

# AGILE SALES COMPANY

get your sales in action

## OBJECTIVES & KEY RESULTS IM SALES



# INHALT

**1** OBJECTIVES & KEY RESULTS IM SALES.....ab Seite 4  
Die größte Herausforderung mit Umsatzzielen im Vertrieb  
Die Rolle der Führung  
Motivation

**2** OKR IST MEHR.....ab Seite 6  
OKR Zielstruktur  
Jahresziele

**3** WARUM SICH UMDENKEN LOHNT.....ab Seite 10

**4** ZIELERREICHUNG MIT OKRS IM VERTRIEBSALLTAG.....ab Seite 12  
Planning  
Weekly  
Review  
Retrospektive

**5** TYPISCHE FEHLER BEI DER OKR EINFÜHRUNG - UND WAS  
HILFT.....ab Seite 15

**6** KONTAKT.....ab Seite 18



# OBJECTIVES & KEY RESULTS IM SALES

## OBJECTIVES & KEY RESULTS IM SALES

Oberstes Ziel im Vertrieb ist es sicherzustellen, dass der Vertrieb seine strategischen Umsatzziele erreicht. Die Verantwortung dafür wird klassischerweise von der Vertriebsleitung, häufig in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und dem Controlling übernommen.

Die Steuerung des Vertriebs ist ein integraler Bestandteil jedes strukturierten, auf Gewinn ausgerichteten Unternehmens. **Die größte Herausforderung besteht häufig darin, die eigene Vertriebsmannschaft nachhaltig auf die strategischen Umsatzziele einzuschwören.** Wie oft haben wir die Situation, dass im Team zum Jahresbeginn die Ziele vorgestellt werden, nur um dann ein paar Wochen später zu erfahren, dass manch einer das Ziel ganz anders verstanden hatte? Oder noch nicht für final hielt? Oder das Ziel nicht ernst genommen hat, weil nicht klar war, wie es konkret zu erreichen sei?

### Die größte Herausforderung mit Umsatzzielen im Vertrieb

Oftmals wird die Erläuterung eines Ziels, des „**Warums**“ hinter einem Ziel, nicht als wichtig empfunden. Genauso wenig Bedeutung hat die detaillierte Beschreibung des Wegs, der zur Zielerreichung vorgesehen ist.

Das führt dazu, dass vielen Verkäufer:innen jede intrinsische Motivation fehlt, ihre Ziele zu erreichen. Vertriebsleiter:innen sehen sich häufig schon einige Wochen nach dem letzten Vertriebsmeeting in der Lage, ihre Sales Mitarbeitende „zu pushen“. Ihnen in Sachen

Zielerreichung hinterherzulaufen. Druck auszuüben. Nicht selten generiert Druck Gegendruck.

Sicher kennst Du den Widerstand, den Führungskräfte im Vertrieb bei dem Versuch erfahren, ihre Mannschaft auf die Umsatzziele auszurichten. Rein psychologisch betrachtet, wehren sich Menschen dann gegen eine Initiative, wenn ihnen das „Warum“, der zugrundeliegende Sinn, nicht klar ist und wenn sie sich nicht mit den Zielen identifizieren können.

Ziele können häufig gar nicht richtig verstanden werden, wenn sie nicht auch klar und umfassend erklärt wurden. Ein Indiz für die mangelnde Klarheit eines Ziels ist die Rolle, die das KPI (Key Performance Indicator beziehungsweise Kennzahl) spielt. In vielen Vertriebsmannschaften werden Ziele ausschließlich in KPI ausgedrückt: „EUR 10 Millionen“ oder „100 neue Leads pro Woche“ oder „50 Prozent Up- und Cross-Selling“.

In diesen Beispielen ist die zu erreichende Messgröße, das KPI, sehr deutlich. Mehr aber auch nicht. Was gänzlich unerwähnt bleibt, sind die Aktivitäten, die zur Zielerreichung führen und die Akteure, die die Aktivitäten ausführen.

