



SCRUM IM B2B-VERTRIEB – WIE DIE VERKAUFSORGANISATION AGIL WIRD

Editorial

Agile Arbeitsformen wie Scrum halten seit Jahren Einzug in unterschiedliche Unternehmensbereiche, allen voran die IT, Produktentwicklung und Marketing. Neue Arbeitsformen bedingen auch neue Anforderungen an Lieferanten, insbesondere einen Fokus auf Lösungen statt auf Produkte und Vertriebskanäle. Zudem ist zunehmend auch eine neue Form der Zusammenarbeit in funktions- und organisationsübergreifenden Teams vom Kunden gewünscht.

Wie positionieren sich Vertriebsbereiche in dieser Situation? Wie agil können sie agieren, wenn sie noch nach Vertriebsgebieten, fest zugeordneten Kunden und individuellen Zielen gesteuert werden? Widersprechen selbststeuernde Teams nicht der DNA des Vertriebs?

Die noch recht junge Disziplin Sales Scrum widmet sich genau diesen Fragen und liefert kein Patentrezept, sondern viele Beispiele, wie agiler Vertrieb ausprobiert, verbessert, getestet, verworfen und wieder neu erfunden wird. Auch das ist nicht typisch Vertrieb, aber die Reise lohnt sich!

Über den Autor: Dr. Michael Scherm ist Partner bei Newleaf Partners Europe, einer Management-Beratung, die sich auf Veränderungsprozesse für Vertriebsorganisationen spezialisiert hat. Zuvor war er in leitenden Positionen bei Unternehmen der Beratungs- und IT-Branche tätig. Er hat als Autor dieses Competence Circle bereits an Whitepapers mitgewirkt.

Sylvia Steenken

Leiterin des Competence Circle „Customer Excellence“

Die Situation im heutigen Vertrieb ähnelt derjenigen, in der sich die Väter des Agilen Manifests sahen

Einkaufsorganisationen sind heute professioneller denn je. Der Mehrwert, den das Vertriebsteam bringt, hat sich verschoben und wird von den Kunden kontinuierlich hinterfragt. Internet und Digitalisierung haben den Informationsvorsprung, den der Verkäufer gegenüber dem Käufer hatte, verringert. Traditionell schuf der Verkäufer bereits dadurch Mehrwert für den Käufer, dass er ihm die Produktspezifika, Funktionsweise und damit zusammenhängende technischen Aspekte darlegte.

Inzwischen sind derartige Daten und Informationen zu einem großen Teil online verfügbar und häufig frei zugänglich. Da Produkte und ihre Komponenten immer komplexer und miteinander vernetzt sind, nützen dem Kunden die technischen Daten und Leistungsparameter eines einzelnen Produkts allein oft auch gar nichts mehr. Vielmehr muss er diese in einem größeren Zusammenhang sehen. Die Hersteller bieten deshalb zunehmend „Lösungen“ an. Durch die Kombination von Produkten und Dienstleistungen will man den Kunden umfassend unterstützen. Aber auch „Lösungen“ treffen,

Inhalt

Die Situation im heutigen Vertrieb ähnelt derjenigen, in der sich die Väter des Agilen Manifests sahen	01
Scrum: Struktur, Rhythmus und Disziplin ermöglichen Selbstorganisation und Flexibilität	03
Wie konkret wird Scrum im Vertrieb angewandt? Fünf Anwendungsszenarien.	04
Worauf ist bei der Umsetzung von Scrum im Vertrieb zu achten? Neun Insider-Tipps.	08
Fazit	11

folgt man der neuesten Forschung und den Erkenntnissen aus zahllosen Kundengesprächen, die Bedürfnisse der Kunden immer weniger. Viele Kunden schätzen es inzwischen vor allem, wenn der Verkäufer sie dabei unterstützt, angesichts der immer komplexeren wirtschaftlichen und technischen Zusammenhänge, des rapiden technischen Wandels und der Unübersichtlichkeit des Marktes so durch seinen Kaufprozess zu navigieren, dass sein Investment von Zeit, Geld und Ressourcen tatsächlich den erhofften Mehrwert bringt. Das Ziel dieses Investments hat der Kunde oft nur in Umrissen vor Augen.

Umso mehr benötigt er jemanden, der ihm hilft,

- dieses Ziel zu definieren.
- dafür die richtige Lösung (die nicht unbedingt die eigene Standardlösung des Herstellers sein muss!) zu finden.
- die Implementierung erfolgreich zu planen und zu gestalten.
- sicherzustellen, dass das Investment tatsächlich auch innerhalb des Unternehmens genutzt wird. Wer hat nicht schon von Software gehört, die für teures Geld angeschafft wurde, dann aber als Investitionsruine vor sich hindümpelt, weil die Mitarbeiter sie nicht nutzen, geschweige denn ihr volles Potential ausschöpfen.
- Transaktionsaufwand und -kosten für den gesamten Lebenszyklus der angeschafften „Lösung“ zu minimieren.

Man könnte nun meinen, „dafür wird doch der (Key) Account Manager bezahlt.“ Allerdings kann keine einzelne Person mehr die enorme Bandbreite an Anforderungen, die hier bereits ganz am Anfang der Kauf- und Verkaufsprozesses anfallen, überblicken. Denn die Wertschöpfung beginnt schon lange, bevor Produktspezialisten, Techniker und Projektmanager in Aktion treten. Und der nette Kaffeekollege aus dem Vertrieb, der sich vor allem als Beziehungs-

pfleger versteht, oder der Verkäufer, der für alles sofort die richtige technische Lösung parat hat, hilft da angesichts des enormen Drucks, dem die Einkaufs-Teams inzwischen ausgesetzt sind, nicht mehr weiter.

