

Agiler Vertrieb?

Das Wort agil ist heute in aller Munde. Man kennt es überwiegend aus der Produktion, dem Management und der Softwareentwicklung. Aber im Vertrieb? Da gibt es doch schon jede Menge „bewährte“ Methoden.

Doch in neuester Zeit scheint es, als seien Vertriebsorganisationen die agil arbeiten in bestimmten Umgebungen erfolgreicher und erzielen mehr Abschlüsse als mit den „klassischen“ Methoden. Doch dazu bedarf es eines komplett neuen „Mindsets“ also einer neuen Überzeugung und damit auch einer neuen Arbeitsweise des Vertriebs. Auch müssen die Organisationsstrukturen entsprechend angepasst werden.

Im Folgenden möchte ich kurz aufzeigen

- was agiler Vertrieb eigentlich ist
- wie er arbeitet
- welche Voraussetzungen dazu erforderlich sind



Wie bei agiler Softwareentwicklung zeichnen sich agile Vertriebsorganisationen dadurch aus, dass sie transparent aufgestellt sind und ihre Vertriebsinstrumente flexibel einsetzen können. Das bedeutet in erster Linie Transparenz bei den Steuerungsprozessen, der Organisation, den Arbeitspaketen, IT-Lösungen und natürlich dem Engagement der Mitarbeiter".

Zudem bedeutet „agile Arbeit“ auch viel Kommunikation (nach außen) und Vertriebswissen wird im Unternehmen sichtbar und damit auch für alle nutzbar gemacht. Hier unterstützt die Visualisierung, eine der Grundthemen agilen Arbeitens sehr.

Ohne Digitalisierung und IT-Tools kein agiler Vertrieb

Um alle Möglichkeiten des agilen Vertriebs voll ausschöpfen zu können, geht der Umstellungsprozess mit zunehmender Digitalisierung einher. Nur mit elektronischer Unterstützung wie CRM, BI und KI ¹ sind aussagekräftige und aktuelle Forecasts oder Frühwarnsysteme sinnvoll nutzbar.

Doch auch die Vertriebsprozesse müssen neu aufgesetzt werden und nach agilen Kriterien gestaltet werden. Hierbei spielt das Thema Transparenz eine große Rolle. Arbeitsvorgänge, Vertriebs- und Kommunikationskanäle müssen so transparent gestaltet sein, dass z.B. ein Kundenfeedback innerhalb der gesamten Vertriebskette ankommt und der Vertrieb dann im Sinne des Kunden (kundenzentrierter Ansatz) reagieren kann.

Beim stringenten Einsatz von Frühwarnsystemen kann der Vertrieb eventuell sogar agieren, bevor es zu weiteren Eskalationen kommt.

Agiler Vertrieb bedeutet auch, dass

- Der gesamte Vertrieb entsprechende Veränderungen mitträgt und Geschäftsmodelle durch agile Arbeitstechniken angepasst werden
- eine unbedingte Kundenorientierung oberste Prämisse ist

Das schließt alle internen oder externen Führungskräfte und alle Personalprozesse ein.

Neue Denkweisen, neue (agile) Prozesse und noch mehr Kundenorientierung stehen in Zukunft im Mittelpunkt der Vertriebsagenda. Denn an einer Tatsache kommt heute niemand mehr vorbei: Der Vergleich von Anbietern, Preisen und Leistungen wird immer einfacher, durch die Digitalisierung steigen auch die Vergleichsmöglichkeiten für Kunden und Käuferbindungen lassen immer mehr nach.

Wenn ein Wandel zu neuen Denkweisen und die Einführung neuer Prozesse nicht aus eigener Kraft umsetzbar sind, ist es oftmals sinnvoll sich Unterstützung von außen zu holen. Sales Interim Manager können Input liefern, einen Wandel im Unternehmen anstoßen und eine „eingefahrene“ Vertriebsmannschaft fit für die Zukunft machen und damit eine neue Basis für Erfolge legen.