Je klarer ein Ziel formuliert ist, desto höher das Verständnis und die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz bei jenen, die das Ziel umsetzen. **Je abstrakter das Ziel, desto geringer seine Eintrittswahrscheinlichkeit.**

## Die Rolle der Führung

OKR, Objectives & Key Results, auf Deutsch etwa: „Ziele und Schlüssel-ergebnisse“, ist eine Methode der Vertriebssteuerung, die die komplexe Marktumgebung berücksichtigt. Der größte Mehrwert von OKR ist der Wandel vom „**Push Prinzip**“, bei dem die zumeist die Führungskräfte die Zielerreichung ihrer Mitarbeiter anschiebt, zum „**Pull Prinzip**“, bei dem die Mitarbeiter ihre Ziele (Objectives) und den messbaren Weg dorthin (Key Results) selbst erarbeiten. Die Aufgaben der klassischen Vertriebssteuerung werden dabei teilweise auf das Verkaufsteam übertragen. **So fließen die Kundenerfahrungen der Verkäufer in die strategische Steuerung des Vertriebs ein.**

Die Vertriebsleitung und das Management bleiben hier weiterhin gefragt! Ihre Aufgabe ist es sicherzustellen, dass die vom Team entwickelten Verkaufsziele mit der Unternehmensstrategie korrespondieren. Dazu erklärt das Management im Rahmen der Zieleplanung ausführlich die Strategie und ist für Fragen seitens des Teams offen. Ziel ist es, dass die Sales Mitarbeitende wirklich verstehen, warum die Verkaufsstrategie und die übergeordneten Umsatzziele wichtig sind. Das Verständnis versetzt sie in die Lage, ihre Ziele so zu setzen, dass sie direkt auf die Unternehmensstrategie einzahlen. Das Management und die Vertriebsleitung müssen dann nicht mehr „pushen“.

Unter Anwendung von OKR können Mitarbeitende ihr Tagesgeschäft nachhaltig auf gemeinsame Ziele ausrichten. Im Vertrieb bedeutet das mittel- und langfristig: mehr Transparenz über die tägliche Arbeit eines jeden Einzelnen,

mehr Fokus auf die Kundschaft, und mehr Umsatz. Auch kurzfristig zeigt OKR Wirkung: die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Entwicklung einer klaren Umsetzungsstrategie erhöht die Motivation und eigenverantwortliches Arbeiten.

## Motivation

Gute Verkäufer:innen teilen, branchenübergreifend, eine Eigenschaft: sie sind hochmotiviert ihrer Kundschaft einen Mehrwert zu bringen. Bei der Analyse von Motivationsprozessen muss unterschieden werden zwischen

- dem zielorientierten Handeln (Mitarbeitende bemühen sich etwas zu erreichen, wenn sie eine Belohnung erwarten). Diese Form der Motivation kennen wir auch als extrinsische Motivation

und

- dem wegorientierten Handeln (die Motivation entspringt aus der Arbeit selbst, der Abwechslung, neuen Herausforderungen). Diese Form der Motivation kennen wir auch als intrinsische Motivation.

Eine Kombination aus beiden Motivationsarten treibt Menschen nachweislich am meisten an.

Erfolg führt zu weiterem Erfolg. OKR bietet einen Rahmen, beide Erfolgsmechanismen für Ihr Team, und damit für Ihre Kunden, erlebbar zu machen.



**OKR IST MEHR**

## OKR IST MEHR

Je abstrakter ein Ziel formuliert ist, desto schwerer fällt es der Vertriebsmannschaft, das Ziel zu erreichen. Ein Ziel gilt dann als abstrakt, wenn der Weg zur Zielerreichung nicht beschrieben ist: „60 Prozent mehr Neukunden“ ist ein gutes Beispiel für ein abstraktes Ziel. Die Praxis der abstrakten, oft rein umsatz- oder absatzbasierten Ziele, führt häufig dazu, dass sich Führungskräfte im Vertrieb gezwungen sehen, mit jedem einzelnen Verkäufer:in Maßnahmen zur Zielerreichung zu entwickeln.