Verkaufen ist vor diesem Hintergrund genauso wie das Kaufen weniger eine Kette bilateraler Verhandlungen, in denen Kunde und Verkäufer um klar definierte Vorteile feilschen. Verkaufen ist genauso wie das Kaufen nur als Team-basierter Problemlösungsprozess möglich, in dem der Kunde den Mehrwert aus der Art und Weise zieht, wie er mit den Angestellten des Herstellers interagiert und diese ihm holistisch beim Umgang mit seinen Herausforderungen helfen. Dieser Wandel kommt sowohl in der Zusammenarbeit mit bestehenden Kunden als auch bei der Akquise neuer Kunden zum Tragen.

Der Erfolg von Vertriebsaktivitäten ist angesichts der Komplexität von Umfeld und Aufgabe weniger planbar als je zuvor. Einzelne Vertriebstätigkeiten werden immer häufiger von der Aufgabe zum Projekt. Im Vergleich zu vielen anderen Funktionen im Unternehmen lässt sich der Vertrieb auch nur wenig in feste Prozesse fassen, die bei ausreichender Sorgfalt und Kontrolle Ergebnisse in der gewünschten Qualität und zu den kalkulierten Kosten hervorbringen. Ein Vertriebsprojekt zu planen und zu kontrollieren mutet deshalb als äußerst herausfordernd an.

Mit ähnlichen Problemen hatten die Entwickler in der Software-Industrie Anfang der 1990er Jahre zu kämpfen. Software-Lösungen wurden immer umfangreicher und komplexer, weshalb auch die Größe und Komplexität von Teams und Projektstrukturen zunahm. Gleichzeitig wurde das Umfeld für die Entwicklung schnelllebiger und weniger kalkulierbar.

Anfang der 1990er Jahre machten sich Entwickler deshalb Gedanken darüber, wie die Software-Entwicklung den geänderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen und agiler werden konnte.

Scrum: Struktur, Rhythmus und Disziplin ermöglichen Selbstorganisation und Flexibilität

Als Folge entwickelten **Jeff Sutherland** und **Ken Schwaber** in den frühen 1990er Jahren Scrum, das bald zu einem führenden agilen Framework wurde.

Scrum setzt auf kleine Entwicklungsschritte, die nach kurzer Zeit ein funktionsfähiges Ergebnis bringen – das sogenannte „Increment“. Dieses kann vom Kunden unmittelbar ausgetestet werden. Ein funktionsfähiges Ergebnis ist im Fall von Software-Entwicklung zum Beispiel eine funktionsfähige neue Schaltfläche in einer bestehenden Applikation.

Die Arbeit wird in „Sprints“ durchgeführt. Ein Sprint kann, je nach Entwicklungsaufgabe, zwischen einem Tag und mehreren Monaten dauern. Am Ende jedes Sprints betrachtet das Team das Ergebnis der Arbeit und sieht somit bereits nach verhältnismäßig kurzer Zeit, ob Vorgehensweise, Prozesse und Methoden die richtigen Ergebnisse bringen oder gegebenenfalls angepasst werden müssen.

Komplexe Problemstellungen erfordern es, die Aufgaben mit unterschiedlichen Sichtweisen anzugehen. Die Teams im Scrum sind deshalb immer möglichst divers zu gestalten. Anstatt die verschiedenen Aspekte einer Aufgabenstellung von unterschiedlich spezialisierten Arbeitsgruppen bearbeiten zu lassen, werden die Mitarbeiter und Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtungen in einem einzigen Scrum Team zusammengefasst. Idealerweise arbeiten sie während eines Sprints ausschließlich für das Scrum Team.

Der Scrum Master hält dem Team zu diesem Zweck den Rücken frei. Er wirkt – ohne direkte disziplinarische Entscheidungsbefugnis zu besitzen – in die Organisation hinein und vermittelt die agile Philosophie sowie die zu ihrer Umsetzung notwendigen Maßnahmen. Als **Organisations- und Transformationsexperte** richtet er das gesamte Team auf den Mehrwert aus, den es für den Kunden schafft. Der Scrum Master entwickelt das Team und dessen einzelne Mitglieder. Daneben moderiert er die verschiedenen Arten der Zusammenkünfte während eines Scrum-Projekts. Dabei spielt Time-Boxing eine zentrale Rolle: durch strikte Disziplin und zeitliche Begrenzung wird sichergestellt, dass Meetings effektiv und effizient gehandhabt werden.

Auch auf den Product Owner wirkt der Scrum Master ein. Der Product Owner ist im Scrum der „Anwalt“ des Kunden. Er steht in ständigem Kontakt zum Kunden und definiert, welche Aufgaben das Scrum Team mit welcher Priorität erledigen soll. Der sogenannte „Product Backlog“, dokumentiert diese Aufgaben. Alle zu erbringenden Leistungen im Product Backlog werden in Hinsicht auf benötigte Zeit und Ressourcen geschätzt und priorisiert. Für die Schätzungen ist allein das Entwicklungsteam verantwortlich. Wie das Team seine Aufgaben erledigt, ist ihm überlassen – es handelt als selbststeuerndes Team ohne hierarchische Abstufungen. Der Detailierungsgrad für die weiter obenstehenden Aufgaben im Product Backlog ist gewöhnlicherweise höher, je weiter unten die Aufgaben sich befinden, desto weniger konkret sind sie umschrieben. Deswegen ist der Product Backlog nicht mit einem Projektplan oder einer ausgefeilten Produkt-Roadmap vergleichbar.

