



SCRUM IM VERTRIEB

EIN LEITFADEN FÜR DIE AGILE VERTRIEBSORGANISATION



INHALT

1	EINLEITUNG.....ab Seite 3 Die Agile Transformation Der Agile Vertrieb
2	SCRUM - EINE KURZE EINFÜHRUNG.....ab Seite 6 Die Rollen Die Rituale
3	SCRUM-PRAXIS IM VERTRIEB.....ab Seite 9 Backlog Sprint Meetings
4	ZUSAMMENFASSUNG.....ab Seite 13
5	KONTAKT.....ab Seite 15



EINLEITUNG

EINLEITUNG

1.1 Die Agile Transformation

Viele Industrien befinden sich momentan in einer Phase radikaler Veränderungen. Einer der Haupttreiber ist dabei die Digitalisierung. Nachdem diese mit sozialen Netzwerken, E-Commerce, Smartphones, Apps und Geo-Diensten bereits unser Privatleben umgekrempelt hat, erreicht die Entwicklung auch Branchen und Industrien, die lange Zeit noch ihre gewachsenen Geschäftsmodelle verfolgt haben. Denken wir nur an die Automobilindustrie: Unternehmen wie Tesla oder Google drängen auf den Markt und in wenigen Jahren wird sich das Bild dessen, was wir als Auto bezeichnen, stark wandeln.

In diesen Branchen steigen daher – genauso wie überall dort, wo die Digitalisierung bereits länger angekommen ist – das Tempo und die Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft. Es gibt ständig neue Wettbewerber:innen, Entwicklungszyklen beschleunigen sich und neue Produkte kommen schneller auf den Markt. Eine der Methoden, mit denen es digitale Unternehmen schaffen, in solch einem Marktumfeld schneller zu handeln, ist die agile Entwicklung. Diese Methodik, die ursprünglich aus der Softwareentwicklung kommt, ermöglicht es Organisationen, neue Produkte oder Funktionen eines Produkts schneller zu designen und umzusetzen, diese zusammen mit den Kund:innen zu testen und sie in schnellen Iterationszyklen zu optimieren. Mittlerweile nutzen viele Unternehmen den agilen Ansatz

über der Softwareentwicklung hinaus in der Entwicklung von Hardware, im Projektmanagement oder auch im Marketing.

1.2 Der Agile Vertrieb

Es gibt allerdings einen Bereich, der im Zuge dieser agilen Transformation oftmals außen vor bleibt – und das ist der Vertrieb. Diese Tatsache ist eigentlich verwunderlich: Schließlich ist einer der Grundsätze agiler Methoden die unbedingte Orientierung auf die Bedürfnisse der Kund:innen. Stichwort: „Customer Centricity“. Und innerhalb einer Organisation ist der Vertrieb eine der Abteilungen, die am meisten mit den Kund:innen interagiert und daher genau wissen könnte, welche Bedürfnisse die Abnehmer:innen momentan an das eigene Produkt haben.

Auch der Vertrieb muss schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren

Der Vertrieb nimmt in vielen Unternehmen eine Sonderrolle ein. Teilweise liegt das am klischeehaften Bild, das die anderen Organisationseinheiten über die Leute im Verkauf haben:

- „Denen geht es doch nur um den nächsten Bonus“,
- „Denen ist total egal, was wir herstellen, die können alles verkaufen“,
- „Vertriebler:innen sind speziell und richten sich nur nach ihren eigenen Regeln“.

Ganz sicher liegt es aber auch am Selbstbild der Vertriebs-



mitarbeiter:innen, die oft die Überzeugung haben: „Wir sind anders“. Dabei haben Sales-Mitarbeiter:innen oft schon ein agiles Mindset – ohne es zu wissen – und können von passenden, agilen Strukturen profitieren.

Denn in einer Welt ständiger Veränderung wird auch das Verkaufen immer komplexer. Kund:innen haben auf Knopfdruck Zugriff auf eine Fülle an Informationen und Angeboten. Die Verkäufer:innen einer Anbieterin oder eines Anbieters können bei einer Entscheidung daher oft das einzige Unterscheidungsmerkmal sein. Moderner Vertrieb muss Kund:innen verstehen, flexibel agieren und Chancen erkennen. Hier agil zu sein und Kundenbedürfnisse wahrzunehmen, ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg in einem immer schneller werdenden Markt. Wenn also Unternehmen ihre Führungs- und Organisationsstrukturen im Sinne einer agilen Transformation überdenken, darf der Vertrieb nicht außen vor bleiben: Vielmehr sollte er Anfangs- und Mittelpunkt dieser Verwandlung sein.