Häufig weiß dann nur noch die Führungskraft, was jeder einzelne Mitarbeitende gerade macht. Das stärkt das Einzelkämpfertum unter den Verkäufer:innen und schwächt den Wissensaustausch im Team. Die Sales Mannschaft ist dann primär extrinsisch motiviert und verfolgt ihre Ziele aus zwei Gründen: weil der Chef Druck macht und weil der Bonus am Jahresende winkt. Die Zufriedenstellung der Kundschaft oder der Erfolg des ganzen Unternehmens sind hier bestenfalls noch sekundäre Ziele.

Die Struktur der Objectives & Key Results rückt den Fokus auf das Unternehmensziel und die Kundschaft ins Zentrum der täglichen Arbeit jeder Verkaufskraft. Die Ziele werden pro Quartal im Team entwickelt und beschlossen und wöchentlich, ebenfalls im Team, auf ihren Erreichungsgrad hin besprochen. Dabei gelten die Prinzipien der Transparenz, des Erfahrungsaustausches und der kontinuierlichen Verbesserung. Sprich: auch Rückschläge oder Fehler

auf dem Weg zur Zielerreichung werden explizit thematisiert, sodass das Team daraus lernen und sich verbessern kann.

OKR ergänzt die klassische Vertriebssteuerung, indem das operative Tagesgeschäft und die strategische Planung verbunden werden. Im Vertrieb bedeutet dies: strategische und operative Planung erfolgen gemeinsam und sind eng verzahnt. Ein Ziel lautet dann nicht mehr nur „Mehr Umsatz durch eine bessere Conversion-Rate“.

### Sondern:

„Im Q4 steigern wir unsere Conversions aus der persönlichen Beratung“  
(Objective)

- „Wir aktualisieren unseren Gesprächsleitfaden für Kundentermine“ (Key Result 1)
- „Wir führen 10 qualitative Interviews mit Kunden, die unser Angebot abgelehnt haben und fragen nach dem „Warum“ (Key Results 2)
- „Wir führen 5-Sales Trainings im Vertrieb durch“ (Key Results 3)

Wie funktioniert es nun genau mit OKR?



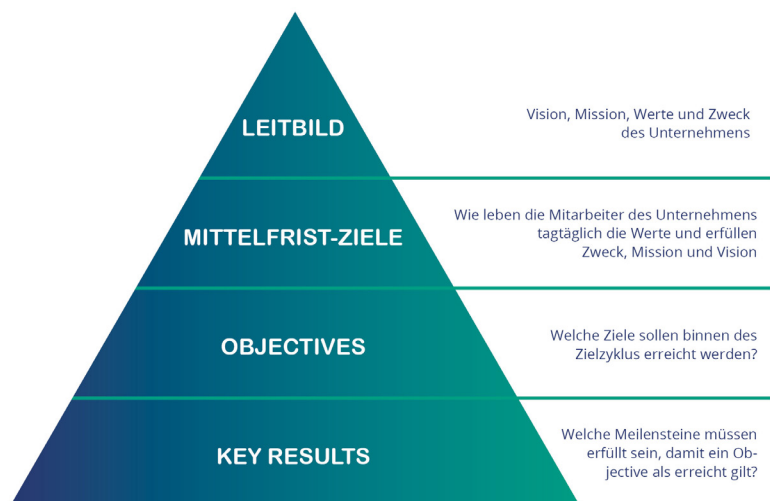
## OKR Zielstruktur

Die OKR-Zielstruktur beginnt immer mit dem „Warum“.

*Warum ist es wichtig, dass Ihr Unternehmen existiert und welchen einzigartigen Beitrag leistet Ihr Unternehmen?*

Die Antwort auf die Frage liefert Ihnen Ihre Vision, auch Leitbild genannt. Die Vision wird von der Geschäftsleitung, teilweise auch gemeinsam mit den Mitarbeitenden, entwickelt und greift langfristig, üblicherweise über einen Zeitraum von zehn bis 15 Jahren. Die Kommunikation und Erklärung der Vision stellt im agilen Arbeiten eine wichtige Führungsaufgabe dar. **Die Geschäftsführung sorgt hauptverantwortlich dafür, dass die Mitarbeitenden sich im Klaren darüber sind, warum ihre Arbeit wichtig ist.** Den Jahreszielen, in der Grafik unten auch Mittelfristziele genannt, kommt dabei die Rolle wichtiger Meilensteine zu. Welche Meilensteine wollen wir erreicht haben, um sicher zu sein, dass wir unserer Vision näherkommen?