Die Sprints werden von verschiedenen verpflichtenden Zusammenkünften flankiert:

- **Sprint Planning Meeting:** Hier werden Ziel und Vorgehensweise für den Sprint im Team abgestimmt. Nur die Arbeit für die ersten paar Tage des Sprints wird in diesem Meeting genau detailliert. Der Rest wird in den Daily Scrum Meetings Schritt für Schritt aufgelöst.
- **Daily Scrum Meeting:** tägliche Zusammenkunft von maximal 15 Minuten Länge, die i.d.R. im Stehen durchgeführt wird (deshalb auch „Daily Standup Meeting“). Es dient als „inspect-and-adapt meeting“ der Synchronisation des Teams untereinander. Es resumiert die Arbeit seit dem letzten Daily Scrum Meeting und plant die Arbeit bis zum nächsten. Probleme werden aufgenommen und Folgeaktionen zu ihrer Lösung festgelegt.
- Die Ergebnisse eines Sprints werden im **Sprint Review** abgenommen, der am Ende eines Sprints stattfindet. Der Product Owner kann allerdings auch schon während des Sprints Leistungen („Increments“) des Teams als „erledigt“ akzeptieren. Nicht erledigte Arbeiten werden in den Product Backlog zurückgestellt und ggf. ins nächste Sprint Planning Meeting übernommen. Sprint Planning und Sprint Reviews finden deshalb häufig zeitlich eng aufeinanderfolgend oder in Form eines gemeinsamen Meetings statt.
- Die **Sprint Retrospective** wird nach dem Sprint Review abgehalten. In ihr konzentriert sich das Team ausschließlich auf die Frage, wie es im Sprint zusammengearbeitet hat. Die Retrospective ist zentraler Bestandteil des Scrum und stellt kontinuierliches Prozess-Lernen sicher. Das Team verpflichtet sich in jeder Retrospective zu einer Sache, die es in seiner Zusammenarbeit als Team bis zum nächsten Mal besser machen wird.

Auch wenn der Name „Sprint“ mit Schnelligkeit assoziiert wird: Im Scrum geht es nicht in erster Linie um eine möglichst hohe Geschwindigkeit. Vielmehr soll das Team sich auf eine langfristig produktive Geschwindigkeit einpendeln. Indem die Länge der Sprints gleich gehalten wird, sieht das Team von Sprint zu Sprint, ob es sich zu viel oder zu wenig vorgenommen hat und lernt kontinuierlich, seine wahre Leistungsfähigkeit besser einzuschätzen. Aus der praktischen Erfahrung heraus mit Vertriebsorganisationen, die sich – erfolgreich oder nicht erfolgreich – auf den Weg zur Agilität gemacht haben, entspringen neun Hinweise, die Unternehmenslenker und Vertriebschefs beachten sollten, bevor sie sich in den „Sales Scrum“ stürzen. Die stets gleiche Länge der Sprints, der Rhythmus der Zusammenkünfte, die ständige Reflektion der Arbeit sowie die strikte Disziplin in Sachen Zeit und Konsequenz bieten einen Rahmen, in dem das Team seine Arbeit in Eigenregie durchführen kann. Kein Vorgesetzter muss Angst haben, dass das Team sich verrennt. Denn spätestens in Sprint Review und Retrospective kommen (mögliche) Probleme auf den Tisch.

Wie konkret wird Scrum im Vertrieb angewandt? Fünf Anwendungsszenarien.

Wie oben beschrieben ähneln die Problemstellungen, mit denen der heutige B2B-Vertrieb konfrontiert ist, den Herausforderungen, die die Väter des Scrum erlebten. Natürlich lässt Scrum sich nicht eins zu eins auf den Vertrieb übertragen. Schon gleich gar nicht stellt Scrum eine Methode dar, der man Schritt für Schritt folgt, und schon ist man agil. Die Schöpfer des Scrum legten hingegen großen Wert darauf, dass Scrum ein agiles Framework ist, keine Methode. Das Framework gibt einen Rahmen vor, in dem sich die agile Philosophie entfalten kann. Nicht das sklavische Befolgen bestimmter Abläufe ist entscheidend. Wichtig ist, dass die Umsetzung im Sinne des agilen Manifests gelingt. Dieses legt zum Beispiel Wert auf die kontinuierliche Reflektion des Erarbeiteten und des Erarbeitens – also dessen, was das Team geschafft hat und wie es geschafft wurde; auf die tägliche Abstimmung zwischen den Beteiligten im Team; auf die kontinuierliche Weiterentwicklung des Teams und seiner Mitglieder; oder die kontinuierliche Einbeziehung des Kunden, um nur einige Punkte zu nennen.

Will man die Vorteile von Scrum im Vertrieb nutzen, müssen also Konzepte, keine methodischen Schritte, übertragen werden. Da diese Aufgabe leicht abstrakt werden kann, stellen wir hier fünf konkrete Anwendungsszenarien vor. Diese können in ausführlicherer Form auch im Sales Scrum Blog unter <https://salescrum.club/blog> abgerufen werden.

