



VERKAUFEN

IHR MAGAZIN FÜR ERFOLG IM VERTRIEB



SEITE 08

OLIVER WIESER

**AGILES
VERKAUFEN**

SEITE 32

ERFORSCHT

**DIE FRAU ALS
VERTRIEBSLEITERIN**

SEITE 18

KEY ACCOUNT

**DEN SCHLÜSSELKUNDEN
AN DER WURZEL PACKEN**

**„SO MODERN DER
KOMMUNIKATIONSKANAL IST,
DIE SOZIAL GÜLTIGEN FORMELN
MÜSSEN AUCH HIER
GEWAHRT WERDEN.“**

DR. CARMEN WINDHÄBER, COUNTRY MANAGERIN XING-ÖSTERREICH



P.o.b. • VPA 1170 • 082037715M

Agiles Verkaufen

Vertriebsorganisationen stehen immer vor denselben Herausforderungen: Zeit und Ressourcen werden nicht effektiv und effizient eingesetzt. Es fehlt die Übersicht für kontrollierte Planung. Die Top-Leister können nicht gehalten und Talente nicht richtig gefördert werden. Die Regelmäßigkeit, mit der diese Probleme auftreten, zeigt, dass sie struktureller Art sind. Bestehende Vertriebsstrukturen müssen also überdacht werden, um für die dynamischen Märkte von heute gerüstet zu sein.

Text: Philipp Hofstätter und Oliver Wieser

Über viele Jahre war die Innovationsfreude im Vertrieb recht beschränkt. Zwei Argumente gehören ja zum rhetorischen Standardrepertoire eines jeden Verkäufers: „Gute Idee, aber leider kann das bei mir nicht

funktionieren.“

„Ich mach das schon seit Jahren so und damit war ich immer extrem erfolgreich!“

In fast allen Bereichen steigt der Erfolgsdruck und somit scheinen die Tage, als sich

Verkäufer in den Höhlen ihrer bequemen Verhaltensweisen kuschelig einrichten konnten, gezählt.

Freilich gibt es auch Branchen, die schon heute für ihre hohe Innovationsfreude bekannt sind: Die IT beispielsweise hat die Herausforderung, auf Marktveränderungen agil zu reagieren, bereits vor Jahren angenommen. Agile Organisationsformen sind hier mittlerweile zum Standard geworden und haben klassische Vorgehensmodelle in vielen Bereichen abgelöst. Und mit „Agile Sales“ werden nun die Prinzipien agiler Vorgehensmodelle in der IT auch in Vertriebsorganisationen eingeführt. Im Zentrum steht die Selbstorganisation des Teams. Durch diese Selbstorganisation kann sich jedes Team an marktbezogene wie auch an unternehmensinterne Herausforderungen rasch anpassen. Welche Werte hinter dem neuen Paradigma stehen und durch welche Prozesse sich Agile

» **Leser:** Geschäftsführer, Vertriebsleiter

» **Inhalt:** Wie Agile Sales hilft, Ressourcen richtig einzusetzen und Mitarbeiter zu halten.

» **Level:** ●●●○○

CONTENT



Sales auszeichnet, erfahren Sie in den folgenden Zeilen.

Agile Werte

Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur müssen demnach komplementär sein, die eine muss zur anderen passen. Agile Sales fördert durch gezielte strukturelle Maßnahmen die Bildung von selbstorganisierten Sales-Teams. Diese agilen Teams sind weitaus besser in der Lage, Ressourcen effizient zu verteilen und auf Herausforderungen flexibel zu reagieren. Der Freiraum zur Selbstbestimmung fördert zudem die Arbeitnehmerzufriedenheit in hohem Maße, denn die richtige, zur aktuellen Situation passende Strategie kann entscheidend für den Erfolg eines Vertriebsteams sein. Doch auch im Rahmen der bestmöglichen Strategie ist es eine Frage der Kultur, wie leistungsstark eine Organisation arbeiten kann. Folgende Werte werden durch die agile Herangehensweise unterstützt:

Teams statt Einzelkämpfer

Agile Sales-Teams dürfen nicht nur „Teams“ genannt werden. Die Teamorientierung ist notwendiger Bestandteil ihrer Funktionalität. Etwaige Provisionen werden an das ganze Team ausgeschüttet, um den Team-Gedanken zu stärken. Cross-Funktionalität und Transparenz innerhalb des Teams ermöglichen es, dass Bottle-Necks im Customer Funnel entsprechend behandelt werden.