AGILER VERTRIEB / AGILE SALES

Innerhalb der Softwareentwicklung ist Agilität weit verbreitet. In der BWL wird „Agilität“, oft auch mit Flexibilität beschrieben.

Wie passt das zusammen? Gehen wir einmal von der Definition des Vertriebs aus:

Das Gabler Wirtschaftslexikon sagt dazu:

„Vertrieb beinhaltet u.a. den Verkauf von Waren; Warenverteilung (Logistik, Marketinglogistik), Steuerung der Außendienstorganisation und Pflege der Beziehungen eines Herstellers zum Handel bzw. beim Direktvertrieb (direkter Vertrieb) zum Endkunden“

Neuere Definitionen betonen zusätzlich noch die hohe Bedeutung des Kundenmanagements im Rahmen des Vertriebs.

Leider sieht es in der Praxis oft so aus, dass der Vertrieb seinen Fokus oft auf Bestandskunden setzt (weil es ja viel bequemer ist...) als die erforderliche Flexibilität zu besitzen, auch neue Projekte / Kunden anzugehen.

Dies hat oft fatale Folgen: Bricht ein Großkunde weg, kann dies oft für das gesamte Unternehmen wirtschaftliche Schwierigkeiten bedeuten.

Wenn der Vertrieb sich mehr um Neukundenakquise oder bessere Betreuung der Bestandskunden gekümmert hätte, könnten solche Verluste aufgefangen werden oder die Absatzzahlen sogar trotzdem gesteigert werden.

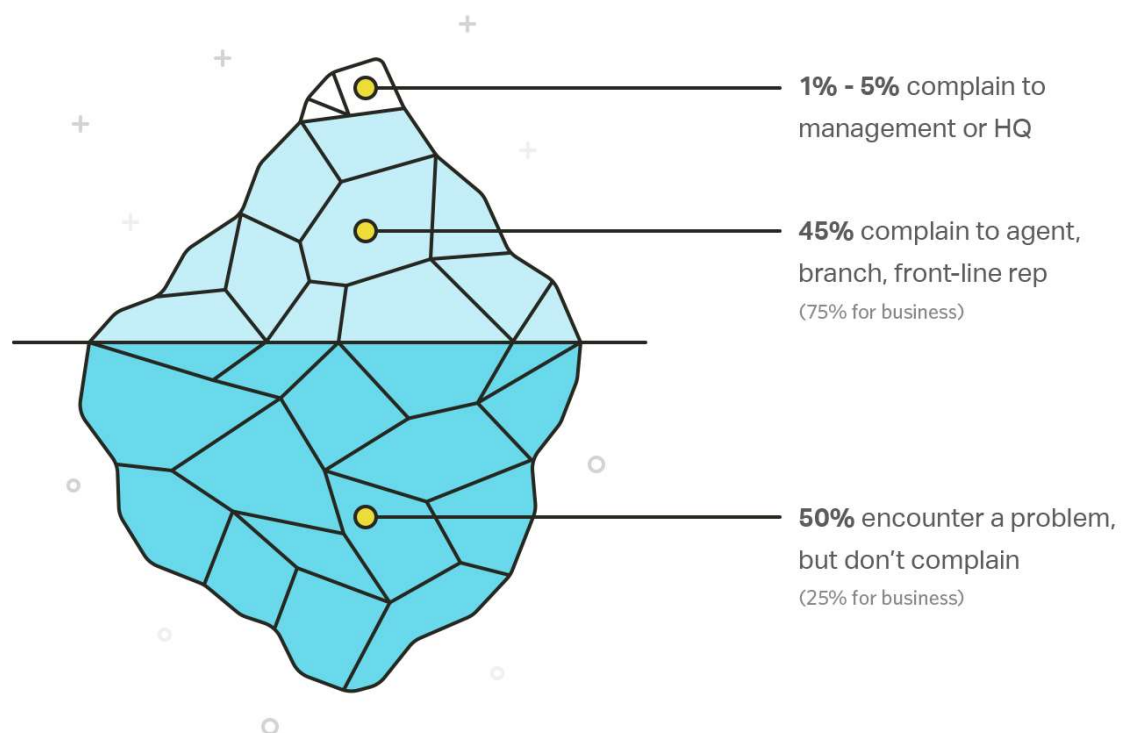
Um aber den Vertrieb so auszurichten, braucht es einige Zeit. Man spricht von einem Zeitraum von mindestens 6-9 Monaten. Denn die Mitarbeiter müssen sich mit neuen Methoden und Prozessen vertraut machen, diese lernen und später auch leben.