1. Scrum bei der Neukundenakquise

Die klassische Anwendung von Scrum im Vertrieb ist der Akquise-Sprint. Hierbei überlegt sich das Vertriebsteam, welche Ansprechpartner bei welchen möglichen Neukunden mit welchen Themen angesprochen werden können. Je nach Bedarf werden Fachressourcen in die Akquise-Gespräche mit eingebunden, um die notwendige fachliche Kompetenz zur Verfügung stellen zu können. Das Vertriebsteam führt in den Sprints als interdisziplinäres Team Akquise-Gespräche durch. Ein Sprint kann dabei auf eine Woche, einen Monat oder auch auf mehrere Monate angesetzt werden – je nachdem, wie viele Kunden akquiriert werden sollen und wie komplex die damit zusammenhängende Arbeit ist. Die Mitarbeiter, die weniger Erfahrung in der Kundenansprache besitzen oder sich schlichtweg scheuen, Fremde anzusprechen, lernen von den auf diesem Gebiet erfahrenen Mitarbeitern und führen unter deren Supervision und Mitarbeit zunehmend mehr eigene Akquise-Gespräche. In den Reviews werden die Ergebnisse des Sprints reflektiert sowie die Methoden und Hilfsmittel, mit denen diese Ergebnisse erzielt wurden, hinterfragt. Hat es sich zum Beispiel herausgestellt, dass die Kunden eine persönliche Ansprache vor Ort erwarten, während Telefongespräche eher nicht zum Ziel geführt haben? Muss der Gesprächsleitfaden überarbeitet werden? Ist das Wertversprechen zu unkonkret? In der Sprint Retrospective wird dann darüber gesprochen, welche Entwick-

Beispiel SALES BACKLOG PLANNING

Epic

„Bis 31. Dezember 2019 werden wir 100 neue Partner für unsere neue Lösung akquiriert haben.“

Story

„Als Partner Account Manager kenne ich die Top Ten möglichen Partner für die neue Lösung in meinem Verkaufsgebiet.“

Backlog Items

Geschäftszahlen der Partner

Kundenliste der Partner

Beurteilungsbogen

Verfeinerte Backlog Items

Gesamtumsatz

Angestellte

Umsatzwachstum der letzten 5 Jahre

Software als % des Gesamtumsatzes



lungspotentiale sich für die einzelnen Team-Mitglieder herauskristallisiert haben und was das Team als solches effektiver machen könnte. Jeder Sprint bringt (hoffentlich) ein konkretes Ergebnis in Gestalt durchgeführter Gespräche, neu gemachter Kontakte und generierter Verkaufschancen hervor. Von Sprint zu Sprint entwickelt das Team ein besseres Gespür dafür, was es an Akquise-Arbeit leisten kann; Hemmungen bei den Beteiligten werden abgebaut; und die Akteure lernen voneinander, wie sie in Zukunft noch wirkungsvoller akquirieren können.

2. Scrum bei der Akquirierung neuer Ansprechpartner in bestehenden Accounts

Account Manager verlassen sich oft jahrelang oder gar Jahrzehnte lang auf ihre guten Beziehungen, z.B. zum IT-Leiter der Kundenorganisation. Gehen die wichtigsten Kontakte verloren, tun sie sich schwer, neue Ansprechpartner auch in anderen Abteilungen zu akquirieren. Neue Ansprechpartner zu finden und anzusprechen, kostet Überwindung. Nicht jeder Account Manager ist der geborene Akquisiteur. Und andere Ansprechpartner als die gewohnten erfordern andere Herangehensweisen und Themen. Die haben mit der bisherigen Lebens- und Erfahrungswelt des Ansprechpartners häufig wenig zu tun.

Diese Herausforderungen lassen sich, ähnlich wie beim Akquise-Sprint, mit Scrum wirkungsvoll angehen. Das Scrum-Team ist hier ggf. noch größer und diverser als im vorhergehenden Szenario. Alle Beteiligten stecken in einem ersten Sprint die Köpfe zusammen und schauen, dass sie gemeinsam möglichst viele relevante Ansprechpartner im Account identifizieren. Sollte der erste Sprint nicht ausreichen, geht es in die erste Iteration.

Abhängig von fachlichen und persönlichen Erfordernissen werden in einem nächsten Sprint Absprache und Wertversprechen für die einzelnen (Gruppen von) Ansprechpartner definiert. Das Team wird hier ggf. wieder etwas anders ausse-

hen, weil zum Beispiel Produktspezialisten dazu geholt werden und der eine oder andere Kollege nicht mehr gebraucht wird, weil seine Kontakte sich als wenig relevant herausgestellt haben.

In einem weiteren Sprint werden Ansprache und Wertversprechen für die einzelnen Kontakte bzw. Kontaktgruppen in spezifische Gesprächsleitfäden und Taktiken umgesetzt. Schließlich werden die Kontakte durch das (Teil-)Team in Sprints angegangen. Mit jedem Sprint lernt dieses, welche Herangehensweise am besten geklappt hat; welche politischen Zusammenhänge, die vorher unbekannt waren, aufgetaucht sind; welche neuen Geschäftschancen sich abzeichnen; und an welchen internen Hürden man arbeiten muss, um den Kunden erfolgreich durchdringen zu können.