Know-how-Transfer statt Wissenshortung

Neues Wissen zu generieren und vorhandenes zu verteilen sind letztlich die Faktoren, die ein Team produktiver werden lassen. Durch die Team-Orientierung werden Erfahrungswerte innerhalb des Teams bewusst ausgetauscht, was insgesamt zu größerer Effizienz führt.

Fokussierung auf Stärken statt Ausgleich von Schwächen

Die Teamarbeit erlaubt es den Team-Mitgliedern, sich auf ihre Fä-



AUTOR

Philipp Hofstätter ist Teilhaber der ACONPLUS Business Consulting GmbH und berät Unternehmen bei der Implementierung und Umsetzung agiler Management-Praktiken.

Direkter Draht: philipp.hofstaetter@aconplus.com



AUTOR

FH-Prof. Mag. (FH) Dr. Oliver Wieser ist Fachbereichsleiter und Professor für Sales Management an der FH CAMPUS 02 in Graz. Er studierte berufsbegleitend –

sowohl Diplomstudium als auch Doktorat – zum Thema Vertrieb und betreut als geschäftsführender Gesellschafter Vertriebsprojekte. Seine Erfahrungen gibt er in Vorlesungen, externen Trainings und Vorträgen weiter.
Direkter Draht: oliver.wieser@campus02.at

higkeiten und Interessen innerhalb des Vertriebs-Prozesses zu fokussieren (zum Beispiel Leads aufspüren versus Cold Calling). Im Team erlernt man dabei ganz nebenbei Fähigkeiten, die man sonst oft als eigene Schwäche toleriert.

Kreativität statt starre Erfahrungswerte

In klassischen Vertriebs-Prozessen funktioniert die Weiterbildung in erster Linie über die Erfahrung von Senior-Sales-Mitarbeitern. Im agilen Umfeld wird zudem darauf Wert gelegt, dass für neue und unvorhergesehene Probleme auch stets kreative Lösungen gefunden werden.

Langfristige Motivation statt kurzfristiger Erfolge

Die Prinzipien des Agile Sales unterstützen jene Faktoren, die für langfristige Motivation und Arbeitnehmerzufriedenheit zentral sind:

- Soziale Bindung durch Team-Orientierung
- Autonomie durch selbstständige Aufgabenwahl und -ausführung
- Selbstwirksamkeit durch eindeutige Verantwortlichkeiten im Team und konstante Weiterentwicklung
- Intellektuelle Herausforderung durch kreatives Problemlösen

Umsetzung von Agile Sales

Eine gute Vertriebsstrategie ist die Basis für jede Vertriebsorganisation. In den dynamischen Märkten von heute darf eine Strategie jedoch niemals ein statisches Element darstellen. Wir benötigen rasches Feedback, um operative und auch strategische Bereiche und Strukturen ständig anzupassen. Dazu benötigt man die Erfahrungen vieler Personen, um möglichst präzise Änderungen vor-

zunehmen. Das Agile-Sales-Paradigma lautet deshalb, teamorientiert und fokussiert verschiedene Erfahrungen aufzunehmen und zu nutzen, um auf Kunden und Märkte zu reagieren, ohne dabei die Planung außer Acht zu lassen.

