggf. mehr Zeit etwas gegen dieses Risiko zu unternehmen. Mein Lieblingsbeispiel ist der Umstand, dass unsere Sonne zu einem roten Stern wird. Wenn aller Wasserstoff verbraucht ist, wird sich die Sonne vermutlich aufblähen und die Erde schlucken; also ein sehr hohes Risiko und eine sehr hohe Auswirkung. Da uns bis zu dem Zeitpunkt noch ~5 Milliarden Jahre bleiben, ist die Zeit etwas zu unternehmen relativ groß.

Risikoanalyse

Die Werte für Wahrscheinlichkeit, Ausmaß und Nähe haben wir kennengelernt. Reicht dieses aus, um mit dem Risiko umzugehen? Formulierungen wie: "Ich habe da ein Risiko mit 80% und einem Impact von 2 Millionen!" reicht natürlich nicht.

Bei der Risikoanalyse erfasst man weitere relevante Informationen in Bezug auf das Risiko.

Risikobenennung:

Was ist es für ein Risiko? Im Endeffekt eine Beschreibung. Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, wenn die Beschreibung mit dem Hauptrisikofeld begonnen wird: "Time - Ausschreibung --> wir schaffen es zeitlich nicht" oder "Scope - Produktqualität --> Wir können nicht in der gewünschten Qualität liefern"

Risikobeschreibung:

In der Risikobeschreibung wird das Risiko weiter spezifiziert. Worauf hat es genau Auswirkungen und wie ist man zu der aktuellen Einschätzung gekommen?

Risikoursache:

Es geht darum, warum das Risiko entstanden ist. Im Gegensatz zum "Was?" in den ersten beiden Fragestellungen geht es nun um das "Warum?"

Risikoeigentümer (Owner):

Jemanden wird benannt, der für das Risiko verantwortlich ist - im blödesten Fall ist man es selbst. Zur Zuordnung kann die Fragestellung helfen, wen es am härtesten trifft, wenn das Risiko eintritt.

Risikobearbeiter:

Der Risikoeigentümer ist zwar am härtesten betroffen, allerdings kann er keine Schritte einleiten, um Wahrscheinlichkeit oder Ausmaß zu verringern. Sofern ein weiterer Mitarbeiter unterstützen kann, wird das Risiko zur Bearbeitung an denjenigen übergeben. Risikoeigentümer delegiert das Risiko an den Bearbeiter, bleibt allerdings in der Verantwortung.

Risikomediation:

Welche Maßnahmen wurden/werden ergriffen, um das Risiko zu handeln (Details siehe unten). Es ist eine Unterscheidung zwischen präventiven und korrektiven Gegenmaßnahmen möglich.

Umgang mit Risiken

Natürlich können Risiken bedrohlich wirken und im Sales möchte man sich am liebsten gar nicht mit negativen Dingen beschäftigen. Das ist verständlich. Deshalb ist der Umgang mit Risiken wichtig.

Im Endeffekt reagiert man mit einer der aufgezählten Handlungsweisen auf ein Risiko. Dabei ist die Betrachtung der Risikodimensionen (Wahrscheinlichkeit, Ausmaß und Nähe) wichtig zu beachten. Ein Risiko mit maximalem Ausmaß und hoher Wahrscheinlichkeit sollte man nicht ignorieren.

Vermeiden:

Das Risiko wird von vornerein nicht eingegangen. Ein Mitarbeiter weiß, dass er bei einem SalesTarget mit seinem Angebot so gut wie keine Chance hat und er müsste viel Zeit (Geld) investieren, um überhaupt anzubieten. Dieses ist deckungsgleich mit einer Chance, welche abgelehnt wurde. In welcher Weise dieses in einem Unternehmen erfasst wird, bleibt offen und ist Geschmackssache. Wenn ein Unternehmen mit Risikovermeidung vorgeht, sollte ebenso dokumentiert werden, warum das Risiko nicht eingegangen wurde. Es dient in der Zukunft als Möglichkeit die Beweggründe nachzuvollziehen.