Bei der Durchdringung von Bestandskunden sind es vor allem folgende Aspekte, bei denen Scrum seine Stärken ausspielt:

- Überwindung der mentalen Hindernisse, die viele etablierte Account Manager davon abhalten, neue Kontakte außerhalb ihres bestehenden Netzwerks anzusprechen.
- Größere Transparenz in Prozess und Tätigkeit der Account Manager.
- Bessere Einsicht in die wahren Gründe für Erfolg und Misserfolg im Management großer Accounts.
- Größere Disziplin bei der Einhaltung des Vertriebsprozesses, damit dessen Vorteile ausgeschöpft werden können.

3. Scrum bei der Pipeline-Säuberung

Ein regelmäßiges „Ausmisten“ ist erstrebenswert, wird aber in den meisten Unternehmen nur selten durchgeführt. Das „Produkt“, das das Scrum Team in diesem Szenario produzieren soll, ist dabei eine gesäuberte Pipeline. Der Product Owner, der eng in die Entwicklung des Produkts einbezogen ist, ist der Vertriebsleiter. Er entscheidet letztendlich, ob das Produkt „gesäuberte Pipeline“ vollständig ist und von ihm akzeptiert wird. Das Team besteht aus den Vertriebsmitarbeitern und vertriebsnahen Ressourcen, die mit den Opportunities in der Pipeline zu tun haben. Der Scrum Master, er kann intern oder extern gestellt werden, bereitet die Scrum-Meetings vor, moderiert sie, unterstützt, fördert und coacht das Scrum-Team.

Für den ersten Sprint nimmt das Team sich vor, eine kleine, handhabbare Anzahl von Opportunities innerhalb eines eng begrenzten Zeitraums – z.B. zwei Stunden – auf ihre Solidität und Daseinsberechtigung in der Pipeline hin zu prüfen. Dabei werden die üblichen Methoden und Fragen des Opportunity Managements angewendet. Um die Vorgehensweise bei der Bewertung von Opportunities einzuschleifen, kann die Arbeit in einem Sprint auch horizontal strukturiert werden.



In diesem Fall bearbeitet das Team eine größere Anzahl von Opportunities, konzentriert sich aber auf einen Fragenkomplex, z.B., „Muss der Kunde kaufen?“. Im nächsten Sprint wird dann der nächste Fragenkomplex abgearbeitet. Wir empfehlen die horizontale Vorgehensweise vor allem bei jungen und noch unerfahrenen Teams, um die Reviews langfristig auf eine sichere Basis zu stellen.

Der agilen Philosophie folgend wird die Arbeit in kleine, handhabbare, Stücke aufgebrochen. Nach erfolgter Arbeit in einem solchen „Mini-Sprint“ segnet der Product Owner die Arbeit des Teams ab. In einer der Länge des Sprints angemessenen – in diesem Fall also z.B. 20-minütigen – Retrospektive reflektieren die Teilnehmer nun über ihre Arbeit als Team.

Von Sprint zu Sprint verbessert sich das Team in seinem „Pipeline Scraping“. Gleichzeitig etabliert sich eine Routine, mit der die Pipeline kontinuierlich in kleinen, handhabbaren Stücken, „gewartet“ wird, die sich in den Vertriebsalltag integrieren lassen – anstatt in einem Gewaltakt die Vertriebsorganisation zu blockieren – und das vorzugsweise, wenn das Jahresendgeschäft eh allen auf den Nägeln brennt. Wenn die Pipeline

nach mehreren Sprints durchforstet ist, kann das System der „Mini-Sprints“, da es nun schon mal läuft, für den regulären Pipeline Review verwendet werden.

4. Scrum im Key Account Management

Scrum stellt das Team in den Mittelpunkt und zielt darauf ab, den Mehrwert zu erhöhen, den jeder Einzelne ins Team einbringt. Im Key Account Management bedeutet dies, dass es nicht mehr den einen Key Account Manager gibt, der dem Kunden am nächsten ist und die Spezialisten im eigenen Unternehmen koordiniert. Vielmehr hat es der Kunde von Anfang an mit einem Team des Herstellers zu tun, noch bevor überhaupt klar ist, was er eigentlich benötigt. Gemeinsame Konzentration auf eine Aufgabe anstatt serieller Abarbeitung von Anforderungen durch Spezialisten: damit sollen Dynamik, Leistungsfähigkeit und Kreativität erzeugt werden. In vielen Organisationen werden Ausrichtung, Zuständigkeiten und Aktivitäten des Account Teams einmal im Jahr festgelegt und konkrete Anforderungen, wie etwa die Verfassung eines Account Plans, formuliert. Die Sales Meetings nach der jährlichen Planung werden dann aber bald von der Diskussion über einzelne Opportunities gekapert; ob das Sales Territory zufriedenstellend abgedeckt ist, die Pipeline die strategische Ausrichtung korrekt widerspiegelt oder das Team richtig zusammenarbeitet, interessiert dann zunächst einmal niemanden mehr. Die Verwendung von Sprints in agilen Teams hingegen bewirkt, dass Ziele, Methoden und die Arbeitsweise des Teams iterativ – im typischen Sprint-Zyklus auf Monatsbasis – festgelegt, angepasst und reflektiert werden.