Warum ausgerechnet Scrum?

Agile Methoden geben einen formalen Rahmen vor, um die individuellen Anforderungen von Kund:innen schnell und effizient umzusetzen. Scrum ist dabei eine der bekanntesten Methoden, die ursprünglich von Ken Schwaber, Jeff Sutherland und Mike Beedle entworfen wurde. Scrum besitzt eine einfache Struktur und verteilt klar definierte Rollen. Das erleichtert es Anwender:innen, sich die Prinzipien anzueignen und schnell mit der Methode zu ersten Erfolgen zu kommen – auch im Vertrieb. Dieses Whitepaper widmet sich daher dieser Methode und stellt zunächst ihre wichtigsten Bestandteile vor. Anschließend betrachten wir, wie Du die Methode im Sales einsetzen und verankern kannst.



SCRUM

- EINE KURZE EINFÜHRUNG

SCRUM - EINE KURZE EINFÜHRUNG

Scrum als agile Methode kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Ihre Erfinder entwickelten die Methode, um Entwicklungsprojekte besser zu managen. Scrum organisiert dabei die Arbeit anders als klassische Projektmanagement-Methoden: Anstatt Aufgaben sequentiell in einem Wasserfallmodell abzuarbeiten, bricht Scrum die notwendigen Tätigkeiten in kleinere Einheiten auf, die sich in einem definierten, relativ kurzen Zeitraum - dem sogenannten "Sprint" - komplett abschließen lassen. Das Entwicklungsteam reflektiert diese Teilerfolge zusammen mit den Kund:innen, beziehungsweise den internen Kund:innen, und nimmt auf diese Weise konstant Feedback zum Produkt auf. So entsteht ein Produkt, das tatsächlich den Kundenbedürfnissen entspricht und Entwicklungsressourcen fließen genau in jene Features, die den meisten Mehrwert erzielen.

Aufgrund des Erfolgs dieser Methode setzen viele Unternehmen Scrum mittlerweile in anderen Bereichen ein, beispielsweise in der Hardware-Entwicklung oder generell im Projektmanagement. Die Methode spielt überall dort ihre Vorteile aus, wo umfangreiche Projekte erfolgreich zum Ziel geführt werden sollen. Scrum nutzt dafür ein klar strukturiertes Rahmenwerk, zu dem sowohl wiederkehrende "Rituale" gehören als auch feste Rollen. In den kommenden Abschnitten stellen wir Dir die wichtigsten Bestandteile und Begriffe aus der Scrum-Welt vor.

2.1 Die Rollen

Neben den Ritualen definiert das Scrum-Framework auch Rollen, von denen wir einige bereits im vorhergehenden Abschnitt erwähnt haben. Jede Rolle hat eine feste Funktion im Gefüge und nur im Zusammenspiel dieser Bestandteile entfaltet Scrum seine volle Wirkung. Die Rollen sind:

Das (Scrum-)Team

Ein Scrum-Team besteht idealerweise aus drei bis neun Mitgliedern, die funktionsübergreifend arbeiten können. Sie sind die Macher:innen und Umsetzer:innen: Sie wählen die Aufgaben sinn- und planvoll aus und arbeiten diese nach und nach termingerecht ab. Das Team als Ganzes muss über alle Kompetenzen verfügen, um die gestellten Aufgaben zu bewältigen. Die Mitglieder können dabei unterschiedliche Kompetenzen besitzen: Das Ziel ist, sich untereinander zu schulen, sodass keine Einzelperson zu einem Engpass bei der Auslieferung der Arbeit werden kann. Erfolgreiche Scrum-Teams besitzen darüber hinaus eine ganz klare „Wir“-Haltung.

Der Product Owner

Als Fachexpert:in und Produktkenner:in sorgt sie/er dafür, dass das Team die Aufgaben nach dem Mehrwert für Kund:innen und Unternehmen priorisiert und bearbeitet. Sie versuchen, die Anforderungen des Unternehmens, beziehungsweise der Kund:innen, zu verstehen und schlagen eine Brücke zum Entwicklungs- oder Umsetzungsteam. Product Owner sind allerdings keine Projektmanager:innen, weil sie nicht den eigentlichen Fortgang des Projekts managen - sie sorgen dafür, dass das Team die richtigen Dinge tut.