Mediation:

Eine Mediation ist dazu geeignet ein Risiko zu verringern oder zu eliminieren. Was muss man machen, um die Wahrscheinlichkeit zu verringern, das Ausmaß oder den Zeitpunkt des Eintretens. Wenn man sich die Risikomatrix anschaut, dann sollte man die Risiken nach links und nach unten bewegen bei dieser Aktion. Im Grunde sind die Möglichkeiten im Rahmen einer Mediation:

- begrenzen: Minimierung der Folgen, durch Bereitstellung weitere Ressourcen
- vermindern: Schaffung von Fall-Back-Szenarien und Redundanzen
- verlagern: Eine Verlagerung bringt Dritte mit ins Spiel. Wenn ein Risiko an eine andere Partei übergeben wird, kann es ein geeignetes Szenario darstellen (z.B. durch eine Versicherung)

Vertagen:

Es ist dem Unternehmen bewusst, dass ein Risiko besteht, aber gegen dieses kann aktuell nichts unternommen werden. Dieses liegt möglicherweise an der Entwicklung des Risikos, welches abgewartet werden muss oder schlicht, weil niemand die Zeit besitzt, sich um das Risiko zu kümmern.

Akzeptieren:

Meistens nutzt man die Risikoakzeptanz bei Risiken mit geringer Wahrscheinlichkeit oder geringem Ausmaß. Hier werden Schwellenwerte definiert, ab wann man sich einem Risiko widmet.

IMMER beobachten:

Jedes Risiko das besteht (also alle die nicht eliminiert wurden) sollten beobachtet werden. Die Risikodimensionen können sich ändern und auch ein Risiko mit geringer Wahrscheinlichkeit kann eintreten.

Risiken nach Eliminierung:

Irgendwann ist ein Risiko kein Risiko mehr. Entweder ist es eingetreten oder nicht. Wichtig ist, dass die Risiken analysiert und dokumentiert werden. Dieses kann in der Zukunft den Kollegen beim Umgang mit anderen Risiken helfen.

Risikoplanung

Bei der Risikoplanung geht es darum durchschnittliche Schadenswerte zu bemessen. Dieses ist wichtig, wenn bewusst Risiken in Kauf genommen werden und diese unternehmerisch zu bewerten sind.

Einem Kunden wird ein Festpreisprojekt angeboten. Die meisten Aktivitäten des Projekts sind abschätzbar und es wurde eine Summe von 100 Personentagen für die Bearbeitung errechnet. Es existieren 10 Risiken auf den Umfang (Qualität, Budget), bei denen der Kundenwunsch noch ungenau ist. Jedem einzelnen Risiko wird eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 40% gegeben und ein Ausmaß von jeweils 5 Personentagen. Wenn die Einschätzungen richtig sind, sind die Risikotage zu errechnen (10 Risiken * 40% Wahrscheinlichkeit * 5 Personentage) und es werden 20 Personentage als Planungsmittel in den vermutlichen Aufwand einbezogen. Wahrscheinlich sind es noch einige Tage mehr, denn man möchte ja einen vernünftigen Risikopuffer.

Konsequenzen im Sales

Das simpelste Risiko im Sales ist ein "Nein" in der Akquise. Ein Nein will niemand und ein Nein akzeptieren schon mal gar nicht.

Wenn SalesMitarbeiter Akquise betreiben, dann muss dieses in der Analyse einbezogen werden. Im Bereich SalesTargetSelection analysiert man die potentiellen Kunden und es ist durchaus möglich, dass SalesTargets mit einem hohen Potential vorhanden sind, bei denen jedoch die Wahrscheinlichkeit diese als Kunden zu gewinnen gering ausfällt oder der Aufwand relativ hoch ist und das Ergebnis unklar.

Werden einem SalesMitarbeiter hauptsächlich diese SalesTargets für die Bearbeitung gegeben, kann es passieren, dass dieser trotz der größten Mühen keinen Erfolg hat, was nicht mit dem vertrieblichen Können gekoppelt ist.

Existieren solche Risiken, so muss die Salesorganisation die betreffenden SalesTargets auf die Mitarbeiter verteilen. Es sollte darauf geachtet werden, dass am Ende eine Gleichverteilung von Chancen und Risiken über alle Vertriebler stattfindet. Das fördert die Zusammenarbeit und die Motivation.

7. SalesTeamCommission

Das Thema Provisionen ist gerade in Bezug auf Agilität besonders wichtig. Dazu muss man betrachten, wie viele Vertriebler agieren untereinander agieren. Für diese bedeutet der Change im Mindset, vor allem im Umgang mit Transparenz oft schon ein Weltenwechsel.

Viele Vertriebler sind Einzelkämpfer und erpicht auf deren eigenen Provision, für Aufträge die man selbst generiert hat und für die man selbst verantwortlich war. Mitarbeiter im eigenen Unternehmen werden nicht selten als Konkurrenten wahrgenommen und es kommt zum immerwährenden Vergleich wer die größeren Erfolge hat.