Ähnlich wie Design Thinking arbeitet auch Scrum mit Techniken, die die wahren Bedürfnisse des Kunden ans Tageslicht bringen sollen. Die „User Stories“ in der agilen Entwicklung sind in erster Linie als Visionen zu verstehen, die mit dem internen oder externen Kunden erarbeitet werden. Der Kunde soll sich von seinen wahren Wünschen und Emotionen leiten lassen und ungehindert von möglichen Einschränkungen oder Problemen ein Idealbild dessen, was er wirklich erreichen will, ersinnen. Das Team bricht die Vision zusammen mit dem Kunden in kleinere, konkret bearbeitbare Einheiten herunter. Die Entwicklungsteams in den einzelnen Sprints finden mit ihrer Diversität und Kreativität Lösungen, wie die Stories umgesetzt werden können. In diesem Sinne ist der Kunde durch die Einbeziehung in das Scrum-Team

unmittelbar in die Zielfindung für die Arbeit des Herstellers einbezogen – anstatt dem Hersteller die Deutungshoheit darüber überlassen zu müssen, was er als Kunde wohl will.

Das Verhältnis zwischen Herstellern und Kunden wird zunehmend kollaborativ. Die Hilti AG beispielsweise verbessert ihre Bohrhammer in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden. Gemeinsam mit Installateuren, die die Produkte aus dem Unternehmen aus Liechtenstein beruflich nutzen, entwickelt Hilti das eigene Produktportfolio weiter und erschließt neue Geschäftsfelder für neue Produkte. Der Keramikhersteller Villeroy & Boch entwickelt seine Produkte Hand in Hand mit anderen Unternehmen. So ist beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem Elektronikunternehmen Loewe ein Lautsprechergehäuse auf Keramikbasis entstanden. Die Maschinenfabrik Reinhausen, mittelständischer Weltmarktführer für die Regelung von Leistungs-Transformatoren, bindet Kunden in sogenannten „Advisory Panels“ bereits sehr frühzeitig im Entwicklungsprozess ein. Diese Formen der Zusammenarbeit beschränken sich jedoch noch meist auf die gemeinsame Produktentwicklung.



Eine volle Integration im Sinne einer gemeinsamen strategischen Planung und eines gemeinsamen, einheitlichen Marktgangs ist bisher selten. Auch hier unterstützt Scrum, z.B.:

- Bei der Entwicklung und iterativen Verfeinerung der gemeinsamen strategischen Ziele und Vertriebsziele.
- Bei der Zusammenstellung interdisziplinärer organisationsübergreifender Vertriebsteams für definierte Kundengruppen und Vertriebsaufgaben.
- Bei der Auswahl und dem gemeinsamen

Angang von Pilot-Kunden.

- Bei der kontinuierlichen Hinterfragung und Verbesserung des Kooperationsmodells.

5. Scrum bei der Angebotserstellung

Während die gemeinsame Produktentwicklung mit Kunden und Partnern inzwischen bei vielen Unternehmen Standard ist – man denke zum Beispiel an Hilti, Villeroy & Boch oder die zahlreichen Sondermaschinenbauer in der automobilen Wertschöpfungskette – ist diese als „Co-creation“ bezeichnete Arbeitsweise in den Vertriebsorganisationen noch nicht sehr verbreitet. Gerade große Unternehmen verwenden einen hoch strukturierten Vertriebs- und Angebotsprozess. Der Account Manager identifiziert die Anforderungen des Kunden oder reagiert im schlimmsten Fall, wenn eine Ausschreibung auf den Tisch flattert. Dann wird ein Angebot erstellt und dieses dem Kunden vorgelegt. Häufig gibt es eigene Abteilungen, die die Angebote für den Kunden formvollendet erstellen. Der Prozess ist durchorganisiert, arbeitsteilig optimiert und erspart dem Verkäufer die Details der Angebotserstellung. Das hat jedoch einen entscheidenden Nachteil: Wenn das Angebot erst einmal voll ausformuliert ist und beim Kunden liegt, ist inhaltlich der Zug abgefahren. Die Möglichkeit, den Kunden im Sinne des Value Selling in die Erarbeitung inhaltlicher Optionen einzubinden, ist mit Vorlage des ausformulierten Angebots abgeschlossen.

Die psychologische Hürde, noch einmal an den sauber ausgefeilten Leistungsbeschreibungen zu drehen, ist für den Account Manager hoch. Auch der Kunde wird, anstatt über mögliche inhaltliche Alternativen zu diskutieren, lieber etwas anderes tun: über den Preis reden. Und schon steckt der Hersteller im Preiskampf.

Vertriebsorganisationen, die sie im Sinne des Agilen Manifests umsetzen, erarbeiten das Angebot von Anfang bis zum Schluss zusammen mit dem Kunden. Sie lassen sich vom Kunden bei der Erstellung des Angebots helfen. Sie schicken dem Kunden keine fertigen Schriftstücke zu, sondern schicken stufenweise Entwürfe, die sie wieder und wieder mit dem Kunden durchgehen, bis der Kunde sagt: „Genau dieses Angebot wollte ich.“ Jede neue Iteration des Angebots entspricht dabei der neuen Iteration, dem Minimum Viable Product, das die Väter der agilen Bewegung im Sinn hatten, als sie das Agile Manifest schrieben.

Worauf ist bei der Umsetzung von Scrum im Vertrieb zu achten? Neun Insider-Tipps.

Gründe, warum agile Projekte im Vertrieb scheitern, gibt es viele. Aus der praktischen Erfahrung heraus mit Vertriebsorganisationen, die sich – erfolgreich oder nicht erfolgreich – auf den Weg zur Agilität gemacht haben, entspringen neun Hinweise, die Unternehmenslenker und sein Vertriebschef beachten sollten, bevor sie sich in den „Sales Scrum“ stürzen.