Scrum Master

Scrum Master sind Expert:innen für die Methode Scrum und dafür verantwortlich, dass der Prozess nach allen Regeln der agilen Kunst und Kultur durchgeführt, eingehalten und „gelebt“ wird. Sie coachen ihr Team und versuchen Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, Lösungen zu finden und Fragen zur Umsetzung zu beantworten. Darüber hinaus versucht ein Scrum Master, das Team von externen Störeinflüssen zu schützen, damit dieses die geplante Arbeit möglichst unterbrechungsfrei durchführen kann.

2.2 Die Rituale



Die Rituale in Scrum strukturieren den Sprint - ein festgelegter Entwicklungszyklus, an dessen Ende ein bestimmtes Teilergebnis des großen Ganzen ausgeliefert und fertiggestellt wird. Die Dauer eines Sprints hängt vom Aufgabengebiet ab. In der Softwareentwicklung nutzen viele Teams Zeiträume von zwei bis vier Wochen, um den Fokus und die Motivation für das jeweilige Sprintziel auch oben halten zu können. Die Rituale sind:

Sprint-Planung

Die Sprint-Planung steht zu Anfang des Entwicklungssprints. In diesem Meeting legt das Team zusammen mit dem Product Owner fest, welche Einzelaufgaben tatsächlich während des Sprints passieren müssen. Diese Aufgaben wandern dann, nachdem das Team zusammen ihren Aufwand abgeschätzt hat, in das „Backlog“: die To-Do-Liste für diesen Zyklus.

Daily-Stand-up-Meeting

Das tägliche Stand-Up-Meeting ist eines der Herzstücke von Scrum. Das Meeting findet - wie sein Name schon sagt - im Stehen statt und ist auf maximal 15 Minuten beschränkt. Hier stimmt sich das Team kurz über die täglichen Aufgaben und etwaige Hindernisse ab. Diese Zusammenkunft wird auch „Daily Scrum“ genannt - ein Begriff, der von der Zusammenkunft der Spieler:innen im Rugby abgeleitet ist.

Sprint-Review

In diesem Meeting zeigen sich die Mitglieder des Teams untereinander, was in diesem Sprint ausgeliefert und fertiggestellt wurde. Das Meeting dient dazu, Erfolge klar sichtbar zu machen und gleichzeitig Feedback einzusammeln.

Sprint-Retrospektive

Die Retrospektive ist ein Rückblick darüber, welche Dinge organisatorisch im jeweiligen Sprint gut klappten und welche Dinge weniger gut abgelaufen sind. Das Team sammelt Verbesserungsvorschläge, die es im nächsten Sprint umsetzen möchte. Ziel ist, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren.



SCRUM-PRAXIS IM VERTRIEB

SCRUM-PRAXIS IM VERTRIEB

Das vorherige Kapitel hat Dir einen schnellen Überblick über die Kernbestandteile der Scrum-Methodik geliefert. Doch wie wird die Methode tatsächlich in einem Vertriebsteam angewendet, wo es doch gar keine eigentlich Arbeit an einem „Produkt“ gibt? Die Grundlagen lassen sich dennoch leicht für den Sales adaptieren. Allerdings braucht es an dieser Stelle ein wenig Transferleistung, um die entsprechenden Gegenstücke auf Sales-Seite zu identifizieren. Die folgenden Abschnitte zeigen daher auf, welche typischen Anpassungen Vertriebs-Teams vornehmen, um die Methode für sich anzuwenden.

3.1 Backlog

Zunächst müssen sich Sales-Teams darüber klar werden, welche Aufgaben denn nun eigentlich ihr Backlog darstellen. An dieser Stelle bietet es sich an, den Verkaufsprozess und die Kundenstruktur abzubilden. Auf einer derartigen „Landkarte“ lassen sich die aktuellen Aufgaben des Vertriebs optimal abbilden. Dafür benötigt der Product Owner allerdings ein gutes Verständnis dafür, welche Strategie das Unternehmen verfolgt. Denn das beeinflusst die Priorisierung der Aufgaben. **Nicht vergessen:** wie die Aufgaben dann ausgeführt werden, entscheidet das Team. Damit übernimmt der Product Owner genau wie in der Software-Entwicklung die Position an der Schnittstelle zwischen Management und Scrum-Team ein.