So kann z.B. auch die SCRUM Methode im Vertrieb sinnvoll eingesetzt werden: So lässt sich beispielsweise in Sprints (eine wesentliche Methode im Rahmen von SCRUM, in der in kurzen Phasen verwendbare Ergebnisse produziert werden) mehr Schwung in die Vertriebsarbeit bringen, was wiederum schnellere Ergebnissen produziert und die interne Kommunikation erheblich verbessert.

Durch eine demokratischer geführte Vertriebsabteilung, steigt die Möglichkeit, dass interessante Vertriebskonzepte besprochen und im Endeffekt auch umgesetzt werden können.

CUSTOMER EXPERIENCE UND AGILER VERTRIEB

Most customers won't report problems



Diese Grafik zeigt, dass das Kunden-Feedback irgendwo ankommt, nur nicht bei Vertrieb und Produktion, des betroffenen Unternehmens.

Nach John Goodmann (Strategic Customer Service) kommen gerade einmal 5% des Kunden-Feedbacks dort an wo es sinnvoll ist.

Bis zu 45 % des Feedbacks landet in diversen Vertriebskanälen aber nicht bei der Vertriebsabteilung des Herstellers. Um Kundenfeedbacks zu erhalten und zu nutzen ist es also Voraussetzung, die Feedback-Kanäle so zu gestalten, dass das Feedback bei allen Gliedern der Vertriebskette ankommt. Nur so kann kundenorientiert im Sinne von agilem Vertrieb gehandelt und reagiert werden. Nur ein zufriedener Kunde kauft gerne wieder und empfiehlt das Produkt weiter.

KEY-ACCOUNT-MANAGER – eine Schlüsselposition

Erfahrene Key-Account-Manager sind nach Richards & Jones (2009, S. 312) zentrale Player im agilen Vertrieb. Ein erfahrener Key Account-Manager versteht sich als Schnittstelle zum Kunden, geht auf die konkreten Bedürfnisse der Kunden ein und trägt maßgeblich dazu bei, einen solchen Feedback-Loop aufzubauen. Die gesamte Organisation ist dann gefragt, das Feedback zu verarbeiten, und entsprechend zu reagieren. Eventuell muss der Prozess neu überdacht und angepasst werden.

PROFIL DES KEYACCOUNT MANAGERS

Ein (Key-) Account Manager ist mehr als nur ein Verkäufer er soll ein Freund und Vertrauter des Kunden sein. Darüber hinaus muss er über ein sehr gutes Produkt- und Branchenwissen verfügen, seine Kunden sehr gut kennen und dessen Bedürfnisse verstehen und in Lösungen umsetzen können. Erst all das zusammen ermöglicht ein gutes „Standing“ beim Kunden.

KLARE UND EINFACHE KOMMUNIKATION

Gerade im technischen Vertrieb ist es wichtig, auch schwierige Sachverhalte klar und einfache darstellen zu können. Und das nicht nur auf das Produkt bezogen, sondern auch auf darüber hinaus gehende Anforderungen des Kunden.

LERNEN, LERNEN, LERNEN...