Was dann konkret zu tun ist und vor allem auch wie es zu tun ist, wird vom Team im Rahmen der Definition der Objectives & Key Results festgelegt.



Grafik 01: Zielstruktur nach Objectives & Key Results  
© Agile Sales Company GmbH

Zu Beginn eines jeden OKR Zyklus (in der Regel alle drei Monate) stellt die Geschäftsführung erneut ihre Vision vor und erklärt diese. Eine Vision einmal zu erklären, reicht häufig nicht aus, um bei den Mitarbeitenden ein klares Verständnis des „Warum“ zu erreichen. Im gleichen Zuge stellt das Management alle 3 Monate erneut die Jahresziele vor, erläutert deren Relevanz und gibt einen Überblick darüber, wo sich das Team auf dem Weg zu der Unternehmensvision befindet.

Anbei das Beispiel von oben, um die Vision und das Jahresziel erweitert:

### Vision

Unsere Vision ist, jede Person und jedes Unternehmen auf dem Planeten zu befähigen, mehr zu erreichen (hier die Vision von Microsoft, gültig für 10 bis 15 Jahre)

### Mittelfristziel

Wir steigern unser wirtschaftliches Wachstum, um noch mehr Menschen einzustellen und mehr von unseren Produkten auf den Markt zu bringen und erzielen einen Umsatz von 30 Millionen Euro (Jahresziel, gültig für zwölf Monate)

### Objective

„Im Q4 steigern wir unsere Conversions aus der persönlichen Beratung“ (Objective, gültig für drei Monate)

### Key Results

„Wir aktualisieren unseren Gesprächsleitfaden für Kundentermine“ (Key Result 1, gültig für drei Monate)

„Wir führen 10 qualitative Interviews mit Kunden, die unser Angebot abgelehnt haben und fragen nach dem „Warum““ (Key Result 2, gültig für drei Monate)





„Wir führen 5-Sales Trainings im Vertrieb durch“  
(Key Result 3, gültig für drei Monate)

## Jahresziele

Das **strategische Ziel** (Objective) wird direkt im Rahmen der Zielvereinbarung durch messbare, machbare und **ambitionierte Aktivitäten** (Key Results) untermauert. Ein Objective und die zugehörigen Key Results sind jeweils für einen Zielzyklus von drei (bis maximal vier) Monaten gültig. Der Zyklus wird bewusst kurzgehalten, um die Strategie des Vertriebs an den sich schnell wandelnden Marktbedingungen auszurichten.

Die Zieldefinition erfolgt zum Beginn eines jeden Zyklus durch das Team selbst. Um machbare Ziele zu definieren, die auf Ihre Vertriebs- und Unternehmensstrategie einzahlen, benötigt die Belegschaft weitere Informationen. Alle Mitarbeitenden sollten verstehen, warum die strategischen Ziele erstrebenswert sind. An die Geschäftsführung und das Management stellt sich entsprechend folgende Frage:

Warum, genau, ist der Umsatz von EUR 10 Millionen zum 4. Quartal das erklärte Ziel?

Eine denkbare Antwort wäre: Weil diese Umsatzsteigerung unserem Unternehmen wirtschaftliche Wachstum ermöglicht, das wir brauchen, um noch mehr Menschen einzustellen und mehr von unseren Produkten auf den Markt zu bringen.

**Anders formuliert heißt das:** Wir steigern unseren Umsatz und wachsen, damit wir mehr Menschen einstellen und mehr produzieren können.

Dieses Ziel entspricht einem Jahresziel. Um auf den Wandel des Marktes Rücksicht einzugehen, sollten Ziele auf dieser Flughöhe jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.