1. Ein geflügelter Spruch lautet, Agilität ist „leicht zu verstehen aber schwer umzusetzen“. Ein erster – und vielleicht der wichtigste – Grund dafür liegt in der Tatsache, dass per se davon ausgegangen wird, dass Agilität dem Vertrieb gut tun wird – ohne sauber zu definieren, welche konkreten Herausforderungen mit der Agilität gelöst werden sollen. Der erste Hinweis setzt also bereits vor der Umsetzung an, nämlich bei der Frage „Was will ich mit Agilität und Scrum erreichen?“. Nur, wenn die Frage nach dem WARUM ausreichend geklärt ist, kann darüber nachgedacht werden, wie Scrum der Vertriebsorganisation helfen kann.

2. Das Wort „Vertriebsorganisation“ deutet gleich auch schon auf den nächsten Hinweis, der in Betracht zu ziehen ist. Viele Unternehmen tendieren dazu, Verhaltensprobleme mit organisatorischen Maßnahmen anzugehen. In diesem Zusammenhang greifen sie gerne auf Ideen zurück wie diejenige, die hierarchische Organisation sei vollständig aufzulösen und in verschiedene Arten von sich selbst organisierenden, ständig neuformierenden, Teams zu überführen. Ist diese Auflösung vollzogen, so sei man „agil“. Der ROI derartiger Maßnahmen ist jedoch meist fragwürdig. Denn das Unternehmen hat zwar seine Organisation geändert. Die Menschen in ihr arbeiten aber immer noch nicht im Geist des agilen Manifests. Anstatt erst die Organisationsform zu ändern, sollte das Unternehmen sich zunächst überlegen, welche Verhaltensweisen in Vertrieb und Vertriebsmanagement notwendig sind, um mehr Agilität herzustellen. Dann ist zu hinterfragen, wie diese Verhaltensweisen innerhalb der bestehenden Organisationsform gefördert werden können. Erst wenn ein Konzept dafür besteht, lohnt sich der organisatorische Umbau.

3. Egal ob durch die Einführung von einzelnen Scrum-Elementen oder durch organisatorischen Maßnahmen – praktisch alle vorhandenen Fallstudien und Erfahrungsberichte

bestätigen, dass die Umsetzung von Scrum in der Regel dann erfolgreich ist, wenn sich Scrum organisch entwickeln kann. Typischerweise fängt ein kleines Vertriebsteam an, eine konkrete Aufgabenstellung mit Scrum zu bearbeiten. Die Ergebnisse und Erfahrungen dieses Teams werden dann von anderen Teams aufgegriffen, die langsam anfangen, sich mit Scrum anzufreunden, vorsichtig das eine oder andere Element von Scrum aufzugreifen und dann immer größere Aufgabenstellungen mit Scrum bearbeiten. Der im Management aus diversen Gründen häufig so beliebte „Big Bang“-Ansatz hat nach Erfahrung und Wissen des Autors noch nirgendwo funktioniert.

4. Gerade im deutschsprachigen Raum wird Scrum oft als Methode betrachtet, der man exakt folgen könne. Scrum ist aber ein Framework. Scrum stellt in unserem Verständnis Richtlinien, Rituale und methodische Elemente zur Verfügung, die dort verwendet werden, wo sie sinnvoll sind. Und sie werden in einer Art und Weise angewandt, die einen Mehrwert gegenüber der momentanen Situation bringt. Im Sales Scrum trifft dies besonders zu. Aufgrund der hohen Reisetätigkeit vieler Vertriebsmitarbeiter ist dort z.B. die Forderung des Agilen Manifests, Scrum-Meetings müssten als persönliche Treffen vor Ort stattfinden, kaum umsetzbar. Stattdessen muss hier mehr auf virtuelle Meetings zurückgegriffen werden.

5. Viele Organisationen sind verunsichert, ob sie Scrum richtig einsetzen. Die Antwort erfahrener Scrum Master lautet: „So lange der Geist des Agilen Manifests gewahrt ist, und eine Abweichung vom „Lehrbuch“ kontinuierlich im Rahmen der Retrospektiven reflektiert wird, ist diese höchstwahrscheinlich in Ordnung.“

6. Im Vertrieb werden die Product Owner häufig aus dem Vertriebsteam rekrutiert. Im „normalen“ Leben sind sie also Kollegen derjenigen, die im Scrum Team die Arbeit erledigen; im Scrum-Projekt haben sie diesen nun zu sagen, was sie erledigen sollen. Der Erfahrung nach stellt diese Anforderung einen Spagat dar, den nur wenige Product Owner ohne Weiteres meistern. Sollte eine solche Konstellation notwendig sein, sollte die Vertriebsleitung die Rollen von Product Owner und Scrum Team mit allen

Beteiligten und allen Implikationen im Rahmen einer vorlaufenden Change-Maßnahme klären.

7. Einfach den Teamleiter oder Vertriebschef zum Product Owner zu machen kann allerdings auch problematisch werden. Zu häufig kommt es vor, dass diese Person – meist unbewusst und durchaus ohne böse Absicht – Kraft ihres Amtes und ihrer Autorität zu sehr in das tägliche Tun und das „Wie“ des Tuns im Scrum Team eingreift. Hier ist entweder ein sehr konsequentes Coaching und Moderieren durch den Scrum Master angesagt oder eine andere Auswahl des Product Owners.