Alle vorherigen Punkte haben eines gemeinsam: Sie erfordern fortlaufendes Lernen in allen angesprochenen Bereichen (Vertriebs-Skills, Tools, Produktwissen, Kundenanforderungen). Denn nichts veraltet heute schneller als Wissen.

DER „AGILE FESTPREIS“

Was sich auf den ersten Blick wie ein Paradoxon anhört: agil vs. Fest (preis) ist ein neues Modell der Preisgestaltung.

Das Vertragsmodell sieht vor, dass nach einer Testphase der Leistungsumfang, sowie Kosten und Termine festgesetzt werden. In der Literatur findet man häufig die folgenden sechs Schritte zum Definieren eines solchen Festpreises:

- 1) Grobbeschreibung mit der Vision und den High-Level Epics
- 2) Auswahl eines repräsentativen Epic und Verfeinerung bis zur Ebene von User Stories. Bei guter Auswahl entstehen so ausreichend User Stories unterschiedlicher Art und mit unterschiedlichen Funktionen
- 3) Anhand der definierten Referenz-User Story können Aufwand und Risiko auch für andere Epics bestimmt werden
- 4) Festlegen der Checkpoint-Phase (Testphase für die Zusammenarbeit), hier wird bereits mit der Umsetzung begonnen und es werden erste empirische Erkenntnisse gewonnen. Empfohlene Länge liegt zwischen zwei und fünf Sprints (bei einer Sprintlänge von zwei Wochen). Am Ende dieser Phase überprüfen Kunde und Lieferant die anfangs gemachten Annahmen und entscheiden, ob sie das Gesamtprojekt umsetzen möchten
- 5) In diesem Schritt werden die Rollen wie PO, Scrum Master etc. benannt. Das Projekt ist beendet, wenn der Kunde den erwarteten Nutzen durch die fertiggestellten Lieferungen (Inkrementen) als erfüllt ansieht. Das kann auch schon eintreten, bevor alle anfangs vereinbarten Funktionalitäten geliefert wurden.
- 6) Preisdefinition: Damit das Modell funktioniert sind Vereinbarungen zu treffen. Beispielsweise kann der Lieferant einen Prozentsatz vom Wert des Restumfangs, oder einen neuen Auftrag im Wert des Restumfangs erhalten.

SCRUM im Vertrieb

Auch SCRUM kann sinnvoll im Vertrieb eingesetzt werden, um den agilen Vertrieb zu unterstützen. Hierfür müssen aber die entsprechenden Methoden, von den betroffenen Mitarbeitern erlernt werden. In der Anfangsphase ist es sinnvoll einen (externen?) Scrum Master einzubeziehen.

Er muss dafür sorgen, dass alle Kollegen die Methode (wirklich) verstehen und akzeptieren. Nur dann kann es langfristig zu Verbesserungen kommen. So banal sich das anhört. Liegt hier ein oft begangener Fehler: Viele Teams neigen bei Beginn von Transformationen / Veränderungen dazu, in alte Verhaltensmuster zurück zu fallen.

Ein weiterer Stolperstein ist oft die neue Form der Zusammenarbeit. Während Verkäufer bislang eher Einzelkämpfer waren, müssen Sie nun viel enger und im Team zusammenarbeiten. Das birgt ein höheres Konfliktpotential als im „Einzelkämpfer-Modus“.

Zudem werden im agilen Vertrieb Hierarchien aufgebrochen, denn Hierarchien fallen zum Teil weg. So ist es wichtig, dass der erfahrene Top-Verkäufer und ein Anfänger sich im Team auf Augenhöhe begegnen können. Nur wenn beide sich gegenseitig akzeptieren und auch bereit die Ideen des anderen anzuhören, wird das Zusammenspiel im Team funktionieren, wie es soll.