Für diese Position bietet es sich daher an, eine:n der erfahrenste:n Verkäufer:in zu wählen. Diese oder dieser kennt den Kundenstamm des Unternehmens am besten. Hierbei kommt es, wie eingangs erwähnt, nicht darauf an, dass diese:r Mitarbeiter:in den besten Riecher hat. Vielmehr muss sie oder er die einzelnen Kundenkontakte gut priorisieren können. Viele Unternehmen wählen für diese Rolle auch die Vertriebsleiterin oder den Vertriebsleiter - das funktioniert aber nur, wenn diese Rolle eine strategische Komponente beinhaltet und nicht nur rein administrativ besetzt ist.

3.2 Sprint

Als nächstes muss sich ein agiles Vertriebsteam darüber einigen, welcher Zeitraum für sie am besten für den Sprint geeignet ist. Hier gibt es keine klare Empfehlung: Der Zeitraum kann sich von einer Woche bis mehrere Wochen erstrecken. Wichtig ist allerdings, die Dauer so zu wählen, dass das Team die Chance hat, Ergebnisse zu liefern. Das hängt natürlich vom Sales Cycle des jeweiligen Unternehmens ab. Darüber hinaus muss der Sprint so kurz wie möglich sein, damit das Team motiviert und strukturiert an seinen Aufgaben arbeiten kann.

3.3 Meetings

Die Sprintplanung

Zu Beginn des Sprints sollten sich auch Sales-Teams zusammensetzen und die Aufgaben einplanen, die bereits bekannt und abschätzbar sind. An dieser Stelle ist ein gewisses Umdenken erforderlich - viele



Vertriebsleute sind der Meinung, dass ihr Aufgabengebiet schwer planbar ist und stark von externen Faktoren abhängt. Eine gewisse Flexibilität sollten sich Teams auch auf jeden Fall einplanen, denn es kann ja immer vorkommen, dass während des Zyklus ein ganz neuer Lead auftaucht oder Kontakte, die bereits bestehen, plötzlich „heiß“ werden – das bezeichnen wir im agilen Vertrieb mit dem Begriff „positive Störungen“.

Im Gegenzug sind aber auch viele Tätigkeiten im Vertrieb planbar. Beispielsweise können sich Vertriebler:innen einen definierten Zeitblock pro Sprint für die Kaltakquise oder andere Tätigkeiten nehmen, die sonst eventuell keinen Platz im alltäglichen Geschäft finden.

Daily Stand-Up

Mit dem täglichen Kurzmeeting tun sich viele Vertriebsabteilungen schwer, vor allem wenn viele Außendienstler:innen zum Team gehören. Es finden sich in dieser Situation einfach wenige Gelegenheiten, zu denen alle - oder zumindest die meisten - Mitglieder der Sales-Mannschaft tatsächlich anwesend sind. Hier ist dann die Aufgabe des Scrum Masters, eine geeignete Form zu finden - eventuell mit Hilfe von Video oder Telefonkonferenzen. Einen Versuch sollte es auf jeden Fall wert sein: Ohne das tägliche Stand-Up entgehen dem Team viele Chancen, voneinander zu lernen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und somit auch mehr Erfolg im Sales zu haben.



Ein Tipp für Scrum Master, um eine Lösung für effiziente und regelmäßige Kommunikation im Vertriebsteam zu finden: Gib dem Team die Aufgabe, mehrere Möglichkeiten im aktuellen Sprint zu testen. Das Team sammelt so Erfahrungen und kann die vorhandenen Möglichkeiten weiterentwickeln.

Das Sprint-Review

Kaum Probleme dürften die meisten Verkäuferinnen und Verkäufer damit haben, am Ende eines Sprints die erreichten Erfolge in einem Sprint-Review zu präsentieren. In diesem Meeting stellen agile Sales-Teams vor, welche Leads sie für das Unternehmen abgeschlossen haben und berichten von ihren Erfahrungen auf dem Weg dorthin. Diese Erfahrungen sind sehr wertvoll und bilden den Mittelpunkt des Meetings. Beim agilen Arbeiten steht ja ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess und transparenter Austausch an erster Stelle. Neue Kund:innen und mehr Umsatz sind dann die „Abfallprodukte“ aus dieser Vorgehensweise.

Die Sprint-Retrospektive

Gerade für Sales-Teams nimmt die Retrospektive eine sehr wichtige Rolle ein. Dieses Meeting verankert die Idee der kontinuierlichen Verbesserung im Team. Nach jedem Sprint sollte sich das Vertriebsteam fragen:

- Was funktioniert gut?
- Was läuft weniger gut?

Daraus beschließt das Team dann ein bis zwei Verbesserungsmaßnahmen für den nächsten Sprint. Am Ende des Jahres kumulieren sich die Verbesserungen und unterm Strich arbeitet das Team schneller und erzielt mehr Abschlüsse. Und das ist ja die zentrale Aufgabe des Vertriebs in einem Unternehmen.