# WARUM SICH UMDENKEN LOHNT

## WARUM SICH UMDENKEN LOHNT

Im agilen Arbeiten gilt der Mensch als wichtigste Ressource in der sich durch Digitalisierung und Globalisierung verändernden, unbeständigen und unsicheren „VUCA-Welt“. Mit Objectives & Key Results werden die Aktivitäten der Mitarbeitenden in Form von Teamzielen stringent auf die Strategie und die Vision des Unternehmens ausgerichtet. Es ermöglicht zudem schnell auf veränderte Kundenbedürfnisse oder äußere Markteinflüsse zu reagieren und die Ziele dahingehend anzupassen.

Zwischen den einzelnen Abteilungen und über Hierarchieebenen hinweg, können die einzelnen Ziele harmonisiert und transparent gemacht werden. So wird sichergestellt, dass jeder weiß, welchen Beitrag er zum Wohle des Unternehmens und seiner Kundenschaft leistet.

*„OKR ist ein Framework für kritisches Denken und ein laufender Prozess, der sicherstellen soll, dass Mitarbeiter zusammenarbeiten, ihre Bemühungen fokussieren und messbare Beiträge leisten, um die Organisation nach vorne zu bringen.“*

(Ben Lamorte, OKR-Coach und Trainer)

Die unternehmensweite Transparenz über die Ziele und den Zielerreichungsgrad hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Diese wird offener, kommunikativer und innovativer. Eine gesunde Fehlerkultur entsteht, in der Irrtümer offen und schnell angesprochen und gemeinsam behoben werden. Die intrinsische Motivation der Mitarbeiter steigt, weil sie alle in den OKR-Prozess eingebunden sind und mitentscheiden über die Ziele.

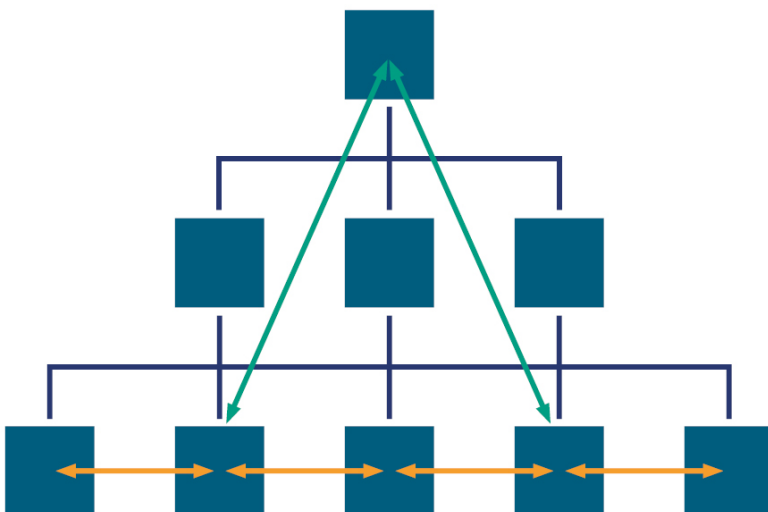


Abb. 02: OKR harmonisiert die Ziele team- und hierarchieübergreifend  
© Agile Sales Company GmbH



# ZIELERREICHUNG MIT OKRS IM VERTRIEBSALLTAG

## ZIELERREICHUNG MIT OKRS IM VERTRIEBSALLTAG

Viele Vertriebsteams scheitern bei der Umsetzung von OKRs im Vertriebsalltag. Die neue Art Ziele festzulegen und gemeinsam daran zu arbeiten, benötigt auch eine andere Kommunikation. Mit der Struktur der klassischen Vertriebsmeetings wird die Umsetzung von OKRs nicht funktionieren. Vielmehr bedienen wir uns hier aus dem Werkzeugkasten der agilen Methoden, um unsere Ziele zu planen, über den Fortschritt zu sprechen und schließlich rückblickend das Ergebnis zu bewerten.