Oftmals ist der Einsatz eines externen Scrum-Mastes ratsam, der unvoreingenommen Konflikte betrachten und zwischen den Parteien vermitteln kann. Außerdem, muss er den Teammitgliedern immer wieder verdeutlichen, dass es bei Scrum darum geht, Verbesserungen in der Sache als Team zu erzielen.

Der Anspruch, sich kontinuierlich verbessern zu wollen, soll durch verstärkte Teamarbeit und intensivierete Kommunikation erreicht werden. Die festgelegten Schritte in SCRUM (Rituale) stellen sicher, dass die Verkäufer sich gegenseitig helfen, sich beraten und die anderen an ihrem Wissen teilhaben lassen.

Manchmal hilft schon der Austausch kleiner Tipps. Besonders lehrreich ist es, wenn die Verkäufer sich gegenseitig von ihren Erfahrungen erzählen.

Die Zunahme an Kommunikation und Teamarbeit erleichtert die Einführung einheitlicher Vorgehensweisen und optimiert diese immer weiter. Das betrifft nicht nur den Umgang mit den Kunden, sondern auch interne Abläufe.

Dadurch, dass die Arbeitsabläufe grundsätzlich (auf dem Scrum Board) visualisiert werden, lassen sich ineffektive Prozesse und Organisationsformen viel schneller erkennen. Während der Retrospektive kann auf die notierten Anregungen und Hindernisse reagiert werden. Es ist wichtig, dass die aufgeschriebenen Anregungen oder Probleme besprochen werden, Ideen für Ihre Beseitigung gefunden werden und diese auch angegangen werden. Nur so reduziert sich in Zukunft die Anzahl der Störfaktoren.

Agiler Vertrieb mit SCRUM ist eine komplett neue Herangehensweise an die Zusammenarbeit und die Art und Weise, Aufgaben zu erledigen. Die Umstrukturierung wir, gerade in der Anfangszeit, Zeit, Geld und Nerven kosten. Aber wenn sich alles erst einmal eingespielt hat, haben Vertriebsorganisationen die so arbeiten von Ihren Kunden sehr positive Rückmeldungen erhalten – vom Erleben der Arbeitsweise wie auch vom Ergebnis und den Zahlen her.

Hier einige Stimmen aus der Literatur:

- „Klar bin ich am Telefon alleine mit dem Kunden, aber ich weiß, dass mein Team hinter mir steht.“
- „Wenn ich scheitere und keinen Abschluss mache ist das zwar immer noch unbefriedigend, aber nicht mehr so frustrierend weil ich sowohl Erfolge als auch Niederlagen mit dem Team teile und wir gemeinsam daraus lernen.“
- „Am Anfang fiel es mir schwer etwas aus meinem Tagesgeschäft zu erzählen. Aber nach und nach haben die Dailys eine eigene Dynamik entwickelt und es wurde immer leichter.“
- „Wenn ich jemandem von Agile Sales überzeugen müsste, würde ich ihm einfach unsere Umsatzzahlen der letzten zwölf Monate zeigen.“

Fazit

Scrum schafft den Rahmen für kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP). Dabei stehen Teamarbeit und Kundenfokussierung im Vordergrund. Oberstes Ziel ist es, permanent Mehrwert für die Kunden und somit für das eigene Unternehmen zu erzielen. Die Prozesse dienen letztlich dazu so gut wie möglich Kundenanforderungen zu erfüllen.

Der Aufbau eines agilen Vertriebs ist also kein Selbstläufer, sondern ein Prozess, der oft einige Monate in Anspruch nimmt. Vor allem zu Beginn der Transformation müssen der Scrum Master und/oder der Product Owner öfter Konflikte lösen.

Nach einiger Zeit kommt es im agilen Vertrieb allerdings zu deutlichen Verbesserungen, die dem Sales-Team und vor allem den Kunden – und somit Ihrem Unternehmen – zugutekommen. Uneffektive Strukturen werden in einem agilen Vertrieb viel schneller erkannt und verändert. Ziel sind nachhaltig zufriedener Mitarbeiter und Kunden.