Das Board

Das Scrum-Board macht die Arbeit des Teams transparent. Hier kann jeder sehen, welche Leads sich zurzeit auf dem Board befinden und welchen Status diese haben. Genauso wird deutlich, an welcher Stelle, beziehungsweise bei welchen Kund:innen, es gerade weiter geht oder wo es momentan stockt. So kann das Sales-Team seine Ressourcen gezielt darauf verwenden, Kund:innen zu bearbeiten, die schon länger auf dem Board verweilen.

Für ein ganz einfaches Scrum-Board braucht es lediglich viele bunte Klebezettel und Stifte sowie eine Tafel oder Wand, die als Board genutzt werden kann. Alternativ gibt es auch zahlreiche (kostenfreie) Online-Tools mit Scrum Boards (wie Trello). Typischerweise sind solche Boards nach der folgenden Logik aufgebaut:

TASK	TO DO	DOING	DONE
anstehende Aufgaben bzw. Arbeitspakete	notwendige Arbeitsschritte	W.I.P. = Work in Progress (alles, was bereits in Arbeit ist)	erledigte Aufgaben

Im Vertrieb können in der TASK-Spalte alle Aufgaben mit den Product Ownern oder auch einzelne Produkte und ihre Key-Accounts stehen. Die folgenden Spalten beinhalten dann alle Schritte oder Stufen des Verkaufsprozesses. Das Team verschiebt potenzielle Kund:innen im Verlauf eines Sprints von links nach rechts bis in die Spalte DONE. An dieser Stelle wird das Ticket um den generierten Umsatz ergänzt. So wird klar sichtbar, welche Aktionen zum Erfolg führen und welche nicht.

Einzelbonus versus Teambonus

In den bisherigen Abschnitten ist bereits deutlich geworden, dass es im Scrum darum geht, den Erfolg des Teams als Ganzes zu fördern. Die Rolle von Einzelpersonen oder Sales-Stars tritt dabei zunehmend in den Hintergrund - beziehungsweise es ist das Ziel, das Wissen dieser Top-Verkäufer:innen auf das gesamte Team zu übertragen. Das wirft natürlich die Frage auf, ob klassische Bonus-Systeme, die explizit die Leistung des Einzelnen prämiieren, in Scrum-Teams noch ihren Sinn haben. An dieser Stelle braucht es ein kulturelles Umdenken: Eine Einzelkompensation verträgt sich schlicht und einfach nicht mit der Philosophie von Scrum, die kollektive Leistung des gesamten Teams für einen gemeinsamen Erfolg einzusetzen. Boni sollten daher in einer agilen Vertriebsebene immer zumindest auf Teamebene ausgeschüttet werden - wenn nicht als Gesamtbonus für die komplette Sales-Organisation.



ZUSAMMENFASSUNG



ZUSAMMENFASSUNG

Obwohl die agile Methode Scrum ursprünglich aus der Softwareentwicklung kommt, können sich auch Sales-Teams damit effektiv agil steuern. Vor allem bedarf es dafür aber eines kulturellen Umdenkens: Es zählt weniger angeborene Sales-Genialität oder die Top-Leistung von Einzelpersonen. Stattdessen arbeiten Scrum-Vertriebsteams daran, einen gemeinsamen Erfolg zu erzielen, voneinander zu lernen und so die Organisation als Ganzes voranzubringen. Gerade in einem Umfeld von schnell wechselnden Marktanforderungen können Verkäufer:innen schneller auf die Bedürfnisse Deiner Kund:innen eingehen.

Für den Sales ergeben sich mittels agiler Methoden auch Chancen, Vorreiter für eine agile Transformation im eigenen Unternehmen zu werden. Dann würde der Vertrieb nicht mehr nur im Nachsatz solcher Bemühungen genannt werden, sondern im Mittelpunkt stehen. Gleichzeitig ermöglichen agile Methoden auch, die Arbeitsbelastung des Vertriebs zu senken, indem nur an den wichtigen Dingen gearbeitet wird. Das bringt mehr Planbarkeit und sorgt für mehr Umsatz.



KONTAKT

Agile Sales Company GmbH
Zeil 127
60313 Frankfurt am Main

Telefon: 069 13393637

E-Mail: office@agile-sales-company.de

www.agile-sales-company.de

Finde uns auf:



Copyright Bilder
© Unsplash