### KLASSISCHE VERTRIEBSMEETINGS



### AGILE VERTRIEBSMEETINGS

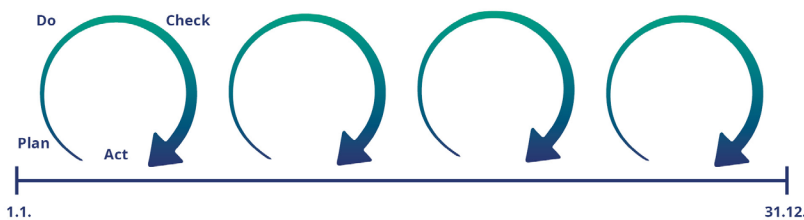


Abb. 03: Unterschiede im Verlauf von „klassischen“ und agil arbeitenden Vertriebsmeetings  
© Agile Sales Company GmbH

Statt einmal pro Quartal die Umsatz- und Absatzzahlen zu besprechen und die neuen Produkte vorzustellen, kommt das Sales Team wöchentlich für eine halbe Stunde zusammen, um gemeinsam den Status der Zielerreichung beziehungsweise des Fortschritts zu besprechen.

Alle drei Monate trifft sich das Team zusätzlich für zwei bis drei Stunden, um die finale Zielerreichung (Ergebnis) zu besprechen und die Objectives & Key Results für den nächsten Zielzyklus festzulegen.

Durch die agilen Rituale rücken die Unternehmensziele verstärkt in den Fokus der täglichen Arbeit.

In der agilen Struktur und unter Nutzung von OKRs kommt ein Vertriebsteam regelmäßig in vier Formaten von Meetings (Plan, Do, Check, Act) zusammen und zieht konkreten Nutzen daraus.

### Planning

Um die Ziele (Objectives) und die Wege dorthin (Key Results) für das kommende Quartal zu planen: das Planning („Plan“).

Das OKR Planning ist ein moderierter Workshop, in dem im Team die OKRs ermittelt und formuliert werden. **Im Planning begegnen sich alle Teilnehmer auf derselben Ebene – es gibt keine Hierarchien.** Der Aufbau des Planning-Workshops ist in seinen Grundzügen immer gleich:

Die Vision und die Jahresziele werden für alle gut sichtbar gemacht und durch die Geschäftsführung und das Management vorgestellt. Gemeinsam ermittelt das Team seine Ziele (Objectives) für die kommenden drei Monate und definiert die Maßnahmen, die auf die Zielerreichung einzahlen, um Schlüssel-ergebnisse zu erzielen (Key Results). In Vertriebsteams werden Aktivitäten, Kundschaft und einzelne Phasen in

der Sales Pipeline diskutiert und geplant. Dabei werden gemeinsame und einzelne Key Results definiert und durchgesprochen.

Das gemeinsame Besprechen und Planen der Aktivitäten im Team verschafft Klarheit für jeden Einzelnen über die eigenen Vertriebsaufgaben. Kollaboratives Arbeiten bietet die Möglichkeit für Wissensaustausch und Teamwork.

## Weekly

Um die vereinbarten Tätigkeiten auszuführen: die tägliche Arbeit, die wöchentlich im Weekly besprochen wird („Do“).

Im Weekly bespricht das Team den Status Quo der Zielerreichung, die geplanten Aktivitäten, sowie Hindernisse, die zu beseitigen sind.

Weeklies garantieren, dass wichtige strategische Ziele im Daily Business nicht untergehen. Auch wenn man persönlich in einer Woche nicht dazu kam, an seinen strategischen Zielen zu arbeiten, hilft und „verpflichtet“ der wöchentliche Austausch unter Kollegen, die Aufgaben anzugehen. Zusätzlich wird transparent mit welchen Hindernissen das Team gerade kämpft, wenn kein Fortschritt erzielt wurde.

## Review

Um die Ausführung der Ziele und Tätigkeiten, sowie das Ergebnis, zu besprechen und zu überprüfen: das Review („Check“).

Der Review findet immer zum Ende eines Zielzyklus statt. Ziel des Meetings

ist es die Zielerreichung transparent zu machen und dabei auch offenzulegen, warum manche Ziele vielleicht nicht erreicht, und andere übertroffen wurden. Das Review ist ein **Lernmeeting**.

## Retrospektive

Um die Qualität der Teamarbeit zu stärken: die Retrospektive („Act“).