Exkurs: So funktioniert Kanban im Vertriebsprozess



(Foto: Shutterstock)

Kanban ist ein relativ einfacher Ansatz, der dem Vertrieb zu Spitzenleistungen verhelfen kann.

Herausforderungen im Vertrieb

In einem sich schnell wandelnden Umfeld sind innovative Ideen ein Muss.

Eine der immer wieder auftauchenden Fragen:

Wie kann man schneller / agiler werden, ohne gleich die ganze Organisation umzubauen?

– denn davor schrecken viele zurück.

Mit dem Einsatz eines Kanban-Boards (als agiles und interaktives Management-Tool) können viele Vertriebshindernisse frühzeitig adressiert werden. Beispiele sind zu viele nicht ausreichend qualifizierte Leads, zu viele gleichzeitige Aufgaben und immer wieder der schwierige Faktor Zeit.

Zeitgemäße Organisation mittels Kanban

Im Grunde visualisiert Kanban lediglich und hilft so den Workflow zu optimieren.

Parallele Aufgaben werden so erkannt und können begrenzt werden, die übersichtliche Visualisierung zeigt Engpässe rasch auf. Dadurch wird ein KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) eingeleitet.

Ein weiterer Vorteil: Die nötigen Führungsressourcen sind relativ gering, da große Teile der Prozesse selbstorganisiert ablaufen können.

Bild 1 zeigt die einfachste Variante.



Bild 1: Kanban-Board (Grafik: aus Wikipedia)

Da es so einfach ist, kann Kanban gut helfen Agilität auch in eher traditionell organisierten Unternehmen einzuführen. In der Praxis werden Kanban-Boards natürlich schnell umfangreicher. Die Struktur bleibt dennoch transparent – die nötigen Prozesse werden einfach chronologisch aufgelistet.

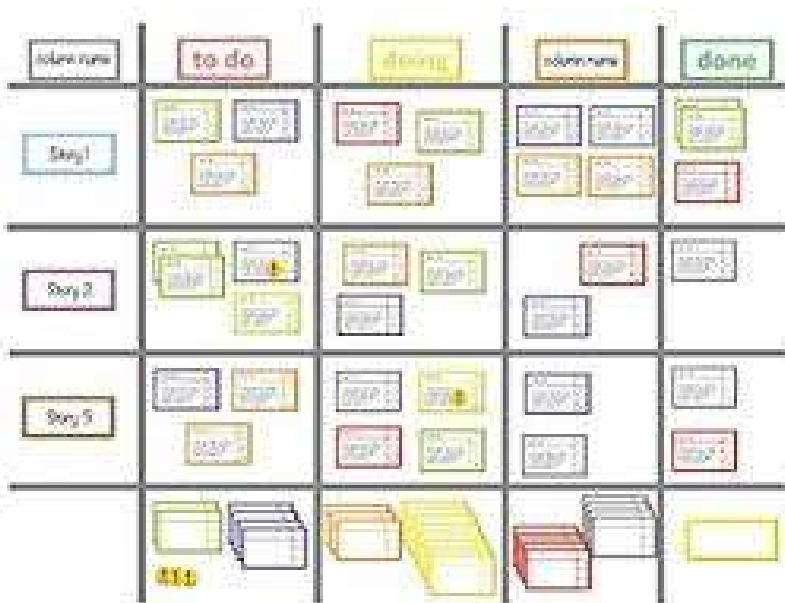


Bild 2: Beispiel für ein komplexeres Kanban-Board (Grafik: Amazon)

Mehr Effizienz im Vertrieb

Kanban hilft bei der Entscheidung wie viel Arbeit an welchen Stellen investiert wird, und welche Aufgaben wann erledigt sein müssen. Eine stabile Performance soll dadurch erreicht werden, indem die „Work-in-Progress“-Aufgaben je „Ressource limitiert werden. So wird eine gute Auslastung erzeugt, die alle nicht überfordert, aber gleichzeitig eine dauerhaft hohe Produktivität ermöglicht.