Insgesamt ist dieses Thema relativ individuell zu lösen, wobei man sich auf jeden Fall zur Förderung der Teams darüber intensiv Gedanken machen muss.

7.1. Provisionen im Vertrieb

Provisionen im Vertrieb sind für viele Mitarbeiter ein Antrieb mehr zu erreichen. Die Einkünfte vergrößern sich und nicht selten ist dieses maßgeblich für das Ego des Vertrieblers. Natürlich nicht immer, aber jeder der länger im Vertrieb tätig ist, der weiß, dass es diese Menschen gibt.

Ich habe es selbst erlebt, als mich ein Vorgesetzter mit den Worten: „Du willst doch auch einen BMW fahren, oder?“ versucht hat zu motivieren. Dabei war ich mit meinem Mercedes ganz zufrieden (Spaß).

Der Nebeneffekt, den dieser Typ Vertriebler mitbringt ist darüber hinaus, dass er selten teamfähig ist und die Unterstützung des Teams nur als Zeitverschwendung ansieht.

Vergleich von Team- und Einzelprovision für ein Vertriebsteam:

Provisionen		
	Einzelproision	Teamprovision
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Motivation des Einzelnen individuelle Erfolge zu erzielen Hohes Maß an Eigenverantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> Teammotivation, da jeder seinen Beitrag zusteuern und nicht auf Kosten der anderen leben möchte Mehr Zusammenhalt im Team, so dass das Unternehmen OKRs besser erreichen kann
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> Konkurrenzgedanke im Team Mehr Druck auf dem einzelnen Mitarbeiter, wenn der anvisierte Umsatz ausbleibt 	<ul style="list-style-type: none"> Wenn kein Gemeinschaftsgefühl entsteht, kann es zu einer geringen Eigenverantwortung führen „Star-Verkäufer“ wollen nicht mit anderen teilen

Die Wahrheit liegt natürlich in der Mitte. Es muss ein Weg gefunden werden, bei dem der einzelne Vertriebler von seinen eigenen Erfolgen partizipiert, aber sich selbst in die Verantwortung für die Unterstützung des Teams nimmt.

Hierzu ein Rechenbeispiel:

Lassen wir einmal das Grundgehalt außer Acht. Ein sehr erfolgreicher Vertriebler erhält im bisherigen Modell mit der Einzelprovisionierung eine jährliche zusätzliche Ausschüttung von 100.000,-€. Die Kollegen in seinem Team sind nicht ganz so erfolgreich, allerdings erhält dort auch jeder der weiteren sieben im Durchschnitt im Jahr 75.000,-€.

Die geplante Umstellung lautet wie folgt: Die Einzelprovision beträgt nur noch 70% dessen, was ein Mitarbeiter zuvor erhalten hat. Dafür erhält jeder Mitarbeiter einen Anteil der Teamprovision, welche in Summe 30% beträgt.

Provisionsberechnung						
Mitarbeiter	Einzelprovision		70 % Einzelprovision	30% Teamprovision	Summe Provision neu	Unterschied
1	100.000,-€		70.000,-€	23.437,50 €	93.437,50 €	-6562,50 €
2	75.000,-€		52.500,-€	23.437,50 €	75.937,50 €	937,50 €
3	75.000,-€		52.500,-€	23.437,50 €	75.937,50 €	937,50 €
4	75.000,-€		52.500,-€	23.437,50 €	75.937,50 €	937,50 €
5	75.000,-€		52.500,-€	23.437,50 €	75.937,50 €	937,50 €
6	75.000,-€		52.500,-€	23.437,50 €	75.937,50 €	937,50 €
7	75.000,-€		52.500,-€	23.437,50 €	75.937,50 €	937,50 €
8	75.000,-€		52.500,-€	23.437,50 €	75.937,50 €	937,50 €

Die Gesamtprovision beträgt 625.000,-€ für alle Mitarbeiter, so dass 23.437,50 € als Anteil der 30% für jeden Mitarbeiter resultieren.

Man kann relativ deutlich erkennen, dass sich der „Starverkäufer“ verschlechtert und darüber hinaus wird nun noch von ihm verlangt dem Team zu helfen. Es ist nicht einfach diesem Mitarbeiter deutlich zu machen, warum er nun bei Agilität im Sale plötzlich anscheinend weniger verdienen soll.