Um die einzelnen Aufgaben zu planen, werden sie zunächst vom sogenannten Revenue Manager gesammelt und geordnet. Er ist verantwortlich für die Strategie des Teams und periodisiert die Aufgaben des Verkaufsteams nach ihrer Wichtigkeit. Dieser Rückstau an Aufgaben dient dem Team selbst zur Planung der operativen Tätigkeiten. Die operative Planung ist dabei kurzfristig angelegt, um agil auf Herausforderungen reagieren zu können. Sie geschieht im Hinblick auf in sich geschlossene Iterationen (sogenannte Sales-Sprints), die in der Regel etwa vier Wochen dauern.

Das Sprint Planning

Das Sprint Planning stellt den Anfang einer neuen Iteration dar. In dieser Phase erklärt der Revenue Manager dem Team, worum es bei den nächsten anstehenden Aufgaben inhaltlich geht, sodass das Team gemeinsam einen klaren Überblick über die Ziele erhält. Auf dieser Basis entscheidet das Team selbstständig, wie viele Aufgaben es innerhalb der folgenden Iteration erledigen kann und will. Dies führt zu zwei positiven Konsequenzen: Erstens wird die Planung genauer. Niemand weiß besser, wozu das Team im Stande ist als das Team selbst. Die zweite, noch bedeutendere Auswirkung besteht in der Motivation. Menschen haben einen viel stärkeren Drang, ein Ziel zu erreichen, wenn sie es sich selbst setzen. Dies ist einer der

Gründe, warum agile Vertriebsteams bessere Leistungen erbringen.

Im zweiten Teil des Sprint Plannings wird der Revenue Manager nicht mehr benötigt. Jetzt bespricht das Team, wie es die versprochenen Leistungen erreichen möchte. Dazu gehört eine detaillierte Auflistung von Aufgaben und die gemeinsame Beschäftigung mit diesen Aufgaben, um auf Kunden und Herausforderungen effizient reagieren zu können. Das gesamte Planungsmeeting nimmt in etwa einen halben Tag in Anspruch. Die konkrete Arbeit in einem solchen Planungsmeeting soll das folgende Beispiel illustrieren:

Ein österreichisches KMU stand immer wieder vor dem Problem, dass die Mitarbeiter die Vorgaben der Vorgesetzten nur unklar verstanden haben. Die Abschätzung der benötigten Zeit für diverse Projekte war dementsprechend ungenau und wurde meist weit überschritten. Durch ein gemeinsames Sprint Planning mit dem Team wurden beide Probleme gelöst. Einerseits wurden die Vorgaben und die Erklärungen dazu nicht nur zwischen zwei Personen diskutiert, sondern innerhalb des gesamten Teams. Dadurch wurden verschiedene Blickwinkel in Betrachtung gezogen, und ein klareres Bild der Aufgabe erzeugt. Andererseits entschied das Team nun selbst, wie viele Aufgaben es erledigen wollte. Dadurch wurde die Planung genauer und letztlich erhöhte sich die Leistung, weil die Aufgaben konzentrierter bewältigt wurden.

Während des Sprints liegt das Augenmerk auf den operativen Aufgaben, sodass das Team fokussiert und ungestört arbeiten kann. Ein tägliches Stand-Up-Meeting (der Name rührt daher, dass es im Stehen abgehalten wird) hilft dabei, den Fokus zu behalten.

Daily Stand-Up

Beim Daily Sales Meeting geben sich die Teammitglieder in maximal 15 Minuten ein gegenseitiges Update.

Dabei wird besprochen

- welche Erfolge am Vortag verbucht werden konnten,
- welche Probleme beziehungsweise Hindernisse aktuell zu meistern sind und
- welche Schritte für den aktuellen Tag geplant sind.

So kennen alle Teammitglieder den aktuellen Fortschritt, können einander bei etwaigen Problemen helfen und effizient arbeiten. Dadurch werden Hindernisse schneller beseitigt, Wissen wird effektiv verteilt und Engpässe werden vermieden.

Moderiert wird das Daily Stand-Up vom sogenannten Scrum Master. Er ist dafür zuständig, dass das Team zu jeder Zeit den Fokus behält und alle Hindernisse auf dem Weg dorthin effizient gelöst werden. Dies bedeutet nicht, dass er die Probleme selbst lösen muss, er ist aber dafür verantwortlich, dass Lösungen in die Wege geleitet werden.