Wird ein vorab definierter Maximalwert einmal überschritten, können weniger wichtige Aufgaben umgehend ruhend gestellt werden. Das Team arbeitet dann gemeinsam nur

an der Behebung des Engpasses. Denn solange Engpässe bestehen, behindert das den gesamten Prozess. Das mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, aber Kundenzufriedenheit und Vertriebseffizienz werden dauerhaft erhöht, die Reaktionszeit auf Veränderungen wird gesenkt. Kundenkontakte können nun strategisch und zeitlich geplant erfolgen.

Die Limitierung von Prozessen bedeutet nicht, dass weniger erledigt wird. Denn zu viele gleichzeitig durchzuführende Aufgaben, würden früher oder später sowieso zum Engpass führen. Durch die Priorisierung wird die Auslastung besser gesteuert und die Teamarbeit verbessert. Kanban sorgt für bessere Vorhersagbarkeit und erlaubt eine schnellere Feinjustierung.

Beispiel: Leadbearbeitung:

Als Verbesserung gibt es weniger zeitgleich vorliegende Leads, diese sind dafür aber gut vorqualifiziert und werden strukturiert verfolgt. Jeder einzelne Schritt verfolgt ein konkretes, für alle transparentes Ziel. Die Limitierung steuert die Bearbeitung der Aufgaben. Die Priorisierung erfolgt anhand diverser Kriterien, z.B. zu erwartende Einnahmen, nötige Ressourceninvestments, Abschlusswahrscheinlichkeit oder Verzichtskosten.

Selbstorganisation

Wichtig ist eine laufende Optimierung. Diese basiert auf den Erkenntnissen der ersten beiden Stufen. In der Optimierungsphase werden Engpässe betrachtet, Lösungen gesucht und durch gegenseitiges Feedback wird eine größere Effizienz geschaffen. Dann beginnt der Zyklus wieder von vorne. Jede Iteration schöpft das Optimierungspotenzial weiter aus.



www.shutterstock.com · 1030066458

Bild 3: Kanban Board mit Iteration (Grafik: shutterstock.com)

Alle möglichen Hindernisse werden bei regelmäßigen Team-Meetings abgeklärt. Die Iterationen im Zyklus erlauben es, im nächsten Durchgang besser vorbereitet zu sein. Gleichzeitig fördert Kanban die Selbstorganisation. Wenn alle Beteiligten Zugang zum Kanban-Board haben, können sie selbstständig und zeitnah auf Probleme reagieren – was sonst in typischen Vertriebsprozessen schwierig ist. Ein nützliches Instrument sind tägliche (kurze, circa 15 Minuten) Standup-Meetings, in denen offene Punkte im Team besprochen werden.

Das entlastet auch die Führungskräfte, da die Mitarbeiter selbstorganisierter arbeiten können. Führung kann sich wieder auf das Wesentliche konzentrieren: die beste Leistung für die Kunden zu erarbeiten.

Controlling via CFD

Ergänzend zum Kanban-Board können Flussdiagramme eingesetzt werden, z.B. das CFD (Cumulative-Flow-Diagramm, ursprünglich ein Instrument aus dem Lean Management), das ebenfalls organisatorische Engpässe aufzeigt.