Wird die Agilität jedoch konsequent umgesetzt, sind Steigerungen von 30%-50% des Umsatzes bzw. des Deckungsbeitrags absolut realisierbar. Mit Ausnahme der finanziellen Rahmenbedingungen geht bereits hervor, dass weniger Druck bei der Arbeit vorhanden ist und man sich auf die wichtigen Elemente konzentriert.

Diese Mehrerlöse stellen sich mit Glück bereits sehr schnell ein, allerdings dauert es erfahrungsgemäß einige Monate, bis deutliche Veränderungen zu spüren sind.

Konservativ gedacht wird im Jahr nach Einführung der Agilität ein Plus von 20% erwirtschaftet, so dass eben auch 20% mehr an Provision gezahlt werden kann.

Provisionsberechnung						
Mitarbeiter	Einzelprovision		70 % Einzelprovision	30% Teamprovision	Summe Provision neu	Unterschied
1	120.000,-€		84.000,-€	28.125,-€	112.125,-€	12.125,- €
2	90.000,-€		63.000,-€	28.125,-€	91.125,- €	16.125,- €
3	90.000,-€		63.000,-€	28.125,-€	91.125,- €	16.125,- €
4	90.000,-€		63.000,-€	28.125,-€	91.125,- €	16.125,- €
5	90.000,-€		63.000,-€	28.125,-€	91.125,- €	16.125,- €
6	90.000,-€		63.000,-€	28.125,-€	91.125,- €	16.125,- €
7	90.000,-€		63.000,-€	28.125,-€	91.125,- €	16.125,- €
8	90.000,-€		63.000,-€	28.125,-€	91.125,- €	16.125,- €

Die Gesamtprovision beträgt 750.000,-€ für alle Mitarbeiter, so dass 28.125,-€ als Anteil der 30% für jeden Mitarbeiter resultieren.

Es wird klar aufgezeigt, dass perspektivisch auch der Topverkäufer mehr Provision erhält. In der Diskussion mit diesen Vertrieblern kommt dann teilweise noch immer das Argument, dass dieser ja auch noch für das Team arbeiten muss und ansonsten ja noch mehr verdienen könnte. Dieser Glaube ist allerdings falsch, denn nicht nur er unterstützt das Team, sondern das Team unterstützt auch ihn.

Endnote:

Ich persönlich wünsche jedem Leser viel Spaß bei der Umsetzung der Elemente dieses Whitepapers und lege Ihnen nahe, sich entsprechende Unterstützung zu suchen. Beginnen Sie mit der Fragestellung, ob Sie es wirklich ernst mit dem Wechsel in die neue Welt meinen. Selbst bei einem „Vielleicht“ sollten Sie genau überlegen. Sobald Sie verstanden haben, worum es geht und welche Möglichkeiten damit verbunden sind, haben Sie die Chance die Frage mit einem „Ja“ zu beantworten.

Salegile macht tatsächlich die Menschen zufriedener und motivierter, auch wenn es auf den ersten Blick manchmal nur Kleinigkeiten sind, die verändert werden. In Summe haben Sie die Chance Ihrem Vertrieb auf neue Beine zu stellen und erfolgreicher zu sein.

Wenn Sie nun wirklich wollen, dann benennen Sie als zweites zwei Mitarbeiter. Einen für das „Was“ und einen für das „Wie“. Erledigt? Dann rufen Sie mich an oder nehmen anderweitig Kontakt mit mir auf. Zusammen sind wir dann auf dem Weg auch Ihr Unternehmen agil zu gestalten.

Zimmermann-Management

Kai Zimmermann:

Kai Zimmermann hat in Hannover Wirtschaftswissenschaften studiert und parallel eine Ausbildung als Datenverarbeitungskaufmann absolviert. Diese Kombination aus Business und IT war es, die als Grundlage für das heutige Agieren dienen. Auf der einen Seite besitzt er einen großen Erfahrungsschatz im Vertrieb, in welchem er im B2B-Umfeld vom Key Account Management bis zur Vertriebsleitung agierte und auf der anderen Seite beschäftigt Kai sich mit agilen Transitionen in der IT, wo er mittlere bis große Teams von traditionellen Vorgehen in die Agilität geführt hat.

Die Grundidee zu Salegile war das Bestreben die Elemente aus professionellem agilem Management für Softwareentwicklung auch im Vertrieb nutzbar zu machen.