In einem mittelständischen IT-Dienstleistungsunternehmen stand das Vertriebsteam vor der Herausforderung, vielfältige Aufgaben gleichzeitig im Auge zu behalten. Neben den klassischen Vertriebstätigkeiten gehörten auch die enge Zusammenarbeit mit dem IT-Entwicklungsteam sowie das Schreiben von Förderanträgen und administrative Tätigkeiten dazu. Um den Überblick zu bewahren, wurden im Daily Stand-Up die Teammitglieder

daran erinnert, welche Maßnahmen aus strategischer Sicht gerade Vorrang genießen. Gleichzeitig wurde kommuniziert, wenn Aufgaben mehr Zeit als erwartet in Anspruch nahmen oder Unterstützung benötigt wurde. Dadurch hat sich die Durchlaufzeit von wichtigen Aufgaben signifikant verringert. Das Unternehmen baute Zeitdruck ab und konnte mit einem vergleichsweise kleinen Vertriebsteam eine große Vielfalt an Aufgaben bewältigen.

Neben dem täglichen Feedback gibt es im Agile Sales zwei weitere Meetings, die dabei helfen sollen, den Arbeitsprozess sowie die Arbeitsumgebung zu verbessern und die Leistung des Teams kontinuierlich zu steigern: Die Sprint Review und die Sprint Retrospektive. Die Sprint Review bezieht sich auf den aktuellen Vertriebsprozess, die Sprint Retrospektive soll dafür sorgen, dass die internen Strukturen und die Unternehmenskultur laufend so entwickelt werden, dass engagiertes, kreatives und innovatives Handeln möglich wird.

Beide Meetings finden am Ende eines Sprints statt, sodass das Team über den abgeschlossenen Sprint reflektieren kann. Sie sind es letztlich, die zu immensen Leistungsunterschieden zwischen klassischen und agilen Vertriebsteams führen, denn sie garantieren rasche Reaktion auf Probleme.

Sprint Review

In der Sprint Review vergleichen die Teammitglieder den Plan für eine jeweilige Iteration mit dem tatsächlichen Ergebnis. Im Speziellen liegt der Fokus auf dem Einblick in den Customer Funnel und die Customer Touchpoints. Die Review soll hierbei die Möglichkeit

bieten, den Prozess beständig zu verbessern, indem Ineffizienzen aufgedeckt und anschließend in einem kreativen Prozess beseitigt werden. Dadurch entwickelt sich ein Vertriebsprozess, der kontinuierlich besser auf den Markt zugeschnitten wird. Persönliche Erfahrungen der Vertriebsmitarbeiter kommen ebenso zum Tragen wie entsprechende Schlüsselkennzahlen, die sich je nach Branche und Umfeld unterscheiden können. Es geht also nicht nur darum, genaue Messwerte zu interpretieren und darauf zu reagieren, denn brauchbare Feedback-Schleifen können erst geschaffen werden, wenn passende Kenngrößen identifiziert werden, die in weiterer Folge als Basis für Verbesserungsmaßnahmen dienen.

Sprint Retrospektive

In der Retrospektive werden die subjektiven Wahrnehmungen und Erfahrungen der Teammitglieder gesammelt und verarbeitet. Dies umschließt eine Aufzählung der wichtigen Events der letzten Iteration und die persönliche Zufriedenheit über den Sprint hinweg. Außerdem werden Prozesse identifiziert, die gut funktionieren und intensiviert werden sollten. Am wichtigsten ist jedoch, dass Prozesse, die noch nicht nach Wunsch verlaufen, identifiziert und verbessert werden.