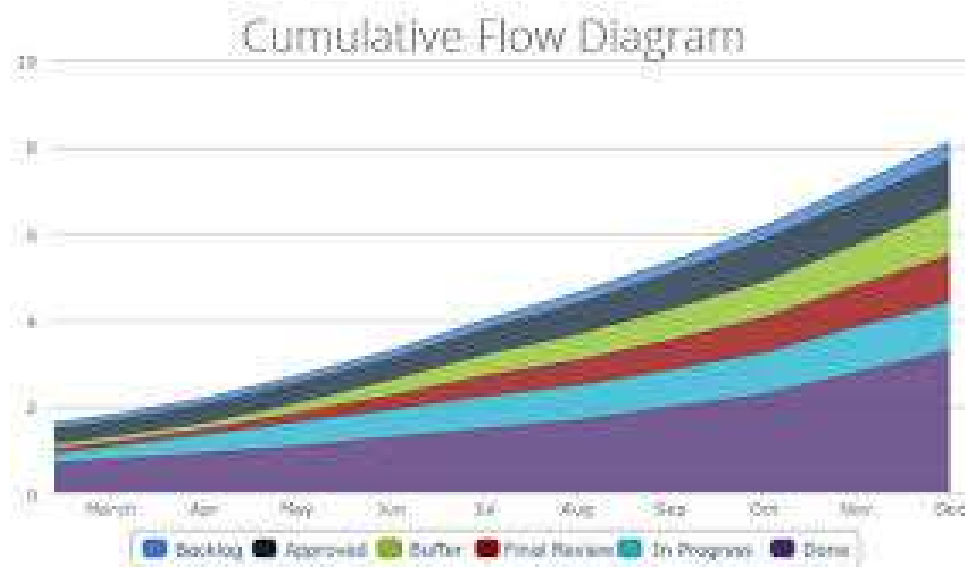


Bild 4: Cumulative Flow Diagram (Grafik: flickr)

Im CFD zeigt eine Verflachung der Kurven, wo eine Aufgabe ins Stocken geraten ist; die Abstände zwischen den Linien zeigen, wie lange die jeweiligen Aufgaben dauern. Für in CFD sind vergleichsweise wenig Daten nötig, es ist nach kurzer Einübungszeit einsetzbar. Eine Minimalversion kommt mit den Daten zum Backlog, den zu realisierenden Aufgaben und einem Graphen für bereits erledigte Aufgaben aus.

Kanban im Vertrieb – ein Erfolgsmodell?

Der Einsatz im Vertrieb kann helfen, viele aktuelle und wichtige Vertriebs-Themen anzugehen. Arbeit (z.B. Leads) wird nur in dem Umfang neu angenommen in welchem sie zeitnah bearbeitet werden kann. Das Aufgabenlimit sorgt dafür, dass nur die momentan wichtigen Aufgaben mit voller Konzentration effektiv abgearbeitet werden. Durch die hohe Transparenz und übersichtliche Visualisierung werden die Priorisierung und das Zeitmanagement erleichtert.

Öffentliche Zugänglichkeit des Kanban-Boards steigert die Selbstorganisation und den „Team-Spirit“. Gerade deshalb wird es von den Mitarbeitern meistens gut aufgenommen – die Einarbeitungszeit ist recht kurz.

Immer wenn Neues oder Veränderungen in Unternehmen anstehen, sind Leuchtturmprojekte ein mächtiges Mittel: Sie sollen optimalerweise einfach im Einsatz sein und möglichst schnell Ergebnisse liefern.

Kanban im Vertrieb erfüllt diese Kriterien und kann Vertriebsabläufe ohne großen Aufwand agiler und effizienter gestalten.

1 Customer Relationship Management, Business Intelligence, Künstliche Intelligenz

Ein Artikel von:

Gerold Kiefer



VeMaRegio

Geschäftsführer
Spielbergstrasse 21
D-55271 Stackeden-Elsheim
Tel: +49-6130-207 02 21
Mobil: +49 -171-210 76 59
E-Mail: gk@vemaregio.de
Web: www.vemaregio.de

Weitere Kontaktmöglichkeiten:

https://www.xing.com/profile/Gerold_Kiefer2/cv
<https://www.linkedin.com/in/geroldkiefer/>
<https://www.facebook.com/gerold.kiefer.1>
<https://www.facebook.com/vemaregio2/>
<https://twitter.com/GeroldKiefer>