Die Retrospektive dient der Anwendung des OKR Rahmenwerks in Gänze. Funktioniert die Struktur fürs Team? Muss sie angepasst werden, um die lokalen Prozesse noch besser widerzuspiegeln?

## OKR-FRAMEWORK

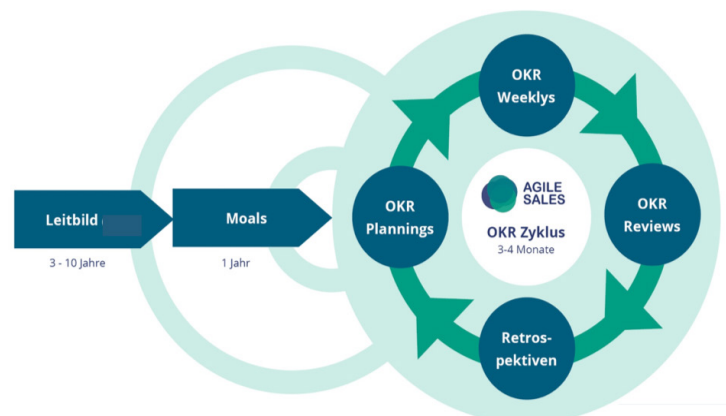


Abb. 04: Schematischer Ablauf von Objectives und Key Results im Vertriebsalltag  
© Agile Sales Company GmbH



# TYPISCHE FEHLER BEI DER OKR EINFÜHRUNG - UND WAS HILFT

## TYPISCHE FEHLER BEI DER OKR EINFÜHRUNG - UND WAS HilFT

Das Modell der Objective & Key Results scheitert fast zwangsläufig, wenn die Führungskultur einfach „alt“ durch „neu“ – beispielsweise reine Einzelziele durch OKRs – tauschen. OKRs können die Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilität Ihres Teams oder Unternehmens wirklich steigern, wenn – und nur wenn – es allen

Beteiligten ernst ist mit Veränderungen in den Strukturen. Das Mindset und agile Kultur ist das, was folgt nach dieser Entscheidung und dem kontinuierlichen Anwenden der Methodik.

Nachfolgend haben wir **drei typische Fehler** bei der Umsetzung von OKR aufgelistet und Abhilfen dazu empfohlen:

### Fehlerquellen bei der OKR-Implementierung und unsere Handlungsempfehlung

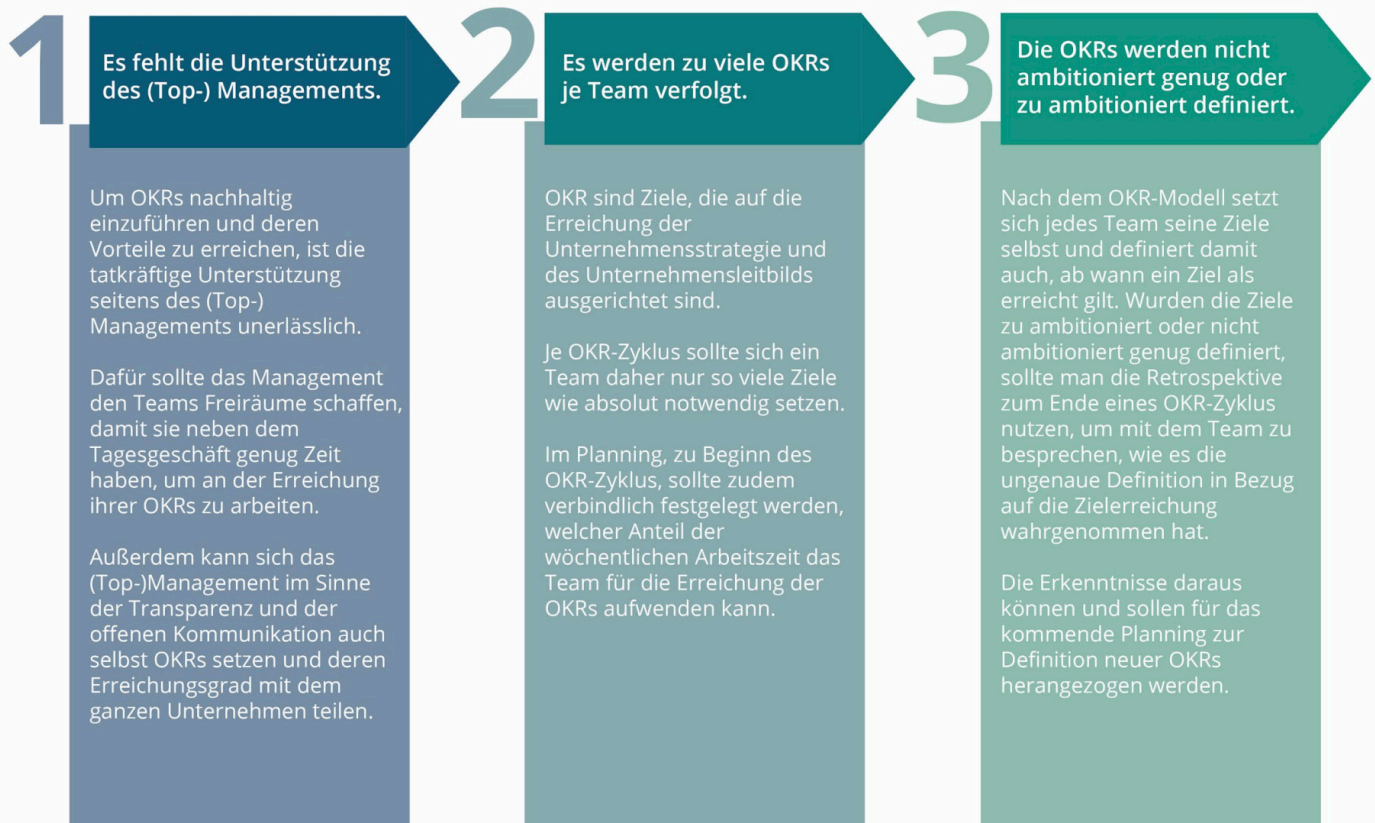


Abb. 05: Beachtenswerte Aspekte bei der Einführung von OKRs im Business Development  
© Agile Sales Company GmbH





## Fazit

Objectives & Key Results erhöhen die unternehmensweite Transparenz über die Ziele und deren Erreichung. OKRs stärken nachhaltig die Motivation Ihrer Mitarbeiter:innen, die Begeisterung Ihrer Kund:innen und die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Mit OKR verinnerlichen und leben Mitarbeiter:innen die Unternehmensvision.

Jede Erfahrung, ob mit der Kundschaft oder intern, erhält Bedeutung und trägt zur kontinuierlichen Verbesserung des Sales Teams bei. Die Kundschaft steht im Mittelpunkt allen Handelns.

Die wöchentlichen Teambesprechungen zur Zielerreichung lassen ein Unternehmen flexibel auf die sich schnell wandelnden Marktbedingungen und Kundenbedarfe reagieren. Die Erfolgsrate des Vertriebs erhöht sich nachweislich.

Die regelmäßige Besprechung der Unternehmensziele stärkt die Ausrichtung aller Vertriebsmitarbeiter:innen auf ein gemeinsames Ziel – die Vertriebsstrategie und die Kundschaft.

Wenn Du über Verbesserungen in Deinem Unternehmen nachdenkst, solltest Du die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welchen Beitrag leistet jeder einzelne zu dieser Strategie des Unternehmens?
- Passt die Strategie überhaupt noch zum Markt?
- Welche Rückmeldungen erhalten wir von unserer Kundschaft, die wir in unserem Vorgehen kurzfristig berücksichtigen sollten?



## KONTAKT

Agile Sales Company GmbH  
Zeil 127  
60313 Frankfurt am Main

Telefon: 069 13393637

E-Mail: [office@agile-sales-company.de](mailto:office@agile-sales-company.de)

[www.agile-sales-company.de](http://www.agile-sales-company.de)

Finde uns auf:



Copyright Bilder  
© Unsplash