Da die Vorschläge direkt aus dem Team heraus entstehen, können Veränderungsmaßnahmen einfacher und schneller umgesetzt werden. Das Team verändert seine Arbeitsstruktur und festigt seine Kultur über die Zeit hinweg, sodass keine Lücke zwischen strategischen Vorgaben und kulturellen

Agiles Verkaufen Agil

Werten entstehen kann. Agiles Arbeiten heißt auch, dass Prozesse keinen dogmatischen Charakter haben, sondern je nach Team auch erweitert oder verkürzt werden können. Insofern ist dieses Meeting das wichtigste aller Scrum Meetings.

Die Verbesserungsmaßnahmen, die in der Review und Retrospektive besprochen werden, gehören zu dem Aufgabengebiet des Scrum Masters. Er ist dafür zuständig, dass entsprechend vereinbarte Maßnahmen auch diszipliniert umgesetzt werden. Somit ist der Scrum Master auch ein Change Agent, der die Selbstorganisation des Teams unterstützt. Je nach Teamgröße ist der Scrum Master selbst operativ im Vertrieb tätig oder konzentriert sich ausschließlich auf seine Rolle als Coach und Unterstützer des Vertriebsteams. Je stärker er sich auf diese Rolle konzentrieren kann, desto agiler kann das Team agieren und sich entsprechend schneller anpassen.

In einem international agierenden ungarischen Unternehmen stellte sich heraus, dass das Team über zahlreiche Vorschläge verfügte, wie man sowohl interne als auch kundenorientierte Prozesse verbessern könne. Das Problem war einzig, dass ihnen weder die entsprechende Plattform geboten wurde, die Vorschläge kundzutun (stattdessen wurde – wie in vielen Unternehmen – einzig auf die Vorschläge der erfahrenen Mitarbeiter gehört), noch wurde ihnen die Autonomie gewährt, diese Vorschläge auch umzusetzen. Nachdem diese Probleme gelöst wurden, wurde das Team nicht nur innerhalb von knapp drei Monaten um über 60 Prozent leistungsfähiger, sondern auch die Arbeitszufriedenheit stieg rasant an.

Grooming

Um vollständig selbstorganisiert agieren zu können, soll das Team mittelfristig auch in strategische Entscheidungen miteingebunden werden. Im Grooming werden Themen der Zukunft besprochen und entsprechend adaptiert. Gleichzeitig wird ihr Aufwand abgeschätzt, um dem Revenue Owner die Planung zu erleichtern.

Fazit

Durch seine selbstorganisierte Ausrichtung in Verbindung mit den vielfältigen Feedback-Mechanismen hat Agile Sales positiven Einfluss auf zahlreiche Aspekte des Vertriebs: auf die Strategie, auf die Vertriebsprozesse, auf das Know-how der Mitarbeiter sowie auf die Unternehmenskultur und die Arbeitszufriedenheit und schlussendlich auch auf das Vertriebsergebnis. Agile Sales bietet Vertriebsteams ein Vorgehensmodell, um ihre Potenziale bestmöglich auszuschöpfen. Zwei wesentliche Voraussetzungen müssen jedoch zu Beginn vorhanden sein: (1) Die Vertriebsorganisation sieht sich dynamischen Herausforderungen gegenüber und ist demzufolge gut beraten, zukünftig flexibel auf Veränderungen zu reagieren. (2) Man bringt als Vertriebsleiter/ Geschäftsführer die Bereitschaft zur (auch strukturellen) Veränderung mit, denn solch ein Change-Projekt muss von ganz oben mitgetragen werden und erfordert auch ein neues Verständnis der Führung. v

KOMMUNIKATION, MARKETING & SALES

INFO-ABEND:
BACHELOR & MASTER: 03.12.2014

- ▶ Beginn Marketing & Sales: BA: 19.00 Uhr, MA: 17.30 Uhr
- ▶ Beginn Kommunikation: BA 17.30 Uhr, MA: 19.00 Uhr

BERUFSBEGLEITEND
ODER VOLLZEIT
STUDIERN

**DIE PRAXIS
STUDIERN.**

Fachhochschule für
Management & Kommunikation

www.fh-wien.ac.at/kommms