8. Gerade in kleineren Vertriebsorganisationen ist die Verfügbarkeit der Account Manager – da diese ja laufende Kundenbeziehungen zu betreuen haben – oft stark eingeschränkt. Scrum-Puristen verlangen, dass ein Mitglied eines Scrum Teams während des Sprints ausschließlich für das Scrum Team arbeitet – also komplett aus dem Tagesgeschäft genommen wird. Das mag bei manchen großen Verkaufsorganisationen möglich sein – aber was soll die aus 10 Account Managern bestehende Vertriebsorganisation eines Mittelständlers tun? Als pragmatische Lösung dieses Problems hat sich eine Vorgehensweise bewährt,

bei der das Scrum Team sich ganz bestimmte Zeitabschnitte (die sich von Woche zu Woche ändern können) für die gemeinsame Arbeit im Team reserviert und auch konsequent zu diesem Zweck freihält. Während dieser „Slots“ arbeitet das Team ausschließlich an den Aufgabenstellungen des Scrum-Projekts, außerhalb dieser Zeiten geht jeder seinem Alltagsgeschäft nach.

9. Oft stehen bestehende Account-Beziehungen den Scrum-Teams im Vertrieb im Weg. Kaum ein Account Manager sieht es gerne, wenn ein Sales Scrum Team seinen Kunden, etwa im Rahmen einer Upsell-Kampagne für ein neues Produkt, angeht, während der Account Manager demselben Kunden noch traditionelle Produkte verkauft. Sollte sich der Account Manager nicht in das Scrum Team integrieren lassen und bestehen Interessenskonflikte, so lehrt die Erfahrung, dass drei Szenarien sinnvoll sind, um mit Scrum im Vertrieb schnelle Erfolgserlebnisse zu erzielen: a) Der Angang von komplett neuen Kunden. b) Die Aufarbeitung von Accounts, die der Account Manager sowieso nicht (mehr) auf dem Schirm hat (z.B. B- oder C-Kunden). c) Der Einsatz eines Scrum Teams, das dem Account Manager bei der Lösung einer konkreten Herausforderung hilft, die er mit einem Kunden hat.

Hauptunterschiede Scrum vs Sales Scrum: Erfahrungen aus Sales Scrum-Projekten

Scrum	Sales Scrum
Definition des „Produkts“ ist verhältnismäßig einfach.	Die Frage „Was ist das Produkt unserer Vertriebstätigkeit“ ist sehr vielschichtig.
Relativ klare Erfolgskriterien und -verantwortung.	Ausweichbewegungen der Vertriebsbeauftragten, da der Vertriebserfolg auch von vielen äußeren Faktoren abhängt.
Wenig Probleme mit „Sandbagging“ (Vertriebsbeauftragte verschleiern das wahre Erfolgspotential und ihre wahre Leistungsfähigkeit).	Häufiges „Sandbagging“, wenn es um die Verfügbarkeit für Scrum-Aufgaben geht.
Product Ownership ist i.d.R. kein Problem.	Akzeptanzprobleme, wenn der Product Owner aus der Vertriebsmannschaft kommt.
Koordinierung und Verfügbarkeit der Projektressourcen verhältnismäßig unproblematisch.	Herausforderungen hinsichtlich der Koordinierung und Verfügbarkeit von Vertriebsmitarbeitern, die gerade in kleineren Vertriebsorganisationen neben dem Scrum-Projekt auch laufende Kunden- und Partnerbeziehungen aufrechtzuhalten haben.
Time-boxing ist wichtig.	Time-boxing ist absolut unerlässlich.



Fazit

Sales Scrum steht noch am Anfang und der Nachweis langfristiger Erfolge steht noch aus. Wenn Sie herausfinden möchten, ob Scrum für Ihren Vertrieb eine sinnvolle Bereicherung oder agiles Arbeiten für Sie die richtige Organisationsform darstellt, folgen Sie den neun Tipps und haben Sie Mut, Scrum in ersten Einsatzgebieten auszuprobieren, Gutes zu behalten und Schlechtes zu verwerfen.

Wenn Sie dabei Begleitung und Austausch mit anderen Unternehmen suchen, laden wir Sie herzlich zu unseren regelmäßigen Sales Scrum Workshops ein.

Weitere Tipps, Informationen und Materialien finden Sie auf www.salesscrum.club. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!





Autor:
Michael Scherm
NewLeaf Partners
Europe GmbH

Leiterin des CoCi:
Sylvia Steenken
FranchiseForYou

**Kontakt DMV-Geschäftsstelle**

Telefon: 0211.864 06-0
competence@marketingverband.de

Kontakt Competence Circle

Sylvia Steenken
steenken@marketingverband.de

Competence Circle

Die neun Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der Whitepapers für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbandes. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 **Bewegt** bild
- 2 **Customer Excellence**
- 3 **Data Driven Marketing & Decision Support**
- 4 **Employer Branding**
- 5 **Markenmanagement**
- 6 **Marketingplanung und -optimierung**
- 7 **Pricing & Market Strategy**
- 8 **Sponsoring**
- 9 **Technologie, Innovation & Management #ccTIM**

Impressum

Herausgeber

Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)
Sternstrasse 58, D-40479 Düsseldorf
Fon +49 (0) 211.864 06-0
info@marketingverband.de
www.marketingverband.de

Bildrechte: pixabay, Adobe Stock, Irfan Simsar

ISSN (Print) 2512-5842
ISSN (Online) 2